



CATÓLICA PORTO
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

Relatório Final

A competitividade do setor do calçado - Que caminho deve a marca portuguesa de calçado seguir para se tornar na líder do mercado?

Hugo Cortinhas, Joana Fonseca, Joana Ferreira, Maria
Inês Castro, Ricardo Carneiro
T11G3 – Take The Leap



Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Economia e Gestão

Economia e Gestão / Projeto Multidisciplinar II
Orientador: Rui Vieira da Cunha

Porto, 25.11.2014

Siglas

APICCAPS – Associação portuguesa dos industriais de calçado, componentes, artigos de pele e seus sucedâneos

PME – Pequenas e médias empresas

SNF – Sociedades não financeiras

VAB – Valor acrescentado bruto

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos

Sumário Executivo

No presente relatório a proposta da questão de investigação “A competitividade do setor do calçado - Que caminho deve a marca portuguesa de calçado seguir para se tornar na líder do mercado?” resulta da necessidade de as marcas portuguesas de calçado deverem apostar no seu enorme potencial, de modo a liderar o mercado.

A metodologia deste trabalho foi essencialmente qualitativa, através da revisão da literatura, a apresentação e comparação de diversas informações.

Devido à competitividade internacional, o aumento dos preços das matérias-primas, as crises financeiras e, por outro lado, o aumento da exigência dos consumidores obrigam a que o setor do calçado português evolua positivamente em aspetos como a qualidade do calçado fabricado, já bastante elevada mas ainda inferior à da Itália, que é atualmente o melhor a nível de calçado de luxo, é importante também apostar na inovação, qualificação e comunicação.

As principais dificuldades na execução deste trabalho geraram-se em torno de conceitos que ainda não fazem parte da nossa componente de formação, sobretudo na área do marketing. Acrescente-se que, por vezes, os dados estatísticos são escassos.

Para investigações futuras seria interessante abordar de que forma é que o caminho para a liderança do mercado deve ser feito de modo a promover a sustentabilidade ecológica, tema bastante relevante na atualidade.

Índice

Siglas.....	3
Sumário Executivo	4
Introdução	5
Metodologia.....	Erro! Marcador não definido.
1. Contextualização da Indústria do Calçado	6
1.1 Estrutura Empresarial.....	6
1.2 VAB	7
1.3 Balança comercial	8
1.4 Emprego e caracterização da mão-de-obra	9
1.5 Preços	11
1.7 Influência da envolvente genérica – Modelo PESTEL.....	12
1.7.1 Nível de incerteza do setor	13
1.7.2 Forças de Porter	14
2. Marca Portuguesa.....	16
2.1 <i>Design</i>	16
2.2 Tecnologia.....	16
2.3 Qualidade da marca portuguesa.....	17
3. Comparação internacional.....	18
3.1 Estatísticas relevantes	18
3.1.1 Portugal	19
3.1.2 Itália	20
3.1.3 China.....	20
3.2 <i>Design</i> e Tecnologia.....	21
4. Preferências dos Consumidores.....	22
5. Dimensões a melhorar no setor português.....	24
Conclusão	26
Bibliografia.....	27
Anexo I – Número de trabalhadores por concelho	29

Índice de tabelas

Tabela 1: Peso da indústria do calçado nas indústrias transformadoras (2001 e 2011)	6
Tabela 2: Evolução da indústria do calçado em Portugal	7
Tabela 3: Indicadores por classe de dimensão (2011).....	7
Tabela 4: Localização geográfica por distrito (2001 e 2011).....	7
Tabela 5: Crescimento real do VAB, dados encadeados em volume, variação homóloga (%).....	8
Tabela 6: Número de trabalhadores por concelho (2011).....	9
Tabela 7: Estrutura etária das pessoas ao serviço na indústria do calçado por sexo (2009)	10
Tabela 8: Níveis de escolaridade das pessoas ao serviço na indústria do calçado por sexo (2009).....	10
Tabela 9: Distribuição dos Empregados por Nível de Qualificação na Indústria Portuguesa (2011)	11
Tabela 10: Remuneração Média Mensal Base e Ganho na Indústria do Calçado por sexo e distritos de Portugal (2009)	11
Tabela 11: 15 maiores exportadores (2013).....	18

Índice de ilustrações

Ilustração 1: Preços de exportação	19
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1: Percentagem dos trabalhadores da indústria por concelho (2011)	9
Gráfico 2: Apreciação sobre a evolução dos preços (2010 a 2014).....	12
Gráfico 3: Tipo de materiais exportados por Portugal	19
Gráfico 4: Tipo de materiais exportados por Itália	20
Gráfico 5: Tipo de materiais exportados pela China.....	20

Introdução¹

A proposta da questão de investigação “A competitividade do setor do calçado - Que caminho deve a marca portuguesa de calçado seguir para se tornar na líder do mercado?” resulta da necessidade de as marcas portuguesas de calçado deverem apostar no seu enorme potencial, de modo a liderar o mercado.

A metodologia deste trabalho foi essencialmente qualitativa, através da revisão da literatura, a apresentação e comparação de diversas informações.

Para que a abordagem se torne mais clara, foi feita uma divisão em capítulos. No primeiro é feita a contextualização do setor, no segundo é abordada a marca portuguesa, no terceiro são feitas comparações internacionais, no quarto explicam-se as preferências dos consumidores e, por último, apresentam-se as dimensões a melhorar pelo setor, na opinião do grupo.

As principais conclusões retiradas ilustram que Portugal deve apostar vantagens competitivas relativamente à criação, *design*, *marketing* e produção, bem como promover formação e apostar em ideias inovadoras.

¹ O presente relatório foi elaborado no âmbito da disciplina Projeto Multidisciplinar II, integrada no 1º semestre do 2ºano do 1º ciclo de estudos da licenciatura de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa do Porto, sob orientação do professor Rui Vieira da Cunha.

1. Contextualização da Indústria do Calçado

“A Indústria do Calçado constitui uma atividade económica das Indústrias Transformadoras e compreende, a fabricação de calçado em diferentes matérias, para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção. Inclui serviços de acabamento de calçado. Adicionalmente, também compreende a fabricação de partes ou componentes para calçado em couro.”²

1.1 Estrutura Empresarial

Em 2011, o conjunto de atividades da indústria do calçado compreendia cerca de 1.7 mil empresas. Estas representavam cerca de 4,3% das empresas e 2,5% do volume de negócios das Indústrias Transformadoras. De 2001 para 2011, o número de empresas aumentou ligeiramente (0.2%), mas diminuiu em termos do volume de negócios (0.7%) (Tabela 1).

	2001	2011
Número de Empresas	4,1%	4,3%
Volume de Negócios	3,2%	2,5%

Tabela 1: Peso da indústria do calçado nas indústrias transformadoras (2001 e 2011)
FONTE: Banco de Portugal, 2012

O número de empresas aumentou nos últimos 20 anos, existindo, em 2012, 1354 empresas. O nível de produção entre este período sofreu oscilações, tendo a

² (Banco de Portugal, 2012)

indústria nacional sido influenciada negativamente por fatores exógenos provocados pela quebra das barreiras de comércio internacional, apresentando atualmente uma tendência crescente (Tabela 2).

Indústria	1984	1994	2004	2009	2012
Empresas	971	1.635	1.432	1.346	1.354
Produção (milhares pares)	48.000	108.866	84.897	67.044	74.156
Produção (milhares €)	318.891	1.620.001	1.471.214	1.417.509	1.797.030

Tabela 2: Evolução da indústria do calçado em Portugal
 FONTE: APICCAPS, 2013

Por classes de dimensão, as PME são predominantes na indústria do calçado. Em 2011 reuniam 51,6% das empresas do setor e 82% do volume de negócios. No agregado das SNF, as PME representavam 11,6% das empresas e 40,3% do volume de negócios (Tabela 3).

Indicador	Dimensão	SNF	Indústria do Calçado
Empresas	Microempresas	88,1%	47,9%
	Pequenas e Médias Empresas	11,6%	51,6%
	Grandes empresas	0,3%	0,5%
Volume de Negócios	Microempresas	14,5%	5,0%
	Pequenas e Médias Empresas	40,3%	82,0%
	Grandes empresas	45,2%	13,1%

Tabela 3: Indicadores por classe de dimensão (2011)
 FONTE: Banco de Portugal, 2012

Relativamente à localização geográfica, a indústria apresenta uma elevada concentração nos distritos do Porto, Aveiro e Braga³. Em 2011, estas regiões responsabilizavam-se por mais de 95% do número de empresas e do volume de negócios do setor, tendo esta concentração vindo a acentuar-se na última década (Tabela 4).

Distrito	Indicador	2001	2011
Aveiro	Número de empresas	47,1%	42,7%
	Volume de negócios	38,8%	29,1%
Braga	Número de empresas	12,9%	13,7%
	Volume de negócios	14,6%	19,6%
Porto	Número de empresas	34,3%	39,8%
	Volume de negócios	40,9%	47,1%

Tabela 4: Localização geográfica por distrito (2001 e 2011)
 FONTE: Banco de Portugal, 2012

1.2 VAB

³ Encontra-se em Anexo I o Número de trabalhadores por concelho

O VAB tem registado um crescimento por ramo de atividade desde 2011 até 2013 (Tabela 5). Em 2011, o setor dos “Transportes e Comunicações” foi o que mais contribuiu positivamente para o cálculo do VAB. Em 2012 há uma grande queda, uma vez que o VAB passa de -0,6% (2011) para -2,3%. Após o resultado bastante negativo no primeiro trimestre de 2013 (-3,2%), comprovaram-se significativas melhoras nos trimestres seguintes, atingindo no terceiro trimestre -1,0%. O setor “Energia, gás e saneamento” foi o que incentivou de uma forma mais positiva a obtenção deste resultado.

	peso, 2012 (%) <i>weight, 2010(%)</i>	2011	2012	3T12 <i>3Q12</i>	4T12 <i>4Q12</i>	1T13 <i>1Q13</i>	2T13 <i>2Q13</i>	3T13 <i>3Q13</i>
Agricultura, Silvicultura, Pescas <i>Agriculture, Forestry and Fisheries</i>	2,6	0,4	-1,0	-1,1	-0,6	0,2	0,7	0,8
Energia, gás e saneamento <i>Energy, gas and sanitation</i>	3,3	-3,3	-2,3	-2,7	0,2	0,4	1,7	2,7
Indústria <i>Industry</i>	14,5	2,4	-2,5	-3,2	-2,4	-5,2	0,3	-1,5
Construção <i>Construction</i>	4,7	-8,0	-14,8	-17,4	-16,4	-24,4	-13,4	-9,1
Comércio, Restaurantes e Hotéis <i>Trade, Restaurants and Hotels</i>	19,0	0,4	-1,3	-1,5	-1,3	-0,5	0,2	1,1
Transportes e Comunicações <i>Transports and Communications</i>	9,0	1,1	-1,9	-3,2	-2,2	-2,5	-0,3	0,4
Atividades Financeiras e Imobiliárias <i>Real Estate and Financial Activities</i>	16,4	-0,2	-0,6	-0,5	-2,3	-2,2	-1,5	-1,0
Outros Serviços <i>Other Services</i>	30,4	-1,6	-1,7	-1,6	-1,7	-1,8	-1,9	-1,8
Valor Acrescentado Bruto (Real) <i>Gross Value Added (Real)</i>		-0,6	-2,3	-2,6	-2,5	-3,2	-1,3	-1,0

Fonte: INE - Contas Nacionais Trimestrais (base 2006)
Source: INE - Quarterly National Accounts (base 2006)

Tabela 5: Crescimento real do VAB, dados encadeados em volume, variação homóloga (%)

1.3 Balança comercial

Relativamente ao crescimento real das exportações, apesar do decréscimo acentuado em 2009, no ano seguinte (2010), o setor recuperou através do crescimento de 8,52%. Porém, em 2010, o crescimento das exportações do setor foi inferior ao crescimento verificado nas exportações totais da economia⁴.

No que concerne à balança comercial portuguesa, no ano de 2011, a indústria do calçado português, foi o produto que mais positivamente contribuiu para a obtenção de um saldo positivo, superior a mil milhões de euros e uma taxa de cobertura de 279,1% nesta balança. Assim, em 2011, as exportações cresceram o triplo das importações. É importante verificar que os principais mercados exportadores da indústria portuguesa de calçado são europeus: França, Espanha, Alemanha, Holanda, e Reino Unido⁵.

⁴ (Marques, 2013)

⁵ (Marques, 2013)

De notar que Portugal conseguiu atingir um saldo positivo no setor do calçado, devido a fatores como a especialização em calçado de couro, ao aumento médio do preço, às crescidas mais-valias para o consumidor e à aposta em marcas⁶.

1.4 Emprego e caracterização da mão-de-obra

No ano de 2011, Felgueiras detinha o maior índice de empregabilidade do sector, empregando 12104 trabalhadores (mais de um terço do total dos trabalhadores da indústria do calçado). Os concelhos de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e Guimarães registam, cada um, 12% do emprego sectorial, empregando 4223, 4110 e 4076 trabalhadores, respetivamente (Tabela 6; Gráfico 1). No total o setor emprega 34509 trabalhadores.⁷

Calçado	2011
Felgueiras	12104
Santa Maria da Feira	4223
Oliveira de Azeméis	4118
Guimarães	4076
São João da Madeira	1760
Barcelos	1429
Vizela	1196
Vila Nova de Gaia	1010
Lousada	742
Arouca	624
Outros	3227
Total	34509

Tabela 6: Número de trabalhadores por concelho (2011)

FONTE: APICCAPS, 2013

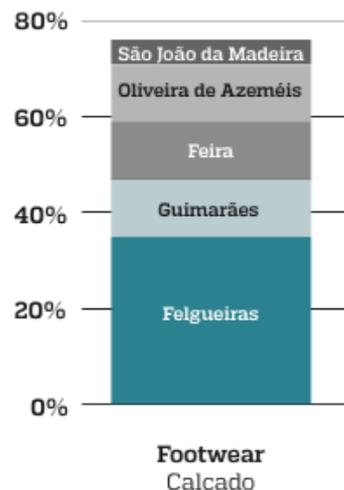


Gráfico 1: Percentagem dos trabalhadores da indústria por concelho (2011)

FONTE: APICCAPS, 2013

A faixa etária predominante na indústria encontra-se entre os 30 e os 49 anos (64,9%). O sexo feminino predomina nas faixas etárias mais juvenis e o masculino a incidir nas faixas etárias mais aveladas.⁸

⁶ (Martins, 2013)

⁷ (APICCAPS, 2013)

⁸ (Vidal, 2012)

Grupos etários	Pessoas ao Serviço					
	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
< 18 anos	129	0,8%	108	0,5%	237	0,6%
18-24	1.653	10,2%	2.092	9,0%	3.745	9,5%
25-29	1.301	8,0%	2.463	10,6%	3.764	9,5%
30-39	4.855	29,9%	8.332	35,8%	13.187	33,4%
40-49	4.987	30,7%	7.472	32,1%	12.459	31,5%
50-64	3.128	19,3%	2.729	11,7%	5.857	14,8%
≥ 65 anos	140	0,9%	38	0,2%	178	0,5%
Ignorados	32	0,2%	37	0,2%	69	0,2%
Total	16.225	100,0%	23.271	100,0%	39.496	100,0%

Tabela 7: Estrutura etária das pessoas ao serviço na indústria do calçado por sexo (2009)

FONTE: Vidal, 2012

Ao analisar os níveis de escolaridade, a maioria dos trabalhadores com o ensino básico é representada por 90,5%, sendo que apenas 1,5% dos trabalhadores possui o ensino superior. Em género, o sexo masculino ostenta um maior número de trabalhadores com ensino secundário e ensino superior⁹.

Níveis de Escolaridade	Pessoas ao Serviço					
	Homens		Mulheres		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
< Ensino Básico	211	1,3%	235	1,0%	446	1,1%
Ensino Básico	14.446	89,0%	21.299	91,5%	35.745	90,5%
Ensino Secundário	1.218	7,5%	1.404	6,0%	2.622	6,6%
Ensino Pós-Secundário (Max. Nível IV)	17	0,1%	23	0,1%	40	0,1%
Bacharelato	65	0,4%	63	0,3%	128	0,3%
Licenciatura, Mestrado, Doutoramento	236	1,5%	219	0,9%	455	1,2%
Ignorados	32	0,2%	28	0,1%	60	0,2%
Total	16.225	100,0%	23.271	100,0%	39.496	100,0%

Tabela 8: Níveis de escolaridade das pessoas ao serviço na indústria do calçado por sexo (2009)

FONTE: Vidal, 2012

A distribuição de empregados pelo nível de qualificação é caracterizada pelo número elevado de trabalhadores qualificados (16604) e trabalhadores semiquilificados (11717). Contudo os quadros médios e superiores registam valores similares ao de trabalhadores não qualificados¹⁰ (Tabela 9).

⁹ (Vidal, 2012)

¹⁰ (APICCAPS, 2013)

	2011
Quadros Médios e Superiores + Chefias	2982
Trabalhadores Qualificados	16604
Trabalhadores Semiqualeificados	11717
Trabalhadores não qualificados, aprendizes e outros	3206
Total	34509

Tabela 9: Distribuição dos Empregados por Nível de Qualificação na Indústria Portuguesa (2011)

FONTE: APICCAPS, 2013

Relativamente à remuneração média mensal base e ganho, os homens registam remunerações mais elevadas em relação às mulheres, refletindo, assim, os maiores níveis de escolaridade por parte do sexo masculino (Tabela 10). O distrito de Santarém é o que se destaca pelos níveis mais altos de remuneração em ambos os géneros¹¹.

Distritos	Remuneração média mensal base			Remuneração média mensal ganho		
	Homem	Mulher	Total	Homem	Mulher	Total
Aveiro	663,41 €	514,73 €	573,71 €	755,05 €	571,94 €	644,58 €
Braga	618,64 €	505,87 €	554,20 €	701,54 €	562,84 €	622,28 €
Castelo Branco	- €	450,00 €	450,00 €	- €	513,00 €	513,00 €
Coimbra	681,73 €	501,79 €	520,64 €	723,23 €	545,56 €	564,17 €
Évora	- €	530,00 €	530,00 €	- €	597,50 €	597,50 €
Guarda	663,03 €	488,68 €	550,43 €	773,76 €	556,34 €	633,34 €
Leiria	701,39 €	502,76 €	551,37 €	820,76 €	574,96 €	635,11 €
Lisboa	814,71 €	596,55 €	637,82 €	845,54 €	664,04 €	698,38 €
Portalegre	624,13 €	475,59 €	527,01 €	713,78 €	525,29 €	590,53 €
Porto	626,43 €	504,88 €	560,55 €	700,78 €	559,88 €	624,41 €
Santarém	738,30 €	654,68 €	711,81 €	921,42 €	817,11 €	888,38 €
Setúbal	- €	479,43 €	479,43 €	- €	516,18 €	516,18 €
Viana do Castelo	542,97 €	467,85 €	480,31 €	646,58 €	552,82 €	568,37 €
Viseu	470,00 €	439,49 €	443,85 €	599,57 €	480,15 €	497,21 €
Total Portugal Continental	642,45 €	510,06 €	566,23 €	728,76 €	568,43 €	636,45 €

Tabela 10: Remuneração Média Mensal Base e Ganho na Indústria do Calçado por sexo e distritos de Portugal (2009)

FONTE: Vidal, 2012

1.5 Preços

Desde 2010 a 2014, Portugal registou uma maior variação dos preços nos anos de 2011 e 2012 (cerca de 40%). Posteriormente, esta evolução tem vindo a decair entre 2013 e 2014, registando-se, neste ano, a variação mais baixa dos

¹¹ (Vidal, 2012)

últimos quatro anos em análise (cerca de 4%). No contexto de uma união monetária, “é de esperar que ao longo do ano de 2014 os países [como Portugal] que ainda se encontram em ajustamento estrutural apresentem taxas de inflação inferiores à média dos restantes membros, o que implica ganhos em termos de competitividade”¹².

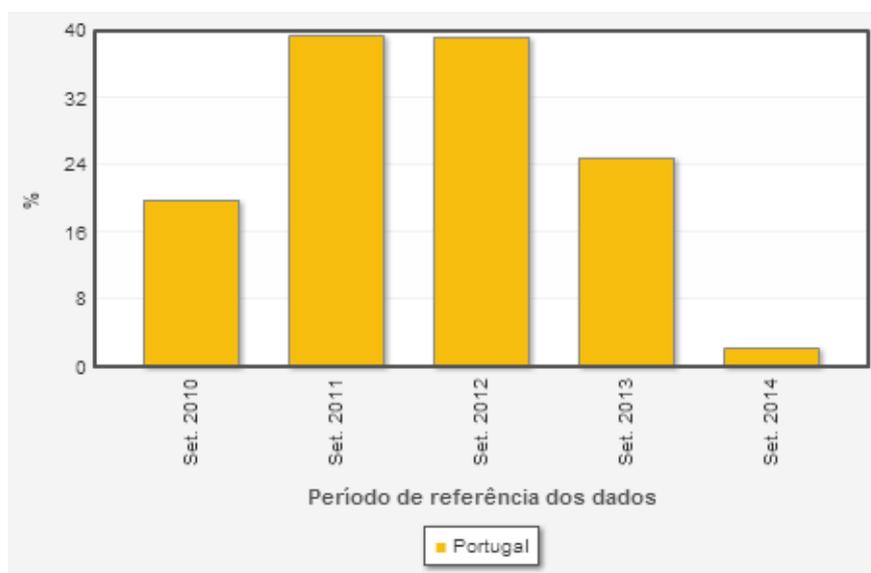


Gráfico 2: Apreciação sobre a evolução dos preços (2010 a 2014)
FONTE: INE, 2014

1.7 Influência da envolvente genérica – Modelo PESTEL

Através do modelo PESTEL¹³ pretende-se identificar e explicar as principais forças na envolvente genérica das empresas de fabrico de calçado.

A política orçamental portuguesa tem tido uma orientação restritiva, expressa em cortes da despesa e em aumentos de impostos, provocando um impacto negativo na procura interna e dificultando o financiamento de empresas.

No entanto, a indústria do calçado, contrariando a recessão nacional registou entre 2010 e 2012 um aumento do emprego e da produção, em 10% e 20% respetivamente. Consequentemente, foi a indústria que mais contribuiu para a redução do défice comercial.¹⁴

¹² (Banco de Portugal, 2014)

¹³ O modelo PESTEL pretende analisar as forças políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais da envolvente do sector em estudo.

¹⁴ (APICCAPS, Monografia Estatística, 2013)

O calçado foi em 2012 a indústria com saldo comercial mais elevado na economia portuguesa e um dos sete tipos de produto em que Portugal apresenta saldos positivos relevantes.¹⁵

Quanto às forças sociais, a indústria do calçado pretende satisfazer as necessidades específicas dos seus consumidores através da determinação de padrões de consumo e do lançamento constante de novos produtos. No que concerne aos recursos humanos, a indústria tem investido na promoção da formação técnica e tecnológica.¹⁶

A indústria do calçado tem sofrido grandes alterações, tendo abandonando o setor tradicional caracterizado pela mão-de-obra intensiva, passando a apostar em indústrias mais modernas, inovadoras e com sofisticada tecnologia de ponta. A indústria tornou-se, então, uma referência mundial.¹⁷

A nível ambiental, segundo a APICCAPS, “o sector do calçado é pouco poluente e tem nas últimas décadas estado atento ao desenvolvimento do normativo legal e das necessidades e interesses da sociedade em geral relativamente aos aspetos ambientais e à pertinência de adotar práticas de desenvolvimento sustentável”¹⁸. Há, então necessidade em investir na utilização eficiente das matérias-primas, na eliminação de substâncias perigosas durante a fase de produção e na gestão dos resíduos industriais produzidos através da reciclagem ou eliminação adequada.¹⁹

1.7.1 Nível de incerteza do setor²⁰

A envolvente da indústria do calçado é complexa uma vez que o setor é fortemente afetado, tanto por fatores políticos e económicos como por forças específicas. Nas forças específicas, destacam-se os fornecedores, pois a qualidade e quantidade da matéria-prima por eles fornecida condiciona a qualidade²¹ e quantidade dos produtos produzidas pela indústria.

Sendo a indústria do calçado um sector em constante mudança, as empresas tiveram necessidade de se adaptar às especificidades dos clientes. Deste modo,

¹⁵ (APICCAPS, Monografia Estatística , 2013)

¹⁶ (APICCAPS, Monografia Estatística , 2013)

¹⁷ (APICCAPS J. , 2014)

¹⁸ (APICCAPS, O Ambiente e a Fileira do Calçado, 2011)

¹⁹ (APICCAPS, O Ambiente e a Fileira do Calçado, 2011)

²⁰ As forças da envolvente podem causar incerteza em qualquer indústria, pelo que é determinante o estudo da complexidade, dinamismo e riqueza da mesma.

²¹ A qualidade de produto possui importância estratégica e é vista como mais uma característica de ataque ao mercado. Menguc e Auh (2006) sugerem que a coordenação entre funcionário e gestor é necessária para desenvolver a orientação estratégica da empresa. Nesta linha de pensamento, a formação dos funcionários, envolvimento e capacitação dos mesmos, associado ao compromisso para a qualidade e foco no cliente, são recursos críticos na orientação para a qualidade e aumento da qualidade de produto.

dispuseram-se a realizar pequenos lotes de encomendas, entregando protótipos num curto período de tempo. Consegue-se, então, combater a incerteza relativamente à dinâmica provocada pela envolvente.

A riqueza da envolvente direciona-se para a quantidade de recursos disponíveis, sejam eles mão-de-obra ou matéria-prima. Em Portugal o sector do calçado encontra-se especializado em calçado de couro. A aquisição deste recurso tem vindo a ser dificultada devido ao controlo de grande parte da indústria de curtumes pelos países asiáticos.

Relativamente à mão-de-obra, esta indústria encontra-se praticamente toda situada na mesma região do país, conseguindo dar resposta às necessidades do sector.

1.7.2 Forças de Porter²²

O calçado em Portugal é um setor onde abundam empresas com dimensão e estrutura semelhantes, logo o nível de concorrência é alto. No entanto, devido ao trabalho da APICCAPS, tem sido possível promover a cooperação ao nível da promoção e publicidade, reduzindo os efeitos da concorrência nestes aspetos.

Segundo a teoria de Porter, a taxa de crescimento do setor está inversamente relacionada com o grau de concorrência entre as empresas.²³ Dado que o setor tem crescido nos últimos anos, o grau de rivalidade entre empresas tem vindo a diminuir.

Relativamente ao poder negocial dos fornecedores, este é tanto maior quanto menor for a sua dependência de uma determinada empresa. Neste caso, como existem fornecedores em grande número, este não é um ponto preocupante.

O poder negocial dos compradores está intimamente relacionado com a ameaça de produtos substitutos. Sabendo que na indústria do calçado não existe nenhum produto substituto, os consumidores, apesar de não deixarem de comprar calçado, podem optar por comprar calçado mais barato, independentemente da qualidade, tendo, assim, um grande poder negocial.

A concorrência de mercado coloca sobre pressão os preços, custos e investimento necessário à manutenção da competitividade.²⁴ A entrada de Portugal na União Europeia fez com que o mercado se alargasse, passando a

²² O modelo das cinco forças de Porter pretende analisar a concorrência de mercado através de cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

²³ (Porter, 2008)

²⁴ (Porter, 2008)

competir com empresas com preços reduzidos. Consequentemente, aumentou a pressão sobre a indústria que, por sua vez, reduziu a rentabilidade do sector.

2. Marca Portuguesa

2.1 *Design*

A indústria do calçado tem sofrido várias alterações nos últimos vinte anos. Ora, este facto sucede-se pois as empresas portuguesas tiveram de lidar com vários fatores, como a competitividade internacional e o aumento dos preços das matérias-primas. Outros motivos relacionam-se com as crises financeiras e a escassez de investimento estrangeiro. Assim, muitas empresas deslocaram a sua produção para os países onde a mão-de-obra é mais barata.

As empresas nacionais tiveram, então, de apostar em certas estratégias para fazer face a essas mudanças. Deste modo, decidiram apostar em fatores mais dinâmicos, como o equipamento tecnológico e a imagem do próprio produto, surgindo a criação de algumas marcas próprias direcionadas essencialmente para produtos de luxo. Assim, à indústria portuguesa de calçado é associada uma noção assente na tecnologia e *know-how* na produção e na imagem do produto.

2.2 Tecnologia

A inovação²⁵, quer dos métodos de produção quer da própria identidade do produto, é um fator importante em qualquer indústria. Os sistemas e recursos

²⁵ Inovação significa, por definição, um sistemático conhecimento de como o natural e o artificial funcionam e interagem, a singularidade de produto implica que alguém é capaz de gerar e aplicar esse conhecimento, que outros não possuem, na criação de um novo produto (Lindman, 2010).

A inovação de produto requer que a empresa identifique as necessidades e desejos dos clientes, assim como se centre no *design* e industrialização do produto.

Recentemente, Lages et al. (2009) focam a inovação de produto considerando-a como uma estratégia da empresa. Portanto, definiu estratégia de inovação de produto como uma estratégia da empresa que reflete o compromisso da firma em desenvolver e oferecer aos clientes produtos que são novos para a empresa que adotou a inovação e/ou produtos que são novos para o mercado (Li e Atuahene-Gima, 2001).

Keskin (2006) afirma que a inovação é a estratégia-chave para as empresas se tornarem cada vez mais competitivas. Logo, com o intensificar da concorrência nos mercados, as empresas adotam a inovação como estratégia.

nacionais, constituem incentivos ao desenvolvimento de novas estratégias pois as empresas estão concentradas em fazer face à competitividade internacional.

A mão-de-obra portuguesa, apesar de não ser tão barata como outros países (essencialmente orientais), apresenta um selo de qualidade e de profissionalismo, que é procurado pelas empresas estrangeiras para a produção final do seu produto. Isto é, o investimento destas é centrado na finalização do calçado em si, não passando a função de *marketing* ou *design* pelas indústrias portuguesas. Contudo, tem-se verificado cada vez mais a expansão da “marca própria” por parte de empresas nacionais com agentes, distribuidores e retalho próprio.

Portugal apresenta-se como um país com tecnologia e mão-de-obra de topo, incluindo até as áreas de desenho assistido por computador, corte, gestão do processo de costura em séries curtas, desenho técnico do produto e montagem. Os recursos humanos existentes demonstram uma flexibilidade e agilidade face à envolvente e na resposta à produção de séries curtas e longas.

2.3 Qualidade da marca portuguesa

A nível nacional, existem diversas empresas que apostam na remodelação do calçado tradicional, juntando-o às características do moderno. A marca portuguesa destaca-se por esse atributo e pela qualidade do mesmo.

Juntar “tradição” e “modernidade” parece gerar um conflito de perceções e de ideias. Porém, a indústria portuguesa alia-se à sustentabilidade, dando, assim, uma nova vida ao calçado²⁶.

A indústria do calçado sofreu, a nível mundial, diversas repercussões causadas pelas crises económicas, e, percebendo as suas próprias limitações, decidiu modernizar-se. O sucesso dos sapatos portugueses baseia-se em três pilares: qualidade, *design* e relação de confiança com os clientes. A aposta no *design*, na modernização tecnológica, na qualificação da mão-de-obra e uma maior abertura aos mercados internacionais, colocou os calçado nacional num patamar que tem ganho impacto.

Apesar do constante ideal de compra de produtos baratos, globalmente tem-se assistido a um processo de valorização da qualidade em prol do preço, assumindo-se Portugal como um dos principais representantes desta característica²⁷.

²⁶ (World Footwear, 2014)

²⁷ (Silva, 2012)

3. Comparação internacional²⁸

3.1 Estatísticas relevantes²⁹

O maior exportador de calçado a nível mundial é a China com 40,4% de exportações, seguida por Itália com 9%, ocupando Portugal a 11ª posição com 1,9% (Tabela 11).³⁰

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

Tabela 11: 15 maiores exportadores (2013)

Os preços praticados por cada país apresentam uma relação inversa relativamente aos seus níveis de exportação (comparação da Tabela 11 e da

²⁸ As comparações vão ser feitas apenas entre Portugal, Itália e China.

²⁹ Estatísticas sobre exportações, preços do calçado exportado, materiais e fornecedores.

³⁰ (APICCAPS, Monografia Estatística , 2013)

Ilustração 1). Itália apresenta os preços de exportação mais elevados (\$48.78), seguida de Portugal (\$31.01), encontrando-se a China em último lugar (\$4.55) ³¹.

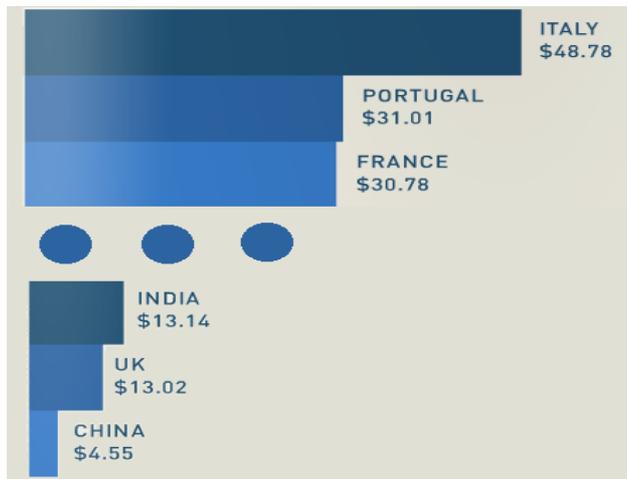


Ilustração 1: Preços de exportação
Fonte: APICCAPS, 2013

3.1.1 Portugal

Em 2013 o calçado em pele foi o mais exportado seguido do calçado em borracha e plástico (Gráfico 3).

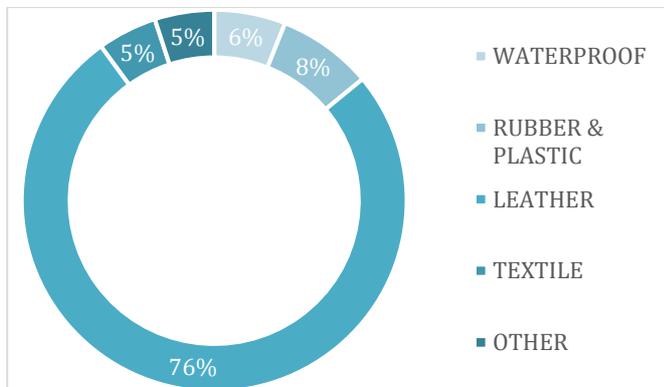


Gráfico 3: Tipo de materiais exportados por Portugal
FONTE: APICCAPS, 2013

Relativamente aos fornecedores do sector, em 2012, os países com maior preponderância eram a Itália com um valor de 11,8% (segundo lugar), ocupando a China o terceiro lugar com 8,7%³².

³¹ (APICCAPS, World Footwear, 2012)

³² (GEE, 2013)

3.1.2 Itália

Em 2013 o calçado em pele foi o mais exportado seguido do calçado em borracha e plástico (Gráfico 4), tal como acontece com Portugal.

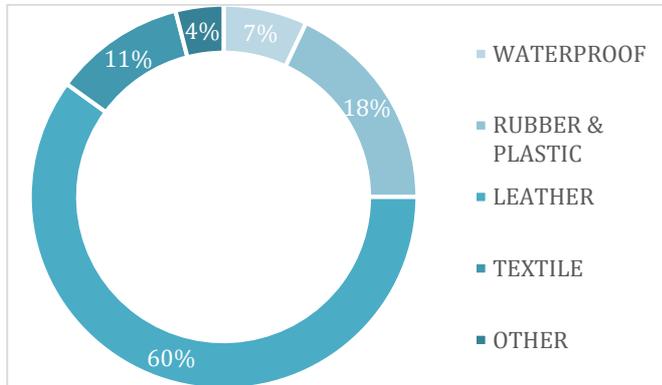


Gráfico 4: Tipo de materiais exportados por Itália
 FONTE: APICCAPS, 2013

Quanto aos fornecedores do sector a China encontra-se em segundo lugar (12,9%) e Portugal em décimo primeiro (1,6%)³³.

3.1.3 China

Em 2013 o calçado em borracha e plástico foi o mais exportado seguido do calçado em tecido (Gráfico 5). Este tipo de preferências não são em nada semelhantes com Portugal e Itália.

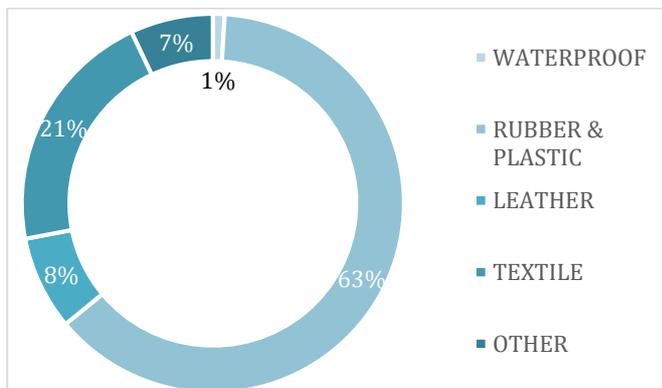


Gráfico 5: Tipo de materiais exportados pela China
 FONTE: APICCAPS, 2013

O principal fornecedor do setor é a Itália (39,5%), encontrando-se Portugal em sexto lugar (2,6%)³⁴.

³³ (GEE, 2013)

³⁴ (GEE, 2013)

3.2 *Design* e Tecnologia

Nesta área, Itália obtém o seu reconhecimento internacional graças à aposta que faz a nível do *design* muito sofisticado do seu calçado. A qualidade incontestável faz do país um exemplo a seguir. Itália é, por isso, uma fonte de novas tendências na moda do setor e também um produtor de excelência das marcas de luxo³⁵.

Para além do *design*, o país tem também como ponto forte toda uma tradição que lhe permite dominar os processos produtivos através de avançadas tecnologias, máquinas e equipamentos, que acabam por ser exportados para outros países³⁶.

Países como a China e Portugal que têm propensão³⁷ para a exportação, no que concerne ao *design* e às tecnologias, encontram-se abaixo do nível que a Itália apresenta³⁸.

Em Portugal houve uma propensão para que a qualidade e o preço do calçado aumentassem. As unidades empresariais atuais adicionaram novas competências ao nível da tecnologia produtiva e de informação e comunicação, e introduzindo-lhe o *design* e o fator moda, reforçando a capacidade de competir em mercados abertos e aumentar o valor acrescentado.

Nos últimos anos, a China tem realizado significativos investimentos no *design* e na tecnologia de produção para aumentar a qualidade do seu calçado³⁹.

³⁵ (Guidolin, Costa e Rocha)

³⁶ (Guidolin, Costa e Rocha)

³⁷ Produção maior que o consumo interno

³⁸ (Bastos, 2011)

³⁹ (Guidolin, Costa e Rocha)

4. Preferências dos Consumidores

Os primeiros sociólogos a preocuparem-se com a problemática do consumo identificaram que os consumidores estão interessados em ter e usar objetos que sirvam como um símbolo de estatuto, demonstrando e, possivelmente, demarcando-se na hierarquia social⁴⁰.

Os consumidores são apontados como atores que sabem agir instrumentalmente e fazem-no comprando aquilo que lhes é útil. Deste modo, fazem a sua escolha de forma cuidada, comparando-a com as inúmeras opções que lhes são oferecidas pelo mercado. É, desta forma, que os consumidores irão maximizar a utilidade⁴¹ derivada dos objetos que foram alvo da escolha. Para além da maximização da utilidade, os preços e as restrições orçamentais são condições sociais importantes para os consumidores. Consequentemente, a relação custo-benefício de determinada escolha de consumo é, também, analisada antes da tomada de decisão⁴².

Recentemente, a investigação tem-se concentrado no comportamento dos consumidores em relação à compra de produtos impulsionados pelas necessidades crescentes de singularidade. Deste modo, estes tipos de consumidores são conhecidos como os “*NFU consumers*”⁴³. Assim, no que concerne aos novos produtos, Cooper e Kleischmidt (1995) afirmam que a singularidade e a qualidade superior são fatores cruciais em relação à

⁴⁰ (Sassatelli, 2007)

⁴¹ Relaciona-se com o prazer individual do consumidor e é uma comparação interpessoal, na medida em que pode ser quantificável (Sassatelli, 2007)

⁴² (Sassatelli, 2007)

⁴³ Grupos de consumidores tendem a satisfazer as suas necessidades, através da utilização de produtos personalizados e inovadores. (Maías, 2013)

concorrência. Empiricamente tornou-se perceptível que os produtos originais são usualmente considerados bastante inovadores pois atendem à necessidade dos consumidores de uma forma que concorrência não consegue alcançar. Adicionalmente, estes produtos levam à redução de custos, aumento da durabilidade e qualidade superior⁴⁴.

Tem vindo a ser sugerido que os consumidores interagem com uma marca e desenvolvem uma relação com a mesma sempre que esta tem uma personalidade bem definida. Assim sendo, para uma larga gama de consumidores, o logótipo, o nome, os símbolos e o esquema de cores, por exemplo, utilizados pelas marcas são fatores importantes para a sua notoriedade. Por este motivo, tem-se afirmado que existe, indubitavelmente, uma relação entre o *design* visual e as respostas positivas dadas em relação às perceções de qualidade, ao reconhecimento e ao afeto positivo criado entre consumidores e marca. De notar ainda que, os consumidores têm a perceção clara que produtos vendidos em mercados altamente competitivos e em lojas de renome mundial são conotados com altos níveis de qualidade⁴⁵.

⁴⁴ (Maías, 2013)

⁴⁵ (Dinnie, 2007)

5. Dimensões a melhorar no setor português

Para que Portugal mantenha a sua posição a nível internacional e, principalmente, para conseguir evoluir, tem de ter vantagens competitivas para as etapas de criação, *design*, *marketing* e produção.

Tendo em conta que a manufatura não é o fator determinante das vantagens competitivas, há empresas que acabam por passar a sua produção para empresas subcontratadas. Ainda assim, ao olharmos para as marcas de luxo, que são as que interessam para Portugal, estas preferem manter as suas produções nos países de qualidade da Europa⁴⁶. É, assim, importante que Portugal mantenha esta qualidade apreciada pelas marcas de luxo. Porém, no caso de a mão de obra se tornar excessivamente alta, uma opção possível será deslocar a sua produção, para locais onde tal não aconteça, mas mantendo o *design* e acabamentos, em locais de qualidade⁴⁷.

Existem ainda três pontos importantes onde nos devemos focar para melhorar as vantagens competitivas são eles: (i) qualificação; (ii) inovação; e (iii) comunicação⁴⁸.

Começamos com a qualificação que é essencial em qualquer setor industrial. A formação dos jovens em áreas como o *design*, prototipagem, modelação, produção, tecnologias e *marketing* é crucial. Veja-se que o facto de as empresas PME serem internacionais coloca problemas na gestão de topo, pois os seus conhecimentos são mais voltados para a área fabril. Sendo assim, é importante

⁴⁶ Itália, Espanha, Portugal e Leste Europeu

⁴⁷ (Guidolin, Costa e Rocha)

⁴⁸ (APICCAPS, 2013)

que se aposte na formação da gestão de topo para que reforcem as suas competências. Portugal deve, também, apostar na formação dos *designers* e prestar atenção aos jovens que certamente darão diferenciação ao país. Para que ocorra uma evolução é necessário que haja uma difusão de informação, externa e interna relevante para que as empresas tenham a capacidade para tomarem decisões estratégicas.

Relativamente à inovação, a estratégia a adotar por Portugal centra-se na diferenciação e no desenvolvimento de produtos de elevado valor acrescentado. É importante estar atento às novas tecnologias e a novos materiais. A flexibilidade é uma vantagem competitiva fundamental para Portugal e que deve ser reforçada através da inovação. Deve também apostar numa inovação sustentável e responsável para que não haja grandes perdas em resíduos.

Ao nível da comunicação, ocorreu uma evolução positiva da imagem da marca portuguesa que levou, também, a um aumento do preço do calçado. É, por isso, muito importante que se continue a investir na promoção da marca através de vários veículos⁴⁹ e associá-la a pessoas e eventos prestigiados. É, ainda, necessária a criação de espaços para venda de calçado português noutros países para que as empresas se aproximem do cliente de luxo, principal foco de Portugal. Apesar da evolução da imagem da marca portuguesa é importante que as empresas contratem agências de comunicação para que estas valorizem a imagem das marcas da melhor forma possível. A presença assídua nas feiras internacionais é um fator-chave para a promoção de Portugal.

⁴⁹ Editoriais de moda, televisão, online (redes sociais), entre outros

Conclusão

As principais dificuldades na execução deste trabalho geraram-se em torno de conceitos que ainda não fazem parte da nossa componente de formação, sobretudo na área do marketing. Acrescente-se que, por vezes, os dados estatísticos são escassos.

A competitividade internacional, o aumento dos preços das matérias-primas e as crises financeiras levaram a que a indústria do calçado recorresse a várias mudanças que resultaram em que, atualmente, associada à tecnologia e ao *know-how* na produção e na imagem do produto.

Por outro lado, os consumidores têm necessidades crescentes por produtos diferenciadores e de qualidade. Assim, considera-se crucial que Portugal continue a promover a qualidade do calçado fabricado, bem como, apostar na inovação, qualificação e comunicação.

Para investigações futuras seria interessante abordar de que forma é que o caminho para a liderança do mercado deve ser feito de modo a promover a sustentabilidade ecológica, tema bastante relevante na atualidade.

Bibliografia

APICCAPS. 2013. **Calçado Componentes e Artigos de Pele MONOGRAFIA ESTATISTICA 2013**

GEE. Novembro 2007. **Boletim Mensal Do Comércio International**

Teixeira, M. & Oliveira, A. & Fernandes, C.2012. **World Footwear 2012 Yearbook**. APICCAPS

Vidal, F. & Freitas, B. & Freitas, B. & Fonseca, L. & Policarpo, H. & Pinto, A. & Carvalho, J. & Ribeiro, V. 2012. **Construção de Sistema de Avaliação de Funções e Remunerações no Calçado**. CCT- FESETE-APICCAPS'

Parente, C. & Neto, H. & Ramos, M. & Cruz, S.& Marcos, V. 2014. **Os jovens pouco escolarizados no mercado de trabalho português**

Marques, V. 2013. **Exportações e competitividade: a Indústria do Calçado em Portugal**. Lisboa: School of Economics & Management

Banco de Portugal. Edição: Departamento de Estatística. 2012. **Análise Setorial da Indústria do Calçado**

Melo, M. & Duarte, T. 2001. **O calçado em Portugal – uma análise da Competitividade**

Marcos, P. 2010. **Fatores determinantes para a internacionalização no setor do calçado português de luxo: um estudo exploratório**. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Almeida, P. 2005. **Identidade e Marca: Recursos estratégicos para a competitividade das organizações, na indústria portuguesa do calçado em particular**. Aveiro: Universidade de Aveiro

Jornal O Público. 2012. O segredo do calçado português não está nos preços baixos. Setembro 23

APICCAPS. 2013. **Indústria do Calçado – Plano Estratégico 2007-2013**

Gabinete de Estratégias e Estudos, **Ministério da Economia**. 2013. Síntese Estatística de Conjuntura.27 de Dezembro. Gee.com. <http://www.gee.min-economia.pt>

Banco de Portugal. 2014. **Projeções para a economia portuguesa em 2014**

<http://wilhelm.pt/pt/ms/ms/texteis-para-calcado-4520-475-rio-meao/ms-90033756-p-2/>

<http://www.worldfootwear.com/news.asp?id=334&Portuguese-brands-innovate-while-getting-inspired-by-tradition>

Samuel Silva. 2012. O segredo do calçado português não está nos preços baixos. **Público.com.** <http://www.publico.pt/economia/noticia/sapatos-o-segredo-do-sucesso-portugues-nao-esta-nos-precos-baixos-1564227>

Anexo I – Número de trabalhadores por concelho

Footwear Calçado	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Figueiras	11 102	11 438	11 274	11 303	10 881	11 022	12 104
Santa Maria da Feira	6 547	6 606	5 375	5 051	3 944	3 964	4 223
Chaves de Azeméis	5 206	5 048	5 069	4 924	4 517	4 257	4 118
Gouveias	3 500	3 315	3 387	3 340	3 198	3 706	4 076
São João de Madeira	2 155	2 006	2 041	1 983	1 826	1 810	1 760
Baião	1 199	1 150	1 198	1 226	1 238	1 316	1 429
Vieira	962	1 015	1 108	1 042	1 056	1 083	1 196
Vila Nova de Gaia	1 447	1 313	1 210	1 113	794	844	1 010
Lousada	724	776	882	831	754	772	742
Arcozelo	414	468	578	587	625	536	624
Outros	4 580	4 086	4 268	4 012	3 957	2 812	3 227
Total	37 836	36 221	36 366	36 398	32 510	32 132	34 509

Components Componentes	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Figueiras	1 303	1 287	1 022	984	986	1 017	1 136
Chaves de Azeméis	877	819	825	885	852	853	857
Santa Maria da Feira	358	442	443	446	452	461	490
Vila Nova de Gaia	331	347	299	340	309	321	409
São João de Madeira	358	319	288	307	316	294	327
Gouveias	179	205	203	226	210	186	210
Vieira	194	203	195	179	159	168	169
Lousada	115	132	92	93	104	110	117
Arcozelo	125	145	87	99	94	66	93
Vila Nova de Famalicão	123	119	62	51	64	71	85
Outros	1 304	689	411	480	355	332	389
Total	6 268	4 707	3 917	4 090	3 901	3 848	4 282

Leather Goods Artigos de Pele	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Santa Maria da Feira	164	180	191	179	153	178	194
Alcobaça	218	200	235	216	174	155	145
Esposende	161	169	163	154	140	109	144
Castelo de Paiva	15	24	31	40	44	73	119
São João de Madeira	94	72	54	83	98	54	56
Vila Nova de Gaia	39	45	53	54	42	54	54
Ponte de Lima	89	71	54	59	36	45	46
Amadora	66	59	52	57	56	36	35
Gondomar	112	91	80	82	43	38	35
Caldas da Rainha	31	34	34	32	30	23	29
Outros	431	450	395	341	286	240	163
Total	1 420	1 395	1 342	1 297	1 102	1 005	1 020