



PME's em "clusters": Desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta. O caso da indústria portuguesa de calçado.

Nuno César de Jesus Guerra Cardeal

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador:

Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático,
ISCTE – IUL, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro, 2010

Composição do Júri:

Presidente:

Doutor José Pedro Dionísio, por delegação do Reitor do ISCTE-IUL

Vogais:

Doutor Amílcar Selôres Ramos, Professor Auxiliar do ISCTE

Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido, Professor Auxiliar na Universidade do Algarve

Doutora Celine Abecassis-Moedas, Professora Auxiliar na School of Economics and
Management da Universidade Católica Portuguesa

Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador do ISCAL

Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático do ISCTE-IUL (orientador)

RESUMO

Como é que as empresas desenvolvem as capacidades que lhes permitem ter vantagens competitivas em ambientes em mudança? A teoria baseada nos recursos (*Resource-Based Theory*), embora tendo atingido uma posição de proeminência entre as teorias da área da estratégia, não conseguiu dar resposta a esta questão, tendo todavia assinalado que é através da organização de pacotes de recursos críticos que as empresas conseguem obter vantagens competitivas. Por oposição à teoria baseada nos recursos, que tem um enfoque essencial no contexto interno à empresa, a teoria das capacidades dinâmicas (*Dynamic Capabilities*) introduziu a dimensão externa à empresa: a envolvente. Capacidades Dinâmicas podem ser definidas como a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face a mudanças na envolvente. Mas, e se estivermos interessados particularmente no desenvolvimento de capacidades, em empresas localizadas em "clusters"? A teoria baseada nos recursos coloca uma ênfase especial na importância da posse dos recursos críticos e nos mecanismos para o seu isolamento, o que por sua vez parece constituir uma contradição com a situação dos "clusters", na qual o conhecimento "paira no ar". Para além disso, existe um forte efeito de complementaridade no contexto dos "clusters". Com frequência diferentes empresas especializam-se em áreas específicas e diferentes da cadeia de valor. Por oposição à lógica de integração vertical significativa, na qual a origem da vantagem competitiva decorre do desenvolvimento e utilização de recursos internos à empresa, nos "clusters" as empresas são frequentemente de pequena dimensão, familiares, resultando a vantagem competitiva da forma como se organizam entre si, numa lógica de articulação especializada. Ou seja, com frequência nos "clusters" as vantagens competitivas das empresas decorrem da forma como utilizam recursos externos (às próprias empresas), algo que está em desacordo com os fundamentos da Teoria Baseada nos Recursos.

O problema de investigação associado a este projecto reside na forma como pequenas e médias empresas (PME's), localizadas em "clusters", e que operam em indústrias maduras em mudança lenta, criam novas capacidades potencialmente geradoras de vantagem competitiva, no novo contexto da envolvente. A pergunta de investigação associada é: *Como é que as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da empresa foram criadas ao longo do tempo?* Ao introduzirmos as condicionantes "PME's" e indústrias maduras em mudança lenta, às questões com que iniciámos este resumo, cremos poder dar

um importante contributo para a gestão, num contexto que ainda é relativamente pouco conhecido e que, por isso, carece de mais investigação.

Para respondermos à pergunta de investigação, adoptámos uma metodologia de múltiplos estudos de caso. Após identificarmos um total de 5 capacidades nos 3 estudos de caso efectuados a empresas portuguesas fabricantes de calçado, testámos até que ponto é que cada uma delas passa o teste VRIO e, seguidamente, numa abordagem de análise cruzada das referidas 5 capacidades, propomos um modelo para o desenvolvimento de capacidades geradoras de vantagem competitiva, por PME's, localizadas em "clusters", que operam em indústrias maduras, em mudança lenta.

Palavras-chave: Teoria Baseada nos Recursos; Capacidades Dinâmicas; Clusters; Vantagem Competitiva

Classificação: L10; L25

ABSTRACT

How do companies develop capabilities that allow them to have competitive advantages in changing environments? The Resource-Based View (RBV) although having reached a position of prominence among the theories in the field of strategy, failed to answer this question. Nevertheless RBV has highlighted that by organizing packages of critical resources, companies can gain competitive advantages. As opposed to RBV, which has an essential focus in internal context of the firm, the theory of Dynamic Capabilities introduced the external dimension to the company: the environment. Dynamic Capabilities can be defined as a company's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to quickly cope with changes in the environment. But what if we are particularly interested in capabilities development in companies located in clusters? The RBV places special emphasis on the importance of ownership of critical resources and in the mechanisms for its isolation, which in turn seems to be a contradiction to the reality of clusters in which the knowledge "is in the air ". In addition, there is a strong complementary effect in the context of clusters. Often different companies specialize in different areas and different parts of the value chain. As opposed to the logic of strong vertical integration, in which the source of competitive advantage lies in the development and use of internal resources (to the firm), in clusters companies are often small, family owned. The competitive advantage stem from the way they organize themselves on a way of specialized articulation. In another words, the competitive advantage of firms in clusters often stem from how they use external resources (to the firm), something that is at odds with the fundamentals of the RBV.

The research problem involved in this project lies in how small and medium enterprises (SMEs) located in clusters, and operating in mature industries changing slowly, create new capabilities that allows them to develop competitive advantage in the new environmental reality. The associated research question is: *How were the capabilities that underlie the company's competitive advantage created over time?* By adding the constraints "SMEs" and mature industries changing slowly, to the issues with which we started this abstract, we believe we may give an important contribution to management in a context that is still relatively unknown and therefore needs more research.

To answer the research question, we adopted a methodology of multiple case studies. After identifying a total of five capabilities in three case studies of Portuguese shoes manufacturers,

we tested to what extent each capability passes the test VRIO and then in an approach of cross-case analysis of these five capabilities, we propose a model to develop capabilities that generate competitive advantage for SMEs located in clusters, operating in mature industries, changing slowly.

Keywords: Resource-Based view; Dynamic Capabilities; Clusters; Competitive Advantage

Classification: L10; L25

AGRADECIMENTOS

À MARSIPEL, particularmente ao Sr. Humberto Marques, ao Sr. Agostinho Costa e ao Sr. Sérgio Sampaio, por todo o apoio dado no acesso a diversas empresas de calçado, bem como a diversos especialistas na indústria.

A toda a equipa das empresas CALAFE, MAZONI e ABREUS, particularmente ao Dr. João Barbosa, ao Sr. Joaquim Carvalho, ao Sr. Hermano Herculano Soares, ao Sr. Fernando Sampaio, ao Dr. Pedro Sampaio, ao Sr. Miguel Abreu, por toda a disponibilidade evidenciada e apoio dado no decorrer da elaboração dos estudos de caso.

À APICCAPS, particularmente ao Dr. Alfredo Jorge, pelo apoio dado ao nível do acesso a informação sectorial.

Ao CTCP, particularmente ao Eng^o Leandro Melo, à Eng^a Cândida Medon e à Eng^a Cristina Marques, pelo apoio dado no acesso a empresas de calçado, bem como pela disponibilidade de discutir aspectos particulares da indústria e dos estudos de caso efectuados.

A todos os industriais de calçado, bem como a todos os especialistas da indústria portuguesa de calçado que tive oportunidade de entrevistar, ou com quem tive oportunidade de trocar apenas algumas impressões, pela sua disponibilidade.

À minha esposa, Cibele, e aos meus filhos, Gonçalo e Afonso, pela paciência que sempre demonstraram e pelo tempo que não puderam passar comigo ao longo destes anos.

Ao meu orientador, Professor Doutor Nélon António, pelo incondicional apoio dado e pela total disponibilidade para acompanhar a evolução do projecto, criticando construtivamente e sugerindo melhorias.

À Professora Céline Abecassis-Moedas, pela disponibilidade em fazer parte dos painéis intermédios de avaliação, bem como pelas sugestões de melhoria dadas.

Ao Eng^o Fernando Cardial e à Dr^a Manuela Cardial, pelas revisões dos textos.

Não obstante todo o apoio obtido não apenas ao nível dos conteúdos, como também ao nível da revisão dos textos, os erros, lacunas, omissões, ou outros problemas, continuam da minha inteira e total responsabilidade.

À minha mãe, com saudade.

Ao meu pai.

ÍNDICE

1	Introdução	1
2	Revisão de Literatura.....	6
2.1	Do Posicionamento aos Recursos.....	8
2.2	Recursos e Capacidades.....	13
2.2.1	Teoria Baseada nos Recursos	13
2.2.2	Capacidades Dinâmicas	31
2.2.3	Teoria Baseada nos Recursos e Capacidades Dinâmicas – duas teorias?.....	52
2.3	Vantagem competitiva	59
2.4	Teoria dos Clusters	62
2.4.1	Benefícios e riscos da localização em “clusters”.....	64
2.4.2	Recursos e Clusters.....	67
2.5	Situação actual da literatura e lacuna	70
2.5.1	Teoria Baseada nos Recursos	70
2.5.2	Capacidades dinâmicas	71
2.5.3	Proposições de partida para o estudo empírico	73
2.5.4	Escassez de estudos sobre o desenvolvimento de recursos/ capacidades	74
3	Metodologia.....	77
3.1	Contexto da investigação: selecção da indústria.....	80
3.2	Seleccção dos estudos de caso	82
3.3	Critérios para garantir a qualidade do processo de investigação.....	85
3.4	Fontes de dados	86
3.5	Processo de análise dos casos.....	88
4	Análise dos casos	91
4.1	A Indústria do Calçado – Enfoque no contexto português	91
4.1.1	Evolução da procura mundial.....	91
4.1.2	Evolução da oferta mundial.....	93

4.1.3	Evolução da indústria portuguesa de calçado.....	94
4.2	Breve descrição das empresas	103
4.3	Desenvolvimento de capacidades na CALAFE	113
4.3.1	A Flexibilidade Produtiva	113
4.3.2	Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	114
4.3.3	Desenvolvimento (2001/04) e consolidação (2004/09) da Marca EJECT.....	116
4.4	Desenvolvimento de capacidades na MAZONI.....	120
4.4.1	Qualidade, a custos reduzidos	120
4.4.2	Serviço ao cliente, com custos reduzidos.....	123
4.4.3	Produtividade.....	127
4.5	Desenvolvimento de capacidades na ABREUS	130
4.5.1	Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	130
4.6	A estabilidade das equipas	140
4.7	As fronteiras das empresas – relação com o “cluster”	143
5	Discussão	148
5.1	Análise VRIO das capacidades	148
5.2	Origem da vantagem competitiva.....	166
5.3	Micro fundações das capacidades	170
5.3.1	Micro fundações – análise cruzada dos casos	173
5.4	Capacidades da indústria e capacidades geradoras de vantagem competitiva.....	202
5.5	Relevância do “cluster”.....	204
5.6	Rumo a um modelo explicativo do desenvolvimento de capacidades	204
6	Conclusões	212
	Bibliografia	215

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 2.1 – Esquema da revisão da literatura.....	8
Figura 2.2 – Localização da secção (a)	13
Figura 2.3 – Marcos importantes no desenvolvimento da teoria de recursos	16
Figura 2.4 – Modelo de vantagem competitiva sustentável baseada nos recursos	23
Figura 2.5 – Modelo de vantagem competitiva baseada nos recursos	29
Figura 2.6 – Localização da secção (b)	30
Figura 2.7 – Localização da secção (c)	31
Figura 2.8 – Localização da secção (d)	41
Figura 2.9 – Localização da secção (e)	47
Figura 2.10 – Localização da secção (f).....	52
Figura 2.11 – Localização da secção (g)	59
Figura 2.12 – Localização da secção (h)	62
Figura 2.13 – Localização da secção (i)	70
Figura 4.1 – Pólos industriais	99
Figura 4.2 – Sistema de criação de valor	102
Figura 4.3 – Cronograma do desenvolvimento de capacidades	112
Figura 5.1 – Capacidades da CALAFE	166
Figura 5.2 – Capacidades da MAZONI	167
Figura 5.3 – Capacidades da ABREUS.....	168
Figura 5.4 – Modelo lógico da Flexibilidade Produtiva e do DNP, na CALAFE.....	175
Figura 5.5 – Modelo lógico da EJECT, na CALAFE	176
Figura 5.6 – Modelo lógico da Qualidade e Serviço a Baixo Custo, na MAZONI.....	177
Figura 5.7 – Modelo lógico do desenvolvimento do DNP, na ABREUS	178
Figura 5.8 – Proposta de modelo explicativo do desenvolvimento de capacidades.....	208

ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro 2.1 - A Evolução da Gestão Estratégica	9
Quadro 3.1 – Aferição da qualidade do processo de investigação	84
Quadro 3.2 – Fontes de dados.....	86
Quadro 4.1 – Evolução do consumo de calçado 1995-2007 (pares per capita por ano).....	93
Quadro 4.2 – Evolução dos principais mercados das exportações portuguesas (1000 Euros) 96	
Quadro 4.3 – Dados genéricos das empresas	104
Quadro 4.4 – Evolução dos principais indicadores económico e financeiros (mil €).....	105
Quadro 4.5 – Principais decisões relevantes para a situação actual da CALAFE.....	119
Quadro 4.6 – Principais decisões relevantes para a situação actual da MAZONI	130
Quadro 4.7 – Principais decisões relevantes para a situação actual da ABREUS.....	139
Quadro 4.8 – Taxa de produção interna nas três empresas	145
Quadro 5.1 – Relação “inputs” / “outputs” para as capacidades	151
Quadro 5.2 – Análise VRI das capacidades	154
Quadro 5.3 – Capacidade Técnica na CALAFE – Evidências de Inimitabilidade.....	159
Quadro 5.4 – Concepção criativa na CALAFE – Evidências de Inimitabilidade	160
Quadro 5.5 – Cultura Organizacional – Evidências de Inimitabilidade.....	161
Quadro 5.6 – Concepção técnica na ABREUS – Evidências de Inimitabilidade.....	162
Quadro 5.7 – Categorias preliminares.....	171
Quadro 5.8 – Categorias finais	173
Quadro 5.9 – Catalisadores da Mudança.....	182
Quadro 5.10 – Delinear o modelo de negócio	186
Quadro 5.11 – Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos	187
Quadro 5.12 – Construir lealdade e comprometimento	188
Quadro 5.13 – Descentralização	197
Quadro 5.14 – Políticas funcionais	198
Quadro 5.15 - Perseverança.....	200
Quadro 5.16 – Gestão do conhecimento	201

ÍNDICE DOS GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Evolução da procura mundial de calçado	91
Gráfico 4.2 – Distribuição da procura mundial de calçado.....	92
Gráfico 4.3 – Distribuição da produção mundial de calçado (pares).....	94
Gráfico 4.4 – Portugal na produção mundial e europeia de calçado	95
Gráfico 4.5 – Evolução da balança comercial do calçado português.....	97
Gráfico 4.6 – Evolução do número de empresas e do emprego	97
Gráfico 4.7 – Evolução do número médio de trabalhadores	98
Gráfico 4.8 – Evolução da produção.....	98
Gráfico 4.9 – Evolução dos níveis de qualificação do pessoal.....	99
Gráfico 4.10 – Distribuição dos recursos humanos por nível de antiguidade	107

ÍNDICE DOS ANEXOS – VOLUME “ANEXOS”

1 – Caso CALAFE

2 – Caso MAZONI

3 – CASO ABREUS

4 – Protocolo do Estudo de Caso ABREUS

5 – Guião das entrevistas semi estruturadas

LISTA DE ABREVIATURAS

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

BCG - Boston Consulting Group

CAD – Computer-Aided Design

CALAFE – J. Sampaio e Irmão, Lda

CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

DNP – Desenvolvimento de Novos Produtos

FATEC – Fábrica de Alta Tecnologia para Calçado

GAPI – Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial

INE – Instituto Nacional de Estatística

INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial

MTSS – Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

STI – Sistemas e Tecnologias de Informação

SWOT -Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

VRIN – Valiosos, Raros, Insubstituíveis e Não imitáveis

VRIO – Valuable, Rare, Inimitable and Organization

1 Introdução

Como é que as empresas desenvolvem as capacidades que lhes permitem ter vantagens competitivas em ambientes em mudança? A teoria baseada nos recursos (*Resource-Based Theory*) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), embora tendo atingido uma posição de proeminência entre as teorias da área da estratégia (Acedo, Barroso, e Galan, 2006; Lockett, Thompson, e Morgenstern, 2009), não conseguiu dar resposta a esta questão, tendo todavia assinalado que é através da organização de pacotes de recursos críticos (valiosos, raros e difíceis de imitar) que as empresas conseguem obter vantagens competitivas – modelo VRIO - *Valuable, Rare, Inimitable and Organization* (Barney, 1997). Por oposição à teoria baseada nos recursos, que tem um enfoque essencial no contexto interno à empresa, a teoria das capacidades dinâmicas (*Dynamic Capabilities*) (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, Pisano, e Shuen, 1997), que vemos como uma extensão da primeira, introduziu a dimensão externa à empresa: a envolvente. Capacidades dinâmicas podem ser definidas como a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face a mudanças na envolvente (Teece *et al.*, 1997). Desta forma, a conjugação destas duas teorias pode ajudar a responder à questão.

Mas, e se estivermos interessados particularmente no desenvolvimento de capacidades, em empresas localizadas em "clusters"? A teoria baseada nos recursos coloca uma ênfase especial na importância da posse dos recursos críticos e nos mecanismos para o seu isolamento (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006), o que por sua vez parece constituir uma contradição com a situação dos "clusters", na qual o conhecimento "paira no ar" (Marshall, 1920: Livro IV, Capítulo X, §3), o que permite que as empresas tenham acesso privilegiado a ampla informação técnica, competitiva e dos mercados (Porter, 1998). Para além disso, existe um forte efeito de complementaridade no contexto dos "clusters". Com frequência diferentes empresas especializam-se em áreas específicas e diferentes da cadeia de valor (por exemplo no "cluster" português do calçado, umas empresas são especializadas na fase de corte das matérias-primas enquanto que outras são especialistas e centram as suas actividades na costura). Como consequência, as transacções comerciais inter-empresas de um "cluster" são relativamente frequentes: as empresas tendem a recorrer a outras, com o objectivo de tirarem partido dos recursos que não têm disponíveis internamente. Por oposição à lógica de integração vertical significativa, na qual a origem da vantagem competitiva decorre do desenvolvimento e utilização de recursos internos à empresa, nos "clusters" as

empresas são frequentemente de pequena dimensão, familiares, resultando a vantagem competitiva da forma como se organizam entre si, numa lógica de articulação especializada (Pike e Sengenberger, 1990). Em resumo, com frequência nos "clusters" as vantagens competitivas das empresas decorrem da forma como utilizam recursos externos (às próprias empresas), algo que está em desacordo com os fundamentos da Teoria Baseada nos Recursos. Por definição, a teoria das capacidades dinâmicas, olha não apenas para recursos internos, mas também para recursos externos: "...capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas..." (Teece et al., 1997, p.516). Olhando para as capacidades dinâmicas como a teoria explicativa da componente "organização" da teoria baseada nos recursos, encontramos um ponto de partida teórico para começar a encontrar formas de responder à questão.

Se, por um lado, a teoria baseada nos recursos não foi capaz de responder à questão de como é que os recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis se transformam em vantagem competitiva, a teoria das capacidades dinâmicas, talvez por se tratar de um tema ainda relativamente novo, tem sido objecto mais de trabalhos conceptuais do que de estudos empíricos (Ambrosini e Bowman, 2009; Wu, 2010). A falta de consenso sobre o que são capacidades dinâmicas (Arend e Bromiley, 2009; Prieto, Revilla, e Rodríguez-Prado, 2009) tem conduzido ao sistemático aparecimento de novas definições das mesmas. Verifica-se um consenso na literatura sobre a escassez de estudos que investiguem de forma aprofundada como é que as capacidades são desenvolvidas ao longo do tempo (Laamanen e Wallin, 2009; Newbert, 2007), particularmente em indústrias mais tradicionais, nas quais prevalecem condições e constrangimentos diferentes (Easterby-Smith, Lyles, e Peteraf, 2009).

O problema de investigação associado a este projecto reside na forma como pequenas e médias empresas (PME's), localizadas em "clusters", e que operam em indústrias maduras em mudança lenta, criam novas capacidades potencialmente geradoras de vantagem competitiva, no novo contexto da envolvente. A pergunta de investigação associada é: *Como é que as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da empresa foram criadas ao longo do tempo?* Ao introduzirmos as condicionantes "PME's" e indústrias maduras em mudança lenta, às questões com que iniciámos os dois primeiros parágrafos desta introdução, cremos poder dar um importante contributo para a gestão, num contexto que ainda é relativamente pouco conhecido e que, por isso, carece de mais investigação. Particularmente a especificidade do contexto "cluster" parece-nos de extrema relevância, pois, pelas próprias características dos "cluster", as empresas tendem a suportar as suas

vantagens competitivas na forma como utilizam recursos que, embora estejam disponíveis no "cluster" onde se inserem, não são propriamente de sua propriedade, algo que contradiz os fundamentos da Teoria Baseada nos Recursos que, por sua vez, dá um ênfase à propriedade dos recursos e ao desenvolvimento de mecanismos para o seu isolamento. Ao excluirmos as grandes empresas do problema de investigação, excluimos contextos nos quais os conjuntos de recursos tendem a ser mais complexos, permitindo assim uma mais correcta identificação dos recursos efectivamente importantes como fonte de vantagem competitiva (Lockett *et al.*, 2009). Teece (2007), publicou aquela que, do nosso ponto de vista, é a ferramenta que melhor pode explicar o processo de criação de capacidades: as micro fundações das capacidades dinâmicas. Todavia, esta ferramenta foi concebida a pensar em indústrias nas quais, e entre outras: existe uma exposição grande a oportunidades e ameaças associadas a mudanças rápidas nas tecnologias; o mercado global para a troca de "know-how" e de tecnologia existe mas é ainda pouco desenvolvido e; do ponto de vista técnico, a mudança é sistémica. Os únicos dois artigos publicados que conseguimos encontrar¹ e que aplicam esta ferramenta, Petit e Hobbs (2010) e Ellonen, Wilkstrom e Jantunen (2009), fazem-no respectivamente a empresas pertencentes a indústrias caracterizadas por elevados níveis de incerteza e a uma outra caracterizada por lidar com um ambiente fortemente dinâmico. Esta ferramenta de Teece (2007) foi por nós seleccionada como um importante ponto de partida para o desenvolvimento da nossa tese, num contexto industrial com diversas diferenças face ao conjecturado por Teece. Easterby-Smith, Lyles e Peteraf (2009) alegam que grande parte dos estudos sobre capacidades dinâmicas é levada a cabo em indústrias "obviamente dinâmicas", como por exemplo os semicondutores ou a biotecnologia (Easterby-Smith, *et al.*, 2009, p. S7). Ao nos centrarmos em indústrias maduras em mudança lenta, estamos a focar as atenções num contexto ao qual, designadamente ao nível da forma como as capacidades são desenvolvidas, a literatura tem dado menos atenção.

Para respondermos à pergunta de investigação, adoptámos uma metodologia de múltiplos estudos de caso. De acordo com Yin (2009), quanto mais as perguntas de investigação procuram obter respostas do tipo "como" ou "porquê" alguns fenómenos sociais acontecem, mais o método de estudos de caso é adequado. A selecção de estudos de caso múltiplos como metodologia de investigação pareceu-nos adequada, porque múltiplos estudos de caso tipicamente resultam em melhor e mais geral teoria indutiva suportada em dados, "grounded-

¹ Pesquisa efectuada aos artigos que citam Teece (2007), na base de dados ISI Web of Science, em Novembro de 2010.

theory" (Glaser e Strauss, 1967). De forma a melhor conseguirmos controlar eventuais impactos de variações estranhas (Eisenhardt, 1989) e o efeito do sector de actividade (Rouse e Daellenbach, 1999), as três empresas objecto de estudo pertencem todas à indústria portuguesa de calçado.

Seguindo a sugestão de Arend e Bromiley (2009), que apontam para a necessidade de se desenvolverem estudos onde não apenas se analise como é que determinados recursos/capacidades foram desenvolvidos, mas também se teste até que ponto é que os mesmos são efectivamente VRIO, após identificarmos um total de 5 capacidades nos 3 estudos de caso efectuados, testámos até que ponto é que cada uma delas passa o teste VRIO e, seguidamente, numa abordagem de análise cruzada das referidas 5 capacidades, propomos um modelo para o desenvolvimento de capacidades geradoras de vantagem competitiva, por PME's, localizadas em "clusters", que operam em indústrias maduras, em mudança lenta.

O presente documento encontra-se organizado em dois volumes. O presente (texto principal da tese) e outro de anexos. Este texto está organizado em seis capítulos. Após esta breve introdução fazemos o enquadramento teórico da tese, com uma revisão da literatura centrada nos tópicos Teoria Baseada nos Recursos, Capacidades Dinâmicas, Vantagem Competitiva e Clusters. Segue-se um capítulo com a descrição e justificação da metodologia utilizada, que passou por uma primeira fase de estudo exploratório (entrevistas primeiro abertas e seguidamente semi estruturadas a diversos especialistas na indústria portuguesa de calçado), seguido da realização de um múltiplo estudo de caso de três empresas portuguesas fabricantes de calçado. O quarto capítulo da tese é dedicado à análise dos estudos de caso, e é iniciado, para efeitos de enquadramento, com uma breve descrição da situação actual e da evolução recente da indústria portuguesa de calçado. Segue-se um capítulo de discussão, no qual se discutem as capacidades de cada empresa, do ponto de vista VRIO, bem como a forma como as mesmas foram desenvolvidas ao longo do tempo, e onde se sugere um modelo explicativo do desenvolvimento de capacidades. Ao sexto e último capítulo correspondem as conclusões, onde se apresenta um conjunto de contributos da tese para a literatura e para a gestão, se reconhecem algumas limitações do estudo e se efectuam sugestões para pesquisa futura.

O volume dois, dedicado aos anexos, contém os relatórios dos diversos estudos de caso levados a cabo. Devido à extensão de cada um deles, optámos por os remeter para anexo e por incluir resumos das partes descritivas mais importantes no capítulo 4 do texto principal:

Análise dos casos. Como anexo apresenta-se ainda o protocolo do estudo de caso ABREUS e o guião das entrevistas semi estruturadas.

2 Revisão de Literatura

Ao pretender estudar o desenvolvimento de vantagens competitivas em pequenas e médias empresas pertencentes a indústrias maduras, localizadas em "clusters", que se encontram em ambiente de mudança, este estudo tem enquadramento teórico com um enfoque essencial na Teoria Baseada nos Recursos (Barney, 1991), particularmente na sua vertente de Capacidades Dinâmicas (Teece *et al.*, 1997), bem como na Teoria dos Clusters (Porter, 1990).

Na elaboração do presente capítulo tentámos utilizar uma técnica de afunilamento dos conteúdos, partindo assim de abordagens mais generalistas e indo aos poucos concentrando a revisão da literatura nos aspectos que nos parecem mais relevantes para o problema de investigação em causa. Na abordagem às duas grandes teorias já referidas, procurámos recuar até aos fundamentos das mesmas, ou seja, procurámos, tanto quanto possível, estudar a influência dos estudos dos primeiros académicos que reflectiram sobre as temáticas, ainda que nessa altura as mesmas não estivessem ainda rotuladas com os nomes pelas quais as conhecemos actualmente. Por exemplo, no caso da Teoria Baseada nos Recursos, e para melhor entender os seus fundamentos, estudámos Penrose (1959), enquanto que para os "clusters", estudámos Marshall (1920).

A revisão da literatura tem início com uma secção que procura fazer um breve resumo daquela que foi a evolução da gestão estratégica, a qual denominámos de "do posicionamento aos recursos", desde os anos de 1950 até aos dias que correm, enquadrando assim o tema dominante da primeira parte do capítulo, que é dedicada à Teoria Baseada nos Recursos.

A secção seguinte é dedicada totalmente a recursos e a capacidades e está dividida em três grandes partes: uma dedicada à Teoria Baseada nos Recursos, uma segunda dedicada às Capacidades Dinâmicas e uma terceira parte que pretende concluir até que ponto é que estas duas teorias podem ser consideradas conceptualmente diferentes. A parte dedicada à Teoria Baseada nos Recursos começa com uma breve introdução, estuda aqueles que foram os momentos críticos para o desenvolvimento da teoria, particularmente a importância das reflexões de Edith Penrose, até ao aparecimento de um primeiro modelo formal. Procura debruçar-se sobre as diversas definições de recursos. Segue-se um estudo sobre a evolução da Teoria Baseada nos Recursos, designadamente de um modelo inicial cujo enfoque é a obtenção de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991), para um modelo cujo enfoque passa a ser o de vantagem competitiva (Peteraf e Barney, 2003), concluindo com uma análise da adequação da Teoria Baseada nos Recursos a indústrias / mercados estáveis.

A abordagem às Capacidades Dinâmicas começa também por analisar os seus antecedentes (mais uma vez se estudou o contributo de Penrose), passando para a sua relevância no âmbito de mercados dinâmicos. Segue-se uma análise da distinção de duas características diferentes das Capacidades Dinâmicas: forma e conteúdo. À forma corresponde o conceito propriamente dito: processo de replicação e de melhoria contínua, processo de criação de conhecimento ou de desenvolvimento de novos produtos. Ao conteúdo corresponde o *modus operandi* da forma, concluindo-se que a relevância do conceito se encontra do lado dos conteúdos e não do lado das formas. O ponto seguinte aborda aspectos de relacionamento entre capacidades (internas às empresas) e envolvente externa (às empresas), designadamente ao nível da importância da constante monitorização da envolvente com o objectivo de melhor se identificarem oportunidades e ameaças. A parte da revisão da literatura dedicada exclusivamente às Capacidades Dinâmicas é finalizada com uma análise teórica que aborda a importância dos recursos humanos em geral e particularmente a dos líderes, no contexto das Capacidades Dinâmicas.

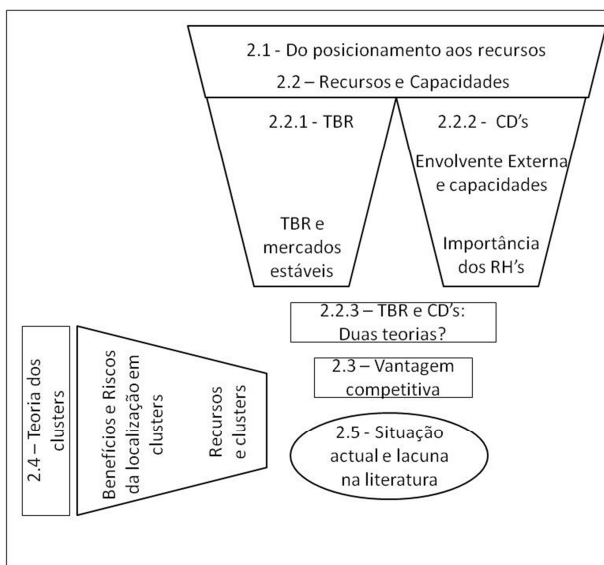
A segunda secção é finalizada com uma tentativa de se perceber até que ponto é que Capacidades Dinâmicas e Teoria Baseada nos Recursos podem ser consideradas como duas teorias diferentes, ou se pelo contrário, uma é um caso particular da outra. Concluímos que as Capacidades Dinâmicas parecem não ser uma abordagem conceptualmente diferente da Teoria Baseada nos Recursos, mas sim um caso particular desta última, adequado a mercados não estáticos, podendo ter uma componente dinâmica mais ou menos rápida, nos quais a adequação e o intento estratégico são determinantes para a criação de vantagens competitivas.

Dado que a Teoria Baseada nos Recursos, tanto na sua vertente estática, quanto na sua vertente dinâmica, procura estudar a forma de obtenção de vantagem competitiva, a secção seguinte do capítulo é dedicada a estudar diversas abordagens possíveis ao conceito de vantagem competitiva.

A parte dedicada à Teoria dos Clusters começa com uma análise das diversas definições de "clusters", evolui para uma revisão dos benefícios e dos riscos de localização em "clusters" e termina com uma análise de factores que nos parecem relevantes do ponto de vista da teoria dos recursos num contexto de indústria organizada em "cluster". Aqui são analisados conceitos como capacidades da indústria (Eisenhardt e Martin, 2000) e capacidades de absorção (Cohen e Levinthal, 1990).

Este capítulo termina com uma parte dedicada à situação actual da literatura, particularmente no que respeita aos recursos, onde também fazemos algumas considerações sobre o que consideramos ser a lacuna na literatura, lacuna essa que constitui uma boa justificação teórica para o desenvolvimento do presente estudo.

Figura 2.1 – Esquema da revisão da literatura



A figura 2.1 constitui um esquema resumido da organização da revisão da literatura. Ao longo do capítulo, e com o objectivo de melhor situar o leitor, iremos apresentando a mesma figura, evidenciando a localização de cada parte específica.

2.1 Do Posicionamento aos Recursos

Quando comparado com o aparecimento do conceito de empresa, o campo da estratégia empresarial pode ser considerado ainda muito recente e novo. De facto, apenas nos anos 60 do século passado é que a gestão estratégica começou a ser isolada, enquanto disciplina das ciências sociais, da gestão financeira (Freire, 1997a; Grant, 2005).

Desde os anos de 1960 têm-se verificado diversas alterações ao nível dos conceitos relevantes da gestão estratégica, bem como do pensamento estratégico e das práticas e dos instrumentos. Tal deve-se às mudanças que têm vindo a acontecer na envolvente, e ao impacto que têm na gestão das organizações (António, 2006). Por exemplo, Mintzberg (1990a) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) referem-se a 10 grandes escolas de pensamento estratégico que condicionam a formulação da estratégia: desde o “design” até ao “configuracional”. Para

Rouleau e Séguin (1995) o discurso estratégico pode ser dividido em quatro diferentes estilos, o clássico, o contingencial, o sócio-político e ainda o sócio-cognitivo. O quadro 2.1, adaptado de Grant (2005), resume os grandes marcos da evolução da gestão estratégica.

Quadro 2.1 - A Evolução da Gestão Estratégica

Período	Anos 50	Anos 60 a início anos 70	Finais anos 70 a meados anos 80	Finais anos 80 a anos 90	Século XXI
Tema dominante	Orçamentação, planeamento e controlo	Planeamento corporativo	Posicionamento	Vantagem competitiva	Inovação estratégica e organizacional
Principal enfoque	Controlo financeiro	Planeamento do crescimento (especialmente diversificação e portfólio)	Seleção de indústrias e de mercados. Posicionamento para a liderança no mercado	Fontes de vantagem competitiva. Desenvolvimento de novos negócios	Reconciliação de dimensão, flexibilidade e capacidade de resposta
Principais conceitos e técnicas	Orçamentação financeira, planeamento de investimentos e avaliação de projectos	Previsão do mercado a médio e longo prazo. Planeamento de portfólio. Sinergias	Modelos de avaliação da atractividade estrutural da indústria e de análise da concorrência	Recursos e capacidades. Valor para o accionista. Gestão do conhecimento. Tecnologias de informação	Estratégias cooperativas. Competição pelos standards. Complexidade e auto organização. Responsabilidade social
Impactos organizacionais	Papel determinante da gestão financeira	Criação de departamentos de planeamento estratégico e planeamento de longo prazo. Fusões e aquisições.	Estruturas multi-divisionais e multinacionais. Seleção das indústrias e dos mercados.	Reestruturação e reengenharia. Reenfoque. Outsourcing.	Alianças e redes. Novos modelos de liderança. Estruturas informais. Menos enfoque na direcção e mais na emergência.

Fonte: Adaptado de Grant (2005, p.19)

A primeira era, quando a gestão estratégica aparece como disciplina autónoma da gestão financeira corresponde aos anos de 1960 e início dos anos de 1970. A estratégia corporativa dominava e a preocupação manifestada pelas empresas era de crescimento pela via da diversificação. A estratégia de negócio, que procura responder à questão “como competir” num determinado negócio, foi objecto de grandes desenvolvimentos a partir dos finais dos anos de 1970. Desde então e até até aos inícios dos anos de 1990, assume-se como predominante no pensamento estratégico a escola do posicionamento, que parte do pressuposto que a empresa se deve adaptar ao meio envolvente de modo a conseguir obter uma posição dominante e seguidamente proceder à sua protecção (António, 2006).

Subjacente a este momento do posicionamento está a conhecida análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Com efeito, neste período que medeia entre meados dos anos 70 e finais dos anos 80, a análise SWOT foi amplamente utilizada para estruturar

grande parte da investigação que vinha a ser efectuada com o objectivo de aumentar o nível de conhecimento do conceito "Vantagem Competitiva Sustentável" (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Hofer e Schendel, 1978; Porter, 1985).

Embora os fundamentos da análise SWOT se possam creditar a Peter Drucker (1954), nomeadamente por ter sido talvez o primeiro a preocupar-se com estes assuntos e para quem a estratégia das organizações não era mais do que a resposta a duas perguntas (qual o negócio onde estamos; e qual poderia ser o nosso negócio (António, 2006)), o primeiro autor a interligar pontos fortes e fracos com oportunidades e ameaças foi Andrews (1971). Curiosamente neste trabalho o termo "ameaças" não existe, mas sim e em detrimento aparece o termo "risco". Do ponto de vista da análise da envolvente e das suas tendências, de acordo com Andrews (1971), resultavam então oportunidades e riscos.

Outro autor de relevo nesta fase do posicionamento foi Igor Ansoff. A sua obra de 1965 (Ansoff, 1965) evidencia uma preocupação com a mutação da envolvente. Para Ansoff (1965) a envolvente é cada vez mais imprevisível e, como tal, a estratégia deve ser tratada em contínuo no tempo e não discretamente. Para Ansoff (1965) o papel da gestão estratégica é o de antecipar as mudanças de modo a poder preparar os caminhos adequados, em quatro fases distintas: (1) a definição de metas e de objectivos; (2) a realização de diagnósticos internos e externos – aqui temos outro fundamento da análise SWOT; (3) a formulação de hipóteses estratégicas alternativas e; (4) a sua avaliação.

O momento do posicionamento foi também o momento do planeamento estratégico. As suas origens remontam aos ensinamentos de Andrews (1965), naquilo a que Mintzberg (1990a, 1990b) chamou de escola do "design". Chaffee (1985) codificou esta forma de fazer estratégia como o modelo linear, no qual a estratégia é definida como uma actividade de planeamento. O planeamento estratégico pressupõe uma visão ou uma missão (dependendo dos autores), uma análise externa, da qual resultam ameaças e oportunidades, uma análise interna, da qual resulta um conjunto de pontos fortes e outro de pontos fracos da empresa, a definição de objectivos e de uma estratégia composta por um conjunto de planos de acção. No posicionamento, a execução da estratégia era uma actividade isolada do planeamento estratégico. A responsabilidade do planeamento estratégico era da gestão de topo e da direcção de planeamento estratégico, enquanto que competia a todos os colaboradores da empresa a implementação dos planos de actividade conducentes à implementação da

estratégia. Para Rouleau e Séguin (1995) esta forma de abordar a estratégia enquadra-se naquilo a que denominam discurso clássico da estratégia.

A vantagem competitiva pretende responder à questão de como se conseguir obter rentabilidades acima da média. O primeiro modelo que tentava encontrar justificações e receitas para a obtenção de vantagem competitiva (sustentável – por largos períodos de tempo) é o conhecido modelo BCG (*Boston Consulting Group*) (Hedley, 1977). As recomendações eram de que qualquer empresa com negócios diversificados deveria ter um misto de vacas leiteiras (empresas líderes em mercados com pouco crescimento – libertam fundos por via das economias de experiência e não necessitam investir para crescer, pois a indústria já está na maturidade ou perto dela) e de estrelas (líderes em indústrias com fortes taxas de crescimento – necessitam de recursos financeiros para continuar a crescer, de modo a que, um dia mais tarde, quando a indústria chegar à maturidade, passem a ser vacas leiteiras). Ainda de acordo com as recomendações do modelo, os pontos de interrogação deveriam ser reconvertidos de modo a tornarem-se estrelas, ou em alternativa, abandonados, tal como os cães rafeiros. Na prática, o modelo assumia que apenas posições de liderança, preferencialmente monopolísticas, seriam de reter. As críticas ao modelo foram tão fortes que a própria BCG acabou por reconhecer que o custo não era a única variável concorrencial e que poderiam existir outras formas para se alcançar o sucesso (António, 2006).

O ano de 1979 marca o início da era da posição competitiva sustentável. É neste ano que Porter publica o seu modelo das 5 forças (Porter, 1979), que tem fundamentação teórica no modelo de estrutura-conduta-desempenho, que está na base da teoria tradicional da organização industrial, e que foi originalmente apresentado por Bain (1959). Neste modelo das 5 forças, o principal determinante do desempenho da empresa é a estrutura da indústria, a qual determina o comportamento das empresas. O modelo das 5 forças é complementado pelo modelo das estratégias genéricas (Porter, 1985), que prescreve três alternativas estratégicas (liderança pelos custos, diferenciação e focalização) para as empresas criarem valor aos clientes e assim alcançarem uma posição dominante, preferencialmente monopolística, à qual corresponde uma posição competitiva sustentável.

Por oposição à corrente da posição competitiva sustentável, a Teoria Baseada nos Recursos (que será detalhadamente explorada no ponto seguinte) focaliza-se no contexto interno à empresa e afirma que a empresa que tiver melhores recursos e que os souber explorar melhor, será a empresa mais competitiva. Num dos primeiros estudos com impacto no domínio da

Teoria Baseada nos Recursos (Wernerfelt, 1984), foi efectuada uma analogia entre o modelo das 5 forças (Porter, 1979, 1980), na qual os recursos da empresa foram analisados à luz da criação de barreiras à entrada de novos concorrentes, do ponto de vista do poder negocial dos fornecedores e dos clientes e ainda na óptica dos recursos substitutos. Na sequência desta linha de investigação foram diversos os estudos que examinaram a relação entre a Teoria Baseada nos Recursos e a lógica da posição competitiva sustentável (Barney, 1991; Conner, 1991; Hansen e Wernerfelt, 1989), suportada nos diversos trabalhos de Michael Porter e que se baseia na assumpção de que a estrutura das indústrias condiciona a rivalidade sectorial e consequentemente a rentabilidade das empresas. De acordo com esta perspectiva, as empresas devem adaptar-se à realidade sectorial e à envolvente (António, 2006; Collis e Montgomery, 2008). Foram igualmente efectuados diversos estudos empíricos (Hansen e Wernerfelt, 1989; McGahan e Porter, 1997; Rumelt, 1991), com o objectivo de estimar tanto a importância relativa do impacto da indústria como a importância dos recursos das empresas, no desempenho destas últimas. Embora se verificasse alguma variância de indústria para indústria, na generalidade dos casos concluiu-se que os aspectos/atributos das empresas parecem ter mais relevância no seu desempenho do que os factores externos relacionados com a indústria. Freire (1997a) refere que são inúmeros os exemplos de empresas em indústrias pouco atractivas que têm melhores desempenhos de longo prazo do que empresas em indústrias mais atractivas, e defende que mais importante do que a realidade da indústria na determinação do desempenho das empresas é a capacidade que elas têm de “fazer bem, aquilo que tem de ser bem feito”, ou seja, de terem as competências adequadas aos factores que são críticos na indústria em que operam. A adequação estratégica numa primeira fase, e o intento estratégico (que representa a capacidade que a empresa tem de se moldar, adaptar e antecipar às mutações na envolvente) numa segunda, são pois a base da justificação dos diferenciais de desempenho. Esta visão é partilhada por Collis e Montgomery (2008), que afirmam que os recursos não podem ser avaliados isoladamente, pois o seu valor depende da sua relação com as forças do mercado. Um determinado recurso numa determinada indústria e num determinado período de tempo pode ter um valor totalmente diferente numa outra indústria ou num contexto cronológico diferente (Collis e Montgomery, 2008, p.143).

No cômputo geral, a Teoria Baseada nos Recursos pode ser encarada como uma teoria complementar à linha de investigação da posição competitiva sustentável, com interesses práticos, ao nível da gestão, também eles complementares. A teoria da posição competitiva sustentável olha essencialmente para a envolvente da empresa, tentando fazer recomendações

de posicionamento, sendo que por definição aponta para recomendações monopolísticas. A Teoria Baseada nos Recursos olha para dentro da organização, tentando perceber qual a origem da vantagem competitiva.

2.2 Recursos e Capacidades

2.2.1 Teoria Baseada nos Recursos

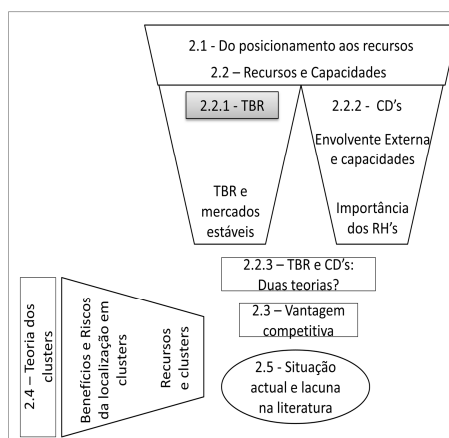
Introdução

A Teoria Baseada nos Recursos (Resource-Based View) consiste numa tentativa de se olhar para dentro da empresa e de se examinar de que forma é que os seus "inputs" podem condicionar os "outputs" que a empresa pode gerar. Os trabalhos seminais da Teoria Baseada nos Recursos são os de Wernerfelt (1984) e de Barney (1991).

O objectivo central da gestão estratégica, tanto do ponto de vista do trabalho dos académicos, como dos gestores, tem sido a compreensão da vantagem competitiva sustentada e o avanço no conhecimento sobre como se criarem, de forma sistemática, vantagens competitivas sustentáveis (Armstrong e Shimizu, 2007; Foss e Knudsen, 2003; Porter, 1980). Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável se tiver rentabilidades acima do normal durante longos períodos de tempo (Amit e Schoemaker, 1993).

A Teoria Baseada nos Recursos defende que as vantagens competitivas são obtidas a partir dos recursos das empresas. Actualmente, e alicerçada nos desenvolvimentos teóricos e empíricos das duas últimas décadas, a Teoria Baseada nos Recursos é reconhecida como uma das mais aceites teorias de gestão estratégica (Newbert, 2007; Powell, 2001; Priem e Butler, 2001a). No entanto, a ideia de ver a empresa como um conjunto de recursos é inicialmente explorada no trabalho de Penrose (1959), no qual a empresa é conceptualizada como um conjunto de recursos produtivos, cuja forma de utilização/exploração é concebida ao longo dos tempos, em função de decisões administrativas.

Figura 2.2 – Localização da secção (a)



“... Assim, a empresa é mais do que uma unidade administrativa; é também uma colecção de recursos produtivos cuja utilização para diferentes fins e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas” (Penrose, 1959, p.24).

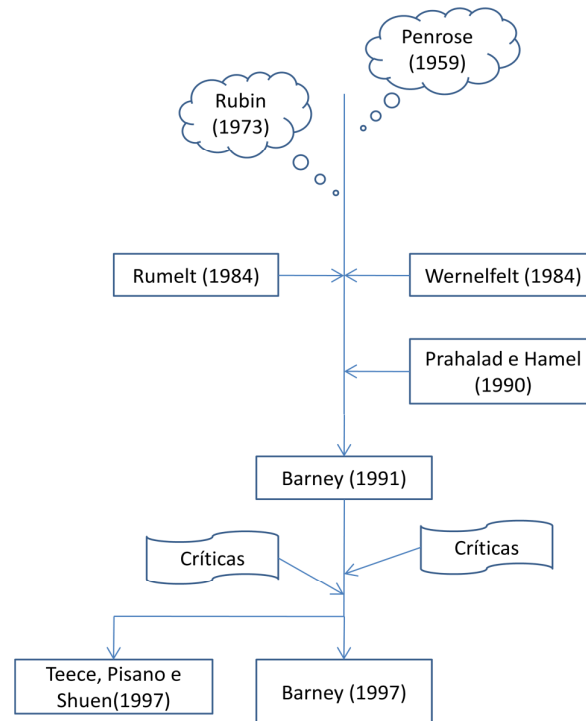
Marcos importantes no desenvolvimento da Teoria Baseada nos Recursos

A abordagem aos recursos tem origem no trabalho de Penrose. Em 1959, Edith Penrose afirmava que o crescimento da empresa, quer através de desenvolvimento interno, quer através de desenvolvimento externo, nomeadamente fusões e aquisições, resulta da forma como os recursos são utilizados (Penrose, 1959, p.24). Para além de Penrose (1959), Rubin (1973) é reconhecidamente um dos poucos académicos que, até à década de oitenta do século passado, conceptualizou as empresas como conjuntos de recursos. Tomando por base as fundações teóricas de Penrose (1959) e de Rubin (1973), Wernelfelt (1984) terá sido o primeiro académico a tentar formalizar a Teoria Baseada nos Recursos, ao afirmar que *“para a empresa, os recursos e os produtos são as duas faces da mesma moeda”* (Wernelfelt, 1984, p.171). Nesse mesmo trabalho, Wernelfelt argumentava que enquanto o desempenho da empresa é directamente condicionado pelos seus produtos, é indirectamente condicionado pelos seus recursos que entram na produção (dos produtos). Talvez devido à natureza abstracta do trabalho de Wernelfelt (1984), houve alguma resiliência por parte do meio académico em aceitar esta perspectiva teórica. Com efeito, foi necessário esperar-se mais seis anos até que Prahalad e Hamel (1990) viessem argumentar que a tarefa mais crítica dos gestores é a criação de produtos “radicalmente” novos, algo que é possível através da exploração das competências centrais da empresa. Aquele que provavelmente é o artigo mais influente em toda a literatura da Teoria Baseada nos Recursos é o de Barney (1991). A literatura de recursos, até então espartilhada por diversas abordagens fragmentadas, é, neste artigo, consolidada numa compreensiva e testável (do ponto de vista empírico) ferramenta teórica. Nesta articulação da Teoria Baseada nos Recursos, Barney (1991) baseia-se em duas premissas: que (1) os recursos são heterogeneamente distribuídos entre empresas e que (2) os recursos são imóveis. Partindo destas premissas, Barney argumenta que as empresas que dispõem de recursos valiosos, raros e insubstituíveis, têm uma vantagem competitiva. Se os mesmos recursos forem difíceis de imitar, então a vantagem competitiva será sustentável.

Várias foram as críticas ao modelo apresentado por Barney (1991), nomeadamente invocando a sua natureza estática, a sua incapacidade de explicar como é que os recursos (valiosos,

raros, difíceis de imitar e insubstituíveis) se transformam em vantagem competitiva (Priem e Butler, 2001a) e que em muitos casos as empresas não obtêm vantagens competitivas pelo facto de terem melhores recursos, mas sim por terem competências distintivas que lhes permite fazer uma melhor utilização dos recursos (Mahoney e Pandain, 1992). Argumentos idênticos aos de Mahoney e Pandain (1992) foram também trazidos à discussão por Peteraf (1993) e por Henderson e Cockburn (1994), a primeira invocando que para conferirem uma vantagem competitiva os recursos devem ser devidamente alavancados, e os segundos que, para serem fonte de vantagem competitiva os recursos devem ser adequadamente geridos. Neste período foram igualmente desenvolvidos diversos trabalhos teóricos com vista a uma melhor compreensão das formas de transformar os recursos em "outputs" diferenciados (e.g. (Amit e Schoemaker, 1993; Fiol, 1991; Kogut e Zander, 1992; Lado, Boyd, e Wright, 1992; Leonard-Barton, 1992; Russo e Fouts, 1997)). Esta discussão à volta do processo de transformação dos recursos em vantagens competitivas esteve na origem de duas novas aproximações teóricas ao tema dos recursos, o modelo VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, e Organization*), inicialmente publicado por Barney (1997), e o modelo das Capacidade Dinâmicas (Teece *et al.*, 1997). O modelo VRIO assume que em adição à posse de recursos valiosos, raros e inimitáveis, a empresa também deverá estar, ou ser, organizada de forma a tirar partido desses recursos. Apenas dessa forma os recursos críticos podem ser transformados em vantagens competitivas. O modelo das Capacidades Dinâmicas, construído com fundações teóricas nos trabalhos de Winter sobre rotinas organizacionais (Nelson e Winter, 1982; Winter, 1995), explica como é que combinações de recursos e de competências podem ser desenvolvidos, mobilizados e protegidos. Para o fazer, Teece *et al.* (1997) definem as capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face a mudanças na envolvente. A figura 2.3 ilustra de modo resumido o explicitado nos parágrafos anteriores.

Figura 2.3 – Marcos importantes no desenvolvimento da teoria de recursos



Fonte: Análise do autor

Nas secções seguintes faremos uma revisão mais detalhada de toda a evolução da Teoria Baseada nos Recursos.

O contributo de Penrose

No seu trabalho publicado em 1959, Penrose desenvolveu uma teoria do crescimento da empresa (Penrose, 1959). Ao longo de todo o livro a autora efectua diversas observações sobre empresas e conseguiu com isso instigar diversos investigadores interessados na área da estratégia, bem como na área da teoria da empresa.

Nesse trabalho, Penrose apresenta a empresa como uma unidade autónoma de planeamento administrativo, cujas actividades estão inter-relacionadas e são coordenadas pela gestão (Penrose, 1959, p.15). Para Penrose a empresa é mais do que uma unidade administrativa. É uma colecção de recursos produtivos cuja disponibilidade ao longo do tempo, e em cada momento, é condicionada por decisões administrativas. Os recursos da empresa podem ser segmentados em dois tipos: os físicos, que são os tangíveis, e os humanos. Os “inputs” da empresa nunca são os recursos em si, mas os serviços que os recursos podem gerar (Penrose,

1959, p.24 e seguintes). Penrose vê, portanto, a empresa como um conjunto de recursos cuja utilização é organizada numa rede administrativa. De acordo com a sua visão, o produto final produzido pela empresa num dado momento, constitui uma das várias formas possíveis que a empresa tem para utilizar os seus recursos (Penrose, 1959, p.149).

Já em 1959 Penrose vislumbrou a importância dos empreendedores nas empresas, quando afirma que a teoria do crescimento da empresa é essencialmente um exame às oportunidades de mudança produtiva das empresas (pág. 31 e seguintes).

“Existem sempre, dentro de cada empresa, conjuntos de recursos produtivos não utilizados e esses, juntamente com a mudança do conhecimento dos gestores, criam uma oportunidade produtiva que é única a cada empresa. Os recursos produtivos não utilizados são, para a empresa, ao mesmo tempo um desafio para a inovação, um incentivo para a expansão e uma fonte de vantagem competitiva”
(Penrose, 1960, p.2).

Foi mais longe e viu o ambiente de negócios como uma imagem na mente do empreendedor (Penrose, 1960). Esta é uma questão importante sobre liderança e sobre empreendedorismo, e particularmente sobre a relevância da componente de empreendedorismo na liderança. A inovação relaciona-se muito com a capacidade que o empreendedor tem de olhar para os mercados e para as tecnologias e de identificar oportunidades através de diferentes abordagens. O empreendedorismo visto sob este prisma permite que determinadas empresas vislumbrem oportunidades que outras não conseguem identificar (Augier e Teece, 2007).

Edith Penrose também reconheceu que à medida que a empresa vai crescendo, os gestores são forçados a descentralizar, dando mais responsabilidade a níveis inferiores da hierarquia:

“...novos homens são trazidos e o pessoal existente ganha mais experiência”
(Penrose, 1959, p.52).

Muitos dos serviços produtivos criados como resultado do crescimento dos níveis de conhecimento, que por sua vez ocorre como resultado da experiência ganha com a operação da empresa, permanecerão sem uso caso a empresa falhe o seu processo de expansão e crescimento (p.54). Este conceito de “não utilização” não se refere a excesso de capacidade instalada (relacionado com o esgotamento das economias de escala resultantes da total exploração dos recursos físicos), mas sim a serviços sob a forma de talentos, ou “know-how”, intangíveis não utilizados. Ou seja, do ponto de vista de Penrose, os factores que limitam o

crescimento da empresa, seja ele vertical ou horizontal, não estão ao nível dos activos físicos, mas sim ao nível da capacidade dos gestores. Mais tarde, a investigação ao nível da Teoria Baseada nos Recursos vem confirmar, teórica e empiricamente, a importância dos activos intangíveis para a obtenção de vantagens competitivas (Berman, Down, e Hill, 2002; Clulow, Gerstman, e Barry, 2003; Dhanaraj e Beamish, 2003; Henderson e Cockburn, 1994; Knott, 2003; Pérez e Falcón, 2004; Ray, Muhanna, e Barney, 2005; Young, Sapienza, e Baumer, 2003).

O crescimento horizontal (diversificação) é conseguido através da conjugação das capacidades de gestão ainda disponíveis com alguns recursos tangíveis. O marketing e as vendas podem alavancar as vendas de novos produtos em mercados diversificados. A investigação e o desenvolvimento industrial, caso sejam moldados de forma mais genérica, podem ajudar ao desenvolvimento de novos produtos em áreas diferentes (Penrose, 1959, p.116).

Curiosamente não foi a visão que Penrose teve sobre a importância que tem a aprendizagem e o desenvolvimento de novas capacidades por parte dos gestores no crescimento da empresa, que capturou inicialmente a atenção dos investigadores, mas sim a sua visão da empresa enquanto um conjunto de recursos.

Neste seu trabalho, Penrose claramente reconhece a importância das capacidades da gestão da empresa. Todavia a importância dos activos intangíveis no geral é pouco explorada, ainda que referenciada. Não obstante, Penrose compreendeu a importância das actividades empreendedoras na gestão. A importância dos activos de conhecimento também foi relativamente pouco explorada no trabalho de Penrose. Na época as barreiras ao comércio internacional e ao investimento eram relevantes, nesse contexto, o conhecimento e o "know-how" eram factores menos importantes na determinação das vantagens competitivas (Teece, 2002).

De Penrose à Teoria Baseada nos Recursos

Até ao início da década de oitenta do século passado, e aparte do trabalho de Rubin (1973), a linha de investigação de Penrose recebeu pouca atenção formal (Wernerfelt, 1984).

Desde 1960 e até meados dos anos 80, o paradigma da gestão estratégica foi o do posicionamento e da posição competitiva sustentável. Toda esta linha de investigação

adoptou, implicitamente, dois pressupostos de simplificação: primeiro, as empresas numa dada indústria são idênticas em termos dos recursos estrategicamente relevantes que controlam, segundo, os modelos assumem que qualquer heterogeneidade existente numa determinada indústria tem um tempo de vida limitado, pois os recursos que as empresas utilizam para implementar a sua estratégia são extremamente móveis – no sentido de que podem ser vendidos ou comprados como factores de mercado.

A Teoria Baseada nos Recursos assume dois pressupostos que diferem significativamente da linha de investigação anterior:

1. Assume que as empresas numa dada indústria ou grupo podem ser heterogéneas no que respeita aos recursos estratégicos que controlam e;
2. Esses recursos podem não ser perfeitamente móveis entre empresas (no sentido de que podem não ser transaccionáveis num mercado de recursos) e como consequência a heterogeneidade pode subsistir por elevados períodos de tempo (Barney, 1991). Efectivamente não será difícil pensar-se em recursos para os quais não existe um mercado de recursos. A reputação da empresa é um dos muitos exemplos: a imagem de qualidade associada aos produtos de uma empresa pode ser adquirida num mercado de recursos de reputação, como por exemplo, equipamentos de catálogo podem ser adquiridos num mercado de tecnologias de produção? (Barney, 1986). Pode uma universidade adquirir uma “reputação de boa colocação dos ex-alunos no mercado de trabalho”, num mercado de recursos de reputação? Pode uma empresa adquirir uma reputação de parceiro de confiança? (Barney e Hansen, 1994). Para uma discussão alargada sobre esta questão de mercados de recursos, ver Dierickx e Cool (1989).

A Teoria Baseada nos Recursos assenta pois nas imperfeições dos mercados dos factores, imperfeições essas que resultam em diferenças sistemáticas entre os recursos das empresas (Amit e Schoemaker, 1993).

Recursos

Desde o início do desenvolvimento da Teoria Baseada nos Recursos que se estabeleceu uma interessante discussão sobre a definição e enquadramento dos mesmos (dos recursos). Wernerfelt (1984) define recursos como qualquer coisa que possa ser pensada como pontos

fortes ou fracos da empresa. De um modo mais objectivo, os recursos podem ser enquadrados entre activos tangíveis e intangíveis que estão na posse da empresa durante algum tempo. Dierickx e Cool (1989) falam em activos estratégicos (ou críticos) para definir os recursos que podem ser fonte de vantagem competitiva, referindo que não podem ser comercializados em mercados de recursos, que não são imitáveis nem substituíveis. Amit e Schoemaker (1993) acrescentam que os activos estratégicos, recursos ou capacidades, são especializados. Para estes últimos académicos, os recursos são factores que são controlados pela empresa. São transformados em produtos ou serviços através da utilização de um vasto leque de activos e mecanismos de ligação, como por exemplo tecnologia, sistemas de informação de gestão, sistemas de incentivos, confiança entre os gestores e os trabalhadores. Exemplos de recursos são o "know-how" que pode ser comercializado (patentes e licenças), activos financeiros ou físicos e capital humano. Já para Draft (1983), recursos são activos controlados por uma empresa - capacidades, atributos, informação, conhecimento e outros – que permitem que a empresa conceba e implemente estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia. Nesta lógica de aproximação, algo relacionado com pontos fracos não seria entendido como recursos, pois provavelmente não permitiria o desenvolvimento e implementação de estratégias que melhorem eficácia e eficiência. Uma abordagem mais abrangente e mais adequada a toda a teoria em análise, é a de se considerar recursos como activos tangíveis e intangíveis que as empresas usam para o desenvolvimento da sua estratégia (Ray, Barney, e Muhanna, 2004). De acordo com esta abordagem, os recursos - activos tangíveis ou intangíveis controlados por uma empresa que lhe permitem criar e implementar estratégias (Barney, 2002) – apenas têm potencial para gerar valor económico se forem utilizados para fazer qualquer coisa (Porter, 1991). Claro que essa "qualquer coisa" é a criação e implementação de estratégias (Barney e Mackey, 2005). Uma estratégia de liderança de custos cria valor se a empresa conseguir reduzir os custos abaixo dos custos dos concorrentes. Uma estratégia de diferenciação de produto cria valor se a empresa, através dessa estratégia, conseguir cobrar preços superiores aos dos concorrentes (Porter, 1980). Uma estratégia de diversificação corporativa cria valor apenas se explorar uma economia de gama que não pode ser realizada através de transacções no mercado (Teece, 1980).

De modo a se tornar mais fácil a sua percepção, os recursos podem ser enquadrados em diversas famílias:

- Recursos físicos (Williamson, 1975) – tais como, e por exemplo, tecnologia física (hardware), equipamento, fábricas, localização geográfica, acesso a matérias-primas;

- Recursos humanos (Becker, 1964) – que incluem formação, experiência, inteligência, capacidade crítica, competências dos gestores e dos trabalhadores.
- Recursos organizacionais (Tomer, 1987) – que incluem, por exemplo, a reputação da empresa, a estrutura/hierarquia, planeamento formal e informal, relacionamento dentro da empresa e dos membros da empresa com elementos externos.
- Recursos financeiros (Barney, 1995) – capital próprio, passivo, resultados transitados, liquidez.

Uma outra forma, complementar, de segmentar os recursos é pela sua tangibilidade, podendo-se encontrar dois tipos de recursos (Collis e Montgomery, 2008):

- Tangíveis – tais como uma localização extraordinária, ou uma tecnologia (hardware) única;
- Intangíveis - tais como uma extraordinária reputação de marca, “know-how” tecnológico, patentes, contratos, “know-how” comercial e redes de contactos (Hall, 1992)

Existe um consenso na literatura de que, salvo algumas exceções (e.g. uma localização única, ou uma patente), as fontes de vantagem competitiva estão muito mais do lado dos recursos intangíveis do que do lado dos tangíveis. Para além disso, os activos tangíveis tendem a depreciar no tempo, enquanto que os activos intangíveis podem acumular valor com o tempo (Porter, 1991).

Modelo original da vantagem competitiva sustentável baseada nos recursos

A Barney, com o seu artigo de 1991, é regra geral reconhecido o facto de ter sido o primeiro académico a desenvolver uma ferramenta teórica explicativa da literatura da Teoria Baseada nos Recursos (Newbert, 2008). Nesse modelo, que parte dos pressupostos de que os recursos são heterogéneos e imóveis – não podem ser transaccionados no mercado como factores, defende-se que para ter potencial para criar uma vantagem competitiva sustentável, o recurso deve ter quatro características:

(1) Deve criar valor. Nesta abordagem os recursos da empresa apenas são considerados como tal se criarem valor. Se não criarem valor, esses atributos não são considerados recursos, ou pelo menos não são considerados como relevantes e, como tal, não são passíveis de potenciar

vantagens competitivas. O recurso cria valor quando permite que a empresa conceba e implemente estratégias que melhorem a sua eficiência e a sua eficácia. Partindo da tradicional análise SWOT, o atributo cria valor, tornando-se recurso, se permitir a exploração de oportunidades e/ou a neutralização de ameaças.

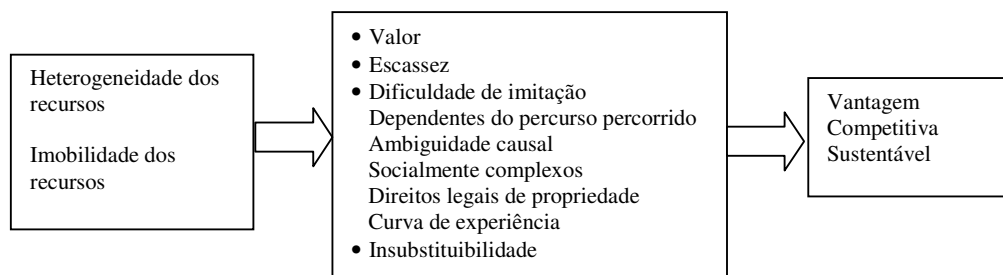
(2) Deve ser raro entre os concorrentes (concorrentes actuais e potenciais). Neste modelo diz-se que a empresa detém uma vantagem competitiva sustentável quando se verificam em simultâneo duas condições: (a) a empresa é capaz de conceber e implementar uma estratégia que cria valor e (b) essa estratégia não pode ser implementada por um elevado número de concorrentes. Se o recurso valioso for portanto detido pela maioria dos concorrentes, estes poderão explorar o recurso da mesma forma, implementando assim a mesma estratégia criadora de valor, não permitindo que alguma empresa detenha uma vantagem competitiva a partir do referido recurso (Barney e Zajac, 1994). Se o recurso deixa de ser raro, ou escasso, a partir do momento em que um elevado número de concorrentes também o controla, podemos questionar qual é que é o número que define a fronteira do reduzido para o elevado (número de concorrentes que controlam o recurso). No modelo original, Barney (1991) assumiu que o recurso tem potencial para criar uma vantagem competitiva se o número de concorrentes que o controla for inferior ao necessário para o aparecimento de uma situação de competição perfeita na indústria (Hirshliefer, 1980).

(3) Deve de ser de difícil imitação. Os recursos valiosos e escassos têm potencial para gerar uma vantagem competitiva. Todavia, se esses recursos foram facilmente imitáveis, rapidamente os concorrentes copiam os recursos, desaparecendo a vantagem competitiva. Os recursos tendem a ser de mais difícil imitação quando: (a) constituem o resultado de uma evolução histórica (Dierickx e Cool, 1989). Por exemplo, uma empresa que, como resultado da experiência adquirida na produção de um determinado bem, foi adaptando os seus métodos produtivos e a própria tecnologia de produção, de modo a ser mais eficiente e conseqüentemente ter custos mais baixos do que os seus concorrentes, detém um recurso que é o resultado de uma vasta aprendizagem histórica, com diversas iterações, logo dificilmente copiável. Na língua anglo saxónica a expressão utilizada para esta característica é "*path dependent*". Neste documento utilizaremos a tradução "dependente do percurso percorrido". A dependência do percurso percorrido está relacionada com processos estocásticos originados por eventos contingentes e sujeitos a auto-reforço ao longo do tempo (Vergne e Durand, 2010); Quando (b) existe uma relação ambígua entre o recurso que potencia a vantagem competitiva e a própria vantagem competitiva, ou seja, quando a origem da vantagem

competitiva não é de fácil identificação. Nestes casos os concorrentes têm uma dificuldade acrescida no processo de cópia do recurso, por não conseguirem identificar adequadamente qual o recurso que deveriam copiar para melhorar o desempenho da sua estratégia. Nesta situação de ambiguidade causal, os recursos encontram-se menos expostos, logo são de mais difícil imitação (Barney, 1995; Dierickx e Cool, 1989; Reed e DeFillipi, 1990). Esta ideia todavia tinha já sido anteriormente apresentada por Lippman e Rumelt (1982), através do conceito "incerteza na imitabilidade", que essencialmente se refere ao mesmo; Se os recursos (c) forem socialmente complexos, ou seja, se estiverem para além da capacidade das empresas os gerirem e manipularem de forma sistemática, então esses recursos são mais dificilmente imitáveis. A cultura de uma empresa seria um bom exemplo de um recurso socialmente complexo (Fiol, 1991); Se (d) existirem direitos legais de propriedade, como por exemplo no caso das patentes, os recursos não poderão ser imitados (Wills-Johnson, 2008). Se (e) o processo de imitação do recurso por outras empresas for um processo demorado, por exemplo devido a ser necessário tempo para treinar colaboradores ou para absorver o conhecimento necessário para dominar o recurso, então verifica-se o efeito de deseconomias de compressão do tempo ("*time compression diseconomies*") (Wills-Johnson, 2008). Wernelfelt (1984) refere-se a este factor como curva de experiência.

(4) Não podem existir substitutos para este recurso, que é valioso, raro e difícil de imitar. Se os recursos forem valiosos, escassos e difíceis de imitar, mas substituíveis por outros tipos de recursos na sua função (recursos estrategicamente equivalentes), então os concorrentes podem utilizar os recursos substitutos para a função e esvaziar a vantagem competitiva da empresa.

Figura 2.4 – Modelo de vantagem competitiva sustentável baseada nos recursos



Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Nesta abordagem, diz-se que a empresa detém uma vantagem competitiva sustentável quando se verificam em simultâneo três factores: (1) a empresa implementa uma estratégia que cria valor, (2) essa estratégia não pode ser implementada por qualquer outro concorrente actual ou potencial, directo ou indirecto e (3) os benefícios decorrentes da implementação dessa estratégia não podem ser replicados pelos concorrentes actuais e potenciais, directos ou indirectos. A criação de uma estratégia que cria valor provém da empresa transferir activos estratégicos (recursos) para os mercados de produtos, ou seja, de utilizar adequadamente os seus recursos valiosos, escassos, difíceis de imitar e insubstituíveis (Dierickx e Cool, 1989). O período de tempo durante o qual a empresa goza da vantagem competitiva não é importante, ao contrário daquilo que alguns autores defendem (Jacobsen, 1988; Porter, 1985). Nesta definição, a vantagem competitiva diz-se sustentável sempre que ela continua presente após eventuais esforços de concorrentes para a replicarem terem terminado, sem sucesso. Então, o que define a componente sustentável desta vantagem competitiva é a incapacidade dos concorrentes, actuais ou potenciais, directos ou indirectos, duplicarem a estratégia. A discussão sobre o tema de vantagem competitiva sustentável tem vindo a ser bastante acesa e provavelmente continuará assim, até porque o tema é central à investigação na área da estratégia. Um das críticas efectuadas à definição de vantagem competitiva sustentável de Barney (1991) é a de que não prevê que uma empresa possa, com base em recursos valiosos, escassos, de difícil imitação e insubstituíveis, desenvolver estratégias alternativas à empresa com a vantagem competitiva sustentável (de acordo com a sua definição), igualmente criadora de valor, com benefícios resultantes idênticos (Foss e Knudsen, 2003).

Já no que respeita aos recursos que não acumulam as características do modelo (valor, escassez, inimitabilidade e dificuldade de imitação), a empresa, com o intuito de evitar uma situação de desvantagem competitiva, deverá ter um desempenho idêntico ao desempenho dos concorrentes, de modo a garantir uma paridade de competitividade (Barney e Wright, 1998).

Evolução da Teoria Baseada nos Recursos

O crescente dinamismo dos mercados (Prahalad e Hamel, 1994) conduziu a que rapidamente a corrente de investigação que pretendia encontrar justificações para a obtenção de vantagens competitivas sustentadas tenha passado a abandonar o termo sustentado para passar a preocupar-se com a justificação das razões pelas quais as empresas obtêm vantagens

competitivas. Ou seja, a preocupação deixa de ser a obtenção de vantagens competitivas sustentadas, conceito que se enquadra em intervalos de tempo suficientemente longos – até que os esforços dos concorrentes para implementar a mesma estratégia tenham terminado, por incapacidade sistemática de o fazer (Barney, 1991), para passar a ser uma preocupação de obtenção de apenas vantagens competitivas temporárias, sabendo que dificilmente essas vantagens competitivas poderão coexistir durante largos períodos de tempo (Barney, 2001b; Brown e Eisenhardt, 1998; D'Aveni, 1994; Lei, Hitt, e Bettis, 1996; Newbert, 2008; Ray *et al.*, 2004; Teece *et al.*, 1997).

As críticas que alguns académicos fizeram ao primeiro modelo de Barney (1991) serviram igualmente de alavancas para a evolução dos estudos. Na generalidade essas críticas podem ser enquadradas em dois grandes grupos: Por um lado (1) a teoria é estática por natureza. Ou seja, assume que a envolvente se mantém constante (Bromiley e Fleming, 2000). Por outro lado (2) o processo pelo qual um determinado recurso se transforma numa vantagem competitiva continua numa “caixa negra”, ou seja, que a teoria não aborda sequer esse assunto (Priem e Butler, 2001a, 2001b). Curiosamente, e no que respeita a este segundo grupo de críticas, o próprio Barney (2001a, p.53) afirma que, por questões de conveniência teórica no artigo de 1991 assumiu que “... logo que a empresa percebe como utilizar os seus recursos... a implementação segue-se, quase automaticamente” como se “...as acções que a empresa desenvolve para explorar esses recursos sejam auto-evidentes”.

Neste quadro, os recursos começam a ser interpretados de modo diferente. Se no primeiro modelo de vantagem competitiva sustentável a partir de recursos (Barney, 1991), os pressupostos para que os recursos pudessem originar uma vantagem competitiva eram de que deveriam criar valor, serem raros, de quase impossível imitação e insubstituíveis, já um segundo modelo (Peteraf e Barney, 2003) equaciona por outro lado que a vantagem competitiva (não vantagem competitiva sustentável) provém da existência de recursos críticos que são utilizados superiormente (figura 2.5). A “utilização superior” destes recursos entra com uma nova abordagem que responde às preocupações evidenciadas no sentido de se saber como transformar recursos em vantagens competitivas, até porque, e como argumentado por (Katkalo, Pitelis, e Teece, 2010), os recursos VRIN (valiosos, raros, insubstituíveis e não imitáveis), quando geridos por indivíduos sem competência, incapazes de avaliar a sua utilidade e/ou benefício, ou de os aproveitar devidamente, poderão de ser pouca utilidade para as empresas. Nesta abordagem (VRIO – *Valuable; Rare, Inimitable and Organization*) assume-se que é através da organização interna que a empresa transforma os recursos em

vantagens competitivas. Se a empresa tiver recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, mas não tiver capacidade organizativa para tirar o melhor partido deles, então não terá uma vantagem competitiva (Barney, 1995, 1997). Esta evolução constitui mais um avanço científico suportado nos fundamentos teóricos desenvolvidos por Penrose:

“...uma empresa é essencialmente um conjunto de recursos cuja utilização é organizada numa estrutura administrativa. De certa forma, os produtos finais produzidos por uma empresa num determinado momento representam apenas uma de diversas formas que a empresa poderia utilizar esses recursos” (Penrose, 1959, p.149).

Tão importante como ter bons recursos é a posse de boas capacidades de integração e utilização dos recursos (Barney e Wright, 1998; Newbert, 2008). Esta visão, aliás, não é nova e também já tinha sido partilhada por Penrose (1959) quando afirmava que qualquer utilização eficiente dos recursos deveria ser vista em termos de possíveis combinações entre diversos recursos (ou capacidades). Os recursos podem ser vistos como os activos tangíveis ou intangíveis que estão disponíveis à empresa (Helfat e Peteraf, 2003). São vistos como “*stocks*” (Dierickx e Cool, 1989) e não como fluxos Katkalo *et al.* (2010). Já as capacidades, estando estas mais relacionadas com a organização do conceito VRIO, podem ser encaradas como os processos intangíveis (habilidades, especializações, “know-how”, concepção, gestão) com os quais a empresa explora os seus recursos na execução das suas operações do dia-a-dia. Esta ligação de recursos e capacidades (refira-se que na literatura se verifica alguma confusão com a terminologia, na medida que com frequência se utilizam palavras diferentes “recursos”, “activos”, “competências”, “capacidades”, para se referir o mesmo conceito) é de extrema importância. Na prática evidencia que os recursos *de per se* não têm potencial para originar vantagens competitivas. O potencial da obtenção de vantagens competitivas decorre sim do modo como a empresa inter-relaciona e explora os seus recursos, através de processos organizacionais, que podem ser considerados como produtos intermédios entre os recursos primários e os produtos finais da empresa (Amit e Schoemaker, 1993). Existem alguns estudos empíricos que suportam este ponto de vista, de que o modo como os activos/recursos são utilizados pela gestão dentro das empresas, sob a forma de rotinas, constituem fontes de competências em diversos domínios. Por exemplo, num estudo que envolveu 18 fábricas de ar condicionado, concluiu-se que a qualidade não estava relacionada nem com os níveis de investimento em equipamento nem com o nível de

automação das fábricas (recursos), mas sim com a forma como algumas rotinas organizacionais estavam elaboradas (Garvin, 1988).

De acordo com Peteraf e Barney (2003) as vantagens competitivas provêm da existência de recursos críticos que são utilizados superiormente. Estes recursos são críticos por duas diferentes vias:

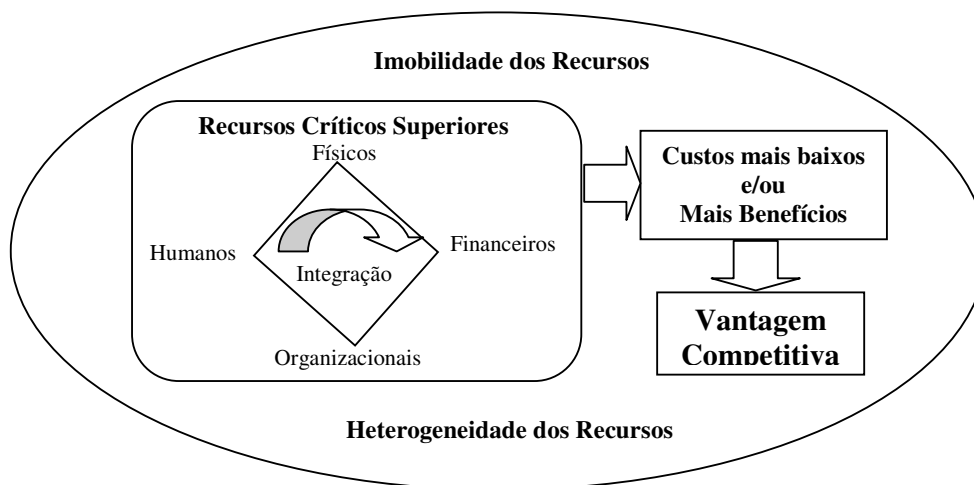
- A primeira é a via do valor. Os recursos críticos permitem que a empresa consiga gerar mais valor do que os concorrentes. Sem esses recursos o acréscimo de valor que a empresa consegue criar desaparece e a empresa passa a estar em condições de paridade com os demais concorrentes. Do ponto de vista dos gestores, esta abordagem pode, todavia, ter um potencial de aplicação reduzido. Qualquer empresa tem um vastíssimo conjunto de recursos, alguns dos quais (normalmente poucos, em termos relativos) podem criar valor e muitos recursos que, não sendo distintivos no processo de criação de valor, podem ser indispensáveis ao normal funcionamento da empresa. Assim, a questão prática que se coloca é de onde é que os gestores devem partir para identificarem quais os recursos que criam valor. Um ponto de partida aceitável será pensarem que recursos que criam valor são aqueles que permitem a exploração de oportunidades ou a neutralização de ameaças (Priem e Butler, 2001a).
- A segunda via que identifica os recursos críticos é a via da escassez, no sentido de que a oferta desses recursos é insuficiente para a procura dos produtos resultantes da sua utilização. A vertente de substituíbilidade é, nesta fase do desenvolvimento da teoria, incluída na vertente da escassez, passando esta a ter uma definição mais abrangente (inclui os recursos substitutos). Dado que a oferta dos recursos superiores é limitada, concorrentes que não os têm, são forçados a utilizar recursos vulgares para obterem os mesmos produtos. A escassez/raridade dos recursos pode ser um fenómeno temporário, devido a algumas limitações relativas à sua replicação ou substituição, ou mais permanente, levando nesta situação à possibilidade de obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Ao longo do tempo as empresas têm a possibilidade de melhorar os seus processos organizacionais ou as rotinas (que reflectem como é que as coisas são feitas na empresa). A esta melhoria dos processos está associado um conjunto de pequenas decisões ao longo do tempo, pequenas decisões essas que constituem por vezes um longo e sinuoso caminho para a optimização da exploração e integração dos recursos. Este longo e sinuoso caminho origina

que o processo de otimização dos processos seja complexo e dependente de um vasto conjunto de decisões passadas (dependentes do percurso percorrido). Juntando este efeito de dependência do percurso percorrido aos factos de (decorrentes de terem uma forte componente intangível) serem ambíguos (no sentido de que a sua relação com a vantagem competitiva pode não ser muito evidente) e serem ainda socialmente complexos (Barney, 1991), estes processos são de difícil imitação por parte de concorrentes, melhorando assim o potencial para a obtenção de vantagem competitiva (Teece *et al.*, 1997). As referidas questões de ambiguidade, dependência do percurso percorrido e intangibilidade são tão complexas que por vezes mesmo as empresas suas detentoras (das rotinas ou processos) os vêem com algum grau de ambiguidade e mistério (Lado e Wilson, 1994; Reed e DeFillipi, 1990). Em resumo, as empresas que conseguem desenvolver os melhores processos integradores dos seus recursos têm melhores fontes de vantagem competitiva. Os recursos complexos são de interesse superior no contexto da Teoria Baseada nos Recursos, por oposição aos recursos "commodities" que estão normalmente disponíveis nos mercados (Denrell, Fang, e Winter, 2003).

Tentando resumir o raciocínio exposto, pode-se referir que no primeiro modelo de vantagem competitiva sustentável de Barney (1991) os atributos da empresa para serem considerados recursos tinham de criar valor. Para constituírem fontes de vantagem competitiva os recursos tinham de ser raros e insubstituíveis. Para que a vantagem competitiva fosse sustentável os recursos tinham de ser dificilmente imitáveis. Nesta abordagem, e embora Barney (1991) por diversas vezes utilizasse a expressão "pacotes de recursos", da qual se pode retirar alusão à integração dos recursos, a ênfase da análise estava ao nível do recurso. Dois recursos diferentes que permitiam a mesma criação de valor eram substitutos. Na abordagem mais recente a ênfase da análise encontra-se nas rotinas, ou nos processos organizacionais (embora na literatura se continue a verificar a utilização indiscriminada de palavras como "recursos", "capacidades" e "rotinas"), ou seja, na integração e na forma de integração de diversos recursos, tendo em conta não o recurso em si mas sim a funcionalidade e/ou utilidade da rotina. E nesta lógica de pensamento, a variável substituibilidade deixa de ser relevante, pois o enfoque é ao nível da sua funcionalidade e/ou utilidade e não ao nível do recurso em si (Peteraf e Bergen, 2003). Portanto, mesmo que a capacidade seja valiosa, escassa e difícil de imitar, se houver capacidades estrategicamente equivalentes (que permitam atingir os mesmos fins), capacidades que não sejam raras ou difíceis de imitar, a capacidade em causa não pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, 2001a).

Figura 2.5 – Modelo de vantagem competitiva baseada nos recursos



Fonte: Adaptado de Peteraf e Barney (2003)

A utilização superior dos recursos é aqui evidenciada em termos de eficiência. Por definição, eficiência é uma medida de produtividade de recursos (“outputs”/“inputs”). Os “outputs” da utilização dos recursos são considerados os benefícios para os clientes. Os “inputs” são os recursos, rotinas ou capacidades. Os recursos críticos são superiores quando o rácio do benefício percebido para o cliente com os recursos utilizados é superior. Este rácio pode ser superior através de três efeitos: (1) através de uma utilização diferenciada dos recursos, conducente a uma criação de mais benefícios para os clientes, com os mesmos recursos (Peteraf e Barney, 2003; Peteraf e Bergen, 2003); (2) através de uma utilização eficiente dos recursos, traduzindo-se esta situação na manutenção do benefício para o cliente, utilizando para o efeito menos recursos (Peteraf e Barney, 2003); (3) através de uma utilização eficiente e diferenciada dos recursos, tendo como resultado um acréscimo de benefícios para o cliente, utilizando para o efeito menos recursos (Bowman, 2001).

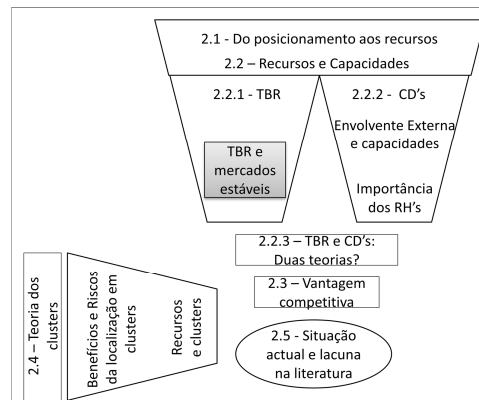
Neste modelo, diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva quando cria mais valor económico no contexto produto/mercado do que o concorrente marginal, sendo valor económico a diferença entre a percepção que os clientes têm do benefício do produto e o custo económico do produto para a empresa. A criação de um maior valor económico provém da utilização (integração) superior de recursos críticos (Peteraf e Barney, 2003). Se a empresa detém uma vantagem competitiva, isso quer portanto dizer que, face ao concorrente marginal (o que consegue apenas atingir o ponto crítico), o valor residual da transacção no mercado, dado pela diferença entre o preço máximo que o cliente está disposto a pagar pelo produto e o

custo de produzir e entregar o mesmo produto, é maior na empresa do que no concorrente marginal. Essa diferença de valor residual que a empresa consegue, face aos concorrentes, pode-se traduzir num acréscimo de rendas para a empresa (Peteraf e Barney, 2003).

Teoria Baseada nos Recursos e mercados estáveis

O primeiro modelo de Teoria Baseada nos Recursos, de vantagem competitiva sustentável baseada nos recursos, continua a ter aplicabilidade em indústrias nas quais a envolvente é estável. Nestes casos, os recursos dificilmente substituíveis pela sua natureza, que são valiosos, por exemplo porque têm alguma capacidade para gerar lucros ou para mitigar prejuízos (Miller e Shamsie, 1996) ou porque permitem aproveitar oportunidades e/ou

Figura 2.6 – Localização da secção (b)



evitar ameaças (Priem e Butler, 2001a), frequentemente são raros por existirem direitos de propriedade ou acordos legais sobre os mesmos. Estes direitos de propriedade ou acordos legais permitem que uma empresa controle determinados recursos (valiosos e insubstituíveis) de modo a conseguir uma vantagem competitiva. Os concorrentes não podem, por lei, copiar estes recursos. Estes recursos podem ser, por exemplo, um acesso exclusivo a determinado tipo de matérias-primas, uma patente, o acesso privilegiado a canais de distribuição, ou uma localização inigualável. A origem desta fonte de vantagem competitiva pode estar no facto da empresa ter sido a primeira a detectar a importância do recurso, no facto de no passado ter maior capacidade de negociação nos direitos sobre o recurso, ou mesmo na sorte (Lieberman e Montgomery, 1988). Estes recursos tendem a continuar a contribuir para que a empresa mantenha uma vantagem competitiva enquanto a envolvente não mudar. Todavia, uma mudança tecnológica, uma alteração dos hábitos dos consumidores, ou uma mudança de postura dos concorrentes poderá anular a fonte de vantagem competitiva (Porter, 1991). À medida que a envolvente muda, os recursos associados a propriedade podem perder o seu potencial para gerar vantagem competitiva. Assim, podemos concluir que um ambiente de mudança é inimigo dos recursos baseados em propriedade (Miller e Shamsie, 1996).

As configurações de recursos físicos (Black e Boal, 1994) constituem conjuntos de recursos enquadrados sob a forma de sistema. *De per si*, alguns recursos, como por exemplo,

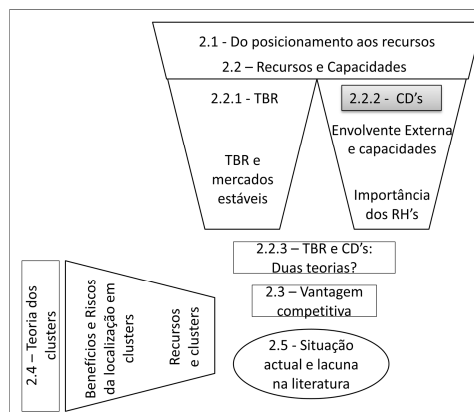
instalações ou fábricas, podem ser fáceis de imitar. Mas por vezes esses recursos apenas são valiosos quando fazem parte de sistemas integrados, por exemplo de aprovisionamento, produção e distribuição. Quando assim é, a substituição desse tipo de recursos, ou a sua cópia, é mais complexa, não pelo recurso discreto em si, mas pelo facto de ele apenas ser valioso no contexto do sistema integrado do qual faz parte. Em ambientes de mudança rápida e indefinida, os gestores podem ter alguma resiliência em investir em sistemas robustos, pois a mudança na envolvente poderá originar um desalinhamento entre os "outputs" do sistema e a nova realidade. Já nos ambientes estáveis, estas configurações de recursos tendem a constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Miller e Shamsie, 1996).

Pode-se pois concluir que em contextos de mercados estáveis a selecção dos recursos é o mais importante mecanismo para a formação de rendas. Esta é aliás a perspectiva de Ricardiana (Ricardo, 1817), que foi codificada como Teoria Baseada nos Recursos (Barney, 1986, 1997; Conner, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).

2.2.2 Capacidades Dinâmicas

Embora algumas indústrias continuem a ser estáticas por natureza (a mudança é rara), a maior parte das indústrias encontra-se hoje em ambiente dinâmico, onde a mudança ocorre mais ou menos rapidamente e nem sempre para direcções conhecidas. Prahalad e Hamel (1994) chamaram-lhe revolução industrial silenciosa. Como analisado na secção anterior, os ambientes de mudança são inimigos dos recursos baseados em propriedade (Miller e Shamsie, 1996).

Figura 2.7 – Localização da secção (c)



Esta nova forma de abordar a Teoria Baseada nos Recursos, ainda que com suporte nas fundações teóricas mais antigas de Penrose (1959) e de Teece (1982), demonstra uma preocupação no sentido de que a noção de vantagem competitiva requer não apenas a exploração das capacidades internas e externas actuais, mas também o desenvolvimento de novas capacidades, como consequência essencialmente da mutação cada vez mais rápida dos mercados (Hamel e Prahalad, 1989). Esta perspectiva encara a empresa como um automóvel com dois aceleradores, dos quais o primeiro é o do negócio actual e o segundo ao qual

correspondem as fundações para o desenvolvimento do negócio futuro. As empresas necessitam desenvolver capacidades para aproveitar novas oportunidades, enquanto continuam a explorar oportunidades já existentes (Augier e Teece, 2008). Nesta linha, a componente "dinâmica", que está relacionada com a capacidade das empresas renovarem as suas capacidades e os seus recursos de hoje, no sentido de os adequar à mudança da envolvente ao negócio, assume uma importância de relevo. Pode-se pois dizer que a perspectiva Ricardiana foi desafiada pela perspectiva Schumpeteriana (Schumpeter, 1950), a qual foi codificada como Teoria das Capacidades Dinâmicas (Amit e Schoemaker, 1993; Dierickx e Cool, 1989; Nelson e Winter, 1982; Teece *et al.*, 1997).

Nesta perspectiva, normalmente denominada Capacidades Dinâmicas (Adner e Helfat, 2003; Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat *et al.*, 2007; Makadok, 2001; Teece *et al.*, 1997; Zollo e Winter, 2002), mas também chamada "teoria dinâmica baseada nos recursos" (Helfat e Peteraf, 2003), a distinção entre recursos e capacidades é muito clara, ao contrário do que se verifica na Teoria Baseada nos Recursos. As fontes de vantagem competitiva estão, no contexto dos mercados dinâmicos, mais do lado das capacidades do que do lado dos recursos, pois o valor dos recursos, no contexto dos mercados dinâmicos, tende a depreciar rapidamente (Collis e Montgomery, 2008). Nesta perspectiva, os recursos continuam a ser importantes, não *de per se*, mas pela configuração que as capacidades dinâmicas lhes conferem (Cavusgil, Seraggie, e Talay, 2007; Liao, Kickul, e Ma, 2009; Morgan, Vorhies, e Mason, 2009; Prieto *et al.*, 2009), até porque não é claro que todas as empresas utilizem igualmente os seus recursos, mesmo os facilmente adquiríveis. Em vez disso, as empresas combinam recursos ordinários (comuns) com conhecimento interno, com o intuito de juntar as peças de um "puzzle" de forma a encontrarem as soluções para atingir objectivos estratégicos e operacionais (Vorhies, Morgan, e Autry, 2009). A forma como esses recursos são interligados e as próprias combinações e tipologias das interligações são relevantes nas capacidades dinâmicas (Kay, 2010).

Para Penrose (1959) a empresa é o resultado de uma organização administrativa conjugada com uma colecção de recursos produtivos, tanto humanos quanto materiais (Penrose, 1959, p.320). Os serviços providenciados por esses recursos constituem os "inputs" primários para os processos de produção da empresa, e são específicos da própria empresa, no sentido que são o resultado da sua experiência e do seu conhecimento, desenvolvidos ao longo do tempo. Estes resultados da experiência e do conhecimento que a empresa foi desenvolvendo constituem o reconhecimento da importância da história, logo da natureza "dependente do

percurso percorrido" das rotinas e dos processos e do seu papel na transferência do conhecimento.

A abordagem das capacidades dinâmicas pretende disponibilizar uma ferramenta coerente e evolucionária, explicativa de como as empresas criam vantagens competitivas e as mantêm ao longo do tempo, à medida que a envolvente muda. Na sua essência, as capacidades dinâmicas procuram identificar as fundações que estão na origem do crescimento, da sobrevivência e dos bons níveis de desempenho das empresas ao longo do tempo. As capacidades dinâmicas, inicialmente abordadas em Teece e Pisano (1994) e depois em Collis (1994) e em Teece *et al.* (1997), alicerçam-se nas fundações teóricas de Schumpeter (1934), Williamson (1975, 1985), Rumelt (1984), Nelson e Winter (1982) e Teece (1982) e são de certa forma consistentes com diversos elementos do trabalho de Penrose (1959). As capacidades dinâmicas referem-se à (inimitável) capacidade da empresa propositadamente criar, estender ou modificar a sua base de recursos (Helfat *et al.*, 2007), de modo a responder a mudanças nas tecnologias e nos mercados. As capacidades dinâmicas relacionam-se com a capacidade que a empresa tem de proactivamente se adaptar de modo a gerar e explorar competências internas e externas, específicas, e assim se adequar às mudanças na envolvente (Teece *et al.*, 1997).

Tal como abordado em Collis (1994) e Winter (2003), um importante aspecto das capacidades dinâmicas é que elas permitem gerir a renovação (ou a mudança) das capacidades ordinárias (ou correntes). Se uma empresa possuir recursos/capacidades geradores de vantagem competitiva, mas não dispuser de capacidades dinâmicas, então tem a possibilidade de obter rendas por um curto período de tempo, mas a adequação estratégica não é sustentável por longos períodos, devido à mudança da envolvente. Pode obter rendas (quasi) Ricardianas (Ricardo, 1817), mas essas rendas serão erodidas rapidamente (logo que o mercado mude). Não pode obter rendas Schumpeterianas por não ter a capacidade de inovação constante, logo de capacidade de adaptação a novas realidades. Também não deverá obter rendas Porterianas (monopolísticas) uma vez que essas requerem poder de mercado juntamente com comportamentos exclusivos ou com manipulação estratégica (Teece *et al.*, 1997). As capacidades dinâmicas são o potencial (não imitável) que as empresas têm para sistematicamente resolver problemas, potencial esse que é formado pela sua propensão para identificar oportunidades e ameaças, pela capacidade de tomar, atempadamente, decisões orientadas para o mercado e pela habilidade de mudar a sua base de recursos (Barreto, 2010).

Mercados dinâmicos

Teece (2007) baliza os mercados dinâmicos em função da conjugação de quatro diferentes atributos e defende que a posse de capacidades dinâmicas é especialmente relevante quando os quatro elementos estão presentes: (1) O ambiente é aberto ao comércio internacional e completamente exposto a oportunidades e a ameaças associados a rápidas mudanças nas tecnologias; (2) Do ponto de vista técnico, a mudança é sistémica e múltiplas invenções podem ser combinadas para a criação de novos produtos em função de novas necessidades de clientes; (3) Existe um mercado global de componentes e serviços que está bem desenvolvido e; (4) Existe um mercado global para a troca de "know-how" e de tecnologia ainda pouco desenvolvido. Nestas condições o sucesso da empresa depende da descoberta e do aproveitamento de novas oportunidades; da efectiva combinação de invenções desenvolvidas internamente com invenções desenvolvidas externamente à empresa; da eficiente e eficaz transferência de tecnologia inter e intra empresas; da protecção da propriedade intelectual; da melhoria das melhores práticas nos processos de negócio; da adopção de novos modelos de negócio; da tomada de decisões de forma não enviesada; do desenvolvimento de formas de protecção de cópia por parte dos concorrentes; e da concepção de novas regras do jogo, no mercado global.

Já Eisenhardt e Martin (2000) enquadram especificamente dois tipos de mercados dinâmicos:

(1) Mercados dinâmicos moderados, onde a mudança ocorre rapidamente mas é linear e em sentido previsível. Nestes casos os limites da indústria são claros e os concorrentes, clientes e substitutos são bem conhecidos. Nestas indústrias as capacidades dinâmicas assentam sobre o conhecimento existente. Tarefas como a recolha de dados, o desenvolvimento de alternativas, a análise extensiva das alternativas e a selecção / escolha da melhor alternativa estão na base da capacidade da empresa se adequar às mudanças externas. Neste tipo de indústrias é provável encontrarem-se resistências maiores à mudança, pois a envolvente muda de forma lenta e, como tal, a adequação estratégica ao modelo de negócio antigo pode originar dificuldades em motivar o movimento para o desenvolvimento de novas competências. As empresas necessitam desenvolver novas capacidades enquanto continuam a explorar as antigas. No seu estudo sobre uma empresa da indústria da comunicação, Gilbert (2006) concluiu que nestes casos é necessário aparecer uma ameaça (e.g. a perda de um cliente importante) para motivar a resposta. Mas mesmo nestes casos, verifica-se uma tendência

para, mesmo depois de os recursos necessários à mudança serem disponibilizados, as empresas replicarem as metodologias e os processos utilizados no passado, configurando esta situação um problema de rigidezes centrais (Leonard-Barton, 1992).

(2) Mercados dinâmicos de alta velocidade (muito dinâmicos), onde nem a estrutura da indústria, nem as suas fronteiras, são claras. A mudança é muito rápida, não linear e para direcções incertas. Existe ambiguidade ao nível dos clientes, fornecedores e concorrentes. A incerteza não pode ser avaliada por probabilidades por não ser possível à partida prever os estados futuros alternativos. As capacidades dinâmicas assentam menos sobre o conhecimento existente e mais sobre a criação rápida de novo conhecimento sobre situações específicas: Informação em tempo real, iniciativas de tentativa erro, protótipos para teste em fases preliminares, experimentação, múltiplas alternativas. Os processos são simples (pouco complicados), experimentais (não analíticos) e iterativos (não lineares).

O crescimento por um lado do número de indústrias em mudança dinâmica (Miller e Shamsie, 1996) e por outro lado a aceleração que se verifica nos níveis de mudança (Hamel e Prahalad, 1989) esteve na origem da evolução da Teoria Baseada nos Recursos. Com efeito, nos últimos 15 anos, a linha de investigação que apontava para a manutenção das vantagens competitivas através dos mecanismos de isolamento (ou posse) dos recursos (e das competências) valiosos, raros e inimitáveis (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006), tem vindo a ser colocada em causa por diversos autores (e.g. (Eisenhardt e Martin, 2000; Fiol, 1991; Langlois e Robertson, 1995; Teece *et al.*, 1997)). Enquadrando a dinâmica dos mercados, face à estática presumida na Teoria Baseada nos Recursos, estes autores, entre outros, trazem uma abordagem alternativa à sustentabilidade das vantagens competitivas. Esta abordagem é consistente com o reconhecimento emergente por parte dos gestores de que os alicerces do sucesso das empresas estão para além de apenas terem áreas de investigação e desenvolvimento mais produtivas, de terem melhores ciclos de introdução de produtos, da adopção das melhores práticas e da produção de produtos com melhor qualidade. A empresa também tem de gerar e implementar inovações organizacionais e de gestão, complementares às de produto e de processo, necessárias para alavancar e manter a vantagem competitiva (Teece, 2007). De acordo com Teece (2007), parece haver um consenso emergente de que os recursos/competências se enquadram bem naquilo a que historicamente se denominou

capacidades operacionais da empresa, as quais ajudam a manter a adequação técnica². As capacidades dinâmicas, por contraste, têm a ver com actividades de elevado nível que conectam a capacidade que os gestores têm de sentir ou vislumbrar e tirar vantagem das oportunidades, de contornar ameaças e de combinar e recombina-los activos específicos e co-especializáveis, de modo a ir de encontro às mudanças nas necessidades dos clientes, a sustentar e aumentar a adequação externa, e assim criar condições de rentabilidade de longo prazo para os investidores.

Conteúdos dos processos organizacionais na base das capacidades

Sendo as capacidades dinâmicas o epicentro da criação de vantagens competitivas, de acordo com a teoria dinâmica baseada nos recursos, a definição do conceito tem dado origem a muitas, embora relativamente pouco diferenciadas interpretações. Prahalad e Hamel (1990) referiam-se às capacidades como competências centrais, que por definição devem ser inimitáveis, ou difíceis de imitar, devem criar valor para os clientes e ainda permitir que a empresa aceda a novos mercados. Estas competências centrais permitem a criação de produtos centrais que por sua vez dão origem a produtos finais em distintos mercados. Numa linha de investigação que pretende descortinar a "caixa negra" que para alguns, por exemplo Priem e Butler (2001a), é o processo de transformação de recursos em produtos finais e em vantagem competitiva, Leonard-Barton (1992) afirma que as capacidades centrais são um conjunto de conhecimento constituído por quatro dimensões diferentes: (1) o conhecimento e as capacidades dos indivíduos na empresa; (2) o conhecimento embebido nos sistemas técnicos que a empresa foi desenvolvendo ao longo do tempo, sistemas esses que são dependentes do percurso percorrido (e.g. uma base de dados de testes efectuados a protótipos de um determinado produto central, ou um desenho industrial); (3) os sistemas de gestão que representam maneiras formais e informais de criação de conhecimento; e (4) os valores e as normas de funcionamento existentes na empresa. Também nesta linha de raciocínio, Adner e Helfat (2003) introduziram o conceito de capacidades dinâmicas de gestão, que definem como sendo as capacidades através das quais os gestores constroem, integram e reconfiguram

² De acordo com Helfat *et al.* (2007), são propostas duas medidas para calibrar as capacidades dinâmicas: (1) Adequação técnica: quão bem uma capacidade efectua a sua função, independentemente de quão bem a capacidade permite que a empresa tenha lucros, e (2) Adequação externa ou evolucionária: quão bem a capacidade permite que a empresa tenha lucros.

os recursos organizacionais. Servem para explicar diferenças nas decisões de gestão. Os gestores têm capacidades dinâmicas de gestão diferentes e por isso tomam decisões diferentes em contextos iguais (Adner e Helfat, 2003). Para Winter (2003), capacidade é uma rotina de elevado nível (ou colecção de rotinas) que, em conjunto com os fluxos que são os seus "inputs", proporcionam aos gestores da empresa um conjunto de opções de decisão para a produção de um particular tipo de significantes "outputs". Nesta definição é dado um ênfase especial ao termo rotina, que tem a ver com um comportamento apreendido, extremamente estruturado, repetitivo ou quase repetitivo, alicerçado em parte em conhecimento tácito. Uma vez que qualquer capacidade, de acordo com este ponto de vista, se alicerça em rotinas, à partida para a empresa ter uma capacidade, deverá ter uma estrutura (humana e eventualmente física), dedicada a essa capacidade. Só assim haverá disponibilidade para o desenvolvimento da rotina (e da estruturação) necessária à capacidade. O termo "dinâmica" está conotado com mudança! Existe um consenso geral na literatura, de que as capacidades dinâmicas contrastam com as capacidades ordinárias (vulgares), por estarem relacionadas com mudança (Winter, 2003). Por exemplo, Collis (1994) faz uma leitura formal e particularmente explícita da importância que as capacidades têm ao nível do rácio de mudança das capacidades ordinárias. Resumindo esta abordagem à capacidade e à sua componente dinâmica, Zollo e Winter (2002) afirmam que uma capacidade dinâmica é um padrão estável e apreendido, através do qual a empresa sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais na procura de eficácia melhorada.

Teece (2007) defende que as capacidades dinâmicas incluem as difíceis de imitar capacidades necessárias à mudança, no sentido da empresa aproveitar as oportunidades decorrentes das mudanças nas necessidades dos clientes e das mudanças tecnológicas. Também incluem a capacidade que a empresa tem de moldar o meio onde se insere, de desenvolver novos produtos e processos, e ainda de conceber e implementar novos modelos de negócio. Uma função chave e estratégica da gestão é a de identificar novas formas de aumento da criação de valor tanto dentro da empresa, como entre empresas e utilizando as instituições de suporte externas à empresa. Barreto (2010) tem uma visão próxima, particularmente no que se refere à ligação da empresa com a envolvente. Propõe que uma capacidade dinâmica seja definida pelo potencial da empresa sistematicamente resolver problemas, obtido pela sua capacidade de identificar oportunidades e ameaças, por tomar, atempadamente, decisões viradas para o mercado, e por mudar a sua base de recursos (Barreto, 2010). Na mesma linha, Augier e Teece (2006) afirmam que as capacidades dinâmicas nas empresas podem ser alicerçadas em

diferentes áreas. Não apenas em comportamentos de rotina, mas também ao nível da selecção e escolha de activos e dos actos de empreendedorismo criativo e diferenciado. Todos estes pilares das capacidades dinâmicas envolvem habilidades invulgares que colocam barreiras à imitabilidade. Afirmam mesmo que talvez uma fonte mais importante de capacidades dinâmicas seja a capacidade de detectar oportunidades de mercado e oportunidades tecnológicas e de as aproveitar através do desenvolvimento de reconfigurações internas, externas e da proposta de valor. É aqui que os aspectos empreendedores da gestão têm um papel fundamental e onde as competências da empresa se cruzam com as competências do conhecimento e com as capacidades. O comportamento em causa não é necessariamente uma actividade rotineira, tal como abordado em Winter (2003). De acordo com March (2006), capacidades dinâmicas deste tipo requerem liderança, julgamento, paixão e convicção. A actividade é iminentemente empreendedora, estando por isso longe daquilo a que Winter (2003) se refere como de resolução de problemas de forma *ad-hoc*. Envolve mais do que a minimização de custos de transacção ou de mitigação de riscos contratuais. Envolve criação de valor, bem como protecção de valor (Augier e Teece (2006).

Ainda na linha de investigação que pretende dar resposta a como é que recursos são transformados, Makadok (2001a) introduz a criação de vantagens competitivas a dois tempos. Num primeiro tempo a empresa selecciona os recursos a adquirir, ou a não adquirir (selecção e escolha dos recursos). Os recursos adquiridos terão a sua produtividade maximizada, num segundo tempo, ao serem articulados entre si através da utilização de capacidades. As capacidades são recursos organizacionais, específicos da empresa e não transferíveis (Makadok, 2001).

Em resumo, pode-se dizer que as capacidades dinâmicas são o conjunto de processos estratégicos e organizacionais específicos e identificáveis, que criam valor para as empresas que operam em mercados dinâmicos, através da manipulação dos recursos para a implementação de novas estratégias criadoras de valor (Eisenhardt e Martin, 2000), por oposição às capacidades de nível zero (Winter, 2003) ou às competências de primeira ordem (Danneels, 2008). As capacidades de nível zero são as capacidades que permitem que a empresa faça negócio no momento actual. Para uma melhor percepção do que são as capacidades de nível zero, consideremos uma empresa hipotética que está em equilíbrio. Esta empresa sobrevive a produzir e a vender o mesmo produto, na mesma escala, aos mesmos clientes. As capacidades que permitem a esta empresa manter este processo estacionário são as capacidades nível zero, ou seja, o como é que a empresa pode fazer negócio agora. Sem

estas capacidades de nível zero, a empresa não teria condições para vender e assim recolher fundos que lhe permitam fazer o mesmo, outra e outra vez (Winter, 2003). Por contraste, as capacidades que permitem à empresa mudar o produto, o processo de produção, a escala ou os mercados serviços, não são capacidades nível zero.

As capacidades dinâmicas podem ser vistas como ferramentas para manipular a configuração dos recursos. As capacidades dinâmicas são portanto os processos organizacionais e estratégicos através das quais as empresas obtêm novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, se desagregam, evoluem e morrem (Eisenhardt e Martin, 2000; Henderson e Cockburn, 1994; Kogut e Zander, 1992; Teece *et al.*, 1997). Como exemplos de processos que se enquadram em capacidades dinâmicas temos:

- Processos de desenvolvimento de produto
- Processos de decisão estratégica
- Processos de replicação e de melhoria contínua
- Processos de alocação e realocação de recursos escassos
- Reajuste de recursos para realinhamento com as novas realidades dos mercados de produtos
- Processos de criação de conhecimento
- Processos de desenvolvimento de alianças e de fusões e aquisições
- Processos de abandono de rotinas que já não criam valor.

De modo a evitar interpretações incorrectas do conceito de capacidades dinâmicas, é importante fazer-se aqui uma distinção de duas características diferentes: a sua forma e o seu conteúdo. À sua forma corresponde o conceito propriamente dito: processo de replicação e de melhoria contínua, processo de criação de conhecimento ou de desenvolvimento de novos produtos. Ao seu conteúdo corresponde o *modus operandi* da forma. Diferentes *modus operandis* conduzem a diferentes "outputs" da mesma forma. Como as formas destas capacidades dinâmicas podem ser duplicadas entre empresas (diferentes empresas têm processos de desenvolvimento de produto, ou processos de desenvolvimento de alianças e de fusões e aquisições), o seu valor para a vantagem competitiva reside na configuração dos recursos que produzem, ou seja nos conteúdos e não na forma em si. Assim, o que distingue o valor e a raridade das capacidades dinâmicas não são as capacidades em si, na sua forma, mas sim os "outputs" que as capacidades conseguem gerar. Como os "outputs" são função dos conteúdos, o que distingue o valor e a raridade das capacidades dinâmicas são os conteúdos e

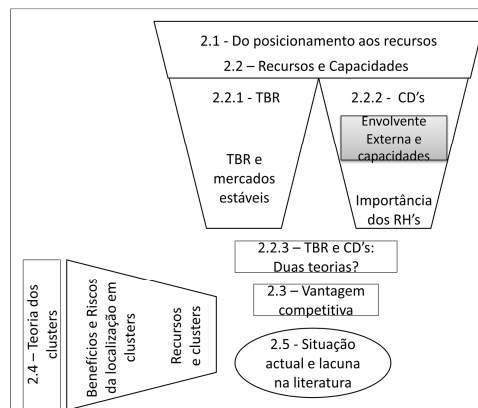
não a forma (Eisenhardt e Martin, 2000; Helfat e Peteraf, 2003; Peteraf e Bergen, 2003). Se encararmos "valor" como o potencial para a capacidade dinâmica gerar lucros ou mitigar prejuízos (Miller e Shamsie, 1996) não será difícil verificar que o valor da capacidade dinâmica se encontra ao nível dos "outputs" da mesma. Como diversas empresas têm a mesma tipologia de processos organizacionais (por exemplo processos de criação de conhecimento), podemos aceitar que as capacidades na sua forma não são imóveis, difíceis de imitar ou insubstituíveis. De novo, a imobilidade, a dificuldade de imitação e a insubstituibilidade (Barney, 1991) residem no conteúdo das capacidades, na sua habilidade para alterar a base dos recursos (criar, integrar, recombina e libertar recursos), e não na sua forma propriamente dita. Por exemplo, se a Intel fosse dissolvida, as suas patentes de microprocessadores (recursos) continuariam a existir nas mãos de outros proprietários. Mas a sua capacidade de desenhar e desenvolver novas gerações de processadores (em termos de "outputs") seria limitada, ainda que os novos proprietários das patentes desenvolvessem também eles rotinas de desenvolvimento de novos produtos (Makadok, 2001).

A raridade nos conteúdos das capacidades dinâmicas decorre de barreiras de conhecimento (Leonard-Barton, 1992; Makadok, 2001; Miller e Shamsie, 1996; Teece *et al.*, 1997) e da sua integração com os recursos disponíveis e com a realidade interna da empresa (Adner e Helfat, 2003). Os concorrentes não sabem como copiar as capacidades (Miller e Shamsie, 1996). Como exemplos destas capacidades temos a criatividade de uma empresa no processo de desenvolvimento de novos produtos, ou a forma particular e eficiente de outra empresa desenvolver as suas campanhas de marketing, ou ainda a capacidade de uma empresa, através da constituição de equipas interdepartamentais, desenvolver de projectos de forma mais eficaz e eficiente.

Envolvente externa e capacidades

Uma das críticas à Teoria Baseada nos Recursos é a de ser estática por natureza e de assumir que a envolvente se mantém constante. Criticando Porter (1980), Amit e Schoemaker (1993) afirmam que "... a envolvente externa é apenas uma parte da explicação das rendas económicas." (Amit e Schoemaker, 1993, p.40), deixando claramente em aberto que o contexto interno é a outra parte. Por outro lado, Porter (1991), criticando Barney (1991), afirma que a Teoria Baseada nos Recursos não poderá ser uma teoria da estratégia, pelo menos enquanto não fizer a ligação entre a envolvente interna e a externa à empresa. Para Prahalad e Hamel (1994) a principal razão justificativa das mudanças verificadas ao nível das fortunas daquelas que eram reconhecidas como grandes empresas extraordinariamente bem geridas nos EUA no final da década de 70 do século passado (e.g. IBM, General Motors, Caterpillar, Xerox, Sears e DEC) são atribuíveis a mudanças no contexto competitivo que não terão sido adequadamente geridas pelas empresas.

Figura 2.8 – Localização da secção (d)



Com o objectivo de interligar a Teoria Baseada nos Recursos e a envolvente (Priem e Butler, 2001a) e sua evolução, Amit e Schoemaker (1993) desenvolveram uma ferramenta que interliga a análise da envolvente com a Teoria Baseada nos Recursos. De acordo com estes académicos, este processo e interligação deve ter as seguintes fases:

- (1) Identificações dos factores estratégicos da indústria – os factores estratégicos da indústria são o conjunto de recursos e de capacidades que têm maior nível de relevância na determinação da competitividade das empresas na indústria. Tão importante como identificar os factores estratégicos actuais é a identificação dos factores estratégicos futuros, com o grau de incerteza associado.
- (2) Identificação dos activos estratégicos da empresa (ponto de vista da Teoria Baseada nos Recursos) e dos activos estratégicos que devem ser objecto de investimento para adequação dos futuros activos estratégicos aos factores estratégicos da indústria.

Uma empresa terá uma vantagem competitiva quando houver uma boa adequação entre os seus activos estratégicos e os factores estratégicos da indústria em que opera. Ou seja, ter

bons recursos ou capacidades não é suficiente. É necessário ter os recursos/capacidades certos ou adequados ao contexto externo (Porter, 1991).

Outro passo importante na interligação entre a Teoria Baseada nos Recursos e a envolvente foi o trabalho de Peteraf e Bergen (2003). Por definição, a Teoria Baseada nos Recursos assume que as empresas concorrem entre si na base dos seus recursos e capacidades (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989; Wernerfelt, 1984). Neste modelo, os autores afirmam que as empresas competem não na base de recursos similares, mas sim na base de os seus eventualmente diferentes recursos poderem ser utilizados no desenvolvimento das mesmas necessidades dos clientes. Esta competição encontra-se não ao nível da tipologia dos recursos, mas ao nível da sua funcionalidade (Barney, 2001a; Peteraf e Bergen, 2003).

Particularmente em ambientes de rápida mudança, as necessidades dos consumidores, as actividades dos concorrentes e as oportunidades tecnológicas estão constantemente num estado de movimento, o que origina que as rendas obtidas pelas empresas existentes estejam sempre em risco (Teece, 2009). Nestas condições, nas quais se verifica uma introdução permanente de heterogeneidade, os produtores de produtos substitutos e os potenciais novos competidores são com frequência uma importante ameaça competitiva aos concorrentes instalados. Estes concorrentes são aqueles que conseguem servir o mercado da empresa com um mínimo de investimento (Peteraf e Bergen, 2003).

A partir do momento em que os seus produtos satisfazem as mesmas necessidades básicas dos clientes, as empresas passam a ser rivais (Kotler, 2000). Imaginemos por exemplo a realização de uma reunião para apresentação de uma proposta, entre um fornecedor e um cliente localizados em duas capitais europeias. Essas pessoas têm a necessidade de discutir a proposta. Para o fazer necessitam de se reunir. A via mais comum para o efeito seria a de um deles se deslocar, de avião, até à cidade onde o outro se encontra, para fazerem uma reunião presencial. Todavia, se a reunião presencial não for fundamental, a utilização de uma tecnologia de vídeo-conferência pode satisfazer as necessidades destes dois indivíduos. Neste caso, as companhias que produzem os sistemas de vídeo-conferência estão a competir directamente com as companhias de aviação. Por este ponto de vista, verdadeiras ameaças de nova competição a uma determinada empresa provêm de duas situações distintas:

(1) De outras empresas que não estão a operar no mercado desta empresa, mas que têm capacidades equivalentes. Por alguma razão hoje não estão a servir as necessidades dos

clientes da empresa, mas poderão fazê-lo com um esforço de investimento mínimo (são potenciais rivais directos).

A discussão de Penrose (1959, p.136) sobre o papel dos recursos na estratégia de diversificação abria um ponto de vista novo sobre a expansão da empresa para novos produtos e mercados (Hansen e Wernerfelt, 1989; Priem e Butler, 2001a). Similaridades entre recursos de diferentes empresas, mesmo operando em diferentes sectores, constituem alavancas para que essas empresas produzam produtos similares, mesmo que o não estejam a fazer hoje. São potenciais rivais (Peteraf e Bergen, 2003).

(2) Das empresas que detêm competências equivalentes às das que produzem actualmente produtos substitutos aos da empresa, mas que também ainda não o estão a fazer. Com um esforço mínimo de investimento podem passar a produzir substitutos. A estes chamam latentes.

Esta abordagem à competição ajuda de certa forma a compreender melhor os fenómenos cada vez mais frequentes de fusão, de sobreposição e de criação de indústrias (e.g. a convergência das indústrias da imagem química e da imagem electrónica; computadores, telecomunicações e electrónica de consumo). A convergência de tecnologias e dos negócios representa uma ruptura com o conceito tradicional de indústrias totalmente isoláveis (na qual os concorrentes e os produtos são perfeitamente identificáveis), para uma dinâmica na qual as fronteiras da indústria quanto muito são ambíguas (Prahalad e Hamel, 1994). Tal visão é partilhada por Barney (2001a) quando afirma que no século XXI, em determinadas situações é totalmente inapropriada a definição de fronteiras da indústria, pois isso representa a assunção de um elevado nível de estabilidade na tecnologia e na competição. As fronteiras tradicionais estão a ser destruídas e a competição aparece de diversas fontes, não apenas de empresas dentro de bem definidas indústrias (Barney, 2001a).

No seu trabalho de 2007, Teece (2007) desenvolve uma ferramenta explicativa das origens e das micro fundações das capacidades dinâmicas necessárias à sustentabilidade das vantagens competitivas em ambientes de economia aberta, com rápida inovação, com fontes de inovação globalmente dispersas e com capacidade de produção, fazendo uma extensa integração entre os factores endógenos à empresa e os exógenos. Ao fazer uma ligação entre as questões internas e o meio envolvente, esta ferramenta integra de certa forma as linhas de investigação anteriores. Nesta ferramenta são identificadas aquilo a que Teece (2007) chama

de três grandes capacidades dinâmicas, mas que na prática representam as etapas do processo de mudança, que de certa forma constitui as capacidades dinâmicas, ao longo do tempo: (1) Detectar oportunidades; (2) Tirar partido das oportunidades e; (3) Gerir as ameaças e reconfigurar. Às duas primeiras etapas corresponde a mobilização dos recursos necessários, bem como a definição da estratégia e da infra-estrutura organizacional para fazer face às oportunidades. À terceira corresponde à contínua renovação com o objectivo de manter a vantagem competitiva (Katkalo *et al.*, 2010):

(1) A primeira etapa do processo é o decifrar do caminho, ou seja, a detecção de oportunidades. Para a detecção de oportunidades é necessária alguma capacidade de percepção, de criação e de interpretação. A importância da detecção de oportunidades em geral, e de ameaças em particular (pois as duas podem ser vistas apenas como oportunidades (Freire, 1997a)) é um aspecto que começa a ser de algum consenso na literatura das capacidades dinâmicas. Diversos autores têm-se debruçado sobre ele, quer do ponto de vista conceptual (Barreto, 2010; Schreyögg e Kliesch-Eberl, 2007), quer do ponto de vista empírico (Anand *et al.*, 2009; Gilbert, 2005, 2006; Liao *et al.*, 2009; Rosenbloom, 2000; Salvato, 2003).

Se as empresas detectarem novas oportunidades tecnológicas (através de actividades de investigação e desenvolvimento ou através do aproveitamento de trabalhos de investigação ou de desenvolvimento de outras empresas, concorrentes, ou não) e simultaneamente aprenderem sobre as necessidades dos clientes, então estão a criar um amplo leque de oportunidades e, conseqüentemente, a abrir diversas alternativas de definição de um rumo para a mudança. No seu artigo de 1994, Henderson (1994) evidenciou os casos da Digital Equipment Corporation, da IBM e da General Motors, casos nos quais as empresas passaram a ter dificuldades por serem prisioneiras das suas assunções e pressupostos, dos filtros de informação e das estratégias adoptadas de resolução de problemas, enfim, da sua história. Estas limitações reduzem a sua capacidade para ver o mundo de formas alternativas limitando as suas metodologias de análise e de acção, limitando o potencial para tirar partido das oportunidades. Eram casos concretos daquilo a que Leonard-Barton (1992) denominou de rigidezes centrais.

A identificação das oportunidades passa por ser uma visão. Requer conhecimento específico, criatividade e capacidade para entender os processos de decisão dos clientes (Nonaka e Toyama, 2007). Passa pela interpretação da informação disponível, independentemente da

sua forma: um gráfico, uma imagem, uma conversa numa feira ou certame, novidades da comunidade científica, uma preocupação expressa por um cliente insatisfeito, ou uma nova proposta de um fornecedor. Resumindo, envolve a recolha e a filtragem da informação, tanto interna como externa à empresa, a percepção e absorção da informação recolhida e tratada e o descortinar das implicações para a acção (Teece, 2007). Para que a empresa tenha uma boa capacidade de identificar oportunidades, deverá criar as condições para que o maior número de colaboradores possa participar activamente no processo. Quem melhor do que os colaboradores da área comercial, que contactam, muitas vezes numa base diária, com os clientes, poderá conhecer as necessidades dos clientes? E quem melhor do que o pessoal da área dos aprovisionamentos conhecerá as novas propostas tecnológicas dos fornecedores? A importância do envolvimento dos colaboradores, energizando a empresa, promovendo a criatividade e inovando, como motores da vitalidade competitiva é frequentemente subestimada nas empresas (Prahalad e Hamel, 1994).

(2) À segunda etapa do processo, uma vez identificadas as oportunidades, corresponde a definição do rumo para a mudança. De acordo com Teece (2007), existe uma considerável evidência de que o sucesso das empresas depende tanto da inovação organizacional (e.g. concepção do modelo de negócio), como da selecção das tecnologias. No entanto, normalmente as empresas compreendem melhor as tecnologias do que as questões e as soluções organizacionais e por isso criam soluções de organização que não suportam adequadamente a inovação necessária.

A função do modelo de negócio é a articulação da preposição de valor, da selecção das tecnologias e atributos apropriados, da identificação do(s) segmento(s) de mercado, da identificação da cadeia de valor e da estimativa da estrutura de custos e do potencial de lucros (Chesbrough e Rosembloom, 2002). A essência do modelo de negócio é a definição da forma como a empresa cria valor aos clientes, como seduz os clientes a pagarem por esse valor e como traduz esses pagamentos em lucros (Teece, 2010). Seleccionar, ajustar e/ou melhorar o modelo de negócio pode ser considerado uma arte complexa e a capacidade que a empresa tem de criar, ajustar, alinhar e, caso necessário, substituir modelos de negócio é uma fundação das capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

Conceber modelos de negócio envolve criatividade, intuição e boa informação sobre clientes, concorrentes e fornecedores. Contém um elevado componente de conhecimento tácito. Em boa parte a concepção de modelos de negócio pode ser considerada uma arte. Todavia a

probabilidade de sucesso será maior caso a empresa (1) analise diferentes alternativas, (2) tenha um profundo conhecimento das necessidades dos clientes, (3) analise profundamente a cadeia de valor de modo a perceber qual a melhor forma de entregar o valor ao cliente com um custo controlado, dentro do prazo, e (4) adopte uma perspectiva neutral ou de relativa eficiência face a decisões de subcontratação. Os bons modelos de negócio permitem a obtenção de estruturas de custo vantajosas e geram preposições de valor aceitáveis aos clientes (Teece, 2007).

Muitas das decisões de investimento nas empresas são tomadas a partir de metodologias de comparação de resultados esperados através de projectos alternativos, muitas vezes mutuamente exclusivos. Os modelos normalmente utilizados beneficiam o certo, penalizando os projectos de maior risco e grau de incerteza, onde por vezes se enquadram as oportunidades. Assim, os promotores / visionários das oportunidades devem de alguma forma desafiar os mais avessos ao risco e transformar as visões internas facilitando o investimento. Uma importante classe de capacidades dinâmicas surge da capacidade dos gestores ultrapassarem uma certa disfunção relacionada com processos de alocação de recursos estabelecidos e que enviesam a tomada de decisão de investimento. Este enviesamento está muitas vezes na origem do facto das empresas identificarem a oportunidade mas falharem na sua prossecução (Teece, 2007). Cândido e Santos (2009) argumentam que, muito embora diversas publicações apontem para que a taxa de insucesso da implementação da estratégia varie entre 70 e 90%, ninguém parece saber qual a verdadeira taxa de sucesso na implementação da estratégia, e conseqüentemente no aproveitamento das oportunidades. Teece (2007) alega que enviesamentos na tomada de decisão de novos investimentos podem contribuir para o insucesso no aproveitamento de oportunidades.

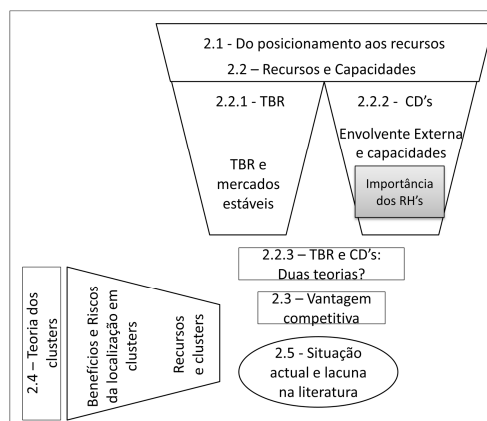
(3) Uma vez identificadas as oportunidades e definido o rumo para a mudança, entra-se numa terceira etapa do processo, à qual corresponde a acção, e a que Teece (2007) denominou gestão das ameaças e reconfiguração. As grandes barreiras a esta fase resultam no facto de que à medida que a empresa vai crescendo, vai criando as suas rotinas, decorrentes dos modelos de negócio adoptados e dos contextos interno e externo mais generalistas em que está envolvida. Estas rotinas ajudam a manter a continuidade até que a envolvente sofre uma alteração, e, juntamente com um pacote de recursos existente, constituem as capacidades e os recursos de partida para o desenvolvimento de novas capacidades (Malik, 2008). No entanto, a mudança das rotinas pode ter custos elevados e criar alguma ansiedade na empresa, e não pode nem deve ser feita instantaneamente. Partir de rotinas existentes para o desenvolvimento

de novas rotinas mais adequadas a novos modelos de negócio criará ansiedade, transformando-se numa barreira à acção, a não ser que a cultura tenha sido moldada para que se aceitem elevados níveis de mudança interna e assim se mitigar efeitos de potenciais rigidezes centrais (Leonard-Barton, 1992).

A importância dos recursos humanos

Em linha com esta abordagem de Teece (2007), Nonaka e Toyama (2007, p.391) chamam a atenção para o facto de que a gestão estratégica efectiva requer vontade distribuída pela organização. A estratégia não é definida a partir de análises lógicas do ambiente externo e dos recursos da empresa. Tem origem numa crença existencial, ou num compromisso com uma visão do futuro, na habilidade de interpretação da envolvente e dos recursos de forma subjectiva e

Figura 2.9 – Localização da secção (e)



resulta da interacção entre a subjectividade e a objectividade. E essas capacidades necessitam de ser distribuídas por todos os colaboradores da empresa e não devem ficar apenas ao nível de alguns gestores de topo. As condições com que os gestores se deparam no seu dia-a-dia não são condições iniciais numa fase de planeamento. São problemas, que mudam diariamente, e com os quais os gestores são confrontados na implementação dos seus planos, o que os obriga a mudar constantemente as linhas anteriormente definidas. Nestas situações não existe tempo para detalhadas análises da envolvente, nem dos recursos, nem tão pouco existem garantias de que se podem replicar as mesmas receitas utilizadas em situações equivalentes no passado (Nonaka e Toyama, 2007). Neste contexto, a flexibilidade dos recursos humanos é fundamental para que as empresas possam tirar melhor partido das mutações ao nível da envolvente (Ketkar e Sett, 2010). Aliás, e por exemplo, a existência de centros de resultado independentes dentro da empresa pode levar a fronteiras internas que interferem na capacidade de criação integrada de soluções que criam valor aos clientes. Com estruturas centralizadas, as decisões estratégicas tomadas ao nível da gestão de topo tendem a estar isoladas das realidades dos mercados. Para manter as capacidades dinâmicas, a empresa deve favorecer a descentralização, pois dessa forma os gestores de topo ficarão mais perto das novas tecnologias, dos clientes e do mercado (Teece, 2007, p.1335). A liderança

partilhada, baseada na criação de oportunidades para os indivíduos tomarem iniciativas individuais para o avanço organizacional e encorajar o desenvolvimento de relacionamentos de confiança que suportem essas iniciativas individuais, deve ser adoptada para fomentar as capacidades dinâmicas (Pablo *et al*, 2009). Ainda assim, os líderes das empresas têm um papel determinante no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, designadamente ao nível da articulação de objectivos, da detecção de oportunidades e da contribuição para a sua avaliação, da definição da cultura da empresa, do incremento da confiança e das decisões estratégicas (Augier e Teece, 2009).

Porque é que as empresas são diferentes? Porque é que escolhem diferentes estratégias? As empresas diferem entre si não tanto devido a barreiras à mobilidade, ou ao custo de aquisição de novos recursos que as protejam de ser copiadas por outras, mas também, e sobretudo, devido a diferentes formas de visionar o futuro, baseada nas visões únicas de que cada um tem do mundo, dos seus valores e dos seus ideais (Nonaka e Toyama, 2007, p.375).

Esta visão é igualmente partilhada por Mintzberg (2004), quando argumenta que a estratégia não é apenas planeada, mas que também emerge. Neste sentido a estratégia acaba por ser mais arte ou artesanato do que ciência, pois é baseada em inspiração, visão e intuição e consubstancia-se na experiência (Mintzberg, 2004). Os académicos que partilham deste tipo de ponto de vista argumentam que a essência da estratégia reside não nas análises macro, mas sim nas micro práticas de fazer a estratégia no dia-a-dia (Chia, 2004; Whittington, 2004). Rejeitam uma relação causal entre planeamento estratégico, implementação da estratégia e resultados da estratégia, a qual tem estado sempre implícita como assumpção na análise estratégica tradicional. Defendem que a fonte de competitividade provém da capacidade de adaptação às mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis do meio ambiente, e não tanto da capacidade de desenvolver um plano analítico preciso e completo.

A realidade é algo que não é tangível. Antes é criada por uma empresa que a percebe como real. Isto quer dizer que a estratégia não pode ser apenas uma ferramenta para criar um plano para reagir à realidade, mas também uma ferramenta para perceber a realidade, e esta ferramenta, por sua vez, é formada através da interpretação da realidade (Nonaka e Toyama, 2007, p.374). A criação de valor numa empresa decorre de uma universalidade de conhecimento, que é obtida a partir de um processo organizacional onde o conhecimento subjectivo de um indivíduo possa ser compreendido e partilhado pelos outros. Quando combinado com os conhecimentos de cada um dos outros indivíduos, no sentido de se criar

novo conhecimento, caminha-se na direcção desse conhecimento único, criador de valor (Nonaka e Toyama, 2005).

Embora as diferenças sejam evidentes, as escolas do posicionamento e da estratégia baseada nos recursos, na sua vertente mais estática, têm alguns aspectos em comum. Ambas as escolas vêem a estratégia como um meio para escapar ao dilema da competição perfeita, ora através da criação de barreiras à entrada ou à mobilidade, ora através de mecanismos de posse ou de isolamento de recursos únicos, os quais permitem que a empresa ofereça produtos únicos (Nonaka e Toyama, 2007). Na escola do posicionamento, Porter (1996) argumenta que a posição estratégica é encontrada como o resultado da criatividade e da percepção dos gestores, mas não explica como é que os gestores encontram essa posição. Por sua vez, a estratégia baseada nos recursos, na sua vertente estática, não deu uma resposta adequada à questão de como é que a empresa combina e utiliza os seus recursos e como é que decide quais os recursos de que necessitará no futuro. Teece (2007), seguindo-se a Teece *et al.* (1997) argumentam que as empresas criam valor através das suas capacidades de detectar e aproveitar novas oportunidades e de reconfigurar e proteger os seus activos de conhecimento, competências e activos complementares, para se adaptarem às constantes mudanças nas necessidades dos mercados, das tecnologias ou das situações competitivas. Particularmente no artigo de 2007, Teece (2007) dá uma importância significativa às pessoas na empresa e ao seu papel em todo o processo de mudança a que chama de capacidades dinâmicas, e que passa por três fases, a detecção de oportunidades, a redefinição do modelo de negócios no sentido de se tirar partido das oportunidades e finalmente a gestão das ameaças e a reconfiguração para a acção. A este envolvimento das pessoas no processo estratégico, Mintzberg (1994), tal como Liedtka (1997, 1998) denominaram pensamento estratégico.

Para Mintzberg (1994) o pensamento estratégico relaciona-se com síntese (ao contrário do planeamento, que está mais relacionado com análise). O pensamento estratégico envolve acima de tudo intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada, incompleta e imprecisa. É uma visão, uma orientação.

Já para Liedtka (1998), o pensamento estratégico resulta na integração de cinco elementos: (1) a imagem que os colaboradores da organização têm do sistema em que a empresa se insere no momento actual, bem como a imagem de sistema que imaginam para o futuro, e ainda o caminho para essa mudança; (2) a intenção, ou enfoque: o intento estratégico proporciona o enfoque que permite que os indivíduos dentro da empresa direccionem e

alavancuem a sua energia para o objectivo em causa, para resistir a distrações e distúrbios, e para se concentrarem tanto quanto possível, no atingir dos objectivos; (3) pensamento no tempo: o pensamento no tempo visa correlacionar o passado com o presente e com o futuro, e vice-versa; (4) orientado por hipóteses, na medida que é cumulativamente criativo e crítico por natureza, tal como o pensamento científico, igualmente orientado por hipóteses; (5) inteligência oportunística, ou seja, na capacidade da empresa capitalizar, no processo de definição da estratégia, na criatividade e nas competências dos seus colaboradores, através do seu envolvimento (Liedtka, 1998). Nesta linha de envolvimento das pessoas no processo estratégico, Nonaka e Toyama (2007) introduzem a noção de empresa criadora de conhecimento. A liderança numa organização criadora de conhecimento está longe de estar relacionada com hierarquia. É flexível e distribuída, e o líder é determinado pelo contexto e por cada situação específica. A criação de conhecimento é implementada com base em práticas diárias e ocorre a todos os níveis da organização. Necessita do envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa e não apenas do de um reduzido número de níveis de topo. No processo de criação de conhecimento, os gestores intermédios e os restantes elementos da empresa, ligam-se entre si, de acordo com a sua própria vontade (Gladwell, 2000), como se de uma pequena rede se tratasse (Watts, 2003). Uma empresa criadora de conhecimento deverá ser capaz de tomar acções imediatas face aos vários fenómenos externos e internos que aparecem e desaparecem (Nonaka e Toyama, 2007), algo que apenas dificilmente poderá acontecer numa empresa com uma liderança fixa.

A importância das pessoas tem vindo a ser objecto de análise em diversos estudos empíricos, não apenas do ponto de vista da disseminação da informação, do envolvimento e da partilha de responsabilidade, mas também do ponto de vista do esforço e da perseverança dos gestores, particularmente dos de topo. Por exemplo, no seu estudo sobre a NCR, Rosenbloom (2000) chama a atenção para a importância da liderança de topo na adaptação à mudança e conclui que a gestão de topo pode ser um elemento central às capacidades dinâmicas. Num estudo sobre empresas do sector de informação e comunicação, Keil (2004) conclui que as capacidades dinâmicas utilizam muito tempo e energia dos gestores, podendo-se inferir aqui a importância da perseverança. Tal conclusão é igualmente obtida nos estudos de caso levados a cabo por Gilbert (2006) e por Pablo *et al.* (2007). Noutro estudo de caso múltiplo (Anand *et al.*, 2009), é evidenciada a importância da preparação dos recursos humanos da empresa para uma mudança constante e para a reorientação. Ao estudar duas pequenas e médias empresas italianas, Salvato (2003) aborda a importância do papel dos líderes no processo de evolução

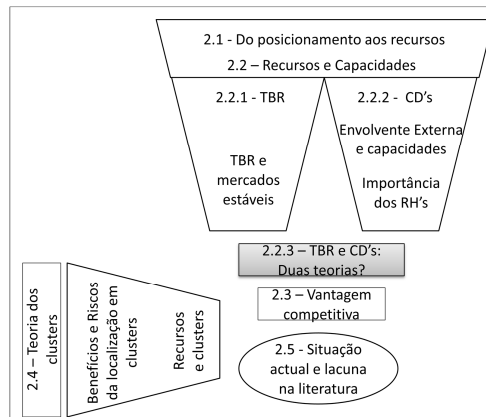
estratégica e conclui que os mesmos devem actuar a dois níveis: agir (o presente) e pensar (o futuro). Neste caso particular, os líderes são os donos da empresa, e provavelmente por isso a sua importância no desenvolvimento de capacidades é tão grande (Salvato, 2003). Neste artigo são ainda objecto de análise a importância, crucial, das decisões dos líderes e dos gestores de segunda linha, na prossecução da mudança da base de recursos (Barreto, 2010). Narayanan, Colwell e Douglas (2009), no seu estudo de desenvolvimento de duas capacidades numa grande empresa farmacêutica norte americana, evidenciam a importância dos gestores de topo na negociação das resistências à mudança ao longo das diversas áreas funcionais da companhia. Mostram igualmente que nesse caso o desenvolvimento das capacidades teve origem na gestão de topo, que posteriormente teve de influenciar a gestão de segunda linha para aderir ao processo. No estudo de caso sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas na Smith Corona, Danneels (2010) argumenta que a cognição dos gestores é determinante para a avaliação dos recursos existentes nas empresas e para a determinação do seu potencial para criação de valor. No seu artigo de 2003, Adner e Helfat (2003) argumentam empírica e quantitativamente as capacidades dinâmicas de gestão. Holcomb, Holmes e Connely (2008) reivindicam a importância dos gestores na gestão, na qualidade e na organização dos recursos. A avaliação da importância da cognição dos gestores no desenvolvimento das capacidades também foi objecto de investigação empírica (Danneels, 2010; Lockett *et al.*, 2009). A importância dos gestores no desenvolvimento das capacidades tem continuado a ser objecto de análise igualmente em estudos conceptuais, como por exemplo Eisenhardt e Martin (2000), Helfat *et al.* (2007), Kunc e Morecroft (2010), Sirmon, Hitt e Ireland (2007) e Uhlenbruck, Meyer e Hitt (2003).

2.2.3 Teoria Baseada nos Recursos e Capacidades Dinâmicas – duas teorias?

Embora Teece (e.g. 2007) continue a defender que as Capacidades Dinâmicas se demarcam em larga escala da Teoria Baseada nos Recursos,

na verdade as capacidades dinâmicas parecem ser suportadas nos mesmos fundamentos teóricos de base, particularmente no que respeita à heterogeneidade e à imobilidade, bem como à natureza tácita e endógena das competências de base à vantagem competitiva. Duas grandes diferenças de abordagem parecem todavia notórias: Preocupação com o ambiente e propriedade dos recursos.

Figura 2.10 – Localização da secção (f)



Preocupação com o ambiente:

A preocupação com o ambiente, no caso das capacidades dinâmicas, a monitorização e a percepção das oportunidades e das ameaças deve estar sempre presente (Barreto, 2010; Teece, 2007). De facto, a componente dinâmica das capacidades tem um enfoque muito particular na inimitável capacidade da empresa de moldar, adaptar, configurar e reconfigurar a sua base de recursos de modo a responder a mudanças nas tecnologias e nos mercados. As capacidades dinâmicas relacionam-se com a capacidade que a empresa tem de proactivamente se adaptar, de modo a gerar e explorar competências internas e externas, específicas, e assim se adequar às mudanças no ambiente (Teece *et al.*, 1997), mudanças essas que constituem de resto as oportunidades e as ameaças. Já no caso do modelo VRIO, a ligação ao ambiente é pouco clara, embora na essência do adjectivo “valioso” esteja um atributo que se transforma em recurso, ou capacidade, se permitir a exploração de oportunidades e/ou a neutralização de ameaças. Mas o modelo não enfatiza explicitamente o que acontece quando a janela de oportunidade fechar! Nas capacidades dinâmicas, o enfoque é claramente nos conteúdos dos processos organizacionais, conteúdos esses que são intangíveis. São dependentes dos percursos percorridos, com frequência socialmente complexos e de ambiguidade causal. Na prática correspondem à forma como a empresa transforma e (re)transforma “inputs”, ou seja recursos ou pacotes de recursos, em “outputs”, ou seja produtos ou soluções, adequados às novas realidades externas. Por sua vez, e como já

anteriormente referido, este processo dinâmico é desenvolvido em três etapas: (1) Detecção e compreensão das ameaças e das oportunidades; (2) Definição de um rumo para a mudança e; (3) Acção para o rumo (Teece, 2007). O contexto interno da empresa condiciona de sobremaneira a forma como os processos dinâmicos são desenvolvidos. Neste contexto interno, factores como o conhecimento embebido nos sistemas técnicos existentes, o conhecimento e as capacidades dos indivíduos na empresa, os sistemas de gestão que representam maneiras formais e informais de criação de conhecimento e os valores e as normas de funcionamento existentes na empresa, podem assumir importância determinante (Leonard-Barton, 1992). Por exemplo:

- Embora alguns indivíduos na empresa possam ter as competências cognitivas e criativas necessárias para decifrar as oportunidades, a melhor forma de desenvolvimento de competências na empresa é a de se desenvolverem processos de pesquisa (monitorização), de interpretação da mudança e de criação de soluções, ou novos "outputs". O desenvolvimento de novos processos organizacionais para a recolha de nova informação técnica, para monitorização das necessidades dos consumidores e dos movimentos dos concorrentes, entre outros, tenderá a potenciar a correcta identificação das oportunidades e das ameaças. Ao se filtrar e canalizar a informação para aqueles que podem fazer algo com ela (para aqueles que dentro da organização têm o poder formal de dela tirar partido), estar-se-á a criar condições para melhor se tirar partido das oportunidades e para mitigar os efeitos das ameaças (Teece, 2007).
- A empresa tenderá a ser mais vulnerável se as actividades de identificação, criatividade e aprendizagem forem deixadas sob a responsabilidade das competências cognitivas de apenas algumas pessoas, pois essas poderão não ter o conhecimento específico e prático de cada área funcional que lhes permita ter o acesso a toda a informação (Prahalad e Hamel, 1994). As discussões internas sobre as mudanças nas tecnologias e nos mercados, tanto do tipo indutivo como do tipo dedutivo, serão um contributo adicional para a componente dinâmica. Hipóteses, teste das hipóteses e sínteses sobre o significado da informação são tarefas cruciais e devem ser levadas a cabo (Teece, 2007).

Se o contexto interno não for o adequado, as empresas não terão condições para analisar mercados, desenvolvimentos tecnológicos e para identificar oportunidades e ameaças (Teece, 2007). Como consequência, não vislumbrarão oportunidades ou ameaças que outros

identificação. E se as empresas não identificarem adequadamente as oportunidades e as ameaças, a definição do seu rumo de mudança estará à partida restrito, colocando em causa o potencial de apropriação de capacidades dinâmicas. Como evidenciado em Teece *et al.* (1997), organizações mais descentralizadas, com maior autonomia local, têm maior probabilidade de identificar as oportunidades tecnológicas e de mercado.

No modelo VRIO os recursos podem ser físicos, humanos, financeiros, ou organizacionais. Quando o recurso com potencial para a obtenção da vantagem competitiva é do tipo físico, humano ou financeiro, é necessário que a empresa disponha de organização para o transformar em vantagem competitiva. Mas quando o recurso é do tipo organizacional, então a organização necessária para o transformar em vantagem competitiva é o próprio recurso em si. Pode então dizer-se que, neste caso, no qual o recurso é do tipo organizacional, para ser transformado em vantagem competitiva, deve ser valioso, raro e de difícil imitação. Este recurso organizacional acaba por ser aquilo a que as capacidades dinâmicas chamam rotina ou processo organizacional e a que Katkalo *et al.* (2010) chamaram de competência, embora esta rotina ou processo organizacional possa não ter as características de dinamismo subjacentes à linha de investigação das capacidades dinâmicas. Mas as capacidades dinâmicas podem ser consideradas, por esta via, como um caso particular de VRIO, quando o recurso em causa é do tipo organizacional.

Os parágrafos anteriores justificam que, de acordo com a preocupação com a envolvente, as capacidades dinâmicas podem ser vistas como um caso particular da Teoria Baseada nos Recursos, especificamente da versão VRIO, caso em que os mercados não são estáticos ou estáveis. Nesta última, pressupõe-se que a empresa necessita de alguma organização para integrar e tirar partido de recursos, tangíveis ou intangíveis, que são valiosos, raros e difíceis de imitar, não se dando relevância à natureza mais ou menos estática (ou dinâmica) da organização. Assim, caso a indústria seja estática, a organização necessária à transformação dos "outputs" criadores de vantagem competitiva assemelha-se a uma capacidade de nível zero (Winter, 2003). Como a indústria é estática, a vantagem competitiva resultante da capacidade de nível zero perpetua-se até que algum concorrente consiga os mesmos "outputs", ou que exista uma mudança na indústria. Caso a indústria seja dinâmica, à organização do conceito VRIO estará associada uma capacidade dinâmica, que permite que a empresa se adapte atempadamente a mudanças na indústria. Tal como Barney, Wright e Ketchen (2001) referiam, "...capacidades dinâmicas são simplesmente capacidades que são dinâmicas." (Barney *et al.*, 2001, p.630).

Propriedade dos recursos

Do ponto de vista da linha da Teoria Baseada nos Recursos, os recursos são geralmente definidos como todos os activos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, controlados por uma empresa (Barney, 1991, p.101). Esta teoria coloca a ênfase na posse dos recursos e a maior parte da literatura a ela associada tem vindo a dar demasiada importância a questões relacionadas com essa posse, dando pouco espaço para as opções da empresa adquirir, externamente, o acesso aos mesmos (Mathews, 2003). Dierickx e Cool (1989) conceberam mesmo uma abordagem na qual as vantagens competitivas das empresas resultam do desenvolvimento interno de recursos, desenvolvimento esse que é baseado em cinco características do processo de acumulação de recursos: deseconomias de compressão do tempo; eficiências de activos de massa (economias de escala); interligação do stock de activos (economias de gama); prevenção da erosão dos activos; e ambiguidade causal. As razões justificativas para este enfoque exclusivo no desenvolvimento interno de recursos prendem-se com o pressuposto de que os mercados de recursos são incompletos e, como tal, que os recursos não são perfeitamente móveis (imobilidade dos recursos) e conseqüentemente são heterogéneos entre empresas (Barney, 1991). A fundamentação para este ponto é a de que se os mercados de recursos fossem perfeitos, então os recursos estariam igualmente disponíveis para todas as empresas e, conseqüentemente a posse de determinado recurso apenas poderia dar a uma empresa uma paridade competitiva e não uma vantagem competitiva (Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991). Como mercados de recursos enquadram-se diversos tipos de arranjos de como uma empresa pode fornecer tecnologia, conhecimento ou outros recursos produtivos a outra empresa, em troca por dinheiro, ou como parte de um contrato de cooperação de longo termo, como por exemplo um consórcio de Investigação e Desenvolvimento. O mercado de recursos inclui fluxos de tecnologia, investigação e desenvolvimento subcontratado e contratos diversos através do qual o conhecimento produtivo é transferido (Arora, Fosfuri, e Gambardella, 2001a, 2001b).

A abordagem das capacidades dinâmicas pressupõe a capacidade que a empresa tem de proactivamente se adaptar, de modo a gerar e explorar competências internas e externas, específicas, e assim se adequar às mudanças na envolvente (Teece *et al.*, 1997). Ao defender que o acesso a competências e a recursos externos à empresa pode ser uma forma de, ou pelo

menos contribuir para a empresa criar vantagens competitivas (Fiol, 1991; Mathews, 2003; Teece *et al.*, 1997), as capacidades dinâmicas demarcam-se, neste aspecto particular, aparentemente, da Teoria Baseada nos Recursos. Com efeito, e por exemplo, diversos autores têm vindo a estudar aquisição de tecnologia e a considerá-la como complementar ao desenvolvimento interno de recursos (Gans, Hsu, e Stern, 2002; Mota e Castro, 2004; Niosi, 2003; Thomke e Kuemmerle, 2002).

Para Mathews (2003), e contrapondo Dierickx e Cool (1989), existem diversas razões justificativas para as empresas recorrerem aos mercados de recursos. Entre outras: (1) Alavancar a aceleração dos recursos – nos casos em que o conhecimento tácito acumulado no passado não é relevante (por exemplo nos casos de novas trajectórias tecnológicas, ou de choques tecnológicos), o acesso a recursos externos pode ter grandes benefícios em termos de tempo, principalmente em situações nas quais o processo de aprendizagem, codificação e difusão das capacidades é demorado. Veja-se o exemplo da capacidade que algumas empresas japonesas têm de trabalhar cooperativamente com fornecedores. Muitos fabricantes americanos tentaram desenvolver a mesma capacidade, mas sem os mesmos resultados. Os japoneses já fazem isto há mais de 500 anos, pelo que o que conseguem fazer hoje resulta de um longo e sinuoso caminho de aprendizagem (Barney, 1999). Neste caso a introdução de recursos externos em alternativa ao desenvolvimento interno de recursos pode ainda beneficiar a empresa, ao mitigar eventuais problemas de rigidezes centrais (Leonard-Barton, 1992); (2) Economias de escala – os “*stocks*” de recursos previamente existentes (Dierickx e Cool, 1989; Wernelfelt, 1984) numa determinada empresa podem certamente ajudá-la a cimentar a sua liderança, através do desenvolvimento interno de novos recursos. Mas se o mercado de recursos permite que um novo concorrente aceda ao novo recurso sem ter de fazer todo o investimento prévio no “*stock*” de recursos que a empresa em causa teve de fazer, este novo concorrente terá uma vantagem por não ter a necessidade de efectuar investimentos tão elevados e por não sofrer o efeito de inércia; (3) Economias de gama dos recursos (vantagens de complementaridade) – os activos estratégicos da empresa podem actuar com sinergias. O concorrente copia o produto mas falha, por exemplo, em serviço ao cliente. Um concorrente que não aceita recorrer ao mercado de recursos pode estar a limitar o potencial de sinergia dos recursos a que tem acesso. A compra de recursos pode ser vista como algo complementar a recursos já existentes na empresa (Mota e Castro, 2004). Esta lista de razões que podem justificar a necessidade de recurso ao mercado dos recursos, trazida por Mathews (2003), pode ser complementada com outros motivos. Por vezes os recursos

resultam de um dado enquadramento histórico que não pode ser replicado. Por exemplo, a rede mundial de serviço da Caterpillar foi criada aquando da segunda guerra mundial, quando esta empresa era fornecedora dos aliados. Os aliados concordaram em subsidiar toda a rede. Para outra empresa conseguir a mesma rede a preços aceitáveis tinham de se voltar a verificar as mesmas condições históricas!

A capacidade da empresa aceder a, conjugar, utilizar e explorar recursos disponíveis externamente (detidos por outras empresas ou instituições), pode ser considerada uma capacidade dinâmica da empresa (Mota e Castro, 2004). Tal como referido por Teece (1998), a existência de mercados de recursos abre um caminho para o desenvolvimento de novas formas de postura competitiva e estratégica, num contexto que pode ser descrito de competição Shumpeteriana (Mathews, 2003). E neste contexto, a adequação estratégica necessita de ser constantemente conseguida. A operacionalização da adequação estratégica pode ser efectuada através da co-especialização (Teece, 2007), particularmente em contextos que acumulam quatro diferentes características: (1) O ambiente é aberto ao comércio internacional e completamente exposto a oportunidades e a ameaças associados a mudança tecnológica; (2) A mudança técnica é sistémica e múltiplas invenções podem ser combinadas para a criação de novos produtos em função de novas necessidades de clientes; (3) Existe um mercado global de componentes e serviços que está bem desenvolvido e; (4) Existe um mercado global para a troca de "know-how" e de tecnologia ainda pouco desenvolvido. Activos co-especializados são activos complementares onde o valor de um dado activo é função do seu uso em conjugação com outros activos (Teece, 2007). A captura de benefícios de co-especialização com frequência obriga a operações integradas, permitindo a diferenciação na oferta de valor ou poupanças nos custos. Pode assim estar na origem de uma vantagem competitiva (Peteraf e Barney, 2003). Um exemplo de co-especialização de activos pode ser o da mina de carvão e da central de produção de energia (Joskow, 1985). Quando a central eléctrica é construída à saída da mina de carvão, existe um risco contratual associado à obtenção do carvão da mina. Os contratos de longo termo podem não ser suficientes para proteger a central de produção de energia de abusos no relacionamento por parte da mina. Se os accionistas da mina tiverem a possibilidade de vender o carvão no mercado global, podem não estar dependentes da procura de carvão por parte da central. Se a central não poder obter carvão nas mesmas condições em outras minas e se a mina não poder vender o carvão no mercado global, a não ser com margens menores, então estão criadas as condições para a co-especialização de activos (Augier e Teece, 2006). Alguns tipos de recursos serão sempre

difíceis de comercializar (tais como o conhecimento tácito, ou recursos baseados em conhecimento tácito), e estes serão, no limite, as fontes de vantagem competitiva (Mathews, 2003; Teece, 2007).

Loasby (1998) introduziu uma dimensão complementar e de relevância extrema à noção de capacidades, construindo na distinção que Ryle (1949) fez entre "*saber como*" e "*saber que*". Enquanto que "*saber como*" é a capacidade de desenvolver as acções necessárias para se conseguir um determinado fim, "*saber que*" refere-se ao conhecimento sobre factos e sobre relacionamentos. Para além disso, Loasby (1998), pegando nas ideias de Nelson e Winter (1982) sobre a diferença entre "*saber como fazer algo*" e "*saber como fazer com que algo seja feito*", introduziu o conceito de capacidades directas, que são as capacidades que a empresa detém internamente e que se relacionam com o "*saber como fazer algo*" e de capacidades indirectas, que são as capacidades que a empresa tem de utilizar recursos externos, ou seja, não detidos pela empresa. Do ponto de vista das capacidades dinâmicas, estas capacidades indirectas podem ser vistas como um processo organizacional: o de utilizar recursos e capacidades fora da empresa. Inclui o reconhecimento do valor de determinado conhecimento novo e externo à empresa, e subentende a necessidade de conhecimento dos parceiros, das suas peculiaridades, tal como do seu potencial e das suas limitações. A capacidade de ensinar os outros a como fazer algo e a capacidade de explorar conhecimento e recursos diversos dos outros, é bem evidenciada no estudo de dois casos de empresas da indústria portuguesa de moldes, levado a cabo por Mota e Castro (2004). Nas redes de cooperação é frequente a combinação da utilização de capacidades directas e de capacidades indirectas, já que neste tipo de redes, empresas heterogéneas combinam as suas capacidades e recursos por um determinado período de tempo, com o objectivo de atingirem um determinado fim (Chituc, Azevedo, e Toscano, 2009).

Se, por um lado, e como referido, aparentemente no que respeita à origem dos recursos as Capacidades Dinâmicas se demarcam totalmente da linha de abordagem mais estática, por outro lado, se se tiver em conta que o enfoque das capacidades dinâmicas está do lado dos processos organizacionais e não dos recursos em si, compreende-se que o que está em causa não é a origem dos recursos, mas sim a forma (rotina ou processo) como os recursos são manipulados de modo a se conseguirem "outputs" sempre adequados às novas realidades externas. Neste aspecto em particular a literatura das capacidades dinâmicas é consistente com a da Teoria Baseada nos Recursos e defende que essa rotina ou processo é interna à empresa. Mesmo o conceito de capacidades externas (Loasby, 1998; Zahra e George, 2002),

pressupõe uma rotina ou processo interno. E é esse processo ou rotina que será valioso, raro e difícil de imitar.

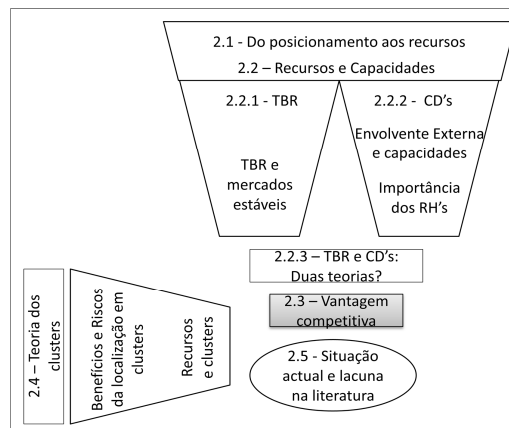
Concluindo, as Capacidades Dinâmicas parecem não ser uma abordagem conceptualmente diferente da Teoria Baseada nos Recursos, mas sim um caso particular desta última, adequado a mercados não estáticos, podendo ter uma componente dinâmica mais ou menos rápida (Barreto, 2010; Eisenhardt e Martin, 2000), nos quais a adequação e o intento estratégico são determinantes para a criação de vantagens competitivas. Esta conclusão é partilhada por diversos autores em estudos recentes, como por exemplo Morgan *et al.* (2009), Ambrosini e Bowman (2009), Lockett *et al.* (2009) e Hoopes, Madsen e Walker (2003), que vêem as capacidades dinâmicas como uma extensão da Teoria Baseada nos Recursos.

2.3 Vantagem competitiva

São diversos os académicos da estratégia que pensaram a vantagem competitiva como estando relacionada com o desempenho. Para Thomas (1986), empresas com rentabilidades relativas superiores às dos concorrentes, têm vantagens competitivas. Ghemawat and Rivkin (1999) por exemplo, afirmam que:

“... uma empresa...que obtém retornos financeiros superiores aos da indústria ou grupo estratégico durante um longo período de tempo, detém uma vantagem competitiva sobre os seus rivais” (Ghemawat and Rivkin, 1999, p.49).

Figura 2.11 – Localização da secção (g)



Já Besanko, Dranove e Shanley (2000), definem que uma empresa tem uma vantagem competitiva se tiver lucros económicos mais elevados do que o concorrente médio na indústria em que opera. Nesta linha de raciocínio, vantagem competitiva foi igualmente definida como existente sempre que a empresa cria sistematicamente mais valor do que o criado pela média dos concorrentes (Schoemaker, 1990). Ao associarem vantagem competitiva a retornos financeiros e a lucros, estes autores assumem explicitamente que as vantagens competitivas podem decorrer de factores endógenos à empresa, como uma mais adequada exploração de recursos escassos e valiosos (Barney, 1991; Barney, 1995; Peteraf e Barney, 2003; Wernerfelt, 1984). No entanto, pode haver outros factores que não a

exploração mais adequada dos recursos escassos e valiosos, que levam à obtenção de rendas mais elevadas, no quadro das definições de vantagem competitiva referidas, como por exemplo custos de mudança de clientes (Hoopes *et al.*, 2003).

Mas outras visões menos ligadas à economia ou aos economistas têm igualmente sido explicitadas. Por exemplo, para Oster (1999), vantagem competitiva é definida em termos das características que permitem a uma empresa ter desempenhos superiores aos dos seus rivais. Já Winter (1995) refere-se a vantagem competitiva em termos de criação de valor como uma de diversas alternativas possíveis. Na mesma linha, Porter (1985) e Sirmon *et al.* (2007), argumentam que a vantagem competitiva provém do valor que a empresa consegue oferecer aos seus clientes.

No contexto destas visões alternativas, mais ou menos abrangentes da noção de vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2010) e Peteraf e Barney (2003) definem vantagem competitiva introduzindo o conceito de valor económico. Para eles, uma empresa detém uma vantagem competitiva se conseguir criar mais valor económico no contexto produto mercado em que se insere, sendo valor económico a diferença entre a percepção que os clientes têm do benefício do produto e o custo económico do produto para a empresa (Bowman, 2001). Nesta abordagem, a vantagem competitiva é medida em termos relativos, ou seja, a diferença entre o benefício percebido e o custo económico do produto deve ser comparada com a do concorrente marginal que apenas consegue atingir o ponto crítico (no qual o custo económico do produto para a empresa é igual ao benefício percebido pelo cliente). Ao proporem que a comparação deve ser efectuada com concorrentes marginais, estão intencionalmente a assumir que numa determinada indústria pode haver mais do que uma empresa com vantagem competitiva, algo que nos parece fazer todo o sentido, até porque se assim não fosse, estaríamos a assumir que em cada contexto industrial haveria apenas lugar para uma posição de destaque (dominante), estando todas as restantes empresas em situação de paridade ou de inferioridade competitiva. Concomitantemente, para esta abordagem uma empresa detentora de vantagem competitiva não necessita de ser a empresa com melhor desempenho em todas as dimensões (Peteraf e Barney, 2003, p.315).

Do ponto de vista da estratégia baseada nos recursos, esta definição de vantagem competitiva de Peteraf e Barney (2003), pode ser obtida de duas formas distintas: (1) Como resultado da empresa utilizar recursos escassos e valiosos de uma forma mais eficiente do que os concorrentes, o custo económico do produto será inferior ao dos concorrentes, logo a empresa

poderá oferecer o mesmo valor percebido por um custo inferior. A essa vertente de obtenção de vantagem competitiva chamaram vantagem competitiva suportada em eficiência; (2) A outra forma de obtenção de vantagem competitiva é através do incremento dos benefícios percebidos pelo cliente. Se os recursos escassos e valiosos forem utilizados no sentido de diferenciar a oferta, então, para o mesmo custo, o benefício percebido poderá ser superior e assim a empresa deterá uma vantagem competitiva suportada na diferenciação.

Uma terceira forma de obtenção de vantagem competitiva quando vista como o diferencial entre o benefício percebido e o custo económico do produto, é através da conjugação das duas formas descritas por Peteraf e Barney (2003), ou seja, através da utilização dos recursos escassos e valiosos de forma mais eficiente e ao mesmo tempo com incremento dos benefícios percebidos pelos clientes. Desse modo a empresa conseguirá aumentar o diferencial de valor tanto pela via da diferenciação quanto pela via da eficiência.

Como limitação, esta definição não permite relacionar a vantagem competitiva com rentabilidade, que é uma medida vulgarmente utilizada em estudos empíricos para identificar vantagem competitiva (Cho e Pucik, 2005; Knott, 2003; Lopez, 2003; Markman, Espina, e Phan, 2004; Miller e Shamsie, 1996; Newbert, 2008; Pérez e Falcón, 2004; Powell, 1992), uma vez que a variável preço de venda não é considerada. Deste modo, a vantagem competitiva traduzir-se-á em benefícios para a empresa através de efeitos induzidos, como por exemplo uma maior quota de mercado (Makadok, 1999; Newbert, 2008) ou uma maior percepção de qualidade de produto ou serviço (Ray *et al.*, 2004; Ray *et al.*, 2005), sempre que o preço for colocado numa posição em que permite um acréscimo do excedente do consumidor, ou num acréscimo de rentabilidade das vendas se o preço for colocado de modo a gerar um acréscimo de lucro do proprietário (Bowman, 2001).

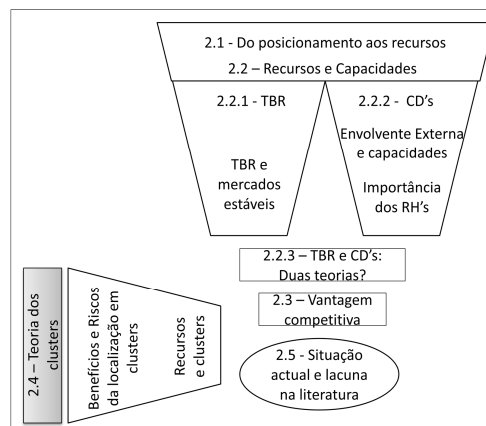
No presente estudo adoptamos esta última definição de vantagem competitiva (Peteraf e Barney, 2003): Uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor económico do que o concorrente marginal, no contexto da indústria onde se insere (p.314). A existência de uma vantagem competitiva será avaliada através de efeitos induzidos, como por exemplo um boa reputação no mercado, um aumento de quota de mercado, o estabelecimento de relações duradouras com clientes ou uma marca de sucesso. Como se entende a existência de uma vantagem competitiva quando o valor económico criado é superior ao nulo (conseguido pelo concorrente marginal que apenas consegue atingir o ponto crítico), sendo o valor económico dado pela diferença entre o benefício percebido pelo cliente e o custo de

entregar o mesmo produto, não será difícil inferir-se que apenas um valor económico positivo permite a obtenção de resultados líquidos sistematicamente positivos (pois o cliente não suporta pagar sistematicamente mais do que o valor percebido pelos bens). Assim, a verificação da existência de resultados líquidos sistematicamente positivos será igualmente uma forma de observação da existência de uma vantagem competitiva.

2.4 Teoria dos Clusters

Michael Porter tem vindo a ser considerado como o inventor da palavra "cluster" (Cortright, 2006). Aliás, actualmente a teoria dos "clusters" encontra-se fortemente associada aos diversos trabalhos de Porter (1990, 1994, 1997, 1998, 2000a, 2000b, 2003). No seu trabalho de 1990, Porter (1990, p.78) define "clusters" como concentrações geográficas de empresas e instituições, interligadas, que operam numa determinada área.

Figura 2.12 – Localização da secção (h)



Os desenvolvimentos teóricos que Michael Porter faz sobre os "clusters" têm uma forte raiz no trabalho daquele que, em 1890, terá tido o primeiro autor a escrever sobre concentrações geográficas de empresas que operam numa determinada área de actividade, então sob a designação de "Indústria Localizada" (Marshall, 1920)³ ou de "distritos industriais" (Marshall 1919). Nessa obra, Marshall (1920) fez referencia às aglomerações de pequenas e médias empresas industriais na indústria têxtil britânica e observou que as pequenas empresas podiam beneficiar por se agrupar através daquilo a que nos dias de hoje se chama de efeitos de rede. Os efeitos de rede resultam de sinergias de rede, na qual os benefícios gerados pelo todo (grupo de empresas que funciona em rede) são superiores à soma dos benefícios das partes (empresas que fazem parte da rede) (Parto, 2008).

Embora Marshall (1920) tenha sido a primeira obra na qual os "clusters" são estudados, a sua origem é bastante mais antiga. De acordo com a informação do sítio do Instituto para a Estratégia e para a Competitividade da Harvard Business School

³ Este livro foi inicialmente publicado em 1890.

(<http://data.isc.hbs.edu/cp/index.jsp>), o aparecimento de "clusters" data do século XIII, quando se desenvolveu o "cluster" de têxteis de seda do norte de Itália.

Embora actualmente o termo "cluster" seja o mais utilizado, o mesmo conceito tem vindo a ser estudado com diferentes designações, entre as quais distritos industriais (Marshall, 1919; Piore e Sabel, 1986), indústria localizada (Marshall, 1920) e aglomerações de empresas (Cortright, 2006).

Desde que Porter (1990) escreveu aquele que é reconhecidamente o trabalho de referência sobre "clusters", passaram-se duas décadas de estudos e de debate sobre o tema e não foi possível chegar-se ainda a um consenso de definição universal do conceito. Provavelmente tal deve-se ao facto de os "clusters" terem vindo a ser estudados em áreas tão diversas como sociologia, economia, ciência política e estudos regionais, como grupos de empresas inter-relacionadas que inovam e geram crescimento económico (Parto, 2008). Martin e Sunley (2003) identificaram dez diferentes formas de definição de "clusters". Por exemplo, para Rosenfeld (1997) e para Scott (1998), um distrito industrial pode ser definido como uma rede localizada, ou uma geograficamente identificável concentração de negócios similares, relacionados ou complementares, ou ainda de produtores interligados pela divisão social do trabalho. Para Pike e Sengenberger (1990) os distritos industriais são sistemas produtivos localizados em áreas específicas, caracterizados pela existência de um elevado número de empresas que estão envolvidas em diversos estágios e de diversas formas, na produção de produtos homogéneos. As empresas desenvolvem as suas transacções de negócio através de meios formais e informais de comunicação e de diálogo, partilham infra-estruturas especializadas, bem como mão-de-obra, e estão sujeitas às mesmas oportunidades e ameaças. Essas aglomerações possibilitam as complementaridades através de laços verticais e horizontais entre as diversas empresas (Rosenfeld, 1997; Scott, 1998). Já para Ketels (2003) e para Cortright (2006), "clusters" são grupos de empresas, de actores e de outras instituições económicas relacionadas, geograficamente próximas, que tiram vantagens produtivas dessa proximidade geográfica e das conexões a ela associadas (Ketels, 2003; Cortright, 2006).

Do ponto de vista da área da ciência do presente estudo, todos estes exemplos de definições são relativamente próximos em termos conceptuais e descritivos, e podem ser englobados na explanação que Porter (1998) efectua: "clusters" são concentrações geográficas de empresas e instituições (interligadas) numa determinada área. Os "clusters" incluem conjuntos de empresas de indústrias relacionadas que são importantes para a concorrência e para a

competitividade. Por exemplo, os "clusters" incluem fornecedores de determinados componentes, matérias-primas, máquinas ou serviços e ainda fornecedores de infra-estrutura especializada. Muitos "clusters" incluem igualmente uma integração vertical a jusante, ao nível dos canais de distribuição e mesmo dos clientes, e uma integração horizontal para fabricantes de produtos complementares e ainda para empresas de indústrias relacionadas, quer seja por habilidades, tecnologias ou "inputs" comuns (Porter 1998, p.78).

Nos "clusters" as empresas tendem a ser de pequena ou média dimensão e especializadas em actividades ou partes específicas da cadeia de valor. A estas empresas de pequena dimensão, Piore e Sabel (1984) denominaram "*especialização flexível*", em alternativa às grandes empresas muito integradas verticalmente. Por oposição à lógica de integração vertical significativa, na qual a origem da vantagem competitiva decorre do desenvolvimento e utilização de recursos internos à empresa, nos "clusters" as empresas são frequentemente de pequena dimensão, familiares, resultando a vantagem competitiva da forma como se organizam entre si, numa lógica de articulação especializada (Pike e Sengenberger, 1990).

2.4.1 Benefícios e riscos da localização em "clusters"

As empresas localizadas em "clusters" podem auferir de um vasto conjunto de benefícios, tais como:

(1) Melhor acesso a mão-de-obra especializada e a fornecedores (Marshall, 1920): Devido ao elevado número de oportunidades de emprego, os "clusters" tendem a ser ricos em disponibilidade de pessoal altamente qualificado e experiente. Os fornecedores também vêm os "clusters" como localizações atractivas, pois neles encontram um grande número de clientes, pelo que os "clusters" bem desenvolvidos contêm uma ampla base de fornecedores especializados, situação que permite que as empresas façam as compras localmente. Deste modo as empresas conseguem custos de transacção mais reduzidos: os prazos para abastecimento são mais curtos, os custos de transporte igualmente, as necessidades de armazenagem de produtos e de matérias-primas são reduzidas. A proximidade permite que a comunicação seja melhor e mais frequente contribuindo dessa forma para se ultrapassarem eventuais problemas de especificações dos produtos em transacção ou da percepção das reais necessidades. A proximidade contribui ainda para que seja mais fácil os fornecedores prestarem serviços auxiliares, tais como por exemplo assistência técnica ou pequenas correcções ao produto comercializado (Bozarth, Blackhurst, e Handfield, 2007; Porter, 1998).

(2) Difusão de conhecimento: Marshall (1920) tem sido reconhecido como o responsável pela introdução do conceito de difusão do conhecimento nos "clusters", quando refere que as ideias se movem facilmente de empresa para empresa, como se o conhecimento "*pairasse no ar*" (Marshall, 1920: Livro IV, Capítulo X, §3). Porter expressa um ideia equivalente: "*a informação aprofundada sobre o mercado, a informação técnica e a competitiva, acumulam nos "clusters", possibilitando que as empresas aí localizadas lhes tenham acesso privilegiado*" (Porter, 1998; p.81). Adicionalmente, as relações pessoais e os laços à comunidade alavancam a confiança e facilitam os fluxos de informação (Bozarth, *et al.*, 2007).

(3) Complementaridades: As complementaridades podem aparecer de formas distintas (Porter, 1998): Em termos de produto final, diferentes empresas especializam-se em produtos diferentes que servem também eles diferentes necessidades de clientes (por exemplo, no caso do "cluster" Algarvio do turismo, podemos referir hotéis, casinos e campos de golf); Sob a forma de complementaridade numa lógica de fileira industrial, ou de cadeia de valor. Diferentes empresas especializam-se em áreas específicas e diferentes da cadeia de valor (por exemplo no "cluster" português do calçado umas empresas são especializadas na fase de corte das matérias-primas enquanto que outras são especialistas e centram as suas actividades na costura); Em termos de marketing, na medida que factores como a reputação do "cluster" e o facto de muitos fornecedores estarem geograficamente próximos, potenciam as deslocações dos clientes à região em causa; Em termos de serviços e instituições de apoio, criadas pela administração local ou central, ou ainda pelas próprias empresas do "cluster" (Bozarth *et al.*, 2007; Piore e Sabel, 1986). Como exemplos deste tipo de complementaridades podem ser referidos os centros tecnológicos, os centros de formação específica e as associações empresariais.

(4) Melhor motivação e medição do desempenho (Porter, 1998): a rivalidade local tende a ser motivante. O orgulho e o desejo de mostrar sucesso são importantes ao nível local e promovem a motivação e a orientação para o sucesso. Por outro lado, o facto de haver uma boa troca de informação leva a que exista um bom nível de conhecimento sobre estruturas de custos e de proveitos, bem como de dimensão, o que permite melhor comparação dos níveis de desempenho das distintas empresas.

(5) Inovação (Marshall, 1920): Alfred Marshall referia que: "*O bom trabalho é devidamente apreciado; As invenções e os aperfeiçoamentos na maquinaria, nos processos de fabrico e na*

organização geral dos negócios estudam-se de imediato para que os seus méritos e problemas sejam apurados: se uma pessoa lança uma nova ideia, esta é adoptada pelas outras e, combinada com sugestões de terceiros, transforma-se por sua vez numa fonte de novas ideias" (Marshall, 1920: Livro IV, Cap. X, §3). Porter (1998) retoma esta ideia e refere que como grande parte dos compradores estão dentro do próprio "cluster", os fornecedores, pela proximidade ao mercado, frequência de transacções e facilidade de relacionamento, têm uma melhor noção das reais necessidades do que concorrentes isolados geograficamente. Para além de tornarem as oportunidades de inovação mais visíveis, os "clusters" também tendem a promover uma maior flexibilidade e rapidez na inovação. A existência, na mesma aglomeração, de diversos fornecedores especializados, com competências e conhecimento em áreas complementares, os quais frequentemente são envolvidos no desenvolvimento dos novos produtos e/ou processos, contribui igualmente para a disseminação do conhecimento e da aprendizagem, com impacto ao nível da inovação (Parto, 2008). Adicionalmente, a abundância de fornecedores locais permite que qualquer empresa do "cluster" tenha acesso ao aprovisionamento dos componentes ou de outros "inputs" necessários à inovação.

Do ponto de vista dos riscos é importante referir que a mera localização em "clusters" não é garantia de se conseguirem alcançar índices de desempenho mais elevados. A aprendizagem pode nem sempre originar melhorias de desempenho, pois tanto os bons, como os maus hábitos, podem ser aprendidos como resultado da localização em "clusters" (Parto, 2008). Huber (1991) afirma que as empresas podem aprender incorrectamente e podem também aprender adequadamente o que é incorrecto. Se por um lado os "clusters" tendem a enquadrar diversas relações de cooperação, por vezes também evidenciam factores aparentemente conflituantes com a cooperação, como questões de poder, conflitos entre empresas e subcontratados, empresas e clientes, empresas e funcionários, empresas e instituições externas (Paniccia, 1998).

Em resumo, os "clusters" tendem a promover a competição e a cooperação. Competição, na medida que os concorrentes competem arduamente para ganhar e reter clientes. Sem uma competição vigorosa, os "clusters" deixam de ser competitivos. A cooperação dá-se mais a nível vertical do que na horizontal, envolvendo empresas em indústrias relacionadas e instituições de suporte (Porter, 1998). Visto desta forma, um "cluster" pode ser encarado como uma forma alternativa de organização da cadeia de valor (Porter, 1985). A proximidade das empresas do "cluster", associada a frequentes transacções, permite uma maior coordenação de esforços e de actividades, com o reforço da confiança entre as partes. Desta

forma os "clusters" potenciam a mitigação dos problemas dos relacionamentos com empresas externas sem criar as rigidezes ou as inflexibilidades que normalmente a integração vertical ou a semi-integração vertical (sob a forma de contratos de longo prazo, de "joint ventures" ou de alianças estratégicas) provocam (Porter, 1998). Devido à sua flexibilidade estrutural, as PME's aglomeradas estarão em melhor posição para, através de inovação, lidar com as mudanças nas necessidades dos clientes, do que as grandes empresas integradas verticalmente (Parto, 2008). Numa economia cada vez mais global, as vantagens competitivas duradouras residem incrivelmente em questões locais, tais como conhecimento, relacionamentos e motivação, que rivais mais distantes não podem acompanhar (Porter, 1998, p. 77).

2.4.2 Recursos e Clusters

Nos "clusters" o conhecimento "*paira no ar*" (Marshall, 1920: Livro IV, Capítulo X, §3). Entre outros, *paira no ar* devido à existência de diversas empresas localizadas geograficamente próximo, *paira no ar* porque parte significativa da população local estará de uma forma ou de outra ligada ao "cluster", *paira no ar* porque são diversas e frequentes as transacções formais e informais entre as diversas empresas do "cluster". A difusão do conhecimento é pois facilitada no contexto dos "clusters" (Marshall, 1920). A difusão do conhecimento nos "clusters" está na origem da capacidade de inovação que normalmente se verifica nestes contextos. A apreciação do bom trabalho, os estudos imediatamente efectuados com o objectivo de se desenvolverem aperfeiçoamentos na maquinaria, nos processos de fabrico e na organização geral do negócio, as melhorias resultantes da adopção das boas ideias por terceiros, descritas por Marshall (1920: Livro IV, Cap. X, §3), e que estão na origem da capacidade de inovação nos "clusters", terá provavelmente sido a primeira abordagem ao que Cohen e Levinthal (1990) codificaram como capacidades de absorção: a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de informação nova e externa, de a assimilar e aplicar para fins comerciais, é crítica para as suas capacidades de inovação (Cohen e Levinthal, 1990).

Zahra e George (2002), Todorova e Durisin (2007) e Wang e Ahmed (2007), defendem que as capacidades de absorção, vistas como as capacidades da empresa adquirir, assimilar, transformar e explorar recursos disponíveis externamente (à empresa), podem ser consideradas uma capacidade dinâmica da empresa. Assim, pode-se esperar que em "clusters", a existência de empresas com capacidades dinâmicas de absorção, seja frequente,

pois o conhecimento novo, que é a fonte das capacidades de absorção, como referido inicialmente por Marshall (1920), paira no ar. Maskell e Malmberg (1999) argumentam que a proximidade é relevante. Para eles certo tipo de informação continua a requerer uma abordagem "cara-a-cara". Quanto mais o conhecimento envolvido é do tipo tácito, mais importante é a proximidade espacial entre os actores envolvidos na transacção (Maskell e Malmberg, 1999, p.180).

No contexto de "cluster", no qual se verifica a existência de diversas organizações com recursos e capacidades distintivas em áreas diferentes, as capacidades que Loasby (1998) codificou como indirectas, ou seja, as capacidades de saber como fazer com que algo seja feito (Nelson e Winter, 1982) podem assumir uma destacada relevância. Do ponto de vista da Teoria Baseada nos Recursos em geral e da sua componente de Capacidades Dinâmicas em particular, estas capacidades indirectas pode ser vistas como um processo organizacional: o de recorrer a recursos e capacidades fora da empresa. Inclui o reconhecimento do valor de determinado conhecimento, novo ou não, mas externo à empresa, e a capacidade de o utilizar e aplicar para fins comerciais, e subentende a necessidade de conhecimento dos parceiros, das suas peculiaridades, tal como do seu potencial e das suas limitações.

A literatura recente evidencia diversas tentativas de explicação do desempenho das empresas localizadas em "clusters", bem como dos próprios "clusters" (Foss, 1996; Hervás-Oliver e Albors-Garrigós, 2007; Lawson, 1999; Maskell e Malmberg, 1999; Molina-Morales, 2001; Molina-Morales e Martínez-Fernández, 2003; Paniccia, 1999; Wu *et al.*, 2010), com enfoque na Teoria Baseada nos Recursos. Alguns estudos avaliaram a Teoria Baseada nos Recursos em empresas localizadas em "clusters, comparando-as com empresas não "clusterizadas" (Giner e María, 2002; Molina-Morales, 2002).

Por oposição à Teoria Baseada nos Recursos, que tem um enfoque ao nível da empresa, dando uma especial ênfase à propriedade dos recursos e aos mecanismos para o seu isolamento, esta literatura extensiva dos recursos ao contexto de "cluster" enfatiza os efeitos de elementos como recursos partilhados (Molina-Morales e Martínez-Fernandez, 2003), capacidades dos clusters (Hervás-Oliver e Albors-Garrigós, 2007), factores avançados (Porter, 1990), recursos semipúblicos (Wu *et al.*, 2010), capacidades localizadas (Maskell e Malmberg, 1999) ou capacidades de ordem mais elevada (Foss, 1996), no desempenho das empresas (Becchetti e Rossi, 2000; Molina-Morales, 2001; Molina-Morales e Martínez-Fernández, 2003). Estes elementos existem ao nível do "cluster" e encontram-se disponíveis

apenas para as empresas que dele fazem parte. Outra proposição principal é a de que os recursos das empresas do "cluster" acabam por ser partilhados pelas restantes empresas, tornando-se recursos semipúblicos que por sua vez têm impacto no desempenho dos próprios "clusters" (Hervás-Oliver e Albors-Garrigós, 2007).

Outro aspecto importante no relacionamento entre recursos e "clusters" prende-se com as denominadas capacidades da indústria. O conceito de capacidades da indústria deriva do conceito das capacidades das empresas, que é mais estabelecido na literatura, e defende que as colecções de práticas e de rotinas também existem ao nível das indústrias (Eisenhardt e Martin, 2000; Levinthal e Myatt, 1994). Capacidades da indústria são propriedades sistemáticas que resultam do comportamento das empresas que actuam no sentido de melhorar a sua posição competitiva, através da procura de novas competências. As capacidades da indústria desenvolvem-se porque o comportamento da procura é sistémico: as empresas não apenas procuram por novas capacidades para gerirem os seus novos "*stocks*" de recursos, mas desenvolvem igualmente competências para identificar e adaptar e eventualmente copiar as dos concorrentes. A dualidade do processo resulta num leque de práticas e rotinas comuns que têm impacto tanto nas empresas, individualmente, como nas indústrias, de um modo geral (Lampel e Shamsie, 2003).

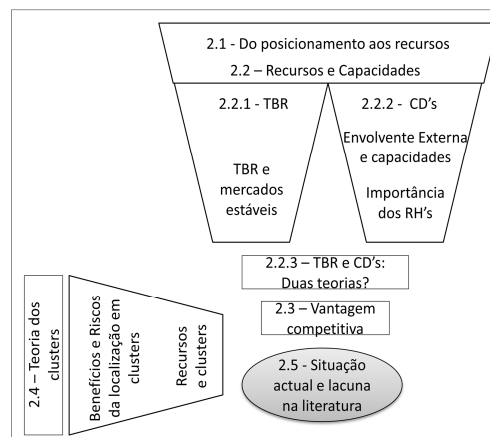
Diversos estudos levados a cabo em indústrias específicas e distintas (e.g. petróleo, farmacêutica e discos ópticos), apontam para que empresas pertencentes à mesma indústria tenham capacidades partilhadas que são determinantes para manter a vantagem competitiva (Helfat, 1997; Henderson e Cockburn, 1994). Eisenhardt e Martin (2000, p.108) argumentam que tal se deve ao facto de empresas na mesma indústria tenderem a desenvolver soluções comuns para problemas específicos. Nesse sentido, Huygens, Baden-Fuller e Ven den Bosch (2001) alegam que estas capacidades partilhadas podem inicialmente resultar do facto de concorrentes directos terem desafios semelhantes, mas muito do seu desenvolvimento subsequente estar relacionado com o facto dos diversos concorrentes acabarem por interagir entre eles. A principal alavanca das capacidades da indústria é portanto o ciclo de inovação e de cópia. As empresas procuram capacidades inovadoras para ganharem vantagem e à medida que são bem sucedidas, outras empresas da indústria seguem-nas, pedindo emprestadas, adaptando e melhorando o que os competidores estão a fazer. Num contexto no qual o conhecimento "paira no ar" (Marshall, 1920), este aspecto ganha uma relevância ainda maior.

2.5 Situação actual da literatura e lacuna

2.5.1 Teoria Baseada nos Recursos

A Teoria Baseada nos Recursos tem vindo a ser fortemente criticada, nomeadamente por: (1) não ter implicações ao nível da gestão ou validação operacional (Priem e Butler, 2001a), pois afirma que para se obter uma vantagem competitiva sustentada é necessário o desenvolvimento e a obtenção de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, mas não dá indicações de como o fazer; (2) a vantagem competitiva sustentada não ser possível (D'Aveni, 1994; Eisenhardt e Martin, 2000), de uma forma estática, pois as mudanças na envolvente alteram, mais ou menos rapidamente as regras do jogo, e conseqüentemente a importância dos recursos; (3) a posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis não ser condição necessária nem suficiente para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada (Armstrong e Shimizu, 2007; Newbert, 2007); (4) ser tautológica (Priem e Butler, 2001a, 2001b); e (5) as definições de recursos serem excessivamente vagas, por exemplo, não distinguem entre recursos que são "inputs" das empresas e as capacidades que permitem que a empresa seleccione, desdobre e organize esses recursos. Para uma revisão detalhada das principais críticas à Teoria Baseada nos Recursos, ver Kraaijenbrink, Spencer e Groen (2010).

Figura 2.13 – Localização da secção (i)



(3) a posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis não ser condição necessária nem suficiente para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada (Armstrong e Shimizu, 2007; Newbert, 2007); (4) ser tautológica (Priem e Butler, 2001a, 2001b); e (5) as definições de recursos serem excessivamente vagas, por exemplo, não distinguem entre recursos que são "inputs" das empresas e as capacidades que permitem que a empresa seleccione, desdobre e organize esses recursos. Para uma revisão detalhada das principais críticas à Teoria Baseada nos Recursos, ver Kraaijenbrink, Spencer e Groen (2010).

Não obstante as referidas críticas, e talvez não obstante uma crítica ainda mais relevante, que se relaciona com o facto de a Teoria Baseada nos Recursos sobrevalorizar a posse de recursos e menosprezar a importância da sua conjugação, bem como a importância do envolvimento humano na avaliação e na criação de valor (Kraaijenbrink *et al.*, 2010), a Teoria Baseada nos Recursos continua a ser uma teoria que capta a atenção dos académicos da área da estratégia, tendo chegado a atingir uma posição de proeminência entre as teorias da área (Lockett *et al.*, 2009). O modelo VRIO (Barney, 1997; Peteraf e Barney, 2003) veio tentar dar resposta a parte das críticas, através da introdução do conceito "organização" e da substituição do termo "vantagem competitiva sustentável" por "vantagem competitiva" apenas. A linha de investigação das capacidades dinâmicas, por sua vez, incide mais sobre o conceito

“organização”, e pode dar um contributo importante no decifrar de como é que as empresas podem transformar os seus recursos em capacidades que por sua vez estão na origem da vantagem competitiva.

O presente projecto tem o objectivo de responder a como é que as empresas criaram as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva. Na metodologia de múltiplos estudos de caso utilizada, começámos por identificar quais as capacidades actuais de cada empresa, tendo seguidamente procurado identificar quais os principais recursos que compõem cada capacidade, para depois investigarmos como é que esses recursos foram conjugados, ao longo do tempo, até à capacidade estar desenvolvida. Desta forma, o presente estudo dá um importante contributo para a clarificação de “como” é que os recursos se transformam em vantagem competitiva, com implicações práticas ao nível da gestão.

2.5.2 Capacidades dinâmicas

Até ao presente a literatura em capacidades dinâmicas tem tido um enfoque especial em trabalho conceptual, com ainda pouco suporte empírico, provavelmente por se tratar de um tema ainda relativamente novo (Ambrosini e Bowman, 2009; Barreto, 2010; Di Stefano, Peteraf, e Verona, 2010; Wu, 2010). Em Agosto de 2010, a revista *Industrial and Corporate Change* publicou uma edição especial dedicada a capacidades dinâmicas. Dos sete artigos aí publicados, nenhum tem carácter empírico.

Mesmo assim, e possivelmente como consequência do exposto, alguns esforços têm vindo a ser efectuados no sentido de se melhorar o suporte empírico para a literatura das capacidades dinâmicas. Por exemplo, o *British Journal of Management* dedicou, em 2009, um suplemento especial ao tema das capacidades dinâmicas. Nesse suplemento podemos encontrar diversos artigos empíricos, com metodologias de estudo de caso em empresas farmacêuticas (Bruni e Verona, 2009; Narayanan *et al.*, 2009; Newey e Zahra, 2009) e com metodologias quantitativas (dados recolhidos através de questionários) (Macher e Mowery, 2009; McKelvie e Devidsson, 2009).

A falta de consenso sobre o que são capacidades dinâmicas (Arend e Bromiley, 2009; Prieto *et al.*, 2009) tem conduzido ao sistemático aparecimento de novas definições, nomeadamente:

- *“Capacidades dinâmicas são as habilidades que a empresa tem de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, para fazer face a ambientes de mudança rápida”* (Teece, et al, 1997, p. 516).
- *“Capacidades dinâmicas são processos da empresa que usam recursos, especificamente os processos de integração, reconfiguração, aquisição e libertação de recursos, para fazer face a, ou eventualmente para criar, mudanças no mercado. Capacidades dinâmicas são portanto as rotinas estratégicas e organizacionais através das quais as empresas criam novas configurações de recursos, à medida que os mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem”* (Eisenhard e Martin, 2000, p. 1107).
- *“Uma capacidade dinâmica é uma forma estável, aprendida, de actividade colectiva através da qual a empresa sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais em busca de uma eficácia melhorada”* (Zollo e Winter, 2002, p.340).
- *“Capacidades dinâmicas são as capacidades que operam para estender, modificar, ou criar capacidades ordinárias”* (Winter, 2003, p.991).
- *“As capacidades dinâmicas são as habilidades de reconfigurar as rotinas e os recursos da empresa, da forma imaginada e considerada pelo seu principal decisor”* (Zahra, Sapienza, e Davidsson, 2006, p. 918).
- *“Capacidades dinâmicas são a orientação comportamental da empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recrear as suas capacidades e os seus recursos e, mais importante, para melhorar e reconstruir as suas competências centrais, em resposta à mudança da envolvente e para sustentar a vantagem competitiva”* (Wang e Ahmed, 2007, p.35).
- *“Capacidades dinâmicas são a capacidade da organização intencionalmente criar, alargar ou modificar a sua base de recursos”* (Helfat et al., 2007, p. 1).
- *“Capacidades dinâmicas são as rotinas de resistência, os sistemas e os processos, que são visíveis, conhecidos e geridos como meios para atingir novas configurações de recursos”* (Døving e Gooderham, 2008, p. 845).
- *“Uma capacidade dinâmica é o potencial de uma empresa sistematicamente resolver problemas, formado pela sua propensão para detectar ameaças e oportunidades, de tomar decisões atempadas e orientadas para o mercado e de mudar a sua base de recursos”* (Barreto, 2010, p. 271).

Para além desta discussão sobre definições de capacidades dinâmicas, a literatura tem igualmente vindo a ser rica naquilo a que podemos chamar de hierarquia de capacidades. Por exemplo, Collis (1994) defende a existência de capacidades de primeira, e de segunda e terceira ordens, bem como meta capacidades e meta capacidades *ad infinitum*. Danneels (2002) propõe dois níveis de competências, as de primeira e as de segunda ordem. Winter (2003) defende a existência de capacidades de nível zero, de primeira ordem e de ordem elevada. Estudos mais recentes classificam as capacidades como substantivas e dinâmicas (Zahra *et al.*, 2006), ou incrementais, de renovação e regenerativas (Ambrosini, Bowman, e Collier, 2009), ou ainda capacidades operacionais, portfólios de capacidades e constelações de capacidades (Laamanen e Wallin, 2009).

Como tivemos já oportunidade de referir neste texto, a literatura evidencia alguma confusão com a terminologia, na medida que, com frequência se utilizam palavras diferentes "recursos", "activos", "competências", "capacidades", para se referir o mesmo conceito. Para além dessa confusão, estudos mais recentes começam a apontar mesmo para um consenso sobre essa confusão (António, 2006; Katkalo *et al.*, 2010). No âmbito da presente investigação, e seguindo as sugestões recentes de Kraaijenbrink *et al.* (2010) e de Locket *et al.* (2009), definimos recursos como os "inputs" da empresa, "stocks" de activos (Dierickx e Cool, 1989), e capacidades como um "output" intermédio, que resulta da integração dos recursos. A título de exemplo, matérias-primas de qualidade superior serão um recurso, tal como recursos humanos com boa capacidade técnica, enquanto que produtividade a custos baixos é uma capacidade.

2.5.3 Proposições de partida para o estudo empírico

Seguindo a proposta de Eisenhardt (1989), e dado que a investigação presente se enquadra no desenvolvimento de teoria consubstanciada em dados, após a revisão da literatura especificámos um conjunto de proposições de partida para o estudo empírico. As proposições evitam, tanto quanto possível, o relacionamento entre teorias e variáveis específicas:

Proposição A: *Cada empresa desenvolveu as suas próprias capacidades geradoras de vantagem competitiva;*

Proposição B: *As fontes de vantagem competitiva de cada empresa encontram-se ao nível de capacidades (forma como organiza e tira partido de um conjunto de recursos) e não ao nível de recursos isolados;*

Proposição C: *A forma como as empresas recorrem aos recursos semipúblicos contribui para as capacidades que estão na origem das suas vantagens competitivas.*

Proposição D: *Os recursos humanos (particularmente os gestores de topo), bem como a estabilidade das equipas, são relevantes para o desenvolvimento de capacidades.*

Estas proposições são de importância assinalável na recolha de dados e na análise dos casos de estudo, pois cada uma delas direcciona a nossa atenção para algo que deve ser tomado em consideração no decorrer do estudo (Yin, 2009).

2.5.4 Escassez de estudos sobre o desenvolvimento de recursos/ capacidades

Embora a Teoria Baseada nos Recursos em geral e a teoria das capacidades dinâmicas em particular se tenham tornado nas mais influencias e citadas teorias na história do desenvolvimento teórico na área da estratégia (Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Lockett *et al.*, 2009), até à data poucos têm sido os estudos que investigam de forma aprofundada como é que os recursos/capacidades são desenvolvidos ao longo do tempo (Laamanen e Wallin, 2009; Newbert, 2007), particularmente em indústrias mais tradicionais, nas quais prevalecem condições e constrangimentos diferentes (Easterby-Smith *et al.*, 2009). No seu trabalho de revisão de literatura, Lockett *et al.* (2009) afirmam mesmo que, provavelmente devido ao facto de os recursos que tendem a ser relevantes para o desenvolvimento de vantagem competitiva normalmente não serem facilmente identificáveis, os investigadores têm vindo a fazer testes empíricos a recursos que, sendo facilmente identificáveis, não são necessariamente importantes, concluindo que boa parte dos testes empíricos que têm vindo a ser feitos, no âmbito da Teoria Baseada nos Recursos, têm paralelo com a rábula do embriagado que procurava as suas chaves debaixo de um candeeiro de rua. Quando lhe perguntaram onde é que as tinha perdido, respondeu que algures no escuro, mas como nessa zona não conseguia ver nada, resolveu procurar na zona iluminada (Lockett *et al.*, 2009, p.17).

Assim, verifica-se um consenso na literatura sobre a necessidade de se efectuarem estudos qualitativos que permitam perceber porque é que as empresas escolhem o caminho de desenvolvimento que seguem (Laamanen e Wallin, 2009), como é que se desenvolve o processo de introdução de componentes dinâmicas nas capacidades já existentes (Shamsie, Martin, e Miller, 2009), como é que as organizações desenvolvem as suas capacidades/recursos que estão na origem da vantagem competitiva (Ambrosini e Bowman,

2009; Easterby-Smith *et al.*, 2009), particularmente em ambientes de mudança lenta, nos quais os choques externos são menos frequentes (Vergne e Durand, 2010), em empresas de menor dimensão, nas quais os conjuntos de recursos são menos complexos (Lockett *et al.*, 2009), dando uma atenção especial aos detalhes e às dificuldades de implementação (Pablo *et al.*, 2007). Em particular é importante não apenas analisar como é que os recursos/capacidades foram desenvolvidos, mas também testar até que ponto é que os mesmos são efectivamente VRIO, ou seja, de acordo com a Teoria Baseada nos Recursos, se os recursos/capacidades são potenciadores de criação de vantagem competitiva (Arend e Bromiley, 2009).

A Teoria Baseada nos Recursos dá uma ênfase especial à posse dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, bem como ao desenvolvimento de mecanismos para o seu isolamento (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006). De acordo com esta teoria, a vantagem competitiva das empresas decorre da forma como organizam recursos próprios (Peteraf e Barney, 2003). A teoria dos "clusters" evidencia que nestes casos, mais importante do que as características e os recursos das pequenas empresas que deles fazem parte, são as características da estrutura industrial e o contexto no qual estão implantados, pelo que a vantagem competitiva tende a residir mais na criação de formas organizacionais nas quais pequenas empresas combinam as suas capacidades de flexibilidade, suportando-se na cooperação e no apoio dado pela rede de maior dimensão onde se inserem (Hervás-Oliver e Albors-Garrigós, 2007; Maskell e Malmberg, 1999; Molina-Morales, 2002; Pike e Sengenberger, 1990; Wu *et al.*, 2010). Esta vertente da cooperação e apoio dado pelo rede de maior dimensão leva a que as fontes de vantagem competitiva das empresas em "clusters" tendam a residir não apenas na posse de recursos específicos que são superiormente utilizados, mas também na existência de formas de recorrer superiormente a recursos externos à empresa, mas internos à rede em que se inserem.

Na análise dos dados no contexto desta tese, começámos por identificar quais as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva de cada uma das empresas. Seguidamente testámos se cada uma das capacidades identificadas cumpre as condições VRIO. Para este teste utilizámos essencialmente a fundamentação teórica da Teoria Baseada nos Recursos. Numa fase posterior, e utilizando como base a literatura sobre capacidades dinâmicas, tentámos perceber como é que cada uma das capacidades das diversas empresas foi desenvolvida ao longo do tempo. Com esta tese, acreditamos dar um contributo importante

para a literatura, particularmente nos aspectos seguintes (anteriormente identificados como lacunas):

- Estudo do desenvolvimento de capacidades num contexto de "cluster", no qual, por natureza, as fontes de vantagem competitiva tendem a estar, pelo menos em parte, do lado de recursos externos à empresa;
- Verificação das condições VRIO para cada uma das capacidades identificadas;
- Integração da literatura das Capacidades Dinâmicas na literatura da Teoria Baseada nos Recursos;
- Estudo de uma indústria tradicional, em ambiente de mudança lenta;
- Estudo de PME's, nas quais os conjuntos de recursos são menos complexos (o que potencializa o estudo dos aspectos efectivamente importantes) e análise aprofundada dos detalhes e das dificuldades do desenvolvimento das capacidades.

3 Metodologia

O problema de investigação em causa reside no facto de até à presente data, e de acordo com os resultados das pesquisas efectuadas, poucos tenham ainda sido os estudos efectuados com o objectivo de se perceber como é que as capacidades potencialmente geradoras de vantagens competitivas são desenvolvidas nas empresas. Particularmente para o caso de pequenas e médias empresas, localizadas em "clusters", e pertencentes a indústrias maduras em mudança lenta, não encontramos qualquer estudo que ajude a compreender o fenómeno do desenvolvimento de capacidades. Para estudar o problema foi formulada uma pergunta de investigação: *Como é que as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da empresa foram criadas ao longo do tempo?*

De acordo com Yin (2009, p.4), quanto mais as perguntas procuram obter respostas para explicar alguma situação presente (i. e. "como" ou "porquê" alguns fenómenos sociais acontecem), mais o método de estudos de caso é adequado. Para além disso, Yin (2009, p.8) afirma que para perguntas de investigação do tipo "como" e "porquê", cuja análise / processo de investigação não carece de controlo dos eventos comportamentais e tem enfoque em fenómenos contemporâneos, a metodologia de estudos de caso é adequada. O estudo de caso deve ser o método escolhido quando o fenómeno a ser estudado não é separável ou distinguível do seu contexto (Yin, 2003), mas o seu interesse reside no facto do objectivo de investigação ser o de perceber como é que os comportamentos ou os processos são influenciados por, e influenciam o contexto (Hartley, 2004).

Numa fase inicial foi efectuado um estudo exploratório, através primeiro de entrevistas não estruturadas e, segundo, de entrevistas semi-estruturadas⁴ a especialistas da indústria portuguesa de calçado, que foi a indústria seleccionada para o projecto. Este estudo exploratório teve o duplo objectivo de nos familiarizar com a realidade da indústria nacional de calçado, permitindo assim triangular no terreno informações recolhidas em diversas publicações sectoriais. Com base neste estudo, e ainda com bibliografia sectorial (APICCAPS, 2007; CTCP, 2004; PROINOV, 2001), foi possível a identificação de um conjunto de factores que parecem contribuir para a criação de valor para o mercado potencial das indústrias portuguesas de calçado, designadamente: flexibilidade, resposta rápida, conhecimento dos mercados, qualidade de construção dos sapatos, desenvolvimento de novos produtos, preços baixos, comercialização e marca. Por exemplo, ao nível do desenvolvimento

⁴ O guião destas entrevistas é apresentado em anexo.

de novos produtos, e na sequência de uma tendência dos retalhistas para a integração vertical da concepção na indústria do pronto-a-vestir (Abecassis-Moedas, 2006), que se enquadra na indústria de moda, tal como o calçado, os fabricantes nacionais de sapatos passaram, na generalidade, a integrar departamentos de modelação que interpretam a concepção criativa dos clientes e desenvolvem os modelos técnicos (concepção técnica) a ela associada. Com esta integração, potenciam a obtenção de melhores prestações ao nível do desenvolvimento de novos produtos (Abecassis-Moedas e Mahmoud-Jouini, 2008).

Os resultados desta fase foram consistentes com as conclusões de Lampel e Shamsie (2003). Enquanto que nesse artigo se concluiu que a mudança organizacional na indústria de cinema de Hollywood, de muito para pouco integrada verticalmente, originou uma mudança ao nível da importância relativa das capacidades mais relevantes, designadamente aumentando a importância da mobilização de capacidades e reduzindo a das capacidades de transformação, nesta fase da investigação concluiu-se que a capacidade de produção a muito baixo custo do passado deu origem a novas capacidades tipificadas (e.g. marca própria, flexibilidade), como consequência nas mudanças que se verificaram ao nível do comportamento do mercado. Estes resultados são igualmente consistentes com a literatura de capacidades da indústria, que defende que as colecções de práticas, de rotinas ou de processos organizacionais, existem não apenas ao nível das empresas, mas também ao nível das indústrias (Eisenhardt e Martin, 2000; Levinthal e Myatt, 1994).

Numa segunda fase do trabalho de campo foi definida a concepção do estudo e seleccionados e elaborados os casos a estudar. Na literatura podem-se encontrar diversas definições de estudos de caso. De uma forma geral as definições evidenciam a importância da complexidade dos eventos, que dificulta o seu isolamento da vida real ou do contexto em que se insere. Por exemplo, para a United States General Accounting Office (GAO, 1990), um estudo de caso é definido como *“um método de aprendizagem sobre uma instância complexa, baseado na sua compreensão abrangente, obtido a partir da sua descrição e análise, tomada como um todo e no seu contexto”* (GAO, 1990, p.15). Para Simons (2009, p.21) um estudo de caso *“é uma exploração profunda, de múltiplas perspectivas da complexidade e da exclusividade de um projecto particular, de uma política, de uma instituição, de um programa ou de um sistema, num contexto de vida real”*. Para Yin (2009, p.18), um estudo de caso *“é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto de vida real, explicitamente quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes”*.

Uma vez definido que o método de estudos de caso é o mais adequado para se responder à pergunta de investigação formalizada e assim endereçar o problema de investigação, o passo seguinte foi a concepção do seu desenho. Este foi analisado de acordo com as seguintes variáveis:

a) Tipo de estudo de caso Simons (2009) – Do ponto de vista da tipologia, os estudos de caso elaborados são melhor descritos como elaboração de teoria (Eisenhardt, 1989; Glaser e Strauss, 1967; Lee, 1999; Lee, Mitchell, e Sablynski, 1999) e enquadram-se numa lógica de descrição contemporânea de eventos recentes (Eisenhardt e Graebner, 2007). Como o objectivo é elaboração de teoria, a investigação é essencialmente indutiva (Hartley, 2004), partindo da análise de dados para a exploração de fenómenos de interesse, para os quais não se encontra explicação adequada na teoria, ora porque a teoria não aborda esses fenómenos, ora porque a teoria simplesmente não os consegue explicar.

b) Número de estudos de caso (Eisenhardt e Graebner, 2007; Yin, 2009) – De acordo com esta variável, a selecção residiu em múltiplos (3) estudos de caso que suportam uma lógica de replicação, na qual um conjunto de casos é tratado como se fossem um conjunto de experiências, cada uma com o objectivo de confirmar ou refutar um conjunto de observações (Yin, 2009). A selecção de estudos de caso múltiplos como metodologia de investigação parece adequada até porque múltiplos estudos de caso tipicamente resultam em melhor e mais geral teoria indutiva suportada em dados, “grounded-theory” (Glaser e Strauss, 1967). Se dois ou mais casos mostrarem suporte para a mesma teoria, então pode-se falar em replicação. A revisão de literatura sobre a construção de teoria com base em estudos de caso apenas nos permitiu encontrar uma referência (Eisenhardt, 1989) quanto a um eventual número adequado de estudos de caso. Neste artigo é referido que embora não exista um número ideal de estudos de caso, um número entre 4 e 10 normalmente “funciona bem” (página 545). A explicação dada para este intervalo é simples: menos do que 4 estudos de caso leva a que frequentemente seja difícil a generalização da teoria, a não ser que o caso tenha diversos mini casos incluídos. Por outro lado, com mais do que 10 casos rapidamente se torna difícil a gestão da complexidade e do volume de dados (Eisenhardt 1989, p. 545). Neste estudo, embora tenhamos seleccionado apenas três empresas para analisar, uma delas contempla três mini casos (o desenvolvimento de três capacidades distintas), pelo que no somatório das três empresas analisámos o desenvolvimento de um total de 5 capacidades.

c) Unidade de análise – Cada estudo de caso contempla diversas unidades de análise, solução embutida. Ao se optar por uma solução do tipo embutido, consegue-se obter teorias mais exactas e mais ricas, devido ao facto de se conseguir melhor cobrir aspectos de fenómenos que ocorrem a diversos níveis (Yin, 2009). Para a definição da unidade principal de análise (também denominada “o caso”) é importante ter-se em linha de conta as perguntas de investigação (Yin, 2009). Neste projecto, a pergunta de investigação inicialmente colocada foi “*Como é que as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da empresa foram criadas ao longo do tempo?*”. Esta pergunta de investigação conduziu-nos a uma segunda pergunta, cujas respostas são determinantes para percebermos como é que as capacidades foram desenvolvidas: “*Quais as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da empresa?*”. Ou seja, em primeiro lugar teríamos de identificar quais as capacidades relevantes em cada empresa, para depois tentarmos perceber como é que foram desenvolvidas. Neste quadro, definimos a empresa (inserida no contexto do “cluster”) como unidade principal de análise.

Quando, dentro de um estudo de caso, é dada atenção a subunidade ou subunidades, então o estudo de caso contém unidades de análise incorporadas (Yin, 2009). Decorrente das perguntas de investigação, cada uma das capacidades analisadas, dentro de cada empresa, foi considerada como uma unidade de análise incorporada. Ao todo, e no conjunto das três empresas, foi efectuado o estudo do desenvolvimento de um total de cinco capacidades.

Para além disso, e como a principal pergunta de investigação está associada a um processo de mudança, estávamos interessados em perceber por um lado como é que diversos colaboradores encararam e lidaram com a mudança, e por outro lado o que é que aconteceu ao nível das diversas áreas funcionais das empresas. Assim, considerámos também como unidades de análise incorporadas os colaboradores e as áreas funcionais.

3.1 Contexto da investigação: selecção da indústria

A selecção de empresas portuguesas fabricantes de calçado para estudarmos como é que PME's, localizadas em “clusters”, pertencentes a indústrias maduras, em mudança lenta, desenvolvem vantagem competitiva, teve por origem as seguintes razões:

1 – A indústria de calçado é uma indústria madura. O crescimento da indústria mundial de calçado foi de cerca de 40% no período de 16 anos compreendido entre 1990 e 2005 (SATRA, 1995, 1999, 2002, 2005, 2007).

2 – Em Portugal, a indústria de calçado sofreu uma mudança significativa nos últimos anos. Nas décadas de 1970 e 1980 a indústria cresceu suportada pelos baixos custos salariais verificados em Portugal. Nessa época as vantagens de custos estavam na origem da colocação de grandes encomendas colocadas por compradores internacionais. As encomendas de grande dimensão proporcionavam fortes economias de escala, as quais, associadas aos baixos custos salariais, permitiram que a indústria portuguesa de calçado se assumisse muito competitiva no contexto internacional, facto que contribuiu para a promoção do seu crescimento. Nessa época as empresas portuguesas enfocavam as suas competências praticamente apenas na produção. Estratégias de desenvolvimento de produto, de conhecimento dos mercados e de inovação eram apenas verificadas pontual e de forma exploratória. Nesta fase do seu ciclo de vida, a indústria portuguesa de calçado tinha grandes semelhanças com a mexicana (Ojeda-Gomez *et al.*, 2007; Rabellotti, 1998), ainda que por razões diferentes. No caso mexicano, a falta de competências da indústria em conhecimento de mercados, na inovação e na comercialização resultava essencialmente do proteccionismo estatal então verificado, que inibia as importações de calçado, levando a que a procura interna fosse superior à oferta, o que por sua vez permitia que toda a produção fosse vendida sem esforço significativo.

Na década de 1990, com a redução das barreiras ao comércio internacional e com a abertura dos mercados asiáticos ao ocidente, verificou-se uma substancial deslocalização da produção das grandes séries para os países asiáticos (a China detém um quota de produção mundial de 62% (APICCAPS, 2008)). Com essa tendência, muitos não hesitaram em afirmar que a indústria portuguesa do calçado, pela tipologia das competências que tinha criado, estaria condenada ao insucesso e ao desaparecimento. Por outro lado, nos países ocidentais, o calçado tem vindo a ser cada vez mais visto como um acessório de moda, o que leva os consumidores a preferirem produtos distintivos e diferentes. Estas novas tendências conduziram à necessidade de desenvolvimento de competências diferentes na indústria de calçado. A produção de grandes séries de calçado padronizado dá origem à produção de pequenas séries, de calçado distintivo (moda), com necessidades de resposta muito rápida. Nesta nova era da indústria, factores como a flexibilidade, a resposta rápida, o conhecimento dos mercados, a concepção e a comercialização tendem a assumir relevos determinantes para o sucesso das empresas. Perto de vinte anos passados, e não obstante a predominância de

micro e pequenas empresas no tecido industrial, a grande maioria de cariz familiar, com grande centralização da decisão no detentor do capital (CTCP, 2004), uma boa parte das empresas portuguesas tem vindo a conseguir adaptar-se a esta mudança de paradigma e a evidenciar uma posição competitiva bastante sustentável!

3 – A indústria portuguesa de calçado localiza-se em três pólos industriais ("clusters"): O pólo industrial de Felgueiras e Guimarães é caracterizado por ter empresas de maior dimensão, ser orientado predominantemente para os mercados externos e ser tecnologicamente mais avançado. Até meados dos anos 90 do século passado, as empresas deste pólo produziam essencialmente grandes encomendas. O pólo de São João da Madeira e Vila Nova de Gaia contém empresas de menor dimensão cuja produção se destina maioritariamente ao mercado nacional. O pólo da Benedita, é especializado em calçado de segurança e para utilização profissional.

4 – A selecção de empresas de apenas uma indústria ajuda a controlar efeitos de variações estranhas (Eisenhardt, 1989) e a controlar o contexto da indústria (Rouse e Daellenbach, 1999).

3.2 Selecção dos estudos de caso

Uma vez definido, em traços gerais, a concepção da investigação, procedeu-se à selecção das empresas para a realização dos estudos de caso. Esta selecção foi efectuada a partir dos seguintes aspectos chave:

1 – As empresas seleccionadas deveriam ser portadoras de uma vantagem competitiva, podendo essa ser, numa fase preliminar, aferida através de indicadores como aumento sistemático do volume de negócios, aumento sistemático dos volumes de resultados, constante alcançar dos objectivos propostos, uma boa percepção da qualidade de serviço ou de produto. Dado que o acesso a documentação interna da empresa seria difícil numa primeira fase, a verificação deste critério foi efectuada através da recolha de opiniões de especialistas na indústria. A selecção de empresas possuidoras de vantagem competitiva segue portanto uma lógica de replicação (quadro 3.1), a qual potencializa a existência de replicações literais, caracterizadas pelos padrões observados seguirem os padrões teóricos (Yin, 2009). Uma vez seleccionadas as empresas e tendo as mesmas aceite fazer parte do

projecto de investigação, efectuou-se uma análise confirmatória das opiniões obtidas na fase anterior.

2 – As empresas objectos dos estudos de caso deveriam ser conhecidas por ter estratégias diferentes, às quais supostamente estariam subjacentes também recursos/capacidades diferentes. A CALAFE era conhecida pela sua estratégia de desenvolvimento da marca própria EJECT, a MAZONI pela excelente relação qualidade/preço/serviço ao cliente, e a ABREUS pela qualidade de serviço ao nível do desenvolvimento de novos produtos. O desenvolvimento de estratégias diferentes potencializa o aparecimento de situações de replicações teóricas (quadro 3.1), nas quais os padrões observados são distintos dos padrões teóricos, mas por razões previsíveis, as quais contribuirão para a robustez das conclusões do estudo (Yin, 2009).

Uma vez identificadas as empresas alvo, cada uma delas foi contactada com o objectivo de obtenção da sua concordância em fazer parte do projecto. Todas concordaram sem quaisquer restrições.

O primeiro caso levado a cabo, CALAFE, foi premeditadamente considerado como caso piloto. Para além de ser desenvolvido com o objectivo de se elaborar teoria, serviu ainda para afinar questões diversas relacionadas com a recolha de dados, com a estrutura da análise e ainda com a estrutura do relatório de caso.

Após a elaboração do primeiro *draft* do caso piloto e da sua discussão com colaboradores da empresa e com outros peritos da indústria, passou-se para a elaboração do segundo estudo de caso, MAZONI. A elaboração do terceiro caso (ABREUS) teve início apenas depois do relatório *draft* do segundo (MAZONI) ter sido discutido com colaboradores da empresa e com peritos na indústria. Após a discussão do último estudo de caso com interlocutores da empresa e com especialistas diversos da indústria de calçado, teve início a análise cruzada dos casos, de acordo com a metodologia proposta pela COSMOS Corporation, como indicado por Yin (2009, p. 57).

Quadro 3.1 – Aferição da qualidade do processo de investigação

Testes	Táticas do estudo de caso	Fase da investigação	Táticas utilizadas / Comentários
Validade de constructos	Usar múltiplas fontes de evidência (Yin, 2009; Eisenhardt, 1989).	Recolha de dados	- Entrevistas semi-estruturadas; documentos de arquivo; observações directas; artigos de imprensa. - As fontes de dados foram trianguladas com o objectivo de reforçar a fiabilidade dos seus conteúdos.
	Estabelecer uma cadeia de evidência (Yin, 2009).	Recolha de dados	- Foi respeitada a sequência: questões do estudo de caso; protocolo; base de dados e relatório final. - Os relatórios de estudo de caso foram redigidos sempre com referência às fontes de dados da base de dados.
	Revisão dos relatórios dos estudos de caso (Yin, 2009).	Composição	Todos os casos foram objecto de elaboração de um relatório "draft" para revisão por parte de colaboradores da empresa e ainda por peritos na indústria.
	Processo e revisão da codificação (Miles e Huberman, 1984)	Análise de dados	Os processos de codificação foram objecto de confrontação com codificações realizadas por um "codificador cego", para teste da sua coerência.
	Fazer padrões de correspondência (Trochim, 1989)	Análise de dados	Na análise dos casos, os padrões obtidos de forma empírica foram comparados com os padrões esperados do ponto de vista teórico.
Validade interna	Usar lógica de replicação em múltiplos estudos de caso (Yin, 2009).	Concepção da pesquisa	Foi utilizada na selecção dos casos, com o objectivo de se obterem replicações literais e replicações teóricas.
Validade externa	Usar protocolo de estudo de caso (Yin, 2009).	Recolha de dados	Foi elaborado um protocolo ⁵ para os estudos de caso.
Fiabilidade	Desenvolver base de dados dos estudos de caso (Yin, 2009).	Recolha de dados	Foi desenvolvida e incluiu a catalogação de todas as peças de evidência, inclusivamente a transcrição de todas as entrevistas.

⁵ Apresentado em anexo (versão ABREUS)

3.3 Critérios para garantir a qualidade do processo de investigação

Com o objectivo de melhorar a qualidade da pesquisa, optámos por utilizar como base a matriz de critérios de aferição da qualidade dos processos de investigação (estudos de caso), apresentada por Yin (2009). Os respectivos critérios, tácticas e comentários são apresentados no quadro 3.1.

Na recolha de dados tivemos a preocupação de procurar tipologias diferentes de elementos (quadro 3.2), para numa fase de análise procedermos à sua triangulação, com o objectivo de suportar os factos relevantes de cada um dos estudos de caso com mais do que uma peça de evidência. Por exemplo, no caso ABREUS, a ampliação das instalações com o objectivo de se instalar uma linha para a produção de amostras, encontra-se suportada em entrevistas e no relatório de gestão do ano em causa.

Com o estabelecimento de uma cadeia de evidência (quadro 3.1) pretende-se garantir que um leitor das conclusões do relatório do estudo de caso que queira saber mais sobre as bases dessas mesmas conclusões, possa traçar o processo das evidências, até à recolha dos dados. De acordo com Yin (2009), utilizámos as seguintes técnicas: (1) o protocolo dos estudos de caso foi elaborado com o maior nível de detalhe que conseguimos e direccionado para a pergunta de investigação que se pretendia responder; (2) para cada estudo de caso foi criada uma base de dados que contém todas os dados recolhidos, bem como o código de cada dado, descrição, tipo (físico ou electrónico), forma de obtenção e data de obtenção; (3) o relatório final de cada estudo de caso faz sistematicamente citações às diversas peças de evidência que suportam cada facto. Por exemplo, (AD8; E3, par.3) indica que o facto se encontra suportado pelo documento de arquivo (AD) 8 e pelo que foi dito pelo entrevistado (E) 3, no parágrafo 3 da transcrição da entrevista. Por questões de confidencialidade, nos relatórios de estudo de caso apresentados em anexo, a identificação dos números das entrevistas, tanto a colaboradores de cada uma das empresas, quando a especialistas da indústria, foi omitida. Também, e pelas mesmas razões, os relatórios apresentados em anexo não incluem a identificação de cada um dos entrevistados.

No que respeita à validade interna, procedeu-se a uma comparação sistemática dos padrões operacionais (obtidos de forma empírica) com os padrões teóricos, como explicado detalhadamente no subcapítulo "processo de análise dos casos", apresentado seguidamente.

Após o desenvolvimento do sistema final de codificação, no decorrer da análise dos dados, e como também explicado com maior nível de detalhe no subcapítulo “processo de análise dos casos”, as codificações efectuadas foram confrontadas com uma codificação realizada por um “codificador cego”.

Por fim, os casos apenas foram considerados validados após terem sido revistos por colaboradores chave de cada uma das empresas, bem como por peritos da indústria.

3.4 Fontes de dados

Os dados foram recolhidos a partir de quatro fontes principais: entrevistas semi-estruturadas; documentos de arquivo, observações directas e arquivos de imprensa. O quadro 3.2 sumariza essas fontes.

Quadro 3.2 – Fontes de dados

Fonte de dados	Caso / Número			Exemplos
	CALAFE	MAZONI	ABREUS	
Entrevistas	10	8	13	Empresários; quadros
Documentos de arquivo	24	48	57	Dados sobre vendas; relatórios e contas; balanços sociais
Observações directas	5	5	5	Processos de fabrico; reuniões informais; colaboradores no contexto e fora do contexto de trabalho
Artigos de imprensa	38	2	20	Press releases; entrevistas

Relativamente à MAZONI praticamente não existem artigos de imprensa, devido ao “*low profile*” que a empresa mantém e também devido ao facto da sua marca própria não ter sido objecto de mediatização como foram as marcas próprias da CALAFE e da ABREUS.

Os dados recolhidos foram todos arquivados numa base de dados de cada estudo de caso, base de dados essa que contem informação sobre o tipo de dado, a forma como, quando e onde foi obtido e quem o forneceu. Cada um dos dados recolhidos foi devidamente catalogado na respectiva base de dados.

Na CALAFE os dados foram recolhidos entre Setembro e Dezembro de 2009. Na MAZONI entre Dezembro de 2009 e Abril de 2010. Na ABREUS entre Maio de 2010 e Julho de 2010.

Entrevistas

Ao todo foram entrevistadas 8 colaboradores da CALAFE, 8 colaboradores da MAZONI e 12 colaboradores da ABREUS, tendo alguns deles sido mesmo entrevistados duas vezes. Após as entrevistas as pessoas foram novamente contactadas, por telefone ou por abordagem pessoal (as segundas entrevistas referidas tiveram início numa abordagem pessoal para esclarecimento de questões pontuais), nas instalações da empresa, com o objectivo de esclarecimento de questões que, em sede de análise das entrevistas, tenham ficado menos claras. As entrevistas, com durações entre quarenta minutos e uma hora e cinquenta minutos foram todas gravadas e posteriormente transcritas. Todas as entrevistas tiveram lugar nas instalações das empresas.

Na entrevista ao líder das empresas (no caso ABREUS entrevistámos três líderes, os sócios gerentes e fundadores da sociedade e o filho de um deles que é considerado no meio como o líder actual da organização) utilizou-se uma adaptação da técnica dos incidentes críticos (Chell, 2004; Fisher, 2010; Flanagan, 1954). A principal pergunta desta entrevista foi "quais os principais movimentos estratégicos da empresa?". Associados a esta pergunta tentou-se obter informação relativa a outras perguntas como: O que aconteceu de seguida?; Porque é que aconteceu?; Como é que aconteceu?; Com quem é que aconteceu?; Como é que as partes envolvidas se sentiram?; Quais foram as consequências, tanto no imediato como no longo prazo?; Como é que o entrevistado lidou com a situação e; Que tácticas foram utilizadas? Se por um lado esta técnica pode resultar em enviesamento da informação devido a problemas cognitivos do entrevistado, por outro lado reflecte o pensamento do líder da organização, o qual numa pequena e média empresa, como é o caso das empresas em estudo, é o grande decisor dos movimentos estratégicos. As entrevistas aos restantes colaboradores da empresa tiveram um enfoque nos movimentos estratégicos e na forma como as pessoas e as áreas funcionais respectivas lidaram com as mudanças associadas a esses movimentos estratégicos. Com o objectivo de evitar os enviesamentos retrospectivos, as informações recolhidas nas entrevistas foram sempre que possível trianguladas com outras entrevistas e com outras fontes de dados, nomeadamente com documentos de arquivo e artigos de imprensa.

Documentos de arquivo

Os diversos documentos de arquivo recolhidos incluem, entre outros, relatórios de gestão, listagens de vendas e de clientes, apresentações da empresa, balanços sociais e elementos contabilísticos e financeiros. Estes elementos constituíram uma valiosa fonte de informação primária para triangular informações prestadas pelos entrevistados e assim controlar enviesamentos de retrospectiva.

Observações directas

Durante o período de recolha de dados foi-nos dada total liberdade para nos movimentarmos nas instalações das empresas e para conversarmos com quem entendêssemos. Nesse contexto, fizemos diversas observações directas de situações de resolução de problemas pontuais inter e intra equipas, de metodologias de trabalho na produção. Fizemos igualmente observações de pessoas fora do contexto de trabalho, mas dentro da empresa, com o objectivo de melhor perceber a tipologia de relacionamentos informais existentes.

3.5 Processo de análise dos casos

Em cada um dos estudos de caso, após identificados no contexto das entrevistas, os principais movimentos estratégicos, quais as capacidades geradoras de vantagem competitiva que a empresa tem, bem como da forma que essas capacidades foram criadas, fizemos uma primeira codificação dos conteúdos dos dados recolhidos. Essa codificação permitiu-nos redigir as secções de cada caso relacionadas com o desenvolvimento dessas capacidades. Após essas secções estarem escritas, fizemos uma nova codificação de modo a podermos aplicar o conceito VRIO – Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização (Peteraf e Barney, 2003) às referidas capacidades/recursos a assim confirmarmos o seu potencial para constituir fonte de vantagem competitiva.

Numa fase seguinte, no caso piloto, CALAFE, procurámos identificar as micro fundações de cada uma das capacidades da empresa, tendo para o efeito tomado por modelo de base a ferramenta disponibilizada por Teece (2007). Dado que esse modelo foi desenvolvido para

indústrias com algumas características diferentes da indústria portuguesa de calçado de couro, começámos por fazer uma adaptação do mesmo à realidade em causa.

Esta adaptação resultou da integração de teoria disponível na literatura com algumas ideias nossas, decorrentes do conhecimento que já detínhamos da realidade da indústria e que obtivemos no âmbito dos estudos exploratórios efectuados. Eisenhardt (1989) argumenta que a definição de constructos numa fase preliminar do processo de investigação também é possível nos processos de desenvolvimento de teoria fundamentada em dados, sendo valiosa pois permite aos investigadores uma mais rigorosa medição dos constructos (Eisenhardt, 1989, p. 536). De acordo com Trochim (1989), a teoria de partida pode ter origem na tradição formal de teorização, no resultado de ideias ou pistas dos investigadores, ou ainda numa combinação das duas (Trochim, 1989, p.356).

Uma vez desenvolvido o modelo adaptado, procedemos a uma análise de padrões de correspondência dos elementos recolhidos (padrões observados ou operacionais), com os padrões teóricos (do modelo adaptado), através da codificação dos dados recolhidos. Como os resultados obtidos com esse modelo preliminar eram ou inconclusivos ou demasiado ambíguos, fizemos diversas alterações ao modelo, anulando categorias existentes, criando novas categorias e também subdividindo categorias existentes, numa metodologia próxima da utilizada por (Isabella, 1990), até que os resultados fossem adequados.

Posteriormente, e no contexto da análise do caso MAZONI, começámos por utilizar o modelo já definido para o caso CALAFE. Também nesta fase apareceram situações de padrões operacionais que nos pareciam poder ser melhor explicados em categorias diferentes, mais restritivas, não existentes na codificação inicial, pelo que sentimos a necessidade de fazer alterações ao modelo de partida, seguindo a metodologia explicada no parágrafo anterior. Quando os resultados obtidos nos pareceram adequados, voltámos ao caso CALAFE e aplicámos a codificação dos padrões observados ao novo modelo obtido no caso MAZONI. A mesma tipologia de problemas, ainda que com menor incidência, voltou a aparecer no decorrer da análise do caso ABREUS. Voltámos a utilizar a mesma técnica, tendo, no final, voltado aos casos CALAFE e MAZONI para nova codificação dos padrões observados de acordo com o modelo final obtido no caso ABREUS.

Na prática, e de forma consistente com a abordagem indutiva, fizemos diversos avanços e recuos entre a literatura disponível e os dados recolhidos, com vista a melhorar a construção da nossa teoria (Eisenhardt, 1989; Hallier e Forbes, 2004). Seguimos assim a linha proposta por Strauss e Corbin (1990), na qual a interacção entre a análise da literatura e a análise dos dados recolhidos em campo para sua verificação em função da literatura, tende a produzir uma visão integrada, a desenvolver constructos mais rigorosos e a melhorar a riqueza conceptual da teoria em desenvolvimento (Eisenhardt, 1989).

No caso CALAFE, a codificação final foi objecto de uma confrontação com uma codificação efectuada por um "codificador cego", para teste da sua coerência (Miles e Huberman, 1984). Ao "codificador cego", que desconhecia o objectivo do estudo, bem como a pergunta de investigação, foi efectuada uma explanação sobre o enquadramento de cada uma das categorias (Neuendorf, 2002). O índice de fiabilidade geral entre codificadores (Trochim, 2000) foi de 88%, tendo o *Kappa* (Cohen, 1960) sido de 0.836 ($p < 0.001$), podendo-se concluir que se verificou um acordo quase total (Landis e Coch, 1977).

Também para os casos MAZONI e ABREUS utilizámos um codificador cego para averiguação da fiabilidade entre codificadores, nos termos efectuados no âmbito do caso piloto, tendo-se atingido valores de fiabilidade geral de 91% para o caso MAZONI e de 90% para o ABREUS, e valores de *Kappa* de 0.889 e de 0.872 ($p < 0.001$) respectivamente. De igual modo nestes casos se verificou um acordo quase total entre codificadores (Landis e Coch, 1977).

Após a confirmação de que a codificação final foi efectuada de acordo com o rigor desejado (Miles e Huberman, 1984), passámos à análise cruzada dos casos. Nesta fase procurámos identificar padrões comuns que nos permitiram posteriormente concluir quanto a relações de causa-efeito. Os padrões comuns permitiram-nos igualmente desenvolver as proposições finais que nos levaram a uma proposta de modelo de desenvolvimento de novas capacidades geradoras de vantagem competitiva.

4 Análise dos casos

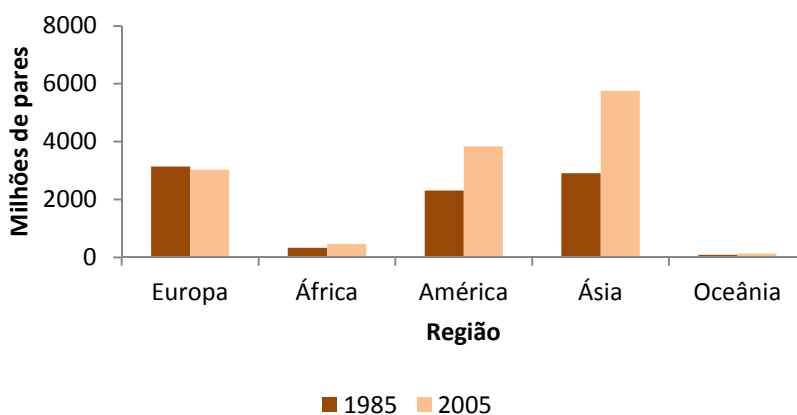
4.1 A Indústria do Calçado – Enfoque no contexto português

4.1.1 Evolução da procura mundial

O calçado é um bem de utilização generalizada. A sua procura mundial tende a evoluir de acordo com a expansão demográfica e económica internacional. No que respeita à distribuição do consumo por diferentes gamas de produtos, esta encontra-se em larga escala dependente dos níveis de rendimento disponível e de aspectos relacionados com hábitos socioculturais locais. Por exemplo, a procura por chinelos domésticos é maior no Japão, país no qual, por tradições socioculturais, os japoneses nunca andam em casa com o calçado que utilizam no exterior (Freire, 1997b).

Nos 20 anos que separam 1985 de 2005, a procura mundial de calçado, em pares de sapatos, teve um crescimento de 51%, tendo para esse crescimento contribuído mais significativamente o aumento de procura na Ásia (98%) e na América (66%). O consumo total de calçado em 2005 foi de 13,2 mil milhões de pares (APICCAPS, 2008) e em 2007 de cerca de 14 milhões de pares (APICCAPS, 2009).

Gráfico 4.1 – Evolução da procura mundial de calçado

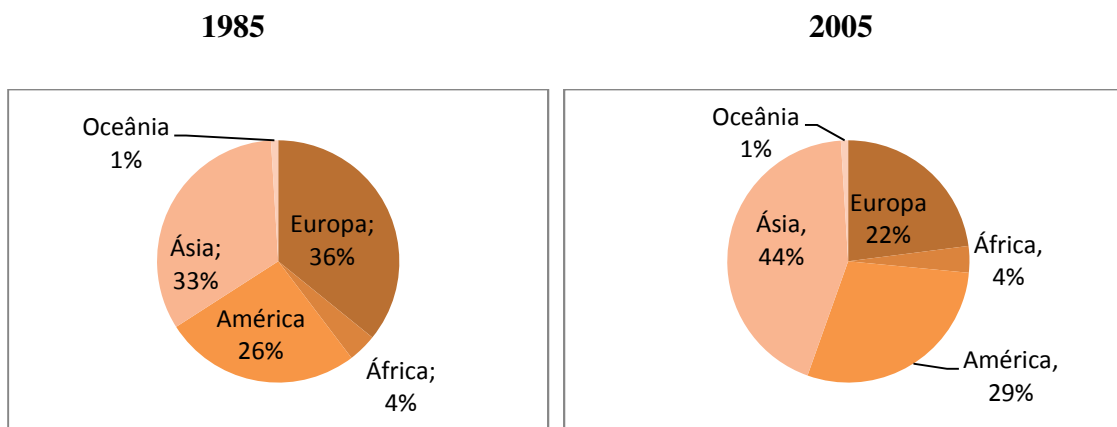


Fonte: Adaptado de APICCAPS (1999) e de APICCAPS (2008)

Nestas duas décadas as alterações nos padrões da procura são bem marcadas. A estrutura geográfica do consumo teve uma evolução significativa, com a Europa (que representava 36% do consumo mundial) a perder quota de consumo para a Ásia (que passou de 33% para 43%) e para

a América (tendo esta evoluído de 26% para 29%). Esta alteração da procura de calçado resulta do crescimento dispare da procura nas diversas regiões. Enquanto que, em termos médios, o crescimento anual mundial da procura foi de 2.6%, na Europa verificou-se uma contracção anual de 0.2%, na Ásia um crescimento de 4.9% e na América um crescimento de 3.3% (APICCAPS, 2008).

Gráfico 4.2 – Distribuição da procura mundial de calçado



Fonte: APICAPPS (1999) e APICCAPS (2008)

Não obstante o forte crescimento do consumo de calçado na Ásia nos últimos 20 anos, o consumo médio nessa região do globo ainda é bastante reduzido face ao verificado na Europa e na América. Diversos países asiáticos evidenciam um consumo médio *per capita* inferior a 2 pares de sapato por ano (e.g. China e Vietname) e outros onde o consumo não chega mesmo à unidade (e.g. Índia). Já na Europa o consumo varia entre os 2 pares (Turquia) e os 8 pares (Espanha). Nos EUA o consumo médio anual por habitante é de quase 8 pares. Confirmando-se as expectativas de crescimento económico na Ásia, pode-se esperar um aumento do consumo de pares de sapato para valores mais próximos dos Europeus e dos Americanos, situação que contribuirá para que a Ásia tenha ainda uma maior representatividade no consumo mundial de calçado.

Quadro 4.1 – Evolução do consumo de calçado 1995-2007 (pares per capita por ano)

Região	País	1995	2007	Crescimento
Europa	França	5,9	6,8	15%
	Alemanha	4,1	4,7	15%
	Itália	3,3	6,6	100%
	Holanda	3,3	5,7	73%
	Polónia	n.d.	3,1	
	Portugal	3,3	5,4	64%
	Espanha	2,2	8	264%
	Rússia	n.d.	1,6	
	Reino Unido	4,7	7,4	57%
	Turquia	3,4	2,3	-32%
América	EUA	6,2	7,9	27%
	México	2	2,2	10%
	Canadá	3,4	5	47%
	Brasil	0,7	3,4	386%
Oceânia	Austrália	n.d.	4,7	
	Nova Zelândia	n.d.	5,1	
Ásia	China	1,5	1,6	7%
	Hong Kong	n.d.	5,8	
	Índia	0,4	0,8	100%
	Indonésia	0,9	1,7	89%
	Japão	4,7	5,5	17%
	Vietname	n.d.	0,7	
África	Egipto	n.d.	1,3	
	África do Sul	n.d.	4,2	

Fonte: Adaptado de APICCAPS (1999) e APICCAPS (2009)

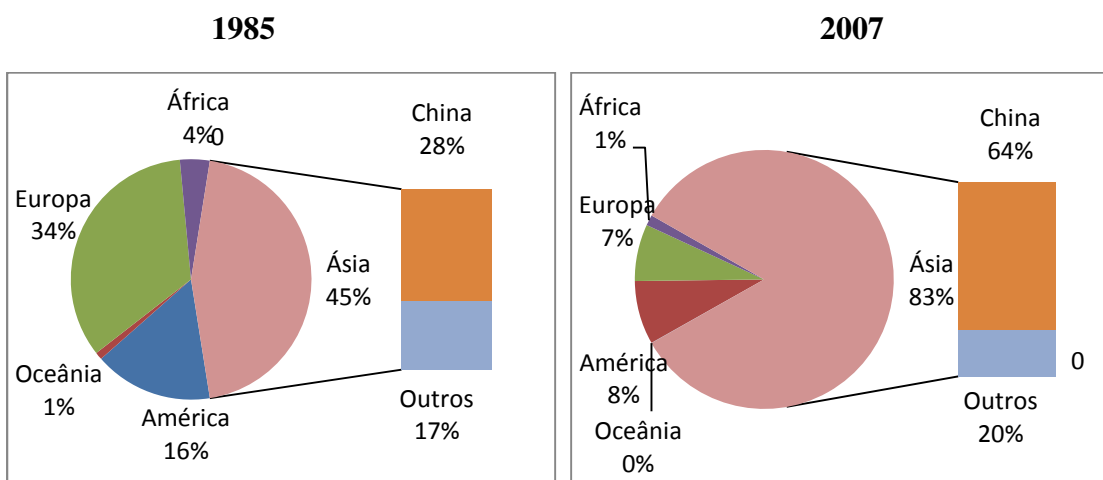
4.1.2 Evolução da oferta mundial

A produção mundial de calçado também sofreu uma evolução significativa nestas duas décadas. Enquanto que a Ásia tem vindo a crescer a uma taxa média de 6% ao ano, a Europa tem visto a sua produção decrescer a uma taxa idêntica. A Ásia que tinha já uma posição de elevado relevo na produção mundial de calçado (45%), viu a sua quota aumentar para uma posição de grande domínio (83%). Como consequência da redução significativa dos seus níveis de produção, a quota mundial de produção da Europa reduziu-se de 34% para apenas 7%. Também a América

viu a sua quota de produção reduzir-se, embora menos significativamente do que a da Europa (de 16% para 8%). África e Oceânia continuam a ter um peso marginal na oferta mundial.

A China é o principal produtor de calçado, com uma quota mundial que aumentou de 28% (em 1985), para 64% (em 2007).

Gráfico 4.3 – Distribuição da produção mundial de calçado (pares)



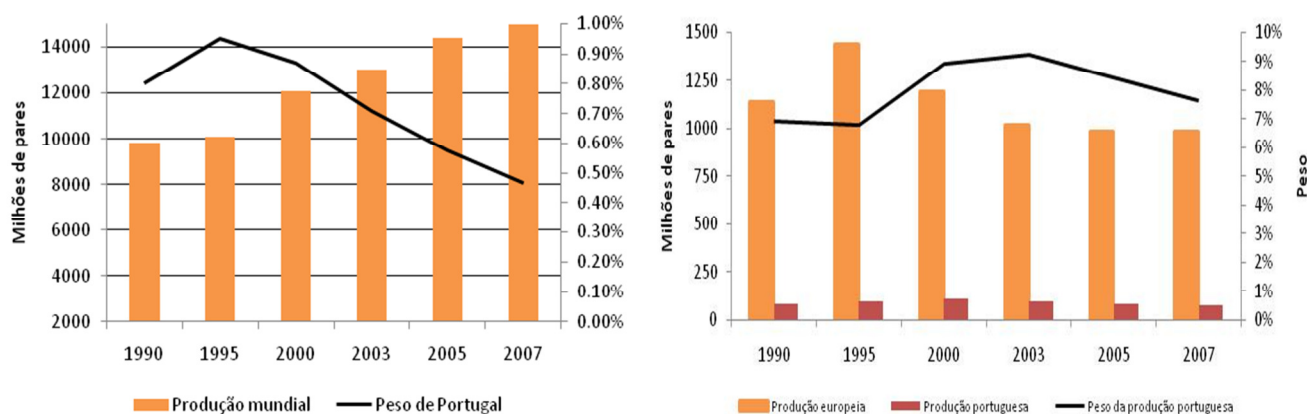
Fonte: APICAPPS (1999) e APICCAPS (2009)

4.1.3 Evolução da indústria portuguesa de calçado

Enquadramento na indústria mundial e europeia

Em 2007 a indústria portuguesa de calçado contribuiu com cerca de 0.5% para a produção mundial de calçado e com cerca de 7.6% para a produção europeia (em pares de sapatos) (APICCAPS, 2009). Tal como a indústria europeia, também Portugal tem vindo a perder quota na produção mundial, embora no contexto europeu se tenha verificado uma tendência para o crescimento da quota de produção da indústria portuguesa, a partir de 1995, tendência apenas contrariada no período 2004 a 2007, no qual Portugal voltou a perder, embora ligeiramente, quota de produção.

Gráfico 4.4 – Portugal na produção mundial e europeia de calçado



Fonte: APICCAPS (2009); SATRA (1995, 1999, 2002, 2005, 2007)

O sector português de calçado é especializado em calçado de couro (cerca de 88%, em volume de produção, em 2008 (APICCAPS, 2009)) de média-alta qualidade (Medon e Ferrão, n.d.). No que respeita ao calçado em couro, Portugal é o sétimo maior exportador mundial, com um total de exportações de 1,27 milhões de dólares americanos (sendo o quarto país europeu do ranking, a seguir à Itália, Alemanha e Espanha) (APICCAPS, 2008). O contributo das exportações portuguesas de calçado para as exportações portuguesas de mercadorias foi de 3.33% em 2005 (INE, 2007) e de 3.38% em 2007 (APICCAPS, 2009; INE, 2008). Ainda assim, as empresas portuguesas de calçado, principalmente as PME's, continuam, tal como as suas congéneres italianas (Memmo, 2009), a fazer exportação indirecta, a qual constitui uma forma mais flexível e menos onerosa de entrar nos mercados.

Cerca de 95% da exportação do calçado português é dirigida ao mercado europeu, no qual a França aparece como o principal comprador (27% do total das exportações portuguesas), logo seguido da Alemanha (com um peso total de 20%). Ainda com pesos significativos no leque de mercados servidos por Portugal, aparecem a Holanda (12%), Reino Unido e a Espanha (10% cada).

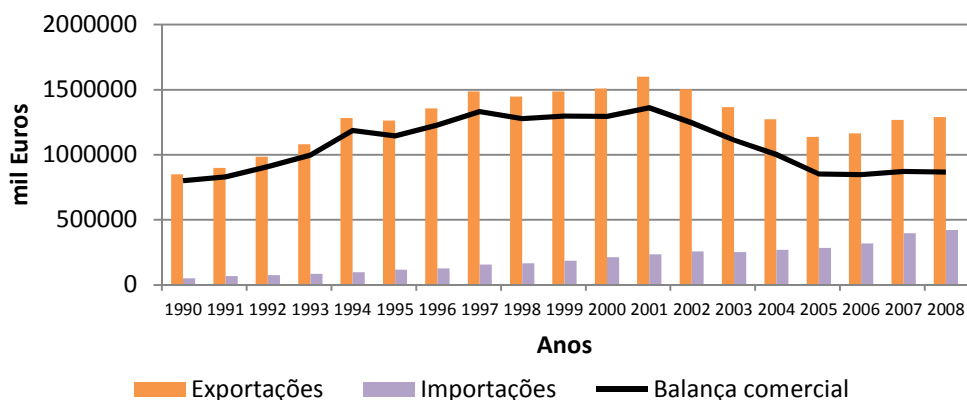
Quadro 4.2 – Evolução dos principais mercados das exportações portuguesas (1000 Euros)

Ano	2001		2005		2006		2008	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Exportações								
França	334,477	20.91	294,662	25.89	320,890	27.52	346680	26.85
Alemanha	417,929	26.13	219,858	19.32	236,671	20.30	264285	20.47
Holanda	148,769	9.30	120,596	10.60	124,124	10.64	159272	12.34
Reino unido	321,195	20.08	171,666	15.08	157,063	13.47	127557	9.88
Espanha	48,098	3.01	84,841	7.45	96,539	8.28	123373	9.56
Dinamarca	56,840	3.55	53,236	4.68	44,995	3.86	56835	4.40
Bélgica	41,102	2.57	24,068	2.11	23,558	2.02	28066	2.17
Itália	12,957	0.81	11,284	0.99	13,069	1.12	20473	1.59
Suécia	39,853	2.49	18,475	1.62	17,524	1.50	18803	1.46
Irlanda	14,566	0.91	16,836	1.48	16,889	1.45	16278	1.26
Rússia	2,593	0.16	11,957	1.05	14,084	1.21	13863	1.07
EUA	62,018	3.88	31,783	2.79	21,947	1.88	10683	0.83
Outros	98,933	6.19	78,933	6.93	78,760	6.75	104,845	8.12
Total	1,599,330	100.00	1,138,195	100.00	1,166,113	100.00	1,291,013	100.00

Fonte: APICCAPS (2008, 2009)

Contrariando o que se passa na generalidade dos países europeus, o sector português do calçado tem registado um saldo amplamente positivo na balança comercial. Todavia, e como resultado por um lado da redução das exportações (embora este fenómeno pareça ter sofrido uma inflexão nos três últimos anos) e, por outro, do aumento das importações. Nos últimos anos, o saldo da balança comercial apresenta uma tendência de deterioração da performance.

Gráfico 4.5 – Evolução da balança comercial do calçado português

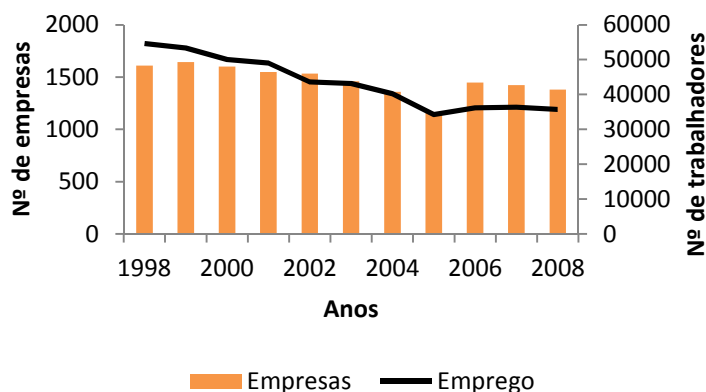


Fonte: APPICAPS (2009); (INE)

Estrutura da indústria

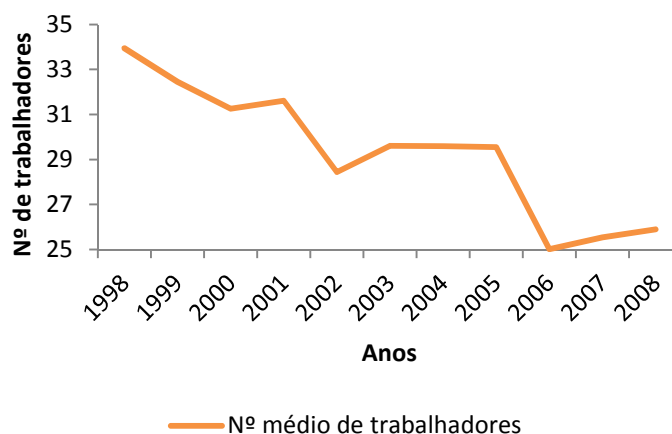
A indústria contava em 2008 com cerca de 1400 empresas fabricantes de calçado, na sua esmagadora maioria pequenas empresas (a média de trabalhadores tem demonstrado uma tendência de decréscimo, tendo atingido o valor de 26 trabalhadores em 2008). Cerca de 85% do total das empresas é classificada como micro ou pequena (PROINOV, 2001). Os fabricantes de calçado empregavam, em 2008, cerca de 35800 pessoas.

Gráfico 4.6 – Evolução do número de empresas e do emprego



Fonte: APICCAPS (2009)

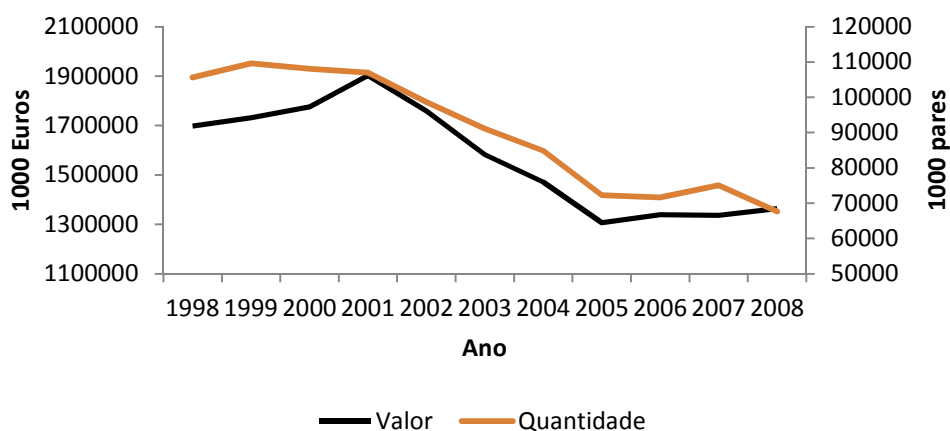
Gráfico 4.7 – Evolução do número médio de trabalhadores



Fonte: APICCAPS (2009)

A evolução do número de empresas nos últimos 10 anos acompanha a evolução da produção de calçado. Do mesmo modo que a produção nacional verificou uma redução com algum significado dos seus níveis de produção, também o número de fabricantes foi reduzido em cerca de 12%, num espaço de 8 anos.

Gráfico 4.8 – Evolução da produção

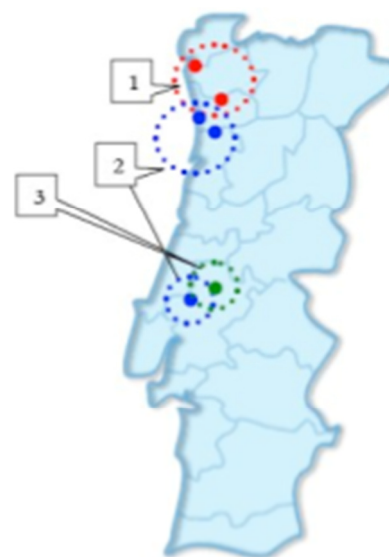


Fonte: APICCAPS (2009)

A indústria de calçado localiza-se em três pólos industriais (GEPIE, 1995). O pólo industrial de Felgueiras e Guimarães (pólo 1) é caracterizado por ter empresas de maior dimensão, ser orientado predominantemente para os mercados externos e tecnologicamente o mais avançado.

Até meados dos anos 90 as empresas deste pólo produziam essencialmente grandes encomendas. O pólo de São João da Madeira e Vila Nova de Gaia (pólo 2) contém empresas de menor dimensão cuja produção se destina maioritariamente ao mercado nacional. O pólo 3, da Benedita, é especializado em calçado de segurança e para utilização profissional.

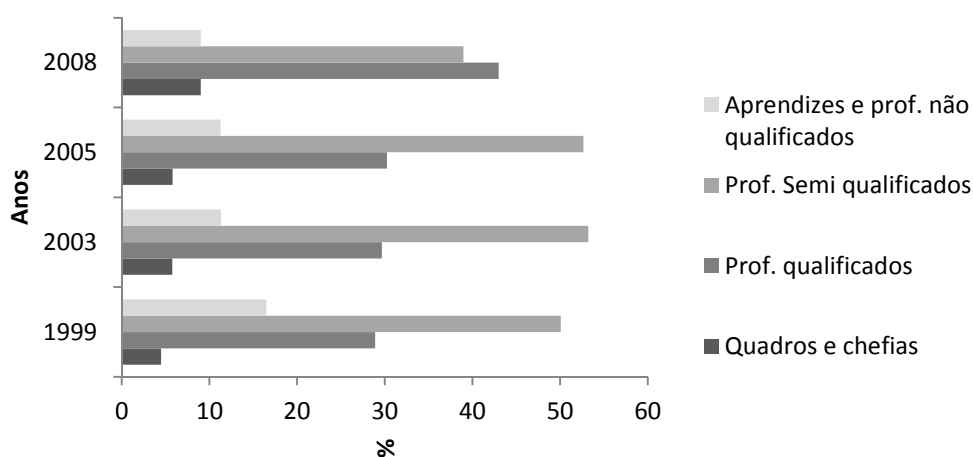
Figura 4.1 – Pólos industriais



Nos anos mais recentes a indústria de calçado tem evidenciado uma preocupação com a melhoria das qualificações do pessoal ao serviço. Em 1999, o pessoal ao serviço com habilitações inferiores ou equivalentes ao 2º ciclo do ensino básico era de 48%. Essa percentagem baixou, em 2005, para 39%. Neste mesmo período, a percentagem de pessoal com habilitações equivalentes ou superiores ao 3º ciclo básico aumentou de 13 para 19%. A incorporação de pessoas com habilitações ao nível do ensino superior aumentou de 0.8% para 1.3% (MTSS, 2005; 2003; 1999).

No período de 1999 a 2008 verificou-se uma substancial redução da incorporação de aprendizes e de pessoal não qualificado, por substituição essencialmente de profissionais semi-qualificados e por quadros e chefias.

Gráfico 4.9 – Evolução dos níveis de qualificação do pessoal



Fonte: APICCAPS (2009); MTSS (2005; 1999; 2003)

Fontes de Vantagem competitiva

Como anteriormente referido (capítulo de metodologia), Portugal assumiu-se, desde os anos 1970, como um importante intérprete mundial na indústria de calçado. No entanto, e devido a mudanças diversas na envolvente, as fontes de vantagem competitiva da indústria portuguesa mudaram significativamente desde então. Nas décadas de 1970 e 1980 a indústria cresceu suportada pelos baixos custos salariais verificados em Portugal. Nessa época as vantagens de custos estavam na origem da colocação de grandes encomendas colocadas por compradores internacionais. As encomendas de grande dimensão proporcionavam fortes economias de escala, as quais, associadas aos baixos custos salariais permitiram que a indústria portuguesa de calçado se assumisse muito competitiva no contexto internacional, facto que contribuiu para a promoção do seu crescimento. Nessa época as empresas portuguesas enfocavam as suas competências praticamente apenas na produção (Moura e Sá e Abrunhosa, 2007). Estratégias de desenvolvimento de produto, de conhecimento dos mercados e de inovação eram apenas verificadas pontual e exploratoriamente. Nesta fase do seu ciclo de vida, a indústria portuguesa de calçado tinha grandes semelhanças com a mexicana (Ojeda-Gomez *et al.*, 2007; Rabellotti, 1998), ainda que por razões diferentes. No caso mexicano, a falta de competências da indústria em conhecimento de mercados, na inovação e na comercialização resultava essencialmente do proteccionismo estatal então verificado, que inibia as importações de calçado, levando a que a procura interna fosse superior à oferta, o que por sua vez permitia que toda a produção fosse vendida sem esforço significativo.

Na década de 1990, com a redução das barreiras ao comércio internacional e com a abertura dos mercados asiáticos ao ocidente, verificou-se uma substancial deslocalização da produção das grandes séries para os países asiáticos (a China detém actualmente um quota de produção mundial de 64% (APICCAPS, 2009)). Por outro lado, nos países ocidentais, o calçado tem vindo a ser cada vez mais visto como um acessório de moda, o que leva os consumidores a preferirem produtos distintivos e diferentes. Estas novas tendências conduzem à necessidade de desenvolvimento de competências diferentes na indústria de calçado. A produção de grandes séries de calçado padronizado dá origem à produção de pequenas séries, de calçado distintivo (moda), com necessidades de resposta muito rápida. Nesta nova era da indústria, factores como a

flexibilidade, a resposta rápida, o conhecimento dos mercados, a concepção e a comercialização tendem a assumir relevos determinantes para o sucesso das empresas.

Não obstante a predominância de micro e pequenas empresas no tecido industrial, a grande maioria de cariz familiar, com grande centralização da decisão no detentor do capital (CTCP, 2004), as empresas portuguesas têm vindo a conseguir adaptar-se a esta mudança de paradigma.

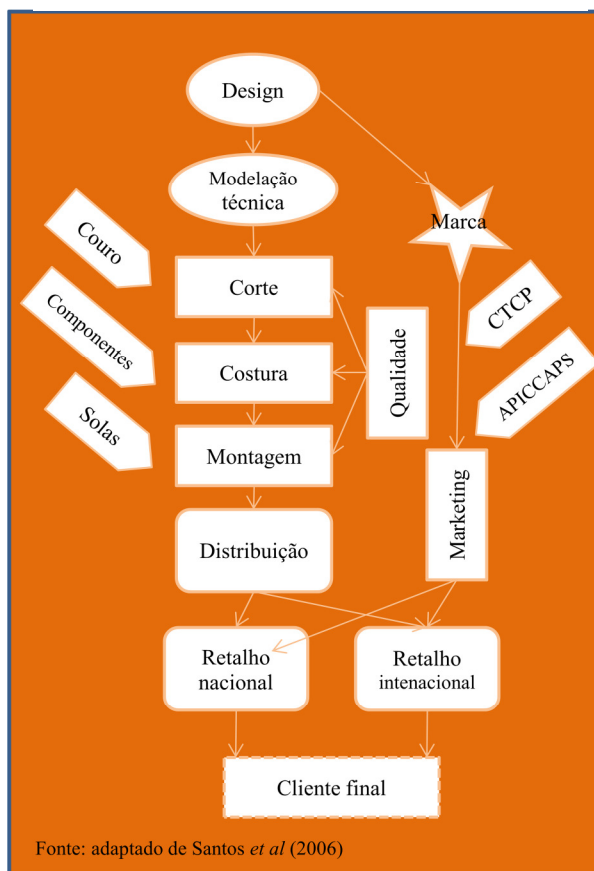
Numa primeira fase desta adaptação, a ênfase na mudança foi ao nível da tecnologia de produção. Actualmente as empresas portuguesas detêm um nível tecnológico ao nível do estado da arte do sector (APICCAPS, 2007). Ultrapassada a barreira da tecnologia, que entretanto se veio a tornar numa "*commodity*" as empresas optaram por adaptar os seus modelos de negócio (Teece, 2007). Algumas optaram por desenvolver competências de subcontratação eficiente, com vista ao aumento da sua flexibilidade e de uma resposta mais rápida, outras criaram competências ao nível da criatividade e movimentam-se com facilidade nesses círculos, outras ainda enveredaram pela criação e comercialização de marcas próprias, outras ainda optaram por integrar verticalmente a jusante, vendendo directamente a agentes/vendedores localizados em mercados externos ou directamente a consumidores através de lojas próprias (APICCAPS, 2007)), tal como alias também os fabricantes italianos têm vindo a fazer (Memmo, 2009).

Todavia nem todas as empresas portuguesas de calçado têm vindo a ter sucesso, o que nos leva a conjecturar que não existem receitas genéricas que sirvam todas as empresas. Provavelmente apenas uma boa adequação entre os recursos, as competências e as estratégias conducentes às vantagens competitivas criadoras de um maior valor económico, têm permitido que algumas das empresas portuguesas de calçado continuem a ser empresas de sucesso e a permitir que a indústria nacional de calçado se encontre entre as três mais competitivas de toda a Europa (Esparza, Lucio, e Pérez, 2005).

Sistema de criação de valor

De modo a melhor perceber os processos de criação de valor, tanto do ponto de vista da empresa, como do "cluster" onde se insere, adaptámos a ferramenta analítica utilizada por Santos, Abrunhosa e Costa (2006). Esta ferramenta, por sua vez, tem na sua essência a visão de Porter (1991), que define as empresas como sistemas de actividades com o objectivo de criar valor em determinados mercados. A proposta de Santos *et al.* (2006) foi já validada através de consultas a diversos especialistas da indústria bem como com executivos da indústria. A adaptação efectuada contemplou a introdução de instituições relacionadas e de suporte como o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), que tem um importante aporte no desenvolvimento tecnológico e no

Figura 4.2 – Sistema de criação de valor



apoio ao controlo de qualidade, e também da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) que tem um papel de relevo na divulgação de dados estatísticos e de apoio às empresas industriais na participação de feiras e de certames internacionais.

De uma forma geral uma nova colecção de sapatos tem início num processo criativo associado a uma imagem de uma determinada marca (figura 4.2). Esse processo criativo conduz à concepção dos sapatos. Uma vez concebidos os sapatos do ponto de vista de criatividade, segue-se uma fase de modelação técnica que tem o objectivo de transformar o desenho criativo num modelo técnico que possa ser produzido em contexto industrial. O processo de modelação técnica é normalmente efectuado com o recurso a sistemas de CAD (Computer-Aided Design). As matérias-primas e subsidiárias utilizadas na produção do calçado de couro dividem-se em três grandes grupos. A pele, normalmente de origem bovina, que é fornecida pelo "cluster" dos curtumes; as solas, que podem ser de couro ou de borracha e; os componentes diversos, como palmilhas, linhas, forros,

entre muitos outros. O processo de produção tradicional do calçado passa por três grandes fases: corte da pele, costura das diversas peças de pele, para se obter a parte superior do sapato e a montagem da parte de cima com a sola. Uma vez produzidos, os sapatos são distribuídos a lojas de retalho, com o apoio de actividades de marketing, sendo posteriormente vendidos aos clientes finais.

4.2 Breve descrição das empresas

Esta secção constitui um resumo dos capítulos 4 e 5 de cada um dos relatórios de estudo de caso apresentados em anexo.

A J. Sampaio e Irmão, Lda (CALAFE) foi fundada por dois irmãos em 1981. O nome CALAFE provém da localização inicial das instalações (alugadas) da empresa, CAmpos de LAgares de Felgueiras. Pouco tempo depois, cerca de seis meses, o então principal sócio, Sr. Sampaio, após o seu irmão ter demonstrado interesse em sair da sociedade, convidou o Sr. Carvalho para assumir a posição do outro sócio fundador. Na origem deste convite esteve o facto de ambos se conhecerem, e de serem amigos desde crianças e o reconhecimento das competências que o Sr. Carvalho tinha na área de modelação. Desde então, o Sr. Carvalho assumiu-se como o principal líder da empresa.

A MAZONI – Indústria de Calçado, S.A., foi fundada pelo Sr. Fernando Sampaio, em 1993. O fundador, e ainda hoje principal detentor do capital da sociedade, tinha já uma experiência relativamente grande no mundo do calçado antes da MAZONI nascer. Durante cerca de doze anos, e após ter deixado a meio os estudos de direito, trabalhou na área comercial de uma empresa de calçado de Felgueiras. No decorrer desse período colaborou activamente na internacionalização da empresa, tendo obtido bons conhecimentos dos mercados internacionais.

A Abreu e Abreu, Lda (ABREUS) foi criada por dois irmãos em 1994. Os dois irmãos pertencem já à terceira geração da família desde que a mesma se encontra ligada ao calçado. Aquele que actualmente é reconhecidamente o líder da ABREUS, tanto na empresa quanto no meio industrial, Miguel Abreu, filho de um dos sócios da empresa, juntou-se à ABREUS, a tempo parcial, pois encontrava-se a estudar Marketing. O crescente envolvimento na área comercial da

empresa rapidamente o levou a deixar o curso superior a meio, para se dedicar a tempo inteiro à ABREUS.

A CALAFE é hoje reconhecida no meio da indústria de calçado de Felgueiras como uma empresa de sucesso. Um entrevistado referiu-nos:

“...há meia dúzia de anos atrás o Sr. Carvalho passava completamente despercebido, digamos que não era um dos industriais ricos em termos monetários no concelho de Felgueiras... Hoje toda a gente quando o vê: “olá Sr. Carvalho, como está?”! Portanto, hoje o Sr. Carvalho...”

A ABREUS é hoje vista como uma empresa “que está a trabalhar bem”. Por sua vez a MAZONI, e resultante de uma postura menos mediática, é menos conhecida do que as outras duas, mas mesmo assim é vista como um fabricante de calçado de boa qualidade.

O volume de vendas da CALAFE foi, no ano de 2008, de aproximadamente 12 milhões de Euros (quadro 4.3). No período 1998-2008, o crescimento médio das vendas da empresa foi de 12%. No mesmo ano, o volume de vendas da MAZONI foi de cerca 3.8 milhões de Euros. No período 1998-2008, o crescimento médio das vendas da empresa foi de 3%. O volume de vendas da ABREUS foi, em 2009, de aproximadamente 8 milhões de Euros. No período 1998-2009, o crescimento médio das vendas da empresa foi de 10%. O montante dos activos e do capital próprio das três empresas tem vindo sempre a aumentar. O quadro 4.4 resume a evolução das vendas, dos activos e dos capitais próprios das três empresas.

Quadro 4.3 – Dados genéricos das empresas

Empresa	Vendas (2008) (mil Euros)	Res. Líquido (2008) (mil euros)	Emprego (nº funcionários)
CALAFE	11.979	52	128
MAZONI	3.842	9	81
ABREUS ⁶	7.974	24	122

Fonte: documentos internos das empresas

⁶ Dados relativos a 2009.

Quadro 4.4 – Evolução dos principais indicadores económico e financeiros (mil €)

CALAFE	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vendas	4.487	4.218	4.813	5.237	5.626	8.547	8.702	9.585	11.505	11.785	11.979
Res. Líquido⁷	37	49	6	4	5	28	46	105	216	139	52
Activo Líquido	2.975	3.499	3.904	4.802	5.648	6.723	7.209	7.103	7.472	7.145	9.086
Capitais Próprios	1.093	1.090	1.133	1.333	1.336	1.404	1.512	1.590	1.876	2.115	2.117

MAZONI	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vendas	3.295	3.012	2.973	3.008	3.432	3.835	3.871	3.536	3.144	3.973	3.842
Res. Líquido	195	1	-36	8	5	8	46	24	15	29	9
Activo Líquido	1.899	1.781	2.171	1.895	1.766	2.160	2.085	1.535	1.843	1.877	2.356
Capitais Próprios	446	323	287	295	301	409	455	459	450	479	478

ABREUS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vendas	2.986	3.182	2.764	5.084	5.142	6.113	7.626	8.037	11.263	10.501	8.819	7.974
R. Líquido	8	11	7	11	15	22	44	86	94	87	23	24
Activo Líq.	1.258	1.121	1.893	2.817	2.621	2.510	2.856	3.332	3.927	5.541	5.897	5.643
Capitais Próprios	205	329	348	534	549	571	615	701	715	952	976	1.109

Fonte: documentos internos das empresas

As três empresas têm marca(s) própria(s). A CALAFE detém duas marcas, a EJECT, criada em 2001, e a PROPHECY, criada em 2007. A marca EJECT representou 40% das vendas totais da empresa (em unidade monetárias) em 2008, tendo a PROPHECY representado ainda apenas 1%. O maior mercado de destino da marca EJECT é o Alemão, com uma representação de 58% do total das vendas da marca (em 2008), seguido da França (10%), do Canadá (5%) e de Portugal (4%). Já em 2009, a depois de tentar durante seis anos, a marca EJECT conseguiu estar presente na feira Bread & Butter, que é a feira de referência da concepção de pronto a vestir⁸.

⁷ Qualquer uma das empresas tem vindo a evidenciar resultados líquidos positivos sistemáticos, o que constitui um indicador de que dispõem de uma vantagem competitiva.

⁸ Nesta feira expõem apenas 1400 marcas e a lista de espera tem mais de 4000. A selecção dos expositores é extremamente rigorosa e feita por painéis de especialistas da área, que fazem a apreciação do comportamento das marcas no mercado. Situações como inconsistência das colecções ou da imagem podem levar a que expositores seleccionados para edições anteriores, sejam preteridos em prol de outros da lista de espera.

A marca própria da ABREUS é a GOLDMUD que foi criada em 2006. Embora a GOLDMUD tenha ainda uma relevância bastante reduzida no volume de negócios da empresa (cerca de 6% em 2009), a recente marca foi já distinguida com dois importantes prémios GAPI (Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial), atribuído pelo CTCP, com o apoio do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) e da APICCAPS. Em 2007 a marca foi distinguida com o prémio revelação e em 2008 com o prémio inovação, pelo desenvolvimento de um sistema de montagem que associa o conforto de um "luva" a um conceito de sapato montado⁹, num sistema que a empresa denomina de "mocassin invertido"¹⁰ e que deu origem a um registo internacional de patente. O mercado principal da GOLDMUD é o francês, embora a marca venda igualmente para países como Portugal, Espanha, Alemanha Inglaterra e Itália.

A MAZONI detém a marca DARK, que foi criada em 2000 com o intuito de servir o mercado nacional, numa altura em que mais de 85% das vendas da empresa já eram para clientes estrangeiros. A falta de vontade da empresa em aplicar os recursos adequados no desenvolvimento da marca por um lado, associada a condições de mercado por outro, conduziu a que o projecto não tivesse tido o sucesso pretendido:

"...tinha um amigo que conhecia bem o mercado nacional e que tinha montado uma sapataria para a esposa. Chateou-me muito para eu desenvolver uma marca para Portugal. Acabei por fazer a DARK. Desenvolvemos uma colecção e disse-lhe: mas tu é que vendes, entregas e recibes. E assim foi durante 2 ou 3 anos. Mas nunca deu nada de significativo e acabámos por ficar com diversos incobráveis, pelo que deixei a marca em banho-maria até chegar o meu filho..."

Como consequência do insucesso do projecto, a marca DARK não foi objecto de qualquer investimento até ao ano de 2007, altura em que o Dr. Pedro Sampaio (filho do principal accionista) entrou na empresa. A entrada do Dr. Pedro Sampaio coincidiu com a percepção, por parte dos responsáveis da empresa, de que seria necessário desenvolver-se uma política comercial mais proactiva. Até essa altura a MAZONI não expunha os seus produtos nos certames internacionais do sector, coisa que passou a fazer a partir de 2007 (actualmente expõe em duas importantes feiras internacionais, que são a feira de Riva del Garda e a MICAM, ambas em Itália). Para expor na feira, começaram a ser preparadas colecções DARK, as quais são desenvolvidas em conjunto com um estilista contratado a tempo parcial. A colecção DARK é

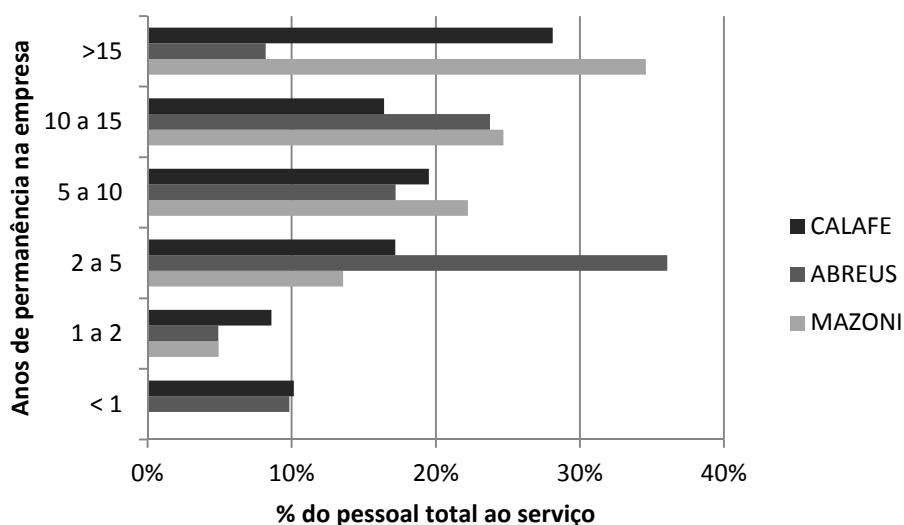
⁹ O sistema "montado" é provavelmente o mais utilizado no calçado de couro.

¹⁰ Os sapatos "mocassin" são também denominados de luva.

vista como um veículo para mostrar ao mercado o tipo de calçado que a MAZONI sabe fazer, dando a possibilidade aos clientes de adquirirem produtos dessa coleção e de lhes colocarem a sua marca própria, ou de fazer ligeiras adaptações aos produtos de coleção, pelo que as vendas de produtos com a marca DARK são insignificantes no volume de vendas da MAZONI.

O quadro de pessoal da CALAFE era, em finais de 2008, composto por 128 pessoas. A MAZONI empregava, na mesma altura, 81 colaboradores, enquanto que, em finais de 2009 a ABREUS tinha um total de 122 colaboradores (118 em Dezembro de 2008). O quadro de pessoal da MAZONI e da CALAFE manteve-se bastante estável ao longo do período analisado, o que contribuiu para que respectivamente 59% e 45% dos seus recursos humanos tivessem uma permanência na empresa superior ou igual a 10 anos (gráfico 4.10). No caso da MAZONI, uma parte significativa dos 81 colaboradores ao serviço em Dezembro de 2008 foi recrutada logo no início da vida da empresa. Das três empresas, a ABREUS é aquela onde os índices de rotação do pessoal são mais elevados.

Gráfico 4.10 – Distribuição dos recursos humanos por nível de antiguidade



Fonte: Documentos internos das empresas

Verificámos que, em qualquer uma das empresas, o processo de criação de capacidades foi acompanhado por uma estabilidade grande do pessoal ao serviço em geral, e dos quadros em particular. No caso da MAZONI, 8 dos 11 quadros ao serviço em 2008 estavam na empresa

desde o ano da sua criação. Na CALAFE, 11 dos 15 quadros ao serviço em 2008 encontravam-se na empresa há mais de 15 anos. Também na ABREUS, empresa na qual a rotatividade do pessoal tem vindo a ser maior, 8 dos 15 quadros ao serviço em Dezembro de 2009 encontravam-se na empresa há mais de 5 anos, o que lhes permitiu acompanharem todo o processo de desenvolvimento das novas capacidades.

Se por um lado a tecnologia permite que a CALAFE seja hoje extremamente flexível na produção, por outro lado, a situação que actualmente se vive no seu dia-a-dia produtivo, não seria possível se os colaboradores directamente produtivos e das áreas de apoio e de preparação de trabalho não tivessem também eles passado por um longo processo de aprendizagem e de mudança. Na produção os colaboradores foram sendo cada vez mais polivalentes. Por exemplo, a pessoa que mete ilhoses¹¹ tem de ser bastante versátil, pois a empresa trabalha com mais de 20 ilhoses diferentes. Cada vez que lhe chega uma nova ordem de fabrico para produzir, tem de mudar a máquina. Esta versatilidade, segundo a opinião de todos os entrevistados, vem do processo de mudança gradual. Os colaboradores hoje estão à vontade para mudar as afinações das máquinas, mudar os canais, ajustar os equipamentos, ou para produzir sapatos brancos a seguir a sapatos pretos, ou azuis a seguir a vermelhos, sabendo que o processo de mudança obriga a cuidados especiais para garantir que os produtos seguintes não saiam irremediavelmente sujos da produção. Para além disso, e fruto da formação interna que tem vindo a ser dada ao longo dos tempos, o pessoal produtivo é muito polivalente em termos do tipo de tarefas que está qualificado para desempenhar. Ao nível da pré-costura, a qualificação média do pessoal é de 53% (ou seja, em termos médios, cada uma das pessoas desta secção está qualificada para desempenhar adequadamente 53% do total de operações da secção). No caso da costura, esse valor é de 52%, sendo de 24% na pré-montagem, de 20% na montagem e de 48% no acabamento.

Na área de modelação, a realidade actual de desenvolvimento de mais de mil modelos por ano está totalmente desfasada da realidade dos primeiros anos de vida da empresa, na qual se desenvolviam não mais do que meia dúzia de modelos por ano. Nesta área, os processos manuais de desenvolvimento deram lugar aos sistemas de CAD (Computed-Aided Design) que permitem uma rapidez e flexibilidade totalmente diferentes. A secção que tinha apenas um elemento

¹¹ As ilhoses são um componente dos sapatos, através do qual passam os atacadores.

passou a contar com quatro modeladores e ainda com uma equipa de costureiras que produzem, autonomamente da linha industrial, grande parte das amostras.

Na área de planeamento e preparação da produção, os sistemas de trabalho manuais foram igualmente trocados por sistemas de informação e as equipas foram reforçadas.

Ao nível dos armazéns de matérias-primas a situação é indubitavelmente mais complexa do que era no passado. Cada produto pode ter entre 20 e 30 componentes diferentes e num ano são lançados 8 a 9 mil ordens de fabrico, representando 35 a 40 ordens de fabrico por dia. Os materiais para cada ordem de fabrico têm de ser separados e preparados para entrar em produção. Como consequência, os fluxos de informação e de produtos são de tal forma grandes que a empresa tem dificuldade em recrutar pessoas para trabalhar nos armazéns. A mudança fica bem patente na informação seguinte:

“...nessa altura parti para a codificação das matérias-primas, que me deu muito trabalho, lançava as facturas.... Hoje o trabalho do armazém do Hugo, da pessoa das amostras, da codificação, eu fazia isso tudo! Hoje, estão 3 ou 4 a fazer trabalhos que na altura...”

Actualmente a origem da vantagem competitiva da CALAFE resulta da conjugação de três diferentes capacidades:

- A flexibilidade produtiva, que lhe permite responder rapidamente a encomendas de muito pequena dimensão: *“...eu se tiver um cliente que me pede um par, eu meto esse par na produção”*.
- O desenvolvimento de novos produtos (DNP). Em 2008 a empresa desenvolveu, por si só e em parceria com clientes, mais de 2500 novos produtos, tendo produzido 3845 amostras de diferentes modelos e vendido mais de 1400 referências diferentes.
- A marca EJECT, que foi desenvolvida a partir de 2000 e que representava, em 2008, 40% do total de vendas da empresa em unidades monetárias e 27% do número de pares de sapatos vendidos. O preço médio de venda dos sapatos EJECT foi, em 2007, de 35.83 Euros, quando o preço médio de venda dos sapatos produzidos em Portugal e destinados a mercados externos era de 17.14 Euros (APICCAPS, 2008). No ano de 2008, o preço médio de venda da EJECT subiu para 37.67 Euros.

De acordo com o que nos foi transmitido pelo líder da MAZONI, a primeira grande decisão estratégica que tomou teve a ver com o posicionamento em termos de produto. Em detrimento de

se posicionar com um produto de baixa qualidade e, conseqüentemente, com um preço igualmente reduzido, a opção foi a de produzir média/alta qualidade:

"...porque, primeiro nós temos que ver se vamos seguir uma estratégia de fazer..., ou nós vamos fazer média/alta qualidade ou vamos fazer sapatos muito baratos. Nós temos que nos situar no mercado numa destas fasquias. Ou fazemos bom, médio para cima, ou entramos na concorrência e temos que fazer, como se costuma dizer, sapatos ao quilo, temos que fazer sapatos..., temos que concorrer com toda a gente, tudo o que é gente. Essa é a primeira estratégia que temos aqui..."

Uma vez definido o posicionamento estratégico, os passos seguintes foram no sentido de adequar os processos de selecção de materiais e de produção mais adequados, mesmo tendo em conta que o preço final do produto seria forçosamente mais elevado do que o preço de um produto de baixa qualidade.

A importância que os recursos humanos da empresa dão à questão da qualidade ficou presente na grande maioria das conversas que mantivemos com diversos colaboradores:

"...nós, todos os dias batalhamos para que seja posto de trabalho a posto de trabalho (o controlo de qualidade)! Porque se a pessoa da frente não deixar passar o que a pessoa de trás foi fazendo, estamos a trabalhar para trabalhar com qualidade!"; "...(falando da qualidade) as pessoas terem a noção que isto é nosso, isto não é só do patrão, nós enquanto estivermos cá, é nosso! Nós temos que estar aqui, e dar o nosso melhor! E é essa política que nós temos cá dentro..."

Esta preocupação generalizada permite mesmo que o controlo seja efectuado posto de trabalho a posto de trabalho e que a grande maioria dos funcionários não ofereça qualquer resistência a corrigir um problema, ou a chamar um encarregado, sempre que um produto em vias de fabrico chega às suas mãos sem estar nas devidas condições:

"...porque as pessoas já estão mentalizadas para isso! Não está bem, chama a encarregada, "olha, acho que isto não está bem, é melhor ir ver!" Normalmente não acontece deixar passar só porque é da amiga ou do amigo. Acho que as pessoas estão mentalizadas, que é melhor parar ali, do que depois, têm que fazer outro sapato novo porque aquele sapato simplesmente não vai poder ir para a frente..."

Decorrente da experiência passada do líder da empresa, a MAZONI cedo começou a desenvolver competências ao nível do serviço ao cliente, no qual o cumprimento do prazo de entrega sempre foi um factor determinante. Ao longo dos anos, os diversos colaboradores foram interiorizando a

importância do cumprimento dos prazos de entrega, de tal forma que, quando as produções não correm de acordo com o esperado, são tomadas internamente as medidas necessárias para garantir que os sapatos são entregues dentro dos prazos combinados:

*"...dobrámo-nos aqui, muitas vezes, para conseguir acabar com as encomendas!";
"...nunca falhámos prazos de entrega!"*

A vantagem competitiva da empresa está no facto de conseguir chegar ao mercado com bons preços para a relação qualidade/serviço que oferece. A origem dessa vantagem está, consequentemente na qualidade dos seus produtos e do serviço prestado aos clientes, ambos conseguidos com custos relativamente reduzidos e assim ser competitiva em termos de preço. Tanto a qualidade como o serviço ao cliente têm vindo a melhorar ao longo dos anos. Pode pois resumir-se que a origem da vantagem competitiva da empresa resulta da conjugação de três diferentes capacidades:

- A qualidade do produto, obtida a custos reduzidos, que lhe permite apresentar ao mercado um produto de média/alta qualidade a preços competitivos.
- O serviço ao cliente, obtido a custos reduzidos. A empresa é vista como tendo um desempenho ao nível do melhor existente na indústria nacional de calçado, em termos de acompanhamento de encomendas e de cumprimento de prazos de entrega.
- A produtividade, que associada à qualidade de produto e ao serviço ao cliente, obtidos a custos relativamente reduzidos, permite que a empresa tenha um bom preço para a relação qualidade/serviço que oferece: *"...a MAZONI tem uma boa relação de qualidade, serviço e preço. É o conjunto destes três factores que faz com que os clientes comprem."*

A ABREUS expõe a marca GOLDMUD nas principais feiras europeias de calçado, GDS (Dusseldorf) e a MICAM (Milão). A exposição da colecção GOLDMUD contribuiu para que, a partir de 2007, a ABREUS iniciasse o relacionamento comercial com clientes com necessidades substancialmente diferentes dos clientes com quem normalmente trabalhava. Estes novos clientes, detentores de marcas bem conceituadas no mundo da moda, com produtos enquadrados numa filosofia próxima da marca GOLDMUD, evidenciam necessidades ao nível de desenvolvimento de produto, designadamente ao nível da interpretação dos desenhos que os seus estilistas fazem, ao nível dos materiais a utilizar, ao nível das soluções tecnológicas e igualmente ao nível de tempo de resposta.

Actualmente, a origem da vantagem competitiva da ABREUS, encontra-se na capacidade de criar valor aos clientes através do desenvolvimento de novos produtos, associada à capacidade de os produzir em condições razoáveis de qualidade, custo e prazo. Isto é, a empresa cria valor através do desenvolvimento de soluções completas de sapatos distintivos e difíceis.

Não apenas, e como já descrito nos parágrafos anteriores, as três empresas desenvolveram diferentes capacidades¹², como também o período do desenvolvimento das mesmas foi diferente. A MAZONI iniciou o desenvolvimento das suas capacidades, logo após a sua constituição, em 1993. Por sua vez a CALAFE iniciou o desenvolvimento da sua capacidade de DNP em 94, ou seja, cerca de 13 anos após ter iniciado a actividade. Em 1996 iniciou o desenvolvimento da flexibilidade produtiva e, apenas quando tinha já uma relativamente boa prestação nestas capacidades é que começou a desenvolver a marca EJECT. Das três empresas, a ABREUS é aquela que mais tarde iniciou o desenvolvimento da sua capacidade que actualmente está na origem da vantagem competitiva. Embora tenha sido criada em 1994, a ABREUS apenas iniciou o desenvolvimento da sua capacidade de DNP em 2006 (figura 4.3).

Figura 4.3 – Cronograma do desenvolvimento de capacidades

Empresa	Capacidade	81	...	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	
CALAFE	Flexibilidade Produtiva	Θ ¹³																			
	DNP																				
	EJECT																				
MAZONI	Qualidade			Θ																	
	Serviço ao cliente																				
	Produtividade																				
ABREUS	DNP																				

Fonte: Análise do autor com base em diversas peças de evidência

¹² A capacidade de DNP foi desenvolvida por duas das três empresas (CALAFE e ABREUS). Todavia, e como veremos mais à frente, os conteúdos das capacidades são diferentes de empresa para empresa.

¹³ ano de constituição da empresa

4.3 Desenvolvimento de capacidades na CALAFE

Os pontos seguintes constituem um resumo dos aspectos considerados mais relevantes no desenvolvimento de cada capacidade da CALAFE. No capítulo 6 do relatório do estudo de caso (em anexo) encontra-se uma descrição mais detalhada.

4.3.1 A Flexibilidade Produtiva

A flexibilidade produtiva foi conseguida através do desenvolvimento de diversas acções. Em 1996, levou-se a cabo um projecto de alteração do "lay-out" da empresa tendo as secções produtivas sido redimensionadas e subdivididas. Todas as novas secções passaram a ser individualizadas. Este processo de alteração do "lay-out" foi acompanhado pela aquisição de novos equipamentos, sempre com a filosofia de flexibilização do trabalho e de incremento da capacidade de resposta na produção de séries de pequena dimensão.

Em 1997/98 a CALAFE investiu num equipamento de corte automático de peles por jacto de água de pequena capacidade, a SAMPLEJET. Esta máquina estava associada a um sistema de CAD (Computer Aided Design), o que permitia uma maior velocidade do processamento da informação até ao corte das peças e assim dotar a empresa de uma capacidade de resposta muito maior tanto em termos de prazos para entrega de amostras como de pequenas encomendas.

Nessa altura a CALAFE dispunha apenas de dois colaboradores na área de modelação, que é a área onde os novos modelos de sapatos são concebidos. O então e actual responsável da modelação tinha já, e por iniciativa própria, frequentado uma acção de formação em CAD aplicado ao desenvolvimento de sapatos. A empresa solicitou-lhe que ficasse com a responsabilidade de operar a nova tecnologia, tendo solicitado ao fornecedor da máquina que desse a formação necessária. A formação a outros elementos da empresa foi efectuada internamente, utilizando-se para o efeito o conhecimento de elementos mais experientes.

A SAMPLEJET foi adquirida com o objectivo de ser utilizada na produção de amostras para clientes e também na produção de séries de pequenas quantidades. No entanto, as solicitações que a máquina teve, logo que foi instalada, para ser utilizada na produção de pequenas séries foram tantas, que só anos mais tarde é que veio a ser igualmente utilizada na produção de

amostras. Como resultado, a empresa investiu (1999/2000) num outro equipamento (CUTTERJET) com a mesma tecnologia, mas com capacidade instalada substancialmente superior. A partir desta altura a SAMPLEJET passou a ficar parcialmente dedicada a amostras, enquanto a CUTTERJET ficou ao serviço da produção.

Se por um lado a preparação do trabalho para as máquinas com tecnologia de corte por água constituiu uma mudança significativa nas formas de trabalhar, a preparação de operários para a operação dos equipamentos não constituiu desafio menor:

“...é claro que é difícil propor a uma equipa de 10 pessoas que têm uma formação de 1º ciclo, não é mais que isso, que estão habituadas ao balancé, cortar a pele, mete-las no lugar certo. Depois vou trabalhar com CAD, com ficheiros... não que isso fosse uma etapa difícil mas houve dois ou três funcionários que tivemos de pô-los de parte, porque não conseguiram...”

4.3.2 Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos

Em 1994, a CALAFE decidiu adquirir de uma forma continuada os serviços de um estilista italiano. Esse estilista vivia em Itália e deslocava-se às instalações duas ou três vezes por estação para o desenvolvimento das colecções periódicas. O trabalho deste estilista sempre foi acompanhado de muito perto pelo Sr. Carvalho, que desde o início foi o grande criador interno da empresa. Após esta contratação, as colecções da marca CALAFE começaram a ser mais extensas e regulares e o desenvolvimento de novos produtos passou a ser feito com base em ideias (e criatividade) próprias. O desenvolvimento era então feito conscientemente a pensar nos clientes já existentes e na antecipação das suas necessidades.

O líder da área de desenvolvimento continua a ser o gerente da empresa, que assume funções operacionais nessa área. Para o trabalho de criação, a empresa junta o conhecimento dos clientes que o Sr. Carvalho sempre teve, bem como a sua criatividade e os seus conhecimentos técnicos de modelação, à capacidade de concepção e de desenho do estilista contratado, conseguindo-se uma harmonia quase perfeita.

O aumento da capacidade criativa ao nível do desenvolvimento de colecções originou um aumento grande das necessidades de desenvolvimento a jusante da parte da criatividade

propriamente dita. Como consequência o departamento de modelação foi sendo reforçado com novos elementos e com novas tecnologias de CAD. O número de modelos desenvolvidos começou a aumentar significativamente (em 1997 a empresa comercializou 468 artigos diferentes; em 2008 esse número foi de 1423).

Uma vez concebida a colecção, do ponto de vista de criatividade e de modelação técnica, a empresa produz uma amostra (protótipo) do novo produto. Ainda hoje a grande preocupação na produção da amostra é com a replicação do modelo virtual, portanto sem grades preocupações com a optimização da sua industrialização. Eventuais problemas de industrialização são antecipados de uma forma pouco estruturada, através do conhecimento que os colaboradores do desenvolvimento têm do negócio, da empresa e dos modelos.

O teste do modelo, antes da primeira produção, constitui a fase final do desenvolvimento. É sempre feito pelos chefes de linha, com o objectivo de por um lado utilizarem todo o seu conhecimento de produção para optimizar o processo de fabrico e por outro lado de garantir que os principais responsáveis operacionais adquirem o conhecimento de como fabricar os produtos, de modo a posteriormente transferirem esse conhecimento para as suas equipas. A responsabilidade dos testes é dos encarregados de linha, que os assinam no fim. Se por alguma razão não puderem ser eles a fazer o teste, delegam em alguém da sua equipa, mas a responsabilidade continua a ser deles. A responsabilização dos líderes da linha pelo modelo resultou de um processo de aprendizagem contínua.

Frequentemente, e como resultado do teste, verifica-se a necessidade de se alterar a amostra. Com o tempo a empresa habituou-se a lidar com estas situações. A preocupação com a qualidade do produto final e com a produtividade foi algo que se foi enraizando nas atitudes dos colaboradores:

“...se for necessário meter aqui uma tela, vamos lá à produção, à área técnica e discutimos. Há sempre choques entre a produção e a área técnica, tal como na comercial e produtiva. São visões diferentes.”

Em 2004 a CALAFE criou um departamento de produção de amostras autónomo da produção, conseguindo assim aumentar a sua capacidade instalada a este nível de DNP. Por outro lado, a separação tecnológica, humana e também física desta unidade veio criar uma visão menos

preocupada com a eficiência do processo industrial e conseqüentemente aumentar a importância do teste de produto em linha de produção.

4.3.3 Desenvolvimento (2001/04) e consolidação (2004/09) da Marca EJECT

A EJECT foi lançada em 2001. Ao decidir lançar a marca, a CALAFE tinha a noção das dificuldades que iria encontrar. Numa primeira fase o esforço de desenvolvimento e de divulgação das colecções seria grande e os resultados inexistentes. Como consequência, as encomendas, principalmente nos primeiros anos, seriam de séries de pequena dimensão, séries essas que a empresa já tinha capacidade de produzir eficiente e rapidamente.

A marca foi desde o início pensada como uma marca de moda urbana, com o intuito de satisfazer as necessidades de consumidores que procuram calçado com personalidade, enquadrada em conceitos como conforto e moda, agressividade, irreverência e cor. Tratava-se de uma ideia nova, de um tipo de calçado que não existia então no mercado. Os sapatos eram tão diferenciados que nos primeiros anos da marca, potenciais clientes entravam nos stands da marca nos certames internacionais e comentavam: Isto é giro, mas quem é que põe isso nos pés? Aliás, ainda hoje a marca EJECT, já com alguma notoriedade no mundo do calçado, ainda é objecto de comentários do tipo: O que é que é isto?

Desde a primeira colecção que o Sr. Carvalho tem um papel primordial na definição da colecção. Existe um consenso na empresa de que o verdadeiro criativo da marca é ele e não os "designers" e estilistas que com têm vindo a trabalhar:

"... na EJECT, ele é o criador! Sustenta-se num designer e num estilista... mas ele é o autor das ideias, é a coluna vertebral da colecção..."

O facto do gerente da CALAFE ser o principal criativo e decisor das colecções da marca EJECT contribuiu para que a empresa conseguisse ultrapassar algumas adversidades que apareceram no decorrer dos últimos anos. Em 2004, por motivos de saúde, o estilista italiano teve de terminar a sua colaboração na CALAFE. Contratou-se então um estilista finlandês que tinha desenvolvido uma colecção com um conceito que não andava longe do da EJECT. Ao final de um ano a CALAFE percebeu que a solução não estava a dar os frutos pretendidos. Foi então contratado um estilista da região de Guimarães, ainda que com relativamente pouca experiência em calçado, e

assim teve início uma relação que dura até aos dias de hoje. E desde então as colecções, sem que o mercado se tenha apercebido destas mudanças que com frequência são críticas na evolução dos conceitos das marcas, têm vindo a ser efectuadas por uma equipa de três pessoas: o gerente da empresa, o estilista português e o responsável pela modelação, mas sempre sob a liderança criativa do Sr. Carvalho.

Dado que uma das principais razões do lançamento da EJECT foi o facto de não conseguir emancipar a marca CALAFE, uma das regras definidas à partida foi a de que os modelos EJECT apenas seriam vendidos com a marca EJECT. O cumprimento desta regra não foi simples, a empresa chegou mesmo a perder alguns e bons clientes, por eles não se convencerem de que a CALAFE tinha o direito de tentar impor no mercado a sua marca própria, mesmo continuando a fornecer a colecção CALAFE com a marca e com as adaptações que o cliente pretendesse.

Apenas em 2003 é que as vendas da marca começaram a ter algum significado, quando a EJECT representou 15% do volume total das vendas da empresa (em Euros) e 12% em número de pares. O crescimento das vendas em 2003 está ligado ao facto de nesse ano a empresa ter encontrado um novo distribuidor para o mercado alemão. A contratação do distribuidor para o mercado alemão foi o corolário da conjugação de um leque de diferentes factores, sem a qual não teria sido possível chegar-se a um entendimento. A EJECT vinha a ser apresentada nas diversas feiras de calçado, sem ter sucesso significativo ao nível de vendas. Este distribuidor alemão já vinha a acompanhar as colecções EJECT desde praticamente o início, com o objectivo de avaliar a consistência das colecções, na medida que são frequentes as situações em que aparecem novas marcas no mercado, com colecções interessantes, mas a criatividade esgota-se rapidamente e as novas colecções acabam por não ser mais do que repetições das primeiras. A MG Fashion era na época representante da marca de sapatos SWEAR que, em termos de conceito, tinha algumas similaridades com a EJECT, daí o interesse que desde o início a empresa demonstrou em seguir a EJECT. Por diversas razões, a SWEAR estava a atravessar um período muito difícil e a MG Fashion também, com problemas financeiros relativamente graves. Neste quadro, a MG Fashion, que era, e continua a ser, liderada por uma pessoa com grande notoriedade no meio do calçado na Alemanha, necessitava de encontrar parceiros alternativos que apostassem na empresa. Nos primeiros contactos com a CALAFE a MG Fashion ainda propôs distribuir na Alemanha os

produtos EJECT mas com a sua marca própria, a TIGGERS. A resposta da CALAFE não se fez esperar:

"...e dissemos-lhe podes vender isto na Alemanha mas é como está! Se quiseres pegar nisto como está, ok, se não podes ir embora porque é tempo perdido. E assim foi, começamos a trabalhar. Lá está, dois anos depois de andarmos a mostrar a colecção..."

A aposta neste distribuidor foi uma aposta de risco. Os problemas financeiros que a empresa alemã tinha poderiam resultar em incapacidade de pagamento à CALAFE. Todavia a decisão foi tomada em Portugal com pleno conhecimento dos riscos, mas com a consciência de que era necessário um parceiro com competências de comercialização que desse um empurrão no crescimento da marca:

"...eles estavam com problemas na SWEAR ... e nós sabíamos disso, mas tivemos aqui uma reunião interna em foi dito: temos esta empresa aqui que, como comercial não devemos encontrar melhor. Mas temos uma pessoa perigosa pela frente! Nós temos que decidir neste momento se corremos o risco..."

Os modelos de distribuição que a marca criou nos diversos países resultaram de certa forma das oportunidades que lhe foram aparecendo ao longo do tempo.

Pedimos a diversos entrevistados para imaginarem uma situação hipotética e muito improvável, na qual gerente da CALAFE sai da empresa e leva consigo a marca EJECT e os distribuidores. Nessa situação o que aconteceria à marca? Vários colaboradores da empresa referiram que sem a equipa da CALAFE a marca teria grandes problemas, pois sem ela perderia a capacidade de desenvolvimento de produto (a jusante da parte de criação propriamente dita), a capacidade de resposta rápida a encomendas pequenas e eventualmente a qualidade do produto.

Os principais marcos que contribuíram para a situação actual da CALAFE encontram-se identificados no quadro 4.5.

Quadro 4.5 – Principais decisões relevantes para a situação actual da CALAFE

Ano	Decisão / Facto	Racional	Impacto nas capacidades actuais
94	Contratação de um estilista italiano.	Desenvolvimento de colecções de produtos mais distintivos.	Potencializa a capacidade criativa do gerente da empresa e o desenvolvimento criativo em equipa.
95/ 96	Seminário na APICCAPS evidencia mudança expectável na estrutura de clientes da indústria portuguesa de calçado.		Alerta o gerente da empresa para a necessidade de mudança
96	Perda de dois importantes clientes (compradores globais de séries grandes).		Reforça a visão de necessidade de mudança.
96	Alteração de "lay-out" e aquisição de equipamentos produtivos diversos.	Dotar a linha de produção de equipamentos mais flexíveis	Redução dos tempos de "set-up" na produção. Melhoria da flexibilidade produtiva.
97	Aquisição de um sistema informático integrado.	Complementar a maior flexibilidade produtiva com uma infra-estrutura de informação mais potente	Melhoria das funções de planeamento, supervisão e controlo da produção.
97	Aquisição de uma máquina de corte automático de peles de pequena capacidade e introdução da tecnologia CAD.	Melhorar a capacidade de resposta a pequenas encomendas	Redução do prazo de entrega de amostras e aumento da capacidade de produção de pequenas encomendas.
99	Aquisição de um transportador automático para a linha de costura	Dotar a linha de produção de equipamentos mais flexíveis	Melhoria da flexibilidade produtiva.
99/ 00	Aquisição de máquina de corte automático de peles de grande capacidade.	Melhorar a capacidade de resposta a pequenas encomendas.	Continuação da redução do prazo de entrega de amostras e do aumento da capacidade de produção de pequenas encomendas.
01	Lançamento da marca EJECT.	Tirar maior partido das capacidades de flexibilidade produtiva e de desenvolvimento de novos produtos.	Agrega a capacidade criativa da empresa numa colecção independente com potencial para aumentar o valor acrescentado.
01	Investimentos em moldes para solas de modelos EJECT.	Indisponibilidade dos fornecedores para fazerem o investimento, devido aos reduzidos volumes de vendas da EJECT.	Aumento do carácter distintivo da marca.
01	Não comercializar modelos EJECT com marca branca.	Proteger o desenvolvimento e consolidação da marca	Aumento do carácter distintivo da marca. Perda de clientes habituais.
01 a 03	Exposição da marca EJECT nos principais certames europeus de calçado.	Dar notoriedade à marca e procurar soluções de canais de distribuição (agentes e distribuidores).	Diversas soluções de distribuidores e agentes cujos resultados foram sistematicamente aquém das expectativas.
03	Contratação da MG Fashion para distribuição no mercado alemão.	Procura de soluções de distribuição.	Aumento substancial dos volumes de vendas e melhoria da notoriedade da marca.
04	Criação de uma linha autónoma de produção de amostras.	Aumento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.	Melhoria da capacidade de produção de protótipos.
04	Interrupção da colaboração do estilista italiano por motivos de saúde.		Procura de novo estilista. Contratação de estilista finlandês, que veio a revelar-se uma aposta falhada.
05	Contratação de novo estilista.	Ultrapassar o problema originado pela interrupção da colaboração com o estilista italiano.	Reforço da capacidade de desenvolvimento em equipa. Maior partido da capacidade criativa do gerente. Maior consistência nas colecções.
09	Exposição da EJECT na Bread & Butter.	Expor numa feira de referência, ao qual o acesso é muito limitado, e assim aumentar a notoriedade da marca.	A EJECT passa a estar incluída num restrito número de marcas de referência.

Fonte: Análise do autor com base em diversas peças de evidência

4.4 Desenvolvimento de capacidades na MAZONI

Os pontos seguintes constituem um resumo dos aspectos considerados mais relevantes no desenvolvimento de cada capacidade da MAZONI. No capítulo 6 do relatório do estudo de caso (em anexo) encontra-se uma descrição mais detalhada.

4.4.1 Qualidade, a custos reduzidos

A qualidade na MAZONI é o fruto de um trabalho que tem vindo a ser levado a cabo durante diversos anos e que tem um enfoque em dimensões específicas como o processo de controlo de qualidade, a selecção e o aprovisionamento das matérias-primas e o envolvimento dos colaboradores no sentido de se ter uma cultura de qualidade alargada a toda a empresa.

Do ponto de vista das matérias-primas e dos componentes, a empresa desde cedo definiu uma política de estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os seus fornecedores, de forma a potenciar a aquisição de materiais adequados aos tipos de sapatos que pretende oferecer ao seu mercado, mesmo que isso possa representar um aumento do custo das matérias-primas:

“...e eles sabem quais são as nossas exigências, porque uma coisa são as exigências da MAZONI e outra coisa são as exigências do homem ali de cima. Mas se calhar a MAZONI paga três euros por uma sola e não vai regatear os dois euros e oitenta... que estão ali, do outro ali de cima. O outro se calhar vai a uma fábrica que trabalha de dia e de noite e não paga a segurança social, e tem uma sola por dois euros e meio mas a MAZONI vai comprá-la a um senhor ou a uma fábrica, que tem um laboratório que responde que tem designers que tem acabamentos em condições...”

A visão da empresa é que qualidade, entre outros, passa muito pela qualidade do produto, e que a qualidade do produto passa pela qualidade das matérias-primas e dos diversos componentes. O esforço financeiro que a empresa demonstra estar disposta a fazer para adquirir componentes e matérias-primas de melhor qualidade, reflecte-se também nas exigências aos fornecedores:

“...os componentes têm que ter qualidade para que a MAZONI possa oferecer o produto. Para isso exige, aos seus fornecedores, determinada qualidade.”

O processo de controlo de qualidade que foi desenvolvido é relativamente simples, porém bastante eficaz. Ao longo do processo de fabrico existem postos específicos de controlo de qualidade. Do ponto de vista do processo de controlo de qualidade, a empresa instituiu uma

política de reaproveitamento, sempre que possível, dos produtos com defeito. Compete aos trabalhadores o reaproveitamento, ou em última análise, a fabricação de novos produtos para substituir os defeituosos, reforçando assim a vontade de se fazer bem à primeira:

“Essas situações assim! É complicado, às vezes também acredito que se vai facilitar um bocadinho e chega ao final e as coisas não estão tão bem como deviam estar! Normalmente não acontece muito, mas também acontece! Depois têm trabalho duas vezes, muitas vezes corrigir aquilo que foi mal feito, quando é possível corrigir.”

Quando se verificam situações anómalas de qualidade de fabrico, são de imediato levadas a cabo reuniões internas para analisar os problemas e se definirem linhas de actuação que permitam ultrapassar as dificuldades. Para além disso a empresa utiliza as reuniões que habitualmente são efectuadas à 6ª feira à tarde para discutir eventuais problemas que possam ocorrer com produções futuras:

“...discutimos os problemas que tivemos com as produções da semana, e em geral pegamos nos modelos que vão entrar na semana seguinte e vamos ver.... falamos, por exemplo, os problemas que este sapato irá ter na costura, ou no corte, ou na montagem, para estarmos alertados, um bocado, para a semana que vem...”

No que respeita ao processo de controlo de qualidade dos produtos fabricados em regime de subcontratação, as coisas estão igualmente definidas de uma forma simples. Nessas situações, e de forma a se garantir que os produtos são fabricados de acordo com as especificações, o início da produção é acompanhado pelo encarregado de produção. Adicionalmente, quando a produção passa de fase, desloca-se sempre alguém da MAZONI para supervisionar o início da operação. Para a fase do corte desloca-se um especialista de corte, para a costura, o modelador, para a montagem normalmente desloca-se o encarregado geral de fabrico. Este procedimento apenas não é válido para a subcontratação da pequena unidade de costura, propriedade da esposa do encarregado geral da empresa, na medida que o carácter de extensão da linha de produção interna à MAZONI que assume, permite um acompanhamento mais directo:

“...vou-lhe ser sincero, é a única costura que não é acompanhada! Porque qualquer dúvida ela vem cá, e eu vou almoçar e ela chama-me à atenção...”

Embora a selecção das matérias-primas e os processos de controlo assumam relevância determinante para a qualidade do produto MAZONI, a empresa considera que o factor mais diferenciador no que à qualidade se refere, é a cultura de qualidade que tem vindo a ser criada:

"...todas as pessoas são importantes para que chegue no fim, o homem que está no acabamento e quando está no controle, que também é importante controlar os sapatos e, ter a coragem de dizer: "este não pode seguir, e aquele não pode seguir!", e chegar ao fim do dia e ter a coragem de dizer: "ficaram aqui 10 pares porque..., estão rejeitados, não tem a qualidade suficiente ou aquela qualidade que é o nosso padrão!"

A cultura de qualidade tem vindo a ser criada através do envolvimento das pessoas no processo, de uma forma bastante regular. A empresa instituiu, logo nos seus primeiros tempos de existência, a reunião da 6ª feira ao final da tarde. Essa reunião, na qual estão presentes os principais responsáveis da empresa, tem o objectivo de se analisar a produção da semana e os problemas que se verificaram e de antecipar eventuais problemas na da semana seguinte.

Fruto de um trabalho continuado ao longo dos anos, no qual se chamou a atenção das pessoas para a importância do auto-controlo e da importância de fazer bem feito à primeira, a cultura de qualidade está bem presente no comportamento dos colaboradores da empresa. Paralelamente ao trabalho contínuo de sensibilização para a importância de se produzir com qualidade e de fazer bem à primeira, a reacção a problemas de qualidade é bastante rápida e incisiva. Problemas de qualidade originam frequentemente a convocatória de funcionários, fora do horário normal de trabalho, com o objectivo de se rectificarem os problemas, de modo a se conseguir entregar os produtos dentro dos prazos estabelecidos:

"O chamar as pessoas à noite por exemplo, a chamar uma equipa que esteve no acabamento vem para aqui trabalhar porque vamos abrir 10, 20, 30 cartões daquilo que foi mal para dentro das caixas, e as pessoas interiorizam isso..."

Outro aspecto importante da cultura de qualidade é o facto de, em termos de processo de controlo, cada posto de trabalho funcionar como um ponto de controlo de qualidade informal. Na MAZONI o controlo é efectivamente efectuado posto de trabalho a posto de trabalho:

"...porque as pessoas já estão mentalizadas para isso! Não está bem, chama a encarregada, "olha, acho que isto não está bem, é melhor ir ver!" Normalmente não acontece deixar passar só porque é da amiga ou do amigo. Acho que as pessoas estão mentalizadas, que é melhor parar ali, do que depois, têm que fazer outro sapato novo porque aquele sapato simplesmente não vai poder ir para a frente."

À medida que foi se conseguindo implementar efectivamente a cultura de qualidade em geral e a política de um posto de trabalho, um posto de controlo de qualidade, o processo de recrutamento de novos colaboradores passou igualmente a ter este aspecto em consideração. No

processo de admissão os novos trabalhadores são informados da política de qualidade da empresa.

Para além da vertente da selecção das matérias-primas, do processo de controlo de qualidade implementado e da cultura de qualidade que foi desenvolvida, a qualidade MAZONI resulta ainda de uma preocupação em ter bons profissionais, profissionais que saibam fazer, nos postos de trabalho adequados:

“...tem que haver alguma selectividade na costura para que não seja qualquer cravadeira que vai cravar os sapatos. Aquelas cravadeiras que não servem, costuma-se dizer que se põem a fazer trabalhos de mesa, trabalhos menores, para que os cravados saiam direitos, não sejam um para cima e outro para baixo..., um sapato esquerdo tem que ser igual ao direito. Isto faz parte da qualidade!”

Ao longo dos anos a empresa foi fazendo investimentos diversos em equipamento produtivo, com o objectivo de adequar o parque tecnológico não apenas às necessidades de qualidade, mas também às necessidades de maior flexibilidade e produtividade.

4.4.2 Serviço ao cliente, com custos reduzidos

O serviço ao cliente foi sempre visto como um misto de dois elementos distintos: o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, por um lado, e também o desenvolvimento de novos produtos, muito frequentemente em conjunto com os clientes, a partir das ideias deles, por outro.

Como nos foi referido pelo líder da empresa, o serviço, particularmente em termos de cumprimento do prazo, associado a uma qualidade de produto de acordo com as expectativas, são factores determinantes para a criação de valor ao cliente:

“...se cumpriu o prazo de entrega, se cumpriu a data de entrega, e se cumpriu com a qualidade, o cliente normalmente vem a segunda vez, e vem a terceira e vem a quarta, aí cria-se uma fidelização do cliente... O cliente tem que ser bem servido sempre, mas pelo menos ou sobretudo se o quiser cá ter de volta, servir bem na primeira vez, e depois na segunda e na terceira, para o continuar a ter cá, se não, se o servir mal uma vez ele vai embora outra vez.”

A modelação, que no caso da MAZONI era a forma de prestar um serviço de criação de novos produtos a partir das ideias dos clientes, foi criada logo desde o início. Para o líder da empresa, essa era uma condição de base para o sucesso.

Com as mudanças na indústria, os prazos de entrega começaram a ser cada vez mais reduzidos. Actualmente os prazos normais de entrega exigidos pelos clientes da MAZONI variam entre os 2 e os 3 meses. Nalgumas situações extraordinárias, principalmente quando se tratam de clientes muito importantes para a empresa, a MAZONI concorda em fazer entregas com o reduzido prazo de uma semana. A redução dos prazos obrigou a mudanças internas. Ao longo dos seus primeiros 15 anos de vida a empresa investiu em dois sistemas informáticos que contemplam funções de apoio ao planeamento, o primeiro em 1996 e o segundo em 2008. Ao nível dos sistemas informáticos de apoio ao planeamento, a empresa preocupou-se em acompanhar, dentro do possível, as inovações tecnológicas que foram sendo desenvolvidas.

Com a evolução das necessidades dos clientes, não apenas os prazos de entrega ficaram mais reduzidos, como também o tamanho médio das encomendas foi significativamente encurtado, situação que torna mais difícil a tarefa de entregar sempre atempadamente. Se a primeira encomenda que a MAZONI teve foi de 40 a 50 mil pés, e se na época encomendas de 10 a 20 mil pares eram frequentes, actualmente as encomendas médias que a empresa recebe são de 500 a 1000 pares e uma encomenda de 5000 pares é considerada uma encomenda de muito grande dimensão. Esta mudança na indústria foi interiorizada pelo líder da empresa, que posteriormente a transmitiu internamente:

“...é uma questão de mentalidade, temos que nos mentalizar que a industria nunca mais é as grandes séries, se nós estivermos mentalizados para isso, temos que nos mentalizar e mentalizar a fábrica para isso, começando pelas pessoas até às máquinas...”

A interiorização da mudança, por parte do líder, permitiu que fossem levadas a cabo algumas iniciativas com o objectivo de aumentar a flexibilidade produtiva. Em primeiro lugar, em Julho de 2000, a empresa adquiriu uma máquina de cortar peles através de jacto de água. Este equipamento, ao utilizar a tecnologia de corte por jacto de água, dispensa a utilização de cortantes que são as ferramentas utilizadas no processo tradicional de corte das peles em

balancé¹⁴. A este equipamento estava associado um sistema de CAD (Computer-Aided Design) que permitia uma maior velocidade do processamento da informação até ao corte das peças. A utilização da tecnologia de CAD veio incrementar a capacidade de resposta tanto em termos de redução de prazos para a entrega de amostras como de produção de pequenas encomendas. Por outro lado, o facto de a tecnologia dispensar a utilização de cortantes¹⁵, veio permitir a redução de custos nos cortantes e na sua manutenção e organização.

Uma vez adquirida a máquina de cortar peles por jacto de água, a MAZONI recorreu aos serviços do fornecedor para dar a formação necessária aos operadores do novo equipamento. Por ser um equipamento totalmente computadorizado, o desafio de formar recursos humanos internos para o operar era significativo. Todavia, a escolha sobre os novos operadores da máquina recaiu sobre recursos humanos já existentes na empresa e especializados na operação de corte. A selecção das pessoas que iriam trabalhar com o equipamento foi efectuada perguntando às próprias pessoas quem é que estava interessado em trabalhar com o novo equipamento:

“...quem quer aprender? ... O primeiro vai ter o curso juntamente dos técnicos que estão aqui, o segundo e o terceiro já vão aprender com o técnico daqui, ...e então como esta máquina não vai trabalhar oito horas por dia mas 12 ou 14 horas, quem quiser aprender no fim da sua hora de trabalho, fica aqui um quarto de hora ou meia hora, vai trabalhando um bocadinho ou adiantando trabalho...”

A opção tomada acabou por dar os seus frutos, embora o tempo necessário para se tirar o rendimento adequado do investimento tivesse sido superior ao inicialmente esperado.

As diversas medidas tomadas com o objectivo de melhorar a capacidade de responder adequadamente em termos de prazo de entrega, permitiram que actualmente a MAZONI consiga ter uma boa prestação nesta variável. Esta avaliação é partilhada mesmo por elementos externos à organização:

“Fazem um bom acompanhamento das encomendas e quando o cliente quer saber quando é que está pronto, conseguem responder com certeza.”

De resto, o cumprimento dos prazos é um factor determinante para a liderança da empresa:

¹⁴ Máquina tradicionalmente utilizada para fazer a operação de corte da pele.

¹⁵ Ferramentas utilizadas no balancé, para corte das peles.

“A reputação é fundamental. A imagem de cumprimento de prazos, não apenas de entrega de encomendas, mas também de amostras, a qualidade dos produtos, é determinante para o sucesso neste modelo de negócio...”

O desenvolvimento de novos produtos tem igualmente vindo a ser objecto de melhorias. O departamento de modelação que foi criado com apenas um modelador é composto actualmente por diversos (8) elementos, entre os quais duas cravadeiras e um montador que apenas produzem amostras. Embora a empresa tenha passado, a partir de 2007 a expor as suas colecções próprias em feiras e certames internacionais, as colecções da marca DARK têm o objectivo principal de mostrar ao mercado aquilo que a empresa é capaz de fazer, e não tanto de desenvolver a marca própria. Mesmo assim, uma percentagem que pode ir até cerca de 35% dos artigos vendidos tem origem em concepção proposta pela MAZONI.

Para o desenvolvimento das colecções a MAZONI contratou um estilista que colabora com a empresa, a tempo parcial, desde 2004. As colecções são desenvolvidas com o reconhecimento de que a moda no calçado é de certa forma ditada pelas marcas mundiais mais conhecidas e de maior renome. Neste contexto, as colecções começam a ser preparadas com uma pesquisa efectuada com cerca de um ano de antecedência. A primeira fase de recolha de informação é a visita a feiras de componentes, designadamente a LINEAPELLE (em Itália), que é reconhecidamente o evento de maior inspiração. Os fornecedores, particularmente os de solas, assumem igualmente um papel importante na inspiração para o desenvolvimento das colecções.

Na fase de modelação dos novos produtos verifica-se já uma preocupação com a industrialização do mesmo, ou seja, uma preocupação com eventuais dificuldades de o produzir em linha industrial e de minimizar os respectivos custos de produção. Essa preocupação começa no próprio modelador e passa pelas cravadeiras de amostras, que são seleccionadas internamente a partir das melhores cravadeiras existentes. As cravadeiras das amostras trabalham então em conjunto com os modeladores, com o objectivo de minimizar os custos de produção dos novos modelos. Quando as amostras são finalmente aprovadas pelo cliente e as primeiras encomendas são recebidas, passa-se a uma fase de teste do modelo e de definição da linha de produção. O teste do modelo é determinante para se garantir que não se verificam quaisquer tipos de problemas quando se iniciar a produção, ao passo que a definição da linha de produção (na

secção de costura), tem o objectivo de organizar os diversos postos de trabalho de forma a se minimizar os custos de produção.

O teste do modelo envolve os responsáveis das diversas áreas funcionais. O teste envolve normalmente a produção de um par em número, ou seja, se a encomenda contém pares dos números 38 ao 46, é efectuado um par de cada um dos números desde o 38 ao 46. Com o objectivo de aproximar as condições de teste às condições reais de produção, o teste é efectuado com os equipamentos e com os funcionários produtivos:

“...com as pessoas de linha! Entra mesmo em linha normal como produção, para se ver os problemas que vamos ter, em todos os modelos! E às vezes fazemos dois e três testes, quando se detecta qualquer problema, às vezes...”

A definição da linha de produção de costura é efectuada em conjunto entre a área de programação e a responsável da área de costura.

4.4.3 Produtividade

A MAZONI consegue chegar ao mercado com um preço relativamente reduzido para a qualidade do produto e do serviço que disponibiliza, fruto de ter vindo a actuar ao nível da produtividade dos recursos humanos (conseguir valores de produção elevados com poucos recursos humanos, particularmente recursos humanos não directamente produtivos) e da produtividade das matérias-primas, particularmente pela redução dos desperdícios.

O planeamento, com vista à redução de custos, começou com a utilização dos sistemas de CAD na modelação. Os sistemas de CAD assumem a informatização dos modelos, o que por sua vez permitiu que a empresa passasse a ter informação mais precisa sobre os consumos de cada modelo. A nova informação permitiu igualmente o desenvolvimento de metodologias de alerta, sempre que os consumos reais não estão em consonância com os estimados.

O planeamento da produção é normalmente efectuado numa base semanal, o que permite que a empresa tenha tempo para processar as encomendas de matérias-primas e subsidiárias, de modo a receber os materiais atempadamente, embora reconhecidamente o nível de complexidade actual seja superior ao dos tempos passados. Assim que as encomendas entram no planeamento da

produção, as requisições de matérias-primas são emitidas de imediato, pelo planeamento da produção, e enviadas para o armazém de matérias-primas, onde os pedidos de materiais aos fornecedores são efectuados. Com o objectivo de minimizar os denominados "monos"¹⁶, desde há algum tempo que as compras de matérias-primas e subsidiárias passaram a ser efectuadas com base nas encomendas existentes e ainda com base nas necessidades específicas:

"...e são precisos 1000 pares de solas e pede-se só 1000 pares de solas, estragou-se uma sola, nós vamos a correr ver ao armazém ou então pedir, e tentar ver com é que é, mas pode-se pedir um par, dois pares, mais 20 ou 30 pés de peles.". Para além disso, e mesmo sabendo-se que no aprovisionamento de matérias-primas (peles) é aceitável uma variação de mais ou menos 3% face ao encomendado, a empresa por vezes devolve aos fornecedores sobras mesmo que estejam dentro dessa margem. Tal contudo apenas é possível em função do estabelecimento de bons relacionamentos de longo prazo com os diversos fornecedores."

Uma das preocupações que a liderança da empresa demonstra desde a criação da sociedade é a de manter uma estrutura de recursos humanos com uma reduzida incidência de elementos não directamente produtivos. No início de 2010, o quadro de pessoal era de 81 pessoas, das quais 62 estavam a desempenhar funções directamente produtivas. A reduzida incidência de pessoal não produtivo consegue-se essencialmente através do desdobramento das funções desse pessoal. Como por exemplo nos referia o responsável do armazém de matérias-primas:

"...faço cerca de 90% sozinho, peles e tudo. A minha estrutura aqui é: eu compro, eu recebo, eu aparto e tenho a miúda que faz as entradas. Não tenho mais ninguém..."

A reduzida estrutura comercial, que era composta apenas por 3 elementos (o líder da empresa, o filho e ainda um colaborador a dar apoio ao processamento da encomendas), contribuía igualmente para a reduzida incidência de pessoal não produtivo.

A área funcional não directamente produtiva que mais cresceu, em termos de recursos humanos, foi a de desenvolvimento de novos produtos, particularmente na área específica de produção de amostras. O aumento de custos com este departamento é todavia considerado como um mal necessário num contexto em que as encomendas continuam a ser de cada vez de menor dimensão e no qual os prazos de entrega tendem a ser mais reduzidos. A maior capacidade de desenvolvimento e de produção de amostras é considerada pela empresa como uma mais-valia em termos de serviço ao cliente.

¹⁶ Monos são materiais que sobram e que acabam por ficar em *stock* durante muito tempo.

A preocupação com a produtividade industrial também tem sido uma constante desde a criação da empresa. Tal como na maior parte das fábricas de calçado, também a unidade industrial da MAZONI tem um desequilíbrio entre a capacidade de produção das costura (mais reduzida) e a capacidade de produção das restantes fases do fabrico. Este desequilíbrio conduz a que a empresa tenha vindo a manter relações privilegiadas com outras unidades de produção (de costura), unidades essas que são subcontratadas pela MAZONI para equilibrar a sua capacidade de produção. Uma das unidades, e aquela com quem a MAZONI mantém relacionamento há mais tempo, é propriedade da esposa do encarregado geral de fabrico da MAZONI e acaba por funcionar como uma extensão da linha de produção interna. De modo a privilegiar a produtividade da linha de produção interna, a MAZONI canaliza as encomendas de menor dimensão para aquela unidade de costura, e eventualmente para outras duas ou três unidades com quem também tenta manter relacionamentos de longo prazo. Essa pequena costura, é a única unidade externa que trabalha exclusivamente para a MAZONI, até porque a política interna é a de, quando as encomendas escasseiam, começar por reduzir o nível de subcontratação de forma a manter a linha de produção interna com o maior índice de ocupação possível.

As preocupações com a produtividade estão bem presentes na mente dos responsáveis da empresa, mesmo quando se trata de encomendas de produtos que poderão ser produzidos com marca DARK, situação que pode mesmo ter vindo a contribuir para a dificuldade de emancipação da marca. Quando potenciais clientes pretendem adquirir pequenas quantidades de produtos DARK, a MAZONI aceita as encomendas apenas se o cliente aceitar um acréscimo de preço unitário.

Os principais marcos que contribuíram para a situação actual da MAZONI encontram-se identificados no quadro 4.6.

Quadro 4.6 – Principais decisões relevantes para a situação actual da MAZONI

Ano	Decisão / Facto	Racional	Impacto nas capacidades actuais
93	Definição do posicionamento em termos de produto de média/alta qualidade.	Convicção da existência de um segmento de mercado com essas necessidades.	Todo o desenvolvimento de competências foi suportado nesta decisão.
93	Integração da modelação.	Ter um serviço acrescido ao cliente.	Mínimo.
95	Aquisição das instalações.	Redução de custos e aumento da estabilidade.	Permitiu definir a dimensão pretendida para a empresa.
96	Aquisição do primeiro sistema informático.	Melhorar o planeamento, gestão e controlo da produção.	Maior controlo sobre custos e prazos.
00	Aquisição de uma máquina de cortar automática.	Adaptar a estrutura produtiva a séries de menor dimensão e aumentar a capacidade de produção de amostras.	Maior flexibilidade operacional, capacidade de resposta e de desenvolvimento de novos produtos.
00	Criação da marca DARK.	Servir o mercado nacional com produtos de maior valor acrescentado.	Mínimo.
04	Contratação de um estilista.	Melhorar o mostruário da empresa.	Mínimo.
07	Admissão de Pedro Sampaio.	Reforço da área comercial.	Nova dinâmica ao nível comercial e de imagem da empresa.
07	Relançamento da marca DARK.	Desenvolvimento de uma marca própria.	Cria valor em termos de desenvolvimento de novos produtos, mas não singra como marca própria.
07	Exposição em certames internacionais.	Divulgação da DARK e da empresa. Procura de novos clientes.	Aumento do número de clientes e redução da dependência dos clientes mais importantes.
08	Investimento num novo sistema informático.	Adaptar o sistema de informação a uma realidade mais exigente.	Melhora a capacidade de planeamento, controlo e gestão das operações.

Fonte: Análise do autor com base em diversas peças de evidência

4.5 Desenvolvimento de capacidades na ABREUS

Os pontos seguintes constituem um resumo dos aspectos considerados mais relevantes no desenvolvimento da capacidade da ABREUS. No capítulo 6 do relatório do estudo de caso (em anexo) encontra-se uma descrição mais detalhada.

4.5.1 Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos

O processo de mudança da ABREUS teve origem na conjugação de duas diferentes circunstâncias que ocorreram entre 2006 e 2007. Em 2006 a empresa lançou a sua marca, concretizando um sonho que Miguel Abreu tinha há mais de 15 anos, naquele que foi o ano em

que o volume de facturação da empresa, assim como os resultados líquidos, atingiram os máximos de sempre. Em 2007 a empresa viu dois dos seus principais clientes reduzirem significativamente o seu volume de compras, situação que se agravou em 2008.

O período de 2006 a 2009 correspondeu a uma fase da vida da empresa na qual os investimentos em recursos humanos e em tecnologia para a área de desenvolvimento foram significativos. Em 2005, a estrutura de recursos humanos da área de desenvolvimento, era limitada a um modelador, a um cortador de amostras (operador da máquina automática de corte), a um preparador de materiais e a uma costureira de amostras. No final de 2009 a estrutura era liderada por Miguel Abreu e composta por 14 pessoas, entre as quais 4 modeladores e um estilista. O incremento do número de modeladores conduziu à necessidade de se investir em novas estações de CAD.

O aumento da estrutura não produtiva tem reflexos importantes ao nível dos custos, o que por sua vez obriga a uma triagem dos clientes com quem a empresa pode trabalhar:

“...Porque se percebemos que o cliente só quer preço, eu também digo lá em baixo que é para fazer exactamente isto, o mais económico possível. Às vezes até filtro esses clientes e até sugiro logo outras fábricas para eles irem.”

O estilista que Miguel Abreu convidou, e que aceitou a proposta para o novo projecto, era um velho amigo seu de infância, cujo percurso profissional tinha acompanhado de perto e em quem reconhecia o perfil e a capacidade adequados. A contratação dos novos modeladores, considerados técnicos chave no processo de desenvolvimento de novos produtos, foi efectuada através de sugestões, embora seguindo sempre a política de não fazer propostas a pessoas que tenham vínculo laboral a outras empresas locais.

Entre 2008 e 2009 a empresa efectuou novas obras de beneficiação e de remodelação do edifício fabril, tendo, entre outros, aumentado o espaço destinado ao departamento de desenvolvimento, com o objectivo de criar uma área específica para instalar uma linha de produção de amostras totalmente autónoma da produção. Neste período foram adquiridos os equipamentos necessários para a criação dessa linha, cuja necessidade se tornou evidente à medida que a empresa ia deixando de ter capacidade de resposta às cada vez maiores solicitações de clientes como a GOLDMUD (que é vista internamente como um cliente da fábrica), a PALLADIUM e posteriormente a SNIPE:

“... Depois com os dois modeladores, quando começámos a fazer mais amostras, sentimos a necessidade de mais uma cravadeira e já tínhamos duas pessoas na costura de amostras. Começa-se a aumentar o tempo e o ritmo de corte só para amostras, e depois é uma sequência. Vão-se acumulando as coisas, as amostras na linha de montagem e vimos que não funcionava. E quando começamos a fazer a criação mais forte, mais forte, foi quando começámos em 2006 com a PALLADIUM, que eram amostras quase todos os dias, amostras a saírem quase diariamente. Aí foi mesmo ... era imperioso termos uma linha só de amostras...”. “Para a linha de amostras que foi sendo construída a empresa tentou sempre seleccionar os melhores profissionais tanto do ponto de vista técnico, como do ponto de vista de versatilidade e de prestabilidade.”

Os recursos humanos dedicados ao desenvolvimento de novos produtos, em conjunto com os equipamentos dedicados exclusivamente ao departamento, conferem uma grande capacidade de produção de protótipos e de amostras de novos produtos, capacidade essa que permite responder adequadamente, em termos de prazos, aos clientes:

“...hoje têm uma boa capacidade de amostras, ao nível do melhor que há. É bastante boa, por exemplo, só em Janeiro fizeram-se cerca de 3000 pares de amostras...”

Esta capacidade de resposta de produção de amostras e de protótipos é determinante para que a prestação de serviço ao cliente, em termos de desenvolvimento de novos produtos, seja distintiva. Todavia, não é o único factor relevante. Dentro da empresa existe um consenso sobre a relevância que tem, em termos de capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a capacidade de interpretação das ideias dos clientes e a capacidade de se encontrarem soluções inovadoras, tanto em termos de materiais como em termos de construções ou de acabamentos. É igualmente consensual, na área de desenvolvimento da ABREUS, que qualquer projecto de um cliente desde tipo, terá tantas soluções quantas forem as empresas de calçado (ou gabinetes de desenvolvimento) onde o cliente o colocar.

O desenvolvimento de novos produtos que a ABREUS actualmente efectua distingue-se pela capacidade de sugestão de novas soluções:

“...Hoje sugerimos muitas coisas ao cliente, fazemos mais do que o cliente inicialmente quer. Sugerimos muitas coisas. E isso faz uma grande diferença. Em primeiro lugar coloca-nos num patamar que permite fugir à discussão preço como prioridade...”

Esta forma de estar da empresa reflecte aliás as exigências do líder da área comercial e de desenvolvimento de novos produtos:

“...gosto de trabalhar com alguém a quem peço A e me traz A e ainda algo mais, algo melhor... isto é válido tanto com colaboradores quanto com fornecedores... e se sou assim com colaboradores e fornecedores é porque também sou assim com clientes. O cliente pede-me um determinado desenvolvimento, e eu gosto que nós apresentemos o que ele pede, mas também algo diferente, melhor, para que lhe possamos dizer: e que tal isto, o que é que acha?”

Com esta abordagem a ABREUS tenta criar ainda mais valor ao cliente, por via da diferenciação, já que, e de acordo com diversos especialistas da indústria, em Felgueiras contam-se pelos dedos das duas mãos as empresas que têm uma capacidade de desenvolvimento que vai para além da concepção de alguns modelos simples ou da cópia pura e dura de modelos trazidos pelos clientes. Esta abordagem de criação de valor através da sugestão de novos materiais, de novas construções é algo relativamente recente, com não mais do que 2 a 3 anos.

Nos últimos anos têm sido diversas as vezes em que a ABREUS sugere e cria novas construções para resolver problemas específicos de desenvolvimento de produtos para o cliente. A capacidade de sugestão de diferentes soluções aos clientes passa muito pela capacidade de interpretação das suas ideias e das suas necessidades, pelo que o conhecimento dos clientes e do tipo de sapatos que compram é importante para a fase de desenvolvimento. Nos primeiros desenvolvimentos para um determinado cliente pode ainda não haver conhecimento das necessidades específicas do mesmo. Nestes casos a empresa tenta perceber melhor o que se pretende efectivamente, nas conversas com o cliente ou com o seu representante, ou ainda através de pesquisas, por exemplo, na internet, sobre modelos antigos do cliente. Ao nível da equipa de modelação, não existem directrizes definidas sobre o que fazer para se perceber melhor o contexto do desenvolvimento. Todavia, e com o objectivo de melhorar a comunicação e o conhecimento das necessidades, os modeladores foram separados por clientes, ficando sob a responsabilidade do modelador adstrito ao cliente a forma de gerir o processo. Como consequência, cada um faz da forma que entende ser melhor. Por exemplo, um modelador comentou que efectua diversas pesquisas na internet enquanto que outro indicou que nas situações em que o cliente é novo, desenvolve ao seu gosto.

Embora a ABREUS não envolva de forma sistemática o pessoal de produção nos processos de desenvolvimento de novos produtos, verifica-se uma preocupação, tal como nas outras duas empresas analisadas, logo na fase de concepção do modelo, e muitas vezes mesmo antes da

produção da primeira amostra, de se desenvolver uma solução que permita maiores níveis de produtividade na produção. Como a comunicação entre as diversas áreas da empresa é bastante fácil, é frequente a área de desenvolvimento chamar responsáveis da produção para que eventuais problemas de industrialização sejam analisados e eventualmente eliminados à partida, embora isso nem sempre se verifique.

Antes de se dar início à produção da primeira encomenda de um novo produto, a empresa efectua sempre um teste prévio, para garantir que o produto que vai ser fabricado é igual ao que foi previamente aprovado pelo cliente. Actualmente os protótipos são efectuados todos (ou quase todos) na linha de amostras, pelo que o teste de produção acaba por ser o primeiro contacto da equipa produtiva com o novo produto. Nesta fase, e de acordo com o que nos foi revelado, o ideal seria fazer-se um teste de um par em número, ou seja, um par de sapatos para cada número (do 39 ao 46, no caso masculino). Todavia isso apenas é efectuado quando se trata de uma construção diferente. Nos restantes casos são normalmente efectuados os números extremos e o 41 (caso masculino). As fichas com as instruções de operação foram bastante melhoradas ao longo dos últimos anos. Actualmente são bastante mais completas do que eram. Mesmo assim, estão longe de contemplar todas as informações relevantes, até porque existe a convicção de que algumas informações não são codificáveis:

“...Algumas coisas não vão escritas para a produção, há sempre por exemplo uma maneira de colar um forro que não é possível escrever, é preciso mostrar...”

Deste modo, aquando do teste e posteriormente aquando do início da produção, o processo é normalmente acompanhado de perto pelo modelador que desenvolveu o modelo.

A decisão da empresa avançar com o projecto de lançar uma marca própria acabou por ter um impacto determinante na capacidade que a ABREUS tem actualmente ao nível do desenvolvimento de novos produtos, designadamente porque a nova marca (1) foi considerada não como uma marca da empresa, mas como um novo cliente, porque (2) a nova marca esteve na origem do desenvolvimento de um novo processo de montagem de sapatos e porque (3) a marca deu visibilidade à empresa, tendo aberto a porta a novos clientes, com necessidades diferentes:

(1) Impacto da marca ser considerada como um novo cliente:

Foram diversas as razões que levaram a que a marca ficasse sob a alçada de uma nova empresa. Por um lado, foi uma forma do principal dinamizador do projecto, Miguel Abreu, ser de alguma forma recompensado pelo projecto, já que dos filhos dos donos da empresa é o único que trabalha na ABREUS. Por outro lado, devido a diferenças geracionais internas de visão do negócio, o projecto da marca própria iria rapidamente sucumbir às pressões para a produção de séries de média e grandes dimensões colocadas pelos sócios da empresa:

“Principalmente o lançamento da marca eu não via com bons olhos. Hoje reconheço que de facto o caminho é este e não pode ser outro. E havia muita gente a pensar como eu aqui dentro...”

Assim, reconhecendo que os interesses da marca, numa fase de criação, na qual é necessário criarem-se conceitos diferentes, inúmeras amostras, e em que as encomendas são de muito reduzida dimensão, são diferentes dos interesses de uma unidade industrial, onde o enfoque é na optimização da produção e na produtividade, foi criada uma nova empresa, a qual tem como sócios, Miguel Abreu e os gerentes da ABREUS, seu pai e tio. Essa nova empresa passaria a ser um cliente da fábrica, como outro qualquer.

Desde o início que a GOLDMUD se posicionou como um cliente muito exigente, e como tal contribuiu para que os níveis de qualidade de produção da fábrica fossem melhorados:

“...A GOLDMUD é um cliente muito exigente! Tem de ser e faz com que toda a gente tenha de ser mais exigente consigo própria. Não pode fechar os olhos e não pode deixar passar. Um par só vai ser comprado por uma pessoa. Como são encomendas muito pequenas para cada cliente vai um cartão com 5 ou 10 pares. Todos vão ser vistos à lupa. Foi mais algo que ajudou a que as pessoas percebessem que tinham de mudar em termos de qualidade. As pessoas estão com mais consciência de que têm de fazer bem e depressa, porque mesmo assim o que vai ficar para a empresa não é muito...”

Todo o desenvolvimento da GOLDMUD é efectuado entre o estilista contratado para a marca e a equipa técnica da ABREUS. A marca é caracterizada pela diferença. Uma colecção da GOLDMUD contempla por exemplo diversas construções, acabamentos distintos e inovadores, desenhos diferentes, peças diferentes. Toda esta variedade obrigou a que a equipa técnica tivesse de alargar as suas próprias competências, muitas vezes aprendendo com fornecedores de peles ou

de acabamentos, para conseguir criar os modelos pretendidos para a marca. Essa maior capacidade técnica reflecte-se depois no desenvolvimento de novos produtos para outros clientes.

A aprendizagem com fornecedores assumiu um papel muito importante tanto no desenvolvimento de novos produtos quanto mesmo na produção, como consequência da natureza do líder do processo, Miguel Abreu:

"...Se isto é o difícil, é aqui que eu quero estar! É preciso é saber e nós temos é de aprender. Tenho de chamar as pessoas competentes. Tenho de chamar quem sabe. E ainda por cima tenho a quem recorrer... E até nisto sou diferente do meu pai..."

(2) Impacto do desenvolvimento de um novo sistema de montagem de sapatos

Com a marca, Miguel Abreu tentou fazer algo de diferente:

"Tentámos fazer um produto que não existe no mercado, ou existindo, exista sob uma forma diferente. ...portanto, o sapato GOLDMUD não é bem abandalhado, mas coçado, usado, mais ..."

Pretendia-se algo tão diferente, que a empresa acabou por desenvolver um novo sistema de montagem de sapatos, denominado "mocassin" invertido, que veio mesmo a ser premiado em 2008 pelo GAPI. A ideia dessa montagem surgiu da conjugação de diversos factores. Em primeiro lugar da importância que Miguel Abreu desde sempre deu à necessidade de fazer algo de diferente na marca:

"...Envolvemos o Pimenta (o estilista da marca), e essa solução, porque o que eu queria era um sapato que tivesse moda e que fosse confortável como um "mocassin", e apresentaram-me isto..."

Em segundo lugar porque a fábrica, embora tendo capacidade para fabricar diversas construções de sapatos, não estava preparada para a montagem tradicional de sapatos de senhora bicudos. Como Miguel Abreu tinha solicitado uma montagem diferente, flexível, e conforto, e como a fábrica sabia muito bem como fazer "mocassins" (luvas), criou-se esse novo sistema de montagem, que permitia aproveitar as competências do pessoal, bem como os equipamentos existentes, indo ainda de encontro aquilo que o líder pretendia.

O novo sistema de "mocassin" invertido levantou alguns problemas ao nível industrial, pois tratando-se de um sistema totalmente novo, não havia no mercado equipamentos específicos para

fabricar os sapatos, o que obrigou a algumas adaptações às formas de trabalhar normalmente utilizadas e à própria forma de utilização dos equipamentos existentes.

Uma vez criado o novo sistema de montagem, decidiu-se que, para protecção da marca própria, o mesmo apenas seria utilizado em sapatos GOLDMUD. Desde então diversos clientes têm solicitado essa construção nos seus sapatos, mas a ABREUS tem sido intransigente e nunca aceitou tal situação. No entanto, a experiência que foi a concepção dessa nova construção originou que a empresa tenha já desenvolvido, para clientes externos, diversos novos sistemas de montagem a partir desse conceito.

(3) Impacto da marca no acesso a novos clientes

Com a criação da GOLDMUD a empresa voltou a expor em certames, embora agora só nas feiras mais importantes de calçado, designadamente a GDS (em Dusseldorf) e a MICAM (em Milão). A exposição da colecção rapidamente abriu portas a que novos clientes, principalmente clientes com conceito de produto parecido, vissem na ABREUS um parceiro para o desenvolvimento e produção de novos produtos:

“... a GOLDMUD captou a atenção de outras marcas e tentaram vir fazer connosco sapatos também para eles com o nosso aspecto... o interessante é que se nós somos conhecidos por um tipo de produto na GOLDMUD e se há um cliente com o mesmo tipo de produtos que pergunta onde é que pode fazer os sapatos dele, uma das fábricas que é aconselhada é a nossa. E isso trás vantagens ... criámos um leque de clientes totalmente diferente, e eu acho que foi também um bocadinho devido ao que fazemos na nossa marca...”

Com a redução significativa das encomendas dos principais clientes da empresa, em 2007, mais pessoas dentro da organização perceberam que a visão de Miguel Abreu, de:

“...fugir da concorrência e fugir para a frente, para um artigo difícil, mais difícil e diferenciado...”,

...tinha alguma fundamentação. Como consequência da iniciativa de lançamento da GOLDMUD, e embora esta nova marca ainda não tivesse volumes de vendas que justificassem os investimentos, novas portas se estavam a abrir para a ABREUS, com o aparecimento de clientes com necessidades totalmente diferentes daquelas a que a fábrica estava habituada a satisfazer.

O aparecimento destes novos clientes, associado ao desaparecimento dos clientes tradicionais abriu portas para que toda a área de desenvolvimento de novos produtos pudesse ser objecto de reforço, tanto do ponto de vista de recursos humanos, quanto do ponto de vista de espaço físico e de equipamentos, num processo que ainda assim não foi fácil:

“...O Miguel teve de ser teimoso. Acho que sim. Principalmente pela parte do pai e do tio, há-de ter encontrado um muro difícil de passar. E hoje temos de lhe reconhecer esse mérito!”

Os principais marcos que contribuíram para a situação actual da ABREUS encontram-se identificados no quadro 4.7.

Quadro 4.7 – Principais decisões relevantes para a situação actual da ABREUS

Ano	Decisão / Facto	Racional	Impacto nas capacidades actuais
95	Integração da modelação.	Iniciar o desenvolvimento de novos produtos (DNP).	Mínimo.
97	Admissão de Miguel Abreu.	Reforçar a área comercial.	Foi o grande mentor e líder do processo de desenvolvimento das novas capacidades.
98	Exposição na MOCAP.	Procura de novos clientes.	Mínimo.
00	Início do relacionamento com o Grupo SONAE.	Criação de um novo modelo de negócio de agenciamento.	Negócio que está em fase final do ciclo de vida. Mínimo.
00 a 06	Introdução de diversos sistemas de montagem.	Atender a diferentes necessidades de clientes.	Permite a integração vertical da produção de uma maior variedade de tipos de sapatos.
04	Aquisição da máquina de cortar automática.	Adaptar a estrutura produtiva a séries de menor dimensão e aumentar a capacidade de produção de amostras.	Maior capacidade de produção de amostras e de séries de menor dimensão.
06	Aquisição de uma segunda linha de montagem e acabamento.	Aumento da capacidade de produção.	Maior flexibilidade.
06	Criação da GOLDMUD.	Reduzir a dependência de clientes intermediários. Aumentar o valor acrescentado.	Reforço da estrutura de DNP. Elevação dos níveis de competência em DNP e na produção. Maior flexibilidade produtiva.
07	Perda de importantes clientes.	Clientes cujo factor chave de compra principal era o preço.	Maior abertura para se enveredar por uma estratégia diferente.
07	Exposição na MICAM.	Dar notoriedade à marca.	Novos clientes, com necessidades diferentes dos tradicionais, iniciaram relacionamento comercial com a ABREUS.
07	Contratação do CTCP.	Apoio no processo de mudança.	Alteração da cultura, melhoria da qualidade e da flexibilidade.
08	Criação do "mocassin" invertido.	Desenvolver solução distintiva para a GOLDMUD.	Protegido por patente, deu a experiência e a confiança para que a empresa consiga facilmente desenvolver novos sistemas de montagem.
08	Ampliação das instalações.	Criar espaço para o DNP e melhorar a imagem perante clientes novos.	Permitiu a criação de uma linha de amostras.
09	Investimento numa linha de amostras.	Melhorar a capacidade de resposta em amostras.	Maior capacidade de DNP, maior capacidade instalada de amostras e maior rapidez no envio das amostras aos clientes.

Fonte: Análise do autor com base em diversas peças de evidência

4.6 A estabilidade das equipas

Esta secção constitui um resumo da secção 6.3 de cada um dos relatórios de estudos de caso apresentados em anexo.

A estabilidade do quadro de pessoal tem vindo a ser grande nas três empresas, o que permitiu que o processo de criação de novas capacidades tenha sido levado a cabo por pessoas já existentes nas respectivas empresas de pessoal. Das três empresas, a que tem vindo a demonstrar uma maior dificuldade em termos de estabilidade do quadro de pessoal, particularmente no que respeita aos quadros, é a ABREUS. Nesta, ao longo dos 15 anos de vida, a empresa viu passar pelos seus quadros de pessoal um total de 8 modeladores (sendo que em finais de 2009 eram quatro os modeladores ao serviço). Pela costura já passaram diversos encarregados, todos eles sem as competências adequadas. Pelas secções de montagem e de acabamentos sucedeu o mesmo! Como resultado, dos 15 quadros da empresa, apenas 8 estavam na organização há mais de 5 anos. Considerando que dos 15 quadros, 6 pertencem à família (gerentes, esposas, Miguel Abreu e seu cunhado), apenas dois outros, o responsável pelo planeamento e o responsável do corte, que se encontra a ser preparado para assumir a responsabilidade de toda a fábrica, acompanharam todo o processo de mudança dos últimos anos.

A MAZONI é a empresa na qual o quadro de pessoal se tem mantido mais estável, onde, por exemplo, 8 dos 11 quadros existentes foram contratados no primeiro ano de actividade. Uma boa parte deles já trabalhavam juntos, com o Sr. Fernando Sampaio, numa outra empresa. Na MAZONI existe uma convicção partilhada de que a equipa de recursos humanos da empresa, particularmente pelo facto de estar junta há tanto tempo, constitui um dos factores chave para que a MAZONI seja uma boa empresa:

“Veio de outra empresa e trouxe com ele pessoas de confiança que ainda continuam com ele. Provavelmente 85 a 90% das pessoas ainda cá está. Isto diz muito da confiança nas pessoas e na confiança da firma. E esta confiança passa também para os clientes e para os fornecedores.”

O facto de as pessoas já trabalharem juntas há muitos anos permitiu o desenvolvimento de laços de amizade que transcendem em larga escala o relacionamento meramente profissional. Os relacionamentos pessoais que foram desenvolvidos ao longo dos tempos permitem que dentro da

empresa os comportamentos tendam a ser do tipo colaborativo, nos quais a entreaajuda é um valor constante:

“O pessoal cede, cede muito. Você vê por exemplo o chefe de armazém a fazer caixas, se a produção está atrasada, porque aqui o pessoal ajuda-se muito...”

Os colaboradores vêem a empresa como uma extensão das suas vidas particulares, e entendem a MAZONI como algo que também é seu e não apenas como a empresa onde trabalham:

“Pronto, as pessoas terem a noção que isto é nosso, isto não é só do patrão, nós enquanto estivermos cá é nosso! Nós temos que estar aqui, e dar o nosso melhor!”

A estabilidade da equipa também foi amplamente referida como um dos pilares de sucesso na criação de capacidades na CALAFE:

“...e isso resulta de uma estrutura interna, de uma aprendizagem neste últimos 10 anos de toda esta equipa, que lhes permite trabalhar quase à unidade! Não tem a ver só com a parte tecnológica, a parte tecnológica fez baixar uma parte de alguns custos que permite séries mais pequenas e não sei quê. Agora, há uma equipa interna tanto de operacionais de produção, como de planeamento, de toda a equipa, que criaram metodologias de trabalho, que lhes permite estar a trabalhar à unidade. Eu se tiver um cliente que me pede um par, eu meto esse par na produção!”

Esta importância é tanto maior porque o conhecimento na CALAFE é essencialmente tácito. Por exemplo, embora as gamas operatórias sejam definidas, as operadoras de costura não têm informação adicional sobre o procedimento e os objectivos da tarefa. Como consequência, na maioria das vezes que um novo modelo chega até ao seu posto de trabalho, elas chamam as encarregadas de linha para que lhes seja explicado qual a operação a realizar. Como as encarregadas fizeram previamente um teste de modelo, conhecem o produto e estão aptas a responder de imediato. Como consequência, a passagem de informação é frequentemente efectuada com a demonstração de como se faz:

“...eu levanto a cravadeira, sento-me na máquina e ensino-lhe, e cravo eu 2 ou 3 peças, depois é que vai cravar ela. É essa a minha maneira que eu tenho de ensinar as pessoas.”

As instruções de manuseamento dos equipamentos não estão codificadas. Ao questionarmos um entrevistado sobre se as pessoas dominam os equipamentos porque os procedimentos de mudança e operação estão escritos, a resposta foi:

"...não, as pessoas sabem porque sabem, aprenderam, claro que têm todo o tipo de informação acerca do material que vão aplicar, mas o facto de dominar a máquina e tratá-la por tu é uma experiência que adquiriram ao longo dos tempos e melhor que ninguém o operador é que conhece a máquina."

Relativamente ao tempo que a equipa de concepção e de preparação tem de trabalho em equipa, foi-nos referido que o facto de essas pessoas terem visto a EJECT crescer é muito importante pois já conhecem o espírito da marca. A equipa consegue antecipar o tipo de modelos que vão ser desenvolvidos em cada uma das colecções, pois sabem no que é que o criador se baseia antes de as criar:

"...as marcas tem um espírito, e nós conhecemos o espírito! Sabemos como elas cresceram, como é que começou, nós conhecemos isso tudo! ... essa tal equipa que está por trás é que viu a marca a crescer! Sabem como é que ela foi criada, sabem os pontos que têm que ser, conhece os clientes, eu sei o que é que aquele cliente me exige, o que é que não exige. Há um conhecimento de base!"

A colaboração entre os diversos departamentos da ABREUS é considerada boa pela totalidade dos entrevistados. Mesmo os que chegaram há menos tempo, e que por isso tinham algum receio de não serem bem recebidos, afirmaram que o ambiente é muito bom e que existe um elevado espírito colaborativo, essencialmente em prol da resolução dos problemas existentes. Este aspecto é particularmente importante pelo facto de uma boa parte do conhecimento existente na ABREUS, tal como se passa na CALAFE, ser tácito. Por exemplo, embora as fichas de fabrico sejam actualmente muito mais completas do que eram no passado, a informação que elas contêm ainda é limitada, o que obriga a que, num início de produção, os modeladores sejam frequentemente chamados à área fabril para explicar como é que a operação deve ser efectuada:

"...e durante a produção também somos nós modeladores que vamos lá explicar. Qualquer coisa diferente que haja, nós é que vamos lá explicar. E por vezes nós é que vamos ver se está bem feito. Normalmente não vou sozinho. O encarregado diz-me: o gajo está lá a vazar, vai lá ver se está a fazer bem. E eu digo, nada disso você é que vai lá comigo..."

A descentralização de responsabilidades é relativamente grande nas três empresas. Na ABREUS os gerentes pedem claramente aos restantes colaboradores, particularmente aos quadros, para assumirem as responsabilidades das suas funções:

"...dão (os gerentes) autonomia às pessoas, dizem isso claramente. Eu falo por mim, já tive montes de situações em que o Sr. Abreu ficou aborrecido comigo por eu não ter decidido por

isto ou por aquilo: o senhor pode decidir, decida bem ou mal. Se correr mal eu estou cá para assumir, pois fui eu que lhe pedi para decidir..."

A eficácia da descentralização de responsabilidades é positivamente influenciada pelo espírito colaborativo existente na MAZONI:

"Conseguimos saber num prazo de uma hora depois da encomenda chegar, se conseguimos ou não cumprir os prazos. Mas apenas porque todos remamos para o mesmo lado e porque nos entretajudamos imenso. Pegamos no telefone e falamos uns com os outros, e com os fornecedores, e resolvemos as questões."

4.7 As fronteiras das empresas - relação com o "cluster"

Esta secção constitui um resumo da secção 6.4 de cada um dos relatórios de estudos de caso apresentados em anexo.

As três empresas analisadas mostram ter políticas idênticas para beneficiar da sua localização num "cluster", particularmente nos seguintes aspectos:

Contratações de recursos humanos - Os recursos humanos são maioritariamente recrutados localmente, tirando partido não apenas do papel das instituições relacionadas e de suporte (e.g. Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado), mas também do facto de existir localmente um grande número de profissionais qualificados. Por exemplo, tanto ao nível da produção, como das áreas de apoio (i.e. armazéns, planeamento ou controlo de qualidade), os novos funcionários são contratados localmente e, grande parte deles tem experiência profissional na indústria de calçado.

Participação em feiras e certames internacionais - Para a participação em feiras e em certames internacionais, as empresas contam sempre com a ajuda da APICCAPS. A associação tem uma grande experiência na organização deste tipo de participações, de tal forma que as empresas apenas têm de definir o espaço pretendido, qual o "stand" que querem montar e empacotar os materiais que pretendem levar.

Aprovisionamentos em Geral - A grande maioria dos componentes necessários para a produção dos sapatos é adquirida a fornecedores locais.

No caso particular dos aprovisionamentos, e embora se verifique o denominador comum de aquisição dos diversos componentes o mais localmente possível, notámos diferenças de relacionamento e de prioridades no relacionamento das três empresas com os fornecedores.

No caso da MAZONI, a política que a empresa segue, desde há largos, de aquisição das matérias-primas e dos componentes com base nas necessidades de produção, após ter as encomendas de clientes confirmadas, leva a que os fornecedores tenham de ter uma capacidade de resposta relativamente rápida, que normalmente é garantida pela existência de componentes. Com o objectivo de melhorar a capacidade de resposta que os fornecedores por norma já têm, a MAZONI adoptou uma política de bom cumprimento dos prazos de pagamento, por um lado, e de desenvolvimento de boas relações informais com os fornecedores, por outro:

“Eu chamo colaboradores aos meus fornecedores. Mesmo que eles não sejam, e não são, mas chamo-lhes assim. De vez em quando envio uns presentes, não para os comprar, mas para fomentar a boa relação. E essa boa relação dá-me vantagem nos prazos de aprovisionamento. Porque eles gostam de mim e colocam-me na frente dos outros.”.

Também a CALAFE segue a política de “stock 0” há já bastante tempo. Dado que a CALAFE tem uma flexibilidade e uma capacidade de resposta, em termos de prazo, superior às das outras empresas, a capacidade de resposta dos fornecedores, em termos de prazo, é fundamental. A situação mais complexa verifica-se com as solas, particularmente com aquelas que são produzidas especificamente para a CALAFE. Nesse caso, também as encomendas são efectuadas com base nas necessidades de produção já identificadas. Por vezes, apenas a proximidade geográfica e o bom relacionamento existente entre as partes permite que os materiais estejam disponíveis atempadamente:

“...o fornecedor, para além de tirar as solas, também faz outros acabamentos. A sola, neste caso, é em PVC. Depois tem que levar uma pintura, depois um timbre, e esses processos eles também dão a subcontratados, pois não fazem lá dentro! E neste processo todo é preciso pôr uma máquina a funcionar: há uns, que somos nós, que precisamos do produto; há outro que fez a sola; mas há mais dois trabalhos que têm que ser feitos! Isto às vezes, há uma bola (de neve) aqui. Ainda ontem foi um homem ao meio-dia não sei para onde, à pessoa directamente que está a timbrar as solas que é a última operação, buscá-las. Já não foi ao fornecedor buscá-las, e entregámo-las nós directamente ao nosso subcontratado.”

A ABREUS evidencia uma preocupação muito grande em aprender com os fornecedores. Nesse sentido, a empresa tem vindo a ter a preocupação de trabalhar sempre com os fornecedores que têm capacidade para apresentar as soluções mais inovadoras:

“...é preciso é saber e nós temos é de aprender. Tenho de chamar as pessoas competentes. Tenho de chamar quem sabe. E ainda por cima tenho a quem recorrer... E até nisto sou diferente do meu pai. Ele é capaz de trabalhar com o primeiro barateiro que lhe aparecer, e eu trabalho com o primeiro careiro, que para mim não o é, mas é o que sabe, é o que investe na investigação. A melhor fábrica de solas em Portugal, eu tenho de trabalhar com ela, não só com ela, mas com ela tenho de trabalhar. A melhor fábrica de palmilhas de Portugal eu tenho de trabalhar com ela. Os melhores eu tenho de trabalhar com eles. Porque é com eles, com os melhores que eu vou aprender. ...e esta é uma preocupação que eu tenho desde o início...”

Todas as empresas analisadas recorrem à subcontratação, a empresas locais, de parte da sua produção (quadro 4.8), embora com políticas de subcontratação diferentes.

Quadro 4.8 – Taxa de produção interna nas três empresas

Fase/Empresa	CALAFE	MAZONI	ABREUS
Costura	6%	69%	14%
Acabamentos	38%	92%	65%

Fonte: Análise do autor com base em diversas peças de evidência

No que respeita à subcontratação da produção, a política da CALAFE sempre foi a de remeter as séries de maior dimensão para os subcontratados, ficando com as de menor dimensão, com os modelos de maior complexidade, e também com operações nas quais a qualidade das mesmas é absolutamente crítica para a qualidade do produto final, para serem produzidos internamente. Aliás, são frequentes os casos nos quais uma pequena parte do corte, da pré-costura e algumas operações específicas de costura são efectuadas internamente, sendo a restante parte da produção subcontratada¹⁷. Esta política conduz a que com frequência as séries de maior dimensão produzidas internamente sejam de 10 pares e a que em dias mais complexos estejam 17 ou 20 modelos diferentes em produção:

¹⁷ Nestes casos, nos quais, por exemplo, apenas algumas das operações de costura são efectuadas internamente, toda a produção de costura é contabilizada como subcontratada.

"...mas as maiores encomendas que temos metido na linha de costura é de 10 pares! No primeiro dia que abriu (depois das férias de verão de 2009), a 31 de Agosto, viemos trabalhar; tirámos 17 modelos"

Outro colaborador da CALAFE definia assim a realidade da unidade produtiva:

"...mas perde-se muito tempo! 21 modelos numa sexta-feira! Eu se disser isto a alguém, ninguém acredita, mas na sexta-feira estavam 21 modelos diferentes! Cores diferentes! É o caos, não há maneira de dar a volta a isso! Acho que foi o recorde na sexta-feira!"

Esta realidade tende a ser ainda muito diferente do que se verifica nas outras empresas de calçado:

"...com quem falo, com quem converso às vezes diz: "o pá, tive que meter em produção X formas!", eu disse: "o pá, nós fazemos isso todos os dias! Todos os dias há muitos anos!". ...é difícil de imaginar um transportador de 17 metros de comprimento a trabalhar com quatro formeiros¹⁸ ao mesmo tempo. Ou então uma linha de acabamento com 10 ou 20 modelos diferentes com cores diferentes a serem acabados ao mesmo tempo e em contínuo. E isso define a nossa capacidade de trabalhar par a par..."

A MAZONI desde sempre adoptou uma política diferente no que respeita à subcontratação da fase de costura: remeter as séries de menor dimensão para os subcontratados, ficando com as de maior dimensão para produção interna. Já no que respeita à subcontratação da produção integral de sapatos, a política tem vindo a passar por subcontratar apenas modelos que, pela sua simplicidade e pelo preço mais reduzido a que são vendidos, não provoquem problemas de qualidade final do produto e conseqüentemente de relacionamento com o cliente:

"... porque só fazemos subcontratação quando são modelos relativamente fáceis e de preço relativamente baixo, ou seja, quando o cliente não se importa, muitas vezes ele sabe disso (eu não me importo que você vá subcontratar isto, faça noutro lado, eu sei que aqui dentro não tem preço, mas se calhar tem preço lá fora! Agora, quero é que você controle a qualidade e que saia daqui), portanto há clientes que não se importam, e que dizem mesmo que não se importam, querem pôr aqui as encomendas independentemente de serem feitas aqui ou fora..."

Na ABREUS, a gestão da subcontratação é efectuada com base no conhecimento das capacidades das unidades subcontratadas e dos volumes de trabalho:

¹⁸ Formeiros são as configurações de que a máquina necessita para trabalhar com determinada forma de sapato. Por sua vez a forma é o molde utilizado na montagem do sapato.

"... decido com base no conhecimento que vou tendo das costuras que trabalham aqui conosco. Procuo adaptar os modelos às costuras. Em função dos volumes de trabalho e dos apertos em termos de entrega. Isto é cada vez mais sazonal. Há épocas em que precisava de duas ou três unidades deste tamanho e outras em que 10% desta dava. A verdade é que temos sempre um deficit de corte e costura..."

Todavia, as encomendas de menor dimensão e os modelos mais complexos em termos de logística (os que têm de sofrer operações de, por exemplo, laser, de aplicação de bordados ou de aplicação de riscos) tendem a ser produzidos internamente, pois a empresa reconhece que os subcontratados teriam maiores dificuldades em gerir a complexidade e não teriam condições para suportar o decréscimo de produtividade associado à produção nessas condições:

"...entre operações há sempre coisas para fazer. Antigamente era corte e depois costura. Estes cortam-se, vão para fora fazer um laser, depois vão para a costura e vão para fora fazer um bordado e tornam a vir... Gerir isto tudo lá fora é muito mais complexo do que aqui porque eles não têm os mesmos recursos que nós e porque isto faz baixar a produtividade e os preços disparam. E mesmo assim consegue-se compensar essas quebras que lá fora seriam maiores, aqui são menores. Então optámos por fazer aqui as encomendas mais pequenas e mais complexas e lá fora metemos aquilo que pode rolar melhor..."

As três empresas mantêm relações comerciais estáveis de longo prazo com unidades especializadas em costura que trabalham exclusivamente para elas. O relacionamento com estas unidades é, nas três empresas, muito mais do que um relacionamento comercial simples de pagamento por um serviço. Com o objectivo de manter um relacionamento estável com os subcontratados, as três empresas dão algum apoio técnico aos mesmos, não apenas ao nível da formação (em todos os casos é frequente funcionários das empresas estudadas dirigirem-se às instalações dos subcontratados para ensinar, ou explicar, a melhor forma de se efectuarem determinadas operações), mas também ao nível da disponibilização e da manutenção de equipamentos.

O estabelecimento de relações duradouras com os subcontratados é vista como vantajosa pelas três empresas, pois permite o desenvolvimento de um conhecimento mutuo de competências e de expectativas. Por sua vez, este conhecimento mutuo permite que se efectue uma melhor distribuição do trabalho pelos subcontratados, minimizando eventuais problemas de qualidade e de tempo de resposta.

5 Discussão

O objectivo desta pesquisa é o de contribuir para o avanço no conhecimento sobre a forma de desenvolvimento das capacidades que estão na origem da vantagem competitiva, particularmente de empresas de pequena ou média dimensão, localizadas em "clusters", e que operam em indústrias maduras em ambiente de mudança lenta.

Iniciámos a introdução a esta tese com um comentário ao facto de até à data a Teoria Baseada nos Recursos (Barney, 1991; Wernelfelt, 1984) não ter sido capaz de responder à questão de como é que recursos raros, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis se transformam em vantagem competitiva, tendo no entanto adiantado que é através da organização de pacotes de recursos críticos (valiosos, raros e difíceis de imitar) que as empresas conseguem obter vantagens competitivas (modelo VRIO) (Barney, 1997). A teoria das capacidades dinâmicas (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997), que vemos como um caso particular da Teoria Baseada nos Recursos, adequada a mercados não estáticos, podendo ter uma componente dinâmica mais ou menos rápida (Barreto, 2010), foi considerada determinante para abordarmos a questão da "organização" do modelo VRIO.

A Teoria Baseada nos Recursos dá uma ênfase especial à propriedade dos recursos (por parte das empresas), bem como ao desenvolvimento de mecanismos para o seu isolamento (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2006). A literatura de "clusters" evidencia consenso sobre a importância dos recursos semipúblicos (Wu *et al.*, 2010), ou seja, disponíveis ao nível do "cluster" e não de cada empresa em particular, no desempenho competitivo das empresas, o que de alguma forma colide com a vertente estática da Teoria Baseada nos Recursos. Ao considerar que a forma como a empresa recorre adequadamente a recursos externos pode ser considerada uma capacidade dinâmica, mais uma vez a componente dinâmica da Teoria Baseada nos Recursos se assumiu relevante para abordarmos o problema de investigação, designadamente a componente relacionada com o contexto "cluster".

5.1 Análise VRIO das capacidades

Uma vez identificadas as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva das empresas, e de termos recolhido os dados necessários para percebermos como é que as mesmas

foram criadas ao longo do tempo, passámos para uma fase de análise das mesmas, de acordo com o modelo VRIO, partindo das sugestões de Kraaijenbrink *et al.* (2010) e de Locket *et al.* (2009), as quais são compatíveis com a proposta de Peteraf e Barney (2003). Peteraf e Barney (2003) propõem um modelo no qual a vantagem competitiva decorre da forma como a empresa integra um conjunto de recursos críticos, que podem ser do tipo físico, humano, financeiro ou organizacional. Por sua vez, de Kraaijenbrink *et al.* (2010) sugerem que seja efectuada uma distinção entre recursos e capacidades, enquanto que Locket *et al.* (2009), sugerem que os investigadores invistam na tentativa de perceber a funcionalidade dos recursos e de que forma é que a mesma se relaciona com os mercados de produtos/serviços onde as empresas competem.

Assim, partimos do princípio que cada uma das capacidades identificadas é o resultado da forma como a empresa integra um determinado conjunto de recursos críticos. Os diversos recursos são os "inputs" da capacidade, enquanto que a capacidade em si é o "output" da forma como a empresa inter-relaciona esses recursos críticos. À capacidade corresponde pois a organização, o "O" do modelo VRIO (Barney, 1997).

A análise de conteúdos permitiu a identificação de um conjunto de recursos e capacidades que constituem os activos críticos que estão na origem das diversas capacidades (quadro 5.1). Nesta fase tivemos alguns problemas decorrentes daquilo a que Kraaijenbrink *et al.* (2009) chamaram impraticabilidade da definição de recursos, e que decorre do facto das definições existentes na literatura (e.g. Amit e Schoemaker, 1993, Barney, 1991, 2002, Wernelfelt, 1984) serem demasiado ambíguas, permitindo que praticamente tudo possa ser enquadrado como recurso. Por exemplo, o "input" "processos internos" deveria ser considerado como recurso ou como capacidade? "Processos internos" é seguramente o resultado da forma como a empresa, ao longo do tempo, desenvolveu a integração de outros recursos de base, e como tal, deveria, de acordo com a metodologia utilizada no presente estudo, ser considerado como uma capacidade. Aceitando que "processos internos" é uma capacidade, outra questão se coloca, questão essa que entra no domínio da hierarquia das capacidades. Como "processos internos" é um "input" da capacidade "qualidade a custos reduzidos", no caso da MAZONI, então essa capacidade já seria, de acordo por exemplo com Collis (1994), uma capacidade de segunda ordem, o que originaria que "produtividade a custos baixos" (ainda no caso MAZONI) fosse classificada como uma capacidade de terceira ordem, pois engloba ela própria, a título de "input", uma capacidade de

segunda ordem. Para evitar a entrada na discussão da hierarquia das capacidades, até porque esse não é o objectivo do estudo, definimos então o seguinte:

- “Inputs”: são os recursos de base ou as capacidades que, integradas de certa forma, permitem um “output” que é a capacidade em análise, já identificada empresa a empresa.
- “Output”: é a capacidade em análise.

No decorrer da análise verificámos igualmente que as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva são por vezes elas próprias “inputs” para outras capacidades (quadro 5.1, parte inferior). Por exemplo, no caso da CALAFE, a flexibilidade produtiva e o desenvolvimento de novos produtos são “inputs” para a marca EJECT. O quadro 5.1 contém ainda uma breve descrição de como foi considerado cada “input” no estudo de cada capacidade. Por exemplo, a tecnologia no DNP na CALAFE refere-se essencialmente a sistemas CAD e a equipamentos para a produção de amostras.

Determinados os “inputs” de cada capacidade, passou-se a uma fase de análise dos recursos de forma isolada, primeiramente em termos de valor e de raridade e posteriormente em termos da sua inimitabilidade. Os recursos considerados não raros não foram, por questões de irrelevância, analisados sob o prisma de inimitabilidade (se não são raros, quer dizer que estão disponíveis para outras empresas, logo a questão da inimitabilidade deixa de ser relevante). Para a análise da inimitabilidade dos recursos considerados raros foi efectuada uma análise de conteúdos e a sua respectiva codificação em termos das características que criam barreiras à imitabilidade, nomeadamente a dependência do percurso percorrido (“*path dependent*”), a complexidade social, a ambiguidade causal e os direitos de propriedade (Barney, 1991; Peteraf e Barney, 2003).

A primeira constatação da análise é a de que, individualmente, nenhum dos recursos é valioso, enquadrando-se na definição de valioso, recursos que têm alguma capacidade para gerar lucros ou para mitigar prejuízos (Miller e Shamsie, 1996) e recursos que permitem aproveitar oportunidades e/ou evitar ameaças (Priem e Butler, 2001a):

- Numa indústria caracterizada por ser do tipo mão-de-obra intensiva, a tecnologia (o conjunto de equipamentos produtivos, sistemas de CAD, sistemas e tecnologias de informação) necessita ser operada por um conjunto de operadores com capacidade técnica adequada para produzir de forma mais flexível, com mais qualidade ou com mais produtividade.

Quadro 5.1 – Relação “inputs” / “outputs” para as capacidades

	MAZONI			CALAFE			ABREUS
Inputs/Outputs	Qualidade (custo baixo)	Serviço (baixo custo)	Produtividade	Flexibilidade	DNP	EJECT	DNP
Tecnologia	Equipamentos produtivos	CAD, equipamentos para amostras, STI's	STI's ¹⁹	Equipamentos produtivos flexíveis	CAD, linha de amostras		CAD, linha de amostras
Capacidade técnica	Manuseamento equipamentos produtivos Conhecimento de calçado	Para transformar uma ideia de produto num modelo testado	Utilização adequada dos STI's	Planeamento operações, manuseamento equipamentos produtivos	CAD, teste de modelos, gamas operatórias		CAD, teste de modelos, gamas operatórias
Processos internos	De controlo de qualidade						
Cultura organizacional	De qualidade	De pertença, de trabalho em equipa, de auto-responsabilização		De produção à unidade			
Matérias-primas	De elevada qualidade						
Relação com “cluster”			Subcontratação, relacionamento com parceiros	Subcontratação, relacionamento com fornecedores			Seleção e relacionamento com fornecedores
Concepção criativa						Conceito do novo produto	Conceito do novo produto
Concepção técnica				Tradução da concepção criativa num desenho de modelo			Tradução da concepção criativa num desenho de modelo
Distribuidores						Parceiros na distribuição	
Qualidade dos produtos						Materiais, conforto, qualidade da montagem	
“Mocassin” invertido							Direito de propriedade
Qualidade (baixo custo)	I						
Serviço (baixo custo)	I						
Flexibilidade						I	
DNP						I	

I: indica que o “input” em causa (uma capacidade analisada) faz parte integrante do “output” (capacidade em análise).

¹⁹ Sistemas e tecnologias de informação

- A capacidade técnica do pessoal ao serviço, nomeadamente ao nível do planeamento das operações, do manuseamento dos equipamentos produtivos ou do planeamento das operações, de *per si*, também não é um recurso criador de valor. Sem os equipamentos (tecnologia) adequados, ou sem uma capacidade de utilização de recursos produtivos externos (i.e. subcontratação), a capacidade técnica não pode ser transformada em "outputs" geradores de vantagens competitivas.
- Os processos internos de controlo de qualidade, de forma isolada, também não são criadores de valor. Apenas constata a qualidade dos produtos já produzidos. Sem a existência de pessoal com capacidade técnica adequada, ou sem os equipamentos de produção necessários, ou ainda sem uma cultura organizacional vocacionada para a qualidade, os processos internos apenas darão informação sobre produção já efectuada.
- Isoladamente, uma cultura organizacional de produção à unidade ou de pertença e de trabalho em equipa, também não é suficiente para se ter uma boa flexibilidade produtiva ou um bom nível de serviço a baixo custo. Sem os equipamentos e as competências técnicas adequadas, ou sem uma boa capacidade de gestão de subcontratações, a cultura organizacional não pode originar, por exemplo, "outputs" de resposta rápida e eficiente a séries de pequena dimensão.
- As matérias-primas, sem a capacidade técnica dos colaboradores para as processarem adequadamente, ou sem os equipamentos que permitam a sua transformação em condições adequadas, também não podem ser transformadas em produtos de boa qualidade.
- A relação com o "cluster" capta aspectos como a predisposição que a empresa tem para trabalhar com os fornecedores mais inovadores com vista à adopção de novas soluções de materiais e de acabamentos (ABREUS), ou aspectos relativos à subcontratação (CALAFE e MAZONI). Sem, por exemplo, uma capacidade técnica adequada, ou sem a tecnologia necessária para transformar desenhos finais que adoptam soluções inovadoras em modelos testados (ABREUS), ou sem matérias-primas de boa qualidade (MAZONI) ou ainda sem uma boa capacidade técnica ao nível do planeamento das operações (CALAFE) o relacionamento com o "cluster", isoladamente, não permite o aproveitamento de oportunidades nem a mitigação dos efeitos de eventuais ameaças.
- A primeira fase do processo de concepção tem a ver com o processo criativo em si, que se relaciona com o conceito do novo produto, à qual denominámos concepção criativa. É nesta fase que se desenvolvem e seleccionam os diferentes temas para os grupos de sapatos que

compõem as colecções e se fazem “os rabiscos” aos quais correspondem os desenhos dos estilistas. Na ABREUS este recurso é aplicado apenas na marca GOLDMUD, enquanto que na CALAFE é aplicado na EJECT. No modelo de negócio destas empresas, a concepção criativa isoladamente não constitui um recurso valioso, pois ambas necessitam ter outros recursos de base, como por exemplo concepção técnica e tecnologia, entre outros, para transformar a sua concepção criativa em *ouputs* que permitem o aproveitamento de oportunidades. Todavia, num modelo de negócio no qual a empresa comercializasse essa concepção criativa, a mesma seria considerada, de *per si*, valiosa.

- À segunda fase da concepção, à qual apelidámos de concepção técnica, corresponde a tradução do conceito proveniente da concepção criativa num desenho do novo produto (desenho do modelo), o desenvolvimento dos moldes, a concepção das construções e a selecção dos materiais. Engloba a forma como a empresa consegue entender as necessidades de um cliente específico que apresenta já um conceito de novo produto (por exemplo uma fotografia de um sapato, um rascunho ou até mesmo um sapato já existente, sobre o qual pretende fazer algumas alterações) e aborda igualmente a capacidade de criar novos produtos a pensar nas necessidades específicas de cada cliente. A concepção técnica isoladamente não é valiosa. Para tirar partido deste recurso a empresa, por exemplo, necessitaria transformar o seu “output” (o desenho de um novo sapato) num modelo técnico que possa ser produzido em ambiente industrial e posteriormente de o produzir ou de subcontratar a sua produção. Alternativamente a empresa poderia tirar directamente partido deste recurso, se o seu modelo de negócio fosse diferente e se comercializasse serviços de concepção.
- Os distribuidores são outro recurso que isoladamente não é valioso, pois, por exemplo, sem os produtos adequados, não conseguem vender nas condições desejadas e conseqüentemente não conseguem aproveitar as oportunidades de mercado.
- A qualidade do produto EJECT, é determinada em função da qualidade dos materiais utilizados na sua produção, no conforto e na qualidade de montagem e acabamento. Sem, por exemplo, os distribuidores adequados, a empresa não consegue tirar partido deste recurso.
- O sistema “mocassin” invertido da ABREUS, no modelo de negócio actual da empresa, no qual o sistema apenas é utilizado nos sapatos GOLDMUD, não é valioso, pois necessita de ser acoplado a outros recursos, como por exemplo concepção criativa, para ser transformado num sapato que crie valor.

A tecnologia identificada como recurso nas diversas situações, pode ser adquirida nos mercados de recursos. As matérias-primas adequadas também. Assim, tratam-se de recursos não raros, e como tal, a questão da inimitabilidade não se coloca. O quadro 5.2 evidencia as características de raridade e de inimitabilidade nas diversas relações "input"/"output".

Quadro 5.2 – Análise VRI das capacidades

Inputs/Outputs	MAZONI			CALAFE			ABREUS
	Qualidade (custo baixo)	Serviço (baixo custo)	Produtividade	Flexibilidade produtiva	DNP	EJECT	DNP
Tecnologia	--	--	--	--	--		--
Capacidade técnica	--	--	--	R I	--		--
Processos internos	--						
Cultura organizacional	R I	R I		R I			
Matérias-primas	--						
Relação com "cluster"			--	--			--
Concepção criativa						R I	R
Concepção técnica					--		R I
Distribuidores						R I	
Qualidade dos produtos						--	
<i>Mocassin</i> invertido							R I
Qualidade (custo baixo)			V R I				
Serviço (custo baixo)			R I				
Flexibilidade produtiva						V R I	
DNP						R	
Organização (capacidade)	V R I	R I	V R I	V R I	R	V R I	V R I

V: Valioso; R: Raro; I: Inimitável

--: relações nas quais os "inputs" não evidenciam ser valiosos, raros nem inimitáveis.

No mercado de recursos existe uma oferta grande de pessoas com boas capacidades técnicas ao nível das diversas áreas funcionais da indústria do calçado, particularmente devido à existência de diversas empresas de calçado que utilizam tecnologia idêntica e porque existe uma dinâmica relativamente grande de formação técnica dada pelo CTCP. Assim, na maior parte das situações nas quais a capacidade técnica é um "input" para a capacidade analisada, concluímos que a capacidade técnica não é rara. Todavia, no caso da flexibilidade produtiva, na CALAFE, encontrámos evidências de que a capacidade técnica em causa é efectivamente rara, pois é traduzida por factores como a capacidade de produzir branco a seguir ao preto, ou como dominar a máquina e "tratá-la por tu". E esta capacidade já não é adquirível nos mercados de recursos. Aliás, as novas contratações de pessoal são normalmente seguidas de alguma formação interna até que os novos colaboradores estejam em condições técnicas de ultrapassar as dificuldades do

dia-a-dia na empresa. Por outro lado, diversas têm sido as situações em que, mesmo contratando pessoas altamente qualificadas para exercer funções, por exemplo, ao nível dos armazéns, os resultados têm sido aquém das expectativas. Esta capacidade técnica do pessoal ao serviço é o resultado de um processo lento e gradual, no qual uma equipa bastante estável criou metodologias de trabalho muito próprias, essencialmente tácitas, já que o conhecimento na empresa está muito pouco codificado ainda. Para o desenvolvimento destas metodologias de trabalho contribuíram os relacionamentos formais e informais existentes no seio da empresa. Ou seja, a capacidade técnica existente resulta de processos dependentes do percurso histórico (por exemplo dos investimentos inicialmente efectuados para a flexibilização produtiva) e é socialmente complexa e ambígua do ponto de vista causal (já que os processos de trabalho, tácitos, resultam dos conhecimentos formais e informais que se foram desenvolvendo ao longo do tempo no seio da empresa), factores que criam barreiras à sua imitação por parte de outros concorrentes, tornando-a conseqüentemente difícil de imitar (quadro 5.3).

Os processos internos de controlo de qualidade são de relativa simplicidade e passam essencialmente pela existência de dois pontos de controlo ao longo da linha (no final da costura e no final da montagem), no caso da produção interna, e da deslocação de técnicos da empresa às unidades subcontratadas, para acompanhamento do arranque da produção em cada uma das fases de fabrico, no caso das produções subcontratadas. São processos que não são raros, pelo contrário, são os tradicionais na indústria.

A cultura organizacional não está disponível num mercado de recursos de cultura. Não é possível uma empresa comprar uma cultura com estas ou com aquelas características. A cultura da MAZONI, do ponto de vista da qualidade, é tal que as pessoas interiorizaram a importância da qualidade do que fabricam e de obter essa qualidade à primeira. A cultura de qualidade permite que cada posto de trabalho funcione como um posto de controlo de qualidade, algo que outras empresas têm vindo a tentar fazer mas na sua maioria sem o nível de sucesso da MAZONI. A cultura da MAZONI é também uma cultura de pertença, de trabalho em equipa, de auto responsabilização e de orientação para a visão da empresa. Esta cultura permite que os colaboradores efectuem sistematicamente todos os esforços no sentido de, por exemplo, cumprir escrupulosamente os prazos dados aos clientes da empresa, desmultiplicando-se em tarefas diversas, por vezes não relacionadas com a sua função específica, trabalhando em equipa, sem

procurar responsáveis para os problemas, mas sim soluções. Como consequência a empresa consegue obter excelentes níveis de serviço com uma reduzida estrutura de recursos humanos não produtivos, e consequentemente de custos bastante reduzida. A cultura da CALAFE é tal que as pessoas conseguem pensar à unidade, longe portanto do tradicional pensamento de série existente na grande maioria das empresas industriais. É portanto um recurso raro. Por definição a cultura de uma empresa é um fenómeno socialmente complexo (Fiol, 1991). Nos casos presentes, a cultura foi sendo criada aos poucos, com diversas resistências à mudança. Foi um trabalho de diversos anos até que os colaboradores finalmente compreendessem a sua importância. No quadro 5.5 estão evidenciados diversos aspectos que caracterizam a cultura organizacional do ponto de vista de complexidade social e de dependência do percurso percorrido, os quais, corroborando estudos anteriores (i.e. Fiol, 1991), confirmam a inimitabilidade da cultura existente tanto na MAZONI quanto na CALAFE.

O relacionamento das empresas com o "cluster" do calçado do qual fazem parte é um relacionamento muito equivalente ao que outras empresas também têm. Nomeadamente, a questão da subcontratação, os aprovisionamentos em geral e a participação em feiras e certames internacionais é algo que nos foi amplamente referido tanto na fase de entrevistas abertas com diversos especialistas da indústria, como na fase de entrevistas semi-estruturadas, nas quais tivemos oportunidade de conversar com diversos líderes de empresas de calçado. Ou seja, este recurso não é raro, pelo que também a questão da inimitabilidade não é relevante.

A concepção criativa com as características da EJECT é, tal como a que tem as características da GOLDMUD, um recurso raro e indisponível nos mercados de recursos, pois integra conceitos de marca muito específicos, um elevado número de novos produtos por época, no caso da EJECT (cada uma das colecções de 2009 teve 32 grupos, cada um com 5 a 6 modelos, sendo cada modelo ainda desmultiplicado por números e por diversas cores) e uma consistência muito grande ao longo das diversas colecções. No caso da ABREUS (GOLDMUD), e uma vez definido o conceito da marca e criadas as primeiras colecções que permitiram tangibilizar a sua identidade, a concepção criativa com as características da GOLDMUD passou a ser facilmente imitável. Ou seja, seria relativamente fácil para qualquer outra empresa, ou para outro estilista não ligado à ABREUS, desenvolver, do ponto de vista de concepção criativa, sapatos identificáveis com o espírito GOLDMUD (www.goldmud.pt). Já no caso da EJECT (CALAFE),

a marca tem uma concepção criativa bastante mais fora do vulgar. Como nos foi dito por um entrevistado, os sapatos EJECT (www.eject-shoes.com) são tão diferenciados que, nos primeiros anos de vida da marca os clientes entravam nos "stands" EJECT, nos certames internacionais e faziam comentários do tipo: Isto é giro, mas quem é que põe isso nos pés? Aliás, ainda hoje, quase uma década passada desde o seu lançamento, a marca EJECT, já com alguma notoriedade no mundo do calçado, ainda é objecto de comentários do tipo: O que é que é isto? Esta invulgaridade do conceito EJECT cria algumas barreiras à imitabilidade. Aliás, a experiência que a CALAFE teve com um segundo estilista vem reforçar a ideia de que não é fácil para qualquer estilista dar continuidade às colecções EJECT. Na análise efectuada à concepção criativa na CALAFE encontramos evidências de barreiras à imitação. Em primeiro lugar do ponto de vista do direito de propriedade: o verdadeiro criativo da marca é o próprio gerente da empresa, que desenvolve todos os fundamentos das colecções de acordo com a sua própria visão das necessidades dos clientes, em função das tendências da moda. Se a empresa recorresse a contratados ou a estilistas externos para a criação da EJECT, como faz por exemplo com a PROPHECY, os direitos de propriedade seriam menos claros, já que os estilistas poderiam vender colecções desenvolvidas a partir dos mesmos conceitos a outros fabricantes de calçado. Em segundo lugar, nos termos em que é efectuada, a concepção comporta elementos socialmente complexos, os quais resultam da facilidade de entendimento do criador das linhas da colecção com o elemento que efectua os desenhos (quadro 5.4).

A concepção técnica na CALAFE engloba a forma como a empresa consegue entender as necessidades de um cliente específico que apresenta já um conceito de novo produto (por exemplo uma fotografia de um sapato, um rascunho ou até mesmo um sapato já existente, sobre o qual pretende fazer algumas alterações) e aborda igualmente a capacidade de criar novos produtos a pensar nas necessidades específicas de cada cliente (como era o caso das colecções CALAFE). A concepção técnica com estas características é idêntica àquela que diversas empresas da indústria têm integrado verticalmente, pelo que não é rara. Já na ABREUS, a concepção técnica traduz a capacidade que a equipa tem de interpretar a concepção criativa e de criar um conceito de produto que vá de encontro às necessidades dos clientes. Mais do que fazer desenvolvimentos de acordo com indicações específicas dos clientes, a ABREUS tem a capacidade de sugerir soluções diferentes, de entre as quais, novas construções. Trata-se de um recurso relativamente raro na indústria. De acordo com diversos especialistas consultados,

apenas uma minoria das empresas portuguesas de calçado tem este recurso com este nível de desenvolvimento. Na ABREUS a concepção técnica tem características de ser dependente do percurso percorrido, por exemplo, novas construções desenvolvidas e sugeridas a clientes resultam em adaptações do "*mocassin*" invertido. A experiência passada com o desenvolvimento GOLDMUD tem igualmente uma preponderância relevante na concepção técnica, tanto pelos elevados níveis de exigência da marca, quanto pelo facto dos conceitos de acabamentos e de materiais utilizados nas sugestões aos clientes tenderem a ser já familiares à equipa da ABREUS, devido a experiências passadas com a marca própria (quadro 5.6).

Bons distribuidores são raros, ou pelo menos difíceis de obter numa primeira fase do desenvolvimento das marcas, pois apenas à medida que as marcas vão demonstrando consistência e vão tendo maior notoriedade nos mercados, é que distribuidores competentes e idóneos mostram interesse na marca, demonstrando que dependem em larga escala do percurso percorrido pela marca, o que torna este recurso dificilmente imitável. No caso da EJECT, as vendas apenas começaram a ter expressão significativa depois da empresa ter iniciado a distribuição na Alemanha através da MG FASHION. O acesso a este distribuidor resultou de um enquadramento histórico que dificilmente pode ser replicado (Barney, 1999) (situação de mercado e financeira deste distribuidor, como resultado das dificuldades evidenciadas pela marca que então representava). Outras marcas dificilmente beneficiarão de condições históricas equivalentes, o que lhes poderá atrasar o acesso a bons distribuidores.

A qualidade do produto, é determinada em função da qualidade dos materiais utilizados na sua produção, no conforto e na qualidade de montagem e acabamento. Trata-se de um recurso que está largamente disponível nas empresas do "cluster". Aliás, diversos especialistas da indústria, entrevistados numa fase anterior ao início do estudo deste caso, afirmaram que, no geral, as empresas portuguesas de calçado têm hoje a capacidade de produzir sapatos com qualidade tão boa ou mesmo melhor do que as empresas italianas e espanholas.

Os direitos de propriedade sobre o "*mocassin*" invertido determinam que este recurso não possa ser imitado. Por se tratar de uma solução única, trata-se de um recurso raro.

Quadro 5.3 – Capacidade Técnica na CALAFE – Evidências de Inimitabilidade

Ambiguidade Causal	Dependente do percurso percorrido	Socialmente complexo
<p>-“ ...não, as pessoas sabem porque sabem!”</p>	<p>- A empresa aproveitou os conhecimentos que o responsável de modelação tinha obtido no referido curso de CAD e solicitou-lhe que ficasse com a responsabilidade de operar a nova tecnologia, tendo para o efeito solicitado à empresa que vendeu o equipamento que desse a formação necessária.</p> <p>- A formação a outros elementos da empresa foi alavancada internamente, utilizando-se para o efeito o conhecimento de elementos mais experientes.</p> <p>-“ As pessoas adaptaram-se e foram aprendendo, foram mexendo, e agora trabalham sem problemas.”</p> <p>- “...o CUTTERJET foi instalado ... e passado 15 dias estávamos a trabalhar a 100%, com pessoas da casa porque o treino do SAMPLEJET foi fundamental”</p> <p>- Também nesta situação a CALAFE recorreu essencialmente a formação interna para ajudar as pessoas a utilizarem adequadamente esta nova tecnologia. A formação das supervisoras de linha foi efectuada com horas e horas de acompanhamento por pessoal das estruturas de apoio à produção, já mais familiarizado com as tecnologias de informação.</p> <p>-“ ...e isso resulta de uma estrutura interna, de uma aprendizagem neste últimos 10 anos de toda esta equipa, que lhes permite trabalhar quase à unidade!”</p> <p>- “...mas o facto de dominar a máquina e tratá-la por tu é uma experiência que adquiriram ao longo dos tempos e melhor que ninguém o operador é que conhece a máquina.”</p>	<p>-“...estão todos aqui há muitos, muitos anos, e portanto, a comunicação e os processos de transmissão dos conhecimentos, são sempre feitos com as mesmas pessoas!”</p>

Quadro 5.4 – Concepção criativa na CALAFE – Evidências de Inimitabilidade

Direito de propriedade	Socialmente complexo
<p>- O gerente da empresa é a pessoa que está por detrás do conceito CALAFE. Ao ser o verdadeiro criativo da marca, e como tal o criador das colecções, a empresa tem um direito de propriedade sobre a concepção mais evidente do que teria caso se sustentasse em estilistas contratados.</p> <p>- Toda a colecção é definida internamente, sem o recurso a ideias importantes dos canais de distribuição.</p>	<p>- <i>“...Um dia estava lá em baixo a trabalhar com ele, e virei-me para ele e disse-lhe: Ó Narciso, eu preciso de fazer aqui qualquer coisa diferente. Nós entendiamo-nos muito bem! Ele era muito prático e percebia da arte e percebia-me, mais ou menos quando eu dizia alguma coisa que não sabia muito bem o que era, que não sabia mesmo nada, ele não sabendo tão bem percebia por onde é que eu andava a flutuar. E então ele disse-me: deixa estar eu acho que já sei o que é, e fez-me lá umas coisadas. E eu disse: não é bem isso, é qualquer coisa mais assim... E então á segunda saiu uma colecção que foi a que deu origem à EJECT que foi fantástica, foi uma coisa linda!”</i></p> <p>- <i>“...o Sr Carvalho viu ali qualquer coisa interessante, sem ser a EJECT, se calhar, um bocado virada para essas linhas, e contactou-o! E esse estilista trabalhou connosco um ano, um pouco mais”. Ao final de um ano a CALAFE percebeu que “...não era aquilo que a marca precisava.”</i></p>

Quadro 5.5 – Cultura Organizacional – Evidências de Inimitabilidade

Dependente do percurso percorrido	Socialmente complexo
<p>- "...Se o chamar atenção todos os dias de uma coisa que faz mal, ao fim de 8 – 15 dias, deixa de fazer menos mal e começa a fazer bem, ...as pessoas começaram a ver que o cliente, a entidade patronal, o encarregado, não queria assado, mas tinha de ser assim."</p> <p>- "...o sucesso teve a ver com a vontade e com a polivalência dos nossos funcionários, liderados pelo... Hoje em dia o próprio empregado é interessado e corrige os erros que vêm detrás."</p> <p>- "...as pessoas foram evoluindo, por aquilo que lhes foi dito, porque foram aprendendo, ...pela experiência, um homem que só colou solas a sua vida inteira, hoje faz aquele trabalho melhor do que fazia há 10/15 anos, porque quantas vezes foi chamado, quantas vezes lhe trouxeram sapatos para trás, a dizerem: desculpe isto está mal..."</p> <p>- "...é o dia-a-dia, essa parte é um bocadinho de todos nós, é tentar explicar às pessoas que ou se faz bem feito ou não vale a pena fazer hoje em dia!"</p> <p>- "...é todo o conjunto de trabalho que nós temos cá dentro que se tem e, mentalizar as pessoas acima de tudo! Porque isto há vinte anos atrás não era possível."</p> <p>- "...as pessoas depois vão-se adaptando! E sabe, quem trabalha aqui, que é assim que funciona. E vão-se adaptando, ..."</p> <p>- "...é fácil trabalhar uns com os outros porque já nos conhecemos há muito tempo. Aliás, nós, antes de irmos para esta firma, já trabalhávamos juntos."</p> <p>- "...todas as alterações que se fizeram aqui na empresa e foram bastantes, tiveram sempre presentes a utilização das pessoas que aqui estavam."</p> <p>- "...há uma equipa interna ... que criaram metodologias de trabalho, que lhes permite estar a trabalhar à unidade"</p> <p>- "...agora o trabalho em equipa com a modelação é fácil, mas já tive algumas dificuldades... mas ultimamente temos trabalhado em conjunto, e resolvemos os problemas."</p> <p>- "...as marcas tem um espírito, e nós conhecemos o espírito! Sabemos como elas cresceram, como é que começou, nós conhecemos isso tudo."</p>	<p>- "...O chamar as pessoas á noite por exemplo, o chamar uma equipa que esteve no acabamento vem para aqui trabalhar porque vamos abrir 10, 20, 30 cartões daquilo que foi mal para dentro das caixas, e as pessoas interiorizam isso."</p> <p>- "...para que todos em conjunto digam olhos nos olhos uns aos outros, e á minha frente o que correu mal, e aí podem "gritar", podem falar mais alto, podem dizer com alguma agressividade, porque isso muitas vezes acontece, porque é que aconteceu isto e aquilo na 2ª,3ª,4ª,5ª,6ª feira, mas dizem olhos nos olhos o que correu mal, para que isso não volte acontecer na próxima semana,</p> <p>- "...quando há um problema todos trabalham para a sua resolução. Apenas depois é que se vão apurar responsabilidades. O pessoal cede, cede muito. ...aqui o pessoal ajuda-se muito."</p> <p>- "...como existe um grande convívio, o pessoal reúne-se com frequência para resolver problemas ou apenas para conviver. ...existe confiança e logo existe ajuda."</p> <p>- "...a grande força desta firma está na força dos empregados, pela união deles. Aqui é em conjunto. Temos as derrotas em conjunto, as vitórias em conjunto."</p> <p>- "...nós já somos mais amigos, do que propriamente colegas de trabalho, porque aos anos que nós lidamos...!"</p> <p>- "...as pessoas terem a noção que isto é nosso, isto não é só do patrão, nós enquanto estivermos cá é nosso!"</p> <p>- "...eu levanto a cravadeira, sento-me na máquina e ensino-lhe, e cravo eu 2 ou 3 peças, depois é que vai cravar ela. É essa a minha maneira que eu tenho de ensinar as pessoas."</p> <p>- "...eu sei que se tiver um problema com ele, um problema para resolver grande, não vou à segunda-feira de manhã falar com o Sr. Carvalho se o Porto perdeu!"</p> <p>- É frequente as pessoas juntarem-se em grupo, depois do almoço na cantina existente nas instalações da empresa, em grupos para jogar cartas ou para conversar enquanto fazem bordados, quer no pátio das instalações, quer mesmo nos seus postos de trabalho.</p>

Quadro 5.6 – Conceção técnica na ABREUS – Evidências de Inimitabilidade

Dependente do percurso percorrido
<p>- "...A questão da marca é importante não apenas por ser uma marca nova mas também porque mostra capacidades ao exterior. E começou a trazer novos clientes..."</p> <p>- "...em termos de modelação é difícil (a GOLDMUD)... os modelos são difíceis, construções diferentes, modelos diferentes, aplicações. Aprende-se a trabalhar com eles porque aparecem situações em que temos de usar a nossa capacidade para fazer aquilo. Com essa experiência ganha-se experiência para outras coisas com outros clientes..."</p> <p>- "... se o modelador passa a vida toda a fazer uns desportivozecos, por exemplo, só sabe daquilo. Nós lá em baixo fazemos tudo, tudo o que aparece: luvas, montados, praticues, Califórnia, strobel, criança, fazemos tudo, e não há muitos modeladores a conseguir várias construções e a ter linha para fazer senhora e para fazer homem. Há pessoas muito boas a fazer luvas e montados, que é mais fácil não conseguem. E a GOLDMUD como faz muitas construções, desenhos diferentes, peças diferentes, qualquer cliente não acha aquilo comercial, mas como é uma marca que é moda, pode-se dar ao luxo de fazer umas coisas diferentes e claro, nós ao fazer aquilo se depois aparecer uma coisa diferente já sabemos... e de vez em quando aparecem..."</p> <p>- "...por exemplo, este "mocassin" invertido que fazemos na GOLDMUD, mas fazemos um muito próximo disto para a SNIPE, que é um "mocassin" que lhe puxamos o cozido manual quase para o chão. Isto são soluções da Abreus. Foram desenvolvidos por testes e por experiência que vamos fazendo e por gente qualificada. A ideia veio da GOLDMUD..."</p>

O quadro 5.2 apresenta as relações entre os "inputs" e as capacidades em análise, identificando as características de cada um em termos de VRI (valor, raridade e inimitabilidade). Evidencia ainda as conclusões, em termos de VRI, de cada uma das capacidades analisadas.

Na MAZONI, a qualidade é o resultado da forma como a empresa organiza um pacote de recursos (tecnologia, capacidade técnica do pessoal, processos internos de controlo de qualidade, cultura organizacional e matérias primas utilizadas). A análise efectuada a cada um dos recursos da qualidade, demonstra que nenhum deles passa o teste VRIO para constituir uma fonte de vantagem competitiva.

Na estratégia da MAZONI, a entrega de um produto de média/alta qualidade, é algo que é estratégico, aliás, vai de encontro àquela que foi, de acordo com o líder da empresa, a primeira grande decisão estratégica da empresa: posicionar-se como um fabricante de sapatos de média/alta qualidade. No entanto, tanto colaboradores internos, como pessoas externas à empresa que entrevistámos e a quem fomos solicitando algumas informações sobre a mesma, foram unânimes em considerar que a qualidade dos produtos MAZONI é uma qualidade acima da média do conseguido

pela indústria nacional de calçado, mas não uma qualidade de topo. Logo, pode-se inferir que, e em termos comparativos ao nível do "output", a qualidade não é uma capacidade valiosa, pois outros concorrentes conseguem níveis de qualidade superiores. Todavia, existe um segmento de mercado que procura sapatos com a qualidade MAZONI e isso justifica o facto de a empresa ter sobrevivido e cumprido o seu principal objectivo ao longo dos anos. De acordo com os entrevistados, esses clientes procuram produtos com um bom preço para a relação qualidade/serviço. Esta constatação conduz-nos à questão central do valor da capacidade, que reside na forma como o "output" de qualidade é produzido na MAZONI: com custos relativamente reduzidos! Se considerarmos a qualidade não apenas em termos de "output", mas também sob a forma dos "inputs" necessários para a obter, ou seja, qualidade com custos reduzidos, o fenómeno tem efectivamente características de criação de valor para o referido segmento.

Para além disso, tem características de raridade. Enquanto que diversas outras empresas conseguem obter níveis de qualidade idênticas ou superiores às da MAZONI, a maior parte consegue-o à custa da utilização de recursos mais onerosos. Pela forma como é obtida, ou seja, sendo o resultado da integração dos cinco recursos referidos, verifica-se uma dificuldade grande num eventual processo de imitação por parte de concorrentes, que é a da ambiguidade causal (Barney, 1991). Com efeito, quanto mais complexa for a capacidade, nomeadamente por incluir uma mistura de maior número de recursos, menos evidente se torna, mesmo para quem está dentro da empresa, perceber claramente qual a origem da vantagem competitiva. Esta questão de dificuldade de imitação aplica-se a todas as restantes capacidades analisadas, com excepção do DNP na CALAFE.

A capacidade serviço ao cliente (MAZONI) resulta da forma (organização) que a empresa tem de integrar os recursos tecnologia, capacidade técnica e cultura organizacional (quadro 5.2). Tal como no caso dos recursos que compõem a capacidade "qualidade", também nenhum dos recursos que constituem a capacidade de serviço ao cliente passam, individualmente, o teste VRIO. O serviço ao cliente é importante para criar valor aos clientes que pretendem adquirir calçado com uma boa relação qualidade / serviço / preço. Isoladamente, por exemplo sem uma qualidade de produto adequada, o serviço ao cliente não é valioso pois não permite o aproveitamento de oportunidades nem a mitigação dos efeitos de eventuais ameaças.

De acordo com a opinião da generalidade dos entrevistados, e dos peritos consultados, na MAZONI, a componente da prestação de serviço ao cliente relacionada com o desenvolvimento de novos

produtos a partir de ideias ou sugestões dos clientes, tem uma prestação média ao nível da indústria. Diversas outras empresas conseguem prestações idênticas, conseguindo também muitas empresas prestações melhores. Já no que respeita à componente do serviço ao cliente relacionada com o acompanhamento das encomendas e com o cumprimento dos prazos de entrega, a opinião generalizada é a de que a prestação da MAZONI se encontra ao nível do melhor que as empresas portuguesas de calçado conseguem. Ou seja, o serviço ao cliente na MAZONI, particularmente no que respeita ao acompanhamento das encomendas e ao respeito pelo prazo de entrega é relativamente raro na indústria.

Embora o serviço ao cliente corresponda à forma como a empresa interliga os seus recursos tecnologia, capacidade técnica e cultura organizacional, o que faz com concorrentes que pretendam copiar esta capacidade tenham maior dificuldade devido ao efeito de ambiguidade causal (Barney, 1991; Peteraf e Barney, 2003), a mesma prestação de serviço ao cliente pode ser alcançada através da integração de outro tipo de recursos, como por exemplo, através da contratação de mais recursos humanos mais qualificados, para as funções de planeamento e de controlo. Serão todavia alternativas de desenvolver "outputs" de igual nível ao conseguido pela MAZONI, mas com "inputs", designadamente de custo, substancialmente superiores.

A capacidade que a produtividade constitui (MAZONI) é obtida pela forma como a empresa se organiza no sentido de utilizar os recursos relação com o "cluster", tecnologia e capacidade técnica, com as capacidades qualidade e serviço ao cliente (analisadas anteriormente). Esta capacidade é valiosa pois permite a exploração de oportunidades de mercado em clientes que se identificam com a proposta de valor da MAZONI: um bom preço para a relação qualidade/serviço. Revela-se rara, por incluir as capacidades de qualidade e de serviço ao cliente, as quais também se revelaram raras.

Na flexibilidade produtiva (CALAFE), a fonte de vantagem competitiva decorre da forma como a empresa se organiza para inter-relacionar os quatro recursos. A flexibilidade produtiva é o resultado da forma como a empresa organiza um pacote de recursos (tecnologia produtiva, capacidade técnica do pessoal; cultura organizacional e relação com o "cluster") (quadro 5.2). Esta capacidade é valiosa na medida que permite à empresa continuar a explorar a oportunidade de criar valor aos seus clientes através de respostas muito rápidas a encomendas de pequena dimensão. É igualmente valiosa pois permite produzir e entregar pequenos lotes de sapatos das marcas EJECT e mais recentemente PROPHECY.

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos na CALAFE resulta da forma (organização) que a empresa tem de integrar os recursos concepção técnica, capacidade técnica e tecnologia (quadro 5.2). No modelo de negócio actual da CALAFE esta capacidade não é valiosa, pois não permite gerar "outputs" que permitam aproveitar oportunidades ou mitigar os efeitos de ameaças. Na verdade, esta capacidade de desenvolvimento de novos produtos torna-se valiosa quando associada à marca EJECT ou quando associada à flexibilidade produtiva. Embora nenhum dos recursos que integram a capacidade de desenvolvimento de novos produtos seja raro, a forma como a empresa os integra é rara, no sentido de que não existem (de acordo com diversos especialistas da indústria consultados) muitas empresas com capacidade para, com o mesmo pacote de recursos de base, desenvolverem tantos novos produtos por unidade de tempo. Embora a capacidade seja relativamente rara, não encontramos evidências de que seja dificilmente imitável. A questão da ambiguidade causal não parece colocar-se neste caso, pois o DNP é conseguido à custa de três recursos, todos eles disponíveis em mercados de recursos.

A capacidade que a marca EJECT constitui resulta da organização dos recursos concepção criativa, distribuidores e qualidade do produto, com as capacidades flexibilidade produtiva e desenvolvimento de novos produtos (quadro 5.2). Esta capacidade é valiosa pois permite a exploração de oportunidades de mercado em clientes que se identificam com o conceito EJECT. Revela-se rara, por ser a única marca com determinadas características em termos de conceito de produto e de canais de distribuição. É uma capacidade difícil de imitar por pequenas e médias empresas, tipicamente com recursos financeiros limitados, pois a esta capacidade estão associados a flexibilidade produtiva (sem a qual a empresa não tem capacidade para produzir séries de, no limite, um par de sapatos) e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Todavia, empresas com maior dimensão e com capacidade financeira substancialmente superior (portanto essencialmente grandes empresas), com orçamentos elevados para promover a marca em canais de massas, ou com redes de distribuição já estabelecidas, teriam muito pouca dificuldade em desenvolver marcas com conceito de produto muito próximo do conceito EJECT. Nessas situações, por exemplo a flexibilidade produtiva não se colocaria pois a dimensão da empresa e dos seus canais de distribuição resultariam de imediato em encomendas de quantidades relativamente grandes.

No caso da ABREUS, a fonte de vantagem competitiva decorre da forma como a empresa se organiza para inter-relacionar os seis recursos. A capacidade de desenvolvimento de novos produtos

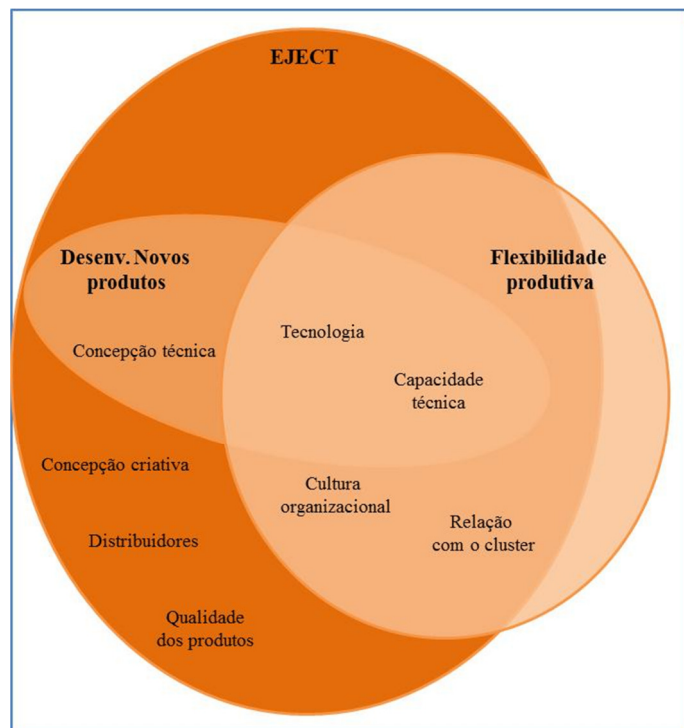
resulta da forma (organização) que a empresa tem de integrar os recursos “mocassin” invertido, concepção criativa, concepção técnica, capacidade técnica, tecnologia e relacionamento com o “cluster” (quadro 5.2). No modelo de negócio actual da ABREUS esta capacidade é valiosa, pois permite gerar “outputs” que permitem aproveitar oportunidades ou mitigar os efeitos de ameaças, designadamente a de apresentação de soluções completas de sapatos distintivos e difíceis. O valor desta capacidade é potenciado pela conjugação de outros recursos e capacidades, como por exemplo a tecnologia de produção, a flexibilidade ou a qualidade, recursos e capacidades esses que já existiam previamente na empresa e que, ao terem vindo a ser melhorados, permitem que a ABREUS integre verticalmente a produção de parte dos sapatos que desenvolve.

5.2 Origem da vantagem competitiva

A análise permite-nos concluir que a CALAFE tem duas capacidades que passam no teste VRIO e uma terceira que, embora não passando nesse teste, se revela do ponto de vista estratégico igualmente importante.

Isoladamente, a capacidade flexibilidade produtiva é uma fonte de vantagem competitiva nas vendas de produtos com a marca do cliente e está na origem de parte das vendas desse tipo de produtos. As vendas com a marca do cliente, mesmo com os clientes internacionais a abandonarem cada vez mais as compras em Portugal, ainda representaram em 2008 cerca de 59% das vendas da empresa. Trata-se todavia de uma capacidade cuja vantagem competitiva associada tenderá a diluir-se mais ou menos rapidamente no tempo.

Figura 5.1 – Capacidades da CALAFE



Isoladamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos não é uma fonte de vantagem competitiva. No entanto revela-se determinante para explicar a parte de vendas de produtos sem

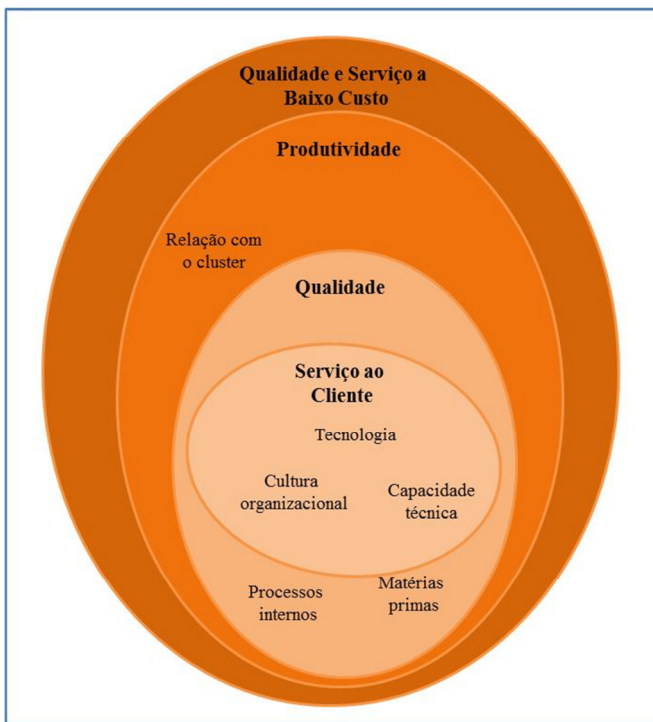
marca própria comercializados (a parte a que correspondem produtos que tiveram de ser desenvolvidos internamente a partir de ideias de clientes). Tal como a flexibilidade produtiva isoladamente, também esta integração de capacidades tende a ver o seu potencial para gerar vantagens competitivas deteriorar-se com alguma rapidez.

Por fim a marca EJECT é uma capacidade que integra as outras duas já discutidas. A marca EJECT está na origem de cerca de 40% das vendas da CALAFE em 2008, com tendência para aumentar. Das três capacidades que a empresa tem, a marca EJECT é aquela que tem maiores condições de sustentabilidade no tempo. A figura 5.1 esquematiza as capacidades da CALAFE.

No caso da MAZONI, a análise permite-nos concluir que a capacidade qualidade inclui a capacidade serviço ao cliente. Embora, isoladamente, a capacidade serviço ao cliente não passe o teste VRIO, na realidade, ela não deixa por isso de ser estrategicamente relevante. Ao ser associado a recursos de processos internos e de matérias-primas, o serviço ao cliente é incluído na capacidade qualidade (figura 5.2), capacidade que já passa o teste VRIO. Por sua vez, a capacidade qualidade, associada ao recurso de relação com o "cluster" é incluída na capacidade produtividade, que igualmente passa o teste VRIO.

Pode pois concluir-se que a capacidade que está na origem da vantagem competitiva da MAZONI resulta da conjugação de uma qualidade de produto classificada como média/alta, acima da média do sector, com um serviço ao cliente distintivo, particularmente no que se refere ao acompanhamento das encomendas e ao acompanhamento dos prazos de entrega, e mediano no que se refere ao desenvolvimento de produtos, e ainda com um custo tal que permite uma boa prestação na competição pelo preço. Mais do que três capacidades distintas, a MAZONI desenvolveu a capacidade de ser capaz de concorrer, com preços competitivos, face a um binómio de qualidade produto e de serviço ao cliente, acima da média.

Figura 5.2 – Capacidades da MAZONI



A ABREUS tem uma capacidade (desenvolvimento de novos produtos) que passa o teste VRIO. Para além disso, essa capacidade beneficia particularmente de três recursos/capacidades em desenvolvimento, os quais têm vindo nos

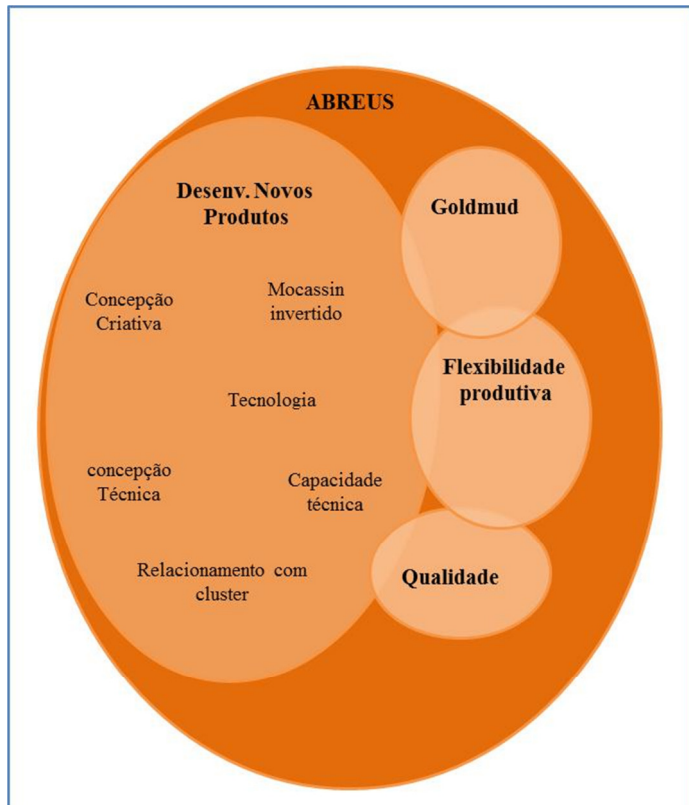
últimos anos a ser objecto de uma atenção especial, designadamente a flexibilidade produtiva, a qualidade e a marca própria GOLDMUD (figura 5.3).

A GOLDMUD ainda está longe de constituir uma capacidade para isoladamente constituir uma fonte de vantagem competitiva. Encontra-se numa fase de crescimento e de consolidação no mercado. Em 2009 representou cerca de 6% das vendas totais da empresa. A criação da marca constituiu um marco importante para a criação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a qual retira actualmente dividendos importantes da GOLDMUD,

designadamente ao nível de três distintos aspectos: o "mocassin" invertido, o nível de exigência da marca, o qual tem estado na origem da elevação de diversas competências para níveis superiores, e a visibilidade que a marca deu à ABREUS, visibilidade essa que permitiu o estabelecimento de relações comerciais com clientes novos e com necessidades diferentes dos clientes tradicionais da empresa.

A qualidade dos produtos fabricados pela ABREUS sempre foi boa. Quando a empresa enveredou por novo modelo de negócio, em 2006/2007, decidiu olhar de uma forma diferente para a qualidade. As pequenas séries não deixam espaço suficiente para erros nos primeiros produtos produzidos, nem para a existência de uma curva de aprendizagem. Começaram a ser efectuados esforços nos sentido de se conseguir a melhor qualidade logo no primeiro par de sapatos. Entre outros, a melhoria da qualidade está a passar por alterações da cultura da empresa, pretendendo-se a esse nível passar de uma cultura de fábrica para uma cultura de artesanato, na qual a flexibilidade é fundamental. Tanto a

Figura 5.3 – Capacidades da ABREUS



qualidade (vista desta forma) quanto a flexibilidade produtiva, têm vindo a melhorar, sendo as diferenças notórias face a 2006. Os benefícios que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos retira deles (da qualidade e da flexibilidade) são facilmente percepcionáveis, na medida que permitem que a empresa integre verticalmente a produção de pequenas séries. Todavia, tanto uma quanto a outra, estão ainda longe de ter atingido os patamares considerados adequados.

Relativamente ao modelo das estratégias genéricas de Porter (1985), tanto a CALAFE como a ABREUS se posicionam com uma estratégia de diferenciação. A vantagem competitiva destas empresas, decorrente das capacidades analisadas, permite que elas criem mais valor aos seus clientes através do incremento dos benefícios percebidos. Embora as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva permitam o incremento dos benefícios aos clientes, a elas estão igualmente associados um aumento significativo dos custos, não apenas custos de estrutura, mas também custos relacionados com baixas produtividades. O crescimento sustentado que a empresa tem vindo a ter desde que teve início o processo de criação das novas competências (1994) constitui um bom indicador de que a CALAFE consegue produzir um valor económico (Peteraf e Barney, 2003), dado pela diferença entre a percepção que os clientes têm do benefício do produto e o custo económico do produto, superior ao concorrente marginal. Por outro lado, a mudança no segmento de clientes que a ABREUS começou a servir a partir de 2006, constitui igualmente um bom indicador de que a empresa consegue produzir um valor económico superior ao que o concorrente marginal consegue.

Do ponto de vista do modelo das estratégias genéricas de Porter (1985), comparando a MAZONI com outras empresas que perseguem um posicionamento idêntico em termos da relação qualidade/serviço, pode-se afirmar que a MAZONI se posiciona com uma estratégia de liderança de custos. A vantagem competitiva da empresa, decorrente das capacidades analisadas, permite que a empresa crie mais valor aos seus clientes através da aplicação de um preço mais reduzido.

A evolução do volume de negócios e do número de funcionários da MAZONI ao longo dos anos demonstra que os objectivos inicialmente traçados, no sentido de não crescer mais do que a capacidade para a qual o edifício estava preparado, têm vindo a ser cumpridos. Para além disso, os resultados da empresa têm vindo sempre a ser positivos. O cumprimento dos objectivos propostos constitui um bom indicador de que a MAZONI consegue produzir um valor económico (Peteraf e Barney, 2003), no mínimo, adequado, e portanto superior ao do concorrente marginal.

Todas as empresas tiveram sistematicamente resultados positivos nos últimos anos, o que evidencia a existência de vantagem competitiva.

5.3 Micro fundações das capacidades

Uma vez identificadas as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva de cada uma das empresas, passámos para uma fase de análise das micro fundações de cada uma das capacidades.

Para a análise das micro fundações das capacidades das diversas empresas analisadas, partimos do modelo desenvolvido por Teece (2007), embora este tenha um enquadramento diferente, na medida que é aplicável a indústrias com características específicas e diferentes da indústria do calçado. Teece (2007) desenvolveu o referido modelo para um contexto de indústrias que enquadram quatro características distintas:

- 1) O ambiente é aberto ao comércio internacional e completamente exposto a oportunidades e ameaças associadas a mudanças tecnológicas. A indústria de calçado enquadra-se nesta característica, embora as mudanças tecnológicas não sejam relevantes.
- 2) A mudança técnica em si é sistémica no sentido de que múltiplas inovações devem ser combinadas para se criarem produtos ou serviços que vão de encontro às necessidades dos clientes. Não é o caso da indústria de calçado.
- 3) O mercado global de componentes e de serviços está bem desenvolvido, como acontece na indústria do calçado.
- 4) O mercado global para a troca de "know-how" e de tecnologia encontra-se ainda pouco desenvolvido, o que não é o caso da indústria de calçado.

O modelo de Teece (2007) parte do princípio de que as capacidades dinâmicas das empresas podem ser divididas em três grandes fases, designadamente a capacidade de detecção de oportunidades, a capacidade de aproveitamento das oportunidades e a capacidade de gerir a janela de oportunidade, no tempo, através da reconfiguração e da adaptação às mutações da envolvente, de forma a minimizar o efeito de potenciais rigidezes centrais (Leonard-Barton, 1992). As micro fundações das capacidades dinâmicas são as habilidades, os processos, os procedimentos, as estruturas organizacionais, as regras de tomada de decisão e as disciplinas que permitem à empresa a detecção

das oportunidades, o seu aproveitamento e a subsequente gestão do aproveitamento das oportunidades, através da reconfiguração e da adaptação às mutações na envolvente.

No primeiro caso desenvolvido, a CALAFE (caso piloto), para a análise das micro fundações das capacidades dinâmicas da empresa, começamos por utilizar um conjunto de tópicos seleccionados e adaptados do modelo elaborado por Teece (2007), designadamente (quadro 5.7):

Quadro 5.7 – Categorias preliminares

Fase	Categorias (micro fundações)
Detecção de oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Capacidade de interpretação das mudanças- Processos de capitalização em inovações de fornecedores- Processos para identificar segmentos de mercado alvo e mudança nas necessidades dos clientes
Aproveitamento das oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Delinear o modelo de negócio e as novas soluções para os clientes- Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos- Construir lealdade e comprometimento
Reconfiguração e adaptação	<ul style="list-style-type: none">- Descentralização- Governo da empresa- Gestão do conhecimento

Este modelo preliminar (quadro 5.7) resultou da integração de teoria disponível na literatura com algumas ideias nossas, decorrentes do conhecimento que já detínhamos da realidade da indústria e que reforçámos ou comprovámos no âmbito dos estudos exploratórios efectuados. De acordo com Trochim (1989), a teoria de partida pode ter origem na tradição formal de teorização, no resultado de ideias ou pistas dos investigadores, ou ainda numa combinação das duas (Trochim, 1989, p.356).

Uma vez desenvolvido o modelo preliminar, e de forma consistente com a abordagem indutiva, fizemos diversos avanços e recuos entre a literatura disponível e os dados recolhidos, com vista a melhorar a construção da nossa teoria (Hallier e Forbes, 2004). Seguimos assim a linha proposta por Strauss e Corbin (1990), na qual a interacção entre a análise da literatura e a análise dos dados recolhidos em campo para sua verificação em função da literatura, tende a produzir uma visão integrada e a melhorar a riqueza conceptual da teoria em desenvolvimento. Entrando em maior detalhe nesta explicação, após as categorias terem sido definidas, voltámos à fase de análise na qual

os temas estavam já codificados por capacidades (flexibilidade produtiva, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e marca EJECT) e analisamos de novo todos os dados com o objectivo de se identificarem temas enquadráveis nas categorias definidas. Procedemos portanto a uma análise de padrões de correspondência dos elementos recolhidos (padrões observados ou operacionais), com os padrões teóricos (do modelo preliminar), através da codificação dos dados recolhidos. O resultado dessa codificação inicial foi a obtenção de diversos padrões que, não obstante se enquadrarem na mesma categoria, poderiam ser melhor explicados em categorias diferentes, mais restritivas, não existentes na codificação inicial. Por exemplo, o "investimento em tecnologias que permitem maior flexibilidade produtiva", inicialmente codificado como "Delinear o modelo de negócio e as novas soluções para os clientes", na fase de "Aproveitamento das oportunidades" encontrava-se codificado em conjunto com a "opção de não trabalhar para grandes marcas". Como os resultados obtidos com esse modelo preliminar eram ou inconclusivos ou demasiado ambíguos, fizemos diversas alterações ao modelo, anulando categorias existentes, criando novas categorias e também subdividindo categorias existentes, numa metodologia próxima da utilizada por (Isabella, 1990), até que os resultados fossem adequados. Voltando ao exemplo dado, o investimento em tecnologias que permitem uma maior flexibilidade produtiva, foi finalmente codificado como "políticas funcionais".

Posteriormente, e no contexto da análise do caso MAZONI, começámos por utilizar o modelo já definido para o caso CALAFE. Também nesta fase apareceram situações de padrões operacionais que nos pareciam poder ser melhor explicados em categorias diferentes, mais restritivas, não existentes na codificação inicial, pelo que sentimos a necessidade de fazer alterações ao modelo de partida, seguindo a metodologia explicada no parágrafo anterior. Quando os resultados obtidos nos pareceram adequados, voltámos ao caso CALAFE e aplicámos a codificação dos padrões observados ao novo modelo obtido no caso MAZONI. A mesma tipologia de problemas, ainda que com menor incidência, voltou a aparecer no decorrer da análise do caso ABREUS. Voltámos a utilizar a mesma técnica, tendo, no final, voltado aos casos CALAFE e MAZONI para nova codificação dos padrões observados de acordo com o modelo final obtido no caso ABREUS.

O resultado deste processo iterativo de codificação levou às categorias finais apresentadas no quadro 5.8, por capacidade da empresa: flexibilidade produtiva, capacidade de desenvolvimento de novos

produtos e marca EJECT, na CALAFE; qualidade e serviço a baixo custo, na MAZONI; e desenvolvimento de novos produtos, na ABREUS.

Quadro 5.8 – Categorias finais

Fase	Categorias (micro fundações)
Catalisadores da mudança	<ul style="list-style-type: none">- Oportunidades externas de mercado- Oportunidades internas- Agente dinamizador
Aproveitamento das oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Delinear o modelo de negócio- Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos- Construir lealdade e comprometimento
Reconfiguração e adaptação	<ul style="list-style-type: none">- Descentralização- Políticas funcionais- Perseverança- Gestão do conhecimento

Os resultados obtidos para cada caso podem ser analisados no capítulo 7.2 de cada um dos três relatórios de estudo de caso, apresentados em anexo.

5.3.1 Micro fundações – análise cruzada dos casos

A pergunta de investigação que colocámos, no âmbito do presente estudo, foi (para PME's em "clusters", pertencentes a indústrias maduras em mudança lenta): *Como é que as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da empresa foram criadas ao longo do tempo?*

Na primeira fase da análise de cada um dos estudos de caso identificámos quais as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva de cada uma das empresas. Seguidamente procurámos identificar, ainda empresa a empresa, padrões comuns de desenvolvimento de cada uma das capacidades anteriormente identificadas. No caso da CALAFE, identificámos os padrões de desenvolvimento das capacidades flexibilidade produtiva, desenvolvimento de novos produtos e marca EJECT. No caso da MAZONI, e dado que concluímos que a capacidade que está na origem da vantagem competitiva é a qualidade e serviço a custo baixo, que integra as capacidades serviço ao cliente, qualidade e produtividade, e porque cada uma destas foi desenvolvida em simultâneo, os

padrões observados foram analisados numa óptica de desenvolvimento de uma capacidade integrada, denominada qualidade e serviço a baixo custo. No caso da ABREUS analisamos os padrões de desenvolvimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Desta forma, nos três estudos de caso, estudámos os padrões de desenvolvimento de um total de cinco capacidades.

Numa primeira fase da análise cruzada efectuámos uma revisão detalhada de cada um dos estudos de caso. Esta revisão teve um enfoque especial nas partes descritivas e narrativas, com o objectivo de garantir que nenhum padrão de desenvolvimento relevante era omissos nas tabelas finais de análise dos padrões observados, no âmbito do modelo final que desenvolvemos (quadro 5.8). Nesta fase construímos modelos lógicos (Yin, 2009) do desenvolvimento de cada uma das capacidades, modelos esses que foram posteriormente integrados nos relatórios de cada caso e que apresentamos nas quatro figuras seguintes. Os modelos lógicos, que constituem uma técnica que tem vindo a ser cada vez mais utilizada na avaliação de estudos de caso, estipulam deliberadamente uma complexa cadeia de eventos através de um determinado período de tempo. Os eventos são colocados em padrões repetidos de relações de causa efeito, no qual uma variável dependente (evento ou padrão observado) se transforma, no estágio seguinte, numa variável independente (Yin, 2009).

Figura 5.4 – Modelo lógico da Flexibilidade Produtiva e do DNP, na CALAFE

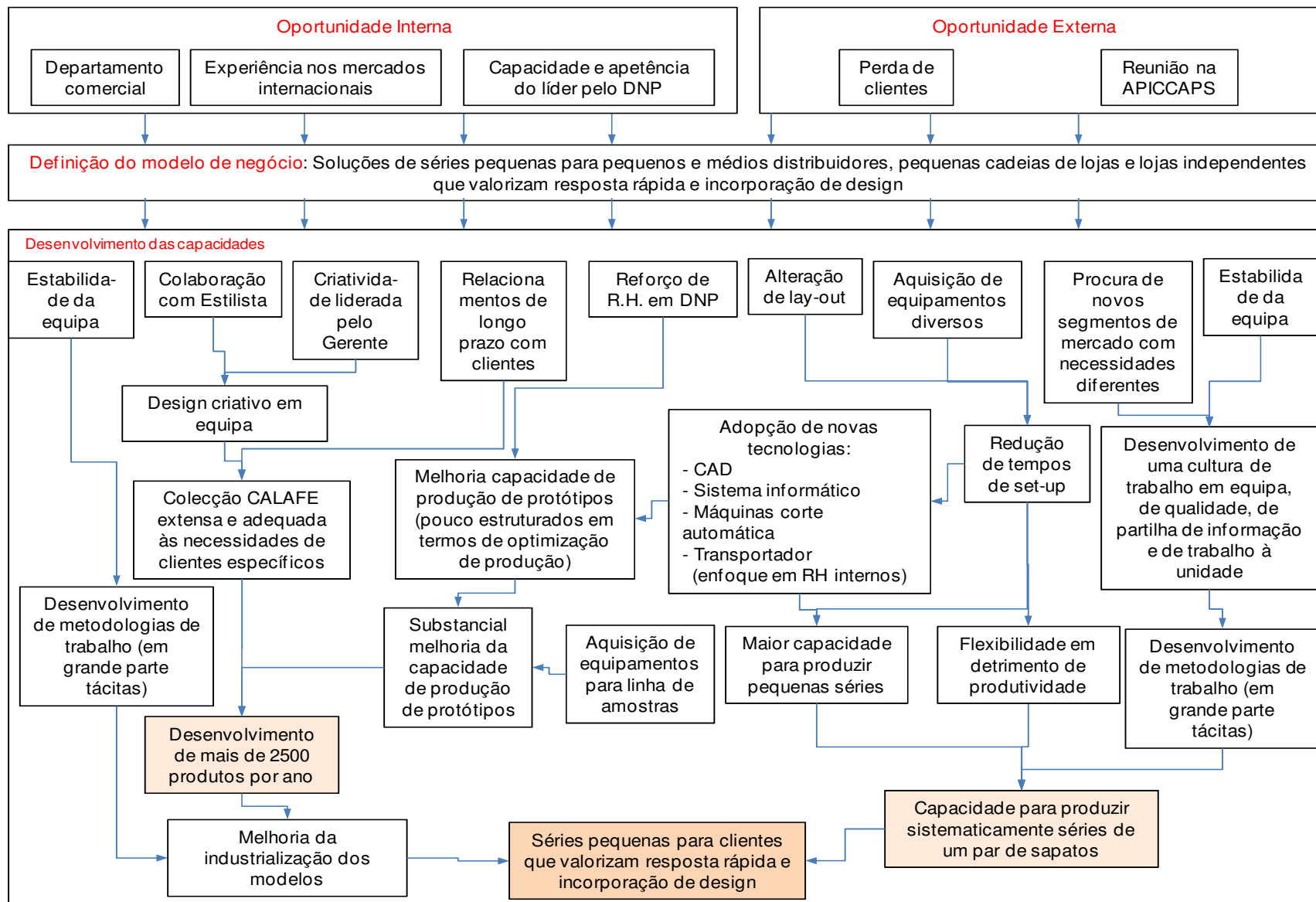


Figura 5.5 – Modelo lógico da EJECT, na CALAFE

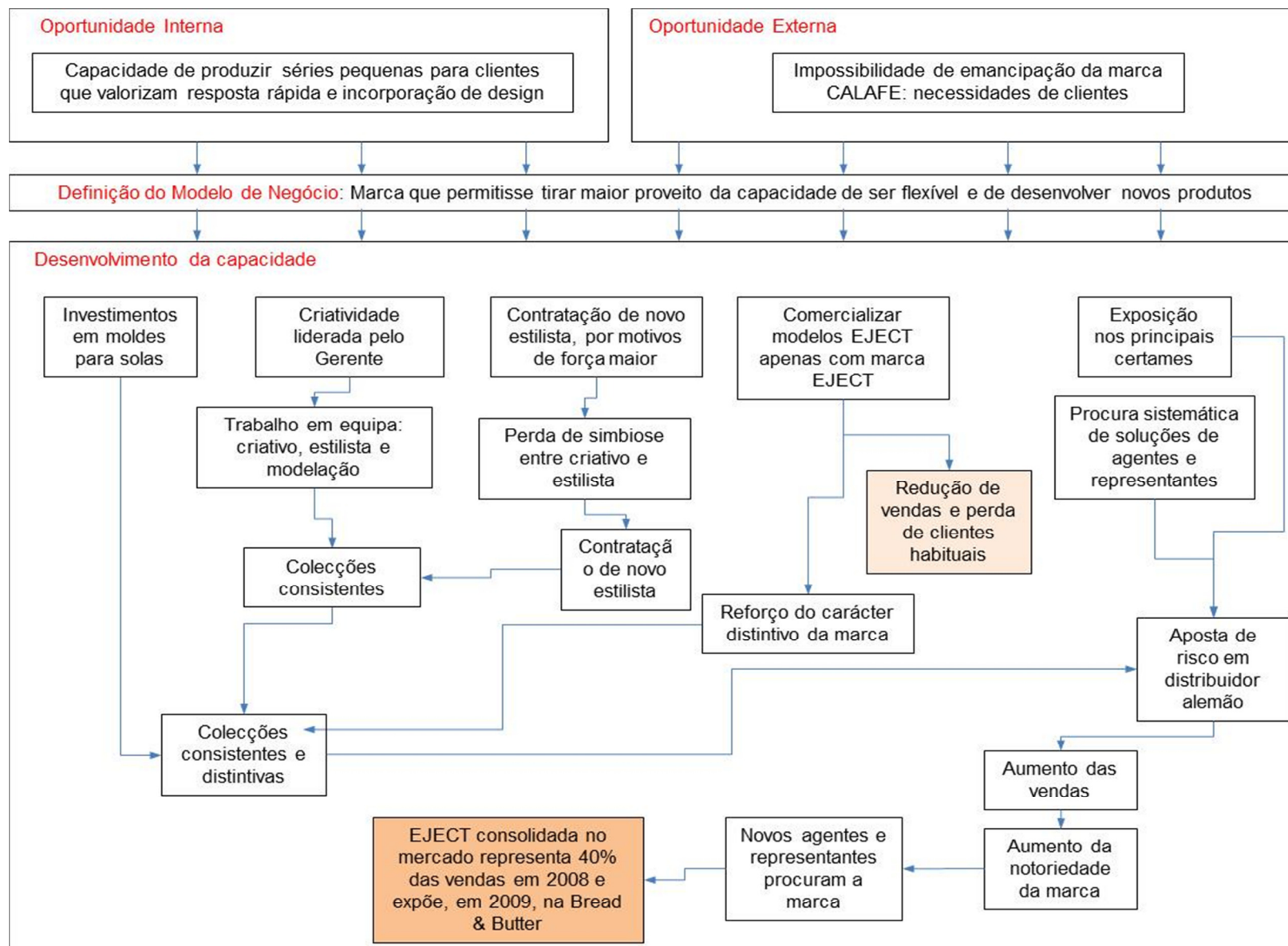


Figura 5.6 – Modelo lógico da Qualidade e Serviço a Baixo Custo, na MAZONI

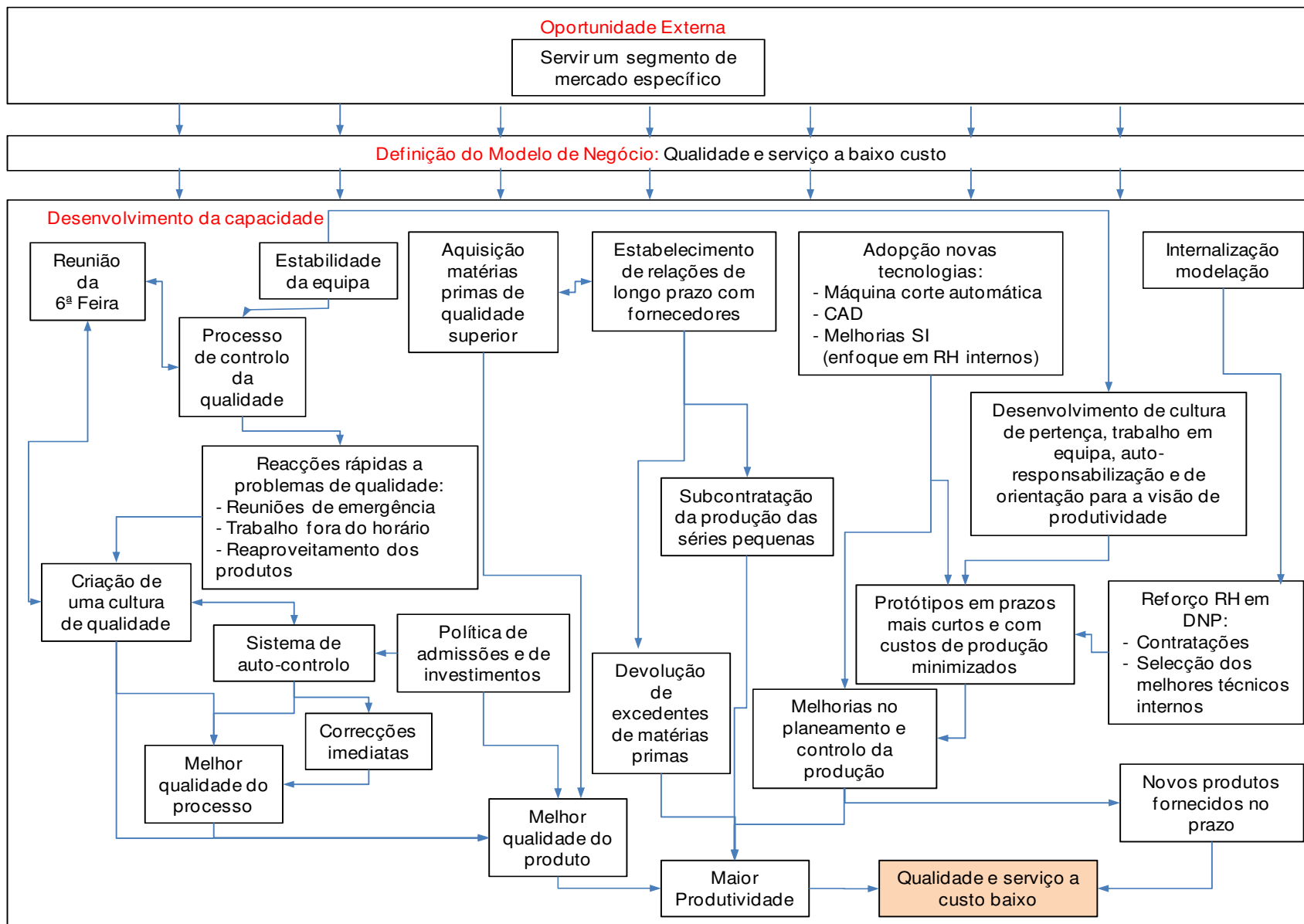
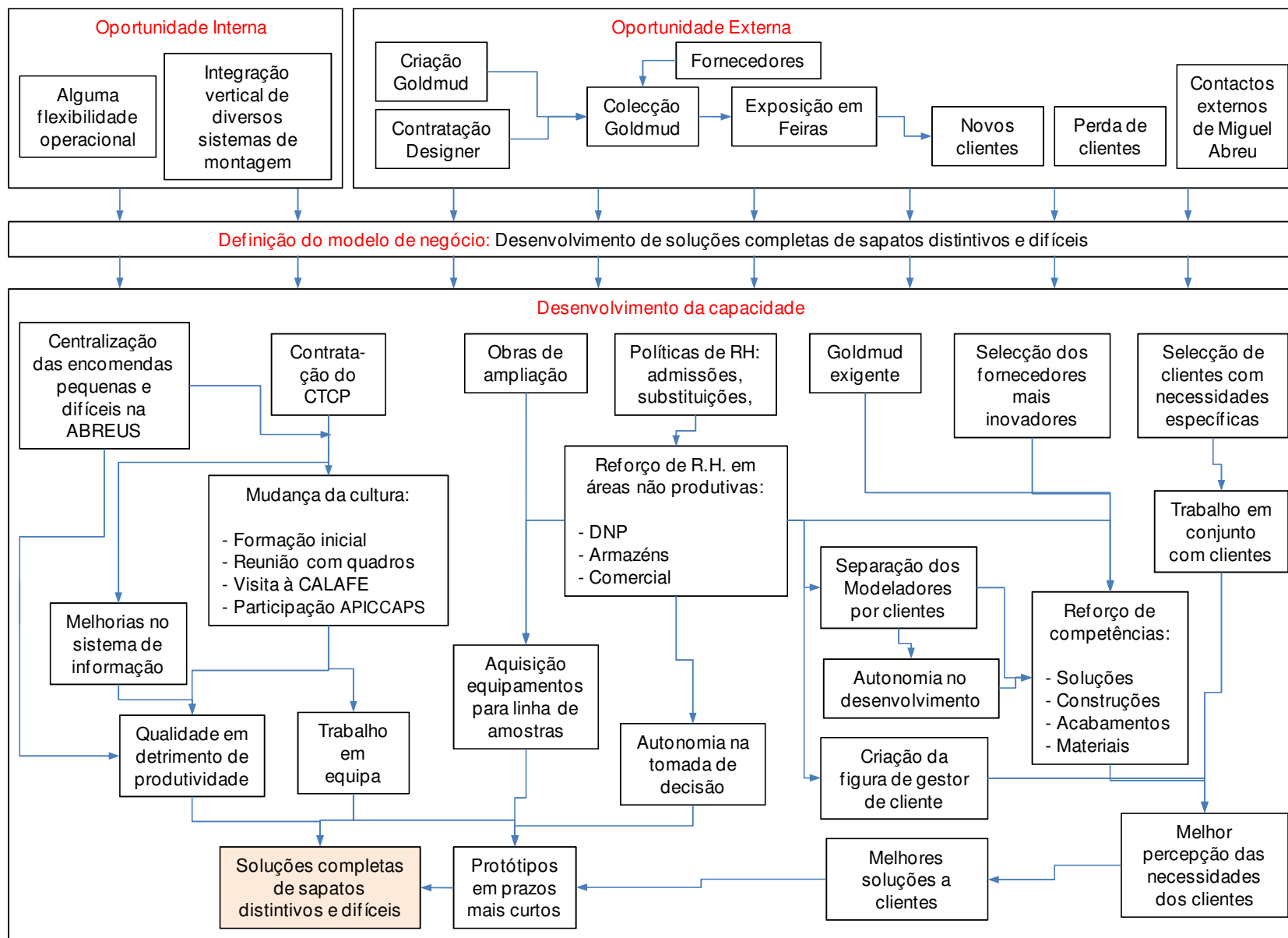


Figura 5.7 – Modelo lógico do desenvolvimento do DNP, na ABREUS



Catalisadores da mudança

A fase de "catalisadores da mudança" enquadra a origem das oportunidades e a identificação do agente dinamizador na empresa. A categoria "oportunidades externas de mercado" segue a proposta de (Freire, 1997a), na qual uma aparente ameaça pode ser vista como um oportunidade, pelo que engloba não apenas os factores que na análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) (Andrews, 1971) são vistos como oportunidades, mas também os que são vislumbrados como ameaças. Se as empresas não identificarem adequadamente as oportunidades (e as ameaças) a definição do seu rumo para a mudança estará a partida restringido (Teece *et al.*, 1997). Para além disso, a percepção das ameaças está com frequência na origem da tomada de decisões para a mudança dentro das empresas (Gilbert, 2005). Mais do que pontos fortes, a categoria "oportunidades internas" capta condições internas à empresa (recursos ou capacidades) que potenciam o aproveitamento das oportunidades externas (Farjoun, 2010; Lampel e Shamsie, 2003). Malik (2008) propõe um modelo explicativo da adequação evolucionária a partir das condições iniciais dos recursos. No estudo de caso levado a cabo com o objectivo de melhor perceber se, e como é que, num processo de desenvolvimento de um novo medicamento, as capacidades operacionais (Winter, 2003) das empresas interagem com o desenvolvimento de novas capacidades mais adequadas à realidade externa, Newey e Zahra (2009) concluem que as capacidades operacionais efectivamente condicionam o desenvolvimento de novas capacidades. Estes recursos ou capacidades, vistas aqui como oportunidades internas, são condições de extrema importância na definição de novos modelos de negócio (vide ponto seguinte – aproveitamento das oportunidades), como mostraram Demil e Lecocq (2010) com o estudo de caso do clube Arsenal FC.

A categoria "agente dinamizador" capta o elemento da empresa que identificou a oportunidade e que liderou todo o processo de mudança. A literatura que estudou a importância dos gestores de topo no desenvolvimento de capacidades (i.e. Adner e Helfat, 2003; Anand *et al.*, 2009; Eisenhardt e Martin, 2000; Gilbert, 2006; Helfat *et al.*, 2007; Keil, 2004; Pablo *et al.*, 2007), ou particularmente dos gestores accionistas ou donos das empresas (i.e. Rosenbloom, 2000; Salvato, 2003), evidencia um consenso sobre a elevada importância dos mesmos nos processos de desenvolvimento das capacidades. Mesmo num estudo sobre empresas transformadas (Yin, 2003), a importância da mudança de líder, bem como a sua visão e subseqüentes acções, evidenciaram-se como importantes catalisadores da mudança. Zahra *et al.* (2006, p. 918) entram com a expressão "*seu principal*

decisor" na própria definição de capacidades dinâmicas. Atendendo a que as empresas estudadas no âmbito do presente trabalho são pequenas/médias empresas, nas quais os principais líderes e consequentemente decisores são os sócios gerentes, esperava-se que os mesmos fossem os agentes dinamizadores no desenvolvimento das novas capacidades.

O quadro 5.9 sumariza as observações ao nível dos catalisadores da mudança. Na categoria oportunidade externa de mercado observou-se que todas as capacidades verificaram um padrão de replicação literal (Yin, 2009). Uma replicação literal dá-se quando a observação replica o padrão esperado. Na categoria das oportunidades internas, e no caso da qualidade e serviço a custo baixo, não identificámos qualquer padrão observado. Atendendo a que esta capacidade começou a ser desenvolvida com a criação da MAZONI, a observação de oportunidades internas não era esperada, pelo que estamos na presença de uma replicação teórica. Uma replicação teórica verifica-se quando um caso não segue o padrão teórico devido a razões antecipáveis (Yin, 2009), ou seja, quando os resultados observados são diferentes dos teóricos e essas diferenças eram expectáveis, devido às condições de partida serem diferentes. Neste caso em particular, as oportunidades internas captam condições internas à empresa, recursos ou capacidades, que potenciam o aproveitamento das oportunidades externas, pelo se esperava que numa empresa ainda não existente tais capacidades e ou recursos não estivessem ainda disponíveis.

Na categoria agente dinamizador, verificámos que em todas as capacidades, excepto no DNP na ABREUS, o agente que identificou as oportunidades e que liderou o processo de desenvolvimento das capacidades foi o gerente da empresa, o que é totalmente consistente com o padrão teórico esperado, configurando assim situações de replicação literal. No referido caso da ABREUS, Miguel Abreu, filho de um dos sócios gerentes da empresa, que entrou na organização em 1997, há muito que demonstrava ter uma visão do futuro diferente daquela que o seu pai e tio evidenciavam. Ao contrário dos sócios gerentes, Miguel Abreu, caracterizado por ser bastante sociável, visitava certames internacionais com relativa frequência e mantinha contactos frequentes com a APPICAPS e com o CTCP, com clientes e fornecedores diversos, pelo que estava em posição muito mais destacada para melhor percepcionar as oportunidades de mercado. O lançamento da marca GOLDMUD, em 2006, no qual Miguel Abreu assumiu um papel determinante, confirma a sua ascendência à liderança da empresa. Desta forma, a observação de que, neste caso, o agente

dinamizador da mudança para a criação da nova capacidade não seguiu uma replicação literal face às restantes capacidades analisadas, tem uma razão teoricamente consistente.

Aproveitamento das oportunidades

Uma vez identificada uma oportunidade, o modelo passa para uma fase de aproveitamento das oportunidades, ou de definição do rumo para a mudança. De acordo com Teece (2007), existe uma considerável evidência de que o sucesso das empresas depende, nas indústrias com as características referidas, tanto da concepção do modelo de negócio, quanto da selecção das tecnologias. Atendendo às especificações da indústria do calçado, madura e essencialmente de cariz mão-de-obra intensiva, a componente de selecção das tecnologias não nos pareceu, logo numa primeira fase, relevante. O modelo de negócio esboça a lógica requerida para gerar lucros e, uma vez adoptado, define a forma como a empresa aborda o mercado (Teece, 2010). O quadro 5.10 resume as observações efectuadas ao nível da categoria "delinear o modelo de negócio" para as cinco capacidades analisadas. Em todas as situações, evidenciando portanto um comportamento de replicações literais, os modelos de negócio delineados parecem estar em consonância com as oportunidades identificadas. Tal constatação, conjuntamente com os resultados obtidos na análise dos catalisadores da mudança, pode ser sumariada em três primeiras proposições:

Proposição 1a – A identificação de oportunidades externas de mercado, em empresas que operam em indústrias maduras, em ambiente de mudança, e localizadas em "clusters", contribui para o delinear de um novo modelo de negócio.

Proposição 1b – A identificação de oportunidades internas, em empresas que operam em indústrias maduras, em ambiente de mudança, e localizadas em "clusters", contribui para o delinear de um novo modelo de negócio.

Proposição 1c – Quando as oportunidades são identificadas pelos gestores de topo, verifica-se uma maior predisposição das empresas para delinearem novos modelos de negócio.

Quadro 5.9 – Catalisadores da Mudança

Capacidade	Empresa	Oportunidade Externa de mercado		Oportunidade Interna		Agente Dinamizador	
		Padrão	Descrição	Padrão	Descrição	Padrão	Identificação
Flexibilidade Produtiva	CALAFE	R. Literal	Apresentação da APICCAPS alerta o gerente para mudanças esperadas no mercado. Perda de dois clientes importantes reforça a oportunidade.	R. Literal	Experiência no relacionamento com os mercados internacionais. Departamento comercial já criado.	R. Literal	Gerente
DNP	CALAFE	R. Literal	Conhecimento das necessidades dos clientes actuais. Necessidades de novos segmentos de mercado.	R. Literal	Capacidade e apetência do líder pela área de desenvolvimento.	R. Literal	Gerente
DNP	ABREUS	R. Literal	Visão de Miguel Abreu. Perda de clientes. Novos clientes abordam a empresa (após terem conhecimento da GOLDMUD).	R. Literal	Flexibilidade operacional já conseguida. Capacidade para produzir alargada gama de construções.	R. Teórica	Líder da mudança
Marca própria	CALAFE	R. Literal	Impossibilidade de emancipação da marca CALAFE.	R. Literal	Boa flexibilidade produtiva e boa capacidade de DNP.	R. Literal	Gerente
Qualidade e serviço a baixo custo	MAZONI	R. Literal	Percepção de que existe um segmento de mercado que pretende adquirir sapatos com uma qualidade média/alta, com garantia de recepção dentro dos prazos e a preços competitivos.	R. Teórica	Não foram identificadas oportunidades internas (nova empresa).	R. Literal	Gerente

A probabilidade de sucesso na implementação de um novo modelo de negócio é tanto maior quanto melhor a empresa for capaz de analisar profundamente a cadeia de valor de modo a perceber qual a melhor forma de criar valor ao cliente, adoptando uma perspectiva neutral, ou de relativa eficiência quanto a decisões de "outsourcing" (Teece, 2007). Nesta perspectiva, e associado ao delinear dos modelos de negócio, aparece a categoria "seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos". Esta categoria é consistente com a teoria das capacidades dinâmicas, que refere amplamente a possibilidade das empresas recorrerem a recursos externos (por contraposição à Teoria Baseada nos Recursos) e afigurou-se-nos de elevada importância devido ao contexto de "clusterização" que pretendíamos estudar. Num contexto de "cluster", ou de uma geograficamente identificável concentração de negócios similares, relacionados ou complementares, as empresas partilham infra-estruturas especializadas, bem como mão-de-obra, e tiram partido de complementaridades através de laços verticais e horizontais entre as diversas organizações (Hervás-Oliver e Albors-Garrigós, 2007; Rosenfeld, 1997; Scott, 1998). Desta forma esperávamos observar diversas evidências de selecção das fronteiras das empresas com vista à gestão adequada de complementos, objectivando potenciar o desenvolvimento dos novos modelos de negócio definidos, e assim contribuir para um melhor desempenho no aproveitamento das oportunidades identificadas. O quadro 5.11 resume as observações efectuadas, ao nível desta categoria, para as cinco capacidades analisadas. As observações efectuadas são consistentes com os padrões teóricos esperados, evidenciando replicações literais em todas as situações. Para além disso, verificou-se o recurso à subcontratação em todas as empresas (Molina-Morales e Martínez-Fernandéz, 2003; Wu *et al.*, 2010), ainda que com objectivos diferentes em cada capacidade analisada, como resultado dos diferentes modelos de negócio delineados, que decorrem por sua vez de oportunidades diferentes. Enquanto que na flexibilidade produtiva, a CALAFE decidiu recorrer à subcontratação com o objectivo de melhor gerir as diferenças de capacidade instalada nas diversas fases da produção, a MAZONI decidiu recorrer à subcontratação nos casos em que as encomendas são de pequena dimensão, o que lhe permite manter níveis de produtividade interna mais elevados e consequentemente custos de produção mais baixos, nos casos em que necessita de mais capacidade para fazer face ao cumprimento de prazos de entrega e assim garantir os elevados níveis de serviço ao cliente pretendidos. Na MAZONI a subcontratação é ainda uma possibilidade quando o nível de complexidade dos produtos em causa, bem como os níveis de exigência do cliente, são menores.

Ao controlar a produção dos produtos mais complexos e dos clientes mais exigentes, cria condições para assegurar os elevados níveis de qualidade objectivados. Na ABREUS, a subcontratação tem uma especial incidência nos modelos em que o processo de fabrico é menos complexo. Também a empresa decidiu subcontratar todas as operações específicas não tradicionais na indústria de calçado, como por exemplo aplicação de laser, de riscos, de buracos, entre outros. Desta forma a empresa consegue melhor gerir os prazos de entrega e garante uma melhor gestão da produção dos sapatos que obrigam à realização de tarefas específicas, realizadas por empresas especializadas (como por exemplo a aplicação de laser) intercaladas com as operações de fabrico tradicionais na indústria.

Os padrões observados, associados à fundamentação teórica referida, permitem-nos resumir a seguinte proposição:

Proposição 2a – A tomada de decisões, ao nível da definição das fronteiras da empresa, consistentes com o modelo de negócio definido, aumentam a probabilidade de sucesso na implementação do novo modelo de negócio.

Tanto Teece (2007), quanto Nonaka e Toyama (2007, p.391), chamam a atenção para o facto de que a gestão estratégica efectiva requer vontade distribuída pela organização. Para eles, a estratégia não é definida a partir de análises lógicas do ambiente externo e dos recursos da empresa. Tem origem numa crença existencial, ou num compromisso com uma visão do futuro, na habilidade de interpretação da envolvente e dos recursos de forma subjectiva e resulta da interacção entre a subjectividade e a objectividade. E essas capacidades necessitam de ser distribuídas por todos os colaboradores da empresa e não devem ficar apenas ao nível de alguns gestores de topo (Liedtka, 1998). A categoria “construir lealdade e comprometimento” capta essencialmente as directrizes, bem como algumas acções pontuais, definidas no sentido de partilhar interna e externamente (ao nível por exemplo dos subcontratados) a visão da mudança e de motivação para a adesão a essa mesma visão. O quadro 5.12 resume os padrões observados. Nesta categoria identificámos algumas directrizes comuns ao desenvolvimento de diversas capacidades, bem como outras directrizes e acções pontuais específicas de cada capacidade. Por exemplo, tanto na CALAFE quanto na MAZONI, houve uma preocupação de se garantir que todos os processos de mudança fossem levados a cabo essencialmente com pessoal já pertencente ao quadro das empresas. Dessa forma, a liderança passou uma importante mensagem

de que contava com as pessoas e assim permitiu que as mesmas tendessem a reagir menos negativamente aos processos de mudança, contribuindo dessa forma para uma maior lealdade e comprometimento das mesmas. Na ABREUS tal padrão não se verificou, não tanto pelo facto da empresa demonstrar não contar com os recursos humanos existentes, mas porque o desenvolvimento da capacidade obrigou à contratação de novos recursos, com formação técnica distinta. Todas as empresas decidiram apoiar tecnicamente os subcontratados com o objectivo de os fidelizar. Também nas diversas empresas se verificou uma directriz de formação do pessoal nas novas tecnologias, primeiro por formadores externos e depois por elementos internos mais experientes. No caso particular da ABREUS tal não é todavia evidenciado no quadro 5.12, pois essa directriz teve lugar numa fase anterior ao desenvolvimento da capacidade.

No que respeita aos aspectos específicos de cada capacidade, a ABREUS necessitou levar a cabo diversas iniciativas pontuais devido ao facto do agente dinamizador não ser o dono da empresa e da capacidade a desenvolver estar associada a um modelo de negócio que culturalmente choca com o seu modelo de negócio tradicional, mais adequado à visão dos sócios gerentes. Nesse sentido, foram levadas a cabo, com o objectivo de aumentar a lealdade e o comprometimento tanto dos sócios gerentes quanto dos restantes elementos da organização, iniciativas como a promoção de um projecto de mudança cultural, a promoção de uma reunião com os quadros, para partilha da visão, da orientação e das preocupações, e a pressão para que um gerente passasse a fazer parte dos órgãos sociais da APICCAPS, de forma a o expor mais à realidade externa. Também, e de forma consistente com a teoria das capacidades das indústrias, particularmente em "clusters", que refere que as empresas procuram capacidades inovadoras para ganharem vantagem e à medida que são bem sucedidas, outras empresas da indústria seguem-nas, pedindo emprestado, adaptando e melhorando o que os competidores estão a fazer (Huygens *et al.*, 2001), Miguel Abreu promoveu uma visita a uma empresa local com reconhecido sucesso numa proposta de valor próxima aquela que a ABREUS pretendia desenvolver, tendo para o efeito convidado todos os quadros da sua empresa.

Quadro 5.10 – Delinear o modelo de negócio

Capacidade	Empresa	Delinear o modelo de negócio
Flex.Prod.	CALAFE	Definição de novo segmento de mercado alvo: distribuidores de pequena e média dimensão e lojas independentes. Adequação da estrutura à produção de pequenas séries. Assumpção da importância da flexibilidade em detrimento da produtividade e da qualidade.
DNP	CALAFE	Reforço da posição no novo segmento alvo. DNP como forma de criar mais valor a estes clientes.
DNP	ABREUS	Modelo de negócio de soluções completas para clientes (sapatos distintos e difíceis). Assumpção da redução das quantidades produzidas em detrimento da produção de produtos de maior valor acrescentado. Servir segmentos de clientes que privilegiam o serviço em termos de DNP.
Marca Própria	CALAFE	Definição de um segmento de mercado alvo muito específico. Venda com marca própria. Marca que permitisse tirar mais proveito da flexibilidade e do DNP.
Qualidade e serviço a baixo custo	MAZONI	Boa qualidade de produto, preços competitivos e boa qualidade de serviço. Posicionamento num segmento de mercado específico, que privilegia a qualidade elevada e que tem preocupações com o preço dos produtos.

Quadro 5.11 – Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos

Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos	CALAFE			ABREUS	MAZONI
	FP	DNP	EJ	DNP	QS
Recorrer à subcontratação para gerir as diferenças de capacidade instalada.	X				
Contratação de estilista italiano.		X			
Contratação do CTCP para apoiar no processo de mudança interno: cultura, flexibilidade e qualidade.				X	
Integração vertical da produção dos sapatos mais complexos e de séries de menor dimensão.				X	
Recorrer à subcontratação de modelos menos complexos, em termos de processo industrial.				X	
Recorrer à subcontratação de operações específicas não tradicionais no processo industrial do calçado.				X	
Integração vertical da criatividade.			X		
Parcerias estratégicas para a concepção criativa.			X		
Utilização dos recursos da APICCAPS para organizar a participação em feiras internacionais.			X		
Recorrer à subcontratação externa em modelos nos quais o nível de complexidade e de exigência do cliente é inferior à média.					X
Recorrer à subcontratação para cumprir prazos de entrega.					X
Subcontratar a produção de séries de pequena dimensão.					X

X – Capacidade na qual se verifica o padrão observado; FP – Flexibilidade produtiva; EJ – EJECT; QS – Qualidade e serviço a baixo custo.

Quadro 5.12 – Construir lealdade e comprometimento

Construir lealdade e comprometimento	CALAFE			ABREUS	MAZONI
	FP	DNP	EJ	DNP	QS
Garantir que todos os processos de mudança são efectuados fundamentalmente com pessoal já existente na empresa.	X	X	X		X
Permanente passagem da mensagem, por parte do líder da mudança, da importância do novo modelo de negócio.	X				
Definição de valores de flexibilidade e de trabalho em equipa.	X				
Apoiar tecnicamente os subcontratados.	X			X	X
Privilegiar a produtividade dos subcontratados.	X				
Promoção de um programa de mudança cultural, de fábrica, de produtividade e de séries de grande dimensão, para uma cultura de “artesanato”, de criatividade, de fuga à rotina, de inovação, de fazer “coisas diferentes”.				X	
Promoção de visita a empresa com reconhecido sucesso numa proposta de valor próxima da que se pretendia criar.				X	
Promoção de reunião com quadros para partilha de visão, orientação e de preocupações. Fazer a ponte com o passado.				X	
Pressão para que gerente fizesse parte dos órgãos sociais da APICCAPS.				X	
Contratação de recursos humanos para desenvolvimento de novos produtos e área comercial passaram a ser coordenadas pelo líder da mudança.				X	
Envolvimento dos principais responsáveis da empresa na tomada de decisão de contratação do distribuidor alemão.			X		
Contratação de um núcleo duro de colaboradores de elevada confiança.					X
Definição de valores de qualidade, de pertença, de orientação para o cliente e de trabalho em equipa.					X
Envolvimento dos colaboradores nas discussões dos problemas e na determinação das soluções.					X
Formação nas novas tecnologias, primeiro por formadores externos e depois por elementos internos mais experientes.	X				X
Motivação dos funcionários para a utilização das novas tecnologias.	X				X
Criação de relacionamentos informais com os fornecedores.					X

X – Capacidade na qual se verifica o padrão observado; FP – Flexibilidade produtiva; EJ – EJECT; QS – Qualidade e serviço a baixo custo.

Estes padrões observados, associados à fundamentação teórica referida, permitem-nos elaborar a proposição 2b:

Proposição 2b – A tomada de decisões, ao nível da criação de lealdade e comprometimento para com o modelo de negócio definido, aumenta a probabilidade de sucesso na implementação do novo modelo de negócio.

Reconfiguração e adaptação

Identificadas as oportunidades (catalisadores da mudança) e definido o rumo para a acção (aproveitamento das oportunidades), o modelo (quadro 5.8) entra numa fase de acção, a qual denominámos de reconfiguração e adaptação, e que na prática representa a acção para o rumo.

Com estruturas centralizadas, as decisões estratégicas efectuadas ao nível da gestão de topo tendem a estar isoladas das realidades dos mercados. Para manter as capacidades dinâmicas a empresa deve favorecer a descentralização, pois dessa forma os gestores de topo ficarão mais perto das novas tecnologias, dos clientes e do mercado (Teece, 2007). Particularmente, a autonomia é também vista como uma alavanca das capacidades dinâmicas (Prieto *et al.*, 2009). A categoria “descentralização” capta as medidas tomadas no sentido das empresas diluírem a responsabilidade das decisões ao longo das estruturas hierárquicas, com o objectivo de permitir que a empresa, enquanto um todo, possa não apenas concentrar mais activamente os seus esforços no atingir dos objectivos, mas também possa acelerar a capacidade de resposta às necessidades dos clientes (Liedtka, 1998; Nonaka e Toyama, 2007), no quadro dos novos modelos de negócio definidos. Embora de uma forma geral as empresas portuguesas de calçado demonstrem uma reduzida autonomia dos funcionários, uma reduzida capacidade de trabalho em equipa e pouca auscultação dos colaboradores (Abrunhosa e Moura e Sá, 2008), os padrões observados, apresentados no quadro 5.13, evidenciam que em todos os desenvolvimentos de capacidades se verificou uma preocupação com a atribuição de autonomia para que os diversos quadros das empresas possam resolver os problemas do dia-a-dia. Quanto às acções específicas, a MAZONI foi a única empresa que efectivamente conseguiu implementar o sistema no qual cada posto de trabalho é um posto de auto-controlo. Esta medida de descentralização é de importância determinante no modelo de negócio delineado, de qualidade e serviço a baixo custo.

A CALAFE, por sua vez, também tentou implementar esta medida de descentralização, mas sem resultados. No novo modelo de negócio da ABREUS, caracterizado por oferecer soluções completas de sapatos distintos e difíceis, um bom conhecimento das necessidades específicas de cada cliente é determinante, e por isso, os modeladores passaram a ter autonomia para fazer o desenvolvimento em conjunto com os clientes.

Estes padrões observados podem ser resumidos numa proposição:

Proposição 3a – Uma descentralização das responsabilidades e da autonomia dos diversos membros da empresa, potencia a capacidade de mudança e a implementação do novo modelo de negócio.

Muitas das decisões de investimento nas empresas são tomadas a partir de metodologias de comparação de resultados esperados através de projectos alternativos. Os modelos normalmente utilizados beneficiam o certo, penalizando os projectos de maior risco e grau de incerteza, onde tipicamente se enquadram as oportunidades. Uma importante classe de capacidades dinâmicas surge da capacidade dos gestores ultrapassarem uma certa disfunção relacionada com processos de alocação de recursos estabelecidos e que enviesam a tomada de decisão de investimento. Este enviesamento está muitas vezes na origem do facto das empresas identificarem a oportunidade mas falharem na sua prossecução (Teece, 2007). A categoria "políticas funcionais" capta não apenas as iniciativas de investimento (Sirmon *et al.*, 2007) que as empresas efectuaram com o objectivo de adequar o imobilizado às necessidades do novo modelo de negócio, mas também, de uma regra geral, as políticas específicas relacionadas com as diversas actividades da cadeia de valor (Porter, 1985). Ao nível destas últimas, destacamos as da gestão dos recursos humanos e do relacionamento com parceiros, designadamente com os subcontratados (Døving e Gooderham, 2008), da investigação e desenvolvimento de novos produtos e da gestão comercial (Freire, 1997). Estas políticas funcionais são levadas a cabo com o objectivo de adequar as actividades operacionais ao modelo de negócio definido, contrariando assim o efeito das rigidezes centrais (Leonard-Barton, 1992) e tirando partido dos recursos partilhados do "cluster" (Wu *et al.*, 2010). Os padrões observados no âmbito da categoria "políticas funcionais" são apresentados no quadro 5.14. Os padrões observados evidenciam diversas políticas funcionais distintas, mas também algumas similares. Por exemplo, ao nível dos investimentos, as três empresas investiram em equipamentos automáticos de corte de peles. A CALAFE fê-lo no âmbito do desenvolvimento da

flexibilidade produtiva, a MAZONI no âmbito da qualidade e serviço a baixo custo, numa óptica de melhoria do serviço através de uma maior capacidade de responder rapidamente. Já a aquisição do equipamento na ABREUS foi efectuada numa fase anterior ao desenvolvimento da capacidade que está actualmente na origem da sua vantagem competitiva, pelo que tal situação não é evidenciada. Da mesma forma as três empresas implementaram políticas de apoio técnico e de alguma formação ao seu núcleo duro de subcontratados. No que respeita ao relacionamento com os subcontratados, a CALAFE, no âmbito da flexibilidade produtiva, desde cedo optou por uma política de penalização da produtividade interna em prol da produtividade dos subcontratados (desde cedo optou por fabricar internamente as séries de menor dimensão, com produtividades menores, de forma a garantir níveis de rentabilidade adequados ao nível dos subcontratados; em fases em que os volumes de encomendas em carteira são reduzidos, a CALAFE prefere reduzir a produção interna, mantendo as quantidades subcontratadas, de forma a não penalizar a produtividade desses parceiros). Também as três empresas reforçaram substancialmente as suas áreas de modelação, tanto através da contratação de mais recursos humanos especializados, quanto através do investimento em novas estações de CAD. Tanto a CALAFE quanto a ABREUS criaram mesmo linhas autónomas de produção de amostras (em ambos os casos esta política funcional foi levada a cabo no âmbito do DNP). A ABREUS teve mesmo de ampliar e beneficiar as suas instalações para instalar a linha de produção de amostras.

Do ponto de vista das políticas específicas no desenvolvimento das diversas capacidades, os seguintes aspectos merecem ser salientados:

- Flexibilidade produtiva, na CALAFE: Diversos investimentos em equipamento produtivo mais flexível e em sistema informático para melhoria do planeamento, controlo e gestão da produção.
- DNP na CALAFE: Participação num consórcio de investigação e desenvolvimento (projecto FATEC) com o objectivo de desenvolvimento de um sistema inovador e mais eficiente de armazenamento de protótipos; e manutenção do gerente da empresa enquanto líder da área de desenvolvimento.
- DNP na ABREUS: Especialização dos diversos modeladores por cliente, de forma a potenciar a sua melhor percepção das necessidades específicas; filtragem dos clientes, em função das suas necessidades, de forma a servir apenas clientes que privilegiam a nova

proposta de valor da empresa. No âmbito desta política, a ABREUS chega mesmo a sugerir outros fornecedores a clientes que demonstram não beneficiar da proposta de valor oferecida; a GOLDMUD foi intencionalmente mantida como uma marca extremamente exigente, particularmente em termos de qualidade, com o objectivo de contribuir para o reforço das competências da empresa; substituição dos recursos humanos que, de uma forma sistemática, demonstram não querer ou conseguir acompanhar o processo de mudança.

- Marca EJECT, na CALAFE: Desde a criação da marca que foi adoptada uma política de entregar sempre as encomendas, independentemente das quantidades encomendadas. Esta política foi seguida com custos relevantes para a empresa, decorrentes da redução dos níveis de produtividade, pois era claro para a CALAFE que para ter sucesso, a EJECT teria de passar por um longo período de investimento até dar os resultados pretendidos. Esta política foi seguida também pela ABREUS, no seu processo de desenvolvimento da GOLDMUD. Todavia esse padrão observado não se encontra referido pois a GOLDMUD não é ainda uma capacidade que está na origem da vantagem competitiva da empresa; outra política funcional de extrema importância foi a de jamais se comercializar modelos EJECT com marca branca, ou com a marca dos clientes. Como veremos seguidamente, essa política chegou mesmo a originar a perda de alguns clientes tradicionais da empresa, mas acabou por ser determinante para o crescimento da marca; também de extrema relevância no desenvolvimento da marca foi a aposta de grande risco no distribuidor alemão. Todavia esta aposta revelou-se determinante para o estabelecimento e crescimento da EJECT.
- Qualidade e serviço a baixo custo, na MAZONI: Esta empresa estabeleceu diversas políticas com o objectivo de melhorar a qualidade dos produtos, designadamente o estabelecimento de uma reunião, todas as sextas-feiras, envolvendo os seus diversos quadros, com o objectivo de discussão de problemas de qualidade, o estabelecimento de elevados níveis de exigência na qualidade das matérias-primas fornecidas pelos fornecedores e a responsabilização directa dos funcionários por problemas de qualidade, o que resultou frequentemente na sua convocação, à noite, para resolver problemas identificados ao longo do dia de trabalho. Do ponto de vista da manutenção dos custos em patamares reduzidos, também foram implementadas diversas políticas, de entre as

quais o aumento do preço de venda para séries de pequena dimensão, o acompanhamento muito directo da produção com o objectivo de avaliar o consumo de matérias-primas e ainda a devolução dos excedentes de matérias-primas, mesmo quando as quantidades entregues pelos fornecedores se encontravam dentro das margens de erro assumidamente aceitáveis na indústria. Ainda com o objectivo de redução de custos, em períodos nos quais as encomendas escasseiam, a MAZONI prefere reduzir os níveis de subcontratação de partes da produção com o objectivo de manter a linha interna com maiores índices de ocupação. Esta política é exactamente inversa da levada a cabo pela CALAFE, que chega a parar a linha de produção interna para garantir que os subcontratados continuam com trabalho.

Com base nestas evidências, propomos a seguinte proposição:

Proposição 3b – A adopção de políticas funcionais alinhadas com o modelo de negócio delineado, potencia a capacidade de mudança e a implementação do novo modelo de negócio.

A importância da perseverança tem vindo a ser estudada em diversos estudos de capacidades dinâmicas (Gilbert, 2006; Keil, 2004; Pablo *et al*, 2007; Rosenbloom, 2000). A indústria de calçado em Portugal teve uma evolução lenta e num sentido previsível, que se enquadra na definição de mercado dinâmico moderado (Eisenhardt e Martin, 2000). Neste tipo de indústrias é provável encontraram-se maiores resistências à mudança, na medida que a adequação estratégica ao modelo de negócio antigo permite que as empresas continuem a obter resultados, no mínimo aceitáveis, nesse modelo de negócio. Esta adequação estratégica ao modelo de negócio antigo tende a originar dificuldades na motivação para o movimento no sentido do desenvolvimento de novas competências. A categoria "perseverança" capta os padrões observados que evidenciam a importância da persistência e da vontade de não desistir na prossecução do aproveitamento das oportunidades, por parte dos líderes das empresas. Os padrões observados encontram-se evidenciados no quadro 5.15.

A única capacidade para a qual não identificámos qualquer padrão observado ao nível da perseverança foi o DNP na CALAFE. Tal era todavia esperado, na medida que o desenvolvimento desta capacidade, em paralelo com o desenvolvimento da flexibilidade

produtiva, não tinha qualquer impacto com o modelo de negócio actual da empresa, pelo que eventuais resistências à mudança não eram expectáveis. Esta situação evidencia portanto um padrão distinto do padrão de replicação literal, mas por uma razão teoricamente consistente. Relativamente às restantes capacidades, os padrões observados foram sempre diferentes como resultado dos diferentes contextos. Tanto no desenvolvimento da flexibilidade produtiva quanto no desenvolvimento da marca própria, a CALAFE foi pioneira, ou pelo menos dos primeiros fabricantes nacionais de calçado a desenvolver tais capacidades, pelo que nem os colaboradores da empresa tinham outros exemplos comparativos de empresas de sucesso dentro da mesma estratégia, nem o próprio mercado estava suficientemente preparado para lidar com a nova realidade da CALAFE. Assim, a clara compreensão da visão que o líder da empresa teve em 1996, apenas apareceu em 2004, altura em que as pequenas encomendas na CALAFE já eram de muito menor dimensão do que os 500 pares que em meados da década anterior constituíam a fronteira entre as pequenas e as grandes séries. Em 2004, as pequenas séries já seriam, na CALAFE, de 15 ou 20 pares, tendo para o efeito também contribuído o lançamento da marca EJECT:

“... mas em 2004 as grandes marcas internacionais já tinham saído de Portugal, ou estavam a sair. E começava a ser evidente que as empresas que iam trabalhando melhor eram aquelas que tinham pequenos clientes, capacidade para pequenas encomendas, que já tinham lançado a sua marca, que a iam vender a uns e a outros, juntando depois as encomendas todas de um artigo, o que lhes permitia muitas vezes ter um total de 20 ou 30 pares de sapatos do mesmo modelo para produzir.”

Os próprios clientes não estavam preparados para aceitar que um fabricante de calçado tradicional, que sempre trabalhou sem marca própria, pudesse a partir de certa altura definir que os artigos da sua nova marca própria apenas seriam comercializados com, neste caso, a marca EJECT. Numa primeira fase do desenvolvimento da marca, alguns dos tradicionais clientes da CALAFE chegaram mesmo a cortar relações comerciais com a empresa devido à decisão de apenas vender EJECT com marca EJECT.

No caso da ABREUS, os padrões observados de perseverança decorrem em grande parte das diferenças culturais e de visão do futuro entre o líder da mudança (e reconhecidamente o líder da empresa) e os sócios gerentes.

Com base nestes padrões operacionais, elaborámos a proposição 3c:

Proposição 3c – A perseverança do líder na prossecução das mudanças para a implementação do modelo de negócio delineado, potencia a capacidade de mudança e a implementação do novo modelo de negócio.

Existe um consenso na literatura de que, salvo algumas excepções (i.e. uma localização única, ou uma patente), as fontes de vantagem competitiva estão muito mais do lado dos recursos intangíveis do que do lado dos tangíveis. Para além disso, os activos tangíveis tendem a depreciar no tempo, enquanto que os activos intangíveis podem acumular valor com o tempo (Porter, 1991). No domínio dos activos intangíveis, a gestão do conhecimento assume uma importância de relevo no desenvolvimento de capacidades (Newey e Zahra, 2009; Pandza e Thorpe, 2009; Romme, Zollo, e Berends, 2010; Teece, 2007), particularmente num contexto de "cluster" (Maskell e Malmberg, 1999; Wu *et al.*, 2010). A categoria "gestão do conhecimento" capta as observações efectuadas relacionadas com partilha de conhecimento, transferência de conhecimento (intra empresa e do exterior para a empresa) e aprendizagem, no âmbito do modelo de negócio em implementação. As respectivas observações estão resumidas no quadro 5.16.

As três empresas mantêm um núcleo duro de subcontratados e todas afirmaram a importância desta estabilidade de relacionamento, designadamente pelo conhecimento mútuo que se ganha, em termos de capacidade técnica, níveis de exigência, capacidades de resposta, entre outros. Da mesma forma, todas as empresas estudadas evidenciaram uma preocupação grande com a estabilidade do quadro de pessoal. Num contexto em que parte do conhecimento ainda é tácito (embora tanto a ABREUS como a MAZONI estejam a fazer esforços no sentido de o codificar cada vez mais), a estabilidade do quadro de pessoal facilita a manutenção do conhecimento dentro das empresas bem como a sua transferência dentro de cada própria empresa. No que respeita aos esforços para maior codificação do conhecimento, a ABREUS tem efectuado diversas iniciativas de melhoria do seu sistema de informação, designadamente ao nível da tipologia dos documentos que acompanham os produtos durante a produção, enquanto que a CALAFE, já em 2010, portanto após a recolha dos elementos para a análise de caso, foi a primeira empresa portuguesa de calçado a ver o seu sistema de gestão da investigação, desenvolvimento e inovação certificado ao abrigo da NP4457.

Nos processos de transferência interna do conhecimento, cada uma das empresas optou por técnicas diferentes. Por exemplo, no DNP na CALAFE os responsáveis de linha são responsáveis pelo teste dos novos produtos e, posteriormente na produção, quando o operador não sabe qual a operação a realizar, o encarregado ensina-o, fazendo ele próprio. Na ABREUS foi notória a preocupação de aprender com os fornecedores mais inovadores:

"...é preciso é saber e nós temos é de aprender. Tenho de chamar as pessoas competentes. Tenho de chamar quem sabe. E ainda por cima tenho a quem recorrer... e eu trabalho com o primeiro careiro, que para mim não o é, mas é o que sabe, é o que investe na investigação. A melhor fábrica de solas em Portugal, eu tenho de trabalhar com ela, não só com ela, mas com ela tenho de trabalhar. A melhor fábrica de palmilhas de Portugal eu tenho de trabalhar com ela. Os melhores eu tenho de trabalhar com eles. Porque é com eles, com os melhores que eu vou aprender. ...e esta é uma preocupação que eu tenho desde o início..."

A proposição 3d resulta das observações destes padrões operacionais:

Proposição 3d – A gestão do conhecimento necessário ao novo modelo de negócio, obtida através da sua partilha, da sua transferência e da aprendizagem, potencia a capacidade de mudança e a implementação do novo modelo de negócio.

As diversas proposições descritas permitiram a criação de um modelo explicativo do desenvolvimento de capacidades, que apresentamos no capítulo seguinte.

Quadro 5.13 – Descentralização

Descentralização	CALAFE			ABREUS	MAZONI
	FP	DNP	EJ	DNP	QS
Afastamento gradual (do líder) da área produtiva.	X				
Os quadros têm autonomia para resolver os problemas do dia-a-dia.	X	X	X	X	X
Encarregados de linha passam a ter a responsabilidade de validação dos testes dos novos modelos.		X			
No DNP, eventuais problemas de industrialização são avaliados e resolvidos em conjunto pelo desenvolvimento e pela produção.				X	
Ao nível do DNP, os modeladores têm autonomia para fazer todo o desenvolvimento em conjunto com os clientes.				X	
Cada posto de linha é um posto de auto-controlo.					X

X – Capacidade na qual se verifica o padrão observado; FP – Flexibilidade produtiva; EJ – EJECT; QS – Qualidade e serviço a baixo custo.

Quadro 5.14 – Políticas funcionais

Políticas funcionais	CALAFE			ABREUS	MAZONI
	FP	DNP	EJ	DNP	QS
Apoio técnico e de formação constante ao núcleo duro de subcontratados.	X			X	X
Penalização da produtividade interna para melhorar a produtividade dos subcontratados.	X				
Desenvolvimento de um projecto de alteração do lay-out para uma solução mais flexível, acompanhado de investimentos em diversos equipamentos industriais, igualmente mais flexíveis.	X				
Investimento, primeiro num equipamento de corte automático de peles de reduzida capacidade, e depois num de grande capacidade.	X				
Investimento num sistema de transporte automático para a linha de costura.	X				
Investimento num sistema informático para melhoria do planeamento, gestão e controlo da produção.	X				
Reforço da área de modelação: recrutamento de novas pessoas e investimento em mais equipamentos de CAD.		X		X	X
Criação do departamento autónomo de amostras.		X		X	
Participação num consórcio de investigação para desenvolvimento de um sistema inovador de armazenamento de protótipos.		X			
O gerente da empresa manteve-se sempre como o líder da área de desenvolvimento.		X			
Especialização dos modeladores por clientes, com o objectivo de compreenderem melhor as necessidades específicas dos clientes.				X	
Filtragem de clientes que demonstram ter necessidades diferentes da proposta de valor da empresa. Indicação de outras fábricas que podem servir esses clientes.				X	
Manutenção da GOLDMUD como um cliente extremamente exigente.				X	
Manutenção de relacionamentos frequentes com os melhores e mais inovadores fornecedores.				X	
Demonstração constante de maior preocupação com qualidade do que com produtividade.				X	
Melhorias no sistema de informação para potenciar a flexibilidade e a qualidade.				X	

Continua

Quadro 5.14 - Continuação

Políticas funcionais	CALAFE			ABREUS	MAZONI
	FP	DNP	EJ	DNP	QS
Utilização do pessoal ao serviço quando possível. Substituição de pessoas que não quiseram/souberam acompanhar o processo de mudança.				X	
Contratação de mais pessoal para a logística de entrada, para fazer face ao incremento de complexidade.				X	
Entregar sempre, independentemente da quantidade encomendada.			X		
Exposição da marca nos principais certames internacionais do sector.			X		
Aposta de risco na distribuição: caso da MG Fashion.			X		
Investimentos em moldes para novas solas.			X		
Nunca vender modelos EJECT com marca de cliente.			X		
Estabelecimento da reunião de 6ª feira à tarde para discussão de problemas de qualidade.					X
Estabelecimento de elevados níveis de exigência aos fornecedores de matérias-primas.					X
Responsabilização dos funcionários pelos problemas de qualidade.					X
Supervisão do início de cada fase da produção, nos subcontratados.					X
Investimento num equipamento automático de corte de peles.					X
Contratação do estilista para reforçar a qualidade das colecções.					X
Aumento do preço de venda para séries de pequena dimensão.					X
Acompanhamento da produção com o objectivo de avaliar consumos de matérias-primas.					X
Devolução dos excedentes de matérias-primas.					X
Redução dos níveis de subcontratação para privilegiar a produtividade interna.					X

X – Capacidade na qual se verifica o padrão observado; FP – Flexibilidade produtiva; EJ – EJECT; QS – Qualidade e serviço a baixo custo.

Quadro 5.15 - Perseverança

Perseverança	CALAFE			ABREUS	MAZONI
	FP	DNP	EJ	DNP	QS
Acreditar na oportunidade, face a uma envolvente que tardava em provar a sua importância.	X				
Gestão das resistências à mudança, passando a mensagem de que a mudança é o único caminho para a empresa.	X				
Assumir a improdutividade dos novos equipamentos até os operadores estarem com a formação adequada.	X				
O processo de mudança encontrou e continua a encontrar diversas barreiras culturais e geracionais por parte dos gerentes.				X	
Diferenças de visão entre o líder da mudança e os gerentes conduziram a que a mudança cultural ao nível dos restantes colaboradores fosse sistematicamente contaminada.				X	
Consciência do investimento em tempo e em dinheiro que uma nova marca consome (i.e. continuar a fazer esforços financeiros assinaláveis para expor em feiras, sem que os resultados fossem visíveis).			X		
Procura de novas soluções de parceria estratégica para o desenho após a interrupção forçada da colaboração do estilista italiano.			X		
Procura sistemática de distribuidores e agentes adequados.			X		
Assumir a perda de clientes tradicionais por não aceitar comercializar produtos EJECT com marca do cliente.			X		
Reuniões internas de emergência para análise de problemas de qualidade de fabrico.					X
Insistência sistemática no processo de mudança, designadamente ao nível do auto-controlo e da importância de fazer bem à primeira.					X
Convocatória de funcionários, fora do horário normal de trabalho, para rectificação de problemas de qualidade.					X
Assumpção de desperdícios não previstos devido a qualidade inadequada de pedaços de pele.					X
Abdicar da emancipação da marca DARK em prol do serviço ao cliente.					X
Reconhecimento da importância do reforço da área de modelação no incremento dos custos totais.					X

X – Capacidade na qual se verifica o padrão observado; FP – Flexibilidade produtiva; EJ – EJECT; QS – Qualidade e serviço a baixo custo.

Quadro 5.16 – Gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento	CALAFE			ABREUS	MAZONI
	FP	DNP	EJ	DNP	QS
Formação interna constante dada por supervisores e por elementos já mais experientes.	X				
Manutenção de um núcleo duro de subcontratados, de forma a melhorar o conhecimento das exigências e das capacidades de cada uma das partes.	X			X	X
Manutenção de um quadro de pessoal estável para permitir que o conhecimento, em parte tácito, fosse criado e transferido ao longo do tempo.	X	X	X	X	X
Trabalho em equipa no desenvolvimento criativo permite que a criatividade do líder, associada às competências técnicas e criativas do estilista e do modelador leve ao desenvolvimento de produtos adequados às necessidades bem conhecidas de clientes específicos.		X			
Intervenção informal da produção nas modificações de produtos em fase de teste.		X			
Trabalho em equipa e partilha da visão e dos objectivos permite a realização de reuniões breves e informais para se alterarem amostras e modelos.		X			
Processos de transferência do conhecimento com base em conhecimento tácito: faz-se assim e assim.		X			
Utilização dos chefes de linha nos testes de modelos permite utilizar o seu conhecimento para melhorar a industrialização.		X			
Preocupação de conhecer o espírito das marcas dos clientes e o tipo de sapatos que comercializam, para potenciar melhor serviço de desenvolvimento, através de pesquisas, de conversas com representantes e com os clientes.				X	
Trabalho em equipa entre modelação e produção para minimização de eventuais problemas de industrialização.				X	
Acompanhamento do teste de produção por parte do modelador responsável pelo desenvolvimento do produto.				X	
Recorrer sistematicamente aos fornecedores mais inovadores, não apenas para desenvolver novas soluções, mas também para aprender com eles.				X	
Criação de um bom nível de trabalho em equipa, com partilha transparente da informação.				X	
Grande parte do conhecimento ainda é tácito, estando a ser efectuado esforços para maior codificação.		X	X	X	
Deslocação dos melhores operadores para tarefas mais complexas.					X
Intervenção informal das cravadeiras das amostras no processo de desenvolvimento: porque não fazer assim, ou assim?					X
Teste do modelo e definição das linhas de produção, envolvendo os encarregados e o pessoal de linha, para garantir inexistência de problemas na produção.					X
Deslocação das melhores cravadeiras para o fabrico de amostras.				X	X

X – Capacidade na qual se verifica o padrão observado; FP – Flexibilidade produtiva; EJ – EJECT; QS – Qualidade e serviço a baixo custo.

5.4 Capacidades da indústria e capacidades geradoras de vantagem competitiva

A literatura sobre capacidades da indústria defende que as colecções de práticas, de rotinas ou de processos organizacionais, existem não apenas ao nível das empresas, mas também ao nível das indústrias (Eisenhardt e Martin, 2000; Levinthal e Myatt, 1994). Estudos em indústrias tão diferentes como a farmacêutica, discos ópticos e petróleo, sugerem que a pertença a uma indústria anda de mãos dadas com capacidades partilhadas que são cruciais para manter a vantagem competitiva (Helfat, 1997; Henderson e Cockburn, 1994; Rosenkopf e Nerkar, 2001).

Nesse sentido, Huygens *et al.* (2001) alegam que estas capacidades partilhadas podem inicialmente resultar do facto de concorrentes directos terem desafios semelhantes, mas muito do seu desenvolvimento subsequente estar relacionado com o facto dos diversos concorrentes acabarem por interagir entre eles. O principal motor das capacidades da indústria é desta forma o ciclo de inovação e de cópia. As empresas procuram capacidades inovadoras para ganharem vantagem e à medida que são bem sucedidas, outras empresas da indústria seguem-nas, pedindo emprestadas, adaptando e melhorando o que elas estão a fazer. Este aspecto ganha uma relevância ainda maior quando se está na presença de um "cluster", no qual o conhecimento "paira no ar" (Marshall, 1920).

No estudo exploratório que efectuámos, caracterizado por duas rondas de entrevistas a especialistas da indústria portuguesa de calçado (uma primeira ronda de entrevistas não estruturadas e uma segunda de entrevistas semi-estruturadas) permitiu-nos confirmar a existência de um conjunto de factores (capacidades) que parecem contribuir para o sucesso das empresas do sector, designadamente a flexibilidade, a resposta rápida, o conhecimento dos mercados, a qualidade de construção dos sapatos, o desenvolvimento de novos produtos, os preços baixos, a comercialização e a marca própria. Na análise dos dados recolhidos em cada um dos estudos de caso podemos confirmar as novas capacidades geradoras de vantagem competitiva que cada uma das empresas desenvolveu se enquadra no pacote de capacidades da indústria identificado. Na CALAFE as novas capacidades são a flexibilidade produtiva, o desenvolvimento de novos produtos e a marca própria EJECT. Na MAZONI a capacidade desenvolvida é a qualidade e o

serviço ao cliente, conseguidos a baixo custo. Já na ABREUS, a capacidade desenvolvida é o desenvolvimento de novos produtos, encontrando-se três outras em desenvolvimento, a qualidade, a flexibilidade produtiva e a marca própria GOLDMUD. No caso da ABREUS tivemos ainda a oportunidade de verificar na prática a argumentação de Huygens *et al.* (2001), quando referem que, à medida que determinadas empresas são bem sucedidas no desenvolvimento das capacidades inovadoras que lhes conferem vantagens, outras seguem-nas, pedindo emprestado, adaptando e melhorando o que os concorrentes estão a fazer. Miguel Abreu (líder da ABREUS) acredita que o modelo de desenvolvimento da CALAFE é um modelo que deverá ser seguido, em traços gerais pela sua empresa. Devido ao bom relacionamento pessoal e profissional que tem com Joaquim Carvalho (líder da CALAFE), tem não apenas obtido diversas informações sobre, por exemplo, a dificuldade de implementação de determinadas políticas, como também teve acesso às instalações da CALAFE para fazer uma visita com os quadros da ABREUS, com o intuito de lhes mostrar como é a realidade do dia-a-dia da CALAFE.

Como já anteriormente referido, na literatura verifica-se alguma confusão com a terminologia, na medida que com frequência se utilizam palavras diferentes "recursos", "ativos", "competências", "capacidades", para se referir o mesmo conceito. De modo a evitar contribuir para esta confusão, na análise das capacidades de cada empresa, definimos capacidades como combinações de recursos. As capacidades, relacionadas com a "organização" do conceito VRIO, são os processos intangíveis (habilidades, especializações, "know-how", gestão) com os quais a empresa explora os seus recursos, e eventualmente outras capacidades, na execução das operações do dia-a-dia. Por outro lado, recursos foram vistos como os activos tangíveis ou intangíveis que estão disponíveis à empresa (Helfat e Peteraf, 2003). Na prática, seguimos a sugestão de Amit e Schoemaker (1993), de que os recursos *de per se* não têm potencial para originar vantagens competitivas. O potencial da obtenção de vantagens competitivas decorre sim do modo como a empresa inter-relaciona e explora os seus recursos, através de processos organizacionais (aos quais chamamos de capacidades), que podem ser considerados como produtos intermédios entre os recursos primários e os produtos finais da empresa. Ao admitirmos que as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva podem incluir não apenas a forma como a empresa integra um pacote de recursos, mas também outras capacidades (Loasby, 2010), poderíamos cair na tentação de entrar na discussão da hierarquia das necessidades (Ambrosini, *et al.*, 2009; Collis, 1992; Danneels, 2002; Winter, 2003; Zahra *et al.*, 2006). Como

o objectivo, nesta fase da análise, era o de identificar quais as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva de cada uma das empresas, optámos por não enveredar por qualquer análise de hierarquia das referidas capacidades.

5.5 Relevância do "cluster"

Os padrões operacionais verificados confirmaram em termos gerais a importância dos recursos partilhados (Molina-Morales e Martínez-Fernandez, 2003), capacidades dos clusters (Hervás-Oliver e Albors-Garrigós, 2007), factores avançados (Porter, 1990), recursos semipúblicos (Wu *et al.*, 2010), capacidades localizadas (Maskell e Malmberg, 1999) ou capacidades de ordem mais elevada (Foss, 1996), no desempenho das empresas analisadas (Becchetti e Rossi, 2000; Molina-Morales, 2001; Molina-Morales e Martínez-Fernández, 2003). Ao existirem ao nível do "cluster" enquanto um todo e não ao nível de cada empresa analisada em particular, estes elementos (e.g. empresas especializadas em partes específicas do processo de fabrico, associação empresarial ou centro tecnológico) acabaram por condicionar a forma como a CALAFE, a MAZONI e a ABREUS definiram os limites da empresa (opção de integração vertical versus contratação local), construíram lealdade e comprometimento, levam a cabo as suas políticas funcionais e gerem o conhecimento. Os padrões verificados são portanto consistentes com a literatura que evidencia a importância daquilo a que Foss (1996) denominou capacidades de ordem mais elevada, no desenvolvimento capacidades que estão na origem da vantagem competitiva (Giner e María, 2002; Molina-Morales, 2002).

5.6 Rumo a um modelo explicativo do desenvolvimento de capacidades

Identificadas as novas capacidades geradoras de vantagem competitiva em cada uma das três empresas, utilizámos como base a literatura sobre capacidades dinâmicas para melhor entendermos como é que as mesmas foram desenvolvidas ao longo do tempo, e assim tentar responder à pergunta de investigação que tínhamos formulado. A ferramenta de partida para o desenvolvimento da nossa teoria foi a de Teece (2007), que aplicámos num contexto industrial com diversas diferenças, nomeadamente ao nível das mudanças tecnológicas, que são neste contexto pouco relevantes, das mudanças técnicas sistémicas que são praticamente inexistentes e

do mercado global para a troca de "know-how" e de tecnologia que se encontra bem desenvolvido.

A importância da detecção de oportunidades em geral, e de ameaças em particular (pois as duas podem ser vistas apenas como oportunidades (Freire, 1997a)) é um aspecto que começa a ser de algum consenso na literatura das capacidades dinâmicas. Diversos autores têm-se debruçado sobre ele, quer do ponto de vista conceptual (Barreto, 2010; Schreyögg e Kliesch-Eberl, 2007), quer do ponto de vista empírico (Anand *et al.*, 2009; Gilbert, 2005, 2006; Liao *et al.*, 2009; Rosenbloom, 2000; Salvato, 2003). As oportunidades podem ser externas, de mercado ou tecnológicas (Teece, 2007) ou ainda internas, sendo que estas últimas se relacionam sobretudo com capacidades já existentes na empresa (Leonard-Barton, 1992), que potenciam o desenvolvimento de novos modelos de negócio. Nos diversos processos de desenvolvimento de novas capacidades analisados, a identificação de oportunidades externas, às quais se conjugaram oportunidades internas, esteve sempre presente, exceptuando o caso da MAZONI, que foi todavia identificado como uma replicação teórica. No caso particular da flexibilidade produtiva, na CALAFE, a identificação da oportunidade, pelo líder da empresa, teve origem num seminário levado a cabo pela APPICAPS, no qual foi discutida a evolução esperada da indústria portuguesa de calçado, em termos de segmentos (de clientes) alvo. No final dessa reunião, o gerente da CALAFE tinha a oportunidade claramente identificada. Foi um caso em que se verificou aquilo para que Teece (2007) chama a atenção quando refere que a identificação das oportunidades passa por ser uma visão que requer conhecimento específico e capacidade para entender os processos de decisão dos clientes, envolvendo a interpretação da informação disponível independentemente da sua forma: um gráfico, uma imagem, uma conversa numa feira, entre outros (Teece, 2007, p.1323).

A extrema importância dos gestores de topo no desenvolvimento de capacidades é também um tema que evidencia algum consenso na literatura. Essa importância verifica-se não apenas no processo de mudança em si, mas também logo numa fase inicial de identificação das oportunidades (Adner e Helfat, 2003; Gilbert, 2005; Helfat *et al.*, 2007; Salvato, 2003; Teece, 2007). Atendendo a que as empresas analisadas se enquadram na definição de PME (recomendação 2003/361/CE), nas quais os gerentes, que são normalmente os sócios, são os gestores de topo, esperava-se que os gerentes de cada empresa tivessem sido os agentes

dinamizadores do desenvolvimento das diversas capacidades. Tal foi observado em todas as capacidades analisadas, com excepção do DNP no caso ABREUS, no qual o agente dinamizador foi aquele que é desde já há largos anos considerado o verdadeiro líder da empresa, Miguel Abreu, filho de um dos gerentes. Tal replicação teórica tem fundamento no modelo de capacidades dinâmicas de gestão (Adner e Helfat, 2003). Adner e Helfat (2003) argumentam que as capacidades dinâmicas de gestão são suportadas por três factores, um dos quais a cognição dos gestores (Burt, 1992; Huff, 1990; Johnson e Hoopes, 2003), que constitui as crenças e os modelos mentais que estão na origem das suas tomadas de decisão. Na ABREUS, e de forma consciente ou inconsciente, os sócios gerentes reconheceram a capacidade de liderança de Miguel Abreu, o que lhes permitiu darem ao sucessor algum espaço para desenvolvimento da nova capacidade. O reconhecimento dessa liderança por parte dos sócios gerentes por um lado e o modelo mental de gestão predominante de Miguel Abreu, por outro, terão estado na origem da empresa desenvolver a nova capacidade que desenvolveu, evitando assim cair na armadilha do mapa mental de gestão dos fundadores, bem como na da adequação estratégica passada (Harrison e Boyle, 2006; Tripsas e Gavetti, 2000).

As proposições 1a, 1b e 1c (figura 5.8), suportam a importância das oportunidades externas de mercado, das oportunidades internas, e ainda a importância dos gestores de topo (que nas PME's tenderão a ser os gerentes) como agentes dinamizadores do processo de desenvolvimento das novas capacidades.

Os padrões operacionais observados evidenciaram replicações literais ao nível das diversas categorias da fase de aproveitamento das oportunidades do modelo. Com maior ou melhor nível de detalhe, à identificação das oportunidades seguiu-se sempre a definição de um modelo de negócio adequado ao aproveitamento de cada oportunidade associada. Complementarmente aos modelos de negócios definidos, e para todas as capacidades analisadas, os elementos recolhidos evidenciam que houve uma preocupação concreta de definição das fronteiras da empresa (com o objectivo de gestão e exploração de complementos), bem como de construção de lealdade e comprometimento.

A definição das fronteiras da empresa com o objectivo de gerir e explorar complementos é consistente com a literatura de capacidades dinâmicas, particularmente naquilo a que Loasby (1998) chamou de capacidades directas ("*saber como fazer algo*") e capacidades indirectas

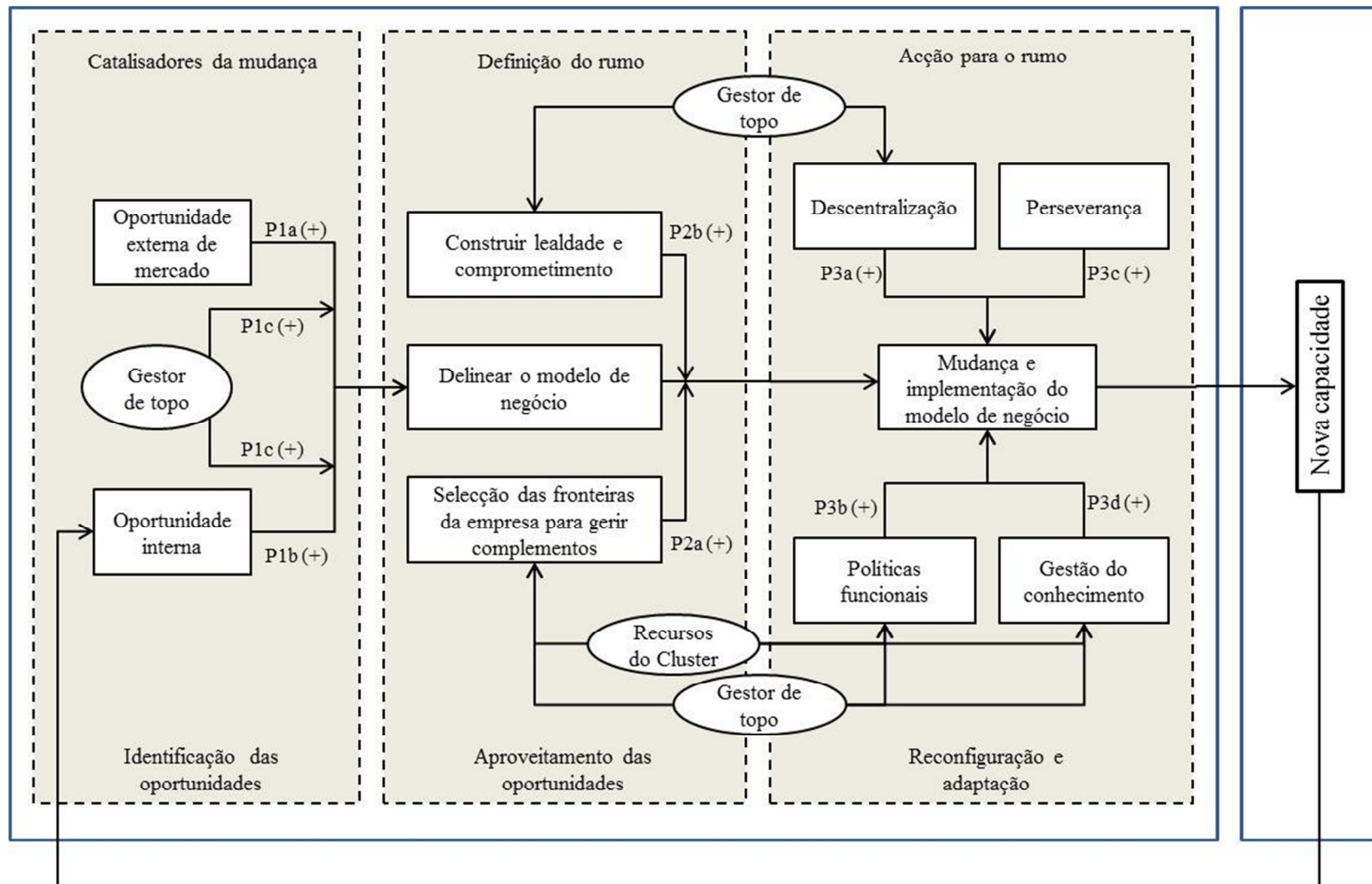
(*"saber como fazer com que algo seja feito"*), particularmente num contexto de "cluster", no qual as empresas tendem a tirar partido de infra-estruturas especializadas, bem como de laços verticais e horizontais entre as diversas organizações (Rosenfeld, 1997; Scott, 1998). Nesta categoria foi curioso, embora teoricamente expectável, verificar-se que todas as empresas recorrem à subcontratação de partes da sua produção, embora com objectivos diferentes, sempre adequados aos modelos de negócio definidos.

A vontade dos membros da empresa é de extrema relevância para que os processos de mudança possam ser conduzidos a bom porto (Liedtka, 1998, Nonaka e Toyama, 2007, Teece, 2007). Os dados recolhidos nos diversos casos permitiram recolher evidências de que em todos os desenvolvimentos de capacidades houve uma preocupação não apenas de construir lealdade e comprometimento ao nível dos diversos colaboradores da empresa, mas também ao nível dos subcontratados com os quais as diversas empresas mantêm relações de maior estabilidade.

As proposições 2a e 2b (figura 5.8), suportam a importância da definição das fronteiras da empresa com vista à gestão e exploração de complementos, bem como do estabelecimento de lealdade e comprometimento interno (colaboradores) e externo (parceiros de longo prazo) no processo de mudança e implementação do modelo de negócio definido.

A abordagem que utilizámos na análise dos diversos casos foi indutiva. Fizemos diversos avanços e recuos entre a literatura disponível e os dados recolhidos, com vista a melhorar a construção da nossa teoria (Hallier e Forbes, 2004), seguindo assim a linha proposta por Strauss e Corbin (1990), na qual a interacção entre a análise da literatura e a análise dos dados recolhidos em campo para sua verificação em função da literatura, tende a produzir uma visão integrada e a melhorar a riqueza conceptual da teoria em desenvolvimento. A versão final da codificação dos padrões observados conduziu a quatro categorias de elementos que tendem a potenciar a capacidade de mudança e a implementação do novo modelo de negócio: descentralização (proposição 3a); políticas funcionais (proposição 3b); perseverança (proposição 3c) e; gestão do conhecimento (proposição 3d).

Figura 5.8 – Proposta de modelo explicativo do desenvolvimento de capacidades



A descentralização relaciona-se com as medidas tomadas com o objectivo de se proceder a uma diluição da responsabilidade das decisões ao longo das estruturas hierárquicas, de permitir que a empresa, enquanto um todo, possa não apenas concentrar mais activamente os seus esforços no atingir dos objectivos, mas também possa acelerar a capacidade de resposta às necessidades dos clientes (Liedtka, 1998; Nonaka e Toyama, 2007), no quadro dos novos modelos de negócio definidos.

Os padrões observados ao nível das políticas funcionais evidenciaram a definição de diversas políticas em áreas tão distintas quanto investimento (Teece, 2007), gestão dos recursos humanos (Døving e Gooderham, 2008), da gestão comercial e de marketing (Danneels, 2008) e do desenvolvimento de novos produtos (Salvato, 2003). Em particular será de destacar a importância de políticas comerciais que, no caso da CALAFE, chegaram mesmo a originar a perda de clientes já tradicionais da empresa. Com efeito, a política de jamais vender sapatos EJECT sem marca, ou com marca de cliente, originou que alguns clientes habituais da CALAFE deixassem de comprar à empresa, mas acabou por ser de extrema importância para a consagração da marca no mercado.

A indústria portuguesa de calçado foi objecto de uma mudança lenta e num sentido previsível, o que a enquadra como um mercado dinâmico moderado (Eisenhardt e Martin, 2000). Neste tipo de indústrias, as empresas necessitam de desenvolver novas competências enquanto exploram ainda competências antigas, as quais continuam a conferir uma boa adequação estratégica (Gilbert, 2006). Representam casos práticos nos quais as empresas se assemelham a um carro com dois aceleradores. Um dos aceleradores representa o modelo de negócio actual. O outro representa o modelo de negócio do futuro. Neste contexto, a importância da perseverança dos líderes dos processos de mudança, que tem vindo a ser estudada, tanto do ponto de vista conceptual como empírico (Keil, 2004; Pablo *et al.*, 2007; Rosenbloom, 2000), assume uma importância ainda maior, dado que as resistências aos processos de mudança tendem a ser maiores. Os padrões observados nas diversas capacidades analisadas evidenciaram duas situações extremas, em termos da origem das barreiras à mudança. A primeira verificou-se no desenvolvimento da flexibilidade produtiva, na CALAFE. Aqui as resistências decorreram acima de tudo do facto da mudança esperada no comportamento dos clientes da indústria nacional de calçado em geral ter demorado a aparecer. Os colaboradores da CALAFE viam as outras empresas a continuar a ter sucesso num modelo de negócio de séries de grande dimensão, enquanto que internamente já tinham de lidar com um contexto de séries de menor dimensão, com níveis de complexidade e de

exigência bastante maiores. A segunda verificou-se no DNP na ABREUS. Neste caso a principal origem das resistências veio dos próprios gerentes da empresa. Muito embora tenham reconhecido em Miguel Abreu a capacidade para liderar a mudança, e por isso mesmo lhe tenham dado o espaço suficiente para que a conduzisse, no decorrer do processo, e muito provavelmente devido à forma diferente como visualizam o futuro e, acima de tudo, devido à forma como se prendem ao passado (Tripsas e Gavetti, 2000), acabaram por consciente e/ou inconscientemente criar diversas barreiras ao processo de mudança, barreiras essas que tornaram a perseverança do líder da mudança ainda mais importante.

Os processos de desenvolvimento de novas capacidades analisados foram todos processos que levaram anos até darem os resultados pretendidos (figura 4.3). Por exemplo, a qualidade e o serviço a baixo custo na MAZONI começou a ser desenvolvida em 1993 e ainda estava a ser objecto de melhorias em 2009. O desenvolvimento da flexibilidade produtiva na CALAFE teve início em 1996 e durou até 2004. Tal como estudado por Vorhies *et al.* (2009), por vezes as empresas utilizam recursos normalizados, logo disponíveis num mercado de recursos, com conhecimento interno, com o objectivo de juntar as peças de um puzzle de forma a encontrarem as soluções para atingir os objectivos estratégicos e operacionais (Vorhies *et al.*, 2009, p. 1312). O conhecimento interno constitui portanto uma componente da organização dos recursos (e/ou capacidades) que permite o desenvolvimento de uma capacidade potencialmente geradora de vantagem competitiva. Também para Teece (2007) a gestão do conhecimento constitui uma das micro fundações das capacidades dinâmicas. Os padrões que observámos nas empresas estudadas evidenciaram que no desenvolvimento de cada uma das cinco capacidades analisadas foram levadas a cabo diversas iniciativas de gestão do conhecimento, designadamente ao nível da partilha do conhecimento, da sua transferência (intra empresa e do exterior para dentro da empresa) e da aprendizagem. Por exemplo, as três empresas tiveram uma grande preocupação em manter o seu quadro de pessoal em níveis de grande estabilidade. Ao manterem a estabilidade do quadro de pessoal, contribuíram para o desenvolvimento de relacionamentos formais e informais entre os diversos colaboradores, o que lhes terá permitido, entre outros, conhecer melhor as competências de cada um deles. Como resultado, as curvas de aprendizagem foram maximizadas e o trabalho em equipa saiu beneficiado (Reagans, Argote, e Brooks, 2005).

No modelo explicativo do desenvolvimento de capacidades proposto, incluímos uma ligação entre a nova capacidade e as oportunidades internas. Tal ligação decorre também dos padrões observados nos diversos estudos de caso. Por exemplo, no caso da CALAFE, o

desenvolvimento da EJECT teve origem na conjugação de oportunidades externas de mercado com as novas capacidades de flexibilidade produtiva e de desenvolvimento de novos produtos que entretanto estavam em fase de criação. No caso da ABREUS, a nova capacidade de desenvolvimento de produtos esteve na origem da criação de uma nova capacidade (ainda em desenvolvimento) que é a qualidade. Estas observações vêm de resto suportar a linha de investigação da importância da história no desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Danneels, 2010; Kay, 2010; Sirmon *et al.*, 2007; Vergne e Durand, 2010), e é consistente com as próprias definições disponíveis na literatura, que referem sistematicamente que capacidades dinâmicas estão relacionadas, entre outros, com a integração, reconfiguração, extensão e renovação de recursos e/ou capacidades já existentes na empresa.

O modelo evidencia ainda os aspectos para os quais o acesso a recursos do cluster (externos à empresa) se revelam importantes para o desenvolvimento das capacidades: selecção das fronteiras da empresa, nomeadamente no que respeita a decisões de integração vertical; políticas funcionais, designadamente na forma como é efectuada a gestão do relacionamento com os subcontratados e com os fornecedores e; gestão do conhecimento, particularmente do ponto de vista de aprendizagem com os fornecedores mais inovadores e do conhecimento das capacidades e limitações dos subcontratados.

O modelo destaca ainda a importância da gestão de topo nas diversas fases do processo, designadamente na construção de lealdade e comprometimento, na selecção das fronteiras da empresa para gestão de complementos, na implementação de políticas funcionais, na gestão do conhecimento e na descentralização. Não evidencia a sua importância na perseverança, pois esta está, *de per si*, relacionada com o próprio líder da empresa.

6 Conclusões

De um ponto de vista teórico, este projecto de investigação contribuiu para o enriquecimento da literatura relacionada com a Teoria Baseada nos Recursos em geral e com as capacidades dinâmicas em particular. Este enriquecimento provém de distintas razões:

(a) A verificação das condições VRIO para cada uma das capacidades analisadas, que foi efectuada, era uma das lacunas da literatura.

(b) A utilização da literatura das capacidades dinâmicas como base para a análise de como é que as capacidades foram desenvolvidas, constitui um importante contributo empírico para uma área da literatura que até ao momento tem tipo um enfoque mínimo em desenvolvimentos deste tipo (os desenvolvimentos têm sido essencialmente conceptuais).

(c) A aplicação a um contexto de "cluster" permitiu explorar mais aprofundadamente os processos através dos quais as empresas desenvolvem capacidades relacionadas com "*saber fazer com que algo seja feito*".

(d) Ao descobrir como é que as diversas capacidades foram desenvolvidas, o projecto dá um importante contributo para responder a uma das mais importantes críticas que têm vindo a ser efectuadas à Teoria Baseada nos Recursos, que é a de não ser capaz de responder à questão de como é que os recursos/capacidades críticos são transformados em vantagem competitiva.

(e) A pesquisa posiciona as fontes de vantagem competitiva do lado das capacidades e não dos recursos individuais. Ao definir capacidades como a forma como a empresa integra um pacote de recursos, a investigação define capacidades como um "output" intermédio entre os recursos e a vantagem competitiva, contribuindo assim para uma clarificação daquela que tem reconhecidamente sido uma lacuna da literatura sobre recursos, que é a confusão de termos (recursos, capacidades, competências, activos) para expressar a mesma coisa.

Acreditamos que a investigação aqui descrita constitui igualmente um contributo para a gestão empresarial, no domínio do desenvolvimento de capacidades. A importância dos gestores de topo, que nas PME's tendem a ser os sócios gerentes, é amplamente enfatizada no modelo proposto. É de extrema importância logo na primeira fase do processo, fase de

detecção das oportunidades e continua a ser determinante na definição do rumo (definição do modelo de negócio, selecção das fronteiras da empresa e ainda construção de lealdade e comprometimento). O papel dos gerentes não é menos importante na fase de mudança para a direcção definida, particularmente nas questões relacionadas com a perseverança e com a definição das políticas funcionais adequadas aos novos modelos de negócio definidos.

Os casos estudados permitem que se retirem algumas ilações sobre o que fazer, por exemplo, quando a cognição dos gerentes não lhes permite identificar as oportunidades externas de mudança. Nessas situações, poderá ser preferível permitir que a liderança dos processos seja levada a cabo por outros membros da organização que evidenciem modelos mentais diferentes e que consigam demonstrar terem percebido as oportunidades. Outra questão que nos parece ser de extrema relevância do ponto de vista da gestão empresarial, relaciona-se com a definição de políticas funcionais adequadas aos novos modelos de negócio. Por vezes essas políticas funcionais criam dificuldades acrescidas e os gestores tendem a facilitar, aceitando a sua inflexão. Por exemplo, enquanto que a CALAFE assumiu a perda de clientes já tradicionais pelo facto de não ter aceite, em situação alguma, vender modelos EJECT com a marca de cliente, política que acabou por, a seu tempo, permitir a consolidação da marca no mercado, a MAZONI, logo numa das primeiras oportunidades que teve, comercializou produtos da sua marca própria DARK, com marca branca.

Esta pesquisa não deixa de ter as suas limitações. O modelo proposto foi desenvolvido através de uma aproximação indutiva, a partir da análise de três estudos de caso (empresas), num total de cinco capacidades. Os padrões observados evidenciaram replicações literais e teóricas que suportam a teoria desenvolvida. Todavia, apenas cinco capacidades foram analisadas. Embora o número cinco esteja entre no intervalo aconselhado pela literatura (entre quatro e dez), e embora a literatura nos diga que se dois ou mais estudos de caso suportarem a mesma teoria se pode falar em replicação, entendemos que a generalização das conclusões aqui obtidas não deverá ser efectuada sem que antes sejam efectuados mais estudos. Por outro lado, pelo facto de todas as empresas analisadas pertencerem à mesma indústria, conseguiu-se controlar efeitos estranhos. Por contraposição, os resultados obtidos podem estar influenciados por efeitos internos à própria indústria. Assim, acreditamos que será importante levarem-se a cabo mais estudos tanto dentro da indústria de calçado, quanto noutras indústrias, qualitativos e/ou quantitativos, com o objectivo de testar até que ponto é que o desenvolvimento de capacidades por PME's noutras indústrias organizadas por "clusters", nas quais a mudança tenha vindo a ser lenta, segue o modelo proposto. Esses

estudos permitirão em primeiro lugar refinar o modelo proposto e em segundo lugar contribuir para o seu potencial de generalização.

Na análise dos dados surgiu-nos uma questão que não tivemos oportunidade de explorar devidamente, e que, como tal, achamos que deve ficar como sugestão para futuras pesquisas. As evidências apontam o facto de tanto a experiência passada, quanto a personalidade dos líderes da mudança estarem intimamente relacionadas com os tipos de modelos de negócio que vieram a ser definidos. Fica pois a sugestão de se efectuarem estudos no sentido de se verificar até que ponto é que esta relação de causa efeito efectivamente existe.

Bibliografia

- Abecassis-Moedas C. 2006. Integrating design and retail in the clothing value chain: An empirical study of the organization of design. *International Journal of Operations & Production Management* **26**(4): 412-428.
- Abecassis-Moedas C, Mahmoud-Jouini SB. 2008. Absorptive capacity and source-recipient complementarity in designing new products: an empirically derived framework *Journal of Product Innovation Management* **25**(6): 473-490.
- Abrunhosa A, Moura e Sá P. 2008. Are TQM principles supporting innovation in the Portuguese footwear industry? *Technovation* **28**(4): 208-221.
- Acedo FJ, Barroso C, Galan JL. 2006. The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal* **27**(7): 621-636.
- Adner R, Helfat CE. 2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal* **24**(10): 1011-1025.
- 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.
- Ambrosini V, Bowman C, Collier N. 2009. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management* **20**(S1): S9-S24.
- Amit R, Schoemaker PJH. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* **14**(1): 33-46.
- Anand G, Ward PT, Tatikonda MV, Schilling DA. 2009. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management* **27**(6): 444-461.
- Andrews KR. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones Irwin: Homewood, IL.
- Ansoff HI. 1965. *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill: New York.
- António N. 2006. *Estratégia Organizacional* (2 ed.). Silabo: Lisboa.
- APICCAPS. 1999. *The Portuguese Footwear Industry. Monografia estatística '99*. Publicações APICCAPS: Porto.
- APICCAPS. 2007. *Indústria do Calçado - Plano Estratégico 2007-2013*. Publicações APICCAPS: Porto.
- APICCAPS. 2008. *Calçado, Componentes e Artigos de Pele. Monografia Estatística '07*. Publicações APICCAPS: Porto.
- APICCAPS. 2009. *Calçado, Componentes e Artigos de Pele. Monografia Estatística 2008*. . Publicações APICCAPS: Porto.

- Arend RJ, Bromiley P. 2009. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization* 7(1): 75-90.
- Armstrong CE, Shimizu K. 2007. A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource- Based View of the Firm. *Journal of Management* 33(6): 959-986.
- Arora A, Fosfuri A, Gambardella A. 2001a. *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Arora A, Fosfuri A, Gambardella A. 2001b. Markets for technology and their implications for corporate strategy. *Industrial and Corporate Change* 10(2): 419-451.
- Augier M, Teece DJ. 2006. Understanding complex organization: the role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities. *Industrial and Corporate Change* 15(2): 395-416.
- Augier M, Teece DJ. 2007. Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. *Management International Review* 47(2): 175-192.
- Augier M, Teece DJ. 2008. Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies* 29(8-9): 1187-1208.
- Augier M, Teece DJ. 2009. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science* 20(2): 410-421.
- Bain JS. 1959. *Industrial Organization*. Wiley: New York, NY.
- Barney JB. 1986. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management. The Academy of Management Review* 11(3): 656-665.
- Barney JB. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Barney JB. 1995. Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive* 9(4): 49-61.
- Barney JB. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Barney JB. 1999. How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review* 40(3): 137-144.
- Barney JB. 2001a. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 26(1): 41-56.
- Barney JB. 2001b. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27(6): 643-650.
- Barney JB. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2 ed.). Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.

- Barney JB, Hansen MH. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal* **15**(S1): 175-190.
- Barney JB, Hesterly WS. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage* (3 ed.). Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Barney JB, Mackey TB. 2005. Testing resource-based theory. In *Research Methodology in Strategy and Management* DJ K, DD B (eds.), Elsevier: Greenwich, CT.
- Barney JB, Wright M, David J. Ketchen J. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* **27**(6): 625-641.
- Barney JB, Wright PM. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* **37**(1): 31-46.
- Barney JB, Zajac EJ. 1994. Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage. *Strategic Management Journal* **15**(S1): 5-9.
- Barreto I. 2010. Dynamic capabilities: A review of past Research and an agenda for the future. *Journal of Management* **36**(1): 256-280.
- Becchetti L, Rossi SPS. 2000. The positive effect of industrial district on the export performance of Italian firms. *Review of Industrial Organization* **16**(1): 53-68.
- Becker GS. 1964. *Human Capital*. Columbia: New York.
- Berman S, Down J, Hill C. 2002. Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal* **45**(1): 13-31.
- Besanko D, Dranove D, Shanley M. 2000. *Economics of Strategy* (2 ed.). John Wiley & Sons: New York.
- Black JA, Boal KB. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* **15**(S2): 131-148.
- Bowman C. 2001. "Value" in the resource-based view of the firm: A contribution to the debate. *Academy of Management. The Academy of Management Review* **26**(4): 501-502.
- Bozarth C, Blackhurst J, Handfield RB. 2007. Following the thread: Industry cluster theory, the New England cotton textiles industry, and implications for future supply chain research. *Production and Operations Management* **16**(1): 154-157.
- Bromiley P, Fleming L. 2000. The resource based view of strategy: an evolutionist's critique. In *The Economics of Choice, Change, and Organizations: Essays in Memory of Richard M. Cyert* Augier M, March J (eds.), Elgar: Cheltenham, UK.
- Brown SL, Eisenhardt K. 1998. *Competing on the Edge*. Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Bruni DS, Verona G. 2009. Dynamic marketing capabilities in science based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management* **20**(S1): S101-S117.

- Burt RS. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Cândido C, Santos S. 2009. Taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial: uma questão controversa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* **8**(2): 10-18.
- Cavusgil E, Serggie SH, Talay MB. 2007. Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice* **15**(2): 159-166.
- Chaffee EA. 1985. Three models of strategy. *Academy of Management Review* **10**(1): 89-98.
- Chell E. 2004. Critical Incident Technique. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Cassel C, Symon G (eds.), SAGE Publications: London.
- Chesbrough H, Rosebloom RS. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology. *Industrial and Corporate Change* **11**(3): 529-555.
- Chia R. 2004. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review* **1**(1): 29-34.
- Chituc CM, Azevedo A, Toscano C. 2009. A framework proposal for seamless interoperability in a collaborative networked environment. *Computers in Industry* **60**(5): 317-338.
- Cho HJ, Pucik V. 2005. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **26**(6): 555-575.
- Clulow V, Gerstman J, Barry C. 2003. The resource-based view and sustainable competitive advantage: The case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training* **27**(5): 220-232.
- Cohen J. 1960. A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement* **20**(1): 37-46.
- Cohen WM, Levinthal DA. 1990. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation *Administrative Science Quarterly* **35**(1): 128-152.
- Collis DJ. 1994. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal* **15**(S1): 143-152.
- Collis DJ, Montgomery CA. 2008. Competing on resources. *Harvard Business Review* **86**(7,8): 140-150.
- Conner K. 1991. An historical comparison of resource-based logic and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm here? *Journal of Management* **17**(1): 121-154.
- Cortright J. 2006. Making sense of clusters: Regional competitiveness and economic development, The Brookings Institution: http://www.brookings.edu/metro/pubs/20060313_clusters.pdf.
- CTCP. 2004. Utilização da Formação como factor da competitividade pelas empresas na fileira do calçado. In *Estudos e Investigação*. Centro Tecnológico do Calçado.

- D'Aveni R. 1994. *Hipercompetition*. Free Press: New York.
- Danneels E. 2002. The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* **23**(12): 1095-1121.
- Danneels E. 2008. Organizational antecedents of second-order competences *Strategic Management Journal* **29**(5): 519-543.
- Danneels E. 2010. Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal* **32**(1): 1-31.
- Demil B, Lecocq X. 2010. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning* **43**(2-3): 227-246.
- Denrell J, Fang C, Winter SG. 2003. The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal* **24**(10): 977-990.
- Dhanaraj C, Beamish P. 2003. A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management* **41**(3): 242-261.
- Di Stefano G, Peteraf MA, Verona G. 2010. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change* **19**(4): 1187-1204.
- Dierickx I, Cool K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive. *Management Science* **35**(12): 1504-1513.
- Døving E, Gooderham PN. 2008. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal* **29**(8): 841-857.
- Draft R (ed.). 1983. *Organization theory and design* West: New York.
- Drucker P. 1954. *The Practice of Management*. Harper and Row: New York, NY.
- Easterby-Smith M, Lyles MA, Peteraf MA. 2009. Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management* **20**(S1): S1-S8.
- Eisenhardt KM. 1989. Building theory from case study research. *Academy of Management. The Academy of Management Review* **14**(4): 532-550.
- Eisenhardt KM, Graebner ME. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* **50**(1): 25-32.
- Eisenhardt KM, Martin JA. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* **21**(10/11): 1105-1121.
- Ellonen H, Wikstrom P, Jantunen A. 2009. Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes. *Technovation* **29**(11): 753-762.
- Esparza ET, Lucio IFd, Pérez JY. 2005. *Evolución de la Industria Española del Calzado: hechos relevantes en las últimas décadas*. Ministerio de Indústria Comercio y Turismo: Madrid.

- Espino-Rodríguez TF, Padrón-Robaina V. 2006. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews* **8**(1): 49-70.
- Farjoun M. 2010. Beyond dualism: stability and change as a duality. *Academy of Management Review* **35**(2): 202-225.
- Fiol CM. 1991. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* **17**(1): 191-211.
- Fisher C. 2010. *Researching and Writing a Dissertation* (3 ed.). Pearson Education Limited: Essex.
- Flanagan JC. 1954. The critical incident technique. *Psychological Bulletin* **51**(4): 327-358.
- Foss NJ. 1996. Higher-order industrial capabilities and competitive advantage. *Industry and Innovation* **3**(1): 1-20.
- Foss NJ, Knudsen T. 2003. The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics* **24**(4): 291-307.
- Freire A. 1997a. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo: Lisboa / São Paulo.
- Freire A. 1997b. *Internacionalização - Desafios para Portugal*. Verbo: Lisboa / São Paulo.
- Gans JS, Hsu DH, Stern S. 2002. When does the start-up innovation spur the gale of creative destruction? *RAND Journal of Economics* **33**(4): 571-586.
- GAO. 1990. *Case Study Evaluations*. GAO: Washington D.C.
- Garvin D. 1988. *Managing Quality*. Free Press: New York.
- GEPIE. 1995. *A Indústria Portuguesa Horizonte 2015: Evolução e Prospectiva*. IAG: Lisboa.
- Ghemawat P, Rivkin J. 1999. Creating Competitive Advantage. In *Strategy and the Business Landscape: Text and Cases*. P. Ghemawat with D. Collins GP (ed.), Addison-Wesley: Reading MA.
- Gilbert CG. 2005. Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal* **48**(5): 741-763.
- Gilbert CG. 2006. Change in the presence of residual fit: Can competing frames coexist? *Organization Science* **17**(1): 150-167.
- Giner JM, María MJS. 2002. Territorial systems of small firms in Spain: an analysis of productive and organizational characteristics in industrial districts. *Entrepreneurship & Regional Development* **14**(3): 211-228.
- Gladwell MM. 2000. *The Tipping Point*. Little Brown and Company: London.
- Glaser B, Strauss AL. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter: New York.
- Grant RM. 2005. *Contemporary Strategy Analysis* (5 ed.). Blackwell Publishing: Malden, MA.

- Hall R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal* **13**(2): 135-144.
- Hallier J, Forbes T. 2004. In search of theory development in grounded investigations: Doctors' experiences of managing as an example of fitted and prospective theorizing. *Journal of Management Studies* **41**(8): 1379-1410.
- Hamel G, Prahalad CK. 1989. Strategic intent. *Harvard Business Review*(May-June): 63-76.
- Hansen G, Wernerfelt B. 1989. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal* **10**(5): 339-411.
- Harrison J, Boyle E. 2006. Falling into capability learning traps: The role of the firm's predominant managerial mental models. *Management Decision* **44**(1): 31-43.
- Hartley J. 2004. Case Study Research. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Cassel C, Symon G (eds.), SAGE Publications Ltd: London.
- Hedley B. 1977. Strategy and the 'business portfolio'. *Long Range Planning* **10**(1): 9-15.
- Helfat C. 1997. Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulation. *Strategic Management Journal* **18**(5): 339-360.
- Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, UK.
- Helfat CE, Peteraf MA. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal* **24**(10): 997-1010.
- Henderson R. 1994. Managing innovation in the information age. *Harvard Business Review* **72**(1): 100-106.
- Henderson R, Cockburn I. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal* **15**(Winter Special Issue): 63-85.
- Hervás-Oliver JL, Albors-Garrigós J. 2007. Do cluster capabilities matter? An empirical application of the resource-based view in clusters. *Entrepreneurship & Regional Development* **19**(2): 113.
- Hirshliefer J. 1980. *Price Theory and Applications* (2 ed.). Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Hofer C, Schendel D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West: St. Paul, MN.
- Holcomb TR, Holmes RM, Connely BL. 2008. Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal* **30**(13): 457-485.
- Hoopes DG, Madsen TL, Walker G. 2003. Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal* **24**(10): 889-902.
- Huber GP. 1991. Organizational learning: The contributing processes and literatures. *Organization Science* **2**(1): 88-115.

- Huff AS. 1990. Mapping strategic thought. In *Mapping strategic thought*. Huff AS (ed.), Wiley: New York.
- Huygens M, Baden-Fuller C, Van den Bosch FA, Voberda HW. 2001. Coevolution of firm capabilities and industry. *Organisation Studies* **22**(6): 971-1012.
- INE. Estatísticas do Comércio Internacional, vários anos INE (ed.): Lisboa.
- INE. 2008. Estatísticas do Comércio Internacional Janeiro a Dezembro de 2007 (versão revista), INE: Lisboa.
- Isabella LA. 1990. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal* **33**(1): 7-41.
- Jacobsen R. 1988. The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal* **9**(5): 41-58.
- Johnson DR, Hoopes DG. 2003. Managerial cognition, sunk costs, and the evolution of industry structure. *Strategic Management Journal* **24**(10): 1057-1068.
- Joskow P. 1985. Vertical integration and long term contracts: The case of coal-burning electric generating plants. *Journal of Law Economics and Organization* **15**(1): 33-80.
- Katkalo VS, Pitelis CN, Teece DJ. 2010. Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change* **19**(4): 1175-1186.
- Kay N. 2010. Dynamic capabilities as context: the role of decision, system and structure. *Industrial and Corporate Change* **19**(4): 1205-1223.
- Keil T. 2004. Building external corporate venturing capability. *Journal of Management Studies* **41**(5): 799-825.
- Ketels C. 2003. The Development of the Cluster Concept - Present Experiences and Further Developments. Paper presented at the NRW conference on clusters, 5 Dec. 2003, http://isc.hbs.edu/pdf/Frontiers_of_Cluster_Research_2003.11.23.pdf Duisburg, Germany.
- Ketkar S, Sett PK. 2010. Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resources Management* **21**(8): 1173-1206.
- Knott AM. 2003. The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal* **24**(10): 929-943.
- Kogut B, Zander U. 1992. Knowledge of the enterprise, combinative capabilities and the replication of technology. *Organizational Science* **3**(3): 383-397.
- Kotler P. 2000. *Marketing Management*. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Kraaijenbrink J, Spencer JC, Groen AJ. 2010. The Resource-Based View: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management* **36**(1): 349-372.
- Kunc MH, Morecroft JDW. 2010. Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal* **31**(11): 1164-1182.

- Laamanen T, Wallin J. 2009. Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of management Studies* **46**(6): 950-981.
- Lado AA, Boyd N, Wright P. 1992. A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management* **18**(1): 77-91.
- Lado AA, Wilson MC. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review* **19**(4): 699-727.
- Lampel J, Shamsie J. 2003. Capabilities in motion: New organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry. *Journal of Management Studies* **40**(8): 2189-2210.
- Landis JR, Coch GG. 1977. Measurement of observer agreement for categorical data *Biometrics* **33**(1): 159-174.
- Langlois RN, Robertson PL. 1995. *Firms, Markets and Economic Change*. Reutledge: London.
- Lawson C. 1999. Towards a competence theory of the region. *Cambridge Journal of Economics* **23**(2): 151-166.
- Lee TW. 1999. *Using Qualitative Methods to Organize Research*. SAGE: Newbury Park, CA.
- Lee TW, Mitchell TR, Sablynski CJ. 1999. Qualitative research and vocational psychology. *Journal of Vocational Behavior* **55**(2): 161-187.
- Lei D, Hitt MA, Bettis R. 1996. Dynamic competencies through meta-learning and strategic context. *Journal of Management* **22**(4): 549-570.
- Leonard-Barton D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* **13**(S1): 111-125.
- Levinthal D, Myatt J. 1994. Co-evolution of capabilities and industry: the evolution of mutual fund processing. *Strategic Management Journal* **15**(Special Issue): 45-62.
- Liao J, Kickul JR, Ma H. 2009. Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms. *Journal of Small Business Management* **47**(3): 263-286.
- Lieberman M, Montgomery D. 1988. First-mover advantages. *Strategic Management Journal* **9**(S1): 41-58.
- Liedtka JM. 1997. Everything I need to know about strategy I learned at the National Zoo. *The Journal of Business Strategy* **18**(1): 8-11.
- Liedtka JM. 1998. Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership* **26**(4): 30-35.
- Lippman S, Rumelt R. 1982. Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under uncertainty. *Bell Journal of Economics* **13**(2): 418-438.

- Loasby BJ. 1998. The concept of capabilities. In *Economic Organization, Capabilities and Co-ordination - Essays in Honour of G. B. Richardson*. Foss N, Loasby B (eds.), Routledge: London.
- Loasby BJ. 2010. Capabilities and strategy: problems and prospects. *Industrial and Corporate Change* **19**(4): 1301-1316.
- Lockett A, Thompson S, Morgenstern U. 2009. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. *Journal of Management Reviews* **11**(1): 9-28.
- Lopez VA. 2003. Intangible resources as drivers of performance: evidences from a Spanish study of manufacturing firms. *Irish Journal of Management* **24**(2): 125-134.
- Macher J, Mowery D. 2009. Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. *British Journal of Management* **20**(S1): S41-S62.
- Mahoney J, Pandain J. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal* **20**(10): 935-952.
- Makadok R. 1999. Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal* **20**(10): 935-952.
- Makadok R. 2001. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* **22**(5): 387-401.
- Malik OR. 2008. Adapting to market liberalization: the role of dynamic capabilities, initial resource conditions, and strategic path choices in determining evolutionary fitness In Less Developed Country (LDC) firms. *Journal of International Management* **14**(3): 217-231.
- March J. 2006. Rationality, foolishness and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal* **27**(3): 201-214.
- Markman GD, Espina MI, Phan PH. 2004. Patents as surrogates for inimitable and non-substitutable resources. *Journal of Management* **30**(4): 529-544.
- Marshall A. 1919. *Industry and Trade*. Macmillan & Co: London.
- Marshall A. 1920. *Principles of Economics* (8 ed.). Macmillan and Co., Lda: London.
- Martin R, Sunley P. 2003. Deconstructing clusters: Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography* **3**(1): 5-35.
- Maskell P, Malmberg A. 1999. Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics* **23**(2): 167-185.
- Mathews JA. 2003. Strategizing by firms in the presence of markets for resources. *Industrial and Corporate Change* **12**(6): 1157-1193.
- McGahan AM, Porter M. 1997. How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal* **18**(Summer Special): 15-30.
- McKelvie A, Devidsson P. 2009. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management* **20**(S1): S63-S80.

- Medon C, Ferrão P (eds.). n.d. *A Inovação e a Produtividade na Indústria Portuguesa de Calçado (versão provisória - draft)*.
- Memmo S. 2009. Italian footwear entrepreneurship and growth on international markets. Paper presented at the The ESU conference on entrepreneurship 2009, Benevento, Itália.
- Miles M, Huberman AM. 1984. *Qualitative data analysis*. SAGE: Newbury Park.
- Miller D, Shamsie J. 1996. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal* **39**(3): 519-543.
- Mintzberg H. 1990a. Strategy Formation: Schools of Thought. In *Perspectives on Strategic Management*. Fredrickson JW (ed.), Harper and Row: New York.
- Mintzberg H. 1990b. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal* **11**(3): 171-196.
- Mintzberg H. 1994. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*: 107-114.
- Mintzberg H. 2004. *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. 2009. *Strategy Safari* (2 ed.). Pearson Education: Harlow.
- Molina-Morales FX. 2001. European industrial districts: Influence of geographic concentration on performance of the firm. *Journal of International Management* **7**(4): 277-294.
- Molina-Morales FX. 2002. Industrial districts and innovation: the case of the Spanish ceramic tiles industry. *Entrepreneurship & Regional Development* **14**(4): 317-335.
- Molina-Morales FX, Martínez-Fernández T. 2003. The impact of industrial district affiliation on firm value creation. *European Planning Studies* **11**(2): 155-170.
- Morgan RE, Vorhies DW, Mason CH. 2009. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal* **30**: 909-920.
- Mota J, Castro LMd. 2004. A capabilities perspective on the evolution of firm boundaries: A comparative case example from the Portuguese moulds industry. *The Journal of Management Studies* **41**(2): 295-316.
- Moura e Sá P, Abrunhosa A. 2007. The Role of TQM Practices in Technological Innovation: The Portuguese Footwear Industry Case. *Total Quality Management & Business Excellence* **18**(1): 57-66.
- MTSS. 2005. *Quadros de Pessoal*. Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento: Lisboa.
- MTSS D. 1999. *Quadros de Pessoal*. Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento: Lisboa.

- MTSS D. 2003. *Quadros de Pessoal*. Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento: Lisboa.
- Narayanan VK, Colwell K, Douglas F. 2009. Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: a process perspective on the development of dynamic capabilities. *British Journal of Management* **20**: S25-S40.
- Nelson R, Winter S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Neuendorf KA. 2002. *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications Inc.: Thousand Oaks.
- Newbert SL. 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* **28**(2): 121-146.
- Newbert SL. 2008. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* **29**(7): 745-768.
- Newey LR, Zahra SA. 2009. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management* **20**(Supplement 1): S81-S100.
- Niosi J. 2003. Alliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms. *Research Policy* **32**(5): 737-750.
- Nonaka I, Toyama R. 2005. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change* **14**(3): 419-436.
- Nonaka I, Toyama R. 2007. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change* **16**(3): 371-394.
- Ojeda-Gomez J, Simpson M, Lenny Koh SC, Padmore J. 2007. Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. *Benchmarking* **14**(3): 289-305.
- Oster SM. 1999. *Modern Competitive Analysis* (3 rd ed.). Oxford University Press: New York.
- Pablo AL, Reay T, Dewald JR, Casebeer AL. 2007. Identifying enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies* **44**(5): 687-708.
- Pandza K, Thorpe R. 2009. Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management* **20**(S1): S118-S131.
- Paniccia I. 1998. One, a hundred, thousands of industrial districts. Organizational variety in local networks of small and medium-sized enterprises. *Organization Studies* **19**(4): 667-699.
- Paniccia I. 1999. The performance of IDs. Some insights from the Italian case. *Human Systems Management* **18**(2): 141-159.

- Parto S. 2008. Innovation and economic activity: An institutional analysis of the role of clusters in industrializing economies. *Journal of Economics Issues* **XLII**(4): 1005-1030.
- Penrose E. 1960. The growth of the firm: A case study: The Hercules Powder Company. *Business History Review* **34**(1): 1-23.
- Penrose ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm* (3 ed.). John Wiley Sons: New York.
- Pérez PDS, Falcón JMG. 2004. The Influence of Human Resource Management in Savings Bank Performance. *The Service Industries Journal* **24**(2): 51-66.
- Peteraf MA. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* **14**(3): 179-191.
- Peteraf MA, Barney JB. 2003. Unraveling the Resource-Based tangle. *Managerial and Decision Economics* **24**(4): 309-323.
- Peteraf MA, Bergen ME. 2003. Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal* **24**(10): 1027-1041.
- Petit Y, Hobbs B. 2010. Project portfolios in dynamic environments: sources of uncertainty and sensing mechanisms. *Project Management Journal* **41**(4): 46-58.
- Pike F, Sengenberger W. 1990. Introduction. In *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*. Pike F, Becattini G, Sengenberger W (eds.), ILO publications, International Labour Office: Geneva.
- Piore MJ, Sabel CF. 1986. *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity*. Basic Books.
- Porter M. 1979. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* **57**(2): 137-145.
- Porter M. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
- Porter M. 1985. *Competitive Advantage*. Free Press: New York.
- Porter M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Basic Books: New York.
- Porter M. 1991. Towards a dynamic theory of strategy *Strategic Management Journal* (1986-1998) **12**(SPECIAL ISSUE): 95-117.
- Porter M. 1994. The role of location in competition. *Journal of Economics of Business* **1**(1): 35-39.
- Porter M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review* **November-December**: 61-78.
- Porter M. 1997. New strategies for inner-city economic development. *Economic Development Quarterly* **1**(11): 11-27.
- Porter M. 1998. Clusters and the new economics on competition. *Harvard Business Review* **76**(6): 77-90.

- Porter M. 2000a. Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly* **14**(1): 15-34.
- Porter M. 2000b. Locations, Clusters, and Company Strategy. In *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Clark GL, Feldman MP, Gertler MS (eds.), Oxford University Press: Oxford.
- Porter M. 2003. The economic performance of regions. *Regional Studies* **37**(6-7): 549-678.
- Powell TC. 1992. Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal* **13**(7): 551-558.
- Powell TC. 2001. Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal* **22**(9): 875-888.
- Prahalad CK, Hamel G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* **68**(3): 79-91.
- Prahalad CK, Hamel G. 1994. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal* **15**(S2): 5-16.
- Priem RL, Butler JE. 2001a. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management. The Academy of Management Review* **26**(1): 22-40.
- Priem RL, Butler JE. 2001b. Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management. The Academy of Management Review* **26**(1): 57-66.
- Prieto IM, Revilla E, Rodríguez-Prado B. 2009. Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management* **25**(3): 313-326.
- PROINOV. 2001. *O Cluster do Calçado em Portugal*: Lisboa.
- Rabellotti R. 1998. Collective efforts in Italian and Mexican footwear industrial clusters. *Small Business Economics* **10**(3): 243-262.
- Ray G, Barney JB, Muhanna WA. 2004. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal* **25**(1): 23-37.
- Ray G, Muhanna WA, Barney JB. 2005. Information technology and the performance of the customer service process: a resource-based analysis. *MIS Quarterly* **29**(4): 625-652.
- Reagans R, Argote L, Brooks D. 2005. Individual experience and experience working together: predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together. *Management Science* **51**(6): 869-881.
- Reed R, DeFillipi RJ. 1990. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review* **15**(1): 88-102.
- Ricardo D. 1817. *Principles of Political Economy and Taxation*. J. Murray: London.

- Romme AGL, Zollo M, Berends P. 2010. Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change* **19**(4): 1471-1299.
- Rosenbloom RS. 2000. Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of the NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal* **21**(10-11): 1183-1103.
- Rosenfeld SA. 1997. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. *European Planning Studies* **5**(1): 3-23.
- Rosenkopf L, Nerkar A. 2001. Beyond local search: boundary-spanning, exploration and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal* **22**(4): 287-306.
- Rouleau L, Séguin F. 1995. Strategy and organization theories: Common forms of discourse. *Journal of Management Studies* **32**(1): 101-117.
- Rouse MJ, Daellenbach ES. 1999. Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal* **20**(5): 487-494.
- Rubin PH. 1973. The expansion of firms. *Journal of Political Economy* **84**(4): 936-949.
- Rumelt R. 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. In *Competitive Strategic Management*. Lamb RB (ed.).
- Rumelt R. 1991. How much does industry matter? *Strategic Management Journal* **12**(3): 167-185.
- Russo M, Fouts P. 1997. A resourced-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal* **40**(3): 534-559.
- Ryle G. 1949. *The Concept of Mind*. Hutchinson: London.
- Salvato C. 2003. The role of micro-strategies in the engineering of firms evolution. *Journal of Management Studies* **40**(1): 83-108.
- Santos F, Abrunhosa A, Costa I. 2006. Strategic organization in mature industries: Boundary Architecture as a source of competitive advantage, INSEAD: Fontainebleau.
- SATRA. 1995. *World Footwear Markets*. Satra Information Center: London, U.K.
- SATRA. 1999. *World Footwear Markets*. Satra Information Center: London, U.K.
- SATRA. 2002. *World Footwear Markets*. Satra Information Center: London, U.K.
- SATRA. 2005. *World Footwear Markets*. Satra Information Center: London, U.K.
- SATRA. 2007. *World Footwear Markets*. Satra Information Center: London, U.K.
- Schoemaker PJH. 1990. Strategy, complexity, and economic rent. *Management Science* **36**(10): 1178-1192.

- Schreyögg G, Kliesch-Eberl M. 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* **28**(9): 913-933.
- Schumpeter J. 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Schumpeter J. 1950. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper: New York.
- Scott AJ. 1998. Flexible production systems and regional development: The rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research* **12**(2): 171-186.
- Shamsie J, Martin X, Miller D. 2009. In the old, in the new: capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. *Strategic Management Journal* **30**(13): 1440-1452.
- Simons H. 2009. *Case Study Research in Practice*. SAGE Publications Ltd: London.
- Sirmon DG, Hitt MA, Ireland RD. 2007. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review* **32**(1): 273-292.
- Strauss A, Corbin J. 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, Inc.: Newbury Park, CA.
- Teece DJ. 1980. Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization* **1**(3): 223-247.
- Teece DJ. 1982. Towards an Economic Theory of Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization* **3**(1): 39-63.
- Teece DJ. 1998. Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* **40**(3): 55-79.
- Teece DJ. 2002. *Managing Intellectual Capital : Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford University Press: Oxford.
- Teece DJ. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* **28**(13): 1319-1350.
- Teece DJ. 2009. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press Inc.: New York.
- Teece DJ. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* **43**(2-3): 172-194.
- Teece DJ, Pisano G. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction *Industrial and Corporate Change* **3**(3): 537-556.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. 1997. Dynamic capabilities and the strategic management. *Strategic Management Journal* **18**(7): 509-533.

- Thomas LG. 1986. The economics of strategic planning: a survey of the issues. In *The Economics of Strategic Planning: Essays of Honor of Joel Dean*. Thomas LG (ed.), Lexington Books: Lexington, MA.
- Thomke S, Kuemmerle W. 2002. Asset accumulation, interdependence, and technological change: evidence from pharmaceutical drug discovery. *Strategic Management Journal* **23**(7): 619-635.
- Todorova G, Durisin B. 2007. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review* **32**(3): 774-786.
- Tomer JF. 1987. *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being*. Praeger: New York.
- Tripsas M, Gavetti G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal* **21**(10-11): 1147-1161.
- Trochim W. 1989. Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Plannings* **12**(4): 355-366.
- Trochim WM. 2000. *The Research Methods Knowledge Base* (2^a ed.). Atomic Dog Publishing: Cincinnati, OH.
- Uhlenbruck K, Meyer E, Hitt MA. 2003. Organizational transformation in transition economies: resource-based and organizational learning perspectives. *Journal of Management Studies* **40**(2): 257-282.
- Vergne J-P, Durand R. 2010. The path os most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies* **forthcoming**.
- Vorhies DW, Morgan RE, Autry CW. 2009. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal* **30**(12): 1310-1334.
- Wang CL, Ahmed PK. 2007. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* **9**(1): 31-51.
- Watts D. 2003. *Six Degrees: The Science of a Connected Age*. W.W. Norton & Company: New York.
- Wernerfelt B. 1984. A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* **5**(2): 171-180.
- Whittington R. 2004. Strategy after modernism: recovering practice. *European Management Review* **1**(1): 62-68.
- Williamson O. 1975. *Markets and Hierarchies*. Free Press: New York.
- Williamson O. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press: New York, NY.
- Wills-Johnson N. 2008. The networked firm: a framework for RBV. *Journal of Management Development* **27**(2): 214-224.

- Winter SG. 1995. *Four Rs of profitability: rents, resources, routines, and replication*. In *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Montgomery CA (ed.), Kluwer: Boston, MA.
- Winter SG. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* **24**(10): 991-995.
- Wu L. 2010. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research* **63**(1): 27-31.
- Wu X, Geng S, Li J, Zhang W. 2010. Shared resources and competitive advantage in clustered firms: the missing Link. *European Planning Studies* **18**(9): 1391-1410.
- Yin RK. 2003. *Applications of Case Study Research*. SAGE Publications Inc.: Thousand Oaks.
- Yin RK. 2009. *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed.). SAGE Inc.: Thousand Oaks.
- Young G, Sapienza H, Baumer D. 2003. The influence of flexibility in buyer-seller relationships on the productivity of knowledge. *Journal of Business Research* **56**(6): 443-451.
- Zahra S, Sapienza H, Davidsson P. 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies* **43**(4): 917-955.
- Zahra SA, George G. 2002. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review* **27**: 185-203.
- Zollo M, Winter SG. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* **13**(3): 339-351.

PME's em "clusters": Desenvolvimento de vantagens competitivas
em indústrias maduras, em mudança lenta.
O caso da indústria portuguesa de calçado.

ANEXOS

Nuno César de Jesus Guerra Cardeal

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientador:

Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático,
ISCTE – IUL, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Dezembro, 2010

INDICE

ANEXO 1 – Caso CALAFE	1
ANEXO 2 – Caso MAZONI	76
ANEXO 3 – Caso ABREUS	135
ANEXO4 – Protocolo do Estudo de Caso ABREUS	197
ANEXO 5 – Guião das entrevistas semi estruturadas	205
BIBLIOGRAFIA.....	211

ANEXO1 - Caso CALAFE

1 Introdução

O presente caso de estudo foi efectuado com o objectivo de se responder à seguinte pergunta de investigação: Como é que os recursos/capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da CALAFE foram criados ao longo do tempo?

2 Metodologia

Contexto da investigação

A metodologia seguida foi a de um caso de estudo indutivo, com unidades de análise incorporadas (Yin, 2009). A investigação indutiva parte da análise de dados para a exploração de fenómenos de interesse, para os quais não se encontra explicação adequada na teoria, ora porque a teoria não aborda esses fenómenos, ora porque a teoria simplesmente não os consegue explicar.

A pesquisa contempla diversas unidades de análise. A unidade principal de análise foi a empresa. Como unidades incorporadas foram consideradas, no contexto da empresa, os colaboradores, as áreas funcionais e as capacidades. Num contexto mais alargado, a indústria portuguesa de calçado foi também considerada como unidade de análise incorporada. As unidades de análise "colaboradores" e "áreas funcionais" foram importantes na recolha de dados, particularmente no que respeita a fenómenos organizacionais bem identificados. A unidade de análise de maior dimensão, a indústria, é importante na medida que permite uma melhor compreensão de diversas opções estratégicas seguidas pela empresa. A unidade "capacidades da empresa" é a mais importante para a análise do caso, pois permite analisar como é que cada uma das capacidades que está na origem da vantagem competitiva da empresa foi criada.

Fontes de dados

Os dados foram recolhidos a partir de quatro fontes principais: entrevistas semi-estruturadas; documentos de arquivo; observações directas e; artigos de imprensa. O quadro I sumariza essas fontes.

Quadro I – Fontes de dados

Fonte de dados	Número	Exemplos
Entrevistas	10	Director geral; quadros
Documentos de arquivo	24	Dados sobre vendas; relatórios e contas; balanços sociais
Observações directas	5	Processos de fabrico; reuniões informais; colaboradores fora do contexto de trabalho
Artigos de imprensa	38	Press releases; entrevistas

Os dados recolhidos foram todos arquivados numa base de dados do caso de estudo, base de dados essa que contem informação sobre o tipo de dado, a forma como, quando e onde foi obtido e quem o forneceu. Cada um dos dados recolhidos foi devidamente catalogado na base de dados.

Os dados foram recolhidos entre Setembro e Novembro de 2009.

Entrevistas

Ao todo foram entrevistados 8 colaboradores da empresa, tendo dois deles sido mesmo entrevistados duas vezes. Após as entrevistas as pessoas foram novamente contactadas, por telefone ou por abordagem pessoal (as segundas entrevistas aos dois colaboradores referidos tiveram início numa abordagem pessoal para esclarecimento de questões pontuais), nas instalações da empresa, com o objectivo de esclarecimento de questões que, em sede de análise das entrevistas, tenham ficado menos claras. As entrevistas, com durações entre quarenta minutos e uma hora e quarenta minutos foram todas gravadas e posteriormente transcritas. Todas as entrevistas tiveram lugar nas instalações da empresa.

Na entrevista ao líder da empresa utilizou-se uma adaptação da técnica dos incidentes críticos (Chell, 2004). A principal pergunta desta entrevista foi “quais os principais movimentos estratégicos da empresa?”. Associados a esta pergunta tentou-se obter informação relativa a outras perguntas como: O que aconteceu de seguida?; Porque é que aconteceu?; Como é que aconteceu?; Com quem é que aconteceu?; Como é que as partes envolvidas se sentiram?; Quais foram as consequências, tanto no imediato como no longo prazo?; Como é que o entrevistado lidou com a situação e; Que tácticas foram utilizadas? Se por um lado esta técnica pode resultar em enviesamento da informação devido a problemas cognitivos do entrevistado, por outro lado, reflecte o pensamento do líder da organização, o qual numa

pequena e média empresa, como é o caso da CALAFE, é o grande decisor dos movimentos estratégicos. As entrevistas aos restantes colaboradores da empresa tiveram um enfoque nos movimentos estratégicos e na forma como as pessoas e as áreas funcionais respectivas lidaram com as mudanças associadas a esses movimentos estratégicos. Com o objectivo de evitar os enviesamentos retrospectivos, as informações recolhidas nas entrevistas foram sempre que possível trianguladas com outras entrevistas e com outras fontes de dados, nomeadamente com documentos de arquivo e artigos de média.

Documentos de arquivo

Os 24 documentos de arquivo recolhidos incluem, entre outros, relatórios de gestão, listagens de vendas e de clientes, apresentações da empresa, balanços sociais e elementos contabilísticos e financeiros. Estes elementos constituíram uma valiosa fonte de informação primária para triangular informações prestadas pelos entrevistados e assim controlar enviesamentos de retrospectiva.

Observações directas

Durante o período de recolha de dados foi-nos dada total liberdade nos movimentarmos nas instalações da empresa e para conversarmos com quem entendêssemos. Nesse contexto, fizemos um total de cinco observações directas de situações de resolução de problemas pontuais inter e intra equipas, de metodologias de trabalho na produção. Fizemos igualmente observações de pessoas fora do contexto de trabalho, mas dentro da empresa, com o objectivo de melhor perceber a tipologia de relacionamentos informais existentes.

Processo de investigação

Após identificados, no contexto das entrevistas, os principais movimentos estratégicos, quais as competências/recursos geradores de vantagem competitiva que a empresa tem, bem como da forma que essas competências/recursos foram criadas, fizemos uma primeira codificação dos conteúdos das entrevistas. Essa codificação permitiu-nos redigir as secções do caso relacionadas com o desenvolvimento desses recursos/competências. Após essas secções estarem escritas, fizemos uma nova codificação de modo a podermos aplicar o conceito VRIO – Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização (Peteraf e Barney, 2003) às referidas capacidades/recursos a assim confirmarmos o seu potencial para constituir fonte de vantagem competitiva.

Numa fase seguinte procurámos identificar as microfundações de cada uma das capacidades dinâmicas da empresa, tendo para o efeito tomado por modelo de base a ferramenta disponibilizada por Teece (2007). Dado que essa ferramenta foi desenvolvida para indústrias com algumas características diferentes da indústria portuguesa de calçado de couro, fizemos uma codificação preliminar dos dados existentes com base numa adaptação da referida ferramenta. Como os resultados obtidos com essa codificação preliminar eram ou inconclusivos ou demasiado ambíguos, fizemos diversas alterações à codificação, anulando categorias existentes, criando novas categorias e também subdividindo categorias existentes, numa metodologia próxima da utilizada por (Isabella, 1990), até que os resultados fossem adequados. Como este caso de estudo se enquadra num projecto de investigação que inclui dois outros casos, os resultados da codificação obtida foram utilizados nos referidos casos. Na análise desses casos verificaram-se problemas do tipo referidos para a CALAFE, tendo sido sugeridas melhorias no sistema de codificação. Essas melhorias foram utilizadas também no presente caso.

O modelo final de categorias, já com as alterações provenientes da análise dos outros dois casos, foi objecto de uma confrontação com uma codificação efectuada por um "codificador cego", para teste da sua coerência (Miles e Huberman, 1984). Ao "codificador cego", que desconhecia o objectivo do estudo, bem como a pergunta de investigação, foi efectuada uma explanação sobre o enquadramento de cada uma das categorias (Neuendorf, 2002). O índice de fiabilidade geral entre codificadores (Trochim, 2000) foi de 88%, tendo o *Kappa* (Cohen, 1960) sido de 0.836 ($p < 0.001$), podendo-se concluir que se verificou um acordo quase total (Landis e Coch, 1977).

Para melhorar a validade dos constructos, esta versão do caso foi revista por diversos colaboradores da empresa e posteriormente por especialistas da indústria externos à empresa.

3 Breve enquadramento da indústria portuguesa de calçado de couro

Evolução da vantagem competitiva na indústria portuguesa de calçado

Portugal assumiu-se, desde os anos 70 do século XX, como um importante *player* mundial na indústria de calçado. No entanto, e devido a mudanças diversas na envolvente, as fontes de vantagem competitiva da indústria portuguesa mudaram significativamente desde então. Nas décadas de 70 e 80 (século XX) a indústria cresceu com base nos baixos custos salariais existentes em Portugal. Nessa época as vantagens de custos estavam na origem da colocação de grandes encomendas feitas por compradores internacionais. As encomendas de grande dimensão proporcionavam fortes economias de escala, as quais, associadas aos baixos custos salariais, permitiram que a indústria portuguesa de calçado se assumisse muito competitiva no contexto internacional, facto que contribuiu para a promoção do seu crescimento. Nessa época as empresas portuguesas enfocavam as suas competências praticamente apenas na produção. Estratégias de desenvolvimento de produto, de conhecimento dos mercados e de inovação eram apenas verificadas pontual e exploratoriamente. Nesta fase do seu ciclo de vida, a indústria portuguesa de calçado tinha grandes semelhanças com a mexicana (Ojeda-Gomez *et al.*, 2007; Rabellotti, 1998), ainda que por razões diferentes. No caso mexicano, a falta de competências da indústria em conhecimento de mercados, na inovação e na comercialização resultava essencialmente do proteccionismo estatal então verificado, que inibia as importações de calçado, levando a que a procura interna fosse superior à oferta, o que por sua vez permitia que toda a produção fosse vendida sem esforço significativo.

Na década seguinte (de 90), com a redução das barreiras ao comércio internacional e com a abertura dos mercados asiáticos ao ocidente, verificou-se uma substancial deslocalização da produção das grandes séries para os países asiáticos (a China detém actualmente um quota de produção mundial de 62% (APICCAPS, 2007a)). Por outro lado, nos países ocidentais, o calçado tem vindo a ser cada vez mais visto como um acessório de moda, o que leva os consumidores a preferirem produtos distintivos e diferentes. Estas novas tendências conduzem à necessidade de desenvolvimento de competências diferentes na indústria de calçado. A produção de grandes séries de calçado padronizado dá origem à produção de pequenas séries, de calçado distintivo (moda), com necessidades de resposta muito rápida.

Nesta nova era da indústria, factores como a flexibilidade, a resposta rápida, o conhecimento dos mercados, o design e a comercialização manifestaram-se determinantes para o sucesso das empresas.

Não obstante a predominância de micro e pequenas empresas no tecido industrial, a grande maioria de cariz familiar, com grande centralização da decisão no detentor do capital (CTC, 2004), criadas com enfoque quase único na exploração de mão-de-obra barata, as empresas portuguesas têm vindo a conseguir adaptar-se a esta mudança de paradigma.

Numa primeira fase desta adaptação, a ênfase na mudança foi ao nível da tecnologia de produção. Actualmente as empresas portuguesas detêm um nível tecnológico ao nível do estado da arte do sector (APICCAPS, 2007b). Ultrapassada a barreira da tecnologia, que entretanto se veio a tornar numa "commodity" as empresas optaram por adaptar os seus modelos de negócio (Teece, 2007)(Teece, 2007)(Teece, 2007)(Teece, 2007). Algumas optaram por desenvolver competências de subcontratação eficiente, com vista ao aumento da sua flexibilidade e de uma resposta mais rápida, outras criaram competências ao nível da criatividade e movimentam-se com facilidade nesses círculos, outras enveredaram pela criação e comercialização de marcas próprias, outras ainda optaram por integrar verticalmente a jusante, vendendo directamente a agentes/vendedores localizados em mercados externos ou directamente a consumidores através de lojas próprias (APICCAPS, 2007b).

Todavia nem todas as empresas portuguesas de calçado têm vindo a ter sucesso, o que nos leva a conjecturar que não existem receitas únicas, que sirvam todas as empresas. Provavelmente apenas uma boa adequação entre os recursos, as competências e as estratégias conducentes às vantagens competitivas criadoras de um maior valor económico, têm permitido que algumas das empresas portuguesas de calçado continuem a ser empresas de sucesso e a permitir que a indústria nacional de calçado se encontre entre as três mais competitivas de toda a Europa (Esparza, Lucio, e Pérez, 2005).

Sistema de criação de valor

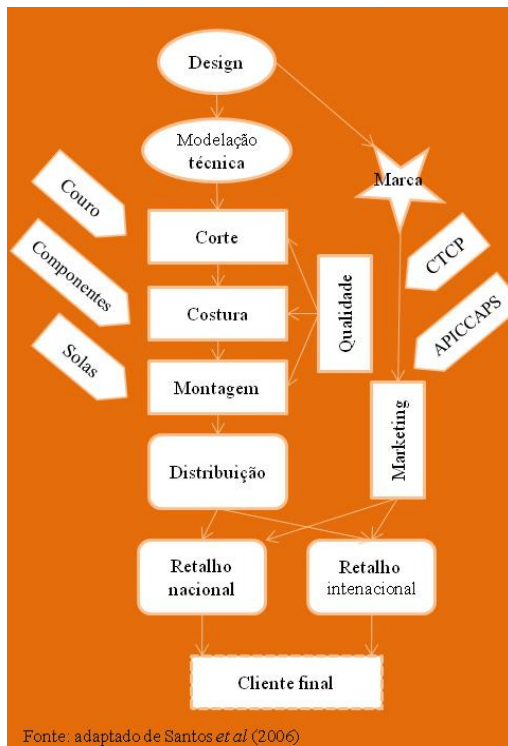
De modo a melhor perceber os processos de criação de valor, tanto do ponto de vista da empresa, como do cluster onde se insere, adaptámos a ferramenta analítica utilizada por Santos, Abrunhosa e Sá (2006). Esta

ferramenta, por sua vez, tem na sua essência a visão de Porter (1991), que define as empresas como sistemas de actividades com o objectivo de criar valor em determinados mercados. A proposta de Santos, Abrunhosa e Sá (2006) foi já validada através de consultas a diversos especialistas da indústria bem como com executivos da indústria. A adaptação efectuada contemplou a introdução de instituições relacionadas e de suporte como o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP),

que tem um importante aporte no desenvolvimento tecnológico e no apoio ao controlo de qualidade, e também da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) que tem um papel de relevo na divulgação de dados estatísticos e de apoio às empresas industriais na participação de feiras e de certames internacionais.

De uma forma geral uma nova colecção de sapatos tem início num processo criativo associado a uma imagem de uma determinada marca (vide figura I). Esse processo criativo conduz ao design dos sapatos. Uma vez concebidos os sapatos do ponto de vista de criatividade, segue-se uma fase de modelação técnica que tem o objectivo de transformar o design num modelo técnico que possa ser produzido em contexto industrial. O processo de modelação técnica é normalmente efectuado com o recurso a sistemas de CAD (Computer-Aided Design). As matérias-primas e subsidiárias utilizadas na produção do calçado de couro dividem-se em três grandes grupos. A pele, normalmente de origem bovina, que é fornecida pelo cluster dos curtumes; as solas, que podem ser de couro ou de borracha e; os componentes diversos, como palmilhas, linhas, forros, entre muitos outros. O processo de

Figura I – Sistema de Actividades



produção tradicional do calçado passa por três grandes fases: corte da pele, costura das diversas peças de pele, para se obter a parte superior do sapato e a montagem da parte de cima com a sola. Uma vez produzidos, os sapatos são distribuídos a lojas de retalho, com o apoio de actividades de marketing, sendo posteriormente vendidos aos clientes finais.

4 O início da empresa - 1981 a 1994

A J. Sampaio e Irmão, Lda (CALAFE) foi fundada por dois irmãos em 1981. O nome CALAFE provém da localização inicial das instalações (alugadas) da empresa CAmpos de LAgares de FElgueiras (Exx, p.2; AD17, p.2).

Na primeira fase da sua vida, a CALAFE, que iniciou as suas operações com apenas 3 funcionários, actuava como subcontratada na produção de calçado, para outras empresas de calçado de maior dimensão, empresas essas que por sua vez comercializavam os seus produtos (com ou sem marca própria), para clientes internacionais.

O Sr. Carvalho, hoje o principal líder da empresa, juntou-se à organização, como funcionário, em 1983. Pouco tempo depois, cerca de seis meses, o então principal sócio, Sr. Sampaio, após o seu irmão ter demonstrado interesse em sair da sociedade, convidou o Sr. Carvalho para assumir a posição do outro sócio fundador. Na origem deste convite esteve o facto de ambos se conhecerem, e de serem amigos, desde crianças e o reconhecimento das competências que o Sr. Carvalho tinha na área de modelação (Exx, p.19). Embora essa alteração na sociedade tenha, internamente, sido de imediato efectuada, a alteração ao pacto social e a respectiva oficialização apenas foi efectuada alguns anos depois (Exx, p.1).

Estes primeiros anos de vida permitiram à empresa o desenvolvimento de competências na produção de calçado e como tal, ser vista pelo mercado como uma boa subcontratada (E¹xx, p.1; Exx, p.1). Esta fase do desenvolvimento da empresa foi muito semelhante ao que se verificou com a maioria das empresas de calçado em Portugal. Como um entrevistado referiu²: *...as empresas de calçado, grande parte das empresas de calçado, nasce de pequenos grupos de familiares e nasceram com a finalidade de fazer alguma subcontratação; fazer uns 50 pares, 100 pares, com umas 10 pessoas, compram umas máquinas de costura,*

¹ De forma a preservar a confidencialidades das entrevistas, todas as referências às mesmas foram substituídas por Exx.

² Com o objectivo de não cair no erro de enviesar a informação obtida nas entrevistas, optámos por apresentar todas as citações exactamente na forma como foram gravadas: sem qualquer tipo de correcção da língua portuguesa.

começam a montagem e começam a fazer meia dúzia de pares, funcionam quase todas elas, nasceram, de um período de subcontratação. E então foram crescendo, foram evoluindo no sentido de fazer cada vez mais pares de sapatos, e chegam a uma altura - e isto é muito importante dizer - no meio disto tudo há uma aprendizagem que eles têm no saber fazer. E chega a uma altura que criam, na generalidade das determinadas empresas uma estrutura de 60 a 70 pessoas em termos de recursos humanos a fabricar que seja 8, 9, 10 pares por pessoa (Exx, p.1).

A criação de competências na produção de calçado permitiu que a empresa, em 1987 (AD17, p.3; AD2, p.1; Exx, p.1; MA13, p.301), iniciasse as suas vendas directas para clientes internacionais: *"...A primeira de exportação foi em 1987, foi para uma empresa que se chamava DANASSA, belga. Antes disso já tínhamos feito vendas para armazéns e sapatarias, um percurso mas ou menos igual aos outros, com produtos muito simples, pouco elaborados, pois nem havia equipamentos, e fomos evoluindo, fomos melhorando quer em termos de equipamento quer em termos de pessoal. Fomos trabalhando como subcontratados para outras empresas, o que ajudou também a perceber o grau de exigência que era necessário para começar a vender directamente para o exterior. E depois naturalmente fomos começando a trabalhar directamente para exportação e como subcontratados (Exx, p.1).*

Na segunda metade da primeira década da vida da empresa, entre 1986 e 1991, foi quando a alteração à estrutura accionista inicial, anteriormente referida, foi formalizada. Neste período da sua vida as mudanças na empresa foram significativas, tendo sido efectuados investimentos no aumento da sua capacidade produtiva. Fizeram-se as primeiras exposições em certames internacionais (a primeira foi na MOCAP³ em 1985 (Exx, p.6)) e tiveram início as primeiras actividades de desenvolvimento de modelos próprios (AD17, p.3; AD2, p.1). Em 1991 a CALAFE mudou-se para as novas instalações que ocupa actualmente: *"...Em 1991 foi quando se deu a primeira grande mudança na empresa foi quando mudámos para instalações próprias e começamos a ter melhores condições de trabalho, já com equipamentos bastante bons e com uma equipa capaz de responder a qualquer situação. Em 91 mudámos para aqui."* (Exx, p.2) (MA12). Também nesta fase da sua vida a empresa, que até então subcontratava os serviços de contabilidade e de fiscalidade a uma empresa externa, decidiu integrar essa função internamente, tendo para o efeito contratado aquele que ainda hoje é o seu Director Administrativo e Financeiro. Esta decisão acabou por se relevar de

³ Mostra de Calçado Português, certame realizado no norte de Portugal

extrema relevância para o desenvolvimento da empresa: *"...A ideia ali era que nós passássemos a ser mais autónomos e organizados e que o pudéssemos ser pela positiva. E também ele foi uma peça que contribuiu para determinadas posições que fomos fazendo e para a evolução. Portanto isto não é a posição de um ou de outro, é preciso haver algo a puxar, mas é também preciso que haja em volta uma série de outras coisas ou situações que nos levem a puxar para um determinado caminho."* (Exx, p.17).

O espaço de tempo que mediou entre a mudança de instalações e o ano de 1994, foi um período de crescimento dentro da mesma orientação de aumento das exportações directas e redução sucessiva da capacidade produtiva destinada à subcontratação por terceiros. Nesta fase a CALAFE começou a organizar o seu departamento comercial e, à medida que a produção foi aumentando, começou ela própria a subcontratar outras empresas locais (AD2, p.1). Igualmente de relevo, o facto da empresa ter lançado, em 1990, a colecção CALAFE, com o objectivo de melhorar a sua reputação enquanto fabricante contratado por compradores internacionais de grande dimensão.

5 A empresa no final da primeira década do século XXI

A CALAFE é hoje reconhecida no meio da indústria de calçado de Felgueiras como uma empresa de sucesso. Um entrevistado referiu-nos: *"...há meia dúzia de anos atrás, o Sr. Carvalho passava completamente despercebido, digamos que não era um dos industriais ricos em termos monetários no concelho de Felgueiras, e se calhar ainda hoje não é! E havia, digamos que, por parte de alguns: "ó pá, aquele não é do nosso grupo!". Se calhar era um bocadinho posto de lado! Hoje toda a gente quando o vê: "olá Sr. Carvalho, como está?"! Portanto, hoje o Sr. Carvalho..., o mesmo acontece a mim, por exemplo, que eu senti em termos de modeladores, havia exactamente a mesma coisa. Hoje, as pessoas vêm falar comigo, vêm... a CALAFE é uma referência hoje. As pessoas vêm falar, "como estão as coisas?", "como é?", "como não é?"! Isso era impensável há meia dúzia de anos atrás!"* (Exx, p.9).

O volume de vendas da CALAFE foi, no passado ano de 2008, de aproximadamente 12 milhões de Euros. No período 1998-2008, o crescimento médio das vendas da empresa foi de

12% (AD20). O montante dos activos e do capital próprio também tem vindo sempre a aumentar (Quadro II).

Quadro II – Evolução dos principais indicadores económico e financeiros (mil €)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vendas	4.487	4.218	4.813	5.237	5.626	8.547	8.702	9.585	11.505	11.785	11.979
Res. Líquido	37	49	6	4	5	28	46	105	216	139	52
Activo Líquido	2.975	3.499	3.904	4.802	5.648	6.723	7.209	7.103	7.472	7.145	9.086
Capitais Próprios	1.093	1.090	1.133	1.333	1.336	1.404	1.512	1.590	1.876	2.115	2.117

Fonte: AD20

A empresa detém duas marcas, a EJECT, criada em 2001, e a Prophecy, criada em 2007. A marca EJECT representou 40% das vendas totais da empresa (em unidade monetárias) em 2008, tendo a Prophecy representado ainda apenas 1%. No quadro III pode-se ver a evolução das vendas da empresa nos últimos anos, detalhada por marca. Nessa evolução é patente o crescimento da Marca Eject a partir de 2003. Verifica-se igualmente uma tendência para a redução das vendas sem marca, também a partir dessa época.

Quadro III – Evolução das vendas das marcas (mil Euros)

	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Totais	4.813	8.547	8.702	9.585	11.505	11.785	11.979
Sem marca		7247	7261	7207	7531	7129	7058
Eject	--	1.300	1.441	2.378	3.974	4.641	4.788
Prophecy	--	--	--	--	--	15	133
Eject/Total	--	15%	17%	25%	35%	39%	40%
Prophecy/Total	--	--	--	--	--	0%	1%

Fonte: AD20

As vendas da empresa são essencialmente para o mercado externo, no qual o Reino Unido aparece como o principal destino das vendas, com uma quota de 27% (em 2008). A Alemanha é o segundo maior mercado da CALAFE, com uma representação de 26%, seguida da Espanha (16%), Holanda (12%) e da Bélgica (8%). Os restantes mercados representam 11% das vendas. (AD18). Portugal tinha uma representatividade de apenas 1% das vendas.

Por sua vez o maior mercado de destino da marca EJECT é o Alemão, com uma representação de 58% do total das vendas da marca (em 2008), seguido da França (10%), do Canadá (5%) e de Portugal (4%). (AD8). Já em 2009, a depois de tentar durante seis anos, a marca EJECT conseguiu estar presente na feira Bread & Butter, que é a feira de referência do

design de pronto a vestir. Nesta feira expõem apenas 1400 marcas e a lista de espera tem mais de 4000. A selecção dos expositores é extremamente rigorosa e feita por painéis de especialistas da área, que fazem a apreciação do comportamento das marcas no mercado. Situações como inconsistência das colecções ou da imagem podem levar a que expositores seleccionados para edições anteriores, sejam preteridos em prol de outros da lista de espera (Exx, p.6).

Do ponto de vista tecnológico os sapatos EJECT não têm qualquer especificidade face aos sapatos tradicionais, pois a matéria-prima principal é o couro, as restantes matérias-primas utilizadas são normais na indústria. Os sapatos são montados em sola de borracha, portanto nem obrigam a equipamentos especiais de injeção directa (Exx, p.11), pelo que podem ser fabricados em qualquer fábrica de calçado com equipamento mais ou menos moderno. No entanto, para além de serem diferentes do ponto de vista de conceito e de design, os sapatos EJECT são, na sua maioria, sapatos complexos, difíceis e demorados de fabricar: *"...Os modelos são mais complicados! Pronto, a nossa marca também é assim...é sapato de moda, que é muito mais arrojado! São modelos complicadíssimos!"* (Exx, p.1). *"...Os modelos não são fáceis de fazer! Claro que dentro dos artigos da EJECT temos artigos e artigos, temos artigos até fáceis, mas temos artigos que são muito complicados. Se passamos de um modelo normal para um artigo EJECT, mesmo de média complexidade, esse artigo reduz a produção, se calhar, em 50%. Associado às séries pequenas ..."* (Exx, p.8).

A marca PROPHECY, que foi lançada em 2007, está ainda a dar os primeiros passos e o seu volume de negócios não tem ainda qualquer expressão nas vendas totais da empresa. A origem da sua criação esteve no facto da CALAFE ter verificado que os clientes que normalmente adquiriam a colecção CALAFE⁴ estavam a desaparecer do mercado nacional (a tendência de redução das vendas dos produtos sem marca, apresentada no quadro anterior confirma isto mesmo). Numa primeira fase, a opção foi a de redireccionar a orientação das colecções CALAFE, o que deu bons resultados. No entanto, a percepção era a de que esta nova versão da orientação das colecções estaria condenada ao insucesso no médio prazo: *"...e começámos a notar que o cliente CALAFE estava a desaparecer, portanto não se justificava continuar a fazer a colecção CALAFE nos moldes em que o fazíamos... o tempo foi passando e começamos a pensar que devíamos fazer uma versão moderna da colecção*

⁴ A colecção CALAFE foi desde o início desenvolvida para que os clientes pudessem adquirir os produtos, colocando-lhes um rótulo com a sua própria marca. As vendas "sem marca", evidenciadas no Quadro III, reflectem uma parte da denominada colecção CALAFE.

CALAFE, que nem fosse a CALAFE nem fosse a EJECT. E começamos a fazer aí. Íamos fazendo, e íamos substituindo o que tinha CALAFE e ia pondo por ali. E chegávamos a um cliente e íamos mostrando, ainda com a marca CALAFE. Até que chegámos a um ponto e dissemos: estamos aqui a gastar dinheiro e está na hora de fazer qualquer coisa. Criámos uma linha, uma imagem para a marca Prophecy, desenvolvemos a linha e começamos a fazer a colecção. Esperamos daqui a 5 anos podermos falar disto mais ou menos nos termos que agora se fala da EJECT.” (Exx, p.9).

Actualmente a CALAFE expõe as suas marcas em diversas feiras internacionais de moda e também nalgumas específicas de calçado (Exx, p.1).

O quadro de pessoal era, em finais de 2008, composto por 128 pessoas (Quadro IV), das quais 119 estavam vinculadas sob a forma de contrato permanente de trabalho. O crescimento do volume de emprego nos últimos anos deveu-se em grande parte à admissão de pessoal não apenas para áreas produtivas, mas também para funções não directamente produtivas. Em 2008 cerca de 40 funcionários, correspondendo a 31% do total de colaboradores, exerciam funções não directamente produtivas.

O quadro de pessoal da empresa tem-se mantido bastante estável, com um índice de saídas nunca superior a 7% no período analisado (Quadro IV).

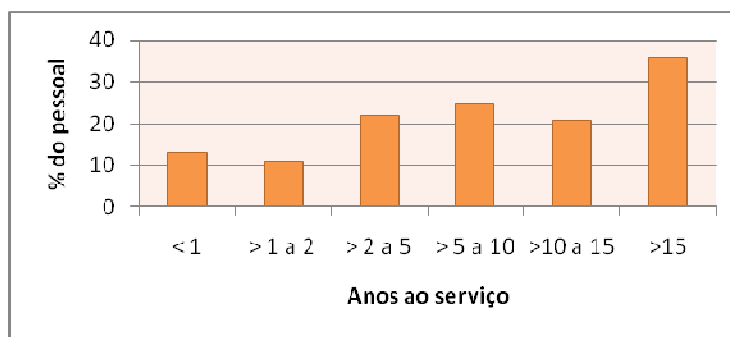
Quadro IV – Evolução do número de funcionários

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nº de funcionários	90	97	95	99	00	100	98	103	114	119	128
Nº saídas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6	n.d.	7	8	7	6

Fonte: AD9 a 13; AD24

Nota: n.d. representa não disponível, neste caso porque a empresa tinha menos de 100 funcionários e, como tal, não efectuou o balanço social.

Como consequência da estabilidade do quadro de pessoal, em finais de 2008, 45% do total de colaboradores tinha mais de 10 anos de casa (Gráfico I), sendo portanto colaboradores que acompanharam praticamente todo o processo de mudança descrito no capítulo seguinte. Em particular, a grande maioria dos principais quadros, 11 em 15, estavam na empresa há mais de 15 anos (AD7; AD4; AD21).

Gráfico I – Antiguidade do pessoal (em 2008)

Fonte: AD9 a 13

Actualmente a empresa produz internamente apenas uma parte dos produtos que vende. Por exemplo, a secção de costura produz apenas cerca de 6% da produção, sendo a restante parte subcontratada a fornecedores locais. No caso do corte, cerca de 82% da produção é contratada. Já as fases de montagem e acabamento são efectuadas com taxas de subcontratação entre os 35 e os 40% (AD1; AD8; AD22; AD23). Esta é uma situação mais ou menos normal na indústria portuguesa, já que a capacidade instalada na costura é normalmente substancialmente inferior à das restantes secções de fabrico (Exx, p.4). No que respeita à subcontratação da produção, a política da empresa sempre foi a de remeter as séries de maior dimensão para os subcontratados, ficando com as de menor dimensão, com os modelos de maior complexidade, e também com operações nas quais a qualidade das mesmas é absolutamente crítica para a qualidade do produto final, para serem produzidos internamente (Exx, Exx, Exx, Exx, Exx). Aliás, são frequentes os casos nos quais uma pequena parte do corte, da pré costura e algumas operações específicas de costura são efectuadas internamente, sendo a restante parte da produção subcontratada⁵. Esta política conduz a que actualmente as séries de maior dimensão produzidas internamente sejam de 10 pares e a que em dias mais complexos estejam 17 ou 20 modelos diferentes em produção: “...mas as maiores encomendas que temos metido na linha de costura é de 10 pares! No primeiro dia que abriu (depois das férias de verão de 2009), a 31 de Agosto, viemos trabalhar; tirámos 17 modelos” (Exx, p.6). Outro colaborador da CALAFE definia assim a realidade da unidade produtiva: “...mas perde-se muito tempo! 21 modelos numa sexta-feira! Eu se disser isto a alguém, ninguém acredita, mas na sexta-feira estavam 21 modelos diferentes! Cores diferentes! É o caos, não há maneira de dar a volta a isso! Acho que foi o

⁵ Nestes casos, nos quais, por exemplo, apenas algumas das operações de costura são efectuadas internamente, toda a produção de costura é contabilizada como subcontratada.

recorde na sexta-feira! (Exx, p.6). Esta realidade tende a ser ainda muito diferente do que se verifica nas outras empresas de calçado: “...com quem falo, quem converso às vezes diz: “o pá, tive que meter em produção X formas!”, eu disse: “o pá, nós fazemos isso todos os dias! Todos os dias há muitos anos!” (Exx, p.9). “...é difícil de imaginar um transportador de 17 metros de comprimento a trabalhar com quatro formeiros⁶ ao mesmo tempo. Ou então uma linha de acabamento com 10 ou 20 modelos diferentes com cores diferentes a serem acabados ao mesmo tempo e em contínuo. E isso define a nossa capacidade de trabalhar par a par... (Exx, p.1).

Se por um lado a tecnologia permite que a empresa seja hoje extremamente flexível na produção, por outro lado, a situação que actualmente se vive no dia-a-dia produtivo da CALAFE, não seria possível se os colaboradores directamente produtivos e das áreas de apoio e de preparação de trabalho não tivessem também eles passado por um longo processo de aprendizagem e de mudança.

Na produção os colaboradores foram sendo cada vez mais polivalentes. Por exemplo, a pessoa que mete ilhoses⁷ tem de ser bastante versátil, pois a empresa trabalha com mais de 20 ilhoses diferentes. Cada vez que lhe chega uma nova ordem de fabrico para produzir, tem de mudar a máquina (Exx, p.6). Esta versatilidade, segundo a opinião de todos os entrevistados, vem do processo de mudança gradual. Os colaboradores hoje estão à vontade para mudar as afinações das máquinas, mudar os canais, ajustar os equipamentos (Exx, p.7), ou para produzir sapatos brancos a seguir a sapatos pretos, ou azuis a seguir a vermelhos, sabendo que o processo de mudança obriga a cuidados especiais para garantir que a os produtos seguintes não saiam irremediavelmente sujos da produção (Exx, p.6; Exx, p.1). Para além disso, e fruto da formação interna que tem vindo a ser dada ao longo dos tempos, o pessoal produtivo é muito polivalente em termos do tipo de tarefas que estão qualificados para desempenhar. Ao nível da pré-costura, a qualificação média do pessoal é de 53% (ou seja, em termos médio, cada uma das pessoas desta secção está qualificada para desempenhar adequadamente 53% do total de operações da secção). No caso da costura, esse valor é de 52%, sendo de 24% na pré-montagem, de 20% na montagem e de 48% no acabamento (AD25).

⁶ Formeiros são as configurações de que a máquina necessita para trabalhar com determinada forma de sapato. Por sua vez a forma é o molde utilizado na montagem do sapato.

⁷ As ilhoses são um componente dos sapatos, através do qual passam os atacadores.

Na área de modelação, a realidade actual de desenvolvimento de mais de mil modelos por ano está totalmente desfasada da realidade dos primeiros anos de vida da empresa, na qual se desenvolviam não mais do que meia dúzia de modelos por ano: *"...a modelação que se fazia era, se calhar, durante um ano fazia-se 3 ou 4 modelos! Hoje, durante um ano fazem-se mil e tal modelos!"* (Exx, p.1). Nesta área os processos manuais de desenvolvimento deram lugar aos sistemas de CAD (Computed-Aided Design) que permitem uma rapidez e flexibilidade totalmente diferentes. A secção que tinha apenas um elemento passou a contar com quatro modeladores e ainda com uma equipa de costureiras que produzem, autonomamente da linha industrial, grande parte das amostras.

Na área de planeamento e preparação da produção, os sistemas de trabalho manuais foram igualmente trocados por sistemas de informação e as equipas foram reforçadas.

Ao nível dos armazéns de matérias-primas a situação é indubitavelmente mais complexa do que era no passado. Cada produto pode ter entre 20 e 30 componentes diferentes e num ano são lançados 8 a 9 mil ordens de fabrico, representando 35 a 40 ordens de fabrico por dia (Exx, p.14). Os materiais para cada ordem de fabrico têm de ser separados e preparados para entrar em produção. Como consequência, os fluxos de informação e de produtos são de tal forma grandes que a empresa tem dificuldade em recrutar pessoas para trabalhar nos armazéns: *"...e eu digo isto, porque há pessoas que vêm trabalhar para cá, chegam cá e... não entendem isto, dizem isto é impossível trabalhar assim! ...e primeiro que entrem ali no ritmo é muito complicado!"* (Exx, p.11). A mudança fica bem patente na informação seguinte: *"...nessa altura parti para a codificação das matérias-primas, que me deu muito trabalho, lançava as facturas.... Hoje o trabalho do armazém do Hugo, da pessoa das amostras, da codificação, eu fazia isso tudo! Hoje, estão 3 ou 4 a fazer trabalhos que na altura..."* (Exx, p.1).

Actualmente a origem da vantagem competitiva da empresa resulta da conjugação de três diferentes capacidades:

- A flexibilidade produtiva, que lhe permite responder rapidamente a encomendas de muito pequena dimensão: *"...eu se tiver um cliente que me pede um par, eu meto esse par na produção"*. (Exx, p.8; Site EJECT).
- O desenvolvimento de novos produtos. Em 2008 a empresa desenvolveu, por si só e em parceria com clientes, mais de 2500 novos produtos, tendo produzido 3845

amostras de diferentes modelos e vendido mais de 1400 referências diferentes (AD8; discussão do draft com DC).

- A marca EJECT, que foi desenvolvida a partir de 2000 e que representava, em 2008, 40% do total de vendas da empresa em unidades monetárias e 27% do número de pares de sapatos vendidos (AD8). O preço médio de venda dos sapatos EJECT foi, em 2007, de 35.83 Euros, quando o preço médio de venda dos sapatos produzidos em Portugal e destinados a mercados externos era de 17.14 Euros (APICCAPS, 2007a). No ano de 2008, o preço médio de venda da EJECT subiu para 37.67 Euros (AD8).

Os principais marcos que contribuíram para a situação actual da CALAFE encontram-se identificados no quadro V.

A forma como a empresa criou e desenvolveu estes recursos é descrita no ponto seguinte.

Quadro V – Principais decisões relevantes para a situação actual da empresa

Ano	Decisão / Facto	Racional	Impacto nas capacidades actuais
94	Contratação de um estilista italiano.	Desenvolvimento de colecções de produtos mais distintivos.	Potencializa a capacidade criativa do gerente da empresa e o desenvolvimento criativo em equipa.
95/ 96	Seminário na APICCAPS evidencia mudança expectável na estrutura de clientes da indústria portuguesa de calçado.		Alerta o gerente da empresa para a necessidade de mudança
96	Perda de dois importantes clientes (compradores globais de séries grandes)		Reforça a visão de necessidade de mudança.
96	Alteração de lay-out e aquisição de equipamentos produtivos diversos.	Dotar a linha de produção de equipamentos mais flexíveis	Redução dos tempos de set-up na produção. Melhoria da flexibilidade produtiva.
97	Aquisição de um sistema informático integrado.	Complementar a maior flexibilidade produtiva com uma infra-estrutura de informação mais potente	Melhoria das funções de planeamento, supervisão e controlo da produção.
97	Aquisição de uma máquina de corte automático de peles de pequena capacidade e introdução da tecnologia CAD.	Melhorar a capacidade de resposta a pequenas encomendas	Redução do prazo de entrega de amostras e aumento da capacidade de produção de pequenas encomendas.
99	Aquisição de um transportador automático para a linha de costura	Dotar a linha de produção de equipamentos mais flexíveis	Melhoria da flexibilidade produtiva.
99/ 00	Aquisição de máquina de corte automático de peles de grande capacidade.	Melhorar a capacidade de resposta a pequenas encomendas.	Continuação da redução do prazo de entrega de amostras e do aumento da capacidade de produção de pequenas encomendas.
01	Lançamento da marca EJECT.	Tirar maior partido das capacidades de flexibilidade produtiva e de desenvolvimento de novos produtos.	Agrega a capacidade criativa da empresa numa colecção independente com potencial para aumentar o valor acrescentado.
01	Investimentos em moldes para solas de modelos EJECT.	Indisponibilidade dos fornecedores para fazerem o investimento, devido aos reduzidos volumes de vendas da EJECT.	Aumento do carácter distintivo da marca.
01	Não comercializar modelos EJECT com marca branca	Proteger o desenvolvimento e consolidação da marca	Aumento do carácter distintivo da marca. Perda de clientes habituais.
01 a 03	Exposição da marca EJECT nos principais certames europeus de calçado.	Dar notoriedade à marca e procurar soluções de canais de distribuição (agentes e distribuidores).	Diversas soluções de distribuidores e agentes cujos resultados foram sistematicamente aquém das expectativas.
03	Contratação da MG Fashion para distribuição no mercado alemão.	Procura de soluções de distribuição.	Aumento substancial dos volumes de vendas e melhoria da notoriedade da marca.
04	Criação de uma linha autónoma de produção de amostras.	Aumento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.	Melhoria da capacidade de produção de protótipos.
04	Interrupção da colaboração do estilista italiano por motivos de saúde.		Procura de novo estilista. Contratação de estilista finlandês, que se veio a revelar uma aposta falhada.
05	Contratação de novo estilista.	Ultrapassar o problema originado pela interrupção da colaboração com o estilista italiano.	Reforço da capacidade de desenvolvimento em equipa. Maior partido da capacidade criativa do gerente. Maior consistência nas colecções.
09	Exposição da EJECT na Bread & Butter.	Expor numa feira de referencia, ao qual o acesso é muito limitado, e assim aumentar a notoriedade da marca.	A EJECT passa a estar incluída num restrito número de marcas de referencia.

Fonte: Análise do autor com base em diversas peças de evidência

6 O processo de mudança – Como se criaram os recursos

O processo de mudança da empresa teve origem na visão do seu líder, a qual nem sempre foi bem compreendida por aqueles que o rodeavam: *“...eu digo que o Sr. Carvalho foi louco ... não foi com o lançamento da marca por si só, foi a mudança da marca e a mudança do conceito de produção da empresa totalmente. Em que ele deixa de pensar em série, para pensar à unidade. E este pensamento à unidade, que cria muitos dissabores nas compras, prazos de entrega, são..., convencer os fornecedores que têm que se portar também connosco a comprar meia dúzia de coisinhas, muitas vezes mas pouco de cada vez, entregarmos com a mesma seriedade, com a mesma forma, até a nossa equipa de produção ter a noção de que tem que trabalhar o modelo que lhe sai à frente naquele momento, que pode ser completamente.... Tudo isto foi o estragar muitos sapatos, continuam-se a estragar muitos sapatos...Na minha visão daquilo que se passou disse: “isto é de loucos!”. Mas na verdade, neste momento, temos esta vantagem! Ontem o Sr. Carvalho veio de uma feira, com encomendas para entrega de repetição, portanto não são encomendas de produtos novos! Nós fomos vender o verão do próximo ano, mas os clientes eram assim: “mas eu também quero coisas ainda deste ano, porque isto está-se a vender bem!”. “Ok! Faça a encomenda!”. “Quando é que entrega?”. “para a semana!”. Isto não é possível em lado nenhum! Isto é uma vantagem.” (Exx, p.9)*

A visão do líder da empresa sobre a necessidade de flexibilizar a empresa, dotando-a de uma maior capacidade de resposta a pequenas séries resulta, segundo ele próprio do facto de, em meados da década de 90 do século passado, numa reunião/seminário levado a cabo pela APICCAPS, associação da qual a empresa já fazia parte, ter sido dito que, não importava as voltas que os industriais portugueses de calçado dessem, haveria de chegar o tempo em que o que aconteceu em Inglaterra, na Alemanha, na França e em outros países europeus, havia de acontecer também em Portugal. Ou seja, que mais tarde ou mais cedo, as grandes séries iriam sair de Portugal (Exx, p.3; MA12). E com essa saída das grandes séries de Portugal, as empresas nacionais produtoras de calçado teriam de se tornar mais flexíveis, por um lado, e de procurar soluções que servissem as necessidades de outros segmentos de clientes, que não os grandes compradores internacionais. Associado a este facto, em 1996 a CALAFE perdeu dois importantes clientes, que representavam na época cerca de 70% das vendas anuais da empresa (Santos, Abrunhosa e Costa, 2006, p.19). Um deles decidiu mudar as suas encomendas para a China depois da CALAFE se ter recusado a lhe fornecer gratuitamente

pequenas séries de amostras de sapatos. O outro cliente, que era um cliente intermediário alemão para o mercado Russo, faliu e deixou de pagar à CALAFE um valor próximo de 750 mil Euros, deixando ainda a empresa portuguesa com um valor idêntico em matérias-primas que tinham sido adquiridas especificamente para esse negócio (Exx, p.2; Santos, Abrunhosa e Costa, 2006. p.19). De acordo com o responsável da CALAFE, "a doença" deixada por esse cliente intermediário alemão demorou cerca de 4 anos a "sara", mas mesmo assim foi decidido levar a cabo os fortes investimentos previstos: "...*Essa doença durou até finais de 2000, essa luta para equilibrar a tesouraria e ao mesmo tempo que fazíamos a reestruturação com a mudança de equipamentos.*" (Exx, p.3). Como consequência directa da perda destes dois importantes clientes, a empresa decidiu afastar-se totalmente do segmento de mercado ao qual correspondem os grandes compradores internacionais, para focar os seus esforços em segmentos de pequenos e médios distribuidores e também em lojas independentes e em pequenas cadeias de lojas, segmentos menos sensíveis ao preço e que valorizam mais a resposta rápida e a incorporação de design no produto.

6.1 Flexibilidade produtiva – de 1996 a 2004

A Flexibilidade produtiva foi conseguida através do desenvolvimento de diversas acções. Em 1996, levou-se a cabo um projecto de alteração do lay-out da empresa, tendo as secções produtivas sido redimensionadas e subdivididas. O corte deu lugar a corte e pré-costura. A costura, a costura e pré-montagem. A montagem, a montagem e acabamento. Todas as novas secções passaram a ser individualizadas. Este processo de alteração do lay-out foi acompanhado pela aquisição de novos equipamentos: *“...Alterámos o esquema todo da empresa, isto 5 anos depois de para aqui virmos. Achámos que era uma boa estratégia. Para além de adquirirmos novos equipamentos que achámos que eram mais versáteis.”* (Exx, p.2). A filosofia associada à aquisição desses novos equipamentos, os quais na sua maioria ainda hoje são actuais, prendia-se com a necessidade de flexibilização do trabalho e de incremento da capacidade de resposta na produção de séries de pequena dimensão. Por exemplo, a máquina de montagem regista os formeiros e permite que a afinação da montagem seja memorizada, aligeirando muito mais os processos: *“Na máquina antiga tínhamos de voltar a afinar manualmente a máquina sempre que se alterava a forma. Com esta os processos são muito mais aligeirados. Hoje seria inimaginável trabalhar com o sistema antigo”*. (Exx, p.2).

Em 1997/1998 a CALAFE, fruto dessa visão de necessidade de flexibilização da produção com o objectivo de responder rápida e eficazmente a encomendas de pequenas séries, investiu num equipamento de corte automático de peles por jacto de água (AD19; Exx, p3.; Exx, P.1), de pequena capacidade, denominado SAMPLEJET. Este equipamento, ao utilizar a tecnologia de corte por jacto de água dispensa a utilização de cortantes que são as ferramentas utilizadas no processo tradicional de corte das peles em balancé⁸. A este equipamento estava associado um sistema de CAD (Computer-Aided Design) que permitia uma maior velocidade do processamento da informação até ao corte das peças. A utilização da tecnologia de CAD veio dar uma capacidade de resposta muito maior tanto em termos de prazos para a entrega de amostras como de pequenas encomendas. Por outro lado o facto de a tecnologia dispensar a utilização de cortantes⁹ veio permitir a redução de custos nos cortantes e na sua manutenção e organização (Exx, p.1). A grande relevância deste investimento é confirmada pelo peso que o mesmo teve no total do imobilizado da empresa. O valor de

⁸ Máquina tradicionalmente utilizada para fazer a operação de corte da pele.

⁹ Ferramentas utilizadas no balancé, para corte das peles

aquisição do equipamento correspondeu a cerca de 10% do imobilizado corpóreo líquido da empresa no final desse ano (AD19; AD20).

Na altura em que este equipamento foi adquirido, a CALAFE dispunha apenas de dois colaboradores na área de modelação, que é a área onde os novos modelos de sapatos são concebidos (a partir do design). O então e actual responsável da modelação tinha já, e por iniciativa própria, ainda que com todo o apoio da CALAFE, frequentado há cerca de dois anos, uma acção de formação na tecnologia de CAD aplicada ao desenvolvimento de sapatos, na Escola Profissional de Felgueiras, fundada pelo Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (Exx, p.3). A empresa aproveitou os conhecimentos que o responsável de modelação tinha obtido no referido curso de CAD e solicitou-lhe que ficasse com a responsabilidade de operar a nova tecnologia, tendo para o efeito solicitado à empresa que vendeu o equipamento que desse a formação necessária. A motivação para a aprendizagem foi bastante grande, como nos relatou: *"...Essa formação foi dada só a mim! Naquela altura uma coisa nova, muito empenho, muitas horas perdidas... eu recordo-me que às vezes até a curiosidade de estar a mexer naquilo, aos domingos de manhã até passava por lá! Havia um bocado esse interesse de mexer naquilo, de aprender rapidamente (o mais rápido possível)! O trabalho de cá também era mais fácil na altura, porque...! Hoje em dia fazemos muitas outras coisas com CAD, as coisas também foram evoluindo..., entretanto, depois tive a necessidade de ir ensinando o Joel!*

A formação a outros elementos da empresa foi efectuada internamente, utilizando-se para o efeito o conhecimento de elementos mais experientes: *"...o primeiro contacto com o computador fui eu que... fui eu que o ensinei! Quando ele começou a "dominar" o CAD, e à medida que depois as coisas evoluíam de volume, depois já lhe era dada a formação a ele!"*.

A SAMPLEJET foi adquirida com o objectivo de ser utilizada na produção de amostras para clientes e também na produção de séries de pequenas quantidades (Exx, p.3). No entanto, as solicitações que a máquina teve, logo que foi instalada, para ser utilizada na produção de pequenas séries foram tantas, que só anos mais tarde é que veio a ser igualmente utilizada na produção de amostras (Exx, p.3). Com efeito, o impacto que o equipamento teve na actividade da CALAFE foi de tal maneira grande, que, no final de 1998, ou seja, menos de um ano após a máquina ter entrado em pleno funcionamento, se concluiu que o número de pequenas encomendas (menos de 500 pares de sapatos por encomenda, que era o indicador de pequena encomenda na altura) processadas pela máquina tinha sido de tal forma elevado que

essas encomendas ocuparam a unidade industrial da empresa durante dois meses. No total a CALAFE tinha produzido cerca de 40.000 sapatos em séries de pequena dimensão. Como o líder da empresa afirmou: *"...com umas contas simples conclui que dei trabalho ao meu pessoal durante 2 meses à custa do jacto, porque senão não poderia ter feito essas encomendas, teria de as rejeitar, pois não tinha capacidade para as fazer. Não ia comprar cortantes e não ia cortar manualmente. Portanto, não ia dar trabalho ao meu pessoal durante 2 meses e ia facturar menos 150 a 160 mil contos (750 a 800 mil Euros). Portanto a máquina pagou-se naquele ano e ainda sobrou algum dinheiro, o que me incentivou a comprar o CUTTERJET"*. (Exx, p.4).

Como resultado, a empresa decidiu investir num outro equipamento com a mesma tecnologia, mas com uma capacidade instalada substancialmente superior. Este novo equipamento, internamente denominado de CUTTERJET foi instalado em 1999/2000 tendo o seu investimento reportado a 386 mil Euros (AD19) correspondendo este valor a cerca de 19% do total do imobilizado corpóreo líquido no final de 2000 (AD19; AD20). A partir desta altura a SAMPLEJET passou a ficar parcialmente dedicada a amostras, enquanto que o CUTTERJET ficou ao serviço da produção.

Se por um lado a preparação do trabalho para as máquinas com tecnologia de corte por água constituiu uma mudança significativa nas formas de trabalhar, e um grande desafio ao nível da formação, a preparação de operários para a operação dos equipamentos não constituiu desafio menor. Como nos foi reportado por um entrevistado: *"...é uma formação interna, geralmente é uma formação que é dada, em muitos dos casos vai continuar a haver. Por exemplo o caso do CAD. É claro que é difícil propor a uma equipa de 10 pessoas que têm uma formação de 1º ciclo, não é mais que isso, que estão habituadas ao balancé, cortar a pele, mete-las no lugar certo. Depois vou trabalhar com CAD, com ficheiros, fazer cópias, pôr alguns na parte da digitalização da pele, da colocação de peças automáticas na tela, não que isso fosse uma etapa difícil mas houve dois ou três funcionários que tivemos de pô-los de parte, porque não conseguiram. Mas a taxa de sucesso nessa área foi muito grande (talvez 85%). As pessoas adaptaram-se e foram aprendendo, foram mexendo, e agora trabalham sem problemas* (Exx, p.4).

Como ficou patente na afirmação anterior e nas que transcrevemos de seguida, a capacidade da empresa motivar as pessoas para os desafios que constituíam a mudança da tecnologia foi surpreendente. Ao questionarmos um entrevistado sobre a forma como as pessoas reagiram à

introdução dos equipamentos de corte por jacto de água na produção, a resposta foi: *"...havia dois sentimentos: um – preocupados como é que iam encarar aquilo; e outro de uma maneira... motivadas, porque era uma coisa nova, queriam experimentar...!"*(Exx, p.4). Outro entrevistado respondeu: *"...muito bem, uma forte vontade de aprender a lidar com o computador e com máquinas computadorizadas e foi uma surpresa agradável e estavam motivados para trabalhar, porque mesmo o cortador que lá estava já não era um cortador era um operador de corte."*(Exx, p.3).

A instalação da segunda máquina de corte por jacto de água foi um sucesso não apenas para a CALAFE mas também para o fornecedor do equipamento que passou a utilizar a CALAFE como empresa que utiliza exemplarmente a tecnologia, tirando dela todo o proveito possível. Como um entrevistado referiu: *"...no caso dos jactos, fomos a fábrica modelo. Muita firma, muita gente e tudo mais veio para aqui! Era a escola, era tudo, até formações! Às vezes eram aos 50 aí dentro"* (Exx, p.9). Outro referiu: *"...aliás quem nos vendeu a máquina, vieram chineses, vieram indianos, russos, vieram brasileiros era uma série de pessoas, ver funcionar aquilo."* (Exx, p.3). Para além disso, outras empresas da região tinham anteriormente adquirido o mesmo tipo de tecnologia e tinham praticamente desistido de a utilizar, por não conseguirem dela tirar proveito. Algumas dessas empresas, fruto dos resultados e do exemplo que a CALAFE representava, acabaram por conseguir recuperar os investimentos efectuados e passar a trabalhar com esses equipamentos (Exx. P.19).

De acordo com outro entrevistado, a empresa terá beneficiado da aprendizagem com a anterior instalação da SAMPLEJET: *"...Posso dizer que o CUTTERJET foi instalado ... e passado 15 dias estávamos a trabalhar a 100%, com pessoas da casa porque o treino do SAMPLEJET foi fundamental, sei que obrigou, que outras empresas tiveram e têm ainda grande dificuldade em usufruir do investimento feito na máquina. ...Nós já tínhamos na SAMPLEJET trabalho a três turnos, pelo que tínhamos três pessoas a dominar o equipamento. Quando instalámos o CUTTERJET, o maior, aí já era fácil porque as pessoas já estavam minimamente treinadas, embora que o software fosse diferente, mas a base estava criada. Aquele impacto de chegar e trabalhar com um monstro e ver um computador para certas pessoas é complicado, para eles já não. A base estava criada"* (Exx, p.3). Outro entrevistado referiu: *"Logo que eles (fornecedores do equipamento) disseram que aquilo estava pronto a andar já tinha, porque entretanto, lá está, fomos fazendo a formação maior antes. Aquilo funcionou logo ao segundo mês para não dizer ao segundo dia...inclusive"*

aconteceu muitos casos quer no SAMPLE quer no CUTTER, de empresas que tinham as máquinas encostadas e que as recuperaram...". (Exx, p.19).

Entre a aquisição das duas máquinas de corte por jacto de água a empresa levou a cabo mais um importante projecto de flexibilização da produção. Em 1999 foi adquirido, pelo valor de cerca de 200 mil Euros (AD19), representando este valor cerca de 11% do total do imobilizado corpóreo líquido no final desse ano (AD19;AD20), um transportador automático de costura. Dos três investimentos efectuados com o objectivo de dotar a unidade fabril da tecnologia necessária à flexibilização do processo de fabrico e de rápida capacidade de resposta a encomendas de pequenas séries, o transportador de alimentação da linha de costura foi aquele que originou mudanças menos significativas ao nível dos métodos de trabalho (Exx, p.9) para as operadoras. Antes do sistema de transporte automático das caixas a linha era já alimentada por um tapete rolante. Com a instalação do transportador automático as pessoas mantiveram a sua posição na linha, pelo que a principal mudança que terão verificado foi a de sentirem um maior controlo sobre os tempos: *"...as funcionárias não sentiram grandes mudanças porque continuavam na mesma posição, até dentro do transportador! Então antes do transportador era um tapete, como este, não sentiram grandes diferenças... Acho que na altura as pessoas sabiam que, no início, demorava tempos..., as pessoas sentiram que estavam a ser mais controladas! No computador está tudo, está toda a informação: quanto tempo é que demorou uma caixa!* (Exx, p.9).

As grandes mudanças que este novo equipamento trouxe em termos de processos de trabalho verificaram-se por um lado ao nível da preparação do trabalho propriamente dito e por outro lado ao nível das actividades de supervisão e controlo da produção. Nesta fase, e fruto dos investimentos em sistemas e tecnologias de informação levados a cabo em 1997 (AD19), as funções de apoio à produção, nomeadamente o planeamento, já utilizavam as gamas operatórias em formato electrónico, e os colaboradores estavam já bastante familiarizadas com a utilização de sistemas informáticos. As pessoas que sentiram maior mudança nas suas actividades diárias após a introdução do transportador foram portanto as ligadas à supervisão da linha: *"...isto acontece no transportador. Quando se puseram ai 2 computadores e aquele bicho ali à frente..., era a funcionária a chorar! Chorava de manhã à noite.* (deixando claro que a razão do choro era relacionado com o desafio e algum desapontamento por numa fase inicial não conseguir ter a mesma produtividade que tinha com o sistema anterior!...) (Exx, p.4).

Também nesta situação a CALAFE recorreu essencialmente a formação interna para ajudar os colaboradores a utilizarem adequadamente esta nova tecnologia. A formação das supervisoras de linha foi efectuada com horas e horas de acompanhamento por pessoal das estruturas de apoio à produção, já mais familiarizado com as tecnologias de informação (Exx, p.4).

Todo este processo de mudança para a flexibilização do sistema de produção, com o objectivo de responder rápida e eficientemente a encomendas de pequenas séries, teve um grande impacto no dia-a-dia de diversas pessoas dentro da organização, em particular, e como já referido, das pessoas que passaram a manusear os novos equipamentos. O envolvimento do principal líder da empresa foi determinante para o sucesso dessa mudança. A qual nem sempre foi fácil: *“A preocupação que sempre houve foi de que primeiro nunca entrou aqui máquina nenhuma que quem nos vendesse não nos tivesse demonstrado que a máquina funcionava. Depois, se funciona com os outros, connosco também tem de funcionar. Isto é um atestado de capacidade! Segundo, é claro que para funcionar contigo (referindo-se a uma eventual conversa com um colaborador), tens de saber como funciona. E as pessoas estão cá para te ensinar e só saem daqui quando tu disseres que sabes funcionar com as coisas... Precisam que alguém lhes diga: tu estás a ver, o gajo faz. Porque é que tu não fazes? Em que é que te consideras inferior? É uma psicologia simples! É dizer às pessoas: tu és um ser normal, aquele não é nenhuma super estrela. Tens de aprender. OK, eu dou-te tempo, mas depois de aprenderes tens de fazer... e o tempo de aprendizagem é dado de forma consciente. Por exemplo, relativamente ao jacto, que foi dos objectos que mais mexeram em termos de necessidade do trabalhador comum trabalhar com outra tecnologia, sem ser de outro mundo, mas lá está, é o primeiro impacto e para quem não está habituado a computadores. Desde Setembro a Dezembro de 1997 tivemos duas pessoas de volta daquilo a fazer de conta. Sem nos chatearmos, mas era investimento! Tinha de ser! Demos o tempo sem problema nenhum!”* (Exx, p.18).

Ainda no âmbito da preparação da empresa para a flexibilidade e para a resposta rápida e eficiente na produção de séries pequenas, em 1997 foi adquirido um sistema informático de gestão (AD19).

Embora fortemente alavancada, logo nos primeiros meses, pela instalação da SAMPLEJET, a mudança da tipologia de produção de grandes séries para pequenas séries, bem como a adaptação da empresa a esta nova realidade, foi um processo lento e evolutivo, que durou até

2003/2004. As reacções à mudança vieram de todas as áreas funcionais da empresa, e apenas a perseverança do líder principal da organização permitiu que o processo fosse conduzido a bom porto. Nos primeiros anos deste processo de reconversão, a empresa ia recebendo e produzindo um misto de encomendas de pequenas e de grandes séries. Como, e desde finais da década de 80 (século XX), a CALAFE tinha enveredado por uma política de nunca produzir para stock (pois, e de acordo com o expressado pelo Sr. Carvalho, “...*por incrível que pareça nunca se acerta com o produto que se deve fazer para stock. Penso que hoje é completamente impossível, mas naquela altura, às vezes porque havia tempos mortos, ou por outra razão e avançava-se com um determinado artigo. Mas corria sempre mal, ou porque não se vendia ou porque o cliente sabia do stock e queria maior desconto. E então decidiu-se: se houver que fazer faz-se, se não houver pára-se!*” (Exx, p.17)), à medida que as encomendas de pequenas séries iam sendo recebidas, a CALAFE lançava ordens de produção dessas mesmas pequenas séries. Essas pequenas séries, que no início seriam as de quantidades inferiores a 500 pares de sapatos, nos dias que correm já são consideradas séries de grande dimensão para a empresa, já que hoje a dimensão média dos lotes de produção da CALAFE é de cerca de 40 pares de sapatos (Exx, p.14).

Dado que a CALAFE terá sido das primeiras, se não mesmo a primeira empresa do sector a enveredar pelo desenvolvimento de competência de grande flexibilidade e resposta rápida e eficiente a séries de pequena dimensão, e que no decorrer deste processo, e talvez mesmo até 2004 ou 2005, uma boa parte das encomendas internacionais de grandes séries ainda era colocada em Portugal, os colaboradores da CALAFE sentiam-se penalizados, no seu dia-a-dia, por terem de conviver com um contexto de grande complexidade quando comparado com o resto da indústria. Essa diferença da realidade interna da CALAFE face ao resto da indústria, associado à introdução das novas tecnologias, mais complexas, e mais exigentes, em termos de níveis de formação dos recursos humanos, conduziu a resistências à mudança, provenientes das mais diversas áreas funcionais e dos mais diversos níveis hierárquicos: “...*colaboradores próximos e com influência no sucesso do projecto também rejeitaram. Também deitaram alguns grãos para a engrenagem! Deitavam areia no sentido de dizer “isto assim não se pode trabalhar, isto assim não rende. Mas, mas sempre colaborando, mas reagindo.*” (Exx, p.4). Estas situações foram sendo geridas pelo gerente da empresa com muita perseverança, nomeadamente através da contínua passagem da mensagem de que aquele era o único caminho que a empresa podia seguir e que o tempo haveria de demonstrar a todos o quão certo ele estava (Exx, p.19). Muitas destas situações eram provocadas, por um

lado pela redução de produtividade que está associada à produção de séries muito pequenas, redução essa que chega a ser da ordem dos 50 e 60% face a uma produção de séries de grande dimensão (Exx, p.6), e por outro lado pelo aumento dos problemas relacionados com a qualidade do processo de fabrico, que originava níveis de defeitos substancialmente superiores à média daquilo a que a empresa estava habituada e também acima da média da indústria (Exx, p.19).

Quando, no ano 2000, os colaboradores dos diversos níveis da estrutura da empresa viam a esmagadora maioria das outras empresas de calçado a trabalhar com grandes clientes internacionais, que colocavam ainda encomendas de grandes séries, a trabalhar com processos quase sempre mecanizados, por serem repetitivos, e a CALAFE já produzia umas *"...coisinhas que nos moíam a cabeça"* (Exx, p.5), os protestos internos ainda eram frequentes. A clara compreensão da visão que o líder da empresa teve em 1996 apenas apareceu em 2004, altura em que as pequenas encomendas na CALAFE já eram de muito menor dimensão do que os 500 pares que, e como anteriormente salientado, em meados da década anterior constituíam a fronteira entre as pequenas e as grandes séries. Em 2004 as pequenas séries já seriam, na CALAFE, de 15 ou 20 pares, tendo para o efeito também contribuído o lançamento da marca EJECT: *"... mas em 2004 as grandes marcas internacionais já tinham saído de Portugal, ou estavam a sair. E começava a ser evidente que as empresas que iam trabalhando melhor eram aquelas que tinham pequenos clientes, capacidade para pequenas encomendas, que já tinham lançado a sua marca, que a iam vender a uns e a outros, juntando depois as encomendas todas de um artigo, o que lhes permitia muitas vezes ter um total de 20 ou 30 pares de sapatos do mesmo modelo para produzir."* (Exx, p.5).

6.2 Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos – de 1994 a 2004

Embora apenas em 1994 a empresa tenha optado por contratar, de forma continuada, os serviços de um estilista, na verdade a apetência para desenvolver novos produtos vinha já dos primeiros anos de actividade da CALAFE, muito porque o seu principal líder tinha formação de modelação e um gosto especial pela criação de novos modelos: *"...desde a 1ª feira que fiz que foi a MOCAP, e eu já aí, até porque era da minha área, eu gostava de apresentar uma colecção o mais própria possível, ainda desenvolvida por mim, a cheirar aqui e além, mas tentava já aí que ela fosse o mais própria possível. E tentava já aí sempre fazer um grupinho*

que fosse, que chocasse, estamos em 84/85, tentava fazer um grupinho que chocasse. Isto é que fosse excessivo, que chocasse. Alguma coisa que obrigasse o comprador que ia a passar no corredor a olhar para aquilo e tivesse curiosidade para entrar e ir ver a besteira que aquele indivíduo fez. Portanto, desde o início eu tive essa tendência". (Exx, p.6).

Até 94/95 a empresa comprava, pontualmente, os serviços de estilistas externos que com frequência visitavam a indústria de calçado em Portugal. Aliás, isso é algo que ainda acontece nos dias de hoje. Alguns estilistas visitam as empresas e vendem grupos que desenvolvem e vendem os mesmos modelos a todos os que lhes compram: *"...de facto ia comprando esse tipo de serviços e ia desenvolvendo dentro das minhas limitações, estamos a falar num período de facto mesmo limitado"* (Exx, p. 6; Exx, p.1). Embora a empresa desenvolvesse as suas colecções próprias desde 1990, a maior parte do desenvolvimento de novos produtos que até essa data era efectuado, era um desenvolvimento suportado nas ideias de clientes. Os clientes chegavam à empresa com um sapato adquirido numa determinada sapataria, com uma fotografia, ou com uma ideia mais ou menos clara do que pretendiam, e solicitavam à CALAFE que desenvolvesse o modelo. Essa situação ainda se verifica actualmente, e ainda agora a coordenação desse tipo de desenvolvimento é efectuada pelo gerente da empresa.

Finalmente em 1994, a CALAFE decidiu adquirir de uma forma continuada os serviços de um estilista italiano. Esse estilista (Narciso Mário) vivia em Itália e deslocava-se às instalações da empresa duas ou três vezes por época para o desenvolvimento das colecções periódicas estação a estação (Exx, p.1; Exx, p.6; Exx, p.2). O trabalho deste estilista sempre foi acompanhado de muito perto pelo Sr. Carvalho, que desde o início foi o grande criador interno da empresa, e que nunca se desligou, antes pelo contrário, das actividades de criação e desenvolvimento de novos produtos (Exx, Exx, Exx,...). Com esta contratação, as colecções da marca CALAFE começaram a ser mais extensas e regulares. E com esta evolução da marca CALAFE, o desenvolvimento de novos produtos passou a ser mais com base nas ideias e na criatividade próprias do que nas ideias que os clientes traziam (embora esta última situação se mantenha, claro que com menos, muito menos, relevância). Aliás, o desenvolvimento das colecções CALAFE era feito consciente e inconscientemente a pensar nos clientes já existentes e na antecipação das suas necessidades: *"...o cliente A vai comprar por aqui, o B por ali, e assim. Os clientes chegavam e compravam, colocavam a marca deles e pronto."* (Exx, p.7).

O líder da área de desenvolvimento continua a ser o gerente da empresa, que assume funções operacionais nessa área. Para o trabalho de criação a empresa junta o conhecimento dos clientes que o Sr. Carvalho sempre teve, bem como a sua criatividade e os seus conhecimentos técnicos de modelação, à capacidade de design e de desenho do estilista contratado, conseguindo-se uma harmonia quase perfeita: *"...esse estilista tinha uma facilidade em entender aquilo que se pretendia, ou as ideias das outras pessoas..., fantástica não é! O Sr. Carvalho dizia: "Ó Mário, nós deveríamos fazer uma linha mais ou menos dentro disto!". Então ele fazia 2 ou 3 desenhos. Aí havia aquele grupo nesse sentido! E o Sr. Carvalho sempre acompanhou...! Digamos que o Sr. Carvalho sempre esteve...! Repare que onde ele está mais ligado é essa parte, é ele que faz muitas feiras..., contacta directamente com clientes, vê opiniões..., conversa com pessoas ligadas à área! Tem a ideia própria dele. É uma pessoa que tem uma decisão importante na colecção final!"* (Exx, p.3).

Entretanto o aumento da capacidade criativa ao nível do desenvolvimento de colecções originou um aumento significativo das necessidades de desenvolvimento a jusante da parte da criatividade propriamente dita. Como consequência o departamento de modelação foi sendo reforçado com novos elementos e com as novas tecnologias de CAD já anteriormente referidas. O número de modelos desenvolvidos começou a aumentar significativamente (em 1997 a empresa comercializou 468 artigos diferentes, em 2000, 603 e em 2003, 728). Em 2008 esse número foi de 1423 (AD8, p.1). Por contraposição, em finais da década de 80 (século XX) a modelação que a empresa fazia: *"...era, se calhar, durante um ano fazia-se 3 ou 4 modelos! Hoje, durante um ano fazem-se mil e tal modelos!"* (Exx, p.1).

Uma vez concebida a colecção, do ponto de vista de criatividade e de modelação técnica, a empresa produz uma amostra (que é um protótipo) do novo produto. No caso particular da CALAFE, ainda hoje a grande preocupação na produção da amostra é com a replicação do modelo virtual, portanto sem grandes preocupações com a optimização da industrialização do mesmo. Eventuais problemas de industrialização são antecipados de uma forma pouco estruturada, através do conhecimento que os colaboradores do desenvolvimento têm do negócio, da empresa e dos modelos: *"...O Sr. Carvalho consegue antecipar problemas de industrialização! Consegue! Ele tem um bom conhecimento geral, ele sabe como funcionam aqui as coisas!"* (Exx, p.2). *"...sabem muito bem como funciona aquilo (a modelação)..., tem que ser! Conseguem antecipar problemas de industrialização."* (Exx, p.2).

Todavia o conhecimento acima referido não é suficiente para antecipar todos os problemas de produção em linha que se venham a colocar aquando da produção das encomendas do novo produto. Mesmo assim, a empresa decidiu não envolver de forma sistemática a equipa da produção e da preparação da produção no desenvolvimento, porque o volume de desenvolvimento de novos modelos é tão grande, e com tendência para continuar a crescer, que envolver uma equipa mais alargada, ou fazer uma análise detalhada de cada um dos novos produtos, poderia aumentar substancialmente os custos e retirar a flexibilidade necessária. Mesmo não havendo um envolvimento formal da equipa a jusante da modelação no desenvolvimento, as suas intervenções, ainda que informais, acontecem com alguma frequência: *"...no que respeita ao desenvolvimento, posso dar a minha opinião e dou. Por vezes vejo amostras a sair, chego e vejo um sapato com nós. Não há nenhuma mulher que consiga andar assim. E pego e chamo ali o técnico e digo isto: é impensável! Têm de tratar isto, eu não produzo isto."* (Exx, p.11).

Como resultado, em termos formais, a equipa mais ligada à produção e à sua preparação apenas entra no processo de desenvolvimento quando é necessário proceder-se à produção do novo produto. Nesta fase, existe ainda todo o trabalho de optimização do processo de produção, e eventualmente do próprio modelo, para ser feito (Exx,p.8). E este trabalho com frequência é mais complexo do que o desejável, porque na parte inicial do processo de desenvolvimento alguns potenciais problemas não foram antecipados: *"...agora, muitas das vezes vemos protótipos, e até vamos a passar e vemos e dizemos: "isto em produção vai ser tipo em plástico, ou o sapato leva uma flexão, um tecido...! E um gajo vê e diz: "pá, isto vai adiantado!", e às vezes antes de meter na produção digo: "ó Sr. Carvalho, isto não vai resultar!". E até muda..., outras vezes não muda, e depois até se faz para a produção e nós temos que acabar por dizer à produção que não se pode fazer, e anula-se a encomenda...!"* (Exx, p.2). *"...Quando acontece, conseguimos quase sempre dar a volta. É raro termos de anular encomendas."* (Exx, p.2). Ou: *"...quando há encomendas é que se vai testar, daí a produção ter poucos problemas! Estamos a testar um sapato, e vemos que por qualquer motivo não dá resultado, então nós temos...: "vais ter que alterar isto! Vais ter que pôr esta peça para ali, ou para acolá!". Acontece com bastante frequência! Fazendo-se os testes é que se vai ver, realmente, se é possível aqui fazer uma produção ou não! Mas, nunca vi assim*

grandes problemas! Normalmente dá-se sempre a volta..., a pele mais fina interpela-se¹⁰..., mas não há grandes problemas!" (Exx, p.3).

O teste do modelo, antes da primeira produção, constitui a fase final do desenvolvimento. Na CALAFE o teste do modelo é sempre feito pelos chefes de linha, com o objectivo de por um lado se utilizar todo o seu conhecimento de produção para otimizar o processo de fabrico e por outro lado de garantir que os principais responsáveis operacionais adquirem o conhecimento de como fabricar os produtos, de modo a posteriormente o poderem passar às suas equipas (Exx, p.4). A responsabilidade dos testes é dos encarregados de linha, que os assinam no fim. Se por alguma razão não poderem ser eles a fazer o teste, delegam em alguém da sua equipa, mas a responsabilidade continua a ser deles (Exx, p.4; Exx, p.2). Esta solução de serem a ser os líderes de linha a se responsabilizarem pelo modelo resultou de um processo de aprendizagem, como nos relatou um entrevistado: *"...é muito importante testar o modelo. É a coisa mais importante, porque antigamente não era eu que fazia isso, e depois o modelo chegava ali e ainda tinha problemas. Ou faltava aqui uma pica, ou tinha uma mancha, ou esta peça era maior e aquela era mais pequena, tinha sempre problemas! Então eu agora testo os modelos à minha mão."* (Exx, p.2)

Não são raras as situações nas quais, como resultados do teste, se verifica a necessidade de se alterar a amostra. Com o passar dos tempos a empresa habituou-se a lidar com estas situações: *"...Agora o trabalho em equipa com a modelação é fácil, mas já tive algumas dificuldades. Às vezes quero alterar alguma coisa. Por exemplo, acho que este modelo aqui tem isto que para me facilitar mais a vida. A modelação, às vezes, não por mal, não me deixa alterar, às vezes seguem muito a amostra porque há clientes que não deixam alterar. Mas ultimamente temos trabalhado em conjunto, e resolvemos os problemas. Resolvo, altero modelos para facilitar mais a produtividade. Porque não me importa estar a fazer um modelo, porque se eu, às vezes, em pequenas coisitas, num sapato tiro 3 ou 4 operações. Eles estão preocupados com a amostra e não com o custo do produto final. E há muita coisa que eu depois ao fazer o teste, altero muita coisa."* (Exx, p.2). A preocupação com a qualidade do produto final e com a produtividade foi algo que se enraizou nas atitudes dos colaboradores com o passar dos tempos: *"...são frequentes as discussões na produção sobre melhorias de modelos. Temos que dar o devido tempo, mas sempre para trabalhar na melhoria do artigo para evitarmos problemas. Se for necessário meter aqui uma tela, vamos lá à produção, à*

¹⁰ Operação produtiva

área técnica e discutimos. Há sempre choques entre a produção e a área técnica, tal como na comercial e produtiva. São visões diferentes.” (Exx, p.11).

Em 2002 a CALAFE decidiu integrar o consórcio liderado pela Unidade de Engenharia de Sistemas de Produção do INESC Porto (Instituto Nacional de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto) criado com o objectivo de desenvolver o projecto FATEC – Fábrica de Alta Tecnologia para Calçado, projecto financiado pelo POE (Plano Operacional da Economia). Com uma duração prevista de três anos, o projecto FATEC integrava um consórcio nacional de 17 entidades (quatro entidades do sistema científico e tecnológico nacional, cinco empresas de base tecnológica e oito empresas industriais de calçado, componentes e curtumes). A participação da CALAFE tinha o objectivo de se desenvolver um novo sistema de armazenamento de amostras e de protótipos, que incluiria formas, cortantes, moldes ou outras ferramentas num espaço relativamente reduzido. Este sistema, para além de permitir uma significativa redução do espaço de armazenagem, permitiria ainda aceder, de forma totalmente automática (a partir de um sistema informático), aos elementos físicos de qualquer modelo que tenha sido produzido no passado. Em 2006 este projecto foi concluído com sucesso, tendo sido instalado na CALAFE um novo sistema de armazenamento de 1150 contentores num espaço com cerca de 60 m², o que permite armazenar informação e amostras de cerca de 3000 diferentes referências.

Em 2004, e como consequência do cada vez maior número de modelos que a empresa desenvolvia (para esse crescimento contribuiu de sobremaneira a nova marca EJECT que entretanto fora criada pela empresa), a CALAFE decidiu criar um departamento de produção de amostras autónomo da produção, tanto em termos de equipamentos (corte, e costura), como de recursos humanos (Exx, p.17). Foi apenas a partir desta altura que a CUTTERJET, que foi o primeiro investimento de peso efectuado com o objectivo de flexibilização da produção, passou a estar exclusivamente dedicado ao corte de peles para amostras. Ao isolar a parte de produção das amostras da unidade produtiva a empresa conseguiu aumentar a sua capacidade instalada a este nível de desenvolvimento de novos produtos, mas por outro lado, a separação tecnológica, humana e também física desta unidade da linha de produção principal veio criar uma visão menos preocupada com a eficiência do processo industrial, e consecutivamente aumentar a importância do teste de produto em linha de produção. Igualmente como consequência, as alterações às amostras iniciais começaram a ser mais frequentes!

6.3 Desenvolvimento (01/04) e consolidação (04/09) da Marca EJECT

A marca EJECT foi lançada em 2001 (MA11; AD18, p.2; AD2, p.2; AD17, p.2). A ideia da sua criação resultou da conjugação de dois factores fundamentais: por um lado da apetência do gerente da empresa pela criação (desde 1985 que fazia questão de apresentar um grupo de modelos diferente e concebido por ele próprio) e por outro lado o facto de a empresa já ter uma boa flexibilidade e capacidade de resposta em séries de pequena dimensão.

Ao decidir lançar a marca o gerente da CALAFE tinha a noção das dificuldades que iria encontrar pela frente. Numa primeira fase o esforço de desenvolvimento e de divulgação das colecções seria grande e os resultados inexistentes: *"...andámos durante 2 anos a apresentar a EJECT na MOCAP, na GDS em Dusseldorf e em Bolonha e as vendas eram quase nulas."* (Exx, p7 e 8). Como consequência, as encomendas, principalmente nos primeiros anos, seriam de séries de pequena dimensão, séries essas que a empresa já tinha capacidade de produzir eficiente e rapidamente: *"...começamos então a pensar se tínhamos capacidade para fazer para os outros (pequenas séries), porque não fazermos para nós? Porque não é difícil prever que ao se lançar uma marca de raiz ela teria de penar durante muito tempo, fazer-se uns pares ou outros, meia dúzia de pares e que algum sucesso da marca apenas aconteceria se nós tivéssemos a capacidade de fazer essas pequenas encomendas inicialmente. Porque senão o fulano que nos comprou 3 ou 4 séries de 6 ou 8 pares, para uma loja e eu depois não lhes entregamos, quando depois o voltarmos a visitar ele até é capaz de nos receber, mas aperta-nos a mão e manda-nos embora. Portanto essas coisas funcionam assim. Se alguém vai a algum lado vender qualquer coisa, o que comprou quer receber, até porque deixou de comprar a outro e precisa dos produtos."* (Exx, p.5).

Antes do lançamento da EJECT a empresa ainda tentou emancipar a marca CALAFE, cuja colecção vendia essencialmente com a marca dos clientes. Mas os esforços foram infrutíferos, pois os clientes estavam habituados a colocar a sua marca própria naqueles produtos. Cortar com essa situação seria quase uma sentença de morte mesmo para a empresa. Perante estas dificuldades, a solução foi a de se criar a nova marca, com produtos mais arrojados, e manter a marca CALAFE (Exx,p. 7).

A EJECT acabou por nascer de uma forma muito simples e reveladora do entendimento entre o Gerente da empresa e o estilista italiano Narciso Mário: *"...Um dia estava lá em baixo a trabalhar com ele, e virei-me para ele e disse-lhe: Ó Narciso, eu preciso de fazer aqui*

qualquer coisa diferente. (Exx, p.8). Nós entendíamos-nos muito bem! Ele era muito prático e percebia da arte e percebia-me, mais ou menos quando eu dizia alguma coisa que não sabia muito bem o que era, que não sabia mesmo nada, ele não sabendo tão bem percebia por onde é que eu andava a flutuar. E então ele disse-me: deixa estar eu acho que já sei o que é, e fez-me lá umas coisadas. E eu disse: não é bem isso, é qualquer coisa mais assim... E então à segunda saiu uma colecção que foi a que deu origem à EJECT que foi fantástica, foi uma coisa linda!" (Exx, p.8).

A marca foi desde o início pensada como uma marca de moda urbana, com o intuito de satisfazer as necessidades de consumidores que procuram calçado com personalidade (AD2, p.2), enquadrada em conceitos como conforto e moda, agressividade, irreverência e cor. Tratava-se de uma ideia nova, de um tipo de calçado que não existia então no mercado (Exx, p.7). Os sapatos eram tão diferenciados que, nos primeiros anos da marca, potenciais clientes entravam nos stands da marca nos certames internacionais e comentavam: Isto é giro, mas quem é que põe isso nos pés? Aliás, ainda hoje, quase uma década passada desde o seu lançamento, a marca EJECT, já com alguma notoriedade no mundo do calçado, ainda é objecto de comentários do tipo: O que é que é isto? (Exx, p.8)

Desde a primeira colecção que o gerente da CALAFE tem um papel primordial na definição dos modelos EJECT. Aliás, existe um consenso de que o verdadeiro criativo da marca é o Sr. Carvalho, e não os designers e estilistas com que ele tem vindo a trabalhar: "...na EJECT, que ele é o criador! Sustenta-se num designer ou num estilista, mas os designers de calçado, neste caso, têm sido o complemento e ele é o autor das ideias, é a coluna vertebral da colecção, e depois o designer, à base dessas ideias de referência, vai desenvolver toda uma série de diferentes modelos, portanto aqui já é desenvolvimento de modelos, sempre com vigilância apertada do Sr. Carvalho." (Exx, p.4). O facto de o gerente da CALAFE ser o principal criativo e decisor das colecções da marca EJECT contribuiu para que a empresa conseguisse ultrapassar algumas adversidades que apareceram no decorrer dos últimos anos. Em 2004, e por motivos de saúde, o estilista italiano que vinha a colaborar no desenvolvimento de produtos na CALAFE em geral e na EJECT em particular, teve de terminar a colaboração (Exx, p.4; Exx, p.9). Foi então necessário procurar-se alguém que o substituísse. Num certame internacional o gerente da CALAFE viu uma exposição de um designer finlandês que vivia em Londres. A colecção apresentada por esse designer tinha um conceito que não andava longe do conceito EJECT, e como tal a CALAFE contratou os seus serviços: "...o Sr Carvalho viu ali qualquer coisa interessante, sem ser a EJECT, se calhar,

um bocado virada para essas linhas, e contactou-o! E esse estilista trabalhou connosco um ano, um pouco mais". (Exx, p.5). Ao final de um ano a CALAFE percebeu que "...não era aquilo que a marca precisava" (Exx, p.5; Exx, p.8). Entretanto o Sr. Carvalho tinha sido informado de que bem perto de Felgueiras, em Guimarães, vivia uma pessoa com algumas qualidades para a área de desenho, que entendia alguma coisa de calçado, e que teria alguma disponibilidade de tempo para trabalhar com a CALAFE. Os contactos foram estabelecidos de imediato e o Sr. Carvalho pediu a essa pessoa para, de acordo com algumas ideias transmitidas, desenvolver um grupo, e assim teve início uma relação que dura até aos dias de hoje: "...Falei com ele, dei-lhe uns toques e convidei-o a fazer um grupo e depois outro e, e cheguei à conclusão de que conseguia com essa pessoa gerir melhor o trabalho do que com o finlandês". (Exx, p.8 e 9).

E desde então as colecções, sem que o mercado se tenha apercebido destas mudanças que com frequência são críticas na evolução dos conceitos das marcas, têm vindo a ser efectuadas por uma equipa de três pessoas: o gerente da empresa, o designer português e o responsável da modelação, mas sempre sob a orientação criativa do Sr. Carvalho (Exx, p.5). Aliás, é por isso que na apresentação das colecções a potenciais clientes que não conhecem a CALAFE, e que têm interesse em saber quem é que é o designer, quem está por detrás do conceito e dos modelos, a referência dada é o gerente da empresa: "... eu dou como referência o próprio Sr. Carvalho! Por duas coisas: primeiro porque é verdade; segundo porque tenho a noção que ajuda a credibilizar mais a estratégia da empresa! Porque, principalmente os clientes têm sempre algum receio quando estão a falar com marcas novas, de apostarem na marca e que ela morra rapidamente, porque aquilo foi feito com um designer, e depois o designer deu um salto, ou foi feito por alguém que tem algumas noções, mas não tem consistência para o futuro! E, quando nós falamos, dizemos assim: "a empresa é sustentada pelo próprio designer, é ele que desenvolve há sete anos as colecções. Nós estamos a chegar a este ponto sempre com a mesma pessoa, sempre com..., e é alguém que...!". Ele é o primeiro a tentar sustentar a empresa porque é ele que é dono dela! Isto credibiliza-a no mercado, e como credibiliza, as pessoas sentem que podem apostar na marca porque..." (Exx, p.4)

Contrariamente ao que seria expectável, os representantes e os agentes têm muito pouca intervenção no desenvolvimento das colecções. A sua intervenção aparece, de forma mais ou menos pontual, quando as colecções lhes são apresentadas (Exx, p.5; Exx, p.16): "...nós fazemos toda a colecção, depois eles vêm cá e, digamos que eles não dão muitas ideias daquilo que querem, eles também não sabem! Não sabem, porque na altura em que estamos

a fazer a colecção não há muita informação! Depois, quando nós fazemos a primeira colecção na base de protótipos, disto e daquilo, eles vêm cá... depois... “gostamos disto, gostamos menos daquilo, fazemos umas correcções dalgumas linhas aqui e acolá...”, mas não há muita alteração! Há alguma gente ou outra que diz: “eu para o meu mercado precisava de uma linha mais ou menos assim...!”, e fazem-se meia dúzia de modelos direccionados para esse agente, para esse mercado! Mas de uma maneira geral, a colecção é igual para todos os agentes!” (Exx, p.5).

Ao pretender ser uma marca diferente, com modelos também diferentes, outras dificuldades se levantaram numa fase inicial da vida da marca EJECT, problemas esses que estão relacionados com a realidade da indústria nacional fornecedora de solas, por um lado, e com a imaturidade da EJECT, por outro. As colecções tinham frequentemente grupos criados com solas não existentes no mercado, portanto com solas que, para serem fabricadas, necessitavam de investimentos em moldes de injeção. Por natureza os fabricantes portugueses de solas não investem em moldes para clientes (Exx, p.7), o que obriga os fabricantes de calçado a financiar os moldes e a assumir o risco desse investimento. Dado que a marca EJECT ainda não tinha qualquer notoriedade no mercado, ainda se tornava mais difícil convencer fornecedores de solas a investir em moldes para produtos EJECT, pelo que a empresa teve de fazer esforços financeiros adicionais para poder produzir sapatos que efectivamente fossem diferentes.

Dado que uma das principais razões porque a empresa decidiu lançar a EJECT foi o facto de não conseguir emancipar a marca CALAFE, uma das regras definidas à partida foi a de que os modelos EJECT apenas seriam vendidos com a marca EJECT: “...A primeira condição desta marca foi que venha quem vier, se quiser comprar EJECT tem de comprar como marca EJECT. “ (Exx, p.7). O cumprimento desta regra não foi simples, a empresa chegou mesmo a perder alguns e bons clientes, por eles não se convencerem de que a empresa tinha o direito de tentar impor no mercado a sua marca própria, mesmo continuando a fornecer a colecção CALAFE com a marca e com as adaptações que o cliente pretendesse. (Exx, p.7)

A primeira vitória da EJECT foi portanto conseguir manter esta regra da marca. A segunda vitória foi: “...As pessoas que tinham a coragem de comprar EJECT vendiam e voltavam a comprar.” (Exx, p.8). Todavia, apenas em 2003 é que as vendas da marca começaram a ter algum significado. Com efeito, em 2003, as vendas da EJECT representaram 15% do volume total das vendas da empresa (em Euros) e 12% em número de pares (AD8), reflectindo-se já

neste ano o maior preço de venda dos sapatos EJECT face aos da marca CALAFE. O crescimento das vendas em 2003 está directamente ligado com o facto de nesse ano a empresa ter encontrado um novo distribuidor para o mercado alemão (aliás o mercado alemão representou nesse ano quase 58% das vendas da marca) (Exx, p.2; AD8).

A contratação do distribuidor para o mercado alemão foi o corolário da conjugação de um leque de diferentes factores, sem a qual não teria sido possível chegar-se a um entendimento. A EJECT vinha a ser apresentada nas diversas feiras de calçado, sem ter qualquer sucesso ao nível de vendas. Este distribuidor alemão, a MG Fashion, liderada pelo Sr. Mayer, já vinha a acompanhar as colecções EJECT desde praticamente o início (Exx, p.10), com o objectivo de avaliar a consistência das colecções, na medida que são frequentes as situações em que aparecem novas marcas no mercado, com colecções interessantes, mas a criatividade esgota-se rapidamente e as novas colecções acabam por não ser mais do que repetições das primeiras (Exx, p.10). A MG Fashion era na época representante da marca de sapatos SWEAR que, em termos de conceito, tinha algumas similaridades com a EJECT, daí o interesse que desde o início a empresa demonstrou em seguir a EJECT. Por diversas razões, muitas relacionadas com o crescimento excessivamente rápido da marca e com os investimentos associados, a SWEAR estava a atravessar um período muito difícil e a MG Fashion também, com problemas financeiros relativamente graves (Exx, p.2; Exx, p.10). Neste quadro, a MG Fashion, que era, e continua a ser, liderada por uma pessoa com grande notoriedade no meio do calçado na Alemanha, necessitava de encontrar parceiros alternativos que apostassem na empresa (Exx, p.10).

Nos primeiros contactos com a CALAFE a MG Fashion ainda propôs distribuir na Alemanha os produtos EJECT mas com a sua marca própria, a Tiggers. A resposta da CALAFE não se fez esperar: *"...e dissemos-lhe podes vender isto na Alemanha mas é como está! Se quiseres pegar nisto como está, ok, se não podes ir embora porque é tempo perdido. E assim foi, começamos a trabalhar. Lá está, dois anos depois de andarmos a mostrar a colecção..."* (Exx, p.10).

A aposta neste distribuidor foi uma aposta de risco. Os problemas financeiros que a empresa alemã tinha poderiam resultar em incapacidade de pagamento à CALAFE. Todavia a decisão foi tomada em Portugal com pleno conhecimento dos riscos, mas com a consciência de que era necessário um parceiro com competências de comercialização que desse um empurrão no crescimento da marca: *"...eles estavam com problemas na SWEAR continuou... e nós*

sabíamos disso, mas tivemos aqui uma reunião interna em foi dito: Temos esta empresa aqui que, como comercial não devemos encontrar melhor. Mas temos uma pessoa perigosa pela frente! Nós temos que decidir neste momento se corremos o risco... Era uma aposta de risco, na medida que era uma empresa que tinha muitos problemas...Nessa reunião pensámos: ou avançamos com este e tentamos controlar bem, ou temos de repensar e de recuar. Decidimos avançar! Já estamos a trabalhar desde 2003, há 6 anos. Continua a ser uma situação de risco, ...mas pronto, era preciso um mercado que puxasse.” (Exx, p10). Não obstante continuar a ser uma solução de risco, as metodologias que a empresa utiliza para gerir esse risco são idênticas às utilizadas para outros clientes, ou seja, a definição de montantes máximos de crédito e o recurso a seguros de crédito.

Se por um lado a aposta na MG Fashion era uma aposta de risco, este distribuidor alemão acabou por ter uma preponderância de grande relevo na expansão da marca, pois logo em 2003 conseguiu comercializar cerca de 750 mil Euros de produtos, o que representou cerca de 71% das vendas da marca nesse ano (AD8). Em 2005 o volume de vendas da marca EJECT para o distribuidor alemão praticamente duplicou, tendo representado, nesse ano, cerca de 69% das vendas totais EJECT.

Mais recentemente a empresa lançou, no seu sítio da internet, a possibilidade de qualquer pessoa encomendar, via internet, os seus sapatos EJECT, e de posteriormente os receberem em qualquer morada. Como a política de entrega rápida é um dos alicerces da marca, as encomendas colocadas por esta via não são colocadas em espera com o objectivo de se juntarem a outras dos mesmos produtos. Pelo contrário, dão de imediato origem a ordens de produção específicas, frequentemente com quantidades de um par de sapatos.

A estratégia de comunicação da marca utilizada assentou essencialmente na exposição nos principais certames internacionais do sector. Mesmo que directamente não sejam rentáveis, as feiras profissionais permitem em primeiro lugar demonstrar que a marca existe, em segundo captar clientes, e em terceiro lugar, mas principalmente, captar pessoas ou empresas que estão envolvidas com a actividade do sector (como por exemplo as revistas de comunicação, as empresas de comunicação, os fornecedores, os agentes, os representantes e os distribuidores! (Exx, p.5). À medida que a marca vai sendo mais conhecida, mais tendem a ser os interessados na distribuição ou representação das mesmas nos diversos mercados. Actualmente a EJECT recebe inúmeros contactos de empresas estrangeiras que pretendem distribuir ou representar a marca nos seus países. Mas nos primeiros anos, e fruto da sua

ainda tenra idade e falta de notoriedade, apenas empresas de duvidosa competência e por vezes idoneidade, é que mostravam esse interesse. (Exx, p.5).

Os modelos de distribuição que a marca criou nos diversos países resultaram de certa forma das oportunidades que lhe foram aparecendo ao longo do tempo. Por exemplo no caso de França a EJECT está actualmente a trabalhar com o terceiro agente (em França o modelo é diferente do da Alemanha, sendo a distribuição efectuada por agentes comissionistas). Através da participação em feiras de calçado em França a EJECT foi fazendo algumas vendas directas a pequenos e médios comerciantes. Mais tarde iniciou os trabalhos com um primeiro agente, mas as vendas foram muito abaixo das expectativas. Um segundo agente que trabalhou com a marca durante duas colecções não conseguiu vendas nenhuma. Finalmente, o terceiro agente, que está com a marca desde 2006, tem conseguido excelentes resultados naquele país, de tal forma que a CALAFE lhe concedeu a representação também na Bélgica e no Luxemburgo. Mas lá está, apenas depois da marca ter conseguido uma certa notoriedade internacional (não especificamente em França, mas por estar a crescer na Alemanha e por ter já uma presença constante nas principais feiras internacionais), é que agentes com maiores competências se mostraram interessados em trabalhar com a marca. (Exx, p.11).

Hoje o sucesso que a marca EJECT tem no mercado não resulta do nome, nem da notoriedade da marca, como por exemplo a ADIDAS ou a NIKE: *"...o nome EJECT hoje já diz alguma coisa, nalguns sítios, devido a qualidade do produto e não porque tem uma imagem de marca forte. A EJECT vende pelo produto. E o produto não é só o produto, é também a capacidade de o fazer, a qualidade, as condições e isso tudo. Não há dúvida."* (Exx, p16). Esta afirmação, que traduz o sentimento interno relativo ao sucesso da marca, justifica o sentimento também generalizado de que a marca EJECT teria grandes dificuldades de continuar a ter sucesso no mercado se não tivesse toda a equipa de desenvolvimento de produto, de preparação da produção, de aprovisionamentos e de relacionamento com os fornecedores e de produção que tem. Ou seja, mais do que uma marca com colecções atractivas para determinados segmentos de mercado, a marca EJECT é também capacidade de resposta, flexibilidade e qualidade, possível de tangibilizar devido às capacidades que a CALAFE desenvolveu. Pedimos a diversos entrevistados para imaginarem uma situação hipotética e muito improvável, na qual o gerente da CALAFE sai da empresa e leva com ele a marca EJECT e os distribuidores. Nessa situação o que aconteceria à marca. Vários colaboradores da empresa referiram que, sem a equipa da CALAFE a marca teria grandes problemas, pois sem ela perderia a capacidade de desenvolvimento de produto (a jusante da

parte de criação propriamente dita), a capacidade de resposta rápida a encomendas pequenas e eventualmente a qualidade do produto (Exx, p.12; Exx, p.15; Exx, p.11).

6.4 A estabilidade da equipa

A estabilidade do quadro de pessoal constituiu um dos suportes para o sucesso do processo de mudança que a CALAFE atravessou: *"...todas as alterações que se fizeram aqui na empresa e foram bastantes, tiveram sempre presentes a utilização das pessoas que aqui estavam, quer no corte, costura, etc. Até porque nós sabemos que todas as pessoas têm capacidade de adaptação. E os portugueses já deram provas de que têm tanta ou mais do que os outros. Portanto aqui também teriam."* (Exx, p.17). Ao questionarmos outro entrevistado sobre as razões que estão na origem da capacidade de resposta que a empresa tem actualmente, no que respeita à produção de séries de pequena dimensão, a resposta foi: *"...e isso resulta de uma estrutura interna, de uma aprendizagem neste últimos 10 anos de toda esta equipa, que lhes permite trabalhar quase à unidade! Não tem a ver só com a parte tecnológica, a parte tecnológica fez baixar uma parte de alguns custos que permite séries mais pequenas e não sei quê. Agora, há uma equipa interna tanto de operacionais de produção, como de planeamento, de toda a equipa, que criaram metodologias de trabalho, que lhes permite estar a trabalhar à unidade. Eu se tiver um cliente que me pede um par, eu meto esse par na produção!"* (Exx, p.8).

Esta importância é tanto maior porque o conhecimento na empresa é essencialmente tácito. Por exemplo, embora as gamas operatórias sejam definidas (até porque o sistema de transporte de caixas automático, utilizado na linha de costura, necessita de informação sobre gamas para poder fazer a distribuição das caixas com as componentes), as operadoras de costura não têm informação adicional sobre o procedimento e os objectivos da tarefa. Como consequência, na maioria das vezes que um novo modelo chega até ao seu posto de trabalho, elas chamam as encarregadas de linha para que lhes seja explicado qual a operação (OD1) a realizar. Como as encarregadas fizeram previamente um teste de modelo, conhecem o produto e estão aptas a responder de imediato. Como consequência, a passagem de informação é frequentemente efectuada com a demonstração de como se faz: *"...eu levanto a cravadeira, sento-me na máquina e ensino-lhe, e cravo eu 2 ou 3 peças, depois é que vai cravar ela. É essa a minha maneira que eu tenho de ensinar as pessoas."* (Exx, p.3). As instruções de manuseamento dos equipamentos não estão codificadas. Ao questionarmos um

entrevistado sobre se as pessoas dominam os equipamentos porque os procedimentos de mudança e operação estão escritos, a resposta foi: *"...não, as pessoas sabem porque sabem, aprenderam, claro que têm todo o tipo de informação acerca do material que vão aplicar, mas o facto de dominar a máquina e trata-la por tu é uma experiência que adquiriram ao longo dos tempos e melhor que ninguém o operador é que conhece a máquina."* (Exx, p.7).

Os critérios de qualidade de produto também não estão formalmente definidos. A cultura de qualidade que se foi construindo ao longo do tempo leva a que, com frequência, os operadores de linha chamem os encarregados para discutir a qualidade do que está a ser feito e sugerir melhorias (OD1). Extrapolando estes exemplos para a empresa em geral, a estabilidade da estrutura, principalmente ao nível dos quadros, permite que o conhecimento tenha vindo a ser transferido ao longo dos anos: *"...e são estruturas muito estáveis, o director de produção está aqui há não sei quantos anos, todos os funcionários, os chefes de linha..., o homem dos aprovisionamentos, o próprio Herculano que está a fazer o controlo, o Carlos da modelação, o homem das amostras que faz o controlo das amostras, o desenvolvimento das amostras para o Sr. Fernando que é irmão do Sr. Carvalho, as chefes de linha, todos os chefes de linha responsáveis também estão aqui há anos... estão todos aqui há muito, muitos anos, e portanto, a comunicação e os processos de transmissão dos conhecimentos, são sempre feitos com as mesmas pessoas! Aquela estrutura, aquela linha, aquela coluna vertebral da produção é sempre a mesma!"* (Exx, p.9).

A descentralização de responsabilidades é relativamente grande na CALAFE. Os quadros têm autonomia para resolver os problemas do dia-a-dia, e de tomarem as decisões necessárias com vista à resolução dos problemas em prol dos objectivos da empresa. Como o próprio gerente da empresa nos referiu: *"...porque me acontece duas vezes por ano andar quase um mês por fora, e o meu telefone à beira do dos meus colegas é o que toca menos vezes por dia. Portanto se calhar as coisas já estão mais organizadas aqui do que na maioria dos casos. Portanto a delegação de poderes e de afazeres já está feita..."* (Exx, p.13). A maior parte dos quadros entrevistados também referiam ter a autonomia necessária para resolver os problemas da sua função (Exx, p.7; Exx, p.9; Exx, p.8; Exx, p.5; Exx, p.3).

A estabilidade do quadro de pessoal tem conduzido ao desenvolvimento de relações informais no seio da equipa. Por exemplo, observámos que é frequente as pessoas juntarem-se em grupo, depois do almoço na cantina existente nas instalações da empresa, em grupos

para jogar cartas ou para conversar enquanto fazem bordados, quer no pátio das instalações, quer mesmo nos seus postos de trabalho (OD2). Para além disso, no quadro de pessoal existem diversas situações de pessoas com relacionamentos familiares (Exx, p.2; Exx, p.9). O reforço dos relacionamentos formais e informais contribui para que todos tendam a trabalhar em prol de um objectivo comum e facilita a obtenção desse mesmo objectivo: *"...já sabe, trabalhamos em função dele (Sr. Carvalho). Ele faz uma amostra, eu sei que tenho que preparar a ficha de custeio para ele! Sei que passadas 3 ou 4 horas ele me vem perguntar! Eu sei que se tiver um problema com ele, um problema para resolver grande, não vou à segunda-feira de manhã falar com o Sr. Carvalho se o Porto perdeu! É projecto ou outro, não vou resolver problema nenhum! Então vou na terça-feira de manhã. Se ele faz uma ficha, uma bota leva um planito, uma aplicação qualquer, eu sei que tenho que dar o preço daquele planito, porque ele quer o preço da bota e quer o preço do planito à parte! São pequenos pormenores, e um e mais outro..., por isso é que nós..., estamos habituados a trabalhar!...."* (Exx, p.13). Relativamente ao tempo que a equipa de concepção e de preparação tem de trabalhar em equipa, foi-nos referido que o facto de essas pessoas terem visto a EJECT crescer é muito importante pois já conhecem o espírito da marca. A equipa consegue antecipar o tipo de modelos que vão ser desenvolvidos em cada uma das colecções, pois sabem no que é que o criador se baseia antes de as criar: *"...as marcas tem um espírito, e nós conhecemos o espírito! Sabemos como elas cresceram, como é que começou, nós conhecemos isso tudo! ... essa tal equipa que está por trás é que viu a marca a crescer! Sabem como é que ela foi criada, sabem os pontos que tem que ser, conhece os clientes, eu sei o que é que aquele cliente me exige, o que é que não exige. Há um conhecimento de base!"* (Exx, p.14).

6.5 As fronteiras da empresa - Cluster

A criação da CALAFE é resultado da existência de um cluster de calçado em Felgueiras, já que a empresa foi constituída com o objectivo de servir, enquanto subcontratada, outras empresas locais de calçado.

Ao longo da sua evolução, bem como actualmente, a empresa tem vindo a adoptar a sua estratégia e os seus processos diários à realidade da envolvente de cluster em que se encontra envolvida, nomeadamente nos seguintes aspectos:

Contratação de recursos humanos:

Os recursos humanos da CALAFE são maioritariamente recrutados localmente, tirando partido não apenas do papel das instituições relacionadas e de suporte (e.g. na área de modelação foram diversas as admissões de pessoal formado no Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado): *"...o outro rapaz que está à minha frente, fez o curso de modelismo, modelação aqui no Centro de formação profissional. Depois quando saiu do curso, e mesmo durante o curso, têm a necessidade de fazer aqueles estágios..., ele falou comigo, a ver se havia a possibilidade de fazer cá o estágio..., pronto, falei com o Sr. Carvalho, e no final do curso e no final do estágio acabou por ficar!...o mesmo se passou com outro rapaz que está na frente, também estava lá no centro de formação, também a fazer o mesmo curso, esteve cá a estagiar, ouve a necessidade...ficou também!"* (Exx, p.4), mas também do facto de existir localmente um grande número de profissionais qualificados. Por exemplo, tanto ao nível da produção, como das áreas de apoio, como os armazéns, o planeamento ou o controlo de qualidade, os novos funcionários são contratados localmente e, grande parte deles têm experiência profissional na indústria de calçado.

Subcontratação

Pouco depois da empresa ter iniciado as suas vendas para os mercados externos, começou também a subcontratar localmente partes da sua produção. Nos tempos correntes, a maior parte da produção é subcontratada (Exx, Exx, ...Exx). A área da produção onde o índice de subcontratação é maior é a costura. A CALAFE tem um conjunto de diversas unidades de costura, com as quais mantém relações comerciais estáveis de longo prazo, que trabalham exclusivamente para a CALAFE (Exx, Exx, p.6; Exx, p.4;v Exx, p.8). A manutenção dos relacionamentos de longo prazo é importante pois dessa forma existe um melhor conhecimento de ambas as partes. Os fornecedores conhecem bem a forma de trabalhar e as exigências da CALAFE (Exx, p 7). A CALAFE tem uma melhor conhecimento dos pontos fracos e das competências de cada um dos subcontratados, o que por sua vez permite que se faça uma melhor distribuição do trabalho (por exemplo em termos de quantidade e de especificidade dos modelos), com vista á obtenção de respostas mais rápidas e à minimização dos problemas de qualidade: *"...se as pessoas têm máquinas e experiência, por exemplo se tem experiência em sapato de senhora com salto, nós vamos correr ali, temos que ter este conhecimento, das capacidades dos nossos subcontratados... (e isto) às vezes é demoroso, porque quando é uma pessoa nova pensa que o resultado sai bom mas sai péssimo."* (Exx, p.9).

Este relacionamento é muito mais do que um relacionamento comercial simples de pagamento por um serviço. Com o objectivo de manter um relacionamento estável e são com os subcontratados, a CALAFE dá algum apoio técnico aos mesmos, não apenas ao nível de formação (“...como são modelos muito difíceis, eu vou lá e explico como se faz” (Exx, p.4); “...ainda há pouco recebi um telefonema em que estava com uma costura que tem problemas a nível da produção, não consegue fazer conforme, geralmente vai lá a chefia de cada sector explicar como se faz. É basicamente este tipo de formação que a gente dá. Eles têm que se sentir sempre apoiados, nós damos todos o tipo de apoio para que as coisas saiam bem.” (Exx, p.9)), mas também por exemplo ao nível da manutenção ou da disponibilização de equipamentos específicos: “...um empréstimo de uma máquina é muito frequente. Se a produção for nossa é evidente que eles socorrem, não é uma obrigação mas a gente faz isso, ajuda muito. Porque eu sei que ajudando-os, eles também nos ajudam. O cancro da indústria de calçado aqui é a costura. Eu trabalho sempre em contínuo, saio de corte entro em costura e entro em montagem. Eu nunca tenho stock praticamente de cortes, se tiverem uma falha de um lado, na avaria de uma máquina, quanto mais rápido resolver menos vou ser prejudicado na montagem. Não pára e não há stock's, são quantidades pequenas.” (Exx, p.9). A preocupação com o apoio técnico aos subcontratados é algo a que a CALAFE prestou grande atenção desde que iniciou a subcontratação.

No relacionamento com os subcontratados, e porque a preocupação com o estabelecimento de relações duradouras é importante, a CALAFE por vezes prejudica a sua produtividade interna para garantir que os seus parceiros não sejam afectados com questões que não são da sua responsabilidade directa. Por exemplo, em situações pontuais de ruptura de stocks de componentes, que obrigam a suspender temporariamente a produção de determinadas encomendas, a CALAFE organiza-se no sentido de subcontratar a produção das encomendas que podem ser produzidas, de modo a garantir que os subcontratados que trabalham exclusivamente para a empresa, não sejam penalizados por falta de trabalho (“...é importante garantir que os outros não param! Não param, porque se parar são quebras grandes para eles, porque são fábricas que não têm a estrutura que nós temos, trabalham à mão de obra!” (Exx, p.5)).

Parte das peles que a empresa utiliza como matérias-primas são adquiridas sob a forma de *wet blue* (que é um produto semi-acabado). Para fazer a curtimenta e o acabamento dessas peles, a CALAFE recorre a uma empresa de curtumes local (Exx, p.4), há já bastantes anos. As restantes peles são adquiridas maioritariamente nos mercados externos, pois a indústria

portuguesa de curtumes não tem ainda uma capacidade de desenvolvimento de produtos de moda, como por exemplo a indústria italiana. Todavia, e em situações mais do que pontuais, a CALAFE também adquire pelas a fornecedores nacionais, os quais têm representantes e armazéns em Felgueiras, conseguindo assim aprovisionamentos muito rápidos em situações de necessidade.

Aprovisionamentos em Geral

A grande maioria dos restantes componentes necessários para a produção dos sapatos é adquirida a fornecedores locais (Exx, p.5). Como a empresa segue desde há largos anos a política de "stock 0", as compras são efectuadas na medida das necessidades e obrigam a uma resposta muito rápida por parte dos fornecedores, que normalmente têm stock disponível dos componentes. A situação mais complexa verifica-se com as solas, particularmente com aquelas que são produzidas especificamente para a CALAFE. Nesse caso, também as encomendas são efectuadas com base nas necessidades de produção já identificadas (*"...eu posso requisitar agora um par de solas, mas amanhã estar a pedir mais 20, e na quarta-feira poderei estar a requisitar mais 500!"*) (Exx, p.6)). A necessidade que a CALAFE tem de responder muito rapidamente a pequenas encomendas, conduz a que também os seus fornecedores tenham de responder com grande rapidez. Tal é possível pela sua proximidade e pelo relacionamento existente entre as partes: *"...o fornecedor, para além de tirar as solas, também faz outros acabamentos. A sola, neste caso, é em PVC. Depois tem que levar uma pintura, depois um timbre, e esses processos eles também dão a subcontratados, pois não fazem lá dentro! E neste processo todo é preciso pôr uma máquina a funcionar: há uns, que somos nós, que precisamos do produto; há outro que fez a sola; mas há mais dois trabalhos que têm que ser feitos! Isto às vezes, há uma bola (de neve) aqui. Ainda ontem foi um homem ao meio-dia não sei para onde, à pessoa directamente que está a timbrar as solas que é o última operação, buscá-las. Já não foi ao fornecedor buscá-las, e entregámo-las nós directamente ao nosso subcontratado."* (Exx, p5).

Participação em feiras e certames internacionais

Para a participação em feiras e em certames internacionais, a CALAFE conta sempre com a ajuda da APICCAPS. A associação tem uma grande experiência na organização deste tipo de participações, de tal forma que as empresas apenas têm de definir o espaço que pretendem, qual o "stand" que querem montar e empacotar os materiais que pretendem levar.

6.6 Resumo

As figuras II e III resumem, em forma de modelo lógico (Yin, 2009), a forma como a CALAFE desenvolveu a capacidade de desenvolver soluções completas de sapatos distintivos e difíceis.

Figura II – Modelo lógico do desenvolvimento da flexibilidade produtiva e do desenvolvimento de novos produtos

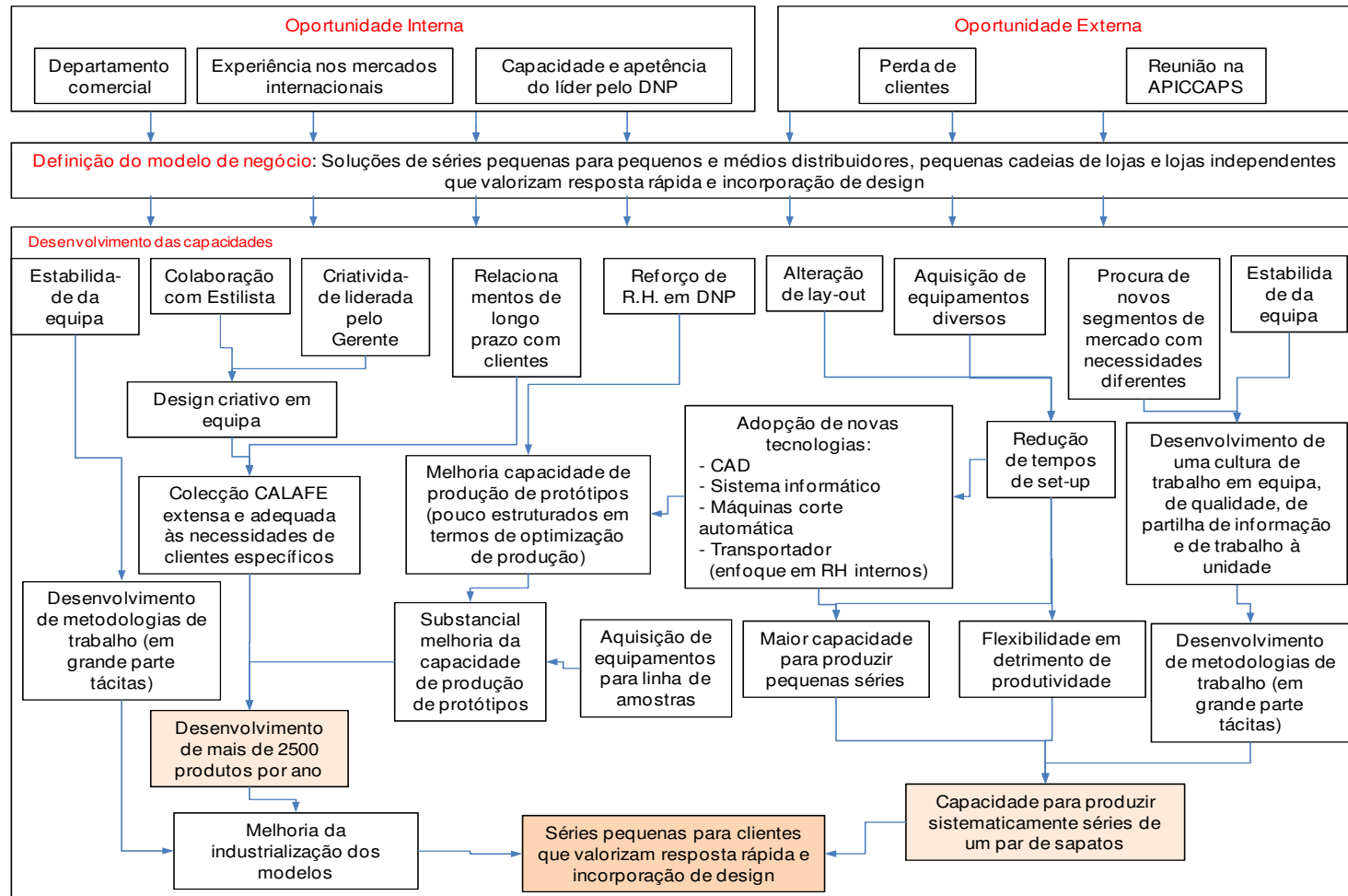
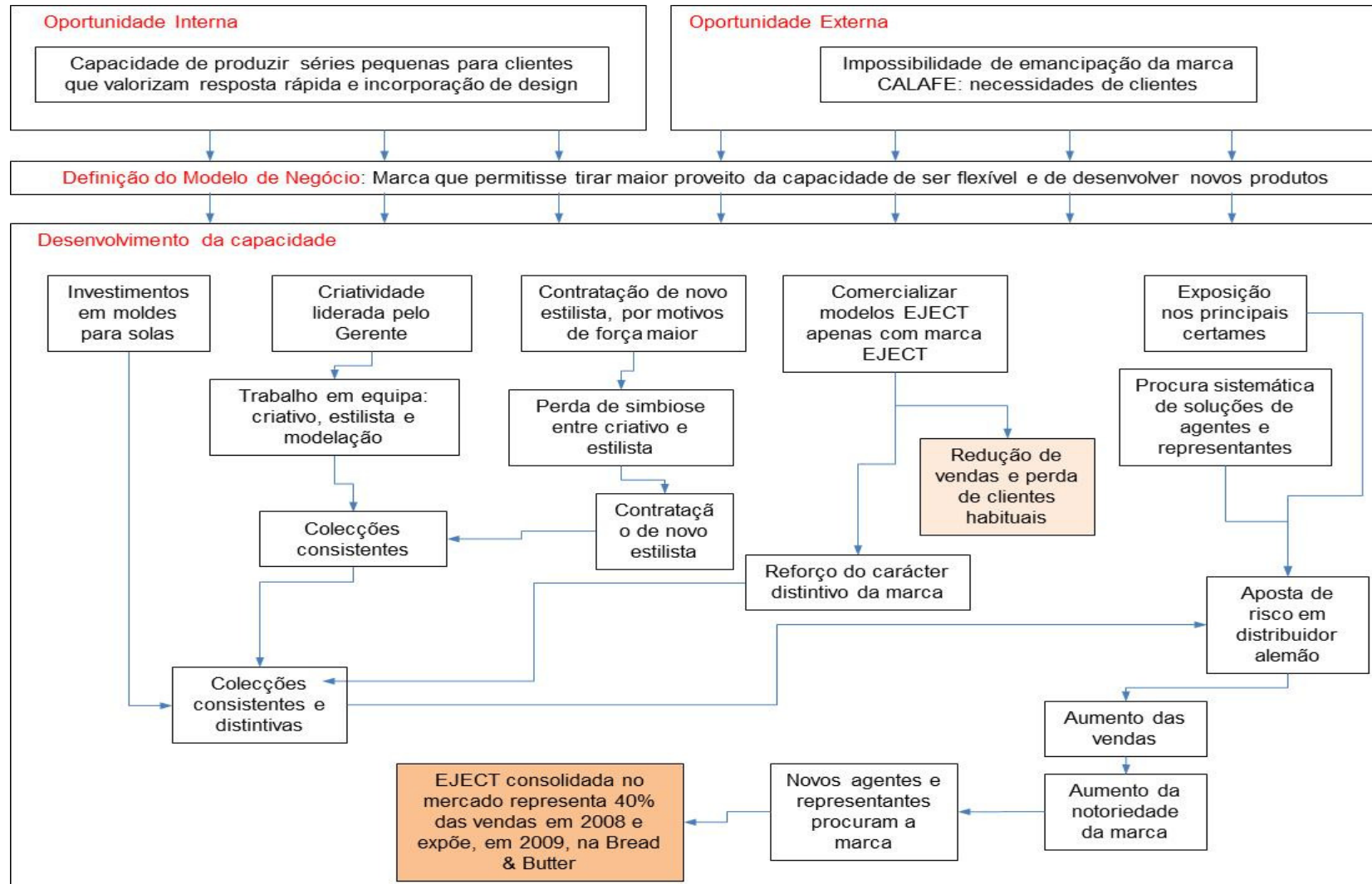


Figura III – Modelo lógico do desenvolvimento da capacidade EJECT



7 Análise das capacidades

7.1 Análise VRIO das capacidades

Flexibilidade produtiva

A flexibilidade produtiva que a CALAFE dispõe resulta da forma como inter-relaciona diversos recursos: a tecnologia de produção, a capacidade técnica das pessoas ao serviço, a cultura organizacional e a forma como se relaciona com o cluster em que está envolvida. O quadro VI resume a análise efectuada a esta capacidade, análise essa que é descrita nos parágrafos seguintes.

Quadro VI – Análise VRIO da Flexibilidade Produtiva

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável
Tecnologia produtiva	-	-	-
Capacidade técnica	-	+	+
Cultura organizacional	-	+	+
Relação com o cluster	-	-	-
Flexibilidade produtiva	+	+	+

Fonte: Análise do autor

A análise a esta capacidade foi efectuada em duas fases sequenciais. A primeira fase foi a análise dos recursos de forma isolada, primeiramente em termos de valor e de raridade e posteriormente em termos da sua inimitabilidade. Os recursos considerados não raros não foram, por questões de irrelevância, analisados sob o prisma de inimitabilidade (se não são raros, quer dizer que estão disponíveis para outras empresas, logo a questão da inimitabilidade deixa de ser relevante). Para a análise da inimitabilidade dos recursos considerados raros foi efectuada uma análise de conteúdos e a sua respectiva codificação em termos das características que criam barreiras à imitabilidade, nomeadamente a dependência do percurso percorrido ("*path dependent*"), a complexidade social, a ambiguidade causal e os direitos de propriedade (Barney, 1991; Peteraf e Barney, 2003). Essa análise encontra-se detalhada no quadro VII.

À segunda fase da análise correspondeu a análise da integração dos quatro recursos, sob a forma de capacidade (flexibilidade produtiva).

A primeira constatação da análise é a de que, individualmente, nenhum dos recursos é valioso:

- A tecnologia produtiva é o conjunto dos equipamentos que a empresa adquiriu e que actualmente utiliza com o objectivo de poder produzir de forma mais flexível. Dado que a indústria de calçado é eminentemente do tipo mão-de-obra intensiva, esses equipamentos *per si* não são fonte de criação de valor. Para produzirem de forma flexível eles necessitam, por exemplo, de um conjunto de operadores com capacidade técnica adequada;
- A capacidade técnica do pessoal ao serviço, nomeadamente ao nível do planeamento das operações e do manuseamento dos equipamentos produtivos, *per si*, também não é um recurso criador de valor. Sem os equipamentos adequados, ou sem uma capacidade de utilização de recursos produtivos externos (i.e. subcontratação), a capacidade técnica não pode ser transformada em outputs geradores de vantagens competitivas.
- Isoladamente, uma cultura organizacional de produção à unidade também não é suficiente para se ter uma boa flexibilidade produtiva. Sem os equipamentos e as competências técnicas adequadas, ou sem uma boa capacidade de gestão de subcontratações, a cultura organizacional não pode originar outputs de resposta rápida e eficiente a séries de pequena dimensão.
- A relação da empresa com o cluster, nomeadamente nos aspectos relativos à subcontratação e ao relacionamento com os fornecedores de matérias-primas e de componentes, isoladamente, também não lhe permite criar valor.

No que respeita à análise da tecnologia produtiva, os equipamentos produtivos estão disponíveis no mercado de recursos (de equipamentos), pelo que também não são raros e, conseqüentemente qualquer outra empresa poderá ter-lhes acesso. Aliás, algumas empresas adquiriram a mesma tipologia de equipamentos antes da CALAFE o ter feito. Por não ser um recurso raro, a questão da inimitabilidade é irrelevante.

Embora no mercado dos recursos humanos exista alguma disponibilidade de pessoas com boas capacidades técnicas (particularmente devido à existência de diversas empresas de calçado que utilizam a mesma tecnologia e porque existe uma dinâmica relativamente grande de formação técnica dada pelo CTCP), a capacidade técnica da equipa da CALAFE é traduzida por factores como a capacidade de produzir branco a seguir ao preto, ou como dominar a máquina e “tratá-la por tu”. E esta capacidade já não é adquirível nos mercados de recursos. Aliás, as novas contratações de pessoal são normalmente seguidas de alguma formação interna até que os novos colaboradores estejam em condições técnicas de ultrapassar as dificuldades do dia-a-dia na empresa. Por outro lado, diversas têm sido as situações em que, mesmo contratando pessoas altamente qualificadas para exercer funções, por exemplo, ao nível dos armazéns, os resultados têm sido aquém das expectativas. Esta capacidade técnica do pessoal ao

serviço é o resultado de um processo lento e gradual, no qual uma equipa bastante estável criou metodologias de trabalho muito próprias, essencialmente tácitas, já que o conhecimento na empresa está muito pouco codificado ainda. Para o desenvolvimento destas metodologias de trabalho contribuíram os relacionamentos formais e informais existentes no seio da empresa. Ou seja, a capacidade técnica existente resulta de processos dependentes do percurso histórico (por exemplo dos investimentos inicialmente efectuados para a flexibilização produtiva) e é socialmente complexa e ambígua do ponto de vista causal (já que os processos de trabalho, tácitos, resultam dos conhecimentos formais e informais que se foram desenvolvendo ao longo do tempo no seio da empresa), factores que criam barreiras à sua imitação por parte de outros concorrentes, tornando-a consequentemente difícil de imitar (quadro VII).

A cultura organizacional não está disponível num mercado de recursos de cultura. Não é possível uma empresa comprar uma cultura com estas ou com aquelas características. A cultura da CALAFE é tal que as pessoas conseguem pensar à unidade, longe portanto do tradicional pensamento de série existente na grande maioria das empresas industriais. É portanto um recurso raro. Por definição a cultura de uma empresa é um fenómeno socialmente complexo (Fiol, 1991). No caso presente, a cultura de flexibilidade e resposta rápida, até mesmo de pensamento à unidade, foi sendo criada aos poucos, com diversas resistências à mudança. Foi um trabalho de aproximadamente nove anos até que os colaboradores finalmente compreendessem a sua importância. No quadro VII estão evidenciados diversos aspectos que caracterizam a cultura organizacional do ponto de vista de complexidade social e de dependência do percurso percorrido, os quais, corroborando estudos anteriores (i.e. Fiol, 1991), confirmam a inimitabilidade da cultura existente na CALAFE.

O relacionamento da empresa com o cluster do calçado do qual faz parte é um relacionamento muito equivalente ao que outras empresas também têm. Nomeadamente, a questão da subcontratação, os aprovisionamentos em geral e a participação em feiras e certames internacionais é algo que nos foi amplamente referido tanto na fase de entrevistas abertas com diversos especialistas da indústria, como na fase de entrevistas semi-estruturadas, nas quais tivemos oportunidade de conversar com diversos líderes de empresas de calçado. Ou seja, este recurso não é raro, pelo que também a questão da inimitabilidade não é relevante.

Quadro VII – Codificação da Flexibilidade Produtiva - Inimitabilidade

Recurso	Ambiguidade Causal	Dependente do percurso percorrido	Socialmente complexo
<p>Capacidade Técnica</p>	<p><i>-...não, as pessoas sabem porque sabem (Exx, p.7)</i></p>	<p>- A empresa aproveitou os conhecimentos que o responsável de modelação tinha obtido no referido curso de CAD e solicitou-lhe que ficasse com a responsabilidade de operar a nova tecnologia, tendo para o efeito solicitado à empresa que vendeu o equipamento que desse a formação necessária.</p> <p>- A formação a outros elementos da empresa foi alavancada internamente, utilizando-se para o efeito o conhecimento de elementos mais experientes.</p> <p><i>- As pessoas adaptaram-se e foram aprendendo, foram mexendo, e agora trabalham sem problemas.</i></p> <p><i>- Posso dizer que o CUTTERJET foi instalado ... e passado 15 dias estávamos a trabalhar a 100%, com pessoas da casa porque o treino do SAMPLEJET foi fundamental</i></p> <p>- Também nesta situação a CALAFE recorreu essencialmente a formação interna para ajudar as pessoas a utilizarem adequadamente esta nova tecnologia. A formação das supervisoras de linha foi efectuada com horas e horas de acompanhamento por pessoal das estruturas de apoio à produção, já mais familiarizado com as tecnologias de informação.</p> <p><i>- ...e isso resulta de uma estrutura interna, de uma aprendizagem neste últimos 10 anos de toda esta equipa, que lhes permite trabalhar quase à unidade! (Exx, p.8)</i></p> <p><i>- ...mas o facto de dominar a máquina e trata-la por tu é uma experiência que adquiriram ao longos dos tempos e melhor que ninguém o operador é que conhece a máquina. (Exx, p.7)</i></p>	<p><i>-...estão todos aqui há muito, muitos anos, e portanto, a comunicação e os processos de transmissão dos conhecimentos, são sempre feitos com as mesmas pessoas!(Exx, p.9)</i></p>

Fonte: Análise do autor

Quadro VII – Codificação da Flexibilidade Produtiva – Inimitabilidade (continuação)

Recurso	Ambiguidade Causal	Dependente do percurso percorrido	Socialmente complexo
Cultura Organizacional		<p>- Nos primeiros anos deste processo de reconversão, a empresa ia recebendo e produzindo um misto de encomendas de pequenas e de grandes séries.</p> <p>- <i>...todas as alterações que se fizeram aqui na empresa e foram bastantes, tiveram sempre presentes a utilização das pessoas que aqui estavam.</i></p> <p>- <i>“...há uma equipa interna tanto de operacionais de produção, como de planeamento, de toda a equipa, que criaram metodologias de trabalho, que lhes permite estar a trabalhar à unidade”</i></p> <p>- Os quadros têm autonomia para resolver os problemas do dia-a-dia, e de tomarem as decisões necessárias com vista à resolução dos problemas em prol dos objectivos da empresa.</p> <p>- <i>“...eu se tiver um cliente que me pede um par, eu meto esse par na produção!”</i></p> <p>- <i>“...agora o trabalho em equipa com a modelação é fácil, mas já tive algumas dificuldades. Às vezes quero alterar alguma coisa. Por exemplo, acho que este modelo aqui tem isto que para me facilitar mais a vida. A modelação, às vezes, não por mal, não me deixa alterar, às vezes seguem muito a amostra porque há clientes que não deixam alterar. Mas ultimamente temos trabalhado em conjunto, e resolvemos os problemas.”</i></p> <p>- <i>...as marcas tem um espírito, e nós conhecemos o espírito! Sabemos como elas cresceram, como é que começou, nós conhecemos isso tudo.”</i></p>	<p>- <i>“...eu levanto a cravadeira, sento-me na máquina e ensino-lhe, e cravo eu 2 ou 3 peças, depois é que vai cravar ela. É essa a minha maneira que eu tenho de ensinar as pessoas.”</i></p> <p>- A cultura de qualidade que se foi construindo ao longo do tempo leva a que, com frequência, os operadores de linha chamem os encarregados para discutir a qualidade do que está a ser feito e sugerir melhorias.</p> <p>- É frequente as pessoas juntarem-se em grupo, depois do almoço na cantina existente nas instalações da empresa, em grupos para jogar cartas ou para conversar enquanto fazem bordados, quer no pátio das instalações, quer mesmo nos seus postos de trabalho.</p> <p>- No quadro de pessoal existem diversas situações de pessoas com relacionamentos familiares.</p> <p>- <i>“...eu sei que se tiver um problema com ele, um problema para resolver grande, não vou à segunda-feira de manhã falar com o Sr. Carvalho se o Porto perdeu!”</i></p> <p>- Mesmo não havendo um envolvimento formal da equipa a jusante da modelação no desenvolvimento, as suas intervenções, ainda que informais, acontecem com alguma frequência.</p>

Fonte: Análise do autor

A análise efectuada a cada um dos recursos da flexibilidade produtiva demonstra que nenhum deles passa o teste VRIO para constituir uma fonte de vantagem competitiva. Na verdade, a fonte de vantagem competitiva decorre da forma como a empresa se organiza para inter-relacionar os quatro recursos. Na CALAFE, a flexibilidade produtiva é o resultado da forma como a empresa organiza um pacote de recursos (tecnologia produtiva, capacidade técnica do pessoal; cultura organizacional e relação com o cluster). Esta capacidade é valiosa na medida que permite à empresa continuar a explorar a oportunidade de criar valor aos seus clientes através de respostas muito rápidas e eficientes a encomendas de pequena dimensão. É igualmente valiosa pois permite produzir e entregar pequenos lotes de sapatos das marcas EJECT e mais recentemente PROPHECY.

Sendo a flexibilidade produtiva o resultado da forma como a CALAFE integra os quatro recursos referidos, verifica-se ainda uma dificuldade maior num eventual processo de imitação por parte de concorrentes, que é a da ambiguidade causal (Barney, 1991). Com efeito, quanto mais complexa for a capacidade, nomeadamente por incluir uma mistura de maior número de recursos, menos evidente se torna, mesmo para quem está dentro da empresa, perceber claramente qual a origem da vantagem competitiva.

Desenvolvimento de novos produtos

A capacidade que a CALAFE dispõe ao nível do desenvolvimento de novos produtos resulta da forma como inter-relaciona diversos recursos: o design, a capacidade técnica, e a tecnologia. O quadro VIII resume a análise efectuada a esta capacidade, análise essa que é descrita nos parágrafos seguintes.

Quadro VIII – Análise VRIO do desenvolvimento de novos produtos

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável
Design técnico	-	-	-
Capacidade técnica	-	-	-
Tecnologia	-	-	-
Desenvolvimento de novos produtos	-	+	-

Fonte: Análise do autor

A análise desta capacidade seguiu a mesma metodologia utilizada para a análise da flexibilidade produtiva.

O design pode ser dividido em duas grandes partes, embora essas duas partes sejam de difícil desassociação. A primeira fase tem a ver com o processo criativo em si, que se relaciona com o conceito do novo produto, e ao qual denominamos design criativo. É nesta fase que se desenvolvem e seleccionam os diferentes temas para os grupos. À segunda fase corresponde a tradução desse conceito num desenho do novo produto (desenho do modelo), o desenvolvimento dos solados e a selecção das peles: design técnico. Nesta secção, o design não integra o processo criativo, ou as linhas orientadoras do desenvolvimento de sapatos da marca EJECT, pois esse é detalhadamente analisado na secção seguinte. Engloba a forma como a empresa consegue entender as necessidades de um cliente específico que apresenta já um conceito de novo produto (por exemplo uma fotografia de um sapato, um rascunho ou até mesmo um sapato já existente, sobre o qual pretende fazer algumas alterações) e aborda igualmente a capacidade de criar novos produtos a pensar nas necessidades específicas de cada cliente (como era o caso das colecções CALAFE). O design técnico isoladamente não é valioso, na medida que este recurso, isoladamente, não permite o aproveitamento de oportunidades nem tão pouco a mitigação dos efeitos de ameaças. Para tirar partido deste recurso a empresa, por exemplo, necessitaria transformar o seu output (o desenho de um novo sapato) num modelo técnico que possa ser produzido em ambiente industrial e posteriormente de o produzir ou de subcontratar a sua produção. Alternativamente a empresa poderia tirar directamente partido deste recurso se o seu modelo de negócio fosse diferente e se comercializasse serviços de design. O design visto por este prisma de análise é idêntico àquele que diversas empresas da indústria têm integrado verticalmente, pelo que também não é raro.

A capacidade técnica traduz nesta fase os conhecimentos que a equipa da empresa tem e que lhe permitem transformar o desenho do novo produto num modelo testado. Envolve desde os conhecimentos de CAD até aos conhecimentos necessários para desenvolver os testes dos novos modelos e as respectivas gamas operatórias com vista à minimização dos custos de produção, passando pela capacidade de mitigar, logo numa primeira fase de modelação técnica, eventuais problemas de qualidade do produto final. A CALAFE desenvolve mais de 1000 produtos por ano. A capacidade técnica existente ao nível do desenvolvimento dos novos produtos, isoladamente, não é valiosa pois sem

as tecnologias adequadas ou sem uma cultura empresarial de flexibilidade e de qualidade, o desempenho no desenvolvimento de novos produtos seria substancialmente inferior. Esta capacidade técnica existe em diversas empresas portuguesas do sector, pelo que não pode ser considerada rara. Embora a questão da inimitabilidade não se coloque a partir do momento em que o recurso não é raro, verificou-se, através da análise de conteúdos efectuada, que a capacidade técnica existente na CALAFE tem diversas características que decorrem do percurso percorrido (quadro IX).

A tecnologia para o desenvolvimento de novos produtos consiste nos sistemas de CAD, nos sistemas de corte de pele e nos equipamentos de produção que permitem fazer primeiro a amostra e depois o teste do modelo. A tecnologia está disponível e difundida pela maioria das empresas e, *de per si* não é valiosa (por exemplo sem a capacidade técnica, não é valiosa).

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos resulta da forma (organização) que a empresa tem de integrar os recursos design técnico, capacidade técnica e tecnologia. No modelo de negócio actual da CALAFE esta capacidade não é valiosa, pois não permite gerar outputs que permitam aproveitar oportunidades ou mitigar os efeitos de ameaças. Na verdade, esta capacidade de desenvolvimento de novos produtos torna-se valiosa quando associada à marca CALAFE (ver secção seguinte) ou quando associada à flexibilidade produtiva. Embora nenhum dos recursos que integram a capacidade de desenvolvimento de novos produtos seja raro, a forma como a empresa os integra é rara, no sentido de que não existem (de acordo com diversos especialistas da indústria consultados) muitas empresas com capacidade para, com o mesmo pacote de recursos de base, desenvolverem tantos novos produtos por unidade de tempo. Embora a capacidade seja relativamente rara, não encontramos evidências de que seja dificilmente imitável, ainda que alguns dos recursos que integram o desenvolvimento de novos produtos tenham características de dependentes do percurso percorrido (quadro XIV).

Quadro XIV – Codificação da Capacidade de Desenvolvimento de novos produtos

Recurso	Dependente do percurso percorrido
Design técnico	- "...o cliente A vai comprar por aqui, o B por ali, e assim. Os clientes chegavam e compravam, colocavam a marca deles e pronto."
Capacidade Técnica	- Os clientes chegavam à empresa com um sapato adquirido numa determinada sapataria, com uma fotografia, ou com uma ideia mais ou menos clara do que pretendiam, e solicitavam à CALAFE que desenvolvesse o modelo. - Eventuais problemas de industrialização são antecipados de uma forma pouco estruturada, através do conhecimento que os colaboradores do desenvolvimento têm do negócio, da empresa e dos modelos. - "...é raro termos de anular encomendas (por incapacidade de produzir o produto)." - "...é muito importante testar o modelo. É a coisa mais importante, porque antigamente não era eu que fazia isso, e depois o modelo chegava ali e ainda tinha problemas. Ou faltava aqui uma pica, ou tinha uma mancha, ou esta peça era maior e aquela era mais pequena, tinha sempre problemas! Então eu agora testo os modelos à minha mão."

Fonte: Análise do autor

Marca EJECT

A capacidade que representa a marca EJECT foi analisada de acordo com as razões que levam ao seu sucesso. Como nos foi referido por um dos entrevistados, o sucesso da marca não decorre de uma imagem de marca forte, como por exemplo tem a ADIDAS ou a NIKE. O seu sucesso resulta do produto em si, da capacidade de o fazer, da qualidade e de outras situações. Assim, a capacidade EJECT é o resultado da forma como a empresa inter-relaciona diversos recursos e capacidades: o design, os distribuidores, a qualidade dos produtos, a flexibilidade produtiva e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos (as duas últimas analisadas nas secções anteriores). O quadro X resume a análise efectuada a esta capacidade, a qual é descrita nos parágrafos seguintes.

Quadro X – Análise VRIO da marca EJECT

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável
Design criativo	-	+	+
Distribuidores	-	+	+
Qualidade dos produtos	-	-	-
Flexibilidade produtiva	+	+	+
Desenvolvimento de novos produtos	-	+	-
Marca EJECT	+	+	+

Fonte: Análise do autor

A análise desta capacidade seguiu a mesma metodologia utilizada nas secções anteriores.

Ao design criativo corresponde todo o processo até ao desenho do novo produto. No modelo de negócio da CALAFE o design criativo isoladamente não constitui um recurso valioso, pois a empresa necessita ter capacidades de desenvolvimento de novos produtos e de flexibilidade operacional para transformar o seu design em *outputs* que permitem o aproveitamento de oportunidades. O design com as características da EJECT é um recurso raro e indisponível nos mercados de recursos, pois integra um conceito de marca muito específico, um elevado número de novos produtos por época (cada uma das colecções de 2009 teve 32 grupos, cada um com 5 a 6 modelos, sendo cada modelo ainda desmultiplicado por números e por diversas cores (Exx, p.14)) e uma consistência muito grande ao longo das diversas colecções. Aliás foram estas as principais razões que levaram ao convite para expor na Bread & Butter.

O design criativo é igualmente de difícil imitação (vide quadro XI) particularmente por questões relacionadas com o direito de propriedade, questões essas que resultam do facto do verdadeiro criativo da marca ser o próprio gerente da empresa, que desenvolve todos os fundamentos das colecções de acordo com a sua própria visão das necessidades dos clientes, em função das tendências da moda. Se a empresa recorresse a designers externos para a criação da EJECT, como faz por exemplo com a PROPHECY, os direitos de propriedade seriam menos claros, já que os designers poderiam vender colecções desenvolvidas a partir dos mesmos conceitos a outros fabricantes de calçado. Nos termos em que é efectuado, o design comporta elementos socialmente complexos, elementos esses que resultam da facilidade de entendimento do criador das linhas da colecção com o elemento que efectua os desenhos.

Os distribuidores são outro recurso que isoladamente não é valioso, pois, por exemplo, sem os produtos adequados, não conseguem vender nas condições desejadas e conseqüentemente não conseguem aproveitar as oportunidades de mercado. Bons distribuidores são raros, ou pelo menos difíceis de obter numa primeira fase do desenvolvimento das marcas, pois apenas à medida que as marcas vão demonstrando consistência e vão tendo maior notoriedade nos mercados, é que distribuidores competentes e idóneos mostram interesse na marca, demonstrando que dependem em larga escala do percurso percorrido pela marca (quadro XI), o que torna este recurso dificilmente imitável. No caso da EJECT, as vendas apenas começaram a ter expressão significativa depois da empresa ter iniciado a distribuição na Alemanha através da MG FASHION. O acesso a este distribuidor resultou de um enquadramento histórico que dificilmente pode ser replicado (Barney, 1999) (situação de mercado e financeira deste distribuidor, como resultado das dificuldades evidenciadas pela

marca que então representava). Outras marcas dificilmente beneficiarão de condições históricas equivalentes, o que lhes poderá atrasar o acesso a bons distribuidores.

A qualidade do produto EJECT, é determinada em função da qualidade dos materiais utilizados na sua produção, no conforto e na qualidade de montagem e acabamento. Sem, por exemplo, os distribuidores adequados, a empresa não consegue tirar partido deste recurso. Para além disso, trata-se de um recurso que está largamente disponível nas empresas do cluster. Aliás, diversos especialistas da indústria, entrevistados numa fase anterior ao início do estudo deste caso, afirmaram que, no geral, as empresas portuguesas de calçado têm hoje a capacidade de produzir sapatos com qualidade tão boa ou mesmo melhor do que as empresas italianas e espanholas.

A capacidade que a marca EJECT constitui é assim obtida pela forma como a empresa se organiza no sentido de utilizar os recursos design criativo, distribuidores e qualidade do produto, com as capacidades flexibilidade produtiva e desenvolvimento de novos produtos. Esta capacidade é valiosa pois permite a exploração de oportunidades de mercado em clientes que se identificam com o conceito EJECT. Revela-se rara, por ser a única marca com determinadas características em termos de conceito de produto e de canais de distribuição. É uma capacidade difícil de imitar por pequenas e médias empresas, tipicamente com recursos financeiros limitados, pois a esta capacidade estão associados a flexibilidade produtiva (sem a qual a empresa não tem capacidade para produzir séries de, no limite, um par de sapatos) e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Todavia, empresas com maior dimensão e com capacidade financeira substancialmente superior (portanto essencialmente grandes empresas), com orçamentos elevados para promover a marca em canais de massas, ou com redes de distribuição já estabelecidas, teriam muito pouca dificuldade em desenvolver marcas com conceito de produto muito próximo do conceito EJECT. Nessas situações, por exemplo a flexibilidade produtiva não se colocaria pois a dimensão da empresa e dos seus canais de distribuição resultariam de imediato em encomendas de quantidades relativamente grandes.

Quadro XI – Codificação da capacidade Marca EJECT

Recurso	Direito de propriedade	Dependente do percurso percorrido	Socialmente complexo
Design criativo	<p>- O gerente da empresa é a pessoa que está por detrás do conceito CALAFE. Ao ser o verdadeiro criativo da marca, e como tal o criador das colecções, a empresa tem um direito de propriedade sobre o design mais evidente do que teria caso se sustentasse em designers contratados.</p> <p>- Toda a colecção é definida internamente, sem o recurso a ideias importantes dos canais de distribuição.</p>		<p>- "...Um dia estava lá em baixo a trabalhar com ele, e virei-me para ele e disse-lhe: Ó Narciso, eu preciso de fazer aqui qualquer coisa diferente. (Exx, p.8). Nós entendiamo-nos muito bem! Ele era muito prático e percebia da arte e percebia-me, mais ou menos quando eu dizia alguma coisa que não sabia muito bem o que era, que não sabia mesmo nada, ele não sabendo tão bem percebia por onde é que eu andava a flutuar. E então ele disse-me: deixa estar eu acho que já sei o que é, e fez-me lá umas coisadas. E eu disse: não é bem isso, é qualquer coisa mais assim... E então á segunda saiu uma colecção que foi a que deu origem à EJECT que foi fantástica, foi uma coisa linda!"</p> <p>- "...o Sr Carvalho viu ali qualquer coisa interessante, sem ser a EJECT, se calhar, um bocado virada para essas linhas, e contactou-o! E esse estilista trabalhou connosco um ano, um pouco mais". (Exx, p.5). Ao final de um ano a CALAFE percebeu que "...não era aquilo que a marca precisava"</p>
Distribuidores		<p>- "...andámos durante 2 anos a apresentar a EJECT na MOCAP, na GDS em Dusseldorf e em Bolonha e as vendas eram quase nulas."</p> <p>- A contratação do distribuidor para o mercado alemão resultou de uma condição histórica específica, decorrente das dificuldades por que a outra marca que representava estava a passar.</p> <p>- Apenas à medida que o tempo vai passando e que as marcas começam a ter notoriedade é que empresas idóneas e competentes demonstram interesse em as representar.</p>	

Fonte: Análise do autor

Conclusão

A análise permite-nos concluir que a empresa tem duas capacidades que passam no teste VRIO e uma terceira que, embora não passando nesse teste, se revela do ponto de vista estratégico igualmente importante.

Isoladamente, a capacidade flexibilidade produtiva é uma fonte de vantagem competitiva nas vendas de produtos com a marca do cliente

e está na origem de parte das vendas desse tipo de produtos. As vendas com a marca do cliente, mesmo com os clientes internacionais a abandonarem cada vez mais as compras em Portugal, ainda representaram em 2008 cerca de 59% das vendas da empresa. Trata-se todavia de uma capacidade cuja vantagem competitiva associada tenderá a diluir-se mais ou menos rapidamente no tempo.

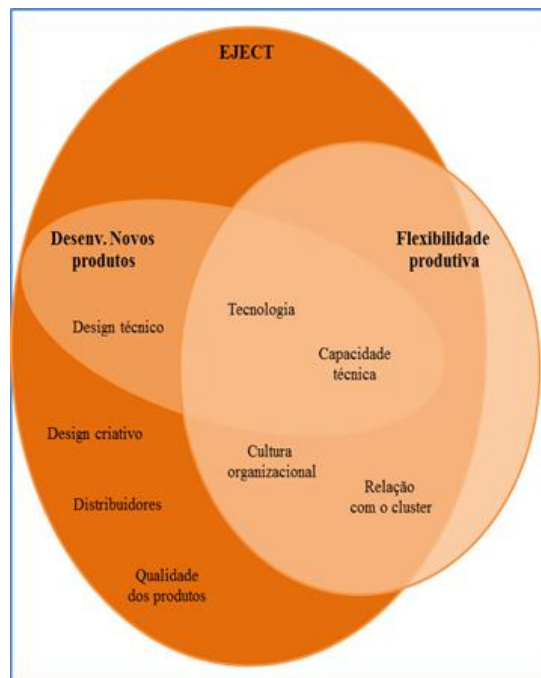
Isoladamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos não é uma fonte de vantagem competitiva. No entanto revela-se determinante para explicar a

parte de vendas de produtos sem marca própria comercializados (a parte a que correspondem produtos que tiveram de ser desenvolvidos internamente a partir de ideias de clientes). Tal como a flexibilidade produtiva isoladamente, também esta integração de capacidades tende a ver o seu potencial para gerar vantagens competitivas a deteriorar-se com alguma rapidez.

Por fim a marca EJECT é uma capacidade que integra as outras duas já discutidas. A marca EJECT está na origem de cerca de 40% das vendas da CALAFE em 2008, com tendência para aumentar. Das três capacidades que a empresa tem, a marca EJECT é aquela que tem maiores condições de sustentabilidade no tempo. A figura IV esquematiza as capacidades da CALAFE.

Do ponto de vista do modelo das estratégias genéricas de Porter (1985), a CALAFE posiciona-se com uma estratégia de diferenciação. A vantagem competitiva da empresa, decorrente das capacidades analisadas, permite que a empresa crie mais valor aos seus

Figura IV – Capacidades da CALAFE



clientes através do incremento dos benefícios percebidos. Embora as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da empresa permitam o incremento dos benefícios aos clientes, a elas estão igualmente associados um aumento significativo dos custos, não apenas custos de estrutura, mas também custos relacionados com baixas produtividades, pese embora a cultura de produtividade e de redução de custos esteja bem presente em toda a CALAFE (a preocupação com os custos de produção é bem clara na forma como os encarregados procuram simplificar o modelo em fase de teste, ou na preocupação que o pessoal das compras evidenciou relativamente à procura de soluções mais económicas de componentes). O crescimento sustentado que a empresa tem vindo a ter desde que teve início o processo de criação das novas competências (1994) constitui um bom indicador de que a CALAFE consegue produzir um valor económico (Peteraf e Barney, 2003), dado pela diferença entre a percepção que os clientes têm do benefício do produto e o custo económico do produto, superior à média.

7.2 Microfundações das capacidades

Para a análise das microfundações das capacidades da empresa, partimos da ferramenta desenvolvida por Teece (2007), embora esta tenha um enquadramento diferente, na medida que é aplicável a indústrias com características específicas e diferentes da indústria do calçado. Teece (2007) desenvolveu a referida ferramenta para um contexto de indústrias que enquadram quatro características distintas:

- 1) O ambiente é aberto ao comércio internacional e completamente exposto a oportunidade e ameaças associadas a mudanças tecnológicas. A indústria de calçado enquadra-se nesta característica, embora as mudanças tecnológicas não sejam relevantes.
- 2) A mudança técnica em si é sistémica no sentido de que múltiplas inovações devem ser combinadas para se criarem produtos ou serviços que vão de encontro às necessidades dos clientes. Não é o caso da indústria de calçado.
- 3) O mercado global de componentes e de serviços está bem desenvolvido, como acontece na indústria do calçado.
- 4) O mercado global para a troca de *know how* e de tecnologia encontra-se ainda pouco desenvolvido, o que não é o caso da indústria de calçado.

O modelo (Teece, 2007) parte do princípio de que as capacidades dinâmicas das empresas podem ser divididos em três grandes fases, designadamente a capacidade de deteção de oportunidades, a capacidade de aproveitamento das oportunidades e a capacidade de gerir a janela de oportunidade, no tempo, através da reconfiguração e da adaptação às mutações da envolvente, de forma a minimizar o efeito de potenciais rigidezes centrais (Leonard-Barton, 1992). As microfundações das capacidades dinâmicas são as habilidades, os processos, os procedimentos, as estruturas organizacionais, as regras de tomada de decisão e as disciplinas que permitem à empresa a deteção das oportunidades, o seu aproveitamento e a subsequente gestão do aproveitamento das oportunidades, através da reconfiguração e da adaptação às mutações na envolvente.

Para a análise das microfundações das capacidades dinâmicas da CALAFE fizemos uma análise de conteúdos com codificações sucessivas. Para a primeira codificação utilizámos um conjunto de tópicos seleccionados e adaptados da ferramenta elaborada por Teece (2007), designadamente (quadro XII):

Quadro XII – Categorias preliminares

Fase	Categorias (microfundações)
Deteção de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de interpretação das mudanças - Processos de capitalização em inovações de fornecedores - Processos para identificar segmentos de mercado alvo e mudança nas necessidades dos clientes
Aproveitar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Delinear o modelo de negócio e as novas soluções para os clientes - Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos - Construir lealdade e comprometimento
Reconfigurar e adaptar	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralização - Governo da empresa - Gestão do conhecimento

Fonte: Análise do autor

Após as categorias terem sido definidas, voltámos à fase de análise na qual os temas estavam já codificados por capacidades (flexibilidade produtiva, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e marca EJECT) e analisamos de novo todos os dados com o objectivo de se identificarem temas enquadráveis nas categorias definidas. O resultado dessa codificação inicial foi a obtenção de diversos temas que, não obstante se enquadrarem na mesma categoria, poderiam ser melhor explicados em categorias diferentes, mais restritivas, não existentes na codificação inicial. Por exemplo, o “investimento em tecnologias que permitem maior flexibilidade produtiva”, inicialmente codificado como “Delinear o modelo de negócio e as novas soluções para os clientes”, na fase de “Aproveitamento das oportunidades” encontrava-se codificado em conjunto com a “opção de não trabalhar para grandes marcas”. Como os resultados obtidos com esse modelo preliminar eram ou inconclusivos ou demasiado ambíguos, fizemos diversas alterações ao modelo, anulando categorias existentes, criando novas categorias e também subdividindo categorias existentes, numa metodologia próxima da utilizada por (Isabella, 1990), até que os resultados fossem adequados. Voltando ao exemplo dado, o investimento em tecnologias que permitem uma maior flexibilidade produtiva, foi finalmente codificado como “políticas funcionais”.

O resultado deste processo iterativo de codificação conduziu a um conjunto de categorias que foram testadas em outros dois casos de estudo levados a cabo no âmbito do mesmo projecto

de investigação. A codificação dos padrões observados nesses casos sugeriu algumas melhorias das categorias, melhorias essas que acabaram por ser adoptadas em cada um dos três casos. Essas categorias finais (quadro XIII), por capacidade da empresa (flexibilidade produtiva, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e marca EJECT), são as apresentadas no quadro XIII:

Quadro XIII – Categorias finais

Fase	Categorias (microfundações)
Detectar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Oportunidades externas de mercado- Oportunidades internas- Agente dinamizador
Aproveitar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Delinear o modelo de negócio- Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos- Construir lealdade e comprometimento
Reconfigurar e adaptar	<ul style="list-style-type: none">- Descentralização- Políticas funcionais- Perseverança- Gestão do conhecimento

Fonte: Análise do autor

A fase de “detectar as oportunidades” segue a proposta de (Freire, 1997), na qual uma aparente ameaça pode ser vista como um oportunidade, pelo que engloba não apenas os factores que na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) são vistos como oportunidades, mas também os que são vislumbrados como ameaças.

Os quadros XIV a XVI, apresentados nas páginas seguintes, resumem a codificação efectuada, capacidade a capacidade, de acordo com os critérios finais de codificação, descrevendo as microfundações de cada uma das capacidades dinâmicas da CALAFE.

A capacidade que representa a marca EJECT começou a ser criada após a empresa ter já uma boa flexibilidade operacional e uma boa capacidade de desenvolvimento de novos produtos, razão pela qual teve origem na conjugação de oportunidades de mercado (com o objectivo de acrescentar maior valor aos seus produtos a empresa tentou emancipar a marca CALAFE, mas sem sucesso pois os clientes não aceitavam comprar a não ser que fosse com a sua própria marca), o que resulta numa oportunidade para a criação de uma nova marca, com a oportunidade interna que consistia na boa flexibilidade interna já existente, a na igualmente boa capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, na origem desta capacidade que a empresa tem actualmente, estavam já algumas microfundações (as relativas à

flexibilidade operacional e ao desenvolvimento de novos produtos) sem as quais o desenvolvimento da marca EJECT não teria sido possível.

Quadro XIV – Microfundações da Flexibilidade Produtiva

Detectar as oportunidades	
Oportunidades externas	Oportunidades internas
De mercado	
Apresentação da APICCAPS alerta o gerente para as mudanças previstas nas necessidades dos clientes que adquirem sapatos em Portugal.	Experiência no relacionamento com os mercados internacionais.
Perda de dois importantes clientes internacionais, que representavam 70% das vendas da empresa, reforça a visão de alteração das condições de mercado.	Departamento comercial já criado.

Aproveitar as oportunidades		
Delinear o modelo de negócio	Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos	Construir lealdade e comprometimento
Servir segmentos de mercado caracterizados por distribuidores de pequena e média dimensão e lojas independentes.	Recorrer à subcontratação para gerir as diferenças de capacidade instalada.	Garantir que todos os processos de mudança são efectuados fundamentalmente com pessoal já existente na empresa.
Adequação da estrutura à produção de pequenas séries		Motivação dos funcionários para a utilização das novas tecnologias.
Assumpção da importância de flexibilidade em detrimento da produtividade e da qualidade.		Permanente passagem da mensagem, por parte do líder da mudança, da importância do novo modelo de negócio.
		Definição de valores de flexibilidade e de trabalho em equipa.
		Apoiar tecnicamente os subcontratados.
		Privilegiar a produtividade dos subcontratados.

Quadro XIV – Microfundações da Flexibilidade Produtiva (continuação)

Reconfigurar e adaptar			
Descentralização	Políticas funcionais	Perseverança	Gestão do conhecimento
Afastamento gradual (do líder) da área produtiva.	Apoio técnico e de formação constante ao núcleo duro de subcontratados que trabalham exclusivamente para a empresa.	Acreditar na oportunidade, face a uma envolvente que tardava em provar a sua importância.	Formação interna constante dada por supervisores e por elementos já mais experientes.
Os quadros têm autonomia para resolver os problemas do dia a dia.	Penalização da produtividade interna para melhorar a produtividade dos subcontratados.	Gestão das resistências à mudança, passando a mensagem de que a mudança é o único caminho para a empresa.	Manutenção de um núcleo duro de subcontratados, de forma a melhorar o conhecimento das exigências e das capacidades de cada uma das partes.
	Desenvolvimento de um projecto de alteração do lay-out para uma solução mais flexível, acompanhado de investimentos em diversos equipamentos industriais, igualmente mais flexíveis.	Assumir a improdutividade dos novos equipamentos até os operadores estarem com a formação adequada.	Manutenção de um quadro de pessoal estável para permitir que o conhecimento, em grande parte tácito, fosse criado e transferido ao longo do tempo.
	Investimento primeiro num equipamento de corte automático de peles de reduzida capacidade, e depois num de grande capacidade.		
	Investimento num sistema de transporte automático para a linha de costura.		
	Investimento num sistema informático para melhoria do planeamento, gestão e controlo da produção.		

Quadro XV – Microfundações da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos

Detectar as oportunidades	
Oportunidades externas	Oportunidades internas
De mercado	
Conhecimento dos clientes permitia o desenvolvimento das colecções CALAFE a pensar especificamente em cada um deles	Capacidade e apetência do líder pela área do desenvolvimento
Servir novos segmentos de mercado, designadamente médios e pequenos distribuidores e ainda lojas autónomas e pequenas cadeias de lojas.	

Aproveitar as oportunidades		
Delinear o modelo de negócio	Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos	Construir lealdade e comprometimento
Reforço da posição no novo segmento alvo.	Contratação do estilista Italiano	Garantir que todos os processos de mudança são efectuados fundamentalmente com pessoal já existente na empresa.
Desenvolvimento de novos produtos como forma de criar mais valor a este segmento de clientes.		

Quadro XV – Microfundações da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (continuação)

Reconfigurar e adaptar			
Descentralização	Políticas funcionais	Perseverança	Gestão do conhecimento
Encarregados de linha passam a ter a responsabilidade de validação dos testes dos novos modelos.	Reforço da área de modelação: recrutamento de novas pessoas e investimento em mais equipamentos de CAD.		Manutenção de um quadro de pessoal estável para permitir que o conhecimento, em grande parte tácito, fosse criado e transferido ao longo do tempo.
Os quadros têm autonomia para resolver os problemas do dia a dia.	Criação do departamento autónomo de amostras.		Trabalho em equipa no desenvolvimento criativo permite que a criatividade do líder, associada às competências técnicas e criativas do estilista e do modelador leve ao desenvolvimento de produtos adequados às necessidades bem conhecidas de clientes específicos.
	Participação no projecto FATEC: sistema de armazenamento de amostras e de protótipos		Intervenção informal da produção nas modificações de produtos em fase de teste.
	Participação num consórcio de investigação para desenvolvimento de um sistema inovador de armazenamento de protótipos.		Trabalho em equipa e partilha da visão e dos objectivos permite a realização de reuniões breves e informais para se alterarem amostras e modelos.
	O gerente da empresa manteve-se sempre como o líder da área de desenvolvimento.		Processos de transferência do conhecimento com base em conhecimento tácito: faz-se assim e assim
			Utilização dos chefes de linha nos testes de modelos permite utilizar o seu conhecimento para melhorar a industrialização.
			Grande parte do conhecimento é tácita, estando-se a fazer esforços de codificação

Quadro XVI – Microfundações da Marca EJECT

Detectar as oportunidades	
Oportunidades externas	Oportunidades internas
De mercado	
A criação da EJECT resulta da incapacidade de emancipação da CALAFE: necessidades dos clientes	Boa flexibilidade operacional e capacidade de desenvolvimento de novos produtos

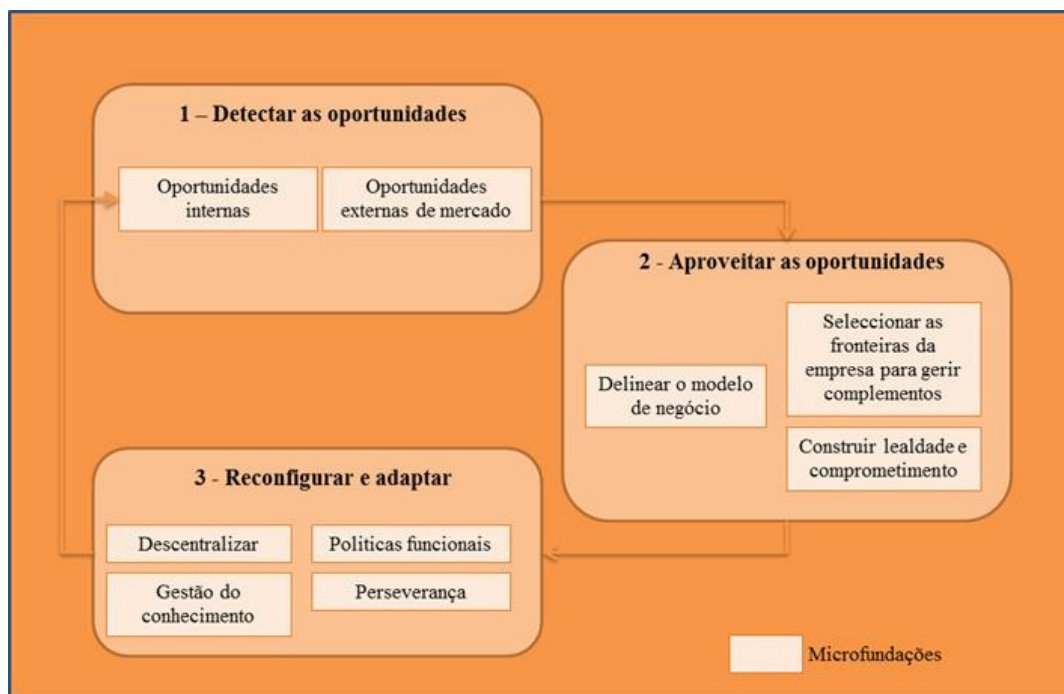
Aproveitar as oportunidades		
Delinear o modelo de negócio	Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos	Construir lealdade e comprometimento
Marca que permitisse tirar maior proveito da flexibilidade e do desenvolvimento de novos produtos.	Integração vertical da criatividade.	Envolvimento dos principais responsáveis da empresa na tomada de decisão de contratação do distribuidor alemão.
	Parcerias estratégicas para o desenho criativo.	Garantir que todos os processos de mudança são efectuados fundamentalmente com pessoal já existente na empresa.
	Utilizar os recursos da APICCAPS para organizar a participação em feiras internacionais.	

Quadro XVI – Microfundações da Marca EJECT (continuação)

Reconfigurar e adaptar			
Descentralização	Políticas funcionais	Perseverança	Gestão do conhecimento
Os quadros têm autonomia para resolver os problemas do dia a dia.	Entregar sempre, independentemente da quantidade encomendada.	Consciência do investimento em tempo e em dinheiro que uma nova marca consome (i.e. continuar a fazer esforços financeiros assinaláveis para expor em feiras, sem que os resultados fossem visíveis).	A interiorização do conceito EJECT pelos colaboradores é fruto da manutenção de um quadro de pessoal estável que permitiu que o conhecimento, em grande parte tácito, fosse criado e transferido ao longo do tempo.
	Exposição da marca nos principais certames internacionais do sector.	Procura de novas soluções de parceria estratégica para o desenho após a interrupção forçada da colaboração do designer italiano.	Grande parte do conhecimento ainda é tácita, estando-se a fazer esforços para maior codificação.
	Aposta de risco na distribuição: caso da MG Fashion	Procura sistemática de distribuidores e agentes adequados.	
	Investimentos em moldes para novas solas.	Assumir a perda de clientes tradicionais por não aceitar comercializar produtos EJECT com marca do cliente.	
	Nunca vender modelos EJECT com marca de cliente.		

A origem das capacidades “flexibilidade operacional” e “desenvolvimento de novos produtos” está essencialmente na forma como oportunidades de mercado foram detectadas. A reunião na APPICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos), por um lado, associada à perda de dois importantes clientes internacionais, por outro, constituíram a efectiva origem da oportunidade para flexibilizar operacionalmente a empresa. A existência de novas tecnologias veio reforçar essa oportunidade. Do ponto de vista do desenvolvimento de novos produtos, a origem da oportunidade incidu exclusivamente em factores de mercado.

Figura V – Microfundações das capacidades da CALAFE



A figura V resume aquele que foi o padrão das microfundações das capacidades dinâmicas da CALAFE. As setas indicam que, mais do que uma lógica linear, as fases do desenvolvimento das capacidades dinâmicas seguiram uma lógica circular, com as microfundações de capacidades desenvolvidas previamente a serem percebidas como oportunidades internas para a detecção de novas oportunidades.

ANEXO 2 - Caso MAZONI

1 Introdução

O presente caso de estudo foi efectuado com o objectivo de se responder à seguinte pergunta de investigação: Como é que os recursos/capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da MAZONI foram criados ao longo do tempo?

2 Metodologia

Contexto da investigação

A metodologia seguida foi a de um caso de estudo indutivo, com unidades de análise incorporadas (Yin, 2009). A investigação indutiva parte da análise de dados para a exploração de fenómenos de interesse, para os quais não se encontra explicação adequada na teoria, ora porque a teoria não aborda esses fenómenos, ora porque a teoria simplesmente não os consegue explicar.

A pesquisa contempla diversas unidades de análise. A unidade principal de análise foi a empresa. Como unidades incorporadas foram consideradas, no contexto da empresa, os colaboradores, as áreas funcionais e as capacidades. Num contexto mais alargado, a indústria portuguesa de calçado foi também considerada como unidade de análise incorporada. As unidades de análise "colaboradores" e "áreas funcionais" foram importantes na recolha de dados, particularmente no que respeita a fenómenos organizacionais bem identificados. A unidade de análise de maior dimensão, a indústria, é importante na medida que permite uma melhor compreensão de diversas opções estratégicas seguidas pela empresa. A unidade "capacidades da empresa" é a mais importante para a análise do caso, pois permite analisar como é que cada uma das capacidades que está na origem da vantagem competitiva da empresa foi criada.

Fontes de dados

Os dados foram recolhidos a partir de quatro fontes principais: entrevistas semi-estruturadas; documentos de arquivo e observações directas. Não foram encontrados artigos de imprensa. O quadro I sumariza essas fontes.

Quadro I – Fontes de dados

Fonte de dados	Número	Exemplos
Entrevistas	8	Empresário; quadros
Documentos de arquivo	48	Dados sobre vendas; relatórios e contas; balanços sociais
Observações directas	5	Processos de fabrico; reuniões informais; colaboradores no contexto e fora do contexto de trabalho
Artigos de imprensa	2	Press releases; entrevistas

Os dados recolhidos foram todos arquivados numa base de dados do caso de estudo, base de dados essa que contém informação sobre o tipo de dado, a forma como, quando e onde foi obtido e quem o forneceu. Cada um dos dados recolhidos foi devidamente catalogado na base de dados.

Os dados foram recolhidos entre Dezembro de 2009 e Abril de 2010.

Entrevistas

Ao todo foram entrevistados 8 colaboradores da empresa, tendo dois deles sido mesmo entrevistados duas vezes. Após as entrevistas as pessoas foram novamente contactadas, por telefone ou por abordagem pessoal (as segundas entrevistas aos dois colaboradores referidos tiveram início numa abordagem pessoal para esclarecimento de questões pontuais), nas instalações da empresa, com o objectivo de esclarecimento de questões que, em sede de análise das entrevistas, tenham ficado menos claras. As entrevistas, com durações entre quarenta e cinco minutos e uma hora e cinquenta minutos foram todas gravadas e posteriormente transcritas. Todas as entrevistas tiveram lugar nas instalações da empresa.

Na entrevista ao líder da empresa utilizou-se uma adaptação da técnica dos incidentes críticos (Chell, 2004). A principal pergunta desta entrevista foi “quais os principais movimentos estratégicos da empresa?”. Associados a esta pergunta tentou-se obter informação relativa a outras perguntas como: O que aconteceu de seguida?; Porque é que aconteceu?; Como é que aconteceu?; Com quem é que aconteceu?; Como é que as partes envolvidas se sentiram?; Quais foram as consequências, tanto no imediato como no longo prazo?; Como é que o entrevistado lidou com a situação e; Que táticas foram utilizadas? Se por um lado esta técnica pode resultar em enviesamento da informação devido a problemas cognitivos do entrevistado, por outro lado, reflecte o pensamento do líder da organização, o qual numa

pequena e média empresa, como é o caso da MAZONI, é o grande decisor dos movimentos estratégicos. As entrevistas aos restantes colaboradores da empresa tiveram um enfoque nos movimentos estratégicos e na forma como as pessoas e as áreas funcionais respectivas lidaram com as mudanças associadas a esses movimentos estratégicos. Com o objectivo de evitar os enviesamentos retrospectivos, as informações recolhidas nas entrevistas foram sempre que possível trianguladas com outras entrevistas e com outras fontes de dados, nomeadamente com documentos de arquivo e artigos de média.

Para além das entrevistas referidas, trocámos ainda impressões com 3 especialistas da indústria, externos à empresa, com vista a esclarecermos algumas questões pontuais relacionadas com o desempenho da MAZONI em áreas específicas, em termos comparativos com a média da indústria. As informações obtidas junto destes peritos foram importantes para triangular alguns pontos de vista dos colaboradores da empresa que pudessem estar enviesados.

Documentos de arquivo

Os 48 documentos de arquivo recolhidos incluem, entre outros, relatórios de gestão, listagens de vendas e de clientes, apresentações da empresa e elementos contabilísticos e financeiros. Estes elementos constituíram uma valiosa fonte de informação primária para triangular informações prestadas pelos entrevistados e assim controlar enviesamentos de retrospectiva.

Observações directas

Durante o período de recolha de dados foi-nos dada total liberdade nos movimentarmos nas instalações da empresa e para conversarmos com quem entendêssemos. Nesse contexto, fizemos um total de cinco observações directas de situações de resolução de problemas pontuais inter e intra equipas, de metodologias de trabalho na produção. Fizemos igualmente observações de pessoas fora do contexto de trabalho, mas dentro da empresa, com o objectivo de melhor perceber a tipologia de relacionamentos informais existentes.

Processo de investigação

Após identificados, no contexto das entrevistas, os principais movimentos estratégicos, quais as competências/recursos geradores de vantagem competitiva que a empresa tem, bem como da forma que essas competências/recursos foram criadas, fizemos uma primeira codificação dos conteúdos das entrevistas. Essa codificação permitiu-nos redigir as secções do caso relacionadas com o desenvolvimento desses recursos/competências. Após essas secções

estarem escritas, fizemos uma nova codificação de modo a podermos aplicar o conceito VRIO – Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização (Peteraf e Barney, 2003) às referidas competências/recursos a assim confirmarmos o seu potencial para constituir fonte de vantagem competitiva.

Numa fase seguinte procurámos identificar as microfundações de cada uma das capacidades dinâmicas da empresa, tendo para o efeito tomado por modelo de base a ferramenta disponibilizada por Teece (2007). Dado que essa ferramenta foi desenvolvida para indústrias com algumas características diferentes da indústria portuguesa de calçado de couro, fizemos uma codificação preliminar dos dados existentes com base numa adaptação da referida ferramenta. Como os resultados obtidos com essa codificação preliminar eram ou inconclusivos ou demasiado ambíguos, fizemos diversas alterações à codificação, anulando categorias existentes, criando novas categorias e também subdividindo categorias existentes, numa metodologia próxima da utilizada por (Isabella, 1990), até que os resultados fossem adequados. Como este caso de estudo se enquadra num projecto de investigação que inclui dois outros casos, os resultados da codificação obtida foram utilizados nos referidos casos. Na análise desses casos verificaram-se problemas do tipo referidos para a MAZONI, tendo sido sugeridas melhorias no sistema de codificação. Essas melhorias foram utilizadas também no presente caso.

O modelo final de categorias, já com as alterações provenientes da análise dos outros dois casos, foi objecto de uma confrontação com uma codificação efectuada por um “codificador cego”, para teste da sua coerência (Miles e Huberman, 1984). Ao “codificador cego”, que desconhecia o objectivo do estudo, bem como a pergunta de investigação, foi efectuada uma explanação sobre o enquadramento de cada uma das categorias (Neuendorf, 2002). O índice de fiabilidade geral entre codificadores (Trochim, 2000) foi de 90%, tendo o *Kappa* (Cohen, 1960) sido de 0.872 ($p < 0.001$), podendo-se concluir que se verificou um acordo quase total (Landis e Coch, 1977).

Para melhorar a validade dos constructos, esta versão do caso foi revista por diversos informadores da empresa e posteriormente por especialistas da indústria externos à empresa.

3 Breve enquadramento da indústria portuguesa de calçado de couro

Evolução da vantagem competitiva na indústria portuguesa de calçado

Portugal assumiu-se, desde os anos 70 do século XX, como um importante *player* mundial na indústria de calçado. No entanto, e devido a mudanças diversas na envolvente, as fontes de vantagem competitiva da indústria portuguesa mudaram significativamente desde então. Nas décadas de 70 e 80 (século XX) a indústria cresceu com base nos baixos custos salariais existentes em Portugal. Nessa época as vantagens de custos estavam na origem da colocação de grandes encomendas feitas por compradores internacionais. As encomendas de grande dimensão proporcionavam fortes economias de escala, as quais, associadas aos baixos custos salariais, permitiram que a indústria portuguesa de calçado se assumisse muito competitiva no contexto internacional, facto que contribuiu para a promoção do seu crescimento. Nessa época as empresas portuguesas enfocavam as suas competências praticamente apenas na produção. Estratégias de desenvolvimento de produto, de conhecimento dos mercados e de inovação eram apenas verificadas pontual e explorativamente. Nesta fase do seu ciclo de vida, a indústria portuguesa de calçado tinha grandes semelhanças com a mexicana (Ojeda-Gomez *et al.*, 2007; Rabellotti, 1998), ainda que por razões diferentes. No caso mexicano, a falta de competências da indústria em conhecimento de mercados, na inovação e na comercialização resultava essencialmente do proteccionismo estatal então verificado, que inibia as importações de calçado, levando a que a procura interna fosse superior à oferta, o que por sua vez permitia que toda a produção fosse vendida sem esforço significativo.

Na década seguinte (de 90), com a redução das barreiras ao comércio internacional e com a abertura dos mercados asiáticos ao ocidente, verificou-se uma substancial deslocalização da produção das grandes séries para os países asiáticos (a China detém actualmente um quota de produção mundial de 62% (APICCAPS, 2007a)). Por outro lado, nos países ocidentais, o calçado tem vindo a ser cada vez mais visto como um acessório de moda, o que leva os consumidores a preferirem produtos distintivos e diferentes. Estas novas tendências conduzem à necessidade de desenvolvimento de competências diferentes na indústria de calçado. A produção de grandes séries de calçado padronizado dá origem à produção de pequenas séries, de calçado distintivo (moda), com necessidades de resposta muito rápida. Nesta nova era da indústria, factores como a flexibilidade, a resposta rápida, o conhecimento

dos mercados, o design e a comercialização manifestaram-se determinantes para o sucesso das empresas.

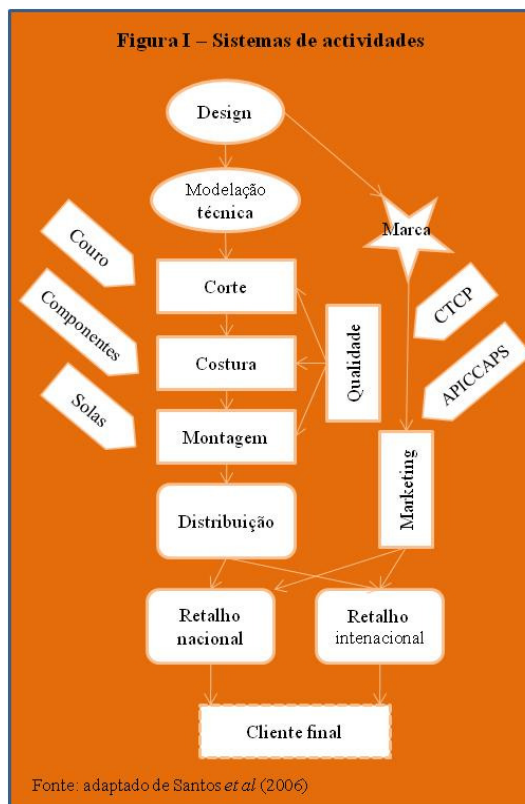
Não obstante a predominância de micro e pequenas empresas no tecido industrial, a grande maioria de cariz familiar, com grande centralização da decisão no detentor do capital (CTC, 2004), criadas com enfoque quase único na exploração de mão-de-obra barata, as empresas portuguesas têm vindo a conseguir adaptar-se a esta mudança de paradigma.

Numa primeira fase desta adaptação, a ênfase na mudança foi ao nível da tecnologia de produção. Actualmente as empresas portuguesas detêm um nível tecnológico ao nível do estado da arte do sector (APICCAPS, 2007b). Ultrapassada a barreira da tecnologia, que entretanto se veio a tornar numa "*commodity*" as empresas optaram por adaptar os seus modelos de negócio (Teece, 2007) (Teece, 2007). Algumas optaram por desenvolver competências de subcontratação eficiente, com vista ao aumento da sua flexibilidade e de uma resposta mais rápida, outras criaram competências ao nível da criatividade e movimentam-se com facilidade nesses círculos, outras enveredaram pela criação e comercialização de marcas próprias, outras ainda optaram por integrar verticalmente a jusante, vendendo directamente a agentes/vendedores localizados em mercados externos ou directamente a consumidores através de lojas próprias (APICCAPS, 2007b).

Todavia nem todas as empresas portuguesas de calçado têm vindo a ter sucesso, o que nos leva a conjecturar que não existem receitas únicas, que sirvam todas as empresas. Provavelmente apenas uma boa adequação entre os recursos, as competências e as estratégias conducentes às vantagens competitivas criadoras de um maior valor económico, têm permitido que algumas das empresas portuguesas de calçado continuem a ser empresas de sucesso e a permitir que a indústria nacional de calçado se encontre entre as três mais competitivas de toda a Europa (Esparza *et al.*, 2005).

Sistema de criação de valor

De modo a melhor perceber os processos de criação de valor, tanto do ponto de vista da empresa, como do cluster onde se insere, adaptámos a ferramenta analítica utilizada por Santos, Abrunhosa e Sá (2006). Esta ferramenta, por sua vez, tem na sua essência a visão de Porter (1991), que define as empresas como sistemas de actividades com o objectivo de criar valor em determinados mercados. A proposta de Santos, Abrunhosa e Sá (2006) foi já validada através de consultas a diversos especialistas da indústria bem como com executivos da indústria. A adaptação efectuada contemplou a introdução de instituições relacionadas e de suporte como o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), que tem um importante aporte no desenvolvimento tecnológico e no apoio ao controlo de qualidade, e também da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) que tem um papel de relevo na divulgação de dados estatísticos e de apoio às empresas industriais na participação de feiras e de certames internacionais.



De uma forma geral uma nova colecção de sapatos tem início num processo criativo associado a uma imagem de uma determinada marca (vide figura I). Esse processo criativo conduz ao design dos sapatos. Uma vez concebidos os sapatos do ponto de vista de criatividade, segue-se uma fase de modelação técnica que tem o objectivo de transformar o design num modelo técnico que possa ser produzido em contexto industrial. O processo de modelação técnica é normalmente efectuado com o recurso a sistemas de CAD (Computer-Aided Design). As matérias-primas e subsidiárias utilizadas na produção do calçado de couro dividem-se em três grandes grupos. A pele, normalmente de origem bovina, que é fornecida pelo cluster dos curtumes; as solas, que podem ser de couro ou de borracha e; os

componentes diversos, como palmilhas, linhas, forros, entre muitos outros. O processo de produção tradicional do calçado passa por três grandes fases: corte da pele, costura das diversas peças de pele, para se obter a parte superior do sapato e a montagem da parte de cima com a sola. Uma vez produzidos, os sapatos são distribuídos a lojas de retalho, com o apoio de actividades de marketing, sendo posteriormente vendidos aos clientes finais.

4 O início da empresa - 1993

A MAZONI – Indústria de Calçado, S.A., foi fundada pelo Sr. Fernando Sampaio, em 1993. O fundador, e ainda hoje principal detentor do capital da sociedade, tinha já uma experiência relativamente grande no mundo do calçado antes da MAZONI nascer. Durante cerca de doze anos, e após ter deixado a meio os estudos de direito, trabalhou na área comercial de uma empresa de calçado de Felgueiras. No decorrer desse período colaborou activamente na internacionalização da empresa e ganhou bons conhecimentos dos mercados internacionais: *“E, então passei 12 anos ou 13 anos a fazer a parte comercial e lançar uma empresa na exportação, onde fizemos, naquela altura estamos a falar de há 25, 40 anos para cá, era muito difícil por um lado e fácil por outro. Fácil porque era o tempo das encomendas grandes, difícil porque não havia sequer, por exemplo, os meios de comunicação que há hoje, era preciso viajar muito, e eu fazia..., passava dos 365 dias do ano passava um terço fora de Portugal, porque ia para a Escandinávia estava lá oito dias ou 15, para os Estados Unidos ficava lá..., para Inglaterra, para França, Alemanha, etc, etc... Tínhamos que ir levar as coisas, mostrar as coisas aos clientes, marcar reuniões, hoje ou por vídeo-conferência, ou por e-mail, ou por UPS ou por..., estão lá as coisas amanhã; e amanhã estamos a ver se ele gostou da amostra ou não. Há 20, 25 ou 40 anos, isto era impensável!* (Exx, p.5).

No final da experiência de 12 a 13 anos na área comercial da referida empresa, o Sr. Fernando Sampaio foi convidado a criar uma nova sociedade, também com o objecto social de produção e comercialização de calçado, com mais três sócios. Saiu da empresa onde estava e criou a NOVEL, com esses três sócios. Durante quatro anos trabalhou como gerente dessa empresa. Todavia, algumas divergências com os restantes sócios, que não tinham qualquer experiência na indústria do calçado, antes estavam ligados à indústria da construção, originou que em 1993 ele desfizesse a sociedade e criasse, sozinho, a MAZONI.

As instalações da MAZONI foram inicialmente alugadas. O ano de 1993 foi um ano particularmente difícil para a indústria portuguesa do calçado, um ano no qual diversas empresas de grande dimensão tiveram de parar a produção, durante meses, devido a falta de encomendas. Atendendo à situação da indústria e tirando partido do facto de um amigo do empreendedor ser o proprietário de um edifício que tinha as condições adequadas para comportar uma indústria de calçado com a capacidade que se pretendia que a MAZONI viesse a ter (80 pessoas, para uma capacidade de produção de 800 a 1000 pares de sapatos por dia), o Sr. Fernando Sampaio resolveu alugar essas instalações a fim de dar início ao novo projecto (Exx, p.6). O arrendamento previa uma opção de compra ao final de um ano. Ao fim de cerca dois anos a MAZONI adquiriu o imóvel, que actualmente ainda constitui a fábrica da empresa: *"93 não foi uma situação fácil, e havia aqui este pavilhão, e disse: vamos alugar isto!. Isto, ainda por cima era de um amigo meu, e eu fui falar com ele e ficou combinado que no fim do ano falaríamos outra vez como é que as coisas correriam. Foi exactamente isso, no fim do ano ou ano e meio, dois anos, nós propusemo-nos a comprar!"* (Exx, p.9).

Ao contrário do que normalmente se passava com a criação de novas empresas de calçado em Felgueiras, em que as empresas começavam com uma estrutura de apenas alguns (2, 3, 4) funcionários, com o objectivo de serem inicialmente subcontratadas para talvez um dia mais tarde conseguirem chegar directamente aos clientes, a MAZONI iniciou a actividade produtiva já com mais de 40 funcionários (Exx, p.6). Para os lugares chave da estrutura na nova empresa, o Sr. Fernando Sampaio escolheu pessoas com quem já trabalhara no passado e em quem tinha a maior confiança. Da empresa da qual tinha acabado de sair trouxe os colaboradores mais importantes: o encarregado geral da fábrica, todos os encarregados de linha, o responsável do planeamento, os responsáveis dos armazéns e ainda alguns operários produtivos (Exx, p.12). Para a selecção dos restantes colaboradores a empresa tirou partido do facto da cidade de Felgueiras ser um pólo importante da indústria de calçado: *"...quando formamos uma empresa, temos que ir buscar alguém com informação ou conhecendo que é um encarregado de costura, montagem e de corte, que se conhece, que se sabe: olha, eu precisava de um encarregado de corte!; há fulano está ali, ou.... Naquela altura era relativamente fácil. E pronto, apostou-se no cavalo certo, no cavalo errado, mas temos tempo de ver ao longo de meio ano, um mês, um ano se a pessoa serve ou se não serve, se serve, contínua, continua a subir a aprender, se não serve, vai ter um dia que se dizer que vai ter que mudar de lugar porque realmente não serve. No fundo é assim, é um pouco como é uma zona onde uma percentagem muito larga, vive disto, e as pessoas conhecem-se porque*

temos uma fábrica aqui temos outra ali, temos outra acolá, e as pessoas que estão no café, os próprios funcionários falam: lá na tua fábrica não precisas de um encarregado porque ele saiu, porque aquela fechou...! Quer dizer, é as conversas..." (Exx, p6.).

O conhecimento de mercado que o Sr. Fernando Sampaio já tinha, como resultado da experiência profissional passada, foi outro aspecto determinante para a criação da empresa. Os vastos conhecimentos dos mercados externos, particularmente dos localizados no norte da Europa, permitiram que rapidamente a MAZONI entrasse em velocidade cruzeiro ao nível da produção: *"só se cria uma empresa e só se tem a coragem de criar uma empresa, tendo know-how, tendo alguma coisa onde nos possamos agarrar. Eu tinha um cliente escandinavo, onde havia naquela altura, sobretudo alguns clientes da Escandinávia, onde compravam quantidades relativamente grandes. E esse foi um dos clientes em que eu fui bater à porta. Posso-lhe dizer que a MAZONI começou a trabalhar em Abril, e fez em Maio, Junho, Julho, não sei se 50, 60, 70 mil pares de um modelo..."* (Exx, p.7).

Outro aspecto importante da criação da empresa, e que foge de certa maneira da forma como as empresas de calçado em Portugal eram criadas, foi o facto de logo de início a MAZONI ter um departamento de modelação: *"isso para mim era condição essencial uma empresa que se pensasse em ter algum futuro tinha que ter modelação. Claro que não tinha a montanha de gente que tem hoje..."* (Exx, p.7).

5 A empresa no final da primeira década do século XXI

O volume de vendas da MAZONI foi, no passado ano de 2008, de aproximadamente 3.8 milhões de Euros. No período 1998-2008, o crescimento médio das vendas da empresa foi de 3% (AD22 a 33). O montante dos activos e do capital próprio também tem vindo sempre a aumentar (Quadro II).

Quadro II – Evolução dos principais indicadores económico e financeiros (mil €)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vendas	3295	3012	2973	3008	3432	3835	3871	3536	3144	3973	3842
Res. Líquido	195	1	-36	8	5	8	46	24	15	29	9
Activo Líquido	1899	1781	2171	1895	1766	2160	2085	1535	1843	1877	2356
Capitais Próprios	446	323	287	295	301	409	455	459	450	479	478

Fonte: AD 22 a AD33

A evolução do volume de vendas reflecte a visão que o líder desde cedo criou para a empresa, visão essa que passava por não crescer mais do que a capacidade das instalações industriais permitia: *“...poderíamos ter crescido mais em pessoas, mas preferimos, quando temos excesso de trabalho fazer subcontractação do que criar outro espaço físico. O nosso espaço físico é para este número de pessoas: 80 pessoas.”* (Exx, p. 6). Com efeito, não raras foram as vezes em que a MAZONI recusou encomendas, por ter a capacidade de produção já tomada: *“...tínhamos o nosso espaço de programação cheio. Nós sem quer ser arrogantes fechávamos a porta e dizíamos: pá, infelizmente não podemos fazer! Não podemos fazer para este mês..., ...mas precisava deles..., ...mas estamos cheios! Não podemos!”* (Exx, p. 12).

A empresa detém uma marca, a DARK, cujo espírito é jovem, irreverente, porém não extravagante (Exx). A marca DARK, que foi criada em 2000, apareceu com o intuito de servir o mercado nacional, numa altura em que mais de 85% das vendas da empresa já eram para clientes estrangeiros (AD7; AD8). A falta de vontade da empresa em aplicar os recursos adequados no desenvolvimento da marca por um lado, associada a condições de mercado por outro, conduziu a que o projecto não tivesse tido o sucesso pretendido: *“...tinha um amigo que conhecia bem o mercado nacional e que tinha montado uma sapataria para a esposa. Chateou-me muito para eu desenvolver uma marca para Portugal. Acabei por fazer a DARK. Desenvolvemos uma colecção e disse-lhe: mas tu é que vendes, entregas e recebes. E assim foi durante 2 ou 3 anos. Mas nunca deu nada de significativo e acabámos por ficar com diversos incobráveis, pelo que deixei a marca em banho-maria até chegar o meu filho...”* (Exx, p.1). Como consequência do insucesso do projecto, a marca DARK não foi objecto de qualquer investimento até ao ano de 2007, altura em que o Dr. Pedro Sampaio (filho do principal accionista) entrou na empresa. A entrada do Dr. Pedro Sampaio coincidiu com a percepção, por parte dos responsáveis da empresa, de que seria necessário desenvolver-se uma política comercial mais proactiva. Até essa altura a MAZONI não expunha os seus

produtos nos certames internacionais do sector, coisa que passou a fazer a partir de 2007 (actualmente expõe em duas importantes feiras internacionais, que são a feira de Riva del Garda, Itália e a MICAM, em Milão, Itália). Para expor na feira, começaram a ser preparadas colecções DARK, as quais são desenvolvidas em conjunto com um designer contratado a tempo parcial. A colecção DARK é vista como um veículo para mostrar ao mercado o tipo de calçado que a MAZONI sabe fazer, dando a possibilidade aos clientes de adquirirem produtos dessa colecção e de lhes colocarem a sua marca própria, ou de fazer ligeiras adaptações aos produtos de colecção, pelo que as vendas de produtos com a marca DARK são insignificantes no volume de vendas da empresa.

A referida necessidade de desenvolvimento de uma política comercial mais activa resultou do facto da empresa ter vindo, ao longo dos anos, a concentrar cada vez mais as suas vendas num menor número de clientes. No quadro III pode ser vista a evolução das vendas da MAZONI e o aumento da importância dos clientes com maior representatividade nas vendas globais da empresa. Enquanto que em 2001 a empresa teve 8 clientes com representatividade individual superior a 5% do total das vendas, representando esses 8 clientes um total de 81% das vendas globais, em 2005, os dois maiores clientes da MAZONI representaram 88% do total de vendas da empresa.

Quadro III – Evolução das vendas

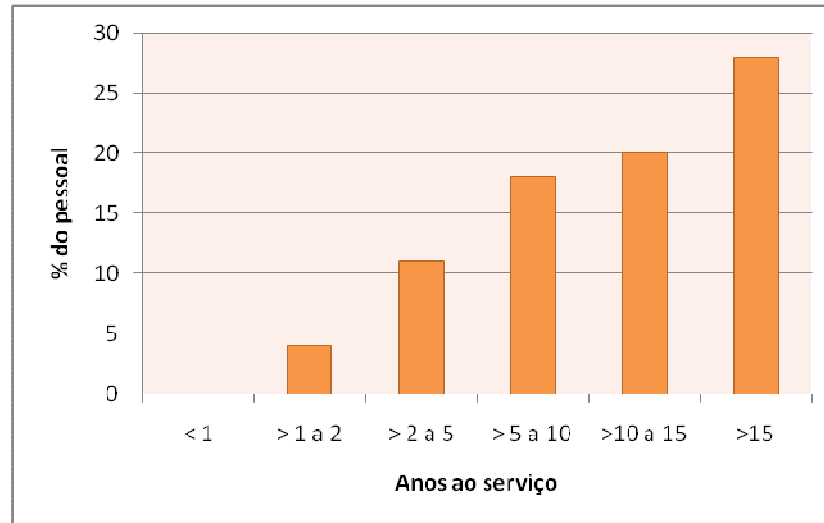
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Vendas no merc. nacional	23%	11%	13%	15%	16%	9%	3%	1%	7%	21%	19%
Vendas no merc. externo	77%	89%	87%	85%	84%	91%	97%	99%	93%	79%	81%
Nº Clientes com representatividade superior a 5% das vendas totais)	5	6	6	8	4	3	4	2	2	3	5
Representatividade desses clientes	69%	66%	68%	81%	82%	85%	94%	88%	85%	90%	90%

Fonte: AD 6 a AD16

O quadro de pessoal da empresa, com um total de 81 colaboradores tem-se mantido bastante estável. Com efeito, cerca de 80% das pessoas ao serviço estavam na empresa há mais de 5 anos. O quadro de pessoal com mais de 15 anos de permanência na empresa, ascendia a 35%

do total dos colaboradores (Gráfico I). No que respeita aos principais quadros, 8 em 11, estavam na empresa desde o seu primeiro ano de actividade.

Gráfico I – Antiguidade do pessoal (em 2010)



Fonte: AD17

Tal como a maioria das empresas de calçado portuguesas que contactam directamente com os clientes internacionais, também a MAZONI não produz internamente toda a sua produção. Em 2008, 8% da produção (em número de pares) foi totalmente produzida em empresas subcontratadas para o efeito. Na secção de costura, que é aquela à qual normalmente corresponde o gargalo da capacidade instalada (Exx, p.7), a MAZONI produziu internamente 69% do total dos pares de calçado produzidos, tendo subcontratado a produção dos restantes 31% (AD47).

No que respeita à subcontratação da fase de costura, a política da empresa sempre foi a de remeter as séries de menor dimensão para os subcontratados, ficando com as de maior dimensão para produção interna. Já no que respeita à política de subcontratação da produção integral de sapatos, a política tem vindo a passar por subcontratar apenas modelos que, pela sua simplicidade e pelo preço mais reduzido a que são vendidos, não provoquem problemas de qualidade final do produto e consequentemente de relacionamento com o cliente: “... porque só fazemos subcontratação quando são modelos relativamente fáceis e de preço relativamente baixo, ou seja, quando o cliente não se importa, muitas vezes ele sabe disso (eu não me importo que você vá subcontratar isto, faça noutra lado, eu sei que aqui dentro não tem preço, mas se calhar tem preço lá fora! Agora, quero é que você controle a qualidade e

que saia daqui), portanto há clientes que não se importam, e que dizem mesmo que não se importam, querem pôr aqui as encomendas independentemente de serem feitas aqui ou fora..." (Exx, p.14).

De acordo com o que nos foi transmitido pelo líder da empresa, a primeira grande decisão estratégica que tomou teve a ver com o posicionamento em termos de produto. Em detrimento de se posicionar com um produto de baixa qualidade e, conseqüentemente, com um preço igualmente reduzido, a opção foi a de produzir média/alta qualidade: "...*porque, primeiro nós temos que ver se vamos seguir uma estratégia de fazer..., ou nós vamos fazer média/alta qualidade ou vamos fazer sapatos muito baratos. Nós temos que nos situar no mercado numa destas fasquias. Ou fazemos bom, médio para cima, ou entramos na concorrência e temos que fazer, como se costuma dizer, sapatos ao quilo, temos que fazer sapatos..., temos que concorrer com toda a gente, tudo o que é gente. Essa é a primeira estratégia que temos aqui...*" (Exx, p.8). Uma vez definido o posicionamento estratégico, os passos seguintes foram no sentido de adequar os processos de selecção de materiais e de produção mais adequados, mesmo tendo em conta que o preço final do produto seria forçosamente mais elevado do que o preço de um produto de baixa qualidade: "...*depois disso, melhorá-lo e dar-lhe continuidade, porque depois dessa estratégia, se é média/alta, nós vamos ser visitados e vamos procurar clientes, vamos ter os clientes na feira, ... só esses que gostam desse tipo de artigo, porque se não, chegam lá e perguntam o preço do sapato e vêm logo que não é para ele, porque depois vão ver... há afinal é sola de couro, tem este preço porque é sola de couro... há mas eu não quero sola de couro, eu quero uma sola barata! Há mas isto tem forros caros, mas eu quero com forros baratos! Então isto não é para nós!". Porque vêm a etiqueta do preço, a qualidade que lá está; porquê, porque seguiu-se aquela estratégia "há aquele tipo de cliente..., onde quer aquele sapato com sola de couro, com forros não sei quê, e pele não sei quê!" Esse, vê na feira e vê aqui, e vê a qualidade que a MAZONI tem..." (Exx, p.8).*

A importância que os recursos humanos da empresa dão à questão da qualidade ficou presente na grande maioria das conversas que mantivemos com diversos colaboradores: "...*nós, todos os dias batalhamos para que seja posto de trabalho a posto de trabalho (o controlo de qualidade)! Porque se a pessoa da frente não deixar passar o que a pessoa de trás foi fazendo, estamos a trabalhar para trabalhar com qualidade!" (Exx, p.7); "...(falando da qualidade) as pessoas terem a noção que isto é nosso, isto não é só do patrão, nós enquanto estivermos cá, é nosso! Nós temos que estar aqui, e dar o nosso melhor! E é*

essa política que nós temos cá dentro..." (Exx, p.3). Esta preocupação generalizada permite mesmo que o controlo seja efectuado posto de trabalho a posto de trabalho e que a grande maioria dos funcionários não ofereça qualquer resistência a corrigir um problema ou a chamar um encarregado sempre que um produto em vias de fabrico chega às suas mãos sem estar nas devidas condições: *"...porque as pessoas já estão mentalizadas para isso! Não está bem, chama a encarregada, "olha, acho que isto não está bem, é melhor ir ver!" Normalmente não acontece deixar passar só porque é da amiga ou do amigo. Acho que as pessoas estão mentalizadas, que é melhor parar ali, do que depois, têm que fazer outro sapato novo porque aquele sapato simplesmente não vai poder ir para a frente..."* (Exx, p.7).

Decorrente da experiência passada do líder da empresa, a MAZONI cedo começou a desenvolver competências ao nível do serviço ao cliente, no qual o cumprimento do prazo de entrega sempre foi um factor determinante: *"...faz com que o cliente venha cá porque se entregou uma primeira vez, uma segunda, uma terceira bem. Isso é importante! Se cumpriu o prazo de entrega, se cumpriu a data de entrega, e se cumpriu com a qualidade, o cliente normalmente vem a segunda vez, e vem a terceira e vem a quarta, aí cria-se uma fidelização do cliente"* (Exx, par.3). Ao longo dos anos, os diversos colaboradores foram interiorizando a importância do cumprimento dos prazos de entrega, de tal forma que, quando as produções não correm de acordo com o esperado, são tomadas internamente as medidas necessárias para garantir que os sapatos são entregues dentro dos prazos combinados: *"...dobra-mo-nos aqui, muitas vezes, para conseguir acabar com as encomendas!"* (Exx, par. 83); *"...nunca falhámos prazos de entrega!"* (Exx, par. 31).

A vantagem competitiva da empresa está no facto de conseguir chegar ao mercado com bons preços para a relação qualidade/serviço que oferece. A origem dessa vantagem está, consequentemente na qualidade dos seus produtos e do serviço prestado aos clientes, ambos conseguidos com custos relativamente reduzidos, associados a outros factores que lhe permitem conseguir manter os custos relativamente baixos e assim ser competitiva em termos de preço. De acordo com um entrevistado, tanto a qualidade como o serviço ao cliente têm vindo a melhorar ao longo dos anos (Exx, p.1). Pode pois resumir-se que a capacidade que está na origem da vantagem competitiva da empresa resulta da conjugação de três diferentes capacidades:

- A qualidade do produto, obtida a custos reduzidos, que lhe permite apresentar ao mercado um produto de média/alta qualidade a preços competitivos.

- O serviço ao cliente, obtido a custos reduzidos. A empresa é vista como tendo um desempenho ao nível do melhor existente na indústria nacional de calçado, em termos de acompanhamento de encomendas e de cumprimento de prazos de entrega (Exx, par.8).
- A produtividade, que associada à qualidade de produto e ao serviço ao cliente, obtidos a custos relativamente reduzidos permite que a empresa tenha um bom preço para a relação qualidade/serviço que oferece: "...a MAZONI tem uma boa relação de qualidade, serviço e preço. É o conjunto destes três factores que faz com que os clientes comprem." (Exx, par. 4).

Os principais marcos que contribuíram para a situação actual da MAZONI encontram-se identificados no quadro IV.

Quadro IV – Principais decisões relevantes para a situação actual da empresa

Ano	Decisão / Facto	Racional	Impacto nas capacidades actuais
93	Definição do posicionamento em termos de produto de média/alta qualidade.	Convicção da existência de um segmento de mercado com essas necessidades.	Todo o desenvolvimento de competências foi suportado nesta decisão.
93	Integração da modelação.	Ter um serviço acrescido ao cliente.	Mínimo.
95	Aquisição das instalações.	Redução de custos e aumento da estabilidade.	Permitiu definir a dimensão pretendida para a empresa.
96	Aquisição do primeiro sistema informático.	Melhorar o planeamento, gestão e controlo da produção.	Maior controlo sobre custos e prazos.
00	Aquisição de uma máquina de cortar automática.	Adaptar a estrutura produtiva a séries de menor dimensão e aumentar a capacidade de produção de amostras.	Maior flexibilidade operacional, capacidade de resposta e de desenvolvimento de novos produtos.
00	Criação da marca DARK.	Servir o mercado nacional com produtos de maior valor acrescentado.	Mínimo.
04	Contratação de um designer.	Melhorar o mostruário da empresa.	Mínimo.
07	Admissão de Pedro Sampaio.	Reforço da área comercial	Nova dinâmica ao nível comercial e de imagem da empresa.
07	Relançamento da marca DARK	Desenvolvimento de uma marca própria.	Cria valor em termos de desenvolvimento de novos produtos, mas não singra como marca própria.
07	Exposição em certames internacionais	Divulgação da DARK e da empresa. Procura de novos clientes.	Aumento do número de clientes e redução da dependência dos clientes mais importantes.
08	Investimento num novo sistema informático	Adaptar o sistema de informação a uma realidade mais exigente	Melhora a capacidade de planeamento, controlo e gestão das operações.

A forma como a empresa criou e desenvolveu estas capacidades é descrita no ponto seguinte.

6 Como se criaram as capacidades

O processo de criação das capacidades teve início praticamente logo após a tomada de decisão estratégica de posicionar a empresa como uma produtora de sapatos de média/alta qualidade. A qualidade, o serviço ao cliente e a preocupação generalizada com a manutenção dos custos em patamares reduzidos foram preocupações que a empresa evidenciou desde que foi criada.

6.1 Qualidade, a custos reduzidos

A qualidade na MAZONI é o fruto de um trabalho que tem vindo a ser levado a cabo durante diversos anos e que tem um enfoque em dimensões específicas como o processo de controlo de qualidade, a selecção e o aprovisionamento das matérias-primas e o envolvimento dos colaboradores no sentido de se ter uma cultura de qualidade alargada a toda a empresa.

Do ponto de vista das matérias-primas e dos componentes, a empresa desde cedo definiu uma política de estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os seus fornecedores, de forma a potenciar a aquisição de materiais adequados aos tipos de sapatos que pretende oferecer ao seu mercado, mesmo que isso possa representar um aumento do custo das matérias-primas: *"...existe uma parceria, uma parceria não será bem o termo, mas existe uma interacção entre a fábrica e os fornecedores de componentes, e isso ajuda-nos a quê? Ajuda-nos a nós conhecermos bem fábricas das solas e das peles com as quais trabalhamos, que tecnologias eles têm, qual é a rapidez com que funcionam, que produtos utilizam, e eles sabem quais são as nossas exigências, porque uma coisa são as exigências da MAZONI e outra coisa são as exigências do homem ali de cima, mas se calhar a MAZONI paga três euros por uma sola e não vai regatear os dois euros e oitenta, os dois euros e setenta que estão ali, do outro ali de cima, o outro se calhar vai a uma fabrica que trabalha de dia e de noite e não paga a segurança social, e tem uma sola por dois euros e meio mas a MAZONI vai compra-la a um senhor ou a uma fábrica, que tem um laboratório que responde que tem designers que tem acabamentos em condições..."* (Exx, par. 84).

A visão da empresa é que qualidade, entre outros, passa muito pela qualidade do produto, e que a qualidade do produto passa pela qualidade das matérias-primas e dos diversos componentes (Exx, par. 115). O esforço financeiro que a empresa demonstra estar disposta a fazer para adquirir componentes e matérias-primas de melhor qualidade, reflecte-se também

nas exigências aos fornecedores: *"...os sapatos têm que ter a durabilidade suficiente para dizer que tem qualidade, ou seja, tem que ser um sapato com materiais com qualidade para o sapato ter qualidade, e para isso temos que exigir materiais com qualidade: sola, forros, pele, tudo isso. Os componentes têm que ter qualidade para que a MAZONI possa oferecer o produto. Para isso exige, aos seus fornecedores, determinada qualidade."* (Exx, par. 13).

O processo de controlo de qualidade que foi desenvolvido é relativamente simples, porém bastante eficaz. Ao longo do processo de fabrico existem postos específicos de controlo de qualidade: *"Na secção de costura temos uma pessoa que controla no final da costura, o sapato está feito. Uma pessoa que está a controlar, está nos defeitos, trabalhos tortos e essas coisas. E depois passada para a montagem e acabamento há um controlador mesmo final, antes de meter os sapatos dentro de uma caixa!"* (Exx, par.123).

Do ponto de vista do processo de controlo de qualidade, a empresa instituiu uma política de reaproveitamento, sempre que possível, dos produtos com defeito. Compete aos trabalhadores o reaproveitamento, ou em última análise, a fabricação de novos produtos para substituir os defeituosos: *"Essas situações assim! É complicado, às vezes também acredito que se vai facilitar um bocadinho e chega ao final e as coisas não estão tão bem como deviam estar! Normalmente não acontece muito, mas também acontece! Depois têm trabalho duas vezes, muitas vezes corrigir aquilo que foi mal feito, quando é possível corrigir."* (Exx, par. 131). Esta política reforça a vontade de se fazer bem à primeira: *"...menos produtividade, mais horas extras, e é isso que todos os dias nós batalhamos, porque as pessoas..., é preferível fazer uma vez bem feito do que ter que fazer duas. No fundo o trabalho é a dobrar. O nosso patrão costuma dizer que o nosso trabalho é para nós, não é para as pessoas de fora. Nós é que temos que os fazer, se não for em quatro têm que ser em seis, por isso é preferível fazer à primeira!"* (Exx, par. 133).

Quando se verificam situações anómalas de qualidade de fabrico, são de imediato levadas a cabo reuniões internas para analisar os problemas e se definirem linhas de actuação que permitam ultrapassar as dificuldades: *"...depende, qualquer coisa que correu mal, faz-se uma reunião! E nós, nas reuniões que se faz... com o pessoal todo, e tentamos..."* (Exx, par. 69); *"...junta os encarregados, neste caso o do corte, o da costura e da montagem, o Sr. José (o modelador), e normalmente eu estou presente! Não por que venha fazer grande coisa, mas pelo menos para ouvir! Depois temos que tentar resolver, ou porque as coisas correm mal..., temos que arranjar uma solução entre todos, ver a melhor maneira. Mas quando não há*

solução temos um problema muito grande!" (Exx, par. 139). Para além disso a empresa utiliza as reuniões que habitualmente são efectuadas à 6ª feira à tarde para discutir eventuais problemas que possam ocorrer com produções futuras: *"...discutimos os problemas que tivemos com as produções da semana, e em geral pegamos nos modelos que vão entrar na semana seguinte e vamos ver.... falamos, por exemplo, os problemas que este sapato irá ter na costura, ou no corte, ou na montagem, para estarmos alertados, um bocado, para a semana que vem. E é um pouco isso."* (Exx, par 49).

No que respeita ao processo de controlo de qualidade dos produtos fabricados em regime de subcontratação, as coisas estão igualmente definidas de uma forma simples. Nessas situações, e de forma a se garantir que os produtos são fabricados de acordo com as especificações, o início da produção é acompanhado pelo encarregado de produção. Adicionalmente, quando a produção passa de fase, desloca-se sempre alguém da MAZONI para supervisionar o início da operação. Para a fase do corte desloca-se um especialista de corte, para a costura, o modelador, para a montagem normalmente desloca-se o encarregado geral de fabrico (Exx, par.75; Exx, par. 103; Exx, par. 93). Este procedimento apenas não é válido para a subcontratação da pequena unidade de costura, propriedade da esposa do encarregado geral da empresa, na medida que o carácter de extensão da linha de produção interna à MAZONI que assume, permite um acompanhamento mais directo: *"...vou-lhe ser sincero, é a única costura que não é acompanhada! Porque qualquer dúvida ela vem cá, e eu vou almoçar e ela chama-me à atenção..., embora eu não gosto de misturar muito MAZONI com casa. Mas sou um bocado...."* (Exx, par. 105).

Embora a selecção das matérias-primas e os processos de controlo assumam relevância determinante para a qualidade do produto MAZONI, a empresa considera que o factor mais diferenciador no que à qualidade se refere, é a cultura de qualidade que tem vindo a ser criada: *"...todas as pessoas são importantes para que chegue no fim, o homem que está no acabamento e quando está no controle, que também é importante controlar os sapatos e, ter a coragem de dizer: "este não pode seguir, e aquele não pode seguir!", e chegar ao fim do dia e ter a coragem de dizer: "ficaram aqui 10 pares porque..., estão rejeitados, não tem a qualidade suficiente ou aquela qualidade que é o nosso padrão!"* (Exx, par. 13). A cultura de qualidade tem vindo a ser criada através do envolvimento das pessoas no processo, de uma forma bastante regular. A empresa instituiu, logo nos seus primeiros tempos de existência, a reunião da 6ª feira ao final da tarde. Essa reunião, na qual estão presentes os principais responsáveis da empresa, tem o objectivo de se analisar a produção da semana e os problemas

que se verificaram: *“Nós, á sexta-feira reunimos os empregados, e para quê? Para que todos em conjunto digam olhos nos olhos uns aos outros, e á minha frente o que correu mal, e aí podem gritar, podem falar mais alto, podem dizer com alguma agressividade, porque isso muitas vezes acontece, porque é que aconteceu isto e aquilo na 2ª,3ª,4ª,5ª,6ª feira, mas dizem olhos nos olhos o que correu mal, para que isso não volte acontecer na próxima semana, porque durante a semana eu não permito muito barulho aqui dentro, não permito, porque eu não gosto. Há formas de chamar atenção das pessoas e há formas de tomar nota daquilo que correu menos bem, para que na próxima semana ou na entrega desse modelo, corra melhor...”* (Exx, par.2).

Fruto de um trabalho continuado ao longo dos anos (Exx, par. 117), no qual se chamou a atenção das pessoas para a importância do auto-controlo e da importância de fazer bem feito à primeira (Exx, par. 57; Exx, par. 61; Exx, par. 115), a cultura de qualidade está bem presente no comportamento dos colaboradores da empresa: *“...porque foi obrigatório. Se o chamar atenção todos os dias de uma coisa que faz mal, ao fim de 8 – 15 dias, deixa de fazer menos mal e começa a fazer bem. É exactamente o que se passou aqui. As pessoas começaram a ver que o cliente, a entidade patronal, o encarregado, não queria assado, mas tinha de ser assim...Via o cliente, um cliente, a entrar pela porta dentro, a fazer um circuito á fabrica e a dizer que “não quer os sapatos assim, eu quero assim”, a ver o encarregado a chamar atenção...”* (Exx, par. 10). Paralelamente ao trabalho contínuo de sensibilização para a importância de se produzir com qualidade e de ser fazer bem à primeira, a reacção a problemas de qualidade é bastante rápida e incisiva. Problemas de qualidade originam frequentemente a convocatória de funcionários, fora do horário normal de trabalho, com o objectivo de se rectificarem os problemas de modo a se conseguir entregar os produtos dentro dos prazos estabelecidos: *“O chamar as pessoas á noite por exemplo, a chamar uma equipa que esteve no acabamento vem para aqui trabalhar porque vamos abrir 10, 20, 30 cartões daquilo que foi mal para dentro das caixas, e as pessoas interiorizam isso...”* (Exx, par. 10).

Outro aspecto importante da cultura de qualidade é o facto de, em termos de processo de controlo, cada posto de trabalho funcionar como um ponto de controlo de qualidade informal. Na MAZONI o controlo é efectivamente efectuado posto de trabalho a posto de trabalho: *“...nós, todos os dias batalhamos para que seja posto de trabalho a posto de trabalho! Porque se a pessoa da frente não deixar passar o que a pessoa de trás foi fazendo, estamos a trabalhar para trabalhar com qualidade!”* (Exx, par. 123); *“...porque as pessoas já estão mentalizadas para isso! Não está bem, chama a encarregada, “olha, acho que isto não está*

bem, é melhor ir ver!” Normalmente não acontece deixar passar só porque é da amiga ou do amigo. Acho que as pessoas estão mentalizadas, que é melhor parar ali, do que depois, têm que fazer outro sapato novo porque aquele sapato simplesmente não vai poder ir para a frente.” (Exx, par. 123).

À medida que foi se foi conseguindo implementar efectivamente a cultura de qualidade em geral e a política de um posto de trabalho, um posto de controlo de qualidade (“...normalmente manda, embora há aquelas coisas que passam sempre! Porque nós há uns anos para trás tínhamos aquela política: eu não vou estar a acusar o meu colega!; mas isso acabou.” (Exx, par. 59)), o processo de recrutamento de novos colaboradores passou igualmente a ter este aspecto em consideração. No processo de admissão os novos trabalhadores são informados da política de qualidade da empresa: “... vem cá uma pessoa que quer ter um emprego ou quê..., nós temos logo uma reunião com o trabalhador, e fazemos o trabalhador dar uns pontos, porque as pessoas às vezes até vêm de outras empresas com outros costumes com outros hábitos. E nós em geral dizemos-lhe: “isto funciona assim..., isto funciona assim... vai haver aquela pessoa que se calhar te vai chamar à atenção e tu não podes levar a mal, porque isto é mesmo assim! Olha, nós temos aqui bastantes... damos bastantes horas! Tens que ser uma pessoa que sejas flexível a isso!” (Exx, par. 75).

Para além da vertente da selecção das matérias-primas, do processo de controlo de qualidade implementado e da cultura de qualidade que foi desenvolvida, a qualidade MAZONI resulta ainda de uma preocupação em ter bons profissionais, profissionais que saibam fazer, nos postos de trabalho adequados: “Começa por aí! Tem que haver alguma selectividade na costura para que não seja qualquer cravadeira que vai cravar os sapatos. Aquelas cravadeiras que não servem, costuma-se dizer que se põem a fazer trabalhos de mesa, trabalhos menores, para que os cravados saiam direitos, não sejam um para cima e outro para baixo..., um sapato esquerdo tem que ser igual ao direito. Isto faz parte da qualidade! A montagem tem que ter qualidade, um homem que cola as solas tem que ter qualidade, porque uma sola de couro ou qualquer outra que tem uma virola, ela ser..., tem que se olhar para o sapato e ver de um lado... qual a mesma distância do lado esquerdo com a mesma distância do lado direito, porque estamos a falar de uma virola de um sapato. Isto em termos de homem de colar solas, que é um posto importante. O homem que monta o sapato, na máquina de montar, para o sapato ficar direito, não ficar com folgas, tudo isso...” (Exx, par. 13); “...depois, tem que ter um cuidado..., se quer ter uma imagem, quer oferecer qualidade

tem que ter algum cuidado específico na sua laboração. Tem que ter cuidado no corte das peles, não cortar, como se costuma dizer: "a torto e a direito", cortar tudo o que é bom e tudo o que é mau, tem que fazer alguma selecção, e aquilo que realmente não serve independentemente das peles, como neste caso estamos a falar do corte das peles, tem que ter alguma qualidade, também são seleccionadas e aqui no corte e aquilo que é mau é posto de lado." (Exx, par. 13).

Ao longo dos anos a empresa foi fazendo investimentos diversos em equipamento produtivo (AD22 a 33), com o objectivo de adequar o parque tecnológico não apenas às necessidades de qualidade, mas também às necessidades de maior flexibilidade e produtividade (Exx, p.3).

6.2 Serviço ao cliente, com custos reduzidos

O serviço ao cliente foi sempre visto como um misto de dois elementos distintos: o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, por um lado, e também o desenvolvimento de novos produtos, muito frequentemente em conjunto com os clientes, a partir das ideias deles, por outro.

Como nos foi referido pelo líder da empresa, o serviço, particularmente em termos de cumprimento do prazo, associado a uma qualidade de produto de acordo com as expectativas, são factores determinantes para a criação de valor ao cliente: *"Faz com que o cliente venha cá porque se entregou uma primeira vez, uma segunda, uma terceira bem. Isso é importante! Se cumpriu o prazo de entrega, se cumpriu a data de entrega, e se cumpriu com a qualidade, o cliente normalmente vem a segunda vez, e vem a terceira e vem a quarta, aí cria-se uma fidelização do cliente... O cliente tem que ser bem servido sempre, mas pelo menos ou sobretudo se o quiser cá ter de volta, servir bem na primeira vez, e depois na segunda e na terceira, para o continuar a ter cá, se não, se o servir mal uma vez ele vai embora outra vez." (Exx, par. 3).*

A modelação, que no caso da MAZONI era a forma de prestar um serviço de criação de novos produtos a partir das ideias dos clientes, foi criada logo desde o início. Para o líder da empresa, essa era uma condição de base para o sucesso: *"...sim, isso para mim era condição essencial. Uma empresa que se pensasse em ter algum futuro tinha que ter modelação. Claro que não tinha a montanha de gente que tem hoje, nós temos dois modeladores, dois*

encarregados de modelação, mais quatro..., temos 10 pessoas, 12 pessoas na modelação. Mas a modelação depois cresceu, tinha que crescer..." (Exx, par 53).

Com as mudanças na indústria, os prazos de entrega começaram a ser cada vez mais reduzidos. Actualmente os prazos normais de entrega exigidos pelos clientes da MAZONI variam entre os 2 e os 3 meses (Exx, par. 17). Nalgumas situações extraordinárias, principalmente quando se tratam de clientes muito importantes para a empresa, a MAZONI concorda em fazer entregas com o reduzido prazo de uma semana: *"...urgente faz-se de uma semana para a outra! Mas não é frequente! Pode ser um cliente que a gente já trabalhe com ele há muitos anos... "ai, precisava destes pares para a semana!"*. A gente faz um esforço para tentar satisfazer o cliente!" (Exx, par. 27). A redução dos prazos obrigou a mudanças internas. Ao longo dos seus primeiros 15 anos de vida a empresa investiu em dois sistemas informáticos que contemplam funções de apoio ao planeamento, o primeiro em 1996 e o segundo em 2008 (AD48). Ao nível dos sistemas informáticos de apoio ao planeamento, a empresa preocupou-se em acompanhar, dentro do possível, as inovações tecnológicas que foram sendo desenvolvidas: *"...porque depois começa pelo sistema informático contabilístico, é a rede que depois por sua vez vai ao armazém, para ter o sistema de stocks informatizado ao dia, à hora, que depois passa para o armazém de matérias-primas informatizar... depois tem o sistema informatizado, e depois é o sistema informatizado no corte, na costura, na montagem, no acabamento, porque os sapatos que vão para o armazém, quando acabam são metidos lá, porque nós detectamos no fim do dia se os pares que se fizeram entraram no acabamento! Mas isso é fruto, tudo, de uma evolução, de um sistema informático que se vai melhorando..., mesmo a parte informática, os estudos informáticos para a indústria de calçado foram melhorando ano após ano, porque nem todos eram bons, andava-se aqui a apalpar, uns melhor, outros pior..., assim foi a evolução, continua a ser em todo lado a evolução que se precisa para isto!"* (Exx, par. 79).

Com a evolução das necessidades dos clientes, não apenas os prazos de entrega ficaram mais reduzidos, como também o tamanho médio das encomendas foi significativamente reduzido, situação que torna mais difícil a tarefa de entregar sempre atempadamente. Se a primeira encomenda que a MAZONI teve foi de 40 a 50 mil pés (dos quais 10 a 15 mil terão sido a encomenda inicial e os restantes repetições), e se na época encomendas de 10 a 20 mil pares eram frequentes, actualmente as encomendas médias que a empresa recebe são de 500 a 1000 pares (Exx, par.57; Exx, par. 31) e uma encomenda de 5000 pares é considerada uma encomenda de muito grande dimensão. Esta mudança na indústria foi interiorizada pelo líder

da empresa, que posteriormente a transmitiu internamente: *"...é uma questão de mentalidade, temos que nos mentalizar que a industria nunca mais é as grandes séries, se nós estivermos mentalizados para isso, temos que nos mentalizar e mentalizar a fábrica para isso, começando pelas pessoas até às máquinas. As pessoas têm de estar preparadas que não podem pensar que este modelo entra hoje e que o acabamento é sempre o mesmo, que a sola é sempre a mesma, e a forma é sempre a mesma, têm de estar preparados que agora estão a fazer isto mas logo estão a fazer outra coisa."* (Exx, par. 24). A interiorização da mudança, por parte do líder, permitiu que fossem levadas a cabo algumas iniciativas com o objectivo de aumentar a flexibilidade produtiva. Em primeiro lugar, em Julho de 2000 (AD48; Exx, par. 71; Exx, par. 5), a empresa adquiriu uma máquina de cortar peles através de jacto de água. Este equipamento, ao utilizar a tecnologia de corte por jacto de água, dispensa a utilização de cortantes que são as ferramentas utilizadas no processo tradicional de corte das peles em balancé¹¹. A este equipamento estava associado um sistema de CAD (Computer-Aided Design) que permitia uma maior velocidade do processamento da informação até ao corte das peças. A utilização da tecnologia de CAD veio incrementar a capacidade de resposta tanto em termos de redução de prazos para a entrega de amostras como de produção de pequenas encomendas. Por outro lado, o facto de a tecnologia dispensar a utilização de cortantes¹², veio permitir a redução de custos nos cortantes e na sua manutenção e organização.

Uma vez adquirida a máquina de cortar peles por jacto de água, a MAZONI recorreu aos serviços do fornecedor para dar a formação necessária aos operadores do novo equipamento. Por ser um equipamento totalmente computadorizado, o desafio de formar recursos humanos internos para o operar era significativo. Todavia, a escolha sobre os novos operadores da máquina recaiu sobre recursos humanos já existentes na empresa e especializados na operação de corte: *"...é bom que sejam pessoas da casa, primeiro porque quando vierem as máquinas, as pessoas tem lugar garantido nas próprias máquinas, ... é bom para eles, por outro lado é bom para a própria empresa, porque não é só termos a maquina e pô-la a cortar, é muito mais rentável, é muito mais aceitável que seja uma pessoa que já tenha cortado ao balancé, que saiba o que são peles, que saiba como é que deve pôr a pele, que saiba por onde é que deve fugir do que uma pessoa que só sabe olhar para o ecrã, encaixar as peças, e depois meter a pele para cortar, e encaixou as peças olhando para o computador, mas quem sabe de peles porque já lá esteve, olha e sabe com fazer."* (Exx, par. 32). A

¹¹ Máquina tradicionalmente utilizada para fazer a operação de corte da pele.

¹² Ferramentas utilizadas no balancé, para corte das peles

selecção das pessoas que iriam trabalhar com o equipamento foi efectuada perguntando às próprias pessoas quem é que estava interessado em trabalhar com o novo equipamento: *"...e dissemos assim: nós temos esta máquina aqui, vamos precisar de duas ou três pessoas que saibam trabalhar nesta máquina. Quem quer aprender? Quem quer aprender a trabalhar com a máquina levante o dedo, quem quiser... O primeiro vai ter o curso juntamente dos técnicos que estão aqui, o segundo e o terceiro já vão aprender com o técnico daqui, porque eles não vão estar aqui sempre, e então como esta máquina não vai trabalhar oito horas por dia mas 12 ou 14 horas, quem quiser aprender no fim da sua hora de trabalho, fica aqui um quarto de hora ou meia hora, vai trabalhando um bocadinho ou adiantando trabalho, até o outro aparecer, ou o outro quiser ou a pessoa fizer turnos, ou quando vier outra máquina estar preparado. Pronto e assim foi, porque compreenderam que a pessoa que está na máquina não ia estar com formação a um ou a três ou quatro ao mesmo tempo, e lá fizemos isso e as pessoas entenderam perfeitamente."* (Exx, par. 32).

A opção tomada acabou por dar os seus frutos, embora o tempo necessário para se tirar o rendimento adequado do investimento tivesse sido superior ao inicialmente esperado: *"...não foi fácil, embora nós escolhemos as pessoas, aquelas pessoas já tinham mais um bocadinho de formação, que nós víamos nelas que eram capazes. Nos inícios tivemos as nossas dificuldades, mas hoje..., as pessoas.... quando se começou a tirar rendimento daquela máquina, a máquina já tinha aqui uns tempos! Primeiro, o Sr. Fernando, ninguém o aturava! A máquina custou muito dinheiro, um investimento muito grande, e a máquina não tirava a rentabilidade que se pretendia! Nós tínhamos esperanças que ela desse o que está a dar agora, que a máquina agora, está a dar!"* (Exx, par.13 e 21).

As diversas medidas tomadas com o objectivo de melhorar a capacidade de responder adequadamente em termos de prazo de entrega, permitiram que actualmente a MAZONI consiga ter uma boa prestação nesta variável: *"...normalmente há sempre (atrasos), mas nós aqui, que me lembre, não temos muitos problemas com os prazos de entrega, aliás, nós tentamos sempre cumprir ao máximo! Dobramo-nos aqui, muitas vezes, para conseguir acabar com as encomendas!"* (Exx, par. 83); *"...horas extras. No caso de quando a gente não consegue mesmo, fazemos a um subcontratado! Já aconteceu, quando o cliente precisa mesmo daqueles sapatos para aquela altura, a parte comercial vai para essa parte! Se realmente é melhor e não temos condições para fazer cá dentro..., contratamos!"* (Exx, par. 85).

A visão de que a empresa presta um muito bom serviço no que respeita ao cumprimento dos prazos de entrega é partilhada mesmo por elementos externos à organização: *“Fazem um bom acompanhamento das encomendas e quando o cliente quer saber quando é que está pronto, conseguem responder com certeza.”* (Exx, par. 6). De resto, o cumprimento dos prazos é um factor determinante para a liderança da empresa: *“A reputação é fundamental. A imagem de cumprimento de prazos, não apenas de entrega de encomendas, mas também de amostras, a qualidade dos produtos, é determinante para o sucesso neste modelo de negócio. Por exemplo, nos casos em que os clientes internacionais fazem meetings com os vendedores para decidirem o que é que vai para o mercado, não pode haver atrasos no envio das amostras. Se falharmos a primeira vez o cliente nunca mais vem ter connosco. E a imagem negativa corre depressa...”* (Exx, par. 10).

O desenvolvimento de novos produtos tem igualmente vindo a ser objecto de melhorias. O departamento de modelação que iniciou com apenas um modelador é composto actualmente por diversos (8) elementos (Exx, p.11), entre os quais duas cravadeiras e um montador que apenas produzem amostras (Exx, par. 53; Exx, par. 72). Embora a empresa tenha passado, a partir de 2007 a expor as suas colecções próprias em feiras e certames internacionais (Exx, par. 35), as colecções da marca DARK têm o objectivo principal de mostrar ao mercado aquilo que a empresa é capaz de fazer, e não tanto de desenvolver a marca própria (Exx, par. 15; Exx, par. 11): *“A empresa tem que ter a sua própria colecção, mesmo para que os clientes vejam o que é que a empresa é capaz de fazer. E depois, se eles gostam do que a empresa tem, do design que a empresa tem, eles por aí vêm o que é que a empresa consegue fazer e então dão-lhe um toque deles e dizem: olhe eu preciso deste produto e daquele que é idêntico a este que vocês têm aqui e aqui! Só que eu queria com outra sola, com outra pele, queria mais alto, queria mais baixo, mas é isto que aqui está... Portanto, nós para chamar outros clientes temos que apresentar alguma coisa, do que nós sabemos fazer bem. Para isso precisamos de ter o nosso design, e para isso temos os nossos modeladores e temos as nossas fontes de inspiração!* (Exx, par.5). Mesmo assim, uma percentagem que pode ir até cerca de 35% dos artigos vendidos tem origem em design proposto pela MAZONI (Exx, par. 74 – corrigido para 35% em conversa telefónica).

Para o desenvolvimento das colecções a MAZONI contratou um designer que colabora com a empresa, a tempo parcial, desde 2004 (Exx, par. 16). As colecções são desenvolvidas com o reconhecimento de que a moda no calçado é de certa moda ditada pelas marcas mundiais mais conhecidas e de maior renome: *“...eu recordo-me aqui há uns anos, alguém pôr a*

calçar uma bota tipo cowboy numa actriz de cinema, no ano seguinte, toda a gente queria aquilo. Andava toda a gente à procura da bota tipo cowboy." (Exx, par. 19). Neste contexto, as colecções começam a ser preparadas com uma pesquisa efectuada com cerca de um ano de antecedência. A primeira fase de recolha de informação é a visita a feiras de componentes, designadamente a LINEAPELLE (em Itália), que é reconhecidamente o evento de maior inspiração (Exx, par. 19). Os fornecedores, particularmente os de solas, assumem igualmente um papel importante na inspiração para o desenvolvimento das colecções (Exx, par. 19).

Na fase de modelação dos novos produtos verifica-se já uma preocupação com a industrialização do mesmo, ou seja, verifica-se já uma preocupação com eventuais dificuldades de o produzir em linha industrial e de minimizar os respectivos custos de produção. Essa preocupação começa no próprio modelador e passa pelas cravadeiras de amostras, que são seleccionadas internamente a partir das melhores cravadeiras existentes: *"...mas são pessoas que saíram da linha, foram pessoas que foram formadas cá, praticamente! Tiraram-se, escolheram-se as pessoas para fazer as amostras. Se nos sapatos tem de haver carinho, nas amostras muito mais! Para quem vende o sapato! Em geral tiram-se as pessoas que nós vemos que são mais..., tem mais sensibilidade para as coisas, que têm gosto naquilo que fazem.*" (Exx, par. 135). As cravadeiras das amostras trabalham então em conjunto com os modeladores, com o objectivo de minimizar os custos de produção dos novos modelos: *"...nós temos dois modeladores como lhe disse, um deles está praticamente no CAD e faz tudo o que seja modelação, o outro supervisiona, porque não tem tanto tempo disponível e então dá o toque final nas formas, vê as peles e digamos que é ele que no sentido figurado que rubrica o modelo. Depois quando ele está feito, nem sempre acontece mas normalmente, quando o modelo é acompanhado por esse modelador, mas com as cravadeiras da amostra, ele é que lhe diz como deve ser feito, ou seja logo na amostra tenta industrializar o modelo, por isso é que ele é repetido muitas vezes, para o industrializar. A cravadeira das amostras, como sabe, normalmente, é uma cravadeira um pouco melhor que todas as outras, ou seja, normalmente vou buscar uma cravadeira das amostras que é a melhor, mais esperta. Porque a cravadeira muitas vezes diz ao modelador, "bem, porque é que está a fazer assim? Devia fazer assim." E ele vê. Se não é um daqueles modeladores casmurros que diz: não, é assim que têm de ser. Eu é que mando! Mas há outros que dizem: se calhar tem razão! Faça assim! E esta peça, porque é que está aqui sobreposta, porque é que não fazemos assim com uma costura e evita depois duas operações depois na costura? A cravadeira das amostras é muito importante, quando elas existem, são boas, existem*

exactamente para juntamente com o modelador encontrar soluções, para uma melhor industrialização do modelo." (Exx, par. 88). Quando as amostras são finalmente aprovadas pelo cliente e as primeiras encomendas são recebidas, passa-se a uma fase de teste do modelo e de definição da linha de produção. O teste do modelo é determinante para se garantir que não se verificam quaisquer tipos de problemas quando se iniciar a produção, ao passo que a definição da linha de produção (na secção de costura), tem o objectivo de organizar os diversos postos de trabalho de forma a se minimizar os custos de produção.

O teste do modelo envolve os diversos responsáveis das áreas funcionais, desde o armazém de matérias-primas ao acabamento, passando pela programação: *"...nós antes das encomendas de produção fazemos uns pares de testes aqui e depois vamos estudando durante algum tempo, o acabamento, a montagem, a costura..., os problemas que vamos ter. Que é a tal coisa que nas próprias reuniões ajudam muitos, às vezes, a..., desde o corte até acabar. Vamos ver os materiais que temos que pedir para o acabamento para isto, chama cá o fulano da Finicouro ou da Indinor....., para quando aqui chegar o produto não andarmos aqui todos a perder a massa..."* (Exx, par. 123). O teste envolve normalmente a produção de um par em número, ou seja, se a encomenda contém pares dos números 38 ao 46, é efectuado um par de cada um dos números desde o 38 ao 46. Em algumas situações o teste pode todavia ser limitado aos números das pontas, ou seja, no exemplo anterior, dos números 38 e 46 (Exx, par. 65; Exx, par. 139; Exx, par. 141). Com o objectivo de aproximar as condições de teste às condições reais de produção, o teste é efectuado com os equipamentos e com os funcionários produtivos: *"...com as pessoas de linha! Entra mesmo em linha normal como produção, para se ver os problemas que vamos ter, em todos os modelos! E às vezes fazemos dois e três testes, quando se detecta qualquer problema, às vezes..."* (Exx, par. 141).

A definição da linha de produção de costura é efectuada em conjunto entre a área de programação e a responsável da área de costura (Exx, par. 97; Exx, par. 59): *"A encarregada de costura vai ver o modelo antes de ele ir para a costura, e depois faz uma ficha de estudo desse modelo, porque muitas vezes é preciso mudar a funcionária que está aqui nesta máquina para ali, e aquela para ali, e aquela para acolá, porque o modelo tem mais pessoas com máquinas de duas agulhas, de linha grossa, de linha fina, e não sei quê, é preciso mudá-las. Então, é como se diz na gíria, é preciso fazer a linha de costura..."* (Exx, par. 97).

6.3 Produtividade

A MAZONI consegue chegar ao mercado com um preço relativamente reduzido para a qualidade do produto e do serviço que disponibiliza, fruto de ter vindo a actuar ao nível da produtividade dos recursos humanos (conseguir valores de produção elevados com poucos recursos humanos, particularmente recursos humanos não directamente produtivos) e da produtividade das matérias-primas, particularmente pela redução dos desperdícios.

O planeamento, com vista à redução de custos, começou com a utilização dos sistemas de CAD na modelação. Os sistemas de CAD assumem a informatização dos modelos, o que por sua vez permitiu que a empresa passasse a ter informação mais precisa sobre os consumos de cada modelo: *"...começou por se criar tecnologia na parte da modelação capaz de dizer às pessoas em tempo real, capaz de dizer este sapato gasta dois pés e meio, e ninguém vai dizer como antigamente: isto deve gastar dois pés e 60 vezes 1 000 pés, preciso de 2 600 pés!"* (Exx, par. 28). A nova informação permitiu igualmente o desenvolvimento de metodologias de alerta, sempre que os consumos reais não estão em consonância com os estimados: *"...quando o corte na primeira série que faz de 120 pares de corte, vai á programação, tem de ir á programação dizer assim: a média está igual àquela que me deu, ou eu consegui baixar 3% ou eu hoje estou a gastar mais 3 ou 5%. Há um alerta, calma aí que nós temos mais 400 ou 1 000 pares para cortar, vamos ver o que é que se passa, e então ligou-se o alarme, vem a modelação, vamos ver as peles com é que é porque é que isto está a gastar 3%, ou 5% ou 10% a mais. As pessoas todas elas começam a mentalizar-se e a ver que isto realmente funciona assim, e tem de ser assim, a mentalidade começa por si só a ser diferente daquela que havia á 5, 10, 15, 20 anos atrás, onde ninguém ia perguntar se nos primeiros 120 pares se gastou mais 10 pés, 20, 30 ou 40."* (Exx, par. 28).

Os novos sistemas informáticos que foram sendo adquiridos e actualizados, mais modernos, permitiram que aos poucos que todo o sistema de informação da MAZONI fosse sendo integrado, desde a informação contabilística, ao sistema de inventário permanente de matérias-primas, produtos em vias de fabrico e produtos acabados, às requisições de compras (Exx, par. 79). O planeamento da produção é normalmente efectuado numa base semanal, o que permite que a empresa tenha tempo para processar as encomendas de matérias-primas e subsidiárias, de modo a receber os materiais atempadamente, embora reconhecidamente o nível de complexidade actual seja superior ao dos tempos passados: *"Embora há sempre uns*

dias, um dia ou dois de tolerância, mas às vezes pedimos ao fornecedor para hoje e só se vai gastar amanhã ou depois de amanhã, só que...! As pessoas já estão um bocado treinadas para isso, para que as coisas corram relativamente bem. Embora seja um bocado difícil, porque as encomendas vêm um bocado em cima da hora! Há uns anos atrás, em Janeiro sabíamos o que íamos fazer até Julho, agora não sabemos o que vamos fazer até Fevereiro. Fazia-se o aprovisionamento das coisas muito mais fácil, hoje exige mais quem está à frente dos armazéns, da minha colega da programação, e tal... mas nós temos uma equipa e estamos a..." (Exx, par. 117).

Assim que as encomendas entram no planeamento da produção, as requisições de matérias-primas são emitidas de imediato, pelo planeamento da produção, e enviadas para o armazém de matérias-primas, onde os pedidos de materiais aos fornecedores são efectuados (Exx, par 23). Com o objectivo de minimizar os denominados "monos"¹³, desde há algum tempo que as compras de matérias-primas e subsidiárias passaram a ser efectuadas com base nas encomendas existentes: *"...encomenda a encomenda, sim! Porque antigamente, até mesmo para beneficiar com preços ou com descontos, mesmo quando alguns fornecedores, nalgumas fases precisariam mais de vender, do que noutras, até se podia aproveitar. Mas isso era antigamente, quando havia um volume muito maior e havia uma capacidade de risco muito maior também! Agora não. Agora ou se sabe, ou é uma pele que se usa, e que se usa em vários modelos e que sabe, "ó pá, se não for hoje é amanhã! vai-se gastar!", ou então são peles muito específicas, é uma pele que hoje se gasta neste sapato e que está na moda para este sapato, e amanhã..., se não se gastar fica no armazém, fica cinco anos aí ou mais em armazém! Portanto, não vale a pena arriscar!"* (Exx, par. 25). Outro aspecto importante no que respeita ao processo de compras, com o objectivo de minimizar o custo total, é o facto de as compras de materiais terem passado a ser efectuadas, não apenas com base nas encomendas, mas também com base nas necessidades específicas: *"...depois começaram a gerir os custos ao tostão, e fazer compras por aquilo que necessitam, e acabou o desperdício, o desperdício tem de acabar, ...isto de comprar 50 ou 100 mil pés de solas, ou de couro sem saber para quê, isto porque amanhã se iria gastar, isto acabou, agora vai para o Joaquim, ou para o António, um pedido de 1000 pés de pele, 500 pares de solas, e são os que se precisam... e são precisos 1000 pares de solas e pede-se só 1000 pares de solas, estragou-se uma sola, nós vamos a correr ver ao armazém ou então pedir, e tentar ver com é que é, mas pode-se pedir um par, dois pares, mais 20 ou 30 pés de peles."* (Exx, par. 26). Para além

¹³ Monos são materiais que sobram e que acabam por ficar em stock durante muito tempo

disso, e mesmo sabendo-se que no aprovisionamento de matérias-primas (peles) é aceitável uma variação de mais ou menos 3% face ao encomendado, a empresa por vezes devolve aos fornecedores sobras mesmo que estejam dentro dessa margem: *“Sim, hoje se precisamos de 100 pés é 100 pés. Se é 400 solas é 400 solas. Nas peles existe uma tradição de haver uma margem de 3%. No entanto, eu não me posso dar ao luxo de ficar com pés em stock, pelo que se for um artigo de catálogo, devolvo a diferença no final.”* (Exx, par. 26). Tal contudo apenas é possível em função do estabelecimento de bons relacionamentos de longo prazo com os diversos fornecedores (Exx).

Uma das preocupações que a liderança da empresa demonstra desde a criação da firma é a de manter uma estrutura de recursos humanos com uma reduzida incidência de elementos não directamente produtivos. No início de 2010, o quadro de pessoal era de 81 pessoas, das quais 62 estavam a desempenhar funções directamente produtivas. A reduzida incidência de pessoal não produtivo consegue-se essencialmente através do desdobramento das funções desse pessoal. Como por exemplo nos referia o responsável do armazém de matérias-primas: *“...faço cerca de 90% sozinho, peles e tudo. A minha estrutura aqui é: eu compro, eu recebo, eu aparto e tenho a miúda que faz as entradas. Não tenho mais ninguém...”* (Exx, par. 21). A reduzida estrutura comercial, que era composta apenas por 3 elementos (o líder da empresa, o filho e ainda um colaborador a dar apoio ao processamento da encomendas) (Exx, p.11), contribuía igualmente para a reduzida incidência de pessoal não produtivo.

A área funcional não directamente produtiva que mais cresceu, em termos de recursos humanos, foi a de desenvolvimento de novos produtos, particularmente na área específica de produção de amostras. O aumento de custos com este departamento é todavia considerado como um mal necessário num contexto em que as encomendas continuam a ser de cada vez de menor dimensão e no qual os prazos de entrega tendem a ser mais reduzidos. A maior capacidade de desenvolvimento e de produção de amostras é considerada pela empresa como uma mais-valia em termos de serviço ao cliente.

A preocupação com a produtividade industrial também tem sido uma constante desde a criação da empresa. Tal como na maior parte das fábricas de calçado, também a unidade industrial da MAZONI tem um desequilíbrio entre a capacidade de produção das costura (mais reduzida) e a capacidade de produção das restantes fases do fabrico. Este desequilíbrio conduz a que a empresa tenha vindo a manter relações privilegiadas com outras unidades de produção (de costura), unidades essas que são subcontratadas pela MAZONI para equilibrar a

sua capacidade de produção. Uma das unidades, e aquela com quem a MAZONI mantém relacionamento há mais tempo, é propriedade da esposa do encarregado geral de fabrico da MAZONI e acaba por funcionar como uma extensão da linha de produção interna (Exx, p.8). De modo a privilegiar a produtividade da linha de produção interna, a MAZONI canaliza as encomendas de menor dimensão para aquela unidade de costura, e eventualmente para outras duas ou três unidades com quem também tenta manter relacionamentos de longo prazo: *“Normalmente, esse tipo de encomendas pequenas, tento não fazê-las aqui, tento fazê-las numa costura que nós temos de apoio! Que é uma costura pequenina e é muito mais fácil do que nós aqui, pegar numa linha e fazer, por exemplo, e fazer (como eu fiz na semana passada) para aí 30 ou 40 encomendas..., 12 pares, 72, mais nove! Então, como tenho essa costura de apoio todo o ano, elas, normalmente, fazem essas coisas pequeninas!”* (Exx, par. 87); *“As séries pequenas, é a minha esposa que as faz! As encomendas mais pequenas é a minha esposa que as faz, porque na minha esposa, são sete ou oito empregados, são sete agora, e pronto, é uma empresa pequenina..., já está adaptada, é o que ela faz. Desta empresa é o que ela faz, é sempre as encomendas mais pequeninas.”* (Exx, par. 93). Essa pequena costura, é a única unidade externa que trabalha exclusivamente para a MAZONI, até porque a política interna é a de, quando as encomendas escasseiam, começar por reduzir o nível de subcontratação de forma a manter a linha de produção interna com o maior índice de ocupação possível (Exx, par. 46): *“se não houver encomendas para elas também não há para nós! Nós temos uma capacidade de costura diferente da de montagem, isso obriga que tenhamos que ter sempre..., se nós temos uma produção de 800 pares, e de costura temos 400 ou 500, obriga-nos sempre a ter alguma coisa! Temos que fazer, porque se não, há retorno, e depois a secção seguinte vai parar porque não conseguiu...”* (Exx, par. 105).

As preocupações com a produtividade estão bem presentes na mente dos responsáveis da empresa, mesmo quando se trata de encomendas de produtos que poderão ser produzidos com marca DARK, situação que pode mesmo ter vindo a contribuir para a dificuldade de emancipação da marca. Quando potenciais clientes pretendem adquirir pequenas quantidades de produtos DARK, a MAZONI aceita as encomendas apenas se o cliente aceitar um acréscimo de preço unitário: *“...terá um custo completamente diferente, o preço do sapato será diferente obrigatoriamente para contemplar a quebra que existe na produção desse modelo ou desses modelos, mas se existir tudo aquilo que é necessário para produzir aquele sapato, não rejeitamos encomendas de 12 pares, de um sortido de 12 pares.”* (Exx, p.12).

6.4 A estabilidade da equipa

A estabilidade do quadro de pessoal constituiu um dos suportes para o sucesso do processo de desenvolvimento de recursos que a MAZONI atravessou. Tendo em consideração que parte significativa dos quadros da empresa estão ao serviço da MAZONI há mais de 15 anos (dos 11 quadros existentes, 8 foram contratados no primeiro ano de actividade da empresa (AD17; Exx, p.11)), facilmente se depreende que as mudanças por que a empresa tem vindo a passar têm sido levadas a cabo essencialmente com recursos humanos já existentes. Para além disso, uma parte significativa dos restantes recursos humanos foram também recrutados na fase inicial da vida da MAZONI. A empresa tem seguido uma política de formação interna com o objectivo de adequar as competências do pessoal às novas necessidades. Por exemplo, a mudança tecnológica mais relevante, à qual correspondeu a introdução do equipamento de corte de peles por jacto de água, envolveu a formação de profissionais já ao serviço para operar o novo equipamento (Exx, par. 24; Exx, par. 11).

Ao questionarmos os colaboradores sobre quais os factores que fazem com que a MAZONI seja uma boa empresa, diversos identificaram como primeiro factor a equipa que a empresa tem, salientando o facto de grande parte dos elementos estar a trabalhar juntos desde antes do início da empresa: *"...eu acho que é a organização de todo um grupo que nós temos cá dentro! Nós temos aqui um grupo de trabalho que trabalhamos aqui há 17 anos. A firma faz 17 anos agora em Fevereiro/Março ou Abril, começamos a trabalhar em Fevereiro, mas propriamente a trabalhar acho que foi só dia dois de Abril. Mas é tudo uma organização que temos cá dentro, começando pelo chefe! Bastante exigência das pessoas e em tudo que..."* (Exx, par. 39); *"Veio de outra empresa e trouxe com ele pessoas de confiança que ainda continuam com ele. Provavelmente 85 a 90% das pessoas ainda cá está. Isto diz muito da confiança nas pessoas e na confiança da firma. E esta confiança passa também para os clientes e para os fornecedores."* (Exx, par. 5).

O facto de as pessoas já trabalharem juntas há muitos anos permitiu o desenvolvimento de laços de amizade que transcendem em larga escala o relacionamento meramente profissional: *"...nós fazemos almoços e jantares 5 a 6 vezes por ano, por iniciativa própria dos colegas, para convivermos, para irmos para os copos."* (Exx, par. 7); *"Todos nós já temos ligações extra-trabalho. Juntamo-nos muitas vezes, é normal! Nós já vamos aos casamentos de uns, aos baptizados de outros...! É muito tempo, e é muitos anos. E é assim, nós chateamo-nos em*

termos de grupo, a gente chateia-se agora, mas logo, já sabe que tem que se dar a volta por cima e continuar. Faz parte do dia-a-dia e do trabalho que nós desempenhamos." (Exx, par. 157). Os relacionamentos pessoais que foram desenvolvidos ao longo dos tempos permitem que dentro da empresa os comportamentos tendam a ser do tipo colaborativos, nos quais a entreatajuda é um valor constante: *"O pessoal cede, cede muito, Você vê por exemplo o chefe de armazém a fazer caixas, se a produção está atrasada, porque aqui o pessoal ajuda-se muito..."* (Exx, par. 8). Os colaboradores vêem a empresa como uma extensão das suas vidas particulares, e entendem a MAZONI como algo que também é seu e não apenas como a empresa onde trabalham: *"...é importante, porque é mais fácil lidar com o dia-a-dia, porque já conhecemos os feitios, já sabemos como temos que lidar com a situação! Nós já somos mais amigos, do que propriamente colegas de trabalho, porque aos anos que nós lidamos..., as horas que nós passamos aqui..., é normal que a gente já tenha uma ligação muito forte!"* (Exx, par. 155); *"Nós, sabe que há sempre aquele dia em que as coisas correm mais mal a um e tal.... Mas é fácil, é fácil que aqui há união nas pessoas! Problemas, temos problemas todos os dias e se não os tivéssemos não tínhamos qualidade. Isto é mesmo assim! Quando uma pessoa se empenha, em geral, uma chama à atenção da outra, porque nós encarregados, também chamamos à atenção um encarregado ao outro: porque isto não pode chegar aqui assim, não pode... E há sempre aquela coisa, mas há uma união muito grande entre nós. Já são muitos anos e já nos conhecemos bem, embora a nossa política é puxar todos o barco para a frente, a nossa política toda a gente tem que trabalhar em prol da empresa."* (Exx, par. 109); *"...muito trabalho, muito trabalho por parte dos encarregados a acompanhar muito bem, cada qual no seu sector, isso é fundamental. E, é trabalho! Pronto, as pessoas terem a noção que isto é nosso, isto não é só do patrão, nós enquanto estivermos cá é nosso! Nós temos que estar aqui, e dar o nosso melhor!"* (Exx, par. 45); *"...o que encontrei nesta fábrica não é muito normal. Toda a gente é amiga. Quando há um problema todos trabalham para a sua resolução. Apenas depois é que se vão apurar responsabilidades."* (Exx, par. 8).

Não só equipa de quadros e de chefias com uma permanência média na empresa muito elevada, contribuiu, como anteriormente descrito, para que os problemas sejam mais facilmente ultrapassados. A estabilidade da equipa produtiva também foi reconhecida como importante para o sucesso da empresa: *"Aquilo que eu não disse também, é que nós só conseguimos um bom trabalho com uma boa equipa nas linhas! E nós aqui. Temos uma equipa que trabalha connosco..., eles entraram e nunca mais saíram, aliás, eu tenho aqui rapazes que vieram para aqui para o primeiro emprego e são homens, vieram para aqui com*

17 ou 18 anos, e hoje estão casados, têm filhos, fizeram-se cá. Tenho uma grande parte deles! Os que formaram equipa, fomos nós e alguns rapazitos que vieram mesmo novos, que vieram do centro de formação regional, e hoje são artistas. Eu posso dizer que tenho aí dois ou três rapazes, ou quatro ou cinco, foram formados praticamente cá e são uns bons artistas.” (Exx, par. 51).

A confiança entre os elementos da equipa, e do próprio líder da empresa, que trouxe boa parte dos quadros de outra empresa que detinha no passado, potencia a descentralização das responsabilidades: *“...quando recorrem a ele (líder da empresa), é porque já não podem fazer mais nada em termos de encarregados de secções, quando não conseguem mesmo lidar com a situação, ou porque não têm solução, recorrem a ele. Mas normalmente resolvem-se as coisas sem ele, por isso é que nós temos o encarregado geral...” (Exx, par. 163); “...não é controlador. Deixa-nos à vontade e dá-nos responsabilidade. Por isso é que ficamos mais tempo quando precisamos de ficar, mas depois se precisamos de sair também não há problemas por isso.” (Exx, par. 41).* Por sua vez a descentralização das responsabilidades, associada ao espírito de equipa existente, permite uma maior rapidez na resolução dos problemas: *“Conseguimos saber num prazo de uma hora depois da encomenda chegar, se conseguimos ou não cumprir os prazos. Mas apenas porque todos remamos para o mesmo lado e porque nos entre ajudamos imenso. Pegamos no telefone e falamos uns com os outros, e com os fornecedores e resolvemos as questões.” (Exx, par. 15).*

6.5 As fronteiras da empresa - Cluster

Ao longo da sua evolução, bem como actualmente, a MAZONI tem vindo a adoptar a sua estratégia e os seus processos diários à realidade da envolvente do cluster em que se encontra envolvida, nomeadamente nos seguintes aspectos:

Contratação de recursos humanos:

Os recursos humanos da MAZONI são maioritariamente recrutados localmente, tirando partido não apenas do papel das instituições relacionadas e de suporte (e.g. Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado), mas também do facto de existir localmente um grande número de profissionais qualificados. Por exemplo, tanto ao nível da produção, como das áreas de apoio, como os armazéns, o planeamento ou o controlo de qualidade, os novos funcionários são contratados localmente e, grande parte deles têm experiência

profissional na indústria de calçado: *“Estou na empresa há sensivelmente dois anos e meio. Trabalhei noutra firma, aqui de Felgueiras, cerca de 18 anos.”* (Exx, par. 3); *“...fomos nós e alguns rapazitos que vieram mesmo novos, que vieram do centro de formação regional...”*(Exx, par. 51).

Subcontratação

A MAZONI subcontrata localmente parte da sua produção. Em 2008, cerca de 8% dos sapatos produzidos foram manufacturados fora das instalações da MAZONI. Também em 2008, cerca de 21% da actividade de costura foi efectuada em unidades subcontratadas (AD47). A MAZONI mantém relações comerciais privilegiadas com uma pequena costura, propriedade da esposa do encarregado geral da empresa, desde os tempos em que a MAZONI foi constituída: *“...nós temos por exemplo, a esposa do nosso encarregado que trabalhou numa fábrica dos Alemães que fechou, e ela veio para casa, e montou uma costura em casa com não sei quantas mulheres, e então ela trabalha para a Marzoni o ano inteiro.”* (Exx, par. 40). Esta pequena unidade funciona como uma extensão da linha de produção interna e para ela são canalizadas as encomendas de menor dimensão. Desta forma a produtividade da linha interna não é tão penalizada: *“Normalmente, esse tipo de encomendas pequenas, tento não fazê-las aqui, tento fazê-las numa costura que nós temos de apoio! Que é uma costura pequenina e é muito mais fácil do que nós aqui, pegar numa linha e fazer, por exemplo, e fazer (como eu fiz na semana passada) para ai 30 ou 40 encomendas..., 12 pares, 72, mais nove! Então, como tenho essa costura de apoio todo o ano, elas, normalmente, fazem essas coisas pequeninas!”* (Exx, par. 87).

Para além da pequena unidade de costura que funciona como uma extensão da linha de produção interna, a empresa mantém relações mais ou menos estáveis com mais duas empresas de costura, e com uma empresa a quem a MAZONI faz a subcontratação da produção integral de sapatos. Estas empresas trabalham com regularidade, embora sem exclusividade, para a MAZONI. A manutenção dos relacionamentos de longo prazo é importante pois dessa forma existe um melhor conhecimento de ambas as partes. Os fornecedores conhecem bem a forma de trabalhar e as exigências da MAZONI (Exx, par. 40), que por sua vez tem um melhor conhecimento dos pontos fracos e das competências de cada um dos subcontratados, o que permite fazer uma melhor distribuição do trabalho (por exemplo em termos de quantidade e de especificidade dos modelos), com vista à obtenção de respostas mais rápidas e à minimização dos problemas de qualidade: *“...já é costume*

trabalhar para nós, pronto, já temos um bocado de confiança neles, nas pessoas.... mas há outra coisa, é escolhido o modelo. Pronto, foi um modelo que deu...!" (Exx, par. 101).

Este relacionamento é muito mais do que um relacionamento comercial simples de pagamento por um serviço. Com o objectivo de manter um relacionamento estável e são com os subcontratados, a MAZONI dá algum apoio técnico aos mesmos, não apenas ao nível de formação (*"...damos todo o apoio técnico, aliás, nos não deixamos que um modelo de costura comece sem primeiro fazer uma de duas coisas, ou faz uma série de dez pares e trás aqui para ver, ou então antes de começar a costura, um técnico nosso passa lá para acompanhar os primeiros dez pares. Tem de ser assim."* (Exx, par. 44)), mas também por exemplo ao nível da manutenção ou da disponibilização de equipamentos específicos: *"...muitas vezes há modelos enfim, que a fábrica tem máquinas e eles não têm, e então nós estamos constantemente a pôr lá máquinas, agora põe um depois tira outra, as costuras também não têm, nem penso que nunca irão ter uma capacidade financeira muito grande para comprar muitas máquinas..."* (Exx, par. 46).

Adicionalmente a MAZONI subcontrata pontualmente o CTCP (Centro Tecnológico do Calçado de Portugal) para a realização de testes à composição de diversas matérias-primas, de modo a garantir o fornecimento de produtos em conformidade com a legislação genérica e com as especificações de cada cliente (Exx, p. 11).

Aprovisionamentos em Geral

A grande maioria dos restantes componentes necessários para a produção dos sapatos é adquirida a fornecedores locais (Exx, par. 86; Exx, par. 19). A política que a empresa segue, desde há largos, de aquisição das matérias-primas e dos componentes com base nas necessidades de produção, após ter as encomendas de clientes confirmadas, leva a que os fornecedores tenham de ter apenas uma capacidade de resposta relativamente rápida, que normalmente é garantida pela existência de componentes. Com o objectivo de melhorar a capacidade de resposta que os fornecedores por norma já têm, a MAZONI adoptou uma política de bom cumprimento dos prazos de pagamento, por um lado, e de desenvolvimento de boas relações informais com os fornecedores, por outro: *"Eu chamo colaboradores aos meus fornecedores. Mesmo que eles não sejam, e não são, mas chamo-lhes assim. De vez em quando envio uns presentes, não para os comprar, mas para fomentar a boa relação. E essa boa relação dá-me vantagem nos prazos de aprovisionamento. Porque eles gostam de mim e colocam-me na frente dos outros."* (Exx, par. 17).

Acesso ao mercado

O modelo de negócio da MAZONI, é um modelo no qual os clientes são normalmente representados localmente por um agente. Os agentes conhecem a realidade local, as capacidades das diversas empresas, e canalizam as encomendas dos clientes para as empresas mais adequadas. Os agentes funcionam igualmente como entidades fiscalizadoras da produção, designadamente ao nível do controlo de qualidade. São frequentes as situações nas quais os produtos não são expedidos sem que antes sejam controlados pelos agentes dos clientes.

Ao estar localizada num centro de produção de calçado, a MAZONI beneficia de vantagens em termos de acesso ao mercado. Por um lado, o conhecimento localmente existente das capacidades das empresas (*"...sabe que o mundo de Felgueiras é um mundo de calçado e tudo se sabe. Temos muitos amigos no calçado e falo com eles. Esta firma está muito bem catalogada para fazer sapato clássico, em termos de qualidade, preço e rapidez. Está talvez no top 5 das fábricas de clássicos."* (Exx, par. 30)), e por outro lado a proximidade (*"...é que o próprio cliente escolheu o agente para se introduzir em três a seis fábricas em Portugal, e como não tinha conhecimento e era muito mais difícil chegar á fábrica A, B e C, é muito mais fácil chegar um agente que conheceu por intermédio de alguém ou por um telefonema de alguém que queria ser agente ou se representava aqui, o agente vai ao aeroporto, vai busca-lo, conhece as fábricas todas num dia ou dois, visitam cinco ou seis fábricas, e o cliente vai embora."* (Exx, par. 94)), levam a que a MAZONI tenha um maior nível de exposição ao mercado do que teria se não estivesse localizada num centro de calçado como é Felgueiras.

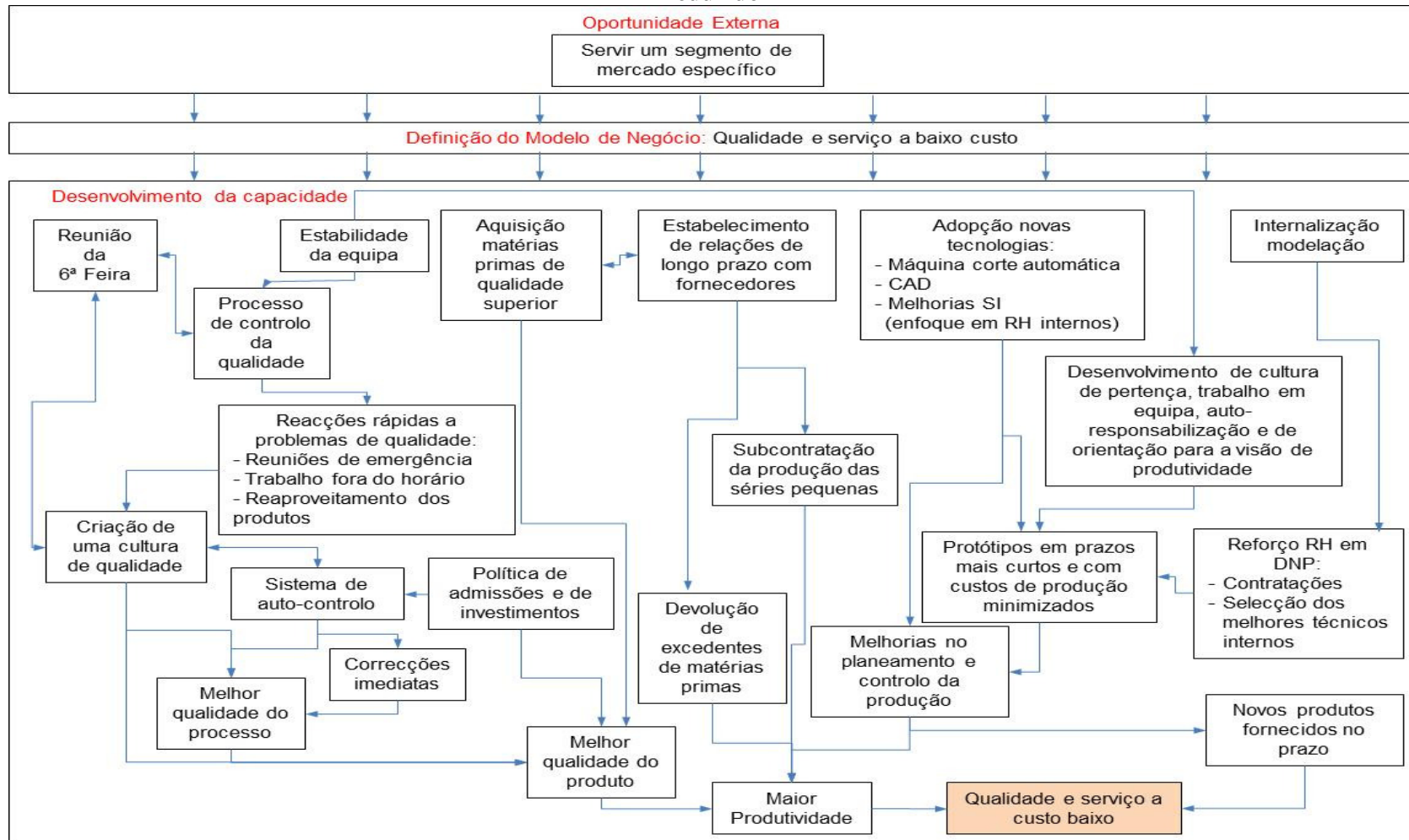
Participação em feiras e certames internacionais

Para a participação em feiras e em certames internacionais, a MAZONI conta sempre com a ajuda da APICCAPS. A associação tem uma grande experiência na organização deste tipo de participações, de tal forma que as empresas apenas têm de definir o espaço pretendido, qual o "stand" que querem montar e empacotar os materiais que pretendem levar.

6.6 Resumo

A figura II resume, em forma de modelo lógico (Yin, 2009), a forma como a MAZONI desenvolveu a capacidade de disponibilizar qualidade e serviço ao cliente a baixo custo.

Figura II – Modelo lógico do desenvolvimento de qualidade e serviço a custo reduzido



Fonte: Análise do autor.

7 Análise das capacidades

7.1 Análise VRIO das capacidades

Qualidade, a custos reduzidos

A qualidade, a preços reduzidos, que a MAZONI dispõe resulta da forma como inter-relaciona diversos recursos: a tecnologia, a capacidade técnica do pessoal ao serviço, os processos internos de controlo de qualidade, a cultura organizacional e as matérias-primas que utiliza. O quadro V resume a análise efectuada a esta capacidade, análise que é descrita nos parágrafos seguintes.

Quadro V – Análise VRIO da Qualidade

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável
Tecnologia	-	-	-
Capacidade técnica	-	-	-
Processos internos	-	-	-
Cultura organizacional	-	+	+
Matérias-primas	-	-	-
Qualidade	+	+	+

A análise a esta capacidade foi efectuada em duas fases sequenciais. A primeira fase foi a análise dos recursos de forma isolada, primeiramente em termos de valor e de raridade e posteriormente em termos da sua inimitabilidade. Os recursos considerados não raros não foram, por questões de irrelevância, analisados sob o prisma de inimitabilidade (se não são raros, quer dizer que estão disponíveis para outras empresas, logo a questão da inimitabilidade deixa de ser relevante). Para a análise da inimitabilidade dos recursos considerados raros foi efectuada uma análise de conteúdos e a sua respectiva codificação em termos das características que criam barreiras à imitabilidade, nomeadamente a dependência do percurso percorrido (“*path dependent*”), a complexidade social, a ambiguidade causal e os direitos de propriedade (Barney, 1991; Peteraf e Barney, 2003). Essa análise encontra-se detalhada no quadro VI.

À segunda fase da análise correspondeu a análise da integração dos quatro recursos, sob a forma de capacidade (flexibilidade produtiva).

A primeira constatação da análise é a de que, individualmente, nenhum dos recursos é valioso:

- A tecnologia é o conjunto dos equipamentos que a empresa tem vindo a adquirir e que actualmente utiliza com o objectivo de poder produzir com boa qualidade. Dado que a indústria de calçado é eminentemente do tipo mão-de-obra intensiva, esses equipamentos, *de per si* não são fonte de criação de valor. Para produzirem com qualidade eles necessitam, por exemplo, de um conjunto de operadores com capacidade técnica adequada;
- A capacidade técnica do pessoal ao serviço, nomeadamente ao nível do conhecimento dos sapatos e do manuseamento dos equipamentos produtivos, isoladamente, também não é um recurso criador de valor. Sem os equipamentos adequados, ou sem uma capacidade de utilização de recursos produtivos externos (i.e. subcontratação), a capacidade técnica não pode ser transformada em outputs geradores de vantagens competitivas.
- Os processos internos de controlo de qualidade, de forma isolada, também não são criadores de valor. Apenas constata a qualidade dos produtos já produzidos. Sem a existência de pessoal com capacidade técnica adequada, ou sem os equipamentos de produção necessários, ou ainda sem uma cultura organizacional vocacionada para a qualidade, os processos internos apenas darão informação sobre produção já efectuada.
- Isoladamente, uma cultura organizacional de qualidade também não é suficiente para se ter uma boa qualidade. Sem os equipamentos e as competências técnicas adequadas, ou sem uma boa capacidade de gestão de subcontratações, a cultura organizacional não pode originar outputs de produtos de boa qualidade.
- As matérias-primas, sem a capacidade técnica dos colaboradores para as processarem adequadamente, ou sem os equipamentos que permitam a sua transformação em condições adequadas, também não podem ser transformadas em produtos de boa qualidade.

No que respeita à análise da tecnologia, os equipamentos produtivos estão disponíveis no mercado de recursos (de equipamentos), pelo que também não são raros e, conseqüentemente qualquer outra empresa poderá ter-lhes acesso. Por não ser um recurso raro, a questão da inimitabilidade é irrelevante.

No mercado dos recursos humanos existe uma ampla disponibilidade de pessoas com boas capacidades técnicas, no sentido de saberem como fazer sapatos de boa qualidade. Como nos foi amplamente referido na fase de entrevistas abertas e semi-estruturadas, a qualidade dos produtos de calçado fabricados em Portugal não fica atrás da qualidade dos produtos produzidos nos países com maior notoriedade no calçado Europeu, que são a Itália e a

Espanha. Assim, o recurso capacidade técnica também não é raro, e como tal, a questão da inimitabilidade não se coloca.

Os processos internos de controlo de qualidade são de relativa simplicidade e passam essencialmente pela existência de dois pontos de controlo ao longo da linha (no final da costura e no final da montagem), no caso da produção interna, e da deslocação de técnicos da empresa às unidades subcontratadas, para acompanhamento do arranque da produção em cada uma das fases de fabrico, no caso das produções subcontratadas. São processos que não são raros, pelo contrário, são os tradicionais na indústria.

A cultura organizacional não está disponível num mercado de recursos de cultura. Não é possível uma empresa comprar uma cultura com estas ou com aquelas características. A cultura da MAZONI, do ponto de vista da qualidade, é tal que as pessoas interiorizaram a importância da qualidade do que fabricam e de obter essa qualidade à primeira. A cultura de qualidade permite que cada posto de trabalho funcione como um posto de controlo de qualidade, algo que outras empresas têm vindo a tentar fazer mas na sua maioria sem o nível de sucesso da MAZONI. É portanto um recurso raro. Por definição a cultura de uma empresa é um fenómeno socialmente complexo (Fiol, 1991). No caso presente, a cultura de qualidade, foi sendo criada aos poucos, com diversas resistências à mudança. Foi um trabalho de diversos anos até que os colaboradores finalmente compreendessem a sua importância. No quadro V estão evidenciados diversos aspectos que caracterizam a cultura organizacional do ponto de vista de complexidade social e de dependência do percurso percorrido, os quais, corroborando estudos anteriores (i.e. Fiol, 1991), confirmam a inimitabilidade da cultura existente na MAZONI.

As matérias-primas utilizadas pela empresa são normalmente objecto de uma selecção tal que permitam que no final se consiga obter um produto com a qualidade pretendida. São todavia matérias-primas que estão amplamente disponíveis nos mercados de matérias-primas, pelo que não se tratam de um recurso raro.

Quadro VI – Codificação da Qualidade – Inimitabilidade

Recurso	Ambiguidade Causal	Dependente do percurso percorrido	Socialmente complexo
<p>Cultura Organizacional</p>		<p>- "...Se o chamar atenção todos os dias de uma coisa que faz mal, ao fim de 8 – 15 dias, deixa de fazer menos mal e começa a fazer bem, é exactamente o que se passou aqui. As pessoas começaram a ver que o cliente, a entidade patronal, o encarregado, não queria assado, mas tinha de ser assim."</p> <p>- "...o sucesso teve a ver com a vontade e com a polivalência dos nossos funcionários, liderados pelo... Hoje em dia o próprio empregado é interessado e corrige os erros que vêm detrás."</p> <p>- "...as pessoas foram evoluindo, por aquilo que lhes foi dito, porque foram aprendendo, porque as máquinas os ensinaram, porque foram obrigados a mudar porque as máquinas assim os obrigaram, pela experiencia, um homem que só colou solas a sua vida inteira, hoje faz aquele trabalho melhor do que fazia há 10/15 anos, porque quantas vezes foi chamado, quantas vezes lhe trouxeram sapatos para trás, a dizerem: desculpe isto está mal..."</p> <p>- "...é o dia-a-dia, essa parte é um bocadinho de todos nós, é tentar explicar às pessoas que ou se faz bem feito ou não vale a pena fazer hoje em dia!"</p> <p>- "...é todo o conjunto de trabalho que nós temos cá dentro que se tem e, mentalizar as pessoas acima de tudo! Porque isto há vinte anos atrás não era possível."</p>	<p>- "...O chamar as pessoas á noite por exemplo, a chamar uma equipa que esteve no acabamento vem para aqui trabalhar porque vamos abrir 10, 20, 30 cartões daquilo que foi mal para dentro das caixas, e as pessoas interiorizam isso."</p> <p>- "...se a sola é diferente, se a prensa não está bem, tem de se ver porque é que não esta bem, e isto tem de acontecer, e isso acontece."</p> <p>- "...para que todos em conjunto digam olhos nos olhos uns aos outros, e á minha frente o que correu mal, e ai podem "gritar", podem falar mais alto, podem dizer com alguma agressividade, porque isso muitas vezes acontece, porque é que aconteceu isto e aquilo na 2ª,3ª,4ª,5ª,6ª feira, mas dizem olhos nos olhos o que correu mal, para que isso não volte acontecer na próxima semana,</p> <p>- "...há formas de chamar atenção das pessoas e há formas de tomar nota daquilo que correu menos bem, para que na próxima semana ou na entrega desse modelo, corra melhor..."</p> <p>- "...normalmente manda para trás os produtos que não estão bem, embora há aquelas coisas que passam sempre! Porque nós há uns anos para trás tínhamos aquela política: "eu não vou estar a acusar o meu colega!", mas isso acabou!"</p>

Na MAZONI, a qualidade é o resultado da forma como a empresa organiza um pacote de recursos (tecnologia, capacidade técnica do pessoal, processos internos de controlo de qualidade, cultura organizacional e matérias primas utilizadas). A análise efectuada a cada um dos recursos da qualidade, demonstra que nenhum deles passa o teste VRIO para constituir uma fonte de vantagem competitiva.

Na estratégia da MAZONI, a entrega de um produto de média/alta qualidade, é algo que é estratégico, aliás, vai de encontro aquela que foi, de acordo com o líder da empresa, a primeira grande decisão estratégica da empresa: posicionar-se como um fabricante de sapatos de média/alta qualidade. No entanto, tanto colaboradores internos, como pessoas externas à empresa que entrevistámos e a quem fomos solicitando algumas informações sobre a empresa, foram unânimes em considerar que a qualidade dos produtos MAZONI é uma qualidade acima da média do conseguido pela indústria nacional de calçado, mas não uma qualidade de topo. Logo, pode-se inferir que, e em termos comparativos ao nível do output, a qualidade não é uma capacidade valiosa, pois outros concorrentes conseguem níveis de qualidade superiores. Todavia, existe um segmento de mercado que procura sapatos com a qualidade MAZONI e isso justifica o facto de a empresa ter sobrevivido e cumprido o seu principal objectivo ao longo dos anos. De acordo com os entrevistados, esses clientes procuram produtos com um bom preço para a relação qualidade/serviço, levando-nos à forma como o output de qualidade é produzido na MAZONI: com custos relativamente reduzidos! Se considerarmos a qualidade não apenas em termos de output, mas também sob a forma dos inputs necessários para a obter, ou seja, qualidade com custos reduzidos, o fenómeno tem efectivamente características de criação de valor para o referido segmento.

Para além disso, tem características de raridade. Enquanto que diversas outras empresas conseguem obter níveis de qualidade idênticas ou superiores às da MAZONI, a maior parte consegue-o à custa da utilização de recursos mais onerosos. Pela forma como é obtida, ou seja, sendo o resultado da integração dos cinco recursos referidos, verifica-se uma dificuldade grande num eventual processo de imitação por parte de concorrentes, que é a da ambiguidade causal (Barney, 1991). Com efeito, quanto mais complexa for a capacidade, nomeadamente por incluir uma mistura de maior número de recursos, menos evidente se torna, mesmo para quem está dentro da empresa, perceber claramente qual a origem da vantagem competitiva.

Serviço ao cliente, a custos reduzidos

A capacidade que a MAZONI dispõe ao nível do serviço ao cliente, resulta da forma como inter-relaciona diversos recursos: a tecnologia, a cultura organizacional e a capacidade técnica. O quadro VII resume a análise efectuada a esta capacidade, análise que é descrita nos parágrafos seguintes.

Quadro VII – Análise VRIO do serviço ao cliente

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável
Tecnologia	-	-	-
Capacidade técnica	-	-	-
Cultura organizacional	-	+	+
Serviço ao cliente	-	+	+

A análise desta capacidade seguiu a mesma metodologia utilizada para a análise da flexibilidade produtiva.

A tecnologia para o serviço ao cliente consiste nos sistemas de CAD, nos sistemas de corte de pele e nos equipamentos de produção que permitem fazer primeiro a amostra e depois o teste do modelo, e ainda nos sistemas e tecnologias de informação que permitem apoiar as funções de planeamento e de controlo das operações. Este tipo de tecnologia está disponível e difundida por parte significativas das empresas e, *de per si* não é valiosa (por exemplo, sem a capacidade técnica adequada, não é valiosa).

A capacidade técnica traduz nesta fase os conhecimentos que a equipa da empresa tem e que lhe permitem transformar uma ideia de novo produto num modelo testado. Envolve desde os conhecimentos de CAD até aos conhecimentos necessários para desenvolver os testes dos novos modelos e as respectivas gamas operatórias com vista à minimização de eventuais problemas de qualidade do produto final. Envolve ainda os conhecimentos e as capacidades de utilização adequada dos sistemas informáticos de apoio ao planeamento e ao controlo de produção. Sem as tecnologias adequadas, por exemplo, esta capacidade técnica não pode ser transformada em outputs criadores de valor. Por outro lado, são inúmeras as empresas com capacidades técnicas similares, pelo que não se trata igualmente de um recurso escasso.

A cultura organizacional não está disponível num mercado de recursos de cultura, pelo que não é possível uma empresa comprar uma cultura com estas ou com aquelas características. A cultura da MAZONI é neste contexto vista como a cultura de pertença, de trabalho em equipa, de auto responsabilização e de orientação para a visão da empresa. Esta cultura

permite que os colaboradores efectuem sistematicamente todos os esforços no sentido de, por exemplo, cumprir escrupulosamente os prazos dados aos clientes da empresa, desmultiplicando-se em tarefas diversas, por vezes não relacionadas com a sua função específica, trabalhando em equipa, sem procurar responsáveis para os problemas, mas sim soluções. Como consequência a empresa consegue obter excelentes níveis de serviço com uma estrutura de recursos humanos não produtivos, e consequentemente de custos bastante reduzida. É uma cultura específica, que muitas empresas gostariam de ter, mas que não é frequente, de acordo com o parecer que obtivemos por parte de diversos especialistas e industriais na indústria portuguesa de calçado. É portanto um recurso raro. Todavia, sem outros recursos, como por exemplo, a tecnologia adequada, ou a capacidade técnica necessária, esta cultura, *de per si*, não poderia ser criadora de valor, pelo que isoladamente, não é valiosa. No quadro VIII estão evidenciadas diversos aspectos que caracterizam a cultura organizacional do ponto de vista de complexidade social e de dependência do percurso percorrido.

Quadro VIII – Codificação do serviço ao cliente – Inimitabilidade

Recurso	Dependente do percurso percorrido	Socialmente complexo
<p>Cultura Organizacional</p>	<p>- Parte significativa das pessoas ao serviço (35%) tem mais de 15 anos de casa e dos 11 quadros ao serviço, 8 foram admitidos durante o primeiro ano de vida da empresa, o que permite concluir que a cultura actualmente existente foi sendo criada por um núcleo duro de pessoas que se tem mantido na empresa.</p> <p>- "...as pessoas depois vão-se adaptando! E sabe, quem trabalha aqui, que é assim que funciona. E vão-se adaptando, porque nos tempos que estamos as pessoas têm que se adaptar à mudança."</p> <p>- "...é fácil trabalhar uns com os outros porque já nos conhecemos há muito tempo. Aliás, nós, antes de virmos para esta firma, já trabalhávamos juntos. Porque nós vimos todos de uma firma que o Sr. Fernando Sampaio tinha!"</p>	<p>- O relacionamento entre parte dos colaboradores excede muito o carácter meramente profissional.</p> <p>- "...quando há um problema todos trabalham para a sua resolução. Apenas depois é que se vão apurar responsabilidades. O pessoal cede, cede muito. Você vê por exemplo o chefe de armazém a fazer caixas, se a produção está atrasada, porque aqui o pessoal ajuda-se muito."</p> <p>- "...como existe um grande convívio, o pessoal reúne-se com frequência para resolver problemas ou apenas para conviver. Não acredito que existam muitas empresas como esta na ligação entre os sectores. Existe confiança e logo existe ajuda."</p> <p>- "...a grande força desta firma está na força dos empregados, pela união deles. Aqui é em conjunto. Temos as derrotas em conjunto, as vitórias em conjunto."</p> <p>- "...nós já somos mais amigos, do que propriamente colegas de trabalho, porque aos anos que nós lidamos..., as horas que nós passamos aqui..., é normal que a gente já tenha uma ligação muito forte!"</p> <p>- "...as pessoas terem a noção que isto é nosso, isto não é só do patrão, nós enquanto estivermos cá é nosso! Nós temos que estar aqui, e dar o nosso melhor!"</p>

A capacidade serviço ao cliente resulta da forma (organização) que a empresa tem de integrar os recursos tecnologia, capacidade técnica e cultura organizacional. Tal como no caso dos recursos que compõem a capacidade "qualidade", também nenhum dos recursos que constituem a capacidade de serviço ao cliente passam, individualmente, o teste VRIO. O serviço ao cliente é importante para criar valor aos clientes que pretendem adquirir calçado com uma boa relação qualidade / serviço / preço. Isoladamente, por exemplo sem uma qualidade de produto adequada, o serviço ao cliente não é valioso pois, não permite o aproveitamento de oportunidades nem a mitigação dos efeitos de eventuais ameaças.

De acordo com a opinião da generalidade dos entrevistados, e dos peritos consultados, na MAZONI, a componente da prestação de serviço ao cliente, que está relacionada com o desenvolvimento de novos produtos a partir de ideias ou sugestões dos clientes, tem uma prestação média ao nível da indústria. Diversas outras empresas conseguem prestações idênticas, conseguindo também muitas empresas prestações melhores. Já no que respeita à componente do serviço ao cliente que se relaciona com o acompanhamento das encomendas e com o cumprimento dos prazos de entrega, a opinião generalizada é a de que a prestação da MAZONI se encontra ao nível do melhor que as empresas portuguesas de calçado conseguem. Ou seja, o serviço ao cliente na MAZONI, particularmente no que respeita ao acompanhamento das encomendas e ao respeito pelo prazo de entrega é relativamente raro na indústria.

Embora o serviço ao cliente corresponda à forma como a empresa interliga os seus recursos tecnologia, capacidade técnica e cultura organizacional, o que faz com concorrentes que pretendam copiar esta capacidade tenham maior dificuldade devido ao efeito de ambiguidade causal propriedade (Barney, 1991; Peteraf e Barney, 2003), a mesma prestação de serviço ao cliente pode ser alcançada através da integração de outro tipo de recursos, como por exemplo, através da contratação de mais recursos humanos mais qualificados, para as funções de planeamento e de controlo. Serão todavia alternativas de desenvolver outputs de igual nível ao conseguido pela MAZONI, mas com inputs, designadamente de custo, substancialmente superiores.

A questão do custo do desenvolvimento e manutenção das competências serviço ao cliente e qualidade (secção anterior) assume um papel chave no desenvolvimento da vantagem competitiva da MAZONI. Se, por um lado, os outputs da qualidade e do serviço ao cliente são imitáveis ou comuns, os mesmos outputs obtidos a baixo custo já são raros e dificilmente imitáveis, pois exigem a integração de pacotes de recursos da forma que a MAZONI o faz. Assim, a verdadeira fonte de vantagem competitiva está na forma como a MAZONI consegue ter uma boa qualidade e um bom serviço ao cliente, a custos relativamente reduzidos (vide secção seguinte).

Produtividade

A capacidade produtividade foi analisada de acordo com aquela que é a proposta de valor da MAZONI, ou seja, a comercialização de sapatos com um bom preço para a relação qualidade/serviço. A possibilidade de se apresentar ao mercado com preços relativamente baixos para a qualidade dos produtos produzidos e para o serviço que presta, resulta de conseguir manter os custos em patamares relativamente baixos.

Assim, a capacidade produtividade enquadra as capacidades já anteriormente analisadas, designadamente a qualidade e o serviço ao cliente. Para além dessas capacidades, os custos reduzidos resultam ainda da integração de outros recursos como a relação com o cluster, a tecnologia e a capacidade técnica.

O quadro IX resume a análise efectuada a esta capacidade, a qual é descrita nos parágrafos seguintes.

Quadro IX – Análise VRIO de produtividade

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável
Relação com o cluster	+	-	-
Tecnologia	-	-	-
Capacidade técnica	-	-	-
Qualidade	+	+	+
Serviço ao cliente	-	+	+
Produtividade	+	+	+

A análise desta capacidade seguiu a mesma metodologia utilizada nas secções anteriores.

A relação com o cluster é analisada ao nível da estratégia de relacionamento com os subcontratados, ao nível do relacionamento com os fornecedores de matérias-primas e ainda no que se refere ao relacionamento com o mercado. Do ponto de vista da estratégia de relacionamento com os subcontratados, a filosofia é a de enviar para estes as séries de menor

dimensão, de forma a garantir melhores produtividades nas produções efectuadas internamente. Do ponto de vista do relacionamento com os fornecedores, a empresa consegue devolver as matérias-primas que sobraram, sempre que os bens em causa podem ser vendidos a outros clientes, mesmo quando as quantidades fornecidas pelos fornecedores estão dentro dos parâmetros do intervalo considerado aceitável na indústria. Até 2007 a empresa não expunha em feiras internacionais. O relacionamento com o mercado era efectuado preferencialmente através de agentes de clientes estrangeiros localizados em Felgueiras, agentes esses que já conheciam o Sr. Fernando Sampaio pela sua experiência passada e que, aos poucos, foram igualmente conhecendo a MAZONI. Este relacionamento com o cluster, isoladamente é valioso num modelo de negócio do tipo do da MAZONI, no qual o custo final é importante. Todavia, não é raro, já que este tipo de relacionamento com os fornecedores locais é bastante frequente na indústria.

A tecnologia é aqui analisada ao nível dos sistemas e tecnologias de informação que permitem que os modelos sejam totalmente informatizados de modo a que seja possível determinar-se com exactidão as necessidades de matérias-primas para cada produção. São recursos já anteriormente analisados, disponíveis nos mercados de recursos, logo não raros, e que, *de per si*, não são valiosos.

A capacidade técnica dos recursos humanos é fundamental para que a empresa possa tirar partido dos recursos tecnológicos referidos. É uma capacidade técnica que está perfeitamente difundida pela indústria.

As capacidades qualidade e serviço ao cliente foram já analisadas nas secções anteriores, tendo-se concluído que a qualidade passa o teste VRIO e que o serviço ao cliente não passa, pelo facto de, isoladamente, não ser valioso.

A capacidade que a produtividade constitui é assim obtida pela forma como a empresa se organiza no sentido de utilizar os recursos relação com o cluster, tecnologia e capacidade técnica, com as capacidades qualidade e serviço ao cliente. Esta capacidade é valiosa pois permite a exploração de oportunidades de mercado em clientes que se identificam com a proposta de valor da MAZONI: um bom preço para a relação qualidade/serviço.

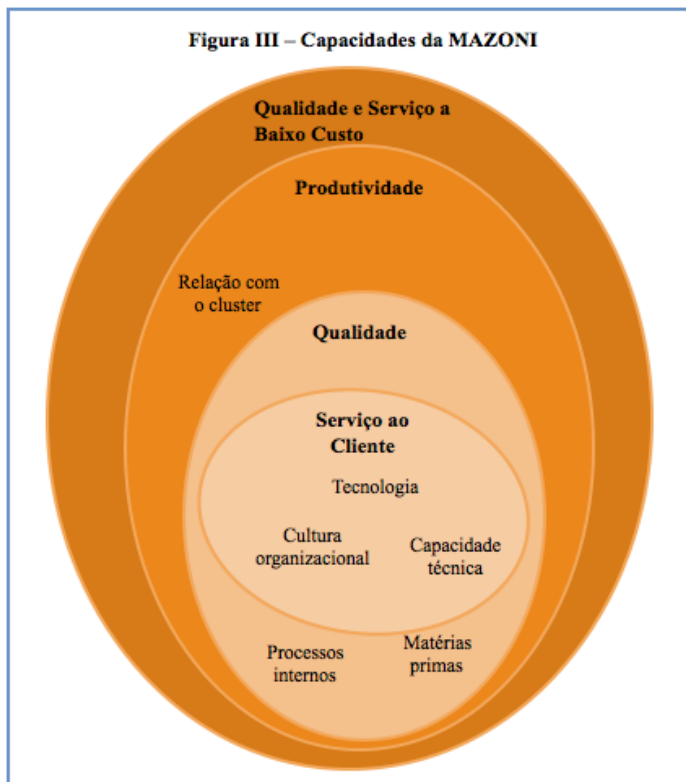
Revela-se rara, por incluir as capacidades de qualidade e de serviço ao cliente, as quais também se revelaram raras. A sua dificuldade de imitação resulta, entre outros do facto de constituir o resultado da integração de um conjunto de recursos e de capacidades, o que, por

efeitos de ambiguidade causal, torna mais difícil para potenciais imitadores perceberem qual a origem da vantagem competitiva.

Conclusão

A análise permite-nos concluir que a capacidade qualidade inclui a capacidade serviço ao cliente. Embora, isoladamente, a capacidade serviço ao cliente não passe o teste VRIO, na realidade, ela não deixa por isso de ser estrategicamente relevante. Ao ser associada a recursos de processos internos e de matérias-primas, o serviço ao cliente é incluído na capacidade qualidade (vide figura III), capacidade que já passa o teste VRIO. Por sua vez, a capacidade qualidade, associada ao recurso de relação com o cluster é incluída na capacidade produtividade, que igualmente passa o teste VRIO.

Pode pois concluir-se que a capacidade que está na origem da



vantagem competitiva da MAZONI resulta da conjugação de uma qualidade de produto classificada como média/alta, acima da média do sector, com um serviço ao cliente distintivo, particularmente no que se refere ao acompanhamento das encomendas e ao acompanhamento dos prazos de entrega, e mediano no que se refere ao desenvolvimento de produtos, e ainda com um custo tal que permite uma boa prestação na competição pelo preço. Mais do que três capacidades distintas, a MAZONI desenvolveu a capacidade dinâmica de ser capaz de concorrer, com preços competitivos, face a um binómio de qualidade produto e de serviço ao cliente, acima da média.

Do ponto de vista do modelo das estratégias genéricas de Porter (1985), comparando a MAZONI com outras empresas que perseguem um posicionamento idêntico em termos da

relação qualidade/serviço, pode-se afirmar que a MAZONI se posiciona com uma estratégia de liderança de custos. A vantagem competitiva da empresa, decorrente das capacidades analisadas, permite que a empresa crie mais valor aos seus clientes através da aplicação de um preço mais reduzido.

A evolução do volume de negócios e do número de funcionários da empresa ao longo dos anos demonstra que os objectivos inicialmente traçados, no sentido de não crescer mais do que a capacidade para a qual o edifício estava preparado, têm vindo a ser cumpridos. Para além disso, os resultados da empresa têm vindo sempre a ser positivos. O cumprimento dos objectivos propostos constitui um bom indicador de que a MAZONI consegue produzir um valor económico (Peteraf e Barney, 2003), dado pela diferença entre a percepção que os clientes têm do benefício do produto e o custo económico do produto, no mínimo, adequado.

7.2 Microfundações da capacidade dinâmica

Para a análise das microfundações das capacidades da empresa, partimos da ferramenta desenvolvida por Teece (2007), embora esta tenha um enquadramento diferente, na medida que é aplicável a indústrias com características específicas e diferentes da indústria do calçado. Teece (2007) desenvolveu a referida ferramenta para um contexto de indústrias que enquadram quatro características distintas:

- 5) O ambiente é aberto ao comércio internacional e completamente exposto a oportunidade e ameaças associadas a mudanças tecnológicas. A indústria de calçado enquadra-se nesta característica, embora as mudanças tecnológicas não sejam relevantes.
- 6) A mudança técnica em si é sistémica no sentido de que múltiplas inovações devem ser combinadas para se criarem produtos ou serviços que vão de encontro às necessidades dos clientes. Não é o caso da indústria de calçado.
- 7) O mercado global de componentes e de serviços está bem desenvolvido, como acontece na indústria do calçado.
- 8) O mercado global para a troca de *know how* e de tecnologia encontra-se ainda pouco desenvolvido, o que não é o caso da indústria de calçado.

O modelo (Teece, 2007) parte do princípio de que as capacidades dinâmicas das empresas podem ser divididos em três grandes fases, designadamente a capacidade de detecção de

oportunidades, a capacidade de aproveitamento das oportunidades e a capacidade de gerir a janela de oportunidade, no tempo, através da reconfiguração e da adaptação às mutações da envolvente, de forma a minimizar o efeito de potenciais rigidezes centrais (Leonard-Barton, 1992). As microfundações das capacidades dinâmicas são as habilidades, os processos, os procedimentos, as estruturas organizacionais, as regras de tomada de decisão e as disciplinas que permitem à empresa a detecção das oportunidades, o seu aproveitamento e a subsequente gestão do aproveitamento das oportunidades, através da reconfiguração e da adaptação às mutações na envolvente.

Para a análise das microfundações da capacidade dinâmica da ABREUS fizemos uma análise de conteúdos de acordo com as categorias finais obtidas na análise do caso piloto do projecto de investigação onde este caso de estudo se enquadra: Caso CALAFE. As categorias aí obtidas resultaram de um processo iterativo de codificação. Para a primeira codificação utilizámos um conjunto de tópicos seleccionados e adaptados da ferramenta elaborada por Teece (2007), designadamente (quadro X):

Quadro X – Categorias preliminares

Fase	Categorias (microfundações)
Deteção de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de interpretação das mudanças - Processos de capitalização em inovações de fornecedores - Processos para identificar segmentos de mercado alvo e mudança nas necessidades dos clientes
Aproveitar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Delinear o modelo de negócio e as novas soluções para os clientes - Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos - Construir lealdade e comprometimento
Reconfigurar e adaptar	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralização - Governo da empresa - Gestão do conhecimento

No caso piloto, após as categorias terem sido definidas, voltámos à fase de análise na qual os temas estavam já codificados por capacidades e analisamos de novo todos os dados com o objectivo de se identificarem temas enquadráveis nas categorias definidas. O resultado dessa codificação inicial foi a obtenção de diversos temas que, não obstante se enquadrarem na mesma categoria, poderiam ser melhor explicados em categorias diferentes, mais restritivas, não existentes na codificação inicial. Em face destas conclusões preliminares, optou-se por se modificarem as categorias iniciais, eliminando-se antigas e acrescentando-se novas, até se

obter uma solução final em que os temas fossem claramente separados. O resultado final desse processo foi então aplicado para análise dos padrões observados neste caso, tendo-se verificado a mesma tipologia de problemas, o que nos obrigou a fazer algumas modificações nas categorias. O resultado deste processo iterativo de codificação levou às seguintes categorias finais (quadro XI):

Quadro XI – Categorias finais

Fase	Categorias (microfundações)
Detectar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Oportunidades externas de mercado- Oportunidades internas- Agente dinamizador
Aproveitar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none">- Delinear o modelo de negócio- Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos- Construir lealdade e comprometimento
Reconfigurar e adaptar	<ul style="list-style-type: none">- Descentralização- Políticas funcionais- Perseverança- Gestão do conhecimento

A fase de “detectar as oportunidades” segue a proposta de (Freire, 1997), na qual uma aparente ameaça pode ser vista como um oportunidade, pelo que engloba não apenas os factores que na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) são vistos como oportunidades, mas também os que são vislumbrados como ameaças.

O quadro XII, apresentado nas páginas seguintes, resume a codificação efectuada, para a capacidade que constitui a conjugação de baixos custos com uma qualidade de produto acima da média e com um serviço ao cliente distintivo, de acordo com os critérios finais de codificação, descrevendo as microfundações da capacidade dinâmica da MAZONI.

A capacidade dinâmica começou a ser desenvolvida logo aquando da criação da empresa. A oportunidade, vislumbrada pelo Sr. Fernando Sampaio consistiu numa conjugação de oportunidade de mercado (convicção de que havia um segmento crescente de mercado que necessitava de sapatos de qualidade média/alta, com um nível de serviço elevado, e preços competitivos, com potencial de ser mais bem servido), com uma oportunidade interna que resultava do seu conhecimento da indústria e do mercado.

Identificada a oportunidade, a capacidade dinâmica tem vindo a ser desenvolvida ao longo dos anos. De acordo com o que nos foi referido, a qualidade e o serviço da MAZONI tem vindo a melhorar com o tempo.

Quadro XII – Microfundações da Qualidade/Serviço a Custos Reduzidos

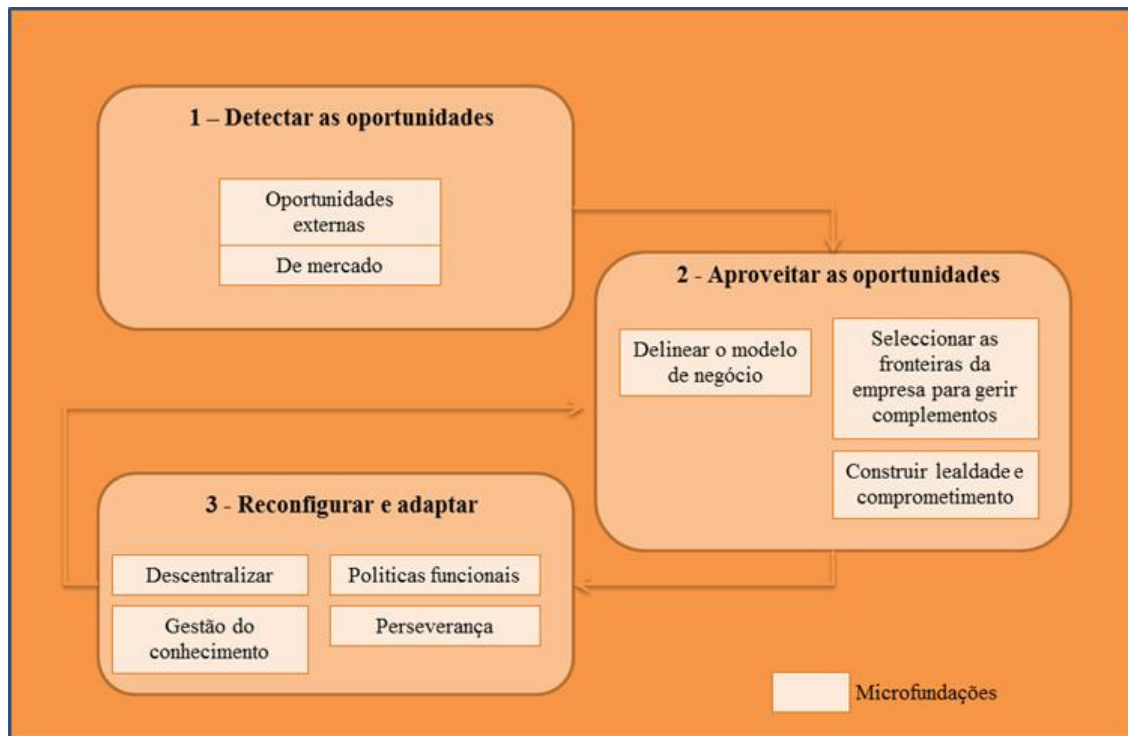
Detectar as oportunidades	
Oportunidades externas	Oportunidades internas
De mercado	
Reconhecimento de que um segmento de mercado pretende adquirir sapatos com uma qualidade média/alta, com garantia de recepção dentro dos prazos e a preços competitivos.	

Aproveitar as oportunidades		
Delinear o modelo de negócio	Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos	Construir lealdade e comprometimento
Posicionamento num segmento de mercado específico, que privilegia a qualidade elevada e que tem preocupações com o preço dos produtos.	Recorrer à subcontratação externa apenas em modelos nos quais o nível de complexidade e de exigência do cliente é inferior à média	Contratação de um núcleo duro de colaboradores de elevada confiança.
Boa qualidade de produto, preços competitivos e boa qualidade de serviço.	Recorrer à subcontratação para cumprir prazos de entrega.	Definição de valores de qualidade, de pertença, de trabalho em equipa e de orientação para o cliente.
	Subcontratar a produção de séries de pequena dimensão.	Envolvimento dos colaboradores nas discussões dos problemas e na determinação das soluções.
		Apoiar tecnicamente os subcontratados.
		Utilizar essencialmente recursos internos (promover a estabilidade da equipa).
		Formação nas novas tecnologias, primeiro por formadores externos e depois por elementos internos mais experientes
		Motivação dos funcionários para a utilização das novas tecnologias.
		Criação de relacionamentos informais com os fornecedores

Quadro XII – Microfundações da Qualidade/Serviço a Custos Reduzidos (Continuação)

Reconfigurar e adaptar			
Descentralização	Políticas funcionais	Perseverança	Gestão do conhecimento
Definição de cada posto de linha como um posto de auto-controlo	Estabelecimento da reunião de 6ª feira à tarde para discussão de problemas de qualidade	Reuniões internas de emergência para análise de problemas de qualidade de fabrico	Manutenção de uma elevada estabilidade no quadro de pessoal.
Autonomias para os responsáveis de cada área resolverem os seus problemas do dia-a-dia	Estabelecimento de elevados níveis de exigência aos fornecedores de matérias-primas.	Insistência sistemática no processo de mudança, designadamente ao nível do auto-controlo e da importância de fazer bem à primeira.	Manutenção de um núcleo duro de subcontratados.
	Responsabilização dos funcionários pelos problemas de qualidade	Convocatória de funcionários, fora do horário normal de trabalho, para rectificação de problemas de qualidade.	Deslocação dos melhores operadores para tarefas mais complexas.
	Supervisão do início de cada fase da produção, nos subcontratados	Assumpção de desperdícios não previstos devido a qualidade inadequada de pedaços de pele.	Deslocação das melhores cravadeiras para o fabrico de amostras.
	Investimento na máquina de cortar a jacto	Abdicar da emancipação da marca DARK em prol do serviço ao cliente.	Intervenção informal das cravadeiras das amostras no processo de desenvolvimento: porque não fazer assim, ou assim?
	Contratação do designer para reforçar a qualidade das colecções.	Reconhecimento da importância do reforço da área de modelação no incremento dos custos totais.	Teste do modelo e definição das linhas de produção, envolvendo os encarregados e o pessoal de linha, para garantir inexistência de problemas na produção.
	Reforço da área de modelação: recrutamento de novas pessoas		
	Aumento do preço de venda para séries de pequena dimensão		
	Acompanhamento da produção com o objectivo de avaliar consumos de matérias-primas		
	Devolução dos excedentes de matérias-primas		
	Redução dos níveis de subcontratação para privilegiar a produtividade interna		
	Apoio técnico e de formação constante ao núcleo duro de subcontratados.		

Figura IV – Microfundações das capacidades da MAZONI



A figura IV resume aquele que foi o padrão das microfundações da capacidade dinâmica da MAZONI. As setas indicam que, mais do que uma lógica linear, as fases do desenvolvimento das capacidades dinâmicas seguiram uma lógica circular, com as microfundações da reconfiguração e adaptação a originarem novas microfundações no aproveitamento das oportunidades, à medida que a envolvente vai mudando.

ANEXO 3 - Caso ABREUS

1 Introdução

O presente caso de estudo foi efectuado com o objectivo de se responder à seguinte pergunta de investigação: Como é que os recursos/capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da ABREUS foram criados ao longo do tempo?

2 Metodologia

Contexto da investigação

A metodologia seguida foi a de um caso de estudo indutivo, com unidades de análise incorporadas (Yin, 2009). A investigação indutiva parte da análise de dados para a exploração de fenómenos de interesse, para os quais não se encontra explicação adequada na teoria, ora porque a teoria não aborda esses fenómenos, ora porque a teoria simplesmente não os consegue explicar.

A pesquisa contempla diversas unidades de análise. A unidade principal de análise foi a empresa. Como unidades incorporadas foram consideradas, no contexto da empresa, os colaboradores, as áreas funcionais e as capacidades. Num contexto mais alargado, a indústria portuguesa de calçado foi também considerada como unidade de análise incorporada. As unidades de análise "colaboradores" e "áreas funcionais" foram importantes na recolha de dados, particularmente no que respeita a fenómenos organizacionais bem identificados. A unidade de análise de maior dimensão, a indústria, é importante na medida que permite uma melhor compreensão de diversas opções estratégicas seguidas pela empresa. A unidade "capacidades da empresa" é a mais importante para a análise do caso, pois permite analisar como é que cada uma das capacidades que está na origem da vantagem competitiva da empresa foi criada.

Fontes de dados

Os dados foram recolhidos a partir de quatro fontes principais: entrevistas semi-estruturadas; documentos de arquivo; observações directas e; artigos de imprensa. O quadro I sumariza essas fontes.

Quadro I – Fontes de dados

Fonte de dados	Número	Exemplos
Entrevistas	13	Gerentes; quadros
Documentos de arquivo	57	Dados sobre vendas; relatórios e contas; balanços sociais
Observações directas	5	Processos de fabrico; reuniões informais; colaboradores fora do contexto de trabalho
Artigos de imprensa	20	Press releases; entrevistas

Os dados recolhidos foram todos arquivados numa base de dados do caso de estudo, base de dados essa que contem informação sobre o tipo de dado, a forma como, quando e onde foi obtido e quem o forneceu. Cada um dos dados recolhidos foi devidamente catalogado na base de dados.

Os dados foram recolhidos entre Maio e Julho de 2010.

Entrevistas

Ao todo foram entrevistados 12 colaboradores da empresa, tendo um deles sido mesmo entrevistados duas vezes. Após as entrevistas as pessoas foram novamente contactadas, por telefone ou por abordagem pessoal, nas instalações da empresa, com o objectivo de esclarecimento de questões que, em sede de análise das entrevistas, tenham ficado menos claras. As entrevistas, com durações entre quarenta minutos e uma hora e quarenta minutos foram todas gravadas e posteriormente transcritas. Todas as entrevistas tiveram lugar nas instalações da empresa.

Na entrevista ao líder da empresa utilizou-se uma adaptação da técnica dos incidentes críticos (Chell, 2004). A principal pergunta desta entrevista foi “quais os principais movimentos estratégicos da empresa?”. Associados a esta pergunta tentou-se obter informação relativa a outras perguntas como: O que aconteceu de seguida?; Porque é que aconteceu?; Como é que aconteceu?; Com quem é que aconteceu?; Como é que as partes envolvidas se sentiram?; Quais foram as consequências, tanto no imediato como no longo prazo?; Como é que o entrevistado lidou com a situação e; Que tácticas foram utilizadas? Se por um lado esta técnica pode resultar em enviesamento da informação devido a problemas cognitivos do entrevistado, por outro lado, reflecte o pensamento do líder da organização, o qual numa pequena e média empresa, como é o caso da ABREUS, é o grande decisor dos movimentos

estratégicos. As entrevistas aos restantes colaboradores da empresa tiveram um enfoque nos movimentos estratégicos e na forma como as pessoas e as áreas funcionais respectivas lidaram com as mudanças associadas a esses movimentos estratégicos. Com o objectivo de evitar os enviesamentos retrospectivos, as informações recolhidas nas entrevistas foram sempre que possível trianguladas com outras entrevistas e com outras fontes de dados, nomeadamente com documentos de arquivo e artigos de média.

Documentos de arquivo

Os 57 documentos de arquivo recolhidos incluem, entre outros, relatórios de gestão, listagens de vendas e de clientes, apresentações da empresa, balanços sociais e elementos contabilísticos e financeiros. Estes elementos constituíram uma valiosa fonte de informação primária para triangular informações prestadas pelos entrevistados e assim controlar enviesamentos de retrospectiva.

Observações directas

Durante o período de recolha de dados foi-nos dada total liberdade nos movimentarmos nas instalações da empresa e para conversarmos com quem entendêssemos. Nesse contexto, fizemos um total de cinco observações directas de situações de resolução de problemas pontuais inter e intra equipas, de metodologias de trabalho na produção. Fizemos igualmente observações de pessoas fora do contexto de trabalho, mas dentro da empresa, com o objectivo de melhor perceber a tipologia de relacionamentos informais existentes.

Processo de investigação

Após identificados, no contexto das entrevistas, os principais movimentos estratégicos, quais as competências/recursos geradores de vantagem competitiva que a empresa tem, bem como da forma que essas competências/recursos foram criadas, fizemos uma primeira codificação dos conteúdos das entrevistas. Essa codificação permitiu-nos redigir as secções do caso relacionadas com o desenvolvimento desses recursos/competências. Após essas secções estarem escritas, fizemos uma nova codificação de modo a podermos aplicar o conceito VRIO – Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização (Peteraf e Barney, 2003) às referidas capacidades/recursos a assim confirmarmos o seu potencial para constituir fonte de vantagem competitiva.

Numa fase seguinte procurámos identificar as microfundações de cada uma das capacidades dinâmicas da empresa, tendo para o efeito tomado por modelo de base a ferramenta

disponibilizada por Teece (2007). Dado que essa ferramenta foi desenvolvida para indústrias com algumas características diferentes da indústria portuguesa de calçado de couro, fizemos uma codificação preliminar dos dados existentes com base numa adaptação da referida ferramenta. Como os resultados obtidos com essa codificação preliminar eram ou inconclusivos ou demasiado ambíguos, fizemos diversas alterações à codificação, anulando categorias existentes, criando novas categorias e também subdividindo categorias existentes, numa metodologia próxima da utilizada por (Isabella, 1990), até que os resultados fossem adequados. Como este caso de estudo se enquadra num projecto de investigação que inclui dois outros casos, os resultados da codificação obtida foram utilizados nos referidos casos. Na análise desses casos verificaram-se problemas do tipo referidos para a ABREUS, tendo sido sugeridas melhorias no sistema de codificação. Essas melhorias foram utilizadas também no presente caso.

O modelo final de categorias, já com as alterações provenientes da análise dos outros dois casos, foi objecto de uma confrontação com uma codificação efectuada por um "codificador cego", para teste da sua coerência (Miles e Huberman, 1984). Ao "codificador cego", que desconhecia o objectivo do estudo, bem como a pergunta de investigação, foi efectuada uma explanação sobre o enquadramento de cada uma das categorias (Neuendorf, 2002). O índice de fiabilidade geral entre codificadores (Trochim, 2000) foi de 90%, tendo o *Kappa* (Cohen, 1960) sido de 0.872 ($p < 0.001$), podendo-se concluir que se verificou um acordo quase total (Landis e Coch, 1977).

Para melhorar a validade dos constructos, esta versão do caso foi revista por diversos informadores da empresa e posteriormente por especialistas da indústria externos à empresa.

3 Breve enquadramento da indústria portuguesa de calçado de couro

Evolução da vantagem competitiva na indústria portuguesa de calçado

Portugal assumiu-se, desde os anos 70 do século XX, como um importante *player* mundial na indústria de calçado. No entanto, e devido a mudanças diversas na envolvente, as fontes de vantagem competitiva da indústria portuguesa mudaram significativamente desde então. Nas décadas de 70 e 80 (século XX) a indústria cresceu com base nos baixos custos salariais

existentes em Portugal. Nessa época as vantagens de custos estavam na origem da colocação de grandes encomendas feitas por compradores internacionais. As encomendas de grande dimensão proporcionavam fortes economias de escala, as quais, associadas aos baixos custos salariais, permitiram que a indústria portuguesa de calçado se assumisse muito competitiva no contexto internacional, facto que contribuiu para a promoção do seu crescimento. Nessa época as empresas portuguesas enfocavam as suas competências praticamente apenas na produção. Estratégias de desenvolvimento de produto, de conhecimento dos mercados e de inovação eram apenas verificadas pontual e exploratoriamente. Nesta fase do seu ciclo de vida, a indústria portuguesa de calçado tinha grandes semelhanças com a mexicana (Ojeda-Gomez *et al.*, 2007; Rabellotti, 1998), ainda que por razões diferentes. No caso mexicano, a falta de competências da indústria em conhecimento de mercados, na inovação e na comercialização resultava essencialmente do proteccionismo estatal então verificado, que inibia as importações de calçado, levando a que a procura interna fosse superior à oferta, o que por sua vez permitia que toda a produção fosse vendida sem esforço significativo.

Na década seguinte (de 90), com a redução das barreiras ao comércio internacional e com a abertura dos mercados asiáticos ao ocidente, verificou-se uma substancial deslocalização da produção das grandes séries para os países asiáticos (a China detém actualmente um quota de produção mundial de 62% (APICCAPS, 2007a)). Por outro lado, nos países ocidentais, o calçado tem vindo a ser cada vez mais visto como um acessório de moda, o que leva os consumidores a preferirem produtos distintivos e diferentes. Estas novas tendências conduzem à necessidade de desenvolvimento de competências diferentes na indústria de calçado. A produção de grandes séries de calçado padronizado dá origem à produção de pequenas séries, de calçado distintivo (moda), com necessidades de resposta muito rápida. Nesta nova era da indústria, factores como a flexibilidade, a resposta rápida, o conhecimento dos mercados, o design e a comercialização manifestaram-se determinantes para o sucesso das empresas.

Não obstante a predominância de micro e pequenas empresas no tecido industrial, a grande maioria de cariz familiar, com grande centralização da decisão no detentor do capital (CTC, 2004), criadas com enfoque quase único na exploração de mão-de-obra barata, as empresas portuguesas têm vindo a conseguir adaptar-se a esta mudança de paradigma.

Numa primeira fase desta adaptação, a ênfase na mudança foi ao nível da tecnologia de produção. Actualmente as empresas portuguesas detêm um nível tecnológico ao nível do

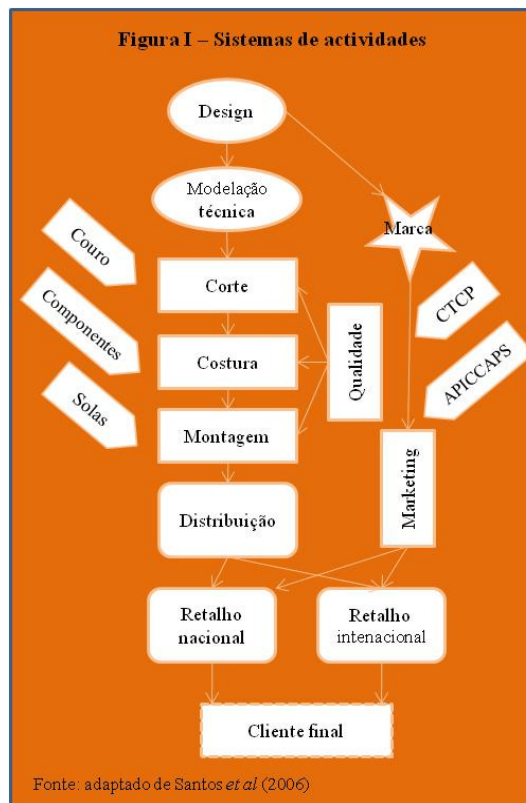
estado da arte do sector (APICCAPS, 2007b). Ultrapassada a barreira da tecnologia, que entretanto se veio a tornar numa "commodity" as empresas optaram por adaptar os seus modelos de negócio (Teece, 2007)(Teece, 2007)(Teece, 2007)(Teece, 2007). Algumas optaram por desenvolver competências de subcontratação eficiente, com vista ao aumento da sua flexibilidade e de uma resposta mais rápida, outras criaram competências ao nível da criatividade e movimentam-se com facilidade nesses círculos, outras enveredaram pela criação e comercialização de marcas próprias, outras ainda optaram por integrar verticalmente a jusante, vendendo directamente a agentes/vendedores localizados em mercados externos ou directamente a consumidores através de lojas próprias (APICCAPS, 2007b).

Todavia nem todas as empresas portuguesas de calçado têm vindo a ter sucesso, o que nos leva a conjecturar que não existem receitas únicas, que sirvam todas as empresas. Provavelmente apenas uma boa adequação entre os recursos, as competências e as estratégias conducentes às vantagens competitivas criadoras de um maior valor económico, têm permitido que algumas das empresas portuguesas de calçado continuem a ser empresas de sucesso e a permitir que a indústria nacional de calçado se encontre entre as três mais competitivas de toda a Europa (Esparza *et al.*, 2005).

Sistema de criação de valor

De modo a melhor perceber os processos de criação de valor, tanto do ponto de vista da empresa, como do cluster onde se insere, adaptámos a ferramenta analítica utilizada por Santos, Abrunhosa e Sá (2006). Esta ferramenta, por sua vez, tem na sua essência a visão de Porter (1991), que define as empresas como sistemas de actividades com o objectivo de criar valor em determinados mercados. A proposta de Santos, Abrunhosa e Sá (2006) foi já validada através de consultas a diversos especialistas da indústria bem como com executivos da indústria. A adaptação efectuada contemplou a introdução de instituições relacionadas e de suporte como o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), que tem um importante aporte no desenvolvimento tecnológico e no apoio ao controlo de qualidade, e também da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos em Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) que tem um papel de relevo na divulgação de dados estatísticos e de apoio às empresas industriais na participação de feiras e de certames internacionais.

De uma forma geral uma nova colecção de sapatos tem início num processo criativo associado a uma imagem de uma determinada marca (vide figura I). Esse processo criativo conduz ao design dos sapatos. Uma vez concebidos os sapatos do ponto de vista de criatividade, segue-se uma fase de modelação técnica que tem o objectivo de transformar o design num modelo técnico que possa ser produzido em contexto industrial. O processo de modelação técnica é normalmente efectuado com o recurso a sistemas de CAD (Computer-Aided Design). As matérias-primas e subsidiárias utilizadas na produção do calçado de couro dividem-se em três grandes grupos. A pele, normalmente de



origem bovina, que é fornecida pelo cluster dos curtumes; as solas, que podem ser de couro ou de borracha e; os componentes diversos, como palmilhas, linhas, forros, entre muitos outros. O processo de produção tradicional do calçado passa por três grandes fases: corte da pele, costura das diversas peças de pele, para se obter a parte superior do sapato e a montagem da parte de cima com a sola. Uma vez produzidos, os sapatos são distribuídos a lojas de retalho, com o apoio de actividades de marketing, sendo posteriormente vendidos aos clientes finais.

4 Breve historial – Da criação a 2006

A Abreu e Abreu, Lda (ABREUS) foi fundada por dois irmãos em 1994 (Exx, p.7). Os dois irmãos pertencem já à terceira geração da família desde que a mesma se encontra ligada ao calçado. Até Outubro de 1994 os dois empreendedores trabalhavam na empresa Continental (Exx, p.9; Exx), que na época era uma importante empresa de calçado de Felgueiras. A Continental, que era detida pela segunda geração da família, pai e tio dos irmãos Abreu, tinha crescido substancialmente ao longo de perto de 50 anos, tendo mesmo permitido que os

sócios tivessem constituído uma segunda empresa, a Eurosport. Tanto a Continental quanto a Eurosport eram conotadas como empresas de referência. Entre as duas contavam-se 12 linhas de produção e mais de mil e cem funcionários (Exx, p.55).

Desentendimentos entre os dois sócios da Continental levaram a que o pai dos irmãos fundadores da ABREUS saísse da empresa, situação que levou a que os filhos também o tivessem feito, tendo logo de seguida, em Dezembro de 1994, decidido criar a nova firma: *"...Mas eu e o meu irmão saímos quando o meu pai vendou a quota e montámos isto..."* (Exx, p.10). O início da laboração da nova empresa teve lugar no dia 2 de Janeiro de 1995 (Exx, p.7).

Tomada a decisão de sair da Continental e de criar a ABREUS, os irmãos montaram a unidade de produção num edifício (onde ainda hoje se encontra a fábrica e a sede social da empresa) que tinha pertencido à Continental e que ficou para o seu pai, a título de acerto de contas (pela venda da quota). O desafio foi grande por diversas razões: (a) porque o edifício estava em muito más condições de conservação e não tinha as condições mínimas para o fim em causa: *"...Isto aqui era um barraco horroroso. Não tinha portas nem portões. E nós toca a limpar isso, tínhamos aqui muitos milhares de contos que os fornecedores nos meteram aqui sem termos um tostão para lhes pagarmos e nem portas tínhamos..."* (Exx, p.7); (b) porque os empreendedores não tinham disponibilidade financeira para fazer investimentos adequados e; (c) porque os Abreus assumiram responsabilidades com clientes. Com efeito, tendo conhecimento de que os filhos do ex-sócio da Continental estavam de saída e com vontade de criar uma nova empresa, o fabricante de calçado KICKERS, do Reino Unido, sabendo da competência técnica dos empreendedores, até porque trabalhava com eles na Continental há já muito tempo, colocou de imediato encomendas na nova empresa (Exx, p.3): *"...Os clientes que eram lá de baixo (da Continental) já conheciam bem os sócios. Na altura havia muitas encomendas, muito trabalho. Os clientes lá de baixo disseram: se vocês saem, então nós levamos as encomendas para vocês. Ainda não tínhamos rigorosamente nada, nem funcionários nem equipamentos, e tínhamos vinte e tal ou trinta mil pares de sapatos para fazer..."* (Exx, p.10).

Em menos de dois meses, e com pouco dinheiro para investir, os empreendedores conseguiram montar a unidade produtiva e começar a acabar sapatos no dia 2 de Janeiro de 1995 (Exx, p.7). Para tal contribuiu alguma imaginação, como por exemplo a compra de equipamentos usados, alguns mesmo quase de ferro velho e a solicitação de outros a título de

empréstimo (Exx, p.10; Exx, p.10). Contribuiu de igual forma a imagem que os empreendedores tinham no cluster, imagem essa que, associada às condições de mercado que então se verificavam, levou a que diversos fornecedores de máquinas, de matérias primas, e até mesmo a banca, financiassem a nova empresa (Exx, p.10): *"...felizmente o crédito, e isto é difícil de acreditar, felizmente até a banca, toda acreditou...tivemos felizmente crédito de todos os fornecedores: linhas, agulhas, peles... tivemos que acreditar e acreditámos..."* (Exx, p.10).

Dado que o espaço de tempo para a montagem da fábrica era curto, que tinham sido assumidos compromissos com o cliente e que era necessário fazer encaixes financeiros com a maior brevidade, ainda antes da empresa ter iniciado actividade, e porque teve a possibilidade de utilizar matérias primas facultadas por fornecedores, os empreendedores subcontrataram uma empresa local para cortar e costurar uma parte da primeira encomenda, de forma a que no primeiro dia de trabalho, 2 de Janeiro de 1995, a ABREUS estivesse em situação de acabar sapatos, o que aconteceu (Exx, p.3).

Com o objectivo de fomentar o bom relacionamento com os restantes industriais, os irmãos Abreu definiram, desde que decidiram avançar com o projecto, que jamais iriam contratar funcionários que estivessem a trabalhar noutras empresas. Por essa razão, não aceitaram que qualquer funcionário da Continental ou da Eurosport saísse da empresa para vir com eles para a ABREUS, embora se quisessem, pudessem ter trazido a maior parte dos melhores funcionários (Exx, p.55). Todos os 30 a 40 funcionários que foram contratados numa fase inicial (Exx, p.7) foram recrutados a partir de anúncios colocados no comércio local e por indicação, excepção feita à esposa de um dos irmãos, que trabalhava igualmente na Continental e que decidiu sair com o marido, para trabalhar na nova empresa, na área administrativa.

Da mesma forma que a esposa de um dos irmãos decidiu juntar-se ao novo projecto, também a esposa do outro, bancária de carreira, embora por razões diferentes, se juntou rapidamente à firma: *"...e lá vim eu tratar dos números e dos papéis. Tentar organizar aqui as coisas. Conhecia a Banca e tinha muito boas relações com a Banca. Foi muito importante esse conhecimento: as pessoas, a instituição..."* (Exx, p.51). *"...No início vim eu, a minha cunhada (ela sabia fazer as facturas, encomendar os materiais, isso eu não sabia fazer nada). Eu ia fazendo as contitas, era fácil, parecia nós em casa. Tínhamos uma mocinha, que ajudava, nem sei se veio logo, logo no início. Atendia telefones e fazia outras coisas*

administrativas. Por falar em telefones, no início eu fui ao armazém de sucata do banco e comprei o mobiliário e até os telefones velhos que para lá tinham, para equipar aqui o escritório: mesas, cadeiras, secretárias, telefones..." (Exx, p.54).

Nos primeiros anos de actividade, até perto de finais da década de 1990, a KICKERS foi o principal cliente da empresa. Embora ao longo desses anos outros clientes tenham aparecido, a KICKERS era o cliente que representava a esmagadora maioria dos produtos (Exx, p.5) vendidos pela ABREUS: *"... Nos primeiros tempos ara o único cliente, e era dois ou três modelos, aquilo era todos os dias a sair milhares do mesmo. Era o oposto de hoje. Rigorosamente o oposto..."* (Exx, p.12). Os dois ou três modelos eram sapatos tipo luva¹⁴, de boa qualidade, fabricados com peles de requinte (Exx, p.12), algo que, juntamente com a experiência dos sócios na Continental e com a manutenção do relacionamento com o exigente e bem conotado cliente KICKERS, permitiu transmitir uma imagem de qualidade e de confiança para o mercado (Exx, p.26; Exx, p.5).

Nessa época a Kickers tinha diversas empresas a produzir para si. Essas empresas enquadravam-se em dois grupos, o das mães e o das satélites. Como as fábricas mãe nem sempre tinham capacidade para produzir a totalidade das necessidades da KICKERS, algumas encomendas eram colocadas em fábricas satélite, de menor dimensão (Exx, p.8). A ABREUS funcionava neste época como uma fábrica satélite da Continental, muito embora negociasse directamente com o cliente KICKERS.

Pouco tempo após o início da laboração, cerca de 6 meses (Exx, p.30; Exx, p.8), a empresa admitiu o primeiro modelador. Esta iniciativa não teve o total acordo do cliente, pois a empresa iria passar a ter de suportar um custo adicional não justificado, até porque os modelos da KICKERS já vinham desenvolvidos por eles próprios, por gabinetes de modelação (Exx, p.8) ou ainda por fábricas mãe. Como os modelos eram trabalhados por períodos que chegavam a ser superiores a dois anos e praticamente o trabalho de desenvolvimento era apenas ao nível do escalonamento (e.g. passar o modelo técnico desenvolvido em 41 para uma sequência de tamanhos que vai do 39 ao 47), o cliente entendia que não havia necessidade da empresa aumentar os seus custos, pois tal ir-se-ia mais tarde ou mais cedo reflectir nos preços de venda.

¹⁴ Luva é um tipo de montagem de sapato, na qual a pele envolve todo o pé, como se de uma luva de pé se tratasse, por vezes também apelidados de mocassin, já que estes são fabricados dessa forma.

Em inícios de 1997, Miguel Abreu, filho de um dos sócios da empresa, juntou-se à ABREUS, ainda em part-time, pois encontrava-se a estudar Marketing. O crescente envolvimento na área comercial da empresa rapidamente o levou a deixar o curso superior a meio, para se dedicar a tempo inteiro à ABREUS.

Dois a três anos depois da empresa ter iniciado a sua actividade, o principal cliente teve uma quebra significativa de vendas, o que originou igualmente a uma redução de encomendas à ABREUS. Nesta fase da sua vida a empresa teve de procurar novos clientes. Uma das iniciativas levada a cabo foi a de expor na MOCAP, onde continuou a expor durante diversos anos, e onde estabeleceu os primeiros contactos com a empresa que viria a ser um importante cliente durante cerca de 10 anos, a SONAE (Exx, p.10). O Grupo SONAE acabaria por ser o motor de um modelo de negocio de comercialização de modelos de outros fabricantes locais que não tinham capacidade comercial ou de organização logística para servir clientes retalhistas de grande dimensão: *"...A SONAE era o maior cliente desta empresa. Cerca de 95 a 90% dos pares que eles compravam eram feitos fora. No inicio de cada época vinha cá o comprador e dizia que até o dia X lhes tínhamos de enviar amostras. O Sr. Abreu dava uma volta por aí pelas fábricas e pedia amostras deles, amostras essas que vinham para aqui com os preços de venda deles. Eu, cá dentro, atribuía uma referência nossa a cada uma das amostras, fazia um preço, era fácil, pois eram coisas já definidas, eu sabia o que era o acordo comercial, os transportes, mais a nossa margem, e convertia aquilo num artigo nosso para a SONAE. Uns tempos depois a SONAE colocava as encomendas e definia os prazos. Vinha para mim, eu verificava tudo, confirmava ao cliente, que emitia uma encomenda oficial e eu distribuía as encomendas por essas fábricas todas..."* (Exx, p.30). No ano de 2009 a SONAE ainda foi o maior cliente da ABREUS, com uma representatividade de cerca de 29% no volume de negócios da empresa (AD54), mas dando já uma indicação de que reduziria significativamente os volumes de compras a partir de 2010.

Nos primeiros anos de vida a empresa produzia apenas sapatos luvas. Dentro dos luvas, e fruto da experiência passada dos gerentes na Continental e na Eurosport, obteve uma licença, por parte do produtor Simpatex, para a produção de sapatos à prova de água, licença essa que apenas um pequeno número de indústrias de calçado consegue: *"Temos o orgulho de ter conseguido a licença do à prova de água. Que foi logo de seguida de termos iniciado a empresa. Nós na continental fazíamos à prova de água. São tecnologias muito difíceis muito complicadas. É uma coisa muito séria. Até as linhas são especiais. Mas lá era com o Goretex. O técnico que dava assistência ao nosso cliente sabia que nós, eu e o meu irmão,*

conhecíamos a tecnologia. Então e porque ele saiu da Goretex e foi para a Simpatex (que é como a Coca-Cola e a Pepsi), veio ter connosco e perguntou se queríamos a licença. E vieram cá e fizeram as análises as amostras, foram para testes e assim foi... "(Exx, p.53).

Mais do que um recurso que permitisse a produção de grandes quantidades de sapatos à prova de água, embora nos primeiros anos tenha havido uma procura ainda com alguma relevância (Exx, .p56), esta licença constituiu mais um activo que permitia que a empresa fosse vista como uma empresa com qualidade e de confiança: *"...foi importante, porque para eles passarem a licença a uma fábrica, a fábrica tem de ser muito boa. A licença é um cartão-de-visita. Se um cliente vê que a fábrica tem licença para fazer Goretex ou Simpatex, tem de ser mesmo bom. Na região agora somos 3 que têm licença... outros nem querem porque é tão difícil que nem se querem meter nisso..." (Exx, p,54).*

Perto do ano 2000, e após ter adquirido alguns equipamentos específicos para o efeito, a ABREUS começou igualmente a fabricar sapatos montados. Para além disso, a empresa efectuou, ao longo dos tempos, investimentos que lhe permitissem diversificar a produção para diferentes tipos de sapatos. Actualmente, e entre outros, a empresa fabrica luvas, montados, strobrel, à prova de água, cozido e virado e mocassin invertido. A adaptação dos recursos humanos à fabricação de novos tipos de sapatos nunca foi difícil, pois por um lado os gerentes já tinham o conhecimento dos processos, pela via da experiência passada na Continental e na Eurosport, e por outro, o manuseamento dos equipamentos é relativamente simples, pelo que a formação ao pessoal (alguns já tinham experiência de sistemas diferentes) foi ministrada com facilidade.

Nos primeiros anos, a subcontratação local de partes da produção era explorada pontualmente. A partir de finais do século a subcontratação da produção passou a ser um negócio praticamente paralelo ao de produção de calçado, muito por via dos negócios estabelecidos com o Grupo SONAE e também com outros clientes nacionais de menor dimensão. Com o crescimento dos volumes de negócios, particularmente com o crescimento das quantidades vendidas, a ABREUS começou a recorrer cada vez mais à subcontratação de partes da produção: corte, e principalmente costura (que é normalmente a fase da produção à qual corresponde o gargalo da capacidade produtiva).

Em 2006, como resultado ao aumento dos volumes de negócios e de algumas oportunidades pontuais, a ABREUS investiu numa segunda linha de montagem e acabamentos, tendo para o efeito necessitado alugar instalações próximas da sua unidade fabril (praticamente contíguas),

devido a falta de espaço na unidade principal. Esse investimento foi importante para a dimensão da empresa, que passou de 88 funcionários em 2005 para 116 funcionários em finais de 2006 (AD42; AD43).

As instalações da empresa são vistas pelos diversos colaboradores como o seu grande calcanhar de Aquiles: “...olhe, outra coisa mal feita que fizemos, como lhe disse, isto era um barraco, hoje é uma fabriquinha, e sabendo de onde veio, é fantástico... Quando resolvemos fazer obras aqui e ampliar e fazer o novo escritório, gastámos muito dinheiro e não ficámos remediados. Temos muitos problemas com falta de espaço. Se tivéssemos investido noutras instalações hoje estávamos muito melhor e não tínhamos de andar sempre a remediar. Se tivéssemos espaço, a esta hora já teríamos mais uma ou duas máquinas automáticas. Mas é completamente impossível...” (Exx, p. 21). Com efeito, e para além das intervenções pontuais, e normais, de manutenção, as instalações foram já objecto de intervenção profunda em 2001 e 2006 (AD19; AD24).

5 A empresa no final da primeira década do século XXI

A ABREUS é hoje reconhecida no meio da indústria de calçado de Felgueiras como uma empresa “que está a trabalhar bem” (Exx, p.28; informadores externos).

O volume de vendas da ABREUS foi, no passado ano de 2009, de aproximadamente 8 milhões de Euros. No período 1998-2009, o crescimento médio das vendas da empresa foi de 10% (AD09 a AD27 e AD52, a AD57). O montante dos activos e do capital próprio tem vindo sempre a aumentar (Quadro II).

Quadro II – Evolução dos principais indicadores económico e financeiros (mil €)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vendas	2.986	3.182	2.764	5.084	5.142	6.113	7.626	8.037	11.263	10.501	8.819	7.974
Res. Líquido	8	11	7	11	15	22	44	86	94	87	23	24
Activo Líquido	1.258	1.121	1.893	2.817	2.621	2.510	2.856	3.332	3.927	5.541	5.897	5.643
Capitais Próprios	205	329	348	534	549	571	615	701	715	952	976	1.109

Fonte: AD09 a AD27

Embora o crescimento médio anual das vendas da ABREUS no período referido seja significativo, a evolução das vendas teve um comportamento negativo a partir de 2007. Com efeito, no ano de 2009 o volume de vendas foi cerca de 29% inferior ao verificado em 2006,

ano ao qual correspondeu maior volume de vendas jamais alcançado pela empresa. O ano de 2007 foi aquele no qual a ABREUS sentiu directamente as mudanças esperadas no comportamento dos clientes, no sentido de passarem a colocar as suas encomendas de grande dimensão noutros mercados. Nesse ano alguns dos principais clientes da ABREUS deixaram de comprar à empresa, ou reduziram significativamente os seus volumes de compras, situação que de certa forma acelerou o processo de reorientação estratégica (AD2 a AD6; AD48 a AD54; Exx, p.19; ...).

Parte significativa das vendas da ABREUS destina-se ao mercado nacional (54% em 2008 e 45% em 2009) (AD 26;AD27). Esta é uma situação que contrasta com a generalidade da indústria, já que cerca de 95% da produção nacional de calçado de couro é destinada a exportação (APICCAPS, 2007a) e que reflecte acima de tudo um negócio de comercialização de produtos desenvolvidos e produzidos por outras empresas locais que não dispõem de capacidade comercial nem logística para comercializar directamente aos grandes retalhistas nacionais.

O quadro de pessoal era, em finais de 2009, composto por 122 pessoas (Quadro III). O crescimento do volume de emprego nos últimos anos deveu-se em grande parte à admissão de pessoal não apenas para áreas produtivas, mas também para funções não directamente produtivas. Em 2009, cerca de 30 funcionários, correspondendo a 25% do total de colaboradores, exerciam funções não directamente produtivas.

O quadro de pessoal da empresa tem-se mantido relativamente estável no período analisado. O índice de saídas apenas foi superior a 8% no ano de 2007, em que atingiu o valor de 20% (Quadro III).

Quadro III – Evolução do número de funcionários

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nº de funcionários	74	77	73	91	93	89	86	88	116	123	118	122
Nº saídas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2	24	10	10

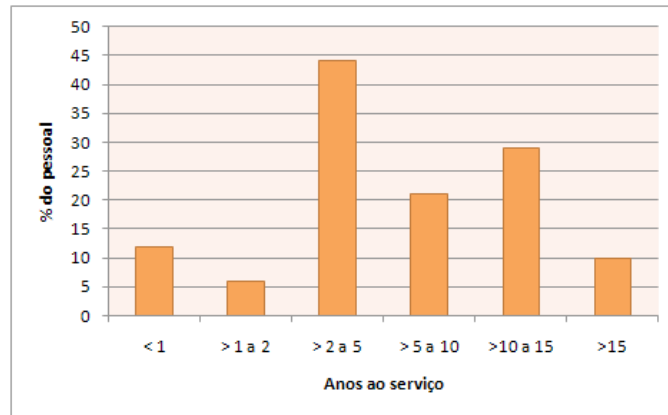
Fonte: AD35 a AD46; AD28 a AD31

Nota: n.d. representa não disponível, neste caso porque a empresa tinha menos de 100 funcionários e, como tal, não efectuou o balanço social.

Como consequência da relativa estabilidade do quadro de pessoal, em finais de 2009, 39% do total de colaboradores tinha mais de 10 anos de casa, enquanto que 60% da massa salarial

estava há mais de 5 anos na empresa (Gráfico I), sendo que estes colaboradores acompanharam todo o processo de mudança descrito no capítulo seguinte. Em particular, pouco mais de metade dos principais quadros estava na empresa há mais de 5 anos, 8 em 15 (AD8).

Gráfico I – Antiguidade do pessoal (em 2009)



Fonte: AD9 a 13

Actualmente a empresa produz internamente apenas uma parte dos produtos que vende. Cerca de 35% dos sapatos vendidos são de concepção e produção externa (AD2), comercializados pela ABREUS para clientes essencialmente nacionais, como por exemplo o Grupo SONAE. A produção da ABREUS representa portanto 65% dos sapatos comercializados. Destes, as secções de corte e de costura produzem apenas cerca de 21%, sendo a restante parte subcontratada também a fornecedores locais (AD1; AD2). Já as fases de montagem e acabamento são efectuadas integralmente nas linhas de produção da empresa (AD1; AD2). A subcontratação da costura é uma situação mais ou menos normal na indústria portuguesa, já que a capacidade instalada na costura é normalmente muito inferior à das restantes secções de fabrico (Exx, p.4). A decisão de subcontratação de parte do corte está relacionada com as limitações de capacidade instalada nessa fase, que decorrem das limitações de espaço que não permitem o investimento em mais máquinas de corte automático de peles.

A gestão da subcontratação é efectuada com base no conhecimento das capacidades das unidades subcontratadas e dos volumes de trabalho: “... *decido com base no conhecimento que vou tendo das costuras que trabalham aqui connosco. Procuo adaptar os modelos às costuras. Em função dos volumes de trabalho e dos apertos em termos de entrega. Isto é cada*

vez mais sazonal. Há épocas em que precisava de duas ou três unidades deste tamanho e outras em que 10% desta dava. A verdade é que temos sempre um deficit de corte e costura..." (Exx, p.12). Todavia, as encomendas de menor dimensão e os modelos mais complexos em termos de logística (os que têm de sofrer operações de, por exemplo, laser, de aplicação de bordados ou de aplicação de riscos) tendem a ser produzidos internamente, pois a empresa reconhece que os subcontratados teriam maiores dificuldades em gerir a complexidade e não teriam condições para suportar o decréscimo de produtividade associado à produção nessas condições: *"...entre operações há sempre coisas para fazer. Antigamente era corte e depois costura. Estes cortam-se, vão para fora fazer um laser, depois vão para a costura e vão para fora fazer um bordado e tornam a vir... Gerir isto tudo lá fora é muito mais complexo do que aqui porque eles não têm os mesmos recursos que nós e porque isto faz baixar a produtividade e os preços disparam. E mesmo assim consegue-se compensar essas quebras que lá fora seriam maiores aqui são menores. Então optámos por fazer aqui as encomendas mais pequenas e mais complexas e lá fora metemos aquilo que pode rolar melhor..."* (Exx, p.14).

Nos anos mais recentes, fruto de uma alteração na tipologia dos clientes que serve, a ABREUS viu o tamanho das encomendas, em número de pares, ser substancialmente alterado. As encomendas de vários milhares de pares de sapatos do mesmo modelo deram origem a encomendas que podem ser tão pequenas quanto de um par de sapatos. Actualmente uma encomenda de dimensão considerada média é uma encomenda de 200 a 300 pares (Exx, pag.1; Exx, p.6). O planeamento da produção tenta, sempre que possível, agrupar as encomendas por tipo de modelo, de forma a minimizar as quebras de produtividade decorrentes da redução das séries. Mesmo assim, em determinados dias, podem-se ver 8 a 9 modelos na linha de costura da empresa (Exx, pag.1), contribuindo muito para isso as encomendas da marca própria, GOLDMUD.

Criada em 2006, a GOLDMUD está associada a uma nova empresa, a WHY WE cujos accionistas são igualmente membros da família Abreu e incluem Miguel Abreu, o principal dinamizador do projecto. A GOLDMUD, literalmente ouro e lama, é um conceito de rústico chique, com sapatos citadinos, mas muito confortáveis e elegantes, destinada a um segmento de mercado de homens e mulheres entre os 17 e os 45 anos, com muita auto-estima e confiança, dado que os modelos são arrojados (MA1; MA16;MA20). Embora a GOLDMUD tenha ainda uma relevância bastante reduzida no volume de negócios da empresa (cerca de 6% em 2009), a recente marca foi já distinguida com dois importantes prémios GAPI

(Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial), atribuído pelo CTCP, com o apoio do INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) e da APICCAPS. Em 2007 a marca foi distinguida com o prémio revelação (MA13; MA11; MA15) e em 2008 com o prémio inovação (MA2; MA11), pelo desenvolvimento de um sistema de montagem que associa o conforto de um "luva" a um conceito de sapato montado¹⁵, num sistema que a empresa denomina de "mocassin invertido" e que deu origem a um registo internacional de patente (MA9; Exx). O mercado principal da GOLDMUD é o francês, embora a marca venda igualmente para países como Portugal, Espanha, Alemanha Inglaterra e Itália.

Do ponto de vista tecnológico, os sapatos GOLDMUD são complexos, principalmente os que utilizam o sistema de montagem de mocassin invertido. No que respeita ao seu processo produtivo, ao nível do corte e costura, os sapatos são relativamente simples, mais simples do que aqueles que a empresa estava habituada a fabricar para outros clientes, pois normalmente têm poucas peças (e.g. tiras, cravados, ilhoses). São todavia complexos ao nível de acabamentos de pele (pois: *"...neste sapato que fazemos hoje em dia, apesar de parecer velho, coçado, e a maior parte dos nossos clientes agora também fazem este tipo, tem de ter um coçado que pareça coçado, um velho que pareça velho, e que não pareça defeito.."* (Exx, p. 27)) e também ao nível da incorporação de extras que são aplicados em empresas fornecedoras, como por exemplo, laser, riscos ou buracos (Exx, p.18).

A ABREUS expõe a marca GOLDMUD nas principais feiras europeias de calçado, GDS (Dusseldorf) e a MICAM (Milão) (Exx, p.29). A exposição da colecção GOLDMUD contribuiu para que, a partir de 2007, a ABREUS iniciasse o relacionamento comercial com clientes com necessidades substancialmente diferentes dos clientes com quem normalmente trabalhava. Estes novos clientes, detentores de marcas bem conceituadas no mundo da moda, com produtos enquadrados numa filosofia próxima da marca GOLDMUD, evidenciam necessidades ao nível de desenvolvimento de produto, designadamente ao nível da interpretação dos desenhos que os seus estilistas fazem, ao nível dos materiais a utilizar, ao nível das soluções tecnológicas e igualmente ao nível de tempo de resposta.

Actualmente, a origem da vantagem competitiva da ABREUS, encontra-se na capacidade de criar valor aos clientes através do desenvolvimento de novos produtos, associada à capacidade de os produzir em condições razoáveis de qualidade, custo e prazo. Isto é, a

¹⁵ O sistema "montado" é provavelmente o mais utilizado no calçado de couro.

empresa cria valor através do desenvolvimento de soluções completas de sapatos distintivos e difíceis.

Os principais marcos que contribuíram para a situação actual da ABREUS encontram-se identificados no quadro IV.

Quadro IV – Principais decisões relevantes para a situação actual da empresa

Ano	Decisão / Facto	Racional	Impacto nas capacidades actuais
95	Integração da modelação	Iniciar o desenvolvimento de novos produtos (DNP)	Mínimo
97	Admissão de Miguel Abreu	Reforçar a área comercial	Foi o grande mentor e líder do processo de desenvolvimento das novas capacidades.
98	Exposição na MOCAP	Procura de novos clientes	Mínimo
00	Início do relacionamento com o Grupo SONAE	Criação de um novo modelo de negócio de agenciamento.	Negócio que está em fase final do ciclo de vida. Mínimo
00 a 06	Introdução de diversos sistemas de montagem	Atender a diferentes necessidades de clientes	Permite a integração vertical da produção de uma maior variedade de tipos de sapatos.
04	Aquisição da máquina de cortar automática	Adaptar a estrutura produtiva a séries de menor dimensão e aumentar a capacidade de produção de amostras.	Maior capacidade de produção de amostras e de séries de menor dimensão
06	Aquisição de uma segunda linha de montagem e acabamento	Aumento da capacidade de produção	Maior flexibilidade
06	Criação da GOLDMUD	Reduzir a dependência de clientes intermediários. Aumentar o valor acrescentado.	Reforço da estrutura de DNP. Elevação dos níveis de competência em DNP e na produção. Maior flexibilidade produtiva.
07	Perda de importantes clientes	Clientes cujo factor chave de compra principal era o preço.	Maior abertura para se enveredar por uma estratégia diferente
07	Exposição na MICAM	Dar notoriedade à marca	Novos clientes, com necessidades diferentes dos tradicionais, iniciaram relacionamento comercial com a ABREUS.
07	Contratação do CTCP	Apoio no processo de mudança	Alteração da cultura, melhoria da qualidade e da flexibilidade.
08	Criação do mocassin invertido	Desenvolver solução distintiva para a GOLDMUD	Protegido por patente, deu a experiência e a confiança para que a empresa consiga facilmente desenvolver novos sistemas de montagem.
08	Ampliação das instalações	Criar espaço para o DNP e melhorar a imagem perante clientes novos.	Permitiu a criação de uma linha de amostras.
09	Investimento numa linha de amostras	Melhorar a capacidade de resposta em amostras	Maior capacidade de DNP, maior capacidade instalada de amostras e maior rapidez no envio das amostras aos clientes.

A forma como a empresa criou e desenvolveu estas capacidades é descrita no ponto seguinte.

6 O processo de mudança – Como se criaram as capacidades

O processo de mudança da empresa teve origem na conjugação de duas diferentes circunstâncias que ocorreram entre 2006 e 2007. Em 2006 a empresa lançou a sua marca, concretizando um sonho que Miguel Abreu tinha há mais de 15 anos (MA18), naquele que foi o ano em que o volume de facturação da empresa, assim como os resultados líquidos, atingiram os máximos. Em 2007 a empresa viu dois dos seus principais clientes reduzirem significativamente o seu volume de compras, situação que se agravou em 2008.

A redução das compras por parte dos principais clientes veio confirmar que a era das grandes encomendas estava a chegar ao fim. Por outro lado, a visibilidade que a GOLDMUD teve no mundo do calçado permitiu que novos clientes, com posicionamentos diferentes, designadamente por estarem mais associados à moda, e com necessidades também elas diferentes, iniciassem o relacionamento comercial com a ABREUS. A junção destes dois factores permitiu que a empresa seguisse uma linha estratégica diferente, na qual a proposta de valor ao cliente deixou de ser o custo reduzido, com qualidade e prazo razoáveis, para passar a ser o desenvolvimento de soluções completas de sapatos distintivos: *“... e depois há uma mudança de filosofia em que há que fazer qualquer coisa para mexer com o mercado. Dar mais qualidade do que só uma prestação de serviços. Não ser só o fazer sapatos por fazer sapatos, só produto, mas sim dar mais qualidade aos sapatos, sugerindo novas construções e adaptando...”* (Exx, p.38).

A passagem de uma filosofia de produtividade para uma de produção de pequenas séries, de sapatos de maior valor acrescentado, resultou em mudanças significativas na organização, mudanças essas que frequentemente esbarraram em problemas culturais e geracionais que ainda nos tempos correntes não se encontram totalmente ultrapassados: *“... o meu pai nesse aspecto é mais, mais, tem uma filosofia um bocado diferente da minha. É capaz de sugerir logo ao cliente um artigo mais barato, mais simples, e que dê mais produção. Eu vou por um caminho totalmente diferente, vou para um artigo diferente, mais difícil, que me trás mais-valias à fábrica, que me foge mais à concorrência. Porque para fazer isso outras fábricas terão mais força. Nós para trabalhar com produtos mais baratos, eu sei que a concorrência é*

muito mais forte. Não me interessa muito ir por aí. O meu pai por ele vai por aí..." (Exx, p.38).

Aliás, a visão de Miguel Abreu, que está na origem do processo de desenvolvimento das novas capacidades é muito objectiva, e claramente antagónica face ao passado da empresa: *"...por isso é que não me preocupa que as quantidades produzidas continuem a diminuir e os meus objectivos sejam cada vez mais baixo. Não me preocupa nada. Desde que os preços estejam feitos para eu ter mais lucros, ou até menos, mas de forma a que eu tenha a fábrica mais bem apetrechada para os anos que se seguem, para mim eu estou melhor, não estou pior. Não me interessa fazer muitos pares, ser a fábrica que mais produz, quero é trabalhar bem..."* (Exx, p.32).

6.1 Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (2006/2010)

Embora apenas em 2006 tenham sido dados os primeiros passos para o real desenvolvimento da capacidade que actualmente a empresa tem de desenvolver novos produtos, os empreendedores manifestaram uma preocupação com a mesma logo após a criação da empresa, quando tomaram a decisão de admitir um primeiro modelador de sapatos, mesmo contra a vontade do cliente principal (Exx, p.8). Logo após a admissão desse colaborador, o desenvolvimento de produtos que se fazia na ABREUS era muito incipiente e passava apenas por fazer o escalonamento de modelos que já vinham de outras fábricas (Exx, p.13). Para além disso, a área de desenvolvimento dava algum apoio na modelação de modelos propostos por outros clientes, em situações pontuais.

Cerca de 4 anos depois de ter iniciado a actividade, e já com Miguel Abreu na empresa, foi desenvolvida uma primeira colecção ABREUS, que foi apresentada na MOCAP. Nos anos seguintes a empresa continuou a expor na MOCAP, tendo ainda efectuado uma feira em Espanha, a Moda Calzado, com o objectivo de mostrar ao mercado qual a tipologia de produtos que a empresa estava em condições de fazer: *"...Era uma colecção para mostrar aos clientes o que sabíamos fazer. Acho que nunca vendemos sapatos com marca Abreus. Por vezes vendíamos sapatos da nossa colecção, mas com marca do cliente. Se eu não tivesse nenhuma colecção, o cliente vinha não sei de onde, para comprar sapatos. Alguém lhe indicava que nós fazíamos sapatos. O cliente queria ver sapatos feitos. Então tínhamos mostruário, uma sala com sapatos feitos, para ele ver o que nós fazemos, os nossos produtos. Primeiro fica com uma ideia dos nossos produtos. Se é montado, se é luvas, se é velas, se é*

Timberland, se é Strobel, se é sei lá, se é injectado, cozido lateral, em PU, em sola de borracha. Se não vê nada, diz assim, mas és vocacionado em quê? Com os sapatos em cima da mesa, numa prateleira, ele já fica a saber. E também, por essas amostras já vê qual a especialização e a qualidade” (Exx, p.36). Essas colecções ABREUS eram desenvolvidas pelo próprio modelador: “...Eles viam revistas, ou através de dicas de clientes, exploravam aquelas situações. Dentro de um modelo há várias variações que se podem fazer...” (Exx, p.35).

Foram essencialmente as exigências do novo cliente NEXT que levaram a que a ABREUS começasse a expandir as suas competências na capacidade de desenvolvimento. Ao contrário da KICKERS (que era caracterizada por colocar encomendas de grande dimensão de produtos já desenvolvidos) e da DECATHLON (que entretanto tinha começado a trabalhar com a ABREUS), que fazia na empresa sapatos de barco, bastante simples, e em séries que, por modelo, chegavam a ser de 150.000 pares, a abordagem da NEXT era totalmente diferente: “...Mandava muitos desenhos e queria que desenvolvêssemos esses desenhos. Por exemplo, eles enviavam 6 desenhos e desses nós fazíamos 12. Já sugeríamos qualquer coisa...” (Exx, p.16).

Em 2004, e como resultado da interiorização de que o futuro da empresa teria forçosamente de passar por um aumento de flexibilidade e do aumento da capacidade de resposta em termos de desenvolvimento, pois seria uma questão de tempo até que as encomendas de grande dimensão desaparecessem (nesta fase a própria KICKERS estava com uma abordagem diferente, e já colocava encomendas de muito menor dimensão), levou a que a ABREUS adquirisse a sua primeira e até ao momento única máquina automática de corte de peles. Este equipamento, ao utilizar a tecnologia de corte por grupo lâmina, dispensa a utilização de cortantes que são as ferramentas utilizadas no processo tradicional de corte das peles em balancé¹⁶. A este equipamento estava associado um sistema de CAD (Computer-Aided Design) que permitia uma maior velocidade do processamento da informação até ao corte das peças. A utilização da tecnologia de CAD viria dar uma capacidade de resposta muito maior tanto em termos de prazos para a entrega de amostras como de pequenas encomendas.

Uma vez adquirida a máquina automática de cortar peles, a ABREUS recorreu aos serviços do fornecedor para dar a formação necessária aos operadores do novo equipamento. Por ser

¹⁶ Máquina tradicionalmente utilizada para fazer a operação de corte da pele.

um equipamento totalmente computadorizado, o desafio de formar recursos humanos internos para o operar era significativo. A escolha do novo operador da máquina acabou por recair naquele que era na altura o responsável da secção de corte e que é actualmente o responsável de toda a produção. Mais tarde, o ainda recente operador do equipamento, em conjunto com o fornecedor da máquina, deu a formação necessária para que mais um operador fosse formado. Um terceiro também acabou por ser formado, mas desta vez apenas com o apoio de recursos internos: *"...Foi-me proposto ter uma formação mais pesada de CAD e de máquina, dada pelo vendedor, depois mais tarde essa formação continuou para outro funcionário que eu indiquei como mais capaz, depois de ter falado com a pessoa. Ele estava com dúvidas, mas eu disse-lhe que era um desafio e que seria interessante e o futuro. Hoje gosta do que faz. Entretanto fiz outro, porque aquele pode adoecer. Dei-lhe formação e conhecimentos técnicos. Na verdade eu aprendi no início, e depois o homem veio ensinar o outro e eu assisti. Tirei dúvidas que já tinha. Fui limando dúvidas ao segundo, já éramos duas cabeças a pensar. Hoje ele mexe muito na máquina. O terceiro, eu coloquei a fazer aos bocadinhos e o resto da formação foi dada pelo outro. Se precisar de mais um rapidamente o ponho..."* (Exx, p.21).

Já no que respeita à utilização do sistema de CAD, o processo não foi tão fácil! Embora em 2004 o CAD já fosse uma ferramenta relativamente difundida no meio do calçado, o modelador da empresa tinha já uma idade relativamente avançada e evidenciou grande resistência à aprendizagem da utilização do novo sistema. Dado que o aumento do volume de desenvolvimento de novos produtos assim o justificava, a ABREUS decidiu optar por contratar um outro modelador (AD41; AD42), já com formação em CAD: *"...foi por aí que metemos um segundo modelador, até porque quem trabalhava connosco era o Anastácio e ele não tinha, era muito bom, tinha sido modelador na Continental, era muito bom principalmente em luva, mas não se adaptava ao CAD. Tinha uma certa idade e não queria o CAD. Aí fomos buscar uma alternativa e veio o Jorge..."* (Exx, p.19).

Entretanto, e com o aumento dos pedidos de amostras, associados aos pedidos de desenvolvimentos de novos produtos, rapidamente uma parte significativa do tempo da nova máquina automática de cortar peles passou a ser ocupado no corte de amostras (Exx, p.21).

A visão que Miguel Abreu tinha da realidade da indústria apontava para que o modelo de negócio que a empresa vinha a seguir não fosse sustentável por muito mais tempo. Ao ser uma pessoa bastante sociável, que visitava certames internacionais com frequência, que

mantinha contactos frequentes com a APICCAPS, com o CTCP, com clientes diversos, com fornecedores, entre outros, há muito que tinha percebido que a deslocalização das grandes produções para países com custos de mão de obra mais barata iria continuar e que no futuro, as oportunidades para produzir em Portugal estariam confinadas a produtos de moda, que seriam fabricados em pequenas séries.

A decisão de levar para a frente o projecto de criação de uma marca própria, originou que em meados de 2006 tenha sido contratado um designer, que ficaria com a responsabilidade do desenvolvimento criativo da GOLDMUD (AD8) (esta decisão, como se descreverá mais à frente, acabou por ter uma importância determinante no desenvolvimento das competências que actualmente a empresa detém ao nível da capacidade de desenvolvimento de novos produtos). Em 2007 e 2008 a ABREUS viu alguns dos maiores clientes reduzirem significativamente as compras. Por exemplo, em 2008, as vendas para a KICKERS (que entretanto terá entrado em processo de falência) e para a NEXT, foram inferiores em 282.000 pares ao verificado em 2006, correspondendo essa diferença a cerca de 40% dos 715.000 pares vendidos em 2006 (AD3; AD4; AD5). Fruto de alguma notoriedade conseguida com a exposição da marca GOLDMUD na MICAM, em Milão, a ABREUS iniciou relacionamentos comerciais com clientes que dão maior importância à capacidade dos fabricantes de calçado em termos de desenvolvimento de novos produtos, designadamente a PALLADIUM, em 2006 e a SNIPE e a PATAUGAS, em 2009.

Período de desenvolvimento da capacidade (2006 a 2010)

O período de 2006 a 2009 correspondeu a uma fase da vida da empresa na qual os investimentos em recursos humanos e em tecnologia para a área de desenvolvimento, foi significativa. Em 2005, a estrutura de recursos humanos da área de desenvolvimento, era limitada a um modelador, a um cortador de amostras (operador da máquina automática de corte), a um preparador de materiais e a uma costureira de amostras. No final de 2009 a estrutura era liderada por Miguel Abreu e composta por 14 pessoas (AD8), entre as quais 4 modeladores e um designer.: “...*Eu sei que não há um caminho único. Eu sei que há vários. Agora o que costumo dizer ao meu pai é que é importante que haja um caminho. Tu tens de escolher um caminho para a empresa. Não podemos querer ser tudo. Não funciona. Não posso ser a fábrica mais barata, ser a mais evoluída tecnologicamente, ser a que dá melhor resposta, não é possível, há coisas que são antagónicas... Por exemplo, se eu quiser ser o*

mais barato, sei que não posso ter improditivos..." (Exx, p.52). O incremento do número de modeladores conduziu à necessidade de se investir em novas estações de CAD.

O aumento da estrutura não produtiva tem reflexos importantes ao nível dos custos, o que por sua vez obriga a uma triagem dos clientes com quem a empresa pode trabalhar: *"...Porque se percebemos que o cliente só quer preço, eu também digo lá em baixo que é para fazer exactamente isto, o mais económico possível. Às vezes até filtro esses clientes e até sugiro logo outras fábricas para eles irem..."* (Exx, p. 11).

O designer que Miguel Abreu convidou, e que aceitou a proposta, para o novo projecto era um velho amigo seu de infância, cujo percurso profissional tinha acompanhado de perto, e em quem reconhecia o perfil e a capacidade adequados. A contratação dos novos modeladores, considerados técnicos chave no processo de desenvolvimento de novos produtos, foi efectuada através de sugestões, embora seguindo sempre a política de não fazer propostas a pessoas que estejam a trabalhar normalmente noutras empresas locais: *"...Estávamos à procura de bons modeladores e fomos por sugestões. Um foi através de sugestão do Pimenta, pois tinham trabalhado juntos e o outro foi sugestão de um cliente nosso que sabia que ele estava descontente noutra fábrica e disse que ele ia sair. E então eu disse, se ele vai sair ele que me contacte, pois nós temos uma política de não contactar quem está a trabalhar em concorrentes. Mas se ele está mal e se vai sair aí é diferente, podemos falar. Sem sair não falo com ninguém. Veio falar connosco e já tinha metido a carta de despedimento e esperámos que desse o tempo à casa..."* (Exx, p.17).

Entre 2008 e 2009 a empresa efectuou novas obras de beneficiação e de remodelação do edifício fabril (AD27), tendo, entre outros, aumentado o espaço destinado ao departamento de desenvolvimento, com o objectivo de criar uma área específica para instalar uma linha de produção de amostras totalmente autónoma da produção. Neste período foram adquiridos os equipamentos necessários para a criação dessa linha, cuja necessidade se tornou evidente à medida que a empresa ia deixando de ter capacidade de resposta às cada vez maiores solicitações de clientes como a GOLDMUD (que é vista internamente como um cliente da fábrica), a PALLADIUM e posteriormente a SNIPE: *"... Depois com os dois modeladores, quando começámos a fazer mais amostras, sentimos a necessidade de mais uma cravadeira e já tínhamos duas pessoas na costura de amostras. Começa-se a aumentar o tempo e o ritmo de corte só para amostras, e depois é uma sequência. Vão-se acumulando as coisas, as amostras na linha de montagem e vimos que não funcionava. E quando começamos a fazer a*

criação mais forte, mais forte, foi quando começámos em 2006 com a PALLADIUM, que eram amostras quase todos os dias, amostras a saírem quase diariamente. Aí foi mesmo ... era imperioso termos uma linha só de amostras..." (Exx, p.21). Para a linha de amostras que foi sendo construída a empresa tentou sempre seleccionar os melhores profissionais tanto do ponto de vista técnico, como do ponto de vista de versatilidade e de prestabilidade (Exx, update).

Os recursos humanos dedicados ao desenvolvimento de novos produtos, em conjunto com os equipamentos dedicados exclusivamente ao departamento conferem uma grande capacidade de produção de protótipos e de amostras de novos produtos, capacidade essa que permite responder adequadamente, em termos de prazos, aos clientes: *"...hoje têm uma boa capacidade de amostras, ao nível do melhor que há. É bastante boa, por exemplo, só em Janeiro fizeram-se cerca de 3000 pares de amostras... porque este tipo de clientes ancora em algumas empresas e centra lá todo o seu trabalho de desenvolvimento. E este tipo de cliente, alguns são complicados, às vezes não está bem, e mais isto, e menos aquilo, é complicado, demorado e doloroso."* (Exx, p.10).

Esta capacidade de resposta de produção de amostras e de protótipos é determinante para que a prestação de serviço ao cliente, em termos de desenvolvimento de novos produtos, seja distintiva. Todavia, não é única: *"...Na criação, e em termos gerais da equipa, a ABREUS tem uma capacidade muito forte. Normalmente recebemos projectos, marcamos a data e tentamos entregar o que pediu. Lá está, interpretar bem, sabendo que ele entregou o projecto em dois lados, e queremos que o nosso seja aprovado. Que eles gostem e que digam que tem de ser feito aqui porque só nós é que conseguimos fazer..."* (Exx, p.39). Dentro da empresa existe um consenso sobre a relevância que tem, em termos de capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a capacidade de interpretação das ideias dos clientes e a capacidade de se encontrarem soluções inovadoras, tanto em termos de materiais como em termos de construções ou de acabamentos. É igualmente consensual, na área de desenvolvimento da ABREUS, que qualquer projecto de um cliente desde tipo, terá tantas soluções quantas forem as empresas de calçado (ou gabinetes de desenvolvimento) onde o cliente o colocar.

O desenvolvimento de novos produtos que a ABREUS actualmente efectua distingue-se pela capacidade de sugestão de novas soluções: *"...Hoje sugerimos muitas coisas ao cliente, fazemos mais do que o cliente inicialmente quer. Sugerimos muitas coisas. E isso faz uma grande diferença. Em primeiro lugar coloca-nos num patamar que permite fugir à discussão*

preço como prioridade..." (Exx, p.6). Esta forma de estar da empresa reflecte aliás as exigências do líder da área comercial e de desenvolvimento de novos produtos: *"...gosto de trabalhar com alguém a quem peço A e me traz A e ainda algo mais, algo melhor... isto é válido tanto com colaboradores quanto com fornecedores... e se sou assim com colaboradores e fornecedores é porque também su assim com clientes. O cliente pede-me um determinado desenvolvimento, e eu gosto que nós apresentemos o que ele pede, mas também algo diferente, melhor, para que lhe possamos dizer: e que tal isto, o que é que acha?..."* (Exx, update).

Com esta abordagem a ABREUS tenta criar ainda mais valor ao cliente, por via da diferenciação, já que provavelmente em Felgueiras contam-se pelos dedos das duas mãos as empresas que têm uma capacidade de desenvolvimento que vai para além da concepção de alguns modelos simples ou da cópia pura e dura de modelos trazidos pelos clientes (Exx, p. 7; Exx, p.21). Esta abordagem de criação de valor através da sugestão de novos materiais, de novas construções é algo relativamente recente: *"...No caso da ABREUS o criar mais valor é a sugestão de novos materiais e novas construções para fazer isto ainda melhor. É uma coisa recente, com 2 a 3 anos. Antes não. Aqui há uns anos atrás o que a ABREUS fazia era a colecção que os clientes queriam. Assim como, aqui há uns 6 anos atrás a ABREUS fazia o que os clientes mandavam. Depois passou por uma fase em que fazia modelação para que o cliente escolhesse, dentro dessa modelação, escolhesse e fossemos chegando ao que o cliente queria comprar. Agora já sugere muita coisa. Chegámos ao ponto de vários estilistas que trabalham com diversas marcas gostarem de vir trabalhar connosco, porque sabem que aqui vão encontrar as soluções que noutra sítio não têm..."* (Exx, p. 8).

Nos últimos anos têm sido diversas as vezes em que a ABREUS sugere e cria novas construções para resolver problemas específicos de desenvolvimento de produtos para o cliente. Por exemplo: *"...Ainda aqui há pouco tempo eu tive uma ideia, criei uma construção e o Miguel disse para fazer uma amostra. Apresentamos a um estilista de um cliente (que é um dos melhores estilistas, trabalha com a PALLADIUM e com diversas outras empresas) que adorou e a seguir aquilo foi repescado para outro cliente. Ou seja ele falou nisso a outro cliente, que nós fazíamos essa construção, que é nova, ninguém faz, e o cliente veio ter aqui..."* (Exx, p.11).

A capacidade de sugestão de diferentes soluções aos clientes passa igualmente pela capacidade de interpretação das suas ideias e das suas necessidades. Muitas vezes a ABREUS recebe apenas um desenho de um estilista. Um desenho de um estilista é normalmente constituído por “uns rabiscos”, que necessitam de ser interpretados e adaptados aquilo que é o conceito de sapato do cliente para quem o desenho foi elaborado: “...O estilista manda o desenho mas nós depois é que o vamos trabalhar, para calçar. Eu tenho desenhos que se for olhar para aquilo, não tem pés nem cabeça, nada calça. Os estilistas são riscos. Às vezes faz uma tira que nem um tornozelo cabe lá. Depois, à medida que vamos conhecendo os clientes sabemos a maneira deles desenhar, cada um tem uma maneira de desenhar, e depois vai muito de conhecermos os clientes, de sabermos o que eles gostam. Este que eu estava a fazer agora, ele tem a forma de desenhar e eu não posso ir por ele se não, não consigo. Saber o que o cliente gosta é importante. Os primeiros desenvolvimentos é mais difícil. Não sabemos o que eles gostam, nem a nível dos acabamentos, nem se são peles finas ou grossas, se gostam dos sapatos mais macios ou mais duros...” (Exx, p.15). Como referido por este entrevistado, o conhecimento dos clientes e do tipo de sapatos que compram é importante para a fase de desenvolvimento. Nos primeiros desenvolvimentos para um determinado cliente pode ainda não haver conhecimento das necessidades específicas do mesmo. Nestes casos a empresa tenta perceber melhor o que se pretende efectivamente, nas conversas com o cliente ou com o seu representante, ou ainda através de pesquisas, por exemplo, na internet, sobre modelos antigos do cliente. Ao nível da equipa de modelação, não existem directrizes definidas sobre o que fazer para se perceber melhor o contexto do desenvolvimento. Todavia, e com o objectivo de melhorar a comunicação e o conhecimento das necessidades, os modeladores foram divididos por clientes, ficando sob a responsabilidade do modelador adstrito ao cliente a forma de gerir o processo. Como consequência, cada um faz da forma que entende ser melhor. Por exemplo, um modelador comentou que efectua diversas pesquisas na internet (Exx) enquanto que outro indicou que nas situações em que o cliente é novo, desenvolve ao seu gosto: “...Quando é um cliente novo faço ao meu gosto, ou se me pediu mais assim, faço ao gosto dele. Se ele me diz qualquer coisa tento seguir as ideias dele. Normalmente, com a maior experiência, qualquer não há indicação nenhuma, fazemos ao nosso gosto e depois logo se vê. O Miguel também dá a ideia dele, às vezes até discuto com os colegas para ver o que eles acham. Fazemos ao nosso gosto mas sempre com... e a partir daí mandamos um sapatinho, mas normalmente corre sempre bem...” (Exx, p. 16).

O *sapatinho* a que se referia a última transcrição é um primeiro protótipo, ou na linguagem do calçado, uma primeira amostra. Nesta fase, o novo produto continua em desenvolvimento e continuará sob essa forma até ser efectuado o denominado teste de produção. Embora a ABREUS não envolva de forma sistemática o pessoal de produção nos processos de desenvolvimento de novos produtos, verifica-se uma preocupação, logo na fase de concepção do modelo, e muitas vezes mesmo antes da produção da primeira amostra, de se desenvolver uma solução que permita maiores níveis de produtividade na produção. Como a comunicação entre as diversas áreas da empresa é bastante fácil, é frequente a área de desenvolvimento chamar responsáveis da produção para que eventuais problemas de industrialização sejam analisados e eventualmente eliminados à partida, embora isso nem sempre seja possível: *“...Por vezes eles até vêm falar comigo numa primeira fase, quando estão a fazer a colecção de cortantes, para me perguntar como é que eu acho melhor cortar o molde. Eles próprios me chamam para ouvir a minha opinião, antes de fazer. Pois sabem que eu estou na área produtiva, que há coisas que depois eu lhes vou chamar a atenção, porque na parte produtiva às vezes as coisas são diferentes. Então chamam-me para trocarmos impressões e às vezes fazemos de forma diferente para depois ser melhor e mais fácil e não termos problemas na produção. Com esta troca de ideias estamos todos a ganhar experiência. Eu passo-lhes informação e eles passam-me informação a mim. E no caso da costura também existem situações dessas, em que tentam encontrar soluções para que se trabalhe melhor...”* (Exx, p.26).

Antes de se dar início à produção da primeira encomenda de um novo produto, a empresa efectua sempre um teste prévio, para garantir que o produto que vai ser fabricado é igual ao que foi previamente aprovado pelo cliente. Actualmente os protótipos são efectuados todos (ou quase todos) na linha de amostras, pelo que o teste de produção acaba por ser o primeiro contacto da equipa produtiva com o novo produto. Nesta fase, e de acordo com o que nos foi revelado, o ideal seria fazer-se um teste de um par em número, ou seja, um par de sapatos para cada número (do 39 ao 46, no caso masculino). Todavia isso apenas é efectuado quando se trata de uma construção diferente. Nos restantes casos são normalmente efectuados os números extremos e o 41 (caso masculino). As fichas com as instruções de operação foram bastante melhoradas ao longo dos últimos anos. Actualmente são bastante mais completas do que eram. Mesmo assim, estão longe de contemplar todas as informações relevantes, até porque existe a convicção de que algumas informações não são codificáveis: *“...Algumas coisas não vão escritas para a produção, há sempre por exemplo uma maneira de colar um*

forro que não é possível escrever, é preciso mostrar... "(Exx, p.26). Deste modo, aquando do teste e posteriormente aquando do início da produção, o processo é normalmente acompanhado de perto pelo modelador que desenvolveu o modelo: "...*Quando salta da parte das amostras para a parte da produção. Nós aí somos chamados a tudo. Controlamos montagem, acabamento... e depois temos de ir atrás, temos de lhes explicar, ... a regra que há nas costuras externas é que fazem um par à frente para me mostrar. Mas não há documentos a dizer como fazer...*" (Exx, p.12).

Importância da marca própria na capacidade de desenvolvimento de novos produtos

Como anteriormente referido, a decisão da empresa avançar com o projecto de lançar uma marca própria acabou por ter um impacto determinante na capacidade que a empresa tem actualmente ao nível do desenvolvimento de novos produtos, designadamente porque a nova marca (1) foi considerada não como uma marca da empresa, mas como um novo cliente, porque (2) a nova marca esteve na origem do desenvolvimento de um novo processo de montagem de sapatos e porque (3) a marca deu visibilidade à empresa, tendo trazido novos clientes, com necessidades diferentes:

(1) Impacto da marca ser considerada como um novo cliente:

Foram diversas as razões que levaram a que a marca ficasse sob a alçada de uma nova empresa. Por um lado, foi uma forma do principal dinamizador do projecto, Miguel Abreu, ser de alguma forma recompensado pelo projecto, já que dos filhos dos donos da empresa é o único que trabalha na firma (Exx). Por outro lado, devido a diferenças geracionais internas de visão do negócio, o projecto da marca própria iria rapidamente sucumbir às pressões para a produção de séries de média e grandes dimensões colocadas pelos sócios da empresa ("*...Principalmente o lançamento da marca eu não via com bons olhos. Hoje reconheço que de facto o caminho é este e não pode ser outro. E havia muita gente a pensar como eu aqui dentro...*" (Exx, p.35)) . Assim, reconhecendo que os interesses da marca, numa fase de criação, na qual é necessário criarem-se conceitos diferentes, inúmeras amostras, e em que as encomendas são de muito reduzida dimensão, são diferentes dos interesses de uma unidade industrial, onde o enfoque é na optimização da produção e na produtividade, foi criada uma nova empresa, a qual tem como sócios, Miguel Abreu e os gerentes da ABREUS, seu pai e tio. Essa nova empresa passaria a ser um cliente da fábrica, como outro qualquer.

Desde o início que a GOLDMUD se posicionou como um cliente muito exigente, e como tal contribuiu para que os níveis de qualidade de produção da fábrica fossem melhorados: *"...A GOLDMUD é um cliente muito exigente! Tem de ser e faz com que toda a gente tenha de ser mais exigente consigo própria. Não pode fechar os olhos e não pode deixar passar. Um par só vai ser comprado por uma pessoa. Como são encomendas muito pequenas para cada cliente vai um cartão com 5 ou 10 pares. Todos vão ser vistos à lupa. Foi mais algo que ajudou a que as pessoas percebessem que tinham de mudar em termos de qualidade. As pessoas estão com mais consciência de que têm de fazer bem e depressa, porque mesmo assim o que vai ficar para a empresa não é muito..."* (Exx, p.40).

Todo o desenvolvimento da GOLDMUD é efectuado entre o designer contratado para a marca e a equipa técnica da ABREUS. A marca é caracterizada pela diferença. Uma colecção da GOLDMUD contempla por exemplo diversas construções, acabamentos distintos e inovadores, desenhos diferentes, peças diferentes (Exx, p.24). Toda esta variedade obrigou a que a equipa técnica tivesse de alargar as suas próprias competências, muitas vezes aprendendo com fornecedores de peles ou de acabamentos, para conseguir criar os modelos pretendidos para a marca. Essa maior capacidade técnica reflecte-se depois no desenvolvimento de novos produtos para outros clientes: *"...Em termos de modelação é difícil. Os modelos são difíceis, construções diferentes, modelos diferentes, aplicações, acabamentos. Aprende-se a trabalhar com eles porque aparecem situações em que temos de dar mais de nós fazer aquilo. Com essa experiência ganha-se capacidade para outras coisas com outros clientes. ..."* (Exx, p.24).

A aprendizagem com fornecedores assumiu um papel muito importante tanto no desenvolvimento de novos produtos quanto mesmo na produção, como consequência da natureza do líder do processo, Miguel Abreu: *"...No caso que comentei das botas em vegetal, a solução do meu pai é simples: não sabemos trabalhar com vegetal, ou o vegetal dá muito trabalho, ou é muito complicado, não se trabalha mais com o vegetal. Já para mim é ao contrário. Se o vegetal é complicado, eu quero é trabalhar vegetal. Eu quero aprender a trabalhar com o vegetal. Até porque vou eliminar a minha concorrência. Se isto é o difícil, é aqui que eu quero estar! É preciso é saber e nós temos é de aprender. Tenho de chamar as pessoas competentes. Tenho de chamar quem sabe. E ainda por cima tenho a quem recorrer... E até nisto sou diferente do meu pai. Ele é capaz de trabalhar com o primeiro barateiro que lhe aparecer, e eu trabalho com o primeiro careiro, que para mim não o é, mas é o que sabe, é o que investe na investigação. A melhor fábrica de solas em Portugal, eu*

tenho de trabalhar com ela, não só com ela, mas com ela tenho de trabalhar. A melhor fábrica de palmilhas de Portugal eu tenho de trabalhar com ela. Os melhores eu tenho de trabalhar com eles. Porque é com eles, com os melhores que eu vou aprender. Por isso é que eu tenho as portas abertas agora para me ensinarem a trabalhar com o vegetal, para me ensinarem a tirar o melhor partido de uma sola de crepe. E esta é uma preocupação que eu tenho desde o início, sempre, porque..." (Exx, p.41).

(2) Impacto do desenvolvimento de um novo sistema de montagem de sapatos

Com a marca, Miguel Abreu tentou fazer algo de diferente: *"...Tentámos fazer um produto que não existe no mercado, ou existindo, exista sob uma forma diferente. Temos a nossa forma de ver a moda e o que as pessoas podem calçar dentro das tendências. E é isso que tentamos fazer, dentro de uma tendência de moda, aquilo que achamos que melhor combina com o resto da roupa e... A definição é algo lata, mas para mim a GOLDMUD é uma marca que tem produtos que não são refinados nem são demasiadamente rústicos ou brutos. Anda aí no meio desses dois pólos. Para conseguir ter um aspecto cidadão mas não refinado, portanto, não é bem abandonhado, mas coçado, usado, mais ..."* (Exx, p.10). Pretendia-se algo tão diferente, que a empresa acabou por desenvolver um novo sistema de montagem de sapatos, denominado mocassin invertido, que veio mesmo a ser premiado em 2008 pela GAPI. A ideia dessa montagem surgiu da conjugação de diversos factores. Em primeiro lugar da importância que Miguel Abreu desde sempre deu à necessidade de fazer algo de diferente na marca: *"...Envolvemos o Pimenta, o estilista, da marca, e essa solução, porque o que eu queria era um sapato que tivesse moda e que fosse confortável como um mocassin, e apresentaram-me isto..."* (Exx, p.5). Em segundo lugar porque a fábrica, embora tendo capacidade para fabricar diversas construções de sapatos, não estava preparada para a montagem tradicional de sapatos de senhora bicudos. Como Miguel Abreu tinha solicitado uma montagem diferente, flexível, e conforto, e como a fábrica sabia muito bem fazer mocassins (luvas), criou-se esse novo sistema de montagem, que permitia aproveitar as competências do pessoal, bem como os equipamentos existentes, indo ainda de encontro aquilo que o líder pretendia (Exx, p. 13): *"...Alguns modelos (GOLDMUD) são tecnicamente complexos. A construção que foi desenvolvida cá dentro, por mim, é uma construção complexa, para termos um produto completamente diferente do que existe no mercado. Então inventei uma construção, baseada numa construção muito antiga, dos mocassins índios e dos sapatos de luva ou mocassins, só que inverti a posição das peças todas o que deu um aspecto totalmente diferente. E deixamos um leque enorme de modelos para desenvolvermos em*

cima, enquanto que o luva é muito limitado. Com o cozido junto à sola liberta-nos toda a parte de cima para fazermos o que quisermos. Temos um registo de patente de construção dos modelos, além de alguns modelos estarem registados em termos de design..." (Exx, p.11).

O novo sistema de mocassin invertido levantou alguns problemas ao nível industrial, pois tratando-se de um sistema totalmente novo, não havia no mercado equipamentos específicos para fabricar os sapatos, o que obrigou a algumas adaptações às formas de trabalhar normalmente utilizadas e à própria forma de utilização dos equipamentos (Exx, p.24).

Uma vez criado o novo sistema de montagem, decidiu-se que, para protecção da marca própria, o mesmo apenas seria utilizado em sapatos GOLDMUD. Desde então diversos clientes têm solicitado essa construção nos seus sapatos, mas a ABREUS tem sido intransigente e nunca aceitou tal situação. No entanto, a experiência que foi a concepção dessa nova construção originou que a empresa tenha já desenvolvido, para clientes externos, diversos novos sistemas de montagem a partir desse conceito: *"...Quando foi a GOLDMUD, foi o Pimenta que teve a ideia e a parte técnica fui eu que a desenvolvi. Digamos que é um processo evolutivo. O aperfeiçoamento da primeira técnica permitiu-me chegar a outra. Pensei no assunto, testei e deu o que deu. O cliente adorou, já vamos produzir e já trouxe mais projectos. Penso que veio atrás dessa construção..."* (Exx, p.12). Numa outra circunstancia foi um chinelo: *"...foi um chinelo diferente, que parece um sapato mas aquilo é um chinelo. O Miguel queria de uma maneira, o Pimenta de outra. Fez-se um primeiro e não deu em nada. Já ninguém se entendia. O Miguel virou-se para mim, em tom de brincadeira e disse: adeus até amanhã e quero aqui um chinelo ... fui para a cama à noite e pensei, vim para cá de manhã e fiz um chinelo com uma construção diferente..."* (Exx, p.19).

(3) Impacto da marca no acesso a novos clientes

Com a criação da GOLDMUD a empresa voltou a expor em certames, embora agora só nas feiras mais importantes de calçado, designadamente a GDS (em Dusseldorf) e a MICAM (em Milão). A exposição da colecção rapidamente abriu portas a que novos clientes, principalmente clientes com conceito de produto parecido, vissem na ABREUS um parceiro para o desenvolvimento e produção de novos produtos: *"A questão da marca é importante não apenas por ser uma marca nova mas também porque mostra capacidades ao exterior. E começou a trazer novos clientes..."* (Exx, p.3); *"...A ABREUS não expunha há vários anos. A GOLDMUD captou a atenção de outras marcas e tentaram vir fazer connosco sapatos*

também para eles com o nosso aspecto. Basta ver que os clientes da fábrica têm um produto similar, em conceito ao nosso. Por exemplo, a PALLADIUM, que já veio depois da GOLDMUD aparecer. É lógico que pode não ter sido nas feiras, mas o interessante é que se nós somos conhecidos por um tipo de produto na GOLDMUD e se há um cliente com o mesmo tipo de produtos que pergunta onde é que pode fazer os sapatos dele, uma das fábricas que é aconselhada é a nossa. E isso trás vantagens ... PALLADIUM, SNIPE, e vários outros, mesmo pequenos. PATAUGÁS, por exemplo, é o mesmo conceito, um espírito diferente do que havia nos clientes antigos, que era preço... Estes conseguem pagar melhor um sapato, também conseguem vender não apenas um sapato mas uma marca, um conceito... Criámos um leque de clientes totalmente diferente, e eu acho que foi também um bocadinho devido ao que fazemos na nossa marca...” (Exx, p.30).

Com a redução significativa das encomendas dos principais clientes da empresa, em 2007, mais pessoas dentro da organização perceberam que a visão de Miguel Abreu (“...Desde o início que a minha visão é fugir da concorrência e fugir para a frente, para um artigo difícil, mais difícil e diferenciado. Tem-se vindo a revelar que a marcas querem algo diferente, também para elas se diferenciarem dos seus concorrentes. Se eu lhes apresentar coisas mais básicas, também os vou estar a ajudar para caminhar para fora da concorrência, que é o que todas as marcas querem. E as marcas querem ajuda, querem muita ajuda. E essa é a nossa mais-valia aqui em Portugal face à China. Na minha óptica, e de acordo com aquilo que falo com os concorrentes, com as marcas, e com outra gente do calçado, é importante a ajuda que podemos dar aos clientes em termos de conhecimento de mercado. O chinês não tem conhecimento do mercado europeu. Não o conhece. Conhece o mercado europeu pelo que os europeus lhe levam para lá. Mas quando o europeu lhe leva algo, esse algo já foi feito na Europa. Já passou. Já é história. A percepção que tenho tido, e vejo por aquilo que se passa aqui na empresa e em outras poucas empresas, como a Jeffers, como a Calafe, embora esta esteja muito presa à marca, e mais meia dúzia, não temos muitas mais...” (Exx, p.39)) tinha alguma fundamentação. Como consequência da iniciativa de lançamento da GOLDMUD, e embora esta nova marca ainda não tivesse volumes de vendas que justificassem os investimentos, novas portas se estavam a abrir para a ABREUS, com o aparecimento de clientes com necessidades totalmente diferentes daquelas a que a fábrica estava habituada a satisfazer.

O aparecimento destes novos clientes, associado ao desaparecimento dos clientes tradicionais abriram portas para que toda a área de desenvolvimento de novos produtos pudesse ser

objecto de reforço, tanto do ponto de vista de recursos humanos, quanto do ponto de vista de espaço físico e de equipamentos, num processo que ainda assim não foi fácil: *"...O Miguel teve de ser teimoso. Acho que sim. Principalmente pela parte do pai e do tio, há-de ter encontrado um muro difícil de passar. E hoje temos de lhe reconhecer esse mérito!"* (Exx, p.37).

6.2 Qualidade e flexibilidade (2007/2010)

A mudança estratégica para servir clientes com necessidades diferentes daquelas que a empresa estava habituada a servir (*"... temos de ver o que é que queremos fazer. Se eu quero ser uma fábrica com clientes como PALLADIUM, Patogás, que são clientes que estão mais à frente, que são clientes de referência em qualquer feira de sapatos, porque são clientes que apresentam as novidades, são procurados para fazer cópias, as cópias surgem é de clientes como estes..."*) (Exx, p.53)) esteve na origem da empresa olhar de uma forma diferente para a qualidade dos produtos fabricados, por um lado, e de se tornar mais flexível, por outro.

A qualidade dos produtos fabricados pela empresa desde sempre se situou num patamar elevado: *"... os clientes compravam pela confiança e pela qualidade. Confiança na qualidade que iriam receber. Conhecimento das pessoas..."* (Exx, p.26). Todavia, tratava-se de uma qualidade de produto conseguida num contexto de produção de grandes séries do mesmo modelo, no qual os funcionários tinham algum espaço para irem aperfeiçoando a técnica de produção à medida que iam ganhando experiência no modelo. Naquele contexto era aceitável uma pequena fase de aprendizagem, no início das produções, na qual a qualidade do produto final poderia não ser tão boa. No novo contexto, no qual algumas séries podem ser, no limite, de 1 par de sapatos, deixou de haver margem para erros. Da mesma forma, neste novo contexto, em que alguns clientes podem receber apenas um par de sapatos de cada número, o controlo de qualidade por parte dos clientes acaba por ser efectuado par a par, o que também reduz a margem de erro da ABREUS: *"...Durante muito tempo a lógica era de grandes quantidades. As quantidades permitem o aperfeiçoamento em termos de processo. Ao fim de algum tempo conseguimos otimizar. Quando estamos a trabalhar séries pequenas não podemos estar à espera do algum tempo. Temos de começar logo muito próximo do bom porque não há tempo para melhorar..."* (Exx, p.23).

Embora a partir mais ou menos do ano 2000 as encomendas tenham vindo a ser de dimensão cada vez menor, em meados de 2007, grande parte da produção da ABREUS ainda era caracterizada por séries de grande dimensão: *"...Então era assim: vinha um desenho, assim*

uma ficha muito básica, olha, é o forro vermelho! Mas forro vermelho, o que é isto? Há é o p. 17! E noutra ficha: aqui diz plantar. Qual é o plantar... Mas qual é? Há é o plantar tal... Mas toda a gente sabia de cor, desde os encarregados, porque eram dois ou três clientes e as coisas eram sempre as mesmas. Em 2007 era assim mesmo! Como é que era possível? As pessoas não estavam preparadas para fazer a curva..." (Exx, p.40). Nesta altura cerca de 85% das encomendas eram ainda de grande dimensão sendo as restantes 15% bastante menores (*"...mesmo assim tentávamos não aceitar encomendas de quantidade inferior a 50 pares por modelo cor, para evitar conflitos internos com os gerentes..."* (Exx, follow up)). Para ajudar a "fazer a curva", Miguel Abreu contratou o CTCP com o objectivo de ajudar a empresa não só a tornar-se mais flexível, como a melhorar a sua performance de qualidade numa realidade de séries de menor dimensão.

A apoio do CTCP seria centrado em dois aspectos diferentes. Um dos aspectos fundamentais, relacionado com a flexibilidade produtiva, pretendia actuar ao nível da mudança da cultura da empresa, de uma cultura de fábrica, de séries de grande dimensão, para uma cultura de "artesanato", de criatividade, de fuga à rotina, de inovação, de fazer "coisas diferentes". O segundo aspecto fundamental do trabalho levado a cabo com o CTCP estava relacionado com a necessidade de se melhorar a qualidade, no sentido de que a redução do tamanho das séries não permite a existência de uma curva de melhoria dos produtos fabricados: *"...Em primeiro lugar nós achámos que devíamos dar formação para mentalizar as pessoas para a mudança na atitude no trabalho, na flexibilidade e na qualidade... decidimos que antes de fazer formações na produtividade, produtividade na pequena quantidade, na qualidade, que para mim é muito importante, mas antes disso era importante fazermos uma formação de nível geral, mais para abrir a cabeça às pessoas de que isto agora que fazemos aqui não é sacrifício, tem de ser um gosto. Temos de passar da mentalidade da fábrica, que é passar 8 horas a fazer o mesmo cravado, a dar cola no mesmo sentido, tirarmos o máximo de tempos, para fazermos algo que nos dá gosto, fazermos peças, artigos, não é fazer sapatos. Não é sapatos para os pés. Antes de ser para os pés, a pessoas que os compram agarram-nos na mão e ficam perto dos olhos. Se não gostar do que vê, não vão para os pés..."* (Exx, p.46).

Neste contexto de privilegiar a qualidade, os responsáveis da empresa passaram a colocar uma ênfase maior na qualidade e menor na produtividade: *"...a pressão primeira é para fazer bem, e depois fazer mais. Não existem objectivos de produção para as linhas. O objectivo é de cada um. O controlo da produção acaba por ser feito por cada um. Eu pretendo que a minha secção faça o melhor e o mais possível. Na questão do corte eu faço um controlo*

interno. Dia a dia eu tenho a produção. É feito por iniciativa minha. Nós todos olhamos para ele mas é superficialmente. Porque nós podemos olhar e ver que hoje cortámos 100. Mas podíamos ter cortado 300. Eu é que vou ver porquê. Se eu cortar só 100 ninguém me diz nada. Talvez no fim do ano alguém diga, que se cortou pouquinho. Mas ninguém faz esse controlo e procura saber porque é que foi pequena a produção. Nem a mim nem a ninguém, nem na costura, nem no acabamento. De qualquer forma o César todos os dias tem os dados de cada secção e as entradas de corte e de costura de fora...” (Exx, p.48).

Para além de, enquanto processo de mudança, ter de ultrapassar problemas normais de resistência, o processo na ABREUS foi mais complexo, na medida que as grandes resistências viriam da própria gerência da empresa. Neste contexto, no início de 2008 foi levado a cabo um programa de formação em sala, envolvendo toda a organização, com o objectivo de sensibilizar as pessoas para a qualidade: *“...fez-se uma formação de sensibilização para a qualidade, para todas as pessoas. Aparentemente parecia não ter dado muitos resultados, pois a partir daí houve alguns problemas na produção e de controlo de qualidade. Mas é assim, as pessoas vão, é um processo contínuo, de sensibilização e de mentalização e de formação também. Os próprios encarregados para as pessoas perceberem que o produto tem outro nível de exigência e que tem de ser feito com mais cuidado mas que se pode fazer também. No princípio as pessoas achavam que era impossível, que esta fábrica nunca podia trabalhar pequenas encomendas. Nomeadamente os gerentes. Eles são os primeiros com quem este trabalho tem de ser feito... às vezes eles fazem comentários, à frente das pessoas, dos encarregados, contrários a esta... Mas tenho notado uma evolução. Eles já estão mais receptivos a esta mudança. Já perceberam que os clientes já não voltam. Esta é a realidade e se a empresa quer continuar tem de ser assim...”*(Exx, p.24).

Paralelamente ao processo de mentalização dos recursos humanos para a qualidade na flexibilidade, que como referido por diversos entrevistados, tem vindo a ser um processo contínuo, foi desenvolvido um programa de melhoria da informação interna, designadamente ao nível do sistema informático que efectua a gestão de todo o processo produtivo, de forma a que cada vez mais informação relevante seja partilhada formalmente: *“...se eu lhe mostrar uma ficha de há 3 anos atrás e lhe mostrar uma de agora, não tem nada a ver. Agora é o vício. Isto de trabalhar para 2 ou 3 empresas pode criar vícios e pode ser mau. Toda a gente conhece os modelos, e conhece os materiais de cor. Não é preciso preencher nada. Toda a gente sabe qual é a palmilha...se o forro é,... agora trabalhamos com uma gama de cliente, todos com uma gama de produtos diferente, mas temos melhorado, mas ainda... Quando*

conseguirmos melhorar está fábrica... “ (Exx, p.40). “...por isso estamos a tentar privilegiar toda a fase inicial, de desenvolvimento do modelo, da industrialização, da informação sobre características e materiais para depois podermos otimizar os sectores produtivos e nos assegurarmos de que estamos a fazer o que o cliente quer. Mas tem havido alguns contratemplos, com a marca, algumas quantidades muito pequenas, modelos diferentes, mais elaborados, as pessoas não estavam preparadas e ao princípio houve aí alguns problemas, os produtos não estavam a sair como se pretendia. O percurso tem sido positivo, as pessoas já perceberam a lógica, ou seja mais cuidado, mais atenção, para chegar ao fim e estar bem, para não se ter de voltar a fazer porque fica muito caro...” (Exx, p.23).

Na origem deste trabalho está a visão de Miguel Abreu que nos referiu que embora a empresa seja vista pelos seus maiores clientes como muito boa em termos de qualidade do produto fabricado, a ABREUS necessita melhorar ainda bastante este aspecto: *“...nós temos acesso aos registos de qualidade dos clientes e as nossas médias de defeito são, felizmente, ainda que para mim muito altas, para eles muito aceitáveis. Não são baixas, não são boas, são muito aceitáveis. Nós para a SNIPE, por exemplo, estamos com uma média de 0.2% de reclamação, quando o limite para eles é 1%. 0.2% é muito bom para um mocassin que é que fazemos para eles. Porque o mocassin é mais sujeito, tem muito cozido manual e pode dar problemas mais facilmente. A montagem é toda feita cá dentro, mas o corte e costura é muita parte feita fora. Temos algum controlo nessas costuras. Mas tenho uma guerra cá dentro que é controlar mais esses pares e ter mais atenção à qualidade. Para mim o 0.2% ainda é muito mau. Eu queria ter muito menos. Além de que isso foi o que chegou ao cliente e uma parte ficou aqui dentro. Quero acabar com tudo isso porque são perdas e vão ter de entrar no preço do sapato. E isso vai roubar aos lucros, à margem...” (Exx, p.26).*

A importância dada à qualidade, associada a uma estrutura de recursos humanos e organizacional bem mais forte do que a das empresas subcontratadas, essas com um enfoque de competências quase exclusivamente na produção, decidiu-se que os produtos mais complexos, normalmente associados a séries pequenas, seriam integralmente (corte, costura, montagem e acabamento) fabricados internamente: *“...Nós vemos os modelos, sabemos qual o mais fácil e o mais difícil. Conhecemos as máquinas das costuras e o grau de exigência do cliente e ficamos com as menores e mais difíceis aqui dentro. Temos aqui os modeladores e os técnicos e é melhor fazer os mais difíceis aqui...” (Exx, p.22).* Neste quadro, a maior parte dos sapatos GOLDMUD são fabricados internamente. As elevadas exigências deste cliente, que irá controlar par a par o que é fabricado, potenciaria todo o processo de mudança cultural

que se pretendia. Por outro lado, a produção interna destas pequenas encomendas, contribuiria para que a empresa mais rapidamente se adaptasse à realidade de flexibilidade que se pretendia.

A passagem das séries grandes para as pequenas trouxe dificuldades de diversos tipos, designadamente logísticas (aprovisionamento e preparação de materiais) e de polivalência dos trabalhadores. No que respeita ao aumento da polivalência dos trabalhadores, ela foi conseguida através da insistência dos principais responsáveis e também de algumas substituições no quadro de pessoal: *"...no início as pessoas não queriam mudar: caramba, andamos sempre a mudar! Mas queres ir para casa? Não queres fazer nada? Andas aqui a valorizar-te Se só souberes fazer uma coisa tens um valor. Mas assim vales mais... Mas custa, custa fazer ver isso às pessoas, entrar na cabeça. Às vezes há postos chave, por exemplo aquelas máquinas principais, para produção de qualidade tem de ter pessoas com certo perfil. Há outras onde se pode colocar uma pessoa mais limitada..."* (Exx, p.16). *"...felizmente já foi muita gente embora e também já veio muita. Mas é importante ensiná-los a adaptar. Ao andarmos muito no terreno é mais fácil..."* (Exx, p.15). Outros encarregados utilizaram técnicas diferentes: *"...sabe que aqui há uns anos atrás fazia-se um cortador, começava nas coisas mais simples, ia evoluindo, e tal. Aqui há uns anos se eu pusesse um cortador de topo a cortar forros ele não gostava pois era uma afronta. Actualmente todo o meu pessoal, alguns que faziam produções grandes, tanto cortam palmilhas como forros e como peles, porque temos de criar polivalência. Eu não posso ter uma pessoa que apenas faz aquilo. Fui alterando aos poucos, metendo um a cortar outras coisas. Isto é psicológico. Os touros começavam a ver aquilo: então ele que é bom está a cortar forros, então eu também posso... E isto é um exemplo, o mesmo é válido para as outras secções. Hoje, e tirando alguns casos pontuais, as pessoas reagem bem à polivalência. Nalgumas situações as pessoas ainda vão assim com o nariz torto. E nós notamos isso, vamos tentar perceber porquê a reacção e tentar explicar o porquê..."* (Exx, p.14).

No que respeita à logística de entrada, as mudanças foram bastante grandes: *"...em termos de armazém isto tem um impacto brutal. Eu para fazer uma encomenda para uma época para um cliente eu precisava, por exemplo de duas ou três cores, 50000 pés. Hoje, um cliente de 50.000 pés é um disparate de peles diferentes. A PALLADIUM que é um cliente de moda que nos dá ainda alguns 70000 pares, ainda não é um cliente tão moda quanto outros. Ainda a colecção são à volta de 5 modelos, com variações, e as cores não são tantas também. Baseiam-se em 3 a 4 cores, o básico. Mas esses aí, para fazermos 70 ou 80 mil pares, só de*

uma pele, são 12 cores. Agora quando é a nossa marca, é o caos..." (Exx, p.11). Dado que as ferramentas informáticas continuam a ser as mesmas, embora melhoradas, a solução encontrada para a adaptação ao maior nível de complexidade, foi a de se contratar mais pessoal e de se fazer uma redistribuição das funções ao nível do armazém de matérias primas.

Com o objectivo de reforçar a adesão dos principais quadros da empresa à nova estratégia, Miguel Abreu levou a cabo, em 2009, duas iniciativas diferentes: Promoveu uma visita à empresa de calçado CALAFE, que é uma empresa com uma grande notoriedade no seio do cluster, e que é conhecida pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos, pela flexibilidade e pela marca própria EJECT. Esta visita tinha o objectivo de permitir que os principais quadros da ABREUS pudessem ver com os seus próprios olhos que o caminho que Miguel Abreu estava a traçar para a ABREUS era possível, já que a CALAFE tem características muito próximas desse modelo. A visita foi um sucesso, tendo mesmo quem nos tivesse referido que apenas a partir desse dia percebeu que o caminho era efectivamente esse (Exx, p.36). Todavia, infelizmente nem tudo correu da forma esperada. Por exemplo, um dos gerentes não fez a visita, justificando-se com o facto de ter outros compromissos. À segunda iniciativa correspondeu uma reunião que envolveu os principais quadros da empresa, com o objectivo de partilhar a sua visão (de Miguel Abreu) de futuro, bem como algumas questões relevantes do passado. Essa iniciativa acabou por ter resultados eventualmente acima dos esperados: *"...acho que agora o planeamento, a modelação, o armazém, já toda a gente está focada com este objectivo. Fizemos uma reunião com todos, agora na passagem de época, com todos os responsáveis, todos os quadros, para conversarmos um pouco qual o caminho da empresa. O que foi, o passado, o que é que se passa no mundo, lá fora, isto não é só a ABREUS, alguns números, alguns dados, algumas estatísticas. E depois o Miguel falou-lhes o que é que queremos para o futuro, alguns números, vendas por cliente e assim, o que se passou há dois anos, o que se passou o ano passado. Em termos de vendas por clientes, evolução dos clientes e ainda perspectivas para este ano. E as pessoas falaram, perguntaram, acharam muito interessante. E depois falei com alguns que disseram ter gostado e que foi importante esta abertura e esta passagem da estratégia para todos estarem em sintonia.. o Miguel abriu-se e foi muito transparente, e as pessoas gostaram, afinal nós também somos importantes aqui dentro! Estão-nos a contar coisas que não sabíamos, que pensávamos que não nos iam contar. Isto também é da nossa responsabilidade agora lutar por isto...."* (Exx, p.24).

Não obstante todo o trabalho que tem vindo a ser feito, os resultados, tanto em termos da qualidade de excelência e da orientação para a flexibilidade, o caminho a percorrer ainda é grande, nomeadamente porque embora se tenha verificado já uma mudança de comportamento ao nível dos gerentes, a sua raiz de produtividade e de séries grandes ainda se encontra presente: *"...o Sr. "XX" é muito boa pessoa, tem um coração muito grande e depois diz que sim a tudo. E depois não faz. Como é muito boa pessoa se eu chegar ao pé dele e me chatear mesmo com ele porque abro uma caixa e vejo um sapato com cola ou com uma linha, eu reclamo e entro a matar. Ele, a primeira coisa que é capaz de fazer, é chegar a uma máquina e dizer, isto é fácil, e tira a cola. Eu fiquei louco porque não quero que ele resolva o problema, o que quero é que ele faça com que o problema não volte a acontecer... É o primeiro a desculpar toda a gente, não se apercebendo que com isso os problemas vão continuar..."* (Exx, p.47). *"...o meu pai nesse aspecto é mais, mais, tem uma filosofia um bocado diferente da minha. É capaz de sugerir logo ao cliente um artigo mais barato, mais simples, e que dê mais produção. Eu vou por um caminho totalmente diferente, vou para um artigo diferente, mais difícil, que me trás mais-valias à fábrica, que me foge mais à concorrência. Porque para fazer isso outras fábricas terão mais força. Nós para trabalhar com produtos mais baratos, eu sei que a concorrência é muito mais forte. Não me interessa muito ir por aí. O meu pai por ele vai por aí..."* (Exx, p.38).

Em resumo, a qualidade dos produtos fabricados pela ABREUS pode ser considerada boa, mas ainda assim dentro dos padrões dos fabricantes nacionais de calçado que evidenciam preocupações com essa variável. O trabalho que tem vindo a ser efectuado, no sentido de se criarem as condições necessárias para que os primeiros modelos sejam logo fabricados de acordo com existentes especificações tem dado bons frutos, mas existe ainda um caminho a percorrer até que os objectivos sejam alcançados.

A flexibilidade produtiva que a empresa tem hoje e que não tinha há 4 anos coloca-a num patamar diferente, com capacidade para responder adequadamente às solicitações dos clientes externos, num patamar também conseguido por diversas empresas na região. Permite-lhe ir mais longe, e responder adequadamente ao cliente interno, a GOLDMUD, cujas encomendas médias são de dimensão muito reduzida.

6.3 A estabilidade da equipa

Embora os gerentes da ABREUS tenham saído de uma fábrica considerada na época como uma referência no sector, e pudessem com eles ter trazido os funcionários que quisessem, por uma questão de princípio, definiram que nunca iriam desafiar pessoas que estivessem a trabalhar em outras empresas para irem para a ABREUS. Esta política, que continuou a ser seguida até aos dias de hoje, criou algumas dificuldades à empresa: *“...mas depois tivemos outro problema. Como felizmente eu e o meu irmão nos damos bem com os outros industriais, não podíamos ir picar os fulanos de uma fábrica para eles virem. Mas tínhamos de fazer algo. Então púnhamos um anúncio no café e esperávamos que eles viessem. E procurámos fazer uma selecção e depois tentamos fazer um acompanhamento no terreno...”* (Exx, p.12). *“...no inicio houve alguns problemas de pessoal. Alguns saíram outros não. Porque alguns não eram tão bons como pensávamos. `...`as vezes vinham alguns que diziam que sabiam isto e aquilo e depois não era assim...”* (Exx, p.13).

O reforço do quadro de pessoal com pessoas com competências técnicas adequadas acabou por surgir alguns anos depois, quando a empresa Continental encerrou definitivamente as suas portas (Exx, p.14).

Os elementos apresentados relativos ao quadro de pessoal evidenciam que, em finais de 2009, 39% do pessoal ao serviço encontrava-se na empresa há mais de 10 anos. Tendo-se em consideração que em 2006, e como resultado do investimento levado a cabo numa segunda linha de montagem e acabamento, se verificou um aumento do número de trabalhadores de 86 para uma média de 120 nos anos seguintes, conclui-se que a estabilidade do quadro de pessoal tem vindo a ser relativamente grande. No entanto, se se fizer uma análise ao nível dos quadros, a situação inverte-se. Por exemplo, ao longo dos 15 anos de vida, a empresa viu passar pelos seus quadros de pessoal um total de 8 modeladores (sendo que em finais de 2009 eram quatro os modeladores ao serviço). Pela costura já passaram diversos encarregados, todos eles sem as competências adequadas. Pelas secções de montagem e de acabamentos sucedeu o mesmo! Como resultado, dos 15 quadros da empresa, apenas 8 estavam na organização há mais de 5 anos. Considerando que dos 15 quadros, 6 pertencem à família (gerentes, esposas, Miguel Abreu e seu cunhado), apenas dois outros, o responsável pelo planeamento e o responsável do corte, que se encontra a ser preparado para assumir a responsabilidade de toda a fábrica, acompanharam todo o processo de mudança do últimos

anos. O resultado destas mudanças no quadro de pessoal, associadas às mudanças da realidade interna pode ser resumida nas palavras de um entrevistado: *"... tenho alguns com vontade de aprender, outros a sentirem a necessidade de aprender e outros completamente desleixados que esses eu quero, quanto antes, substituir. Estamos a tentar fazer isso aos poucos..."* (Exx, p. 43).

Da parte da gerência tem havido uma preocupação de descentralização da responsabilidade: *"...dão (os gerentes) autonomia às pessoas, dizem isso claramente. Eu falo por mim, já tive montes de situações em que o Sr. Abreu ficou aborrecido comigo por eu não ter decidido por isto ou por aquilo: o senhor pode decidir, decida bem ou mal. Se correr mal eu estou cá para assumir, pois fui eu que lhe pedi para decidir..."* (Exx, p.44).

Ao nível do desenvolvimento de novos produtos, os modeladores têm autonomia para fazerem todo o desenvolvimento em conjunto com os clientes, necessitando apenas de recorrer ao responsável da área comercial em situações especiais, como por exemplo, quando, depois de definidos os preços, os clientes solicitam alterações que onerem o produto, quer pela via do custo das matérias primas, quer pela via do aumento da complexidade do processo produtivo (Exx, pag.1).

Desde o início que os recursos humanos são vistos como recursos importantes para a empresa. Nesse sentido foram criadas as condições de trabalho que potencializem que as pessoas se sintam bem na empresa: *"...nós aqui, quase conhecemos o nome de cada um e os familiares de cada um e os problemas que eles têm. Eles às vezes até ficam admirados de como é que nós os chamamos aqui acima para lhes ajudar a resolver um problema familiar, ou um problema com um estampo no carro, ou um adiantamento para uma compra de mobília, ou até uma palavra de conforto. De vez em quando reúno com eles e temos um bom ambiente, porque é nós com eles e eles connosco, pois passamos a maior parte do tempo aqui. Portanto isto é uma família..."* (Exx, p.12). *"...tem bom ambiente e na generalidade as pessoas gostam de trabalhar aqui. É porque é uma empresa muito familiar, e eu acho que eles transmitem um bocado esse sentido de família também para os colaboradores. E eu apercebo-me que sempre que algum colaborador está com um problema, com uma dificuldade, que há uma disponibilidade para ajudar. A esse nível acho que é bom, é uma empresa acolhedora em termos de ambiente..."* (Exx, p.36).

Como referido pelos dois entrevistados transcritos no parágrafo anterior, o relacionamento da gerência com os restantes funcionários tende a ser muito bom. Tão bom que a caixa de

sugestões existente na empresa nunca foi utilizada, pois os colaboradores sentem que estão suficientemente à vontade para discutir os assuntos directamente com os gerentes (Exx, p.37). Um entrevistado referiu-nos que, na sequência de uma visita a uma feira do sector viu uma máquina que, segundo o seu ponto de vista, seria muito interessante para a empresa. Pouco tempo depois, e depois da ideia ter sido devidamente analisada pela gerência, a máquina estava instalada na unidade produtiva (Exx, p. 44).

A colaboração entre os diversos departamentos da empresa é considerada boa pela totalidade dos entrevistados. Mesmo os que chegaram há menos tempo, e que por isso tenham algum receio de não serem bem recebidos, afirmaram que o ambiente é muito bom e que existe um elevado espírito colaborativo, essencialmente em prol da resolução dos problemas existentes. Este aspecto é particularmente importante pelo facto de uma boa parte do conhecimento existente na empresa ser ainda tácito. Por exemplo, embora as fichas de fabrico sejam actualmente muito mais completas do que eram no passado (Exx, p.8; Exx, p.40), a informação que elas contem ainda é limitada, o que obriga a que, num início de produção, os modeladores sejam frequentemente chamados à área fabril para explicar como é que a operação deve ser efectuada: *"...e durante a produção também somos nós modeladores que vamos lá explicar. Qualquer coisa diferente que haja, nós é que vamos lá explicar. E por vezes nós é que vamos ver se está bem feito. Normalmente não vou sozinho. O encarregado diz-me: o gajo está lá a vazar, vai lá ver se está a fazer bem. E eu digo, nada disso você é que vai lá comigo..."* (Exx, p.32). O mesmo se passa quando é desenvolvido, por exemplo, um novo processo de acabamento de peles. Depois do fornecedor ir à empresa, explicar como é que se faz e, eventualmente, supervisionar um teste, o conhecimento fica na cabeça das pessoas mas não é codificado, pelo que, em novas necessidades de utilizar o mesmo conhecimento, por vezes verificam-se alguns problemas, designadamente erros, pois nem todos se recordam da forma de operar.

6.4 As fronteiras da empresa - Cluster

A criação da ABREUS resulta da existência de um cluster de calçado em Felgueiras: os sócios trabalhavam na empresa do pai e tio, tendo resolvido sair para criar a sua própria sociedade, beneficiando não apenas do conhecimento técnico que tinham da actividade, mas também do relacionamento com clientes e fornecedores diversos da indústria.

Ao longo da sua evolução, bem como actualmente, a empresa tem vindo a adoptar a sua estratégia e os seus processos diários à realidade da envolvente de cluster em que se encontra envolvida, nomeadamente nos seguintes aspectos:

Contratação de recursos humanos:

Os recursos humanos da ABREUS são maioritariamente recrutados localmente, tirando partido não apenas do papel das instituições relacionadas e de suporte (e.g. Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado): *"...entretanto veio um rapazito fazer um estágio do centro tecnológico e nós vimos que era jeitoso e está agora na modelação, na frente do CAD a meter dados..."* (Exx, p.22), mas também do facto de existir localmente um grande número de profissionais qualificados. Por exemplo, tanto ao nível da produção, como das áreas de apoio, como dos armazéns ou do controlo de qualidade, os novos funcionários são contratados localmente e, grande parte deles têm experiência profissional na indústria de calçado.

Subcontratação

A subcontratação local de partes da produção teve início mesmo antes da empresa começar a produzir. Nos tempos correntes, a maior parte da produção é subcontratada (AD1 a AD6).

Até ao ano de 2009, uma parte significativa dos produtos vendidos pela ABREUS eram provenientes de colecções de outros fabricantes locais: *"...no inicio de cada época vinha cá o comprador e dizia que até o dia X lhes tínhamos de enviar amostras. O Sr. Abreu dava uma volta por aí pelas fábricas e pedia amostras deles, amostras essas que vinham para aqui com os preços de venda deles. Eu, cá dentro atribuía uma referência nossa a cada uma das amostras, fazia um preço, era fácil, pois eram coisas já definidas, eu sabia o que era o acordo comercial, os transportes, mais a nossa margem, e convertia aquilo num artigo nosso para o cliente. Uns tempos depois o cliente colocava as encomendas e definia os prazos. Vinha para mim, eu verificava tudo, confirmava ao cliente, que emitia uma encomenda oficial e eu distribuía as encomendas por essas fábricas todas..."* (Exx, p.30). Este todavia é um negócio que está a terminar pois essas fábricas resolveram investir nas suas próprias estruturas comerciais e começam a interagir directamente com os clientes (Exx, p.29).

As áreas da produção onde o índice de subcontratação é maior são as de corte e de costura. A ABREUS mantém relações comerciais estáveis de longo prazo com um conjunto de diversas unidades de costura. Estas relações estáveis de longo prazo são importantes por duas razões

principais. Primeiro porque a empresa desenvolve um melhor conhecimento das competências dos subcontratados, o que lhe permite fazer uma melhor distribuição dos modelos (*"...as costuras que trabalham fixas há mais tempo trabalham para aí há uns 7 ou 8 anos. Conheço-os bem. E isso é muito importante. Estarmos muito habituados à forma de trabalhar uns dos outros ajuda-nos muito e elimina à partida muitos problemas. Mesmo ao nível de documentações, de identificar as coisas, de interpretar o que está escrito nos papéis. Uma dúvida que surja por vezes nem precisam falar connosco pois já sabem como resolver... às vezes costuras mais recentes é mais complexo. Qualquer coisa que surja, que não bata certo é logo um problema..."*) (Exx, p.15)), e em segundo lugar porque cada vez os picos de produção tendem a ser maiores em espaços de tempo mais reduzidos. Ou seja, cada vez os clientes tendem a esperar mais tempo para colocar as suas encomendas, e a, conseqüentemente, solicitar entregas com prazos mais curtos. Os picos de produção associados não são exclusivos da ABREUS, antes começam a ser uma tendência da indústria, conduzem a que mais empresas tenham a necessidade de subcontratar em curtos espaços de tempo, o que origina problemas de falta de capacidade instalada também nos subcontratados. Esta nova variável é gerida internamente através da subcontratação mesmo em alturas em que tal não seria necessário, mas a empresa sente que necessita de garantir trabalho aos subcontratados, de modo a que eles não assumam compromissos com outras empresas: *"...este ano tivemos uma situação e em função dos tempos, a empresa deixou de fazer horas. E com a flexibilização dos horários, trabalha-se mais ou dá-se compensação de horas. Como eles tinham muitas horas a mais, colocámos a nossa costura em casa quase durante 7 ou 8 dias e continuámos a subcontratar, para segurar as costuras..."* (Exx, p.13).

As encomendas de menor dimensão e de produtos mais complexos são normalmente produzidas internamente, essencialmente por duas razões. Por um lado, se a empresa subcontratar apenas os modelos que são piores em termos de produtividade, quer pela complexidade, quer pela dimensão das encomendas, cria problemas de rentabilidade aos subcontratados, colocando em risco o relacionamento de longo prazo que pretende (Exx, p.4). Por outro lado por questões de facilidade de gestão dos problemas de logística. Principalmente após o aparecimento da GOLDMUD, parte dos sapatos passou a ter um processo de fabrico mais complexo, com operações não tradicionais que têm de ser efectuadas em empresas especializadas (lazer, riscos, buracos, entre outros), situação que obriga a que os produtos em vias de fabrico tenham de ser transportados para fora das instalações da unidade produtiva, logo após a realização de uma operação, para uma empresa

fornecedora, para a realização de uma operação específica, para seguidamente voltarem para a fábrica para mais uma operação tradicional, para terem eventualmente de ser novamente enviados para o exterior e assim sucessivamente.

O relacionamento com os subcontratados de corte e costura é muito mais do que um relacionamento comercial simples de pagamento por um serviço. Com o objectivo de manter um relacionamento estável e são com os subcontratados, a ABREUS dá algum apoio técnico aos mesmos, não apenas ao nível de formação, com frequência os modeladores dirigem-se à unidades dos subcontratados para explicar como é que os modelos devem ser fabricados, mas também por exemplo ao nível da manutenção ou da disponibilização de equipamentos específicos: *"...mas quando eles precisam de um mecânico, ligam para mim, eu falo com o Sr. Alberto e por vezes ele manda. Empréstimo máquinas é mais ou menos normal. Também facilitamos a vinda deles às nossas máquinas. Algumas mais específicas eles podem não ter e então deixamos que venham fazer aqui..."* (Exx, p.36).

Aprovisionamentos em Geral

A grande maioria dos restantes componentes necessários para a produção dos sapatos é adquirida a fornecedores nacionais (Exx, p.19) que têm representantes locais. Mesmo os fornecedores estrangeiros, designadamente italianos e espanhóis, a quem a empresa adquire algumas matérias primas específicas, têm representantes locais.

Na selecção dos fornecedores, a empresa tem vindo a ter a preocupação de trabalhar sempre com aqueles que têm capacidade para apresentar as soluções mais inovadoras: *"...é preciso é saber e nós temos é de aprender. Tenho de chamar as pessoas competentes. Tenho de chamar quem sabe. E ainda por cima tenho a quem recorrer... E até nisto sou diferente do meu pai. Ele é capaz de trabalhar com o primeiro barateiro que lhe aparecer, e eu trabalho com o primeiro careiro, que para mim não o é, mas é o que sabe, é o que investe na investigação. A melhor fábrica de solas em Portugal, eu tenho de trabalhar com ela, não só com ela, mas com ela tenho de trabalhar. A melhor fábrica de palmilhas de Portugal eu tenho de trabalhar com ela. Os melhores eu tenho de trabalhar com eles. Porque é com eles, com os melhores que eu vou aprender. ...e esta é uma preocupação que eu tenho desde o início..."* (Exx, p.41).

No que respeita a actividades de consultoria, a ABREUS também procura contratar as organizações com as quais o potencial de aprendizagem é o maior. Por exemplo, o projecto

que está a ser levado a cabo pelo CTCP, é conduzido por uma técnica que conhece bem a realidade da empresa CALAFE e que acompanhou parte do seu processo de mudança (Exx,p. 52).

Participação em feiras e certames internacionais

Para a participação em feiras e em certames internacionais, a ABREUS conta sempre com a ajuda da APICCAPS. A associação tem uma grande experiência na organização deste tipo de participações, de tal forma que as empresas apenas têm de definir o espaço que pretendem, qual o "stand" que querem montar e empacotar os materiais que pretendem levar.

Participação na APPICAPS

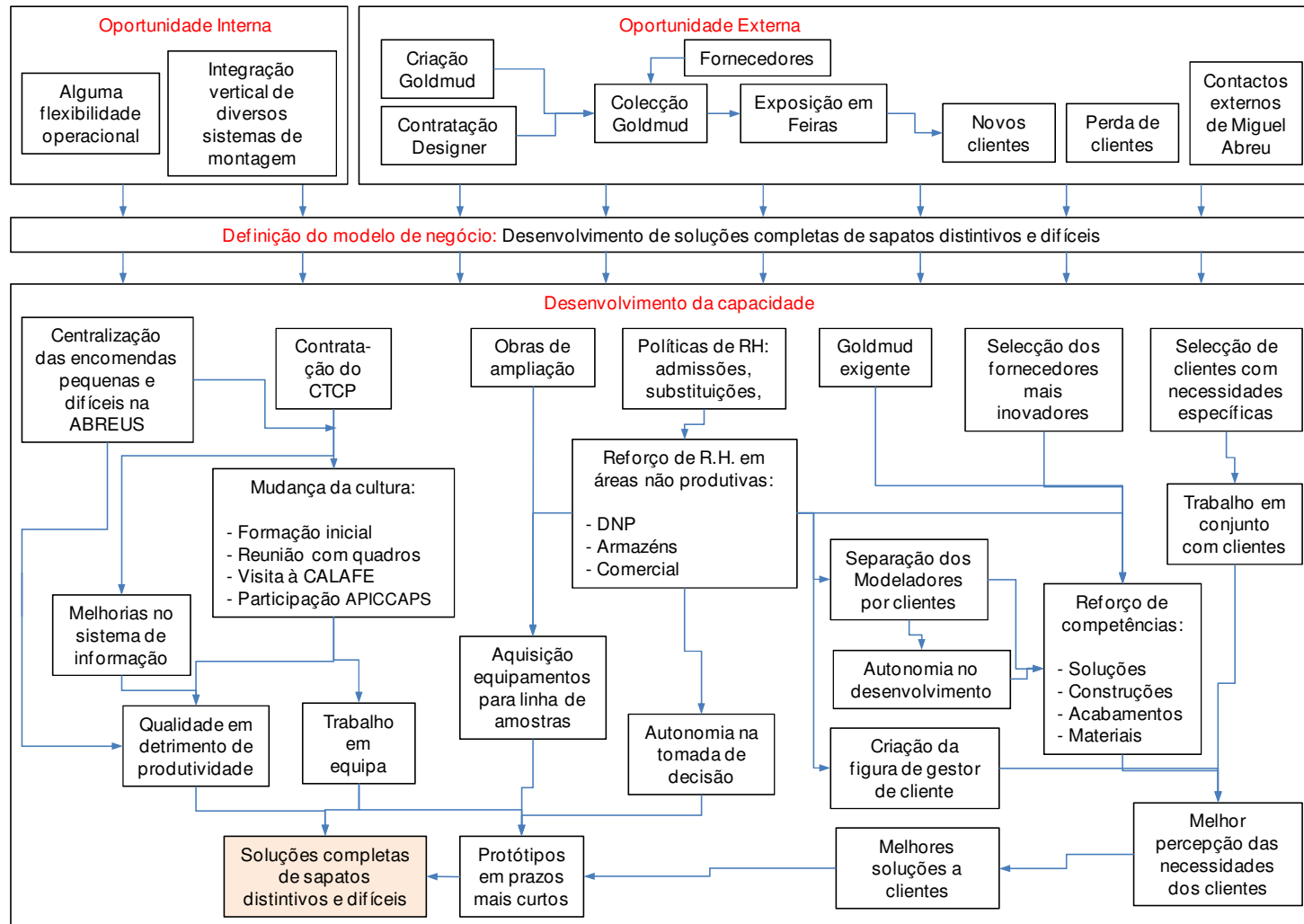
Miguel Abreu e António Manuel Abreu fazem parte dos Órgãos Sociais e Consultivos da APICCAPS. Miguel Abreu vê a sua participação na associação como uma forma de trocar experiências e de aprofundar os conhecimentos sobre a realidade da indústria nacional: *"...eu estando no futebol, tenho de treinar muito bem a minha equipa, mas também tenho de conhecer o meu adversário... Eu como fábrica não vou combater o mundo, nem quero conquistar o mundo. Tenho é de saber quais as minhas competências, quais as dos meus concorrentes, o que é que eu posso fazer a mais e traçar o meu caminho. A APICCAPS põe-me dentro do meio, dá-me conhecimento do que cá está e do que se pode fazer para a frente..."* (Exx, p.59).

A participação de António Manuel Abreu na associação foi praticamente uma imposição do filho e da esposa, com o objectivo de o fazer sair do contexto mais fabril e de o levar também a perceber de uma forma diferente o que se está a passar na realidade da indústria.

6.5 Resumo

A figura II resume, em forma de modelo lógico (Yin, 2009), a forma como a ABREUS desenvolveu a capacidade de desenvolver soluções completas de sapatos distintivos e difíceis.

Figura II – Modelo lógico do desenvolvimento do Desenvolvimento de Novos Produtos



7 Análise das capacidades

7.1 Análise VRIO da capacidade de desenvolvimento de novos produtos

A capacidade que a ABREUS dispõe ao nível do desenvolvimento de novos produtos resulta da forma como inter-relaciona diversos recursos: os direitos de propriedade sobre o sistema mocassin invertido, o design (criativo e técnico), a capacidade técnica, a tecnologia, e o relacionamento com o cluster. O quadro V resume a análise efectuada a esta capacidade. A análise é descrita nos parágrafos seguintes.

Quadro V – Análise VRIO do desenvolvimento de novos produtos

Recurso	Valioso	Raro	Inimitável
Mocassin invertido	-	+	+
Design criativo	-	+	-
Design técnico	-	+	+
Capacidade técnica	-	-	-
Tecnologia	-	-	-
Relação com o cluster	-	-	-
Desenvolvimento de novos produtos	+	+	+

Fonte: Análise do autor

A análise a esta capacidade foi efectuada em duas fases sequenciais. A primeira fase foi a análise dos recursos de forma isolada, primeiramente em termos de valor e de raridade e posteriormente em termos da sua inimitabilidade. Os recursos considerados não raros não foram, por questões de irrelevância, analisados sob o prisma de inimitabilidade (se não são raros, quer dizer que estão disponíveis para outras empresas, logo a questão da inimitabilidade deixa de ser relevante). Para a análise da inimitabilidade dos recursos considerados raros foi efectuada uma análise de conteúdos e a sua respectiva codificação em termos das características que criam barreiras à imitabilidade, nomeadamente a dependência do percurso percorrido ("*path dependent*"), a complexidade social, a ambiguidade causal e os direitos de propriedade (Barney, 1991; Peteraf e Barney, 2003). Essa análise encontra-se detalhada no quadro V.

À segunda fase da análise correspondeu a análise da integração dos seis recursos, sob a forma de capacidade (desenvolvimento de novos produtos).

A primeira constatação da análise é a de que, individualmente, nenhum dos recursos é valioso:

- O sistema mocassin invertido, no modelo de negócio actual da empresa, no qual o sistema apenas é utilizado nos sapatos GOLDMUD, não é valioso, pois necessita de ser acoplado a outros recursos, como por exemplo design, para ser transformado num sapato que crie valor.
- O design pode ser dividido em duas grandes partes, embora essas duas partes sejam de difícil desassociação. A primeira fase tem a ver com o processo criativo em si, que se relaciona com o conceito do novo produto, o qual denominámos design criativo. É nesta fase que se desenvolvem e seleccionam os diferentes temas para os grupos de sapatos que compõem as colecções e se fazem “os rabiscos” aos quais correspondem os desenhos dos designers. Na ABREUS este recurso é aplicado apenas na marca GOLDMUD. No modelo de negócio da empresa, o design criativo isoladamente não constitui um recurso valioso, pois a empresa necessita ter outros recursos de base, como por exemplo design técnico e tecnologia, entre outros, para transformar o seu design criativo em *ouputs* que permitem o aproveitamento de oportunidades. Todavia, num modelo de negócio no qual a empresa comercializasse esse design criativo, o mesmo seria considerado, de *per si*, valioso.
- À segunda fase do design, à qual apelidámos de design técnico, corresponde a tradução do conceito proveniente do design criativo num desenho do novo produto (desenho do modelo), o desenvolvimento dos solados, a concepção das construções e a selecção dos materiais. Engloba a forma como a empresa consegue entender as necessidades de um cliente específico que apresenta já um conceito de novo produto (por exemplo uma fotografia de um sapato, um rascunho ou até mesmo um sapato já existente, sobre o qual pretende fazer algumas alterações) e aborda igualmente a capacidade de criar novos produtos a pensar nas necessidades específicas de cada cliente. O design técnico isoladamente não é valioso, na medida que este recurso, isoladamente, não permite o aproveitamento de oportunidades nem tão pouco a mitigação dos efeitos de ameaças. Para tirar partido deste recurso a empresa, por exemplo, necessitaria transformar o seu output (o desenho de um novo sapato) num modelo técnico que possa ser produzido em ambiente industrial e posteriormente de o produzir ou de subcontratar a sua produção. Alternativamente a empresa poderia tirar directamente partido deste recurso se o seu modelo de negócio fosse diferente e se comercializasse serviços de design.
- A capacidade técnica traduz nesta fase os conhecimentos que a equipa da empresa tem e que lhe permitem transformar o desenho do novo produto num modelo testado. Envolve desde os conhecimentos de CAD até aos conhecimentos necessários para desenvolver os testes dos novos modelos e as respectivas gamas operatórias com vista à minimização dos custos de produção, passando pela capacidade de mitigar, logo numa primeira fase de modelação técnica, eventuais problemas de qualidade do produto final. A capacidade técnica existente ao nível do desenvolvimento dos novos produtos, isoladamente, não é valiosa pois sem as tecnologias adequadas ou sem uma cultura empresarial já vocacionada para a flexibilidade e para a qualidade, o desempenho no desenvolvimento de novos produtos seria substancialmente inferior.

- A tecnologia para o desenvolvimento de novos produtos consiste nos sistemas de CAD, nos sistemas de corte de pele e nos equipamentos de produção que permitem fazer primeiro a amostra e depois o teste do modelo. A tecnologia isoladamente não pode ser valiosa, até porque o adequado funcionamento destes equipamentos depende em larga escala da capacidade técnica dos operadores.
- A relação com o cluster capta essencialmente a predisposição que a empresa tem para trabalhar com os fornecedores mais inovadores com vista à adopção de novas soluções de materiais e de acabamentos. Sem, por exemplo, uma capacidade técnica adequada, ou sem a tecnologia necessária para transformar desenhos finais que adoptam soluções inovadoras em modelos testados, o relacionamento com o cluster não permite o aproveitamento de oportunidades nem a mitigação dos efeitos de eventuais ameaças.

Os direitos de propriedade sobre o mocassin invertido determinam que este recurso não possa ser imitado. Por se tratar de uma solução única, trata-se de um recurso raro.

O design criativo associado à GOLDMUD é raro no sentido de que a marca tem uma identidade própria a diferente de qualquer outra. Todavia, uma vez definido o conceito da marca e criadas as primeiras colecções que permitiram tangibilizar a sua identidade, o design criativo com as características da GOLDMUD passou a ser facilmente imitável. Ou seja, seria relativamente fácil qualquer outra empresa, ou outro estilista não ligado à ABREUS, desenvolver, do ponto de vista de design criativo, sapatos identificáveis com o espírito GOLDMUD.

O design técnico na ABREUS traduz a capacidade que a equipa tem de interpretar o design criativo e de criar um conceito de produto que vá de encontro às necessidades dos clientes. Mais do que fazer desenvolvimentos de acordo com indicações específicas dos clientes, a ABREUS tem a capacidade de sugerir soluções diferentes, de entre as quais, novas construções. Trata-se de um recurso relativamente raro na indústria. De acordo com diversos especialistas consultados, apenas uma minoria das empresas portuguesas de calçado tem este recurso com este nível de desenvolvimento. Na ABREUS o design técnico tem características de ser dependente do percurso percorrido, por exemplo, novas construções desenvolvidas e sugeridas a clientes resultam em adaptações do mocassin invertido. A experiência passada com o desenvolvimento GOLDMUD tem igualmente uma preponderância relevante no design técnico, tanto pelos elevados níveis de exigência da marca, quanto pelo facto dos conceitos de acabamentos e de materiais utilizados nas sugestões aos clientes tenderem a ser

já familiares à equipa da ABREUS, devido a experiências passadas com a marca própria (quadro VI).

A capacidade técnica, conhecimentos que a equipa da empresa tem e que lhe permitem transformar o desenho do novo produto num modelo testado, existe em diversas empresas portuguesas do sector, pelo que não pode ser considerada rara. Assim, a questão da inimitabilidade não se coloca.

A tecnologia utilizada para está disponível e difundida pela maioria das empresas.

O relacionamento com o cluster capta essencialmente o relacionamento e a selecção de fornecedores de componentes. Estes encontram-se em grande parte representados fisicamente na região do cluster e disponíveis para trabalhar com diversos clientes. Assim, e dado que existe um mercado de fornecedores, o recurso não é raro.

Quadro VI – Codificação da Flexibilidade Produtiva – Inimitabilidade

Recurso	Direitos de propriedade	Dependente do percurso percorrido
Mocassin invertido	Protegido por patente	
Design técnico		<p>- "...A questão da marca é importante não apenas por ser uma marca nova mas também porque mostra capacidades ao exterior. E começou a trazer novos clientes..." (Exx, p.3).</p> <p>- "...em termos de modelação é difícil (a GOLDMUD)... os modelos são difíceis, construções diferentes, modelos diferentes, aplicações. Aprende-se a trabalhar com eles porque aparecem situações em que temos de usar a nossa capacidade para fazer aquilo. Com essa experiência ganha-se experiência para outras coisas com outros clientes..." (Exx, p.23).</p> <p>- "... se o modelador passa a vida toda a fazer uns desportivozecos, por exemplo, só sabe daquilo. Nós lá em baixo fazemos tudo, tudo o que aparece: luvas, montados, praticues, Califórnia, strobel, criança, fazemos tudo, e não há muitos modeladores a conseguir várias construções e a ter linha para fazer senhora e para fazer homem. Há pessoas muito boas a fazer luvas e montados, que é mais fácil não conseguem. E a GOLDMUD como faz muitas construções, desenhos diferentes, peças diferentes, qualquer cliente não acha aquilo comercial, mas como é uma marca que é moda, pode-se dar ao luxo de fazer umas coisas diferentes e claro nos ao fazer aquilo se depois aparecer uma coisa diferente já sabemos... e de vez em quando aparecem..." (Exx, p.24).</p> <p>- "...por exemplo, este mocassin invertido que fazemos na GOLDMUD, mas fazemos um muito próximo disto para a SNIPE, que é um mocassin que lhe puxamos o cozido manual quase para o chão. Isto são soluções da Abreus. Foram desenvolvidos por testes e por experiência que vamos fazendo e por gente qualificada. A ideia veio da GOLDMUD..." (Exx, p.4).</p>

Fonte: Análise do autor

A análise efectuada a cada um dos recursos da capacidade de desenvolvimento de novos produtos demonstra que nenhum deles passa o teste VRIO para constituir uma fonte de

vantagem competitiva. Na verdade, a fonte de vantagem competitiva decorre da forma como a empresa se organiza para inter-relacionar os seis recursos. A capacidade de desenvolvimento de novos produtos resulta da forma (organização) que a empresa tem de integrar os recursos mocrassin invertido, design criativo, design técnico, capacidade técnica, tecnologia e selecção e relacionamento com o cluster. No modelo de negócio actual da ABREUS esta capacidade é valiosa, pois permite gerar outputs que permitem aproveitar oportunidades ou mitigar os efeitos de ameaças, designadamente a de propor soluções completas de sapatos distintivos e difíceis. O valor desta capacidade é potenciado pela conjugação de outros recursos e capacidades, como por exemplo a tecnologia de produção, a flexibilidade ou a qualidade, recursos e capacidades esses que já existiam previamente na empresa e que, ao terem vindo a ser melhorados, permitem que a empresa integre verticalmente a produção de parte dos sapatos que desenvolve.

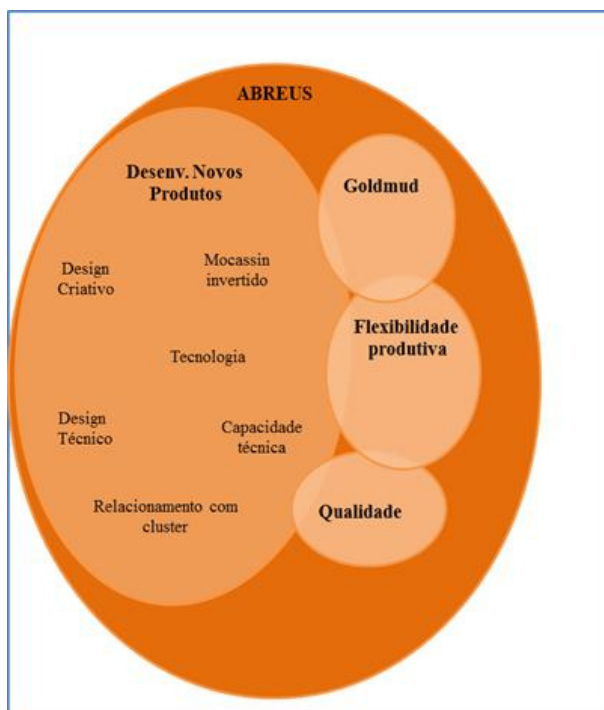
Sendo a capacidade de desenvolvimento de novos produtos o resultado da forma como a ABREUS integra os seis recursos referidos, verifica-se ainda uma dificuldade maior num eventual processo de imitação por parte de concorrentes, que é a da ambiguidade causal (Barney, 1991). Com efeito, quanto mais complexa for a capacidade, nomeadamente por incluir uma mistura de maior número de recursos, menos evidente se torna, mesmo para quem está dentro da empresa, perceber claramente qual a origem da vantagem competitiva.

Conclusão

A análise anterior permite concluir que a empresa tem uma capacidade (desenvolvimento de novos produtos) que passa o teste VRIO. Para além disso, essa capacidade beneficia particularmente de três recursos/capacidades em desenvolvimento, os quais têm vindo nos últimos anos a ser objecto de uma atenção especial, designadamente a flexibilidade produtiva, a qualidade e a marca própria GOLDMUD (figura III).

A GOLDMUD ainda está longe de constituir uma capacidade para isoladamente constituir uma fonte de vantagem competitiva. Encontra-se numa fase de crescimento e de consolidação no mercado. Em 2009 representou cerca de 6% das vendas totais da empresa. A criação da marca constituiu um marco importante para a criação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a qual retira actualmente dividendos importantes da GOLDMUD, designadamente ao nível de três distintos aspectos: o mocassin invertido, o nível de exigência da marca, o qual tem estado

Figura III – Capacidades da ABREUS



na origem da elevação de diversas competências para níveis superiores, e a visibilidade que a marca deu à ABREUS, visibilidade essa que permitiu o estabelecimento de relações comerciais com clientes novos e com necessidades diferentes do tradicionais da empresa.

A qualidade dos produtos fabricados pela ABREUS sempre foi boa. Quando a empresa enveredou por uma nova estratégia, em 2006/2007, decidiu olhar de uma forma diferente para a qualidade. As pequenas séries não deixam espaço suficiente para erros nos primeiros produtos produzidos, nem para a existência de uma curva de aprendizagem. Começaram a ser efectuados esforços nos sentido de se conseguir a melhor qualidade logo no primeiro par de sapatos. Entre outros, a melhoria da qualidade está a passar por alterações da cultura da empresa, pretendendo-se a esse nível passar de uma cultura de fábrica para uma cultura de

artesanato, na qual a flexibilidade é fundamental. Tanto a qualidade (vista desta forma) quanto a flexibilidade produtiva, tem vindo a melhorar, sendo as diferenças notórias face a 2006. Os benefícios que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos retira deles (da qualidade e da flexibilidade) são facilmente percepcionáveis, na medida que permite que a empresa integre verticalmente a produção de pequenas séries. Todavia, tanto uma quanto a outra estão ainda longe de ter atingido os patamares considerados adequados.

Do ponto de vista do modelo das estratégias genéricas de Porter (1985), a ABREUS posiciona-se com uma estratégia de diferenciação. A vantagem competitiva da empresa, decorrente das capacidades analisadas, permite que a empresa crie mais valor aos seus clientes através do incremento dos benefícios percebidos. Embora a capacidade que está na origem da vantagem competitiva da empresa permita o incremento dos benefícios aos clientes, a ela está igualmente associado um aumento significativo dos custos, não apenas custos de estrutura, mas também custos relacionados com baixas produtividades.

A mudança no tipo de clientes que a empresa começou a servir a partir de 2006 constitui um bom indicador de que a ABREUS consegue produzir um valor económico (Peteraf e Barney, 2003), dado pela diferença entre a percepção que os clientes têm do benefício do produto e o custo económico do produto, superior à média.

7.2 Microfundações das capacidades

Para a análise das microfundações das capacidades da empresa, partimos da ferramenta desenvolvida por Teece (2007), embora esta tenha um enquadramento diferente, na medida que é aplicável a indústrias com características específicas e diferentes da indústria do calçado. Teece (2007) desenvolveu a referida ferramenta para um contexto de indústrias que enquadram quatro características distintas:

- 9) O ambiente é aberto ao comércio internacional e completamente exposto a oportunidade e ameaças associadas a mudanças tecnológicas. A indústria de calçado enquadra-se nesta característica, embora as mudanças tecnológicas não sejam relevantes.

- 10) A mudança técnica em si é sistémica no sentido de que múltiplas inovações devem ser combinadas para se criarem produtos ou serviços que vão de encontro às necessidades dos clientes. Não é o caso da indústria de calçado.
- 11) O mercado global de componentes e de serviços está bem desenvolvido, como acontece na indústria do calçado.
- 12) O mercado global para a troca de *know how* e de tecnologia encontra-se ainda pouco desenvolvido, o que não é o caso da indústria de calçado.

O modelo (Teece, 2007) parte do princípio de que as capacidades dinâmicas das empresas podem ser divididos em três grandes fases, designadamente a capacidade de detecção de oportunidades, a capacidade de aproveitamento das oportunidades e a capacidade de gerir a janela de oportunidade, no tempo, através da reconfiguração e da adaptação às mutações da envolvente, de forma a minimizar o efeito de potenciais rigidezes centrais (Leonard-Barton, 1992). As microfundações das capacidades dinâmicas são as habilidades, os processos, os procedimentos, as estruturas organizacionais, as regras de tomada de decisão e as disciplinas que permitem à empresa a detecção das oportunidades, o seu aproveitamento e a subsequente gestão do aproveitamento das oportunidades, através da reconfiguração e da adaptação às mutações na envolvente.

Para a análise das microfundações da capacidade dinâmica da ABREUS fizemos uma análise de conteúdos de acordo com as categorias finais obtidas na análise do caso piloto do projecto de investigação onde este caso de estudo se enquadra: Caso CALAFE. As categorias aí obtidas resultaram de um processo iterativo de codificação. Para a primeira codificação utilizámos um conjunto de tópicos seleccionados e adaptados da ferramenta elaborada por Teece (2007), designadamente (quadro VII):

Quadro VII – Categorias preliminares

Fase	Categorias (microfundações)
Detecção de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de interpretação das mudanças - Processos de capitalização em inovações de fornecedores - Processos para identificar segmentos de mercado alvo e mudança nas necessidades dos clientes
Aproveitar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Delinear o modelo de negócio e as novas soluções para os clientes - Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos - Construir lealdade e comprometimento
Reconfigurar e adaptar	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralização - Governo da empresa - Gestão do conhecimento

No caso piloto, após as categorias terem sido definidas, voltámos à fase de análise na qual os temas estavam já codificados por capacidades e analisamos de novo todos os dados com o objectivo de se identificarem temas enquadráveis nas categorias definidas. O resultado dessa codificação inicial foi a obtenção de diversos temas que, não obstante se enquadrarem na mesma categoria, poderiam ser melhor explicados em categorias diferentes, mais restritivas, não existentes na codificação inicial. Em face destas conclusões preliminares, optou-se por se modificarem as categorias iniciais, eliminando-se antigas e acrescentando-se novas, até se obter uma solução final em que os temas fossem claramente separados. O resultado final desse processo foi então aplicado para análise dos padrões observados neste caso, tendo-se verificado a mesma tipologia de problemas, o que nos obrigou a fazer algumas modificações nas categorias. O resultado deste processo iterativo de codificação levou às seguintes categorias finais (quadro VIII).

A fase de “detectar as oportunidades” segue a proposta de (Freire, 1997), na qual uma aparente ameaça pode ser vista como um oportunidade, pelo que engloba não apenas os factores que na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) são vistos como oportunidades, mas também os que são vislumbrados como ameaças.

Quadro VIII – Categorias finais

Fase	Categorias (microfundações)
Detectar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades externas de mercado - Oportunidades internas - Agente dinamizador
Aproveitar as oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Delinear o modelo de negócio - Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos - Construir lealdade e comprometimento
Reconfigurar e adaptar	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralização - Políticas funcionais - Perseverança - Gestão do conhecimento

O quadro IX, apresentado nas páginas seguintes, resume a codificação efectuada, para a capacidade que constitui a conjugação de baixos custos com uma qualidade de produto acima da média e com um serviço ao cliente distintivo, de acordo com os critérios finais de codificação, descrevendo as microfundações da capacidade da ABREUS.

A preocupação da empresa com o desenvolvimento de novos produtos foi evidente logo após a sua criação, quando, cerca de seis meses depois, e contra a vontade do então único cliente, a ABREUS admitiu o primeiro modelador. Embora algumas iniciativas tenham entretanto sido levadas a cabo com o objectivo de melhorar a função de desenvolvimento de novos produtos, a capacidade que actualmente está na origem da vantagem competitiva da empresa começou a ser desenvolvida apenas a partir de 2006, com a criação da marca GOLDMUD. Os novos clientes que se dirigiram à empresa, após terem visto a colecção GOLDMUD exposta em certames internacionais, associado à perda de clientes importantes em 2007 e à visão de negócio que Miguel Abreu há já muito tempo tinha, constituíram as oportunidades identificadas para o desenvolvimento da capacidade

A conjugação das oportunidades permitiu que a empresa tivesse orientado diversos esforços no sentido de desenvolvimento da capacidade, com vista à obtenção de um cada vez melhor desempenho no desenvolvimento de soluções completas de sapatos distintivos e difíceis.

Quadro IX – Microfundações do Desenvolvimento de Novos Produtos

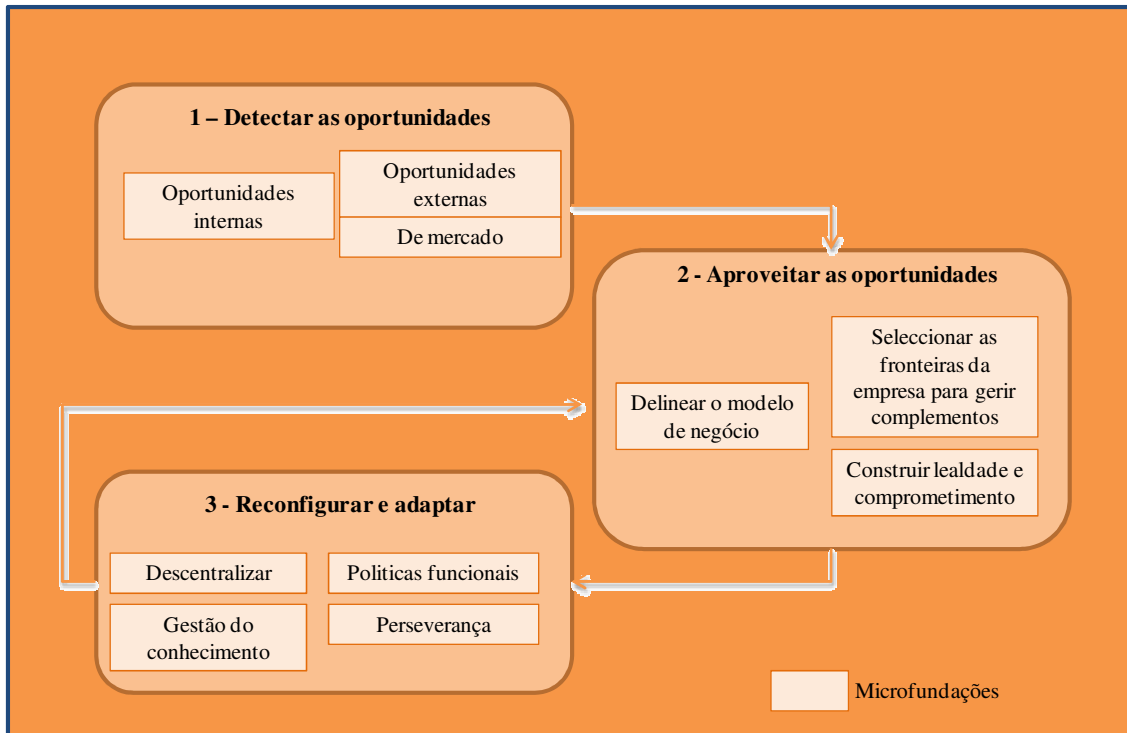
Detectar as oportunidades	
Oportunidades externas	Oportunidades internas
De mercado	
Novos clientes trazidos pela notoriedade dada pela GOLDMUD	Alguma flexibilidade operacional.
Visão que Miguel Abreu teve das mudanças no mercado e na realidade da indústria	Capacidade de produzir uma alargada gama de construções.
Perda de clientes	

Aproveitar as oportunidades		
Delinear o modelo de negócio	Seleccionar as fronteiras da empresa para gerir complementos	Construir lealdade e comprometimento
Soluções completas de sapatos distintivos e difíceis	Contratação do CTCP para apoiar o processo de mudança interno: cultura, flexibilidade e qualidade.	Promoção de um programa de mudança cultural, de fábrica, de produtividade e de séries de grande dimensão, para uma cultura de "artesanato", de criatividade, de fuga à rotina, de inovação, de fazer "coisas diferentes".
Assumpção da redução das quantidades produzidas em detrimento da produção de produtos com maior valor acrescentado	Integração vertical da produção dos sapatos mais complexos e de menores séries.	Promoção de visita a empresa com reconhecido sucesso numa proposta de valor próxima da que se pretendia criar.
Servir segmentos de clientes que privilegiam o serviço em termos de DNP	Recorrer à subcontratação de modelos menos complexos, em termos de processo industrial.	Promoção de reunião com quadros para partilha de visão, orientação e de preocupações. Fazer a ponte com o passado.
	Recorrer à subcontratação de operações específicas não tradicionais no processo industrial do calçado.	Pressão para que gerente fizesse parte dos órgãos sociais da APICCAPS
		Contratação de recursos humanos para desenvolvimento de novos produtos e área comercial passaram a ser coordenadas por Miguel Abreu.
		Apoiar tecnicamente os subcontratados.

Quadro IX – Microfundações do Desenvolvimento de Novos Produtos (Continuação)

Reconfigurar e adaptar			
Descentralização	Políticas funcionais	Perseverança	Gestão do conhecimento
No desenvolvimento de novos produtos, eventuais problemas de industrialização são avaliados e resolvidos em conjunto pela área de desenvolvimento e pela área produtiva.	Filtragem de clientes que demonstram ter necessidades diferentes da proposta de valor da empresa. Indicação de outras fábricas que podem servir esses clientes.	Diferenças de visão entre o líder da mudança e os gerentes conduziram a que a mudança cultural ao nível dos restantes colaboradores fosse sistematicamente contaminada.	Preocupação de conhecer o espírito das marcas dos clientes e o tipo de sapatos que comercializam, para potenciar melhor serviço de desenvolvimento, através de pesquisas, de conversas com representantes e com os clientes.
Preocupação constante dos principais responsáveis em incutir a iniciativa de tomada de decisão por parte dos quadros da empresa	Investimentos diversos na área de desenvolvimento de novos produtos: beneficiação das instalações, criação de uma linha de amostras e reforço do CAD.	O processo de mudança encontrou e continua a encontrar diversas barreiras culturais e geracionais por parte dos gerentes.	Trabalho em equipa entre modelação e produção para minimização de eventuais problemas de industrialização.
Ao nível do desenvolvimento de novos produtos, os modeladores têm autonomia para fazer todo o desenvolvimento em conjunto com os clientes.	Especialização dos modeladores por clientes, com o objectivo de compreenderem melhor as necessidades específicas.		Acompanhamento do teste de produção por parte do modelador responsável pelo desenvolvimento do produto.
	Reforço sistemático dos recursos humanos para a área de desenvolvimento de novos produtos		Recorrer sistematicamente aos fornecedores mais inovadores, não apenas para desenvolver novas soluções, mas também para aprender com eles.
	Manutenção da GOLDMUD como um cliente extremamente exigente		Criação de um bom nível de trabalho em equipa, com partilha transparente da informação.
	Manutenção de relacionamentos frequentes com os melhores e mais inovadores fornecedores.		Grande parte do conhecimento ainda é tácito, estando a ser efectuado esforços para maior codificação.
	Demonstração constante de maior preocupação com qualidade do que com produtividade		Manutenção de um núcleo duro de subcontratados, de forma a melhorar o conhecimento das exigências e das capacidades de cada uma das partes.
	Melhorias no sistema de informação para potenciar a flexibilidade e a qualidade		Manutenção de um quadro de pessoal estável para permitir que o conhecimento, em parte tácito, fosse criado e transferido ao longo do tempo.
	Utilização do pessoal ao serviço quando possível. Substituição de pessoas que não quiseram/souberam acompanhar o processo de mudança		
	Contratação de mais pessoal para a logística de entrada, para fazer face ao incremento de complexidade		
	Apoio técnico e de formação constante ao núcleo duro se subcontratados.		

Figura IV – Microfundações da capacidade da ABREUS



A figura IV resume aquele que foi o padrão das microfundações da capacidade dinâmica da ABREUS. As setas indicam que, mais do que uma lógica linear, as fases do desenvolvimento das capacidades dinâmicas seguiram uma lógica circular, com as microfundações da reconfiguração e adaptação a originarem novas microfundações no aproveitamento das oportunidades, à medida que a envolvente vai mudando.

ANEXO 4 – Protocolo de Estudo de Caso ABREUS

Protocolo

A) Introdução ao estudo de caso e objectivo do protocolo

1. Pergunta de investigação

- Como é que os recursos/capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da ABREUS foram criados ao longo do tempo?
- Quais as capacidades que estão na origem da vantagem competitiva da ABREUS?

2. Proposições

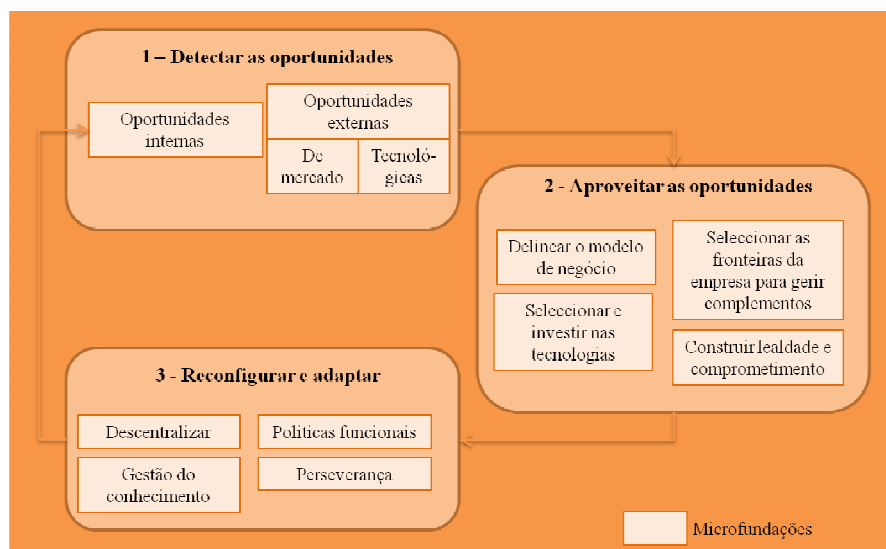
Proposição A: *Cada empresa desenvolveu as suas próprias capacidades geradoras de vantagem competitiva;*

Proposição B: *As fontes de vantagem competitiva de cada empresa encontram-se ao nível de capacidades (forma como organiza e tira partido de um conjunto de recursos) e não ao nível de recursos isolados;*

Proposição C: *A forma como as empresas recorrem aos recursos semipúblicos contribui para as capacidades que estão na origem das suas vantagens competitivas.*

Proposição D: *Os recursos humanos (particularmente os gestores de topo), bem como a estabilidade das equipas, são relevantes para o desenvolvimento de capacidades.*

3. Modelo teórico a enquadrar



B) Procedimentos para recolha de dados

1. Entrevistas

- Nomear um responsável pela coordenação do projecto por parte da Abreus
- Entrevistar todas as pessoas com cargos de chefia (em áreas não directamente produtivas)
- Entrevistar pelo menos um chefe/coordenador de linha

2. Documentos a solicitar

- Organogramas: antigas versões e versão actual
- Documentos com o historial da empresa
- Apresentações da empresa (tipo PowerPoint)
- Demonstração de resultados e balanços de 1993 a 2009
- Relatórios de gestão de 1993 a 2009
- Nº de colaboradores no final de cada ano, nº de entradas e nº de saídas no ano.
- Antiguidade do pessoal ao serviço, em 2009, de acordo com o modelo do balanço social:

Nº de pessoas	2009
Até 1 ano	
De 1 a 2 anos	
De 2 a 5 anos	
De 5 a 10 anos	
De 10 a 15 anos	
Mais de 15 anos	

- Listagem de pessoal por data de admissão (pretende-se ver a antiguidade dos principais colaboradores)
- Cópia dos artigos/notícias /"press releases" que tenham saído nos "media" (desde 93).
- Evolução da facturação (unidades monetárias) ao longo dos anos (desde 93):

Mil Euros	93	94	95	96	97	98	99	00	03	04	05	06	07	08	09
Facturação Global															
Facturação GOLDMUD															

- Evolução das vendas (pares) ao longo dos anos (desde 93):

Mil Pares	93	94	95	96	97	98	99	00	03	04	05	06	07	08	09
Facturação Global															
Facturação GOLDMUD															

- Evolução do número de clientes (desde 93)

	93	94	95	96	97	98	99	00	03	04	05	06	07	08	09
Nº Clientes															

- Evolução do número de artigos vendidos (desde 94):

Número	93	94	95	96	97	98	99	00	03	04	05	06	07	08	09
Marca Cliente															
GOLDMUD															

- Evolução das vendas (mil Euros) por mercados (desde 93):

PME's em "clusters": desenvolvimento de vantagens competitivas (Anexos)

Marca de cliente

Mercados	93	94	95	96	97	98	99	00	03	04	05	06	07	08	09
Portugal															
... ..															
... ..															

Marca GOLDMUD

Mercados	93	94	95	96	97	98	99	00	03	04	05	06	07	08	09
Portugal															
... ..															
... ..															

- Elementos históricos de vendas por cliente (por exemplo listagens de vendas anuais por clientes), para tantos anos quantos for possível, dentro do período 1993 a 2009
- Nº de peças produzidas internamente (por secção) e nº de peças subcontractadas (por secção) - actualmente

Nota: Em função da forma como decorrem as entrevistas e da análise dos documentos recolhidos, serão eventualmente solicitados mais elementos.

C) Esboço do relatório final

1 – Introdução – Pergunta de investigação

2 – Metodologia

3 – Breve enquadramento da indústria portuguesa de calçado de couro

4 – Breve historial da empresa

5 – O processo de criação de recursos

a) Recurso A

b) Recurso B

c) ...

6 – Análise das capacidades e dos recursos

a) Análise VRIO

b) Microfundações das capacidades

7 – Bibliografia

D) Questões a colocar

Ao líder da empresa:

1 - Quais é que são actualmente as forças da empresa, ou as suas competências centrais, ou o que efectivamente faz a diferença?

2 – História da empresa – breve resumo

3 – Quais foram os principais “*strategic moves*” da empresa (positivos e negativos)

- O que aconteceu de seguida?
- Porque é que aconteceu? Como é que viu a oportunidade?
- Como é que aconteceu?
- Com quem é que aconteceu?
- O que é que as partes interessadas sentiram?
- Quais é que foram as consequências? De imediato e no longo prazo.
- Como é que o senhor lidou com a situação?
- Que tácticas foram usadas?

A outros colaboradores:

- Como é que foram os processos de mudança (vide *bullets* acima) para si e para as suas equipas
- Descrição do relacionamento com os subcontratados:
 - a) Quantos são,
 - b) Como é que são escolhidos,
 - c) Tipo de controlo e de apoio dado
- Área de aprovisionamentos
 - a) Processos de compra
 - b) Identificação dos fornecedores (locais ou não)
 - c) Tipo de relacionamento com os fornecedores: prazos de entrega, ...
- Modelação / desenvolvimento de novos produtos
 - a) Processos de desenvolvimento de novos produtos
 - b) Quem lidera os processos e quem está envolvido
 - c) Quantos modelos são desenvolvidos por ano
- Marca GOLDMUD
 - a) Historial de designers
 - b) Distribuidores
 - c) Principais clientes

- Participação em feiras
 - a) Que feiras
 - b) Com que apoios
- Trabalho em equipa
 - a) Dificuldades e facilidades
 - b) Relacionamentos informais
- Novas tecnologias
 - a) Como é que foram encaradas
 - b) Que tipo de formação é que foi dada
 - c) Com que pessoas é que começaram a ser utilizadas
- Relacionamento com o CTCP
 - a) Que tipo de colaborações
 - b) Que tipo de contratações
- Relacionamento com a APPICAPS
 - a) Em que áreas é que a empresa beneficia da associação

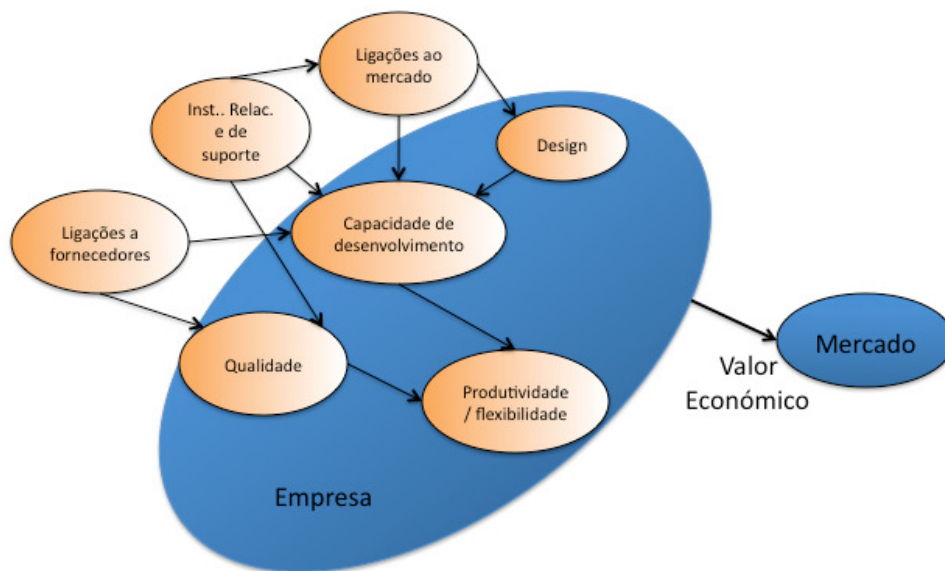
ANEXO 5 – Guião das entrevistas semi estruturadas

Conclusões das entrevistas abertas:

Factores chave na compra, por parte dos clientes:

- Preço competitivo
- Qualidade (construção, materiais, consistência)
- Design/desenvolvimento
- Resposta rápida
- Pequenas séries/flexibilidade
- Reputação (imagem; garantia de entrega...)

Fontes de vantagem competitiva das empresas (modelo concebido por mim, com base nas entrevistas) – a testar



Introdução:

Esta entrevista enquadra-se no âmbito dos nossos trabalhos de investigação (tese de doutoramento), que tem o objectivo de tentar entender como é que a indústria nacional de calçado sobreviveu à mudança de paradigma e desenvolveu novas fontes de vantagem competitiva. Sucede a uma série de entrevistas abertas efectuadas a diversos intervenientes da indústria nacional de calçado e tem o objectivo de aprofundar alguns temas que foram relevantes para o desenvolvimento das actuais fontes de vantagem competitiva da indústria, num contexto internacional.

A recolha de informação, no que se refere à identificação do entrevistado é totalmente confidencial.

Pedir autorização para gravar, caso não verifique quaisquer constrangimentos.

1 – Quais são actualmente os **factores críticos para o sucesso** da indústria /empresa de calçado em Portugal?

2 - Como é que a empresa/indústria consegue ter **Qualidade** de produto?

- Tecnologia (equipamentos)? Quais (por exemplo)?
- Formação dos recursos humanos? Como é que é feita (como é que se consegue ter RH qualificados)? Estão disponíveis no mercado, os RH qualificados?
- Cultura de qualidade? Como é que foi conseguida?
- Papel dos fornecedores locais? Existe um contacto permanente com eles? Frequência? Temos melhor qualidade de matérias primas?
- Como é que se resolvem os problemas das diferenças nas matérias primas, nomeadamente das peles, por serem produtos naturais?
- Outros factores relevantes? Quais?

3 - Como é que a empresa/indústria consegue ter **Preços** competitivos, **flexibilidade produtiva** e **capacidade para produzir pequenas séries**?

- Produtividade industrial? Como é que é conseguida?
- Estrutura de recursos humanos? Equilíbrio entre produtivos/não produtivos?
- Custos das matérias primas? Que tipo de diferenças de custos existem face aos outros competidores Itália/Espanha/França?
- Flexibilidade dos recursos humanos? Como é que foi conseguida? Formação interna/externa? De que tipo?
- Planeamento das operações? Compras? Produção? Como é que a empresa se organiza a este nível?
- Subcontratação local/internacional (nomeadamente norte de África ou Ásia)?
- Outros factores? Quais?

4 - Como é que a empresa/indústria consegue ser competitiva no Desenvolvimento de Novos Produtos?

- Quais os factores que permitem uma maior rapidez no desenvolvimento dos produtos? Tecnologia? Trabalho em equipa? Envolvimento do líder? Proximidade do cliente/agente?
- Papel da recolha de informação sobre tendências e sobre os produtos das marcas internacionais de "luxo" que lideram as tendências? Como é que a informação é recolhida?
- Qual o papel dos sistemas e tecnologias de informação (e.g. CAM / CAM) no desenvolvimento dos novos produtos?
- Papel do envolvimento dos clientes (compradores internacionais) no desenvolvimento? Consegue-se trabalhar em equipa com eles?
- Papel do envolvimento dos agentes locais (por mercado) no desenvolvimento? Como é que se trabalha em equipa, estando eles "longe"?
- Papel do envolvimento dos fornecedores no desenvolvimento? Quais os mais importantes? Como é que é o relacionamento e o trabalho em equipa? Quais as dificuldades?
- As instituições de suporte (e.g. CTC) são importantes? Qual o papel deles e qual a sua capacidade de resposta?

- Papel do desenvolvimento em equipa? Área técnica, marketing/vendas, área industrial? Quais as pessoas que são envolvidas? Como é que os problemas técnicos/tecnológicos são ultrapassados?
- Qual o papel do envolvimento do(s) líder(es) da empresa no processo de desenvolvimento dos novos produtos? Os resultados tendem a ser melhores quando eles estão envolvidos?
- Como é que os recursos humanos adquiriram as competências ao nível do desenvolvimento? Novos recursos humanos mais qualificados? Formação interna ou externa? Como?
- Que outros factores são relevantes?

5 - Como é que a empresa consegue chegar mais **próximo dos clientes**?

- Como é que foi o processo de "contratação" de agentes locais? O processo foi mais passivo (i.e. eles foram ter connosco em feiras) ou activo (fomos procurar , por exemplo, no local)
- Quem são na empresa os responsáveis pela área comercial internacional? Como é que as competências foram adquiridas?
- Quais os factores críticos para se chegar aos "agentes certos"? Feiras e certames? Acompanhamento no local?
- Que tipos de apoio é que a empresa tem para a área internacional? A APICCAPS tem sido importante? Como?
- Como é que a empresa se adequou, em termos de recursos humanos a esta nova realidade (maior proximidade ao mercado)?
- Que outros factores foram/são relevantes?

6 – Existem outros factores que não foram abordados neste entrevista e que considere serem relevantes para se perceber melhor como é que a empresa/indústria desenvolveu a vantagem competitiva de que dispõe actualmente?

7 – Dados os objectivos do projecto, gostaria de abordar algum outro tema ou fazer algum comentário?

Bibliografia

- APICCAPS. 2007a. *Calçado, componentes e artigos de pele. Monografia estatística '07*. Publicações APICCAPS: Porto.
- APICCAPS. 2007b. *Indústria do Calçado - Plano Estratégico 2007-2013*. Publicações APICCAPS: Porto.
- APICCAPS. 2007a. *Calçado, componentes e artigos de pele. Monografia estatística '07*. Publicações APICCAPS: Porto.
- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* **17**(1): 99.
- Barney JB. 1999. How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review* **40**(3): 137.
- Chell E. 2004. Critical Incident Technique. In *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Cassel C, Symon G (eds.), SAGE Publications, Ltd: London.
- Cohen J. 1960. A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement* **20**(1): 37-46.
- CTC. 2004. Utilização da Formação como factor da competitividade pelas empresas na fileira do calçado. In *Estudos e Investigação*. Centro Tecnológico do Calçado.
- Esparza ET, Lucio IFd, Pérez JY. 2005. *Evolución de la Industria Española del Calzado: factos relevantes en las últimas décadas*. Ministério de Indústria Comércio y Turismo: Madrid.
- Fiol CM. 1991. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* **17**(1): 191.
- Freire A. 1997. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo: Lisboa / São Paulo.
- Isabella LA. 1990. Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal* **33**(1): 7-41.
- Landis JR, Coch GG. 1977. Measurement of observer agreement for categorical data *Biometrics* **33**(1): 159-174.
- Leonard-Barton D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* **13**: 111.
- Miles M, Huberman AM. 1984. *Qualitative data analysis*. SAGE: Newbury Park.
- Neuendorf KA. 2002. *The Content Analysis Guidebook*. SAGE Publications Inc.: Thousand Oaks.

- Ojeda-Gomez J, Simpson M, Lenny Koh SC, Padmore J. 2007. Achieving competitive advantage in the Mexican footwear industry. *Benchmarking* **14**(3): 289.
- Peteraf MA, Barney JB. 2003. Unraveling the Resource-Based tangle. *Managerial and Decision Economics* **24**(4): 309.
- Porter M. 1985. *Competitive advantage*. Free Press: New York.
- Porter ME. 1991. Towards a dynamic theory of strategy *Strategic Management Journal (1986-1998)* **12**(SPECIAL ISSUE): 95.
- Rabellotti R. 1998. Collective efforts in Italian and Mexican footwear industrial clusters. *Small Business Economics* **10**: 243-262.
- Santos F, Abrunhosa A, Costa I. 2006. Strategic organization in mature industries: Boundary Architecture as a source of competitive advantage, INSEAD: Fontainebleau.
- Teece DJ. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* **28**.
- Trochim WM. 2000. *The Research Methods Knowledge Base* (2^a ed.). Atomic Dog Publishing: Cincinnati, OH.
- Yin RK. 2009. *Case Study Research: Design and Methods* (4 ed.). SAGE Inc.: Thousand Oaks.