

A woman with blonde hair in a bun, wearing a black lace top, a long silver skirt, black tights, and black high-heeled shoes. She is posing against a white wall with her arms raised, holding a gold object. The background is a bright, cloudy sky.

2020

FOOTURE

PLANO
ESTRATÉGICO
CLUSTER
DO CALÇADO

APICCAPS

PORTUGUESE FOOTWEAR, COMPONENTS AND
LEATHER GOODS MANUFACTURERS' ASSOCIATION

Título Footure 2020
Plano Estratégico - Cluster do Calçado

Coordenação Editorial CEGEA
Universidade Católica Portuguesa - Porto

Edição APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de
Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos)
Rua Alves Redol, 372 | 4050-042 Porto
Tel (+351) 225 074 150 | Fax (+351) 225 074 179
apiccaps@mail.apiccaps.pt
www.worldfootwear.com
www.apiccaps.pt

Design Gráfico www.manifestoworks.com

Produção Orgal Impressores

ISBN 978-989-96477-4-9

Depósito Legal 367924/13

Tiragem 2 000

Data Julho 2013

2020

FOOTURE

PLANO,
ESTRATÉGICO
CLUSTER
DO CALÇADO

A P I C C A P S

PORTUGUESE FOOTWEAR, COMPONENTS AND
LEATHER GOODS MANUFACTURERS' ASSOCIATION

VISÃO 2020





O PASSADO RECENTE	6
O FUTURO	13
O NOSSO RUMO	29
SÍNTESE DO PLANO DE AÇÃO	41

2013

**OS NÚMEROS
DA INDÚSTRIA
DO CALÇADO**





1.600 M€

VALOR DAS EXPORTAÇÕES

95%

PRODUTOS EXPORTADOS

150

MERCADOS

2º

MAIOR PREÇO DO MUNDO

35 000

EMPREGOS

600

FEIRAS INTERNACIONAIS

1

LIDERANÇA TECNOLÓGICA

Ser a referência internacional da indústria de calçado, pela sofisticação e pela criatividade, reforçando as exportações portuguesas ali-cerçadas numa base produtiva nacional, sustentável e altamente competitiva, fundada no conhecimento e na inovação.

VISÃO 2020

Até ao final da década, pretende-se conseguir um salto qualitativo no processo de afirmação internacional do calçado português, estabelecendo-o como uma **referência fundamental da indústria a nível mundial**.

Este processo de afirmação deve assentar na **sofisticação e na criatividade** da oferta portuguesa - dos seus produtos, dos seus processos produtivos, dos seus modelos de negócio - para lhe permitir continuar a apostar em segmentos de mercado em que a escolha se baseia mais no bom gosto do que no preço.

A manutenção de uma **base produtiva nacional** é condição indispensável a um posicionamento no mercado que faz da flexibilidade, da rapidez de resposta e da qualidade do produto os seus argumentos competitivos, assim se diferenciando da concorrência com outras origens.

Os elevados índices de competitividade necessários à manutenção dessa base produtiva não podem pôr em causa - pelo contrário, têm até que se apoiar em - padrões exigentes de **sustentabilidade e responsabilidade social**. Para isso, o cluster do calçado assume o **conhecimento e inovação** entre os seus valores estruturantes.

CLUSTER DO CALÇADO

—

O fabrico de calçado de couro é o núcleo de um dos indiscutíveis clusters industriais da economia portuguesa, assim reconhecido desde o denominado Relatório Porter (1994).

Em primeiro lugar, porque cumpre a condição essencial da **concentração geográfica**. Como se sabe, apesar de se encontrar também noutras zonas do país, nomeadamente na Benedita, a produção de calçado está fortemente concentrada em dois polos, Felgueiras e São João da Madeira, nas proximidades do Porto, onde tem um peso muito expressivo na atividade económica regional. Depois, porque, nesses polos e entre as empresas aí localizadas, há uma **complexa rede de relações formais e, sobretudo, informais**: relações comerciais, nomeadamente de subcontratação, relações de partilha de informação e conhecimento, predominantemente pela via da circulação de pessoal, entre outras.

O cluster tem um **tecido institucional de suporte** próprio – associação empresarial, centro tecnológico, centro de formação profissional – cuja ação é reconhecida, nacional e internacionalmente. E tem uma **tradição de relacionamento com o sistema científico e tecnológico**, com provas dadas.

O cluster do calçado estende-se, no entanto, muito para além do fabrico em couro. Desde logo, horizontalmente, estende-se a tipos de calçado que utilizam outras matérias-primas e tecnologias: de segurança, desportivo, calçado de outros materiais que não o couro. Pela similitude das matérias-primas e tecnologias e pelas relações verticais, estende-se igualmente às indústrias dos **artigos de pele e dos componentes para calçado**, de tal forma que têm até uma representação associativa comum. O desenvolvimento do cluster, nas últimas décadas, assentou no estreitamento das relações com toda a longa cadeia de valor ligada ao calçado. Intensificaram-se as relações com a indústria de equipamentos, com a indústria dos acessórios de moda, com outros fornecedores de diversa natureza, com as empresas de distribuição de calçado e com empresas e instituições ligadas ao universo do design e da moda.

É a todo o cluster que se dirige o plano estratégico que agora se apresenta. **A densificação do cluster, reforçando as relações existentes e atraindo novos protagonistas, é, aliás, um dos propósitos e uma das condições de sucesso do plano.**

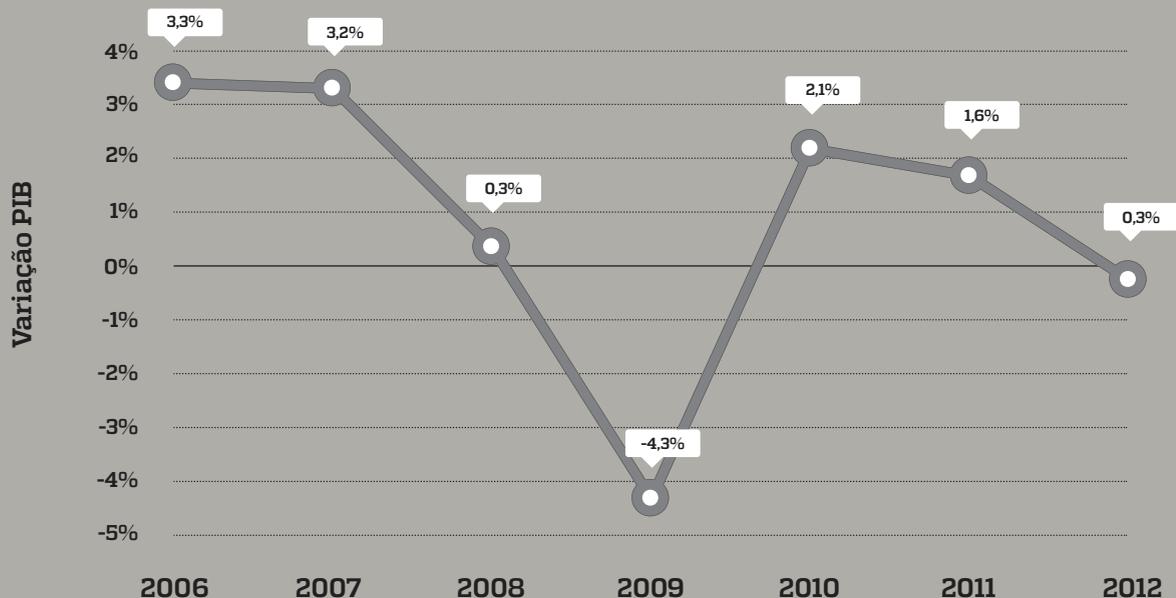
O PASSADO RECENTE

**Execução do
Plano Estratégico
2007-2013**

CONTEXTO MACROECONÓMICO

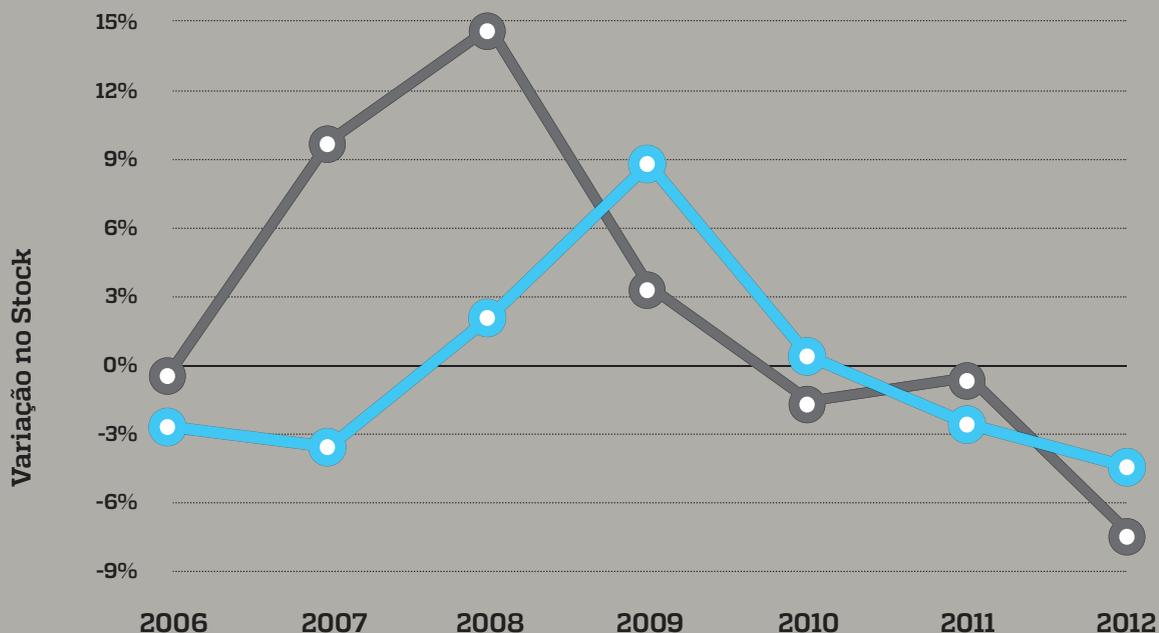
Anemia nos mercados

UE - 27



Fonte: Eurostat

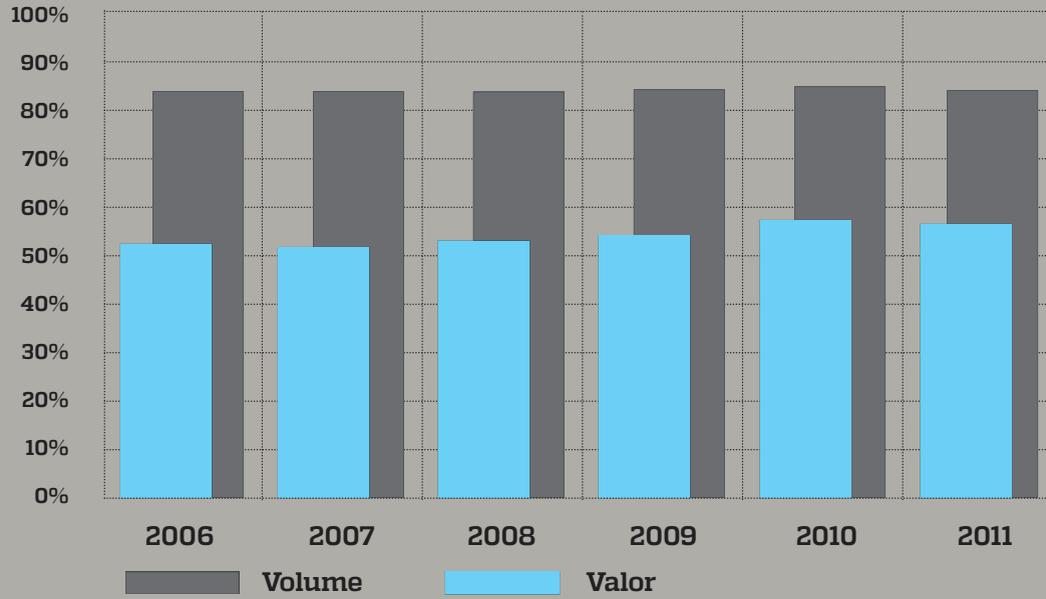
Aperto no crédito



Fonte: Banco de Portugal

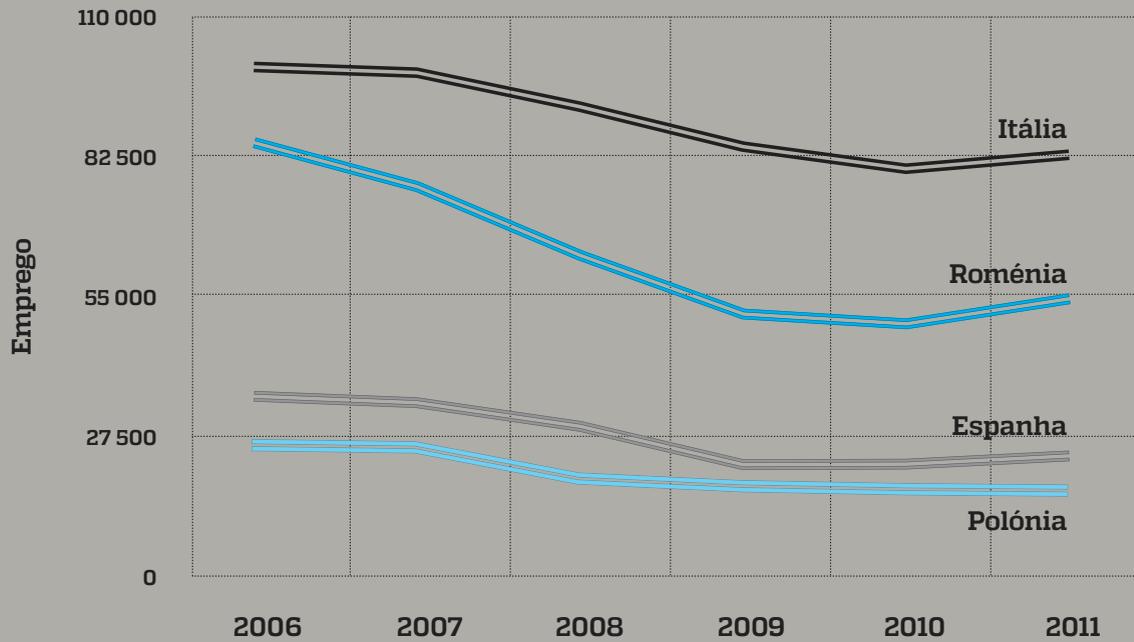
CONTEXTO SETORIAL

Quota da Ásia nas exportações mundiais



Fonte: APICCAPS, World Footwear Yearbook 2012

Indústria europeia em regressão



Fonte: Eurostat

CONTEXTO ECONÓMICO

O anterior Plano Estratégico, que cobriu o período 2007-2013, foi implementado num contexto económico extremamente exigente. Os factos são amplamente conhecidos, não carecendo de grande análise.

Em 2006, quando o plano foi apresentado, a economia da União Europeia, para onde predominantemente a indústria exporta os seus produtos, crescia 3,3% ao ano, com crescimentos mais fortes em mercados fundamentais para o calçado português, como a Alemanha, a Espanha e a Holanda. No outono desse ano, a Comissão Europeia previa ainda que, nos anos seguintes, o crescimento se mantivesse acima dos 2%.

A realidade foi bem diferente. Em 2008, a estagnação estava instalada e no ano seguinte a Europa sofreu uma recessão quase sem precedentes. E, depois de alguma recuperação em 2010 e 2011, em 2012 o crescimento foi novamente negativo. **O crescimento insatisfatório traduziu-se em aumentos de desemprego e quebras do rendimento disponível que travaram a dinâmica, já de si lenta, da procura por calçado.**

Em Portugal, a crise económica, que veio culminar uma década de crescimento muito lento, foi acompanhada de uma grave crise das finanças públicas e repercutiu-se seriamente no sistema financeiro. **O tecido produtivo viu-se assim confrontado com fortes restrições no financiamento.** Como se verifica no gráfico da página 7, o crédito à indústria transformadora tem-se vindo a reduzir nos últimos três anos, sendo a situação ainda mais desfavorável para a indústria do couro e do calçado, em que as taxas de evolução só foram positivas em dois dos últimos seis anos. Para um setor fortemente exportador, como o calçado, este problema é agravado pelas crescentes dificuldades no acesso a mecanismos de garantia bancária à exportação.

No plano setorial, durante o período de execução do plano estratégico, **os produtores asiáticos, liderados pela China, mantiveram o seu absoluto predomínio nas exportações de calçado**, com um peso sempre superior a 80%, em volume, e aproximando-se dos 60%, em valor. Os reduzidos custos de mão-de-obra existentes na Ásia fazem dos seus produtores concorrentes temíveis que têm vindo a aniquilar a indústria noutras zonas do globo.

A indústria de calçado na Europa, em particular, tem sido fortemente atingida. Desde 2006, entre os principais produtores do continente, o emprego no setor caiu 17% em Itália e mais de 30% em Espanha, na Polónia e na Roménia. A queda do emprego é, aliás, um problema que aflige generalizadamente as indústrias da moda na Europa, como reconhece a Comissão Europeia num recente documento de trabalho [SWD(2012) 284].

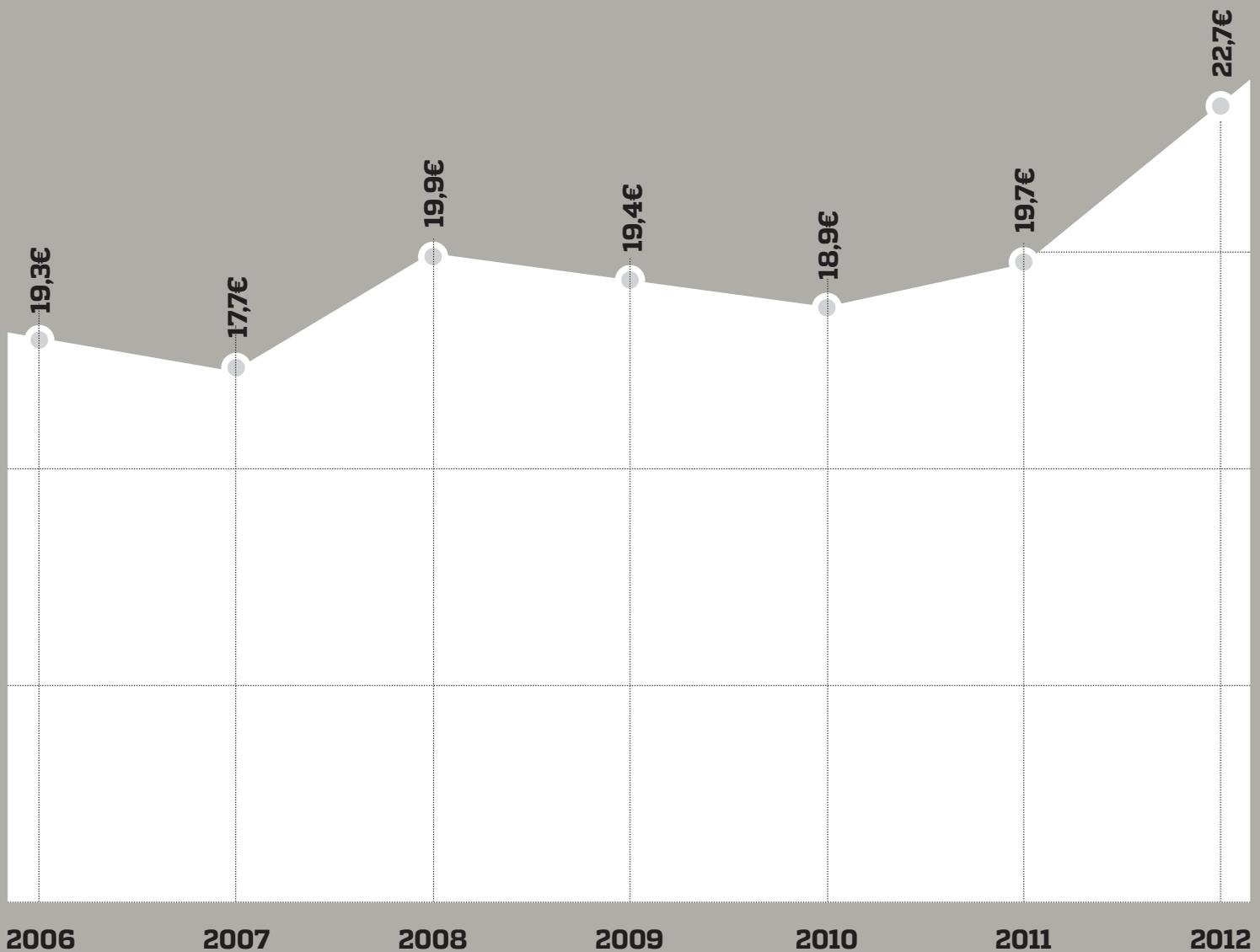


—
Ganhos de imagem

**PORTU
GUESE
SHOES**
DESIGNED BY
THE FUTURE

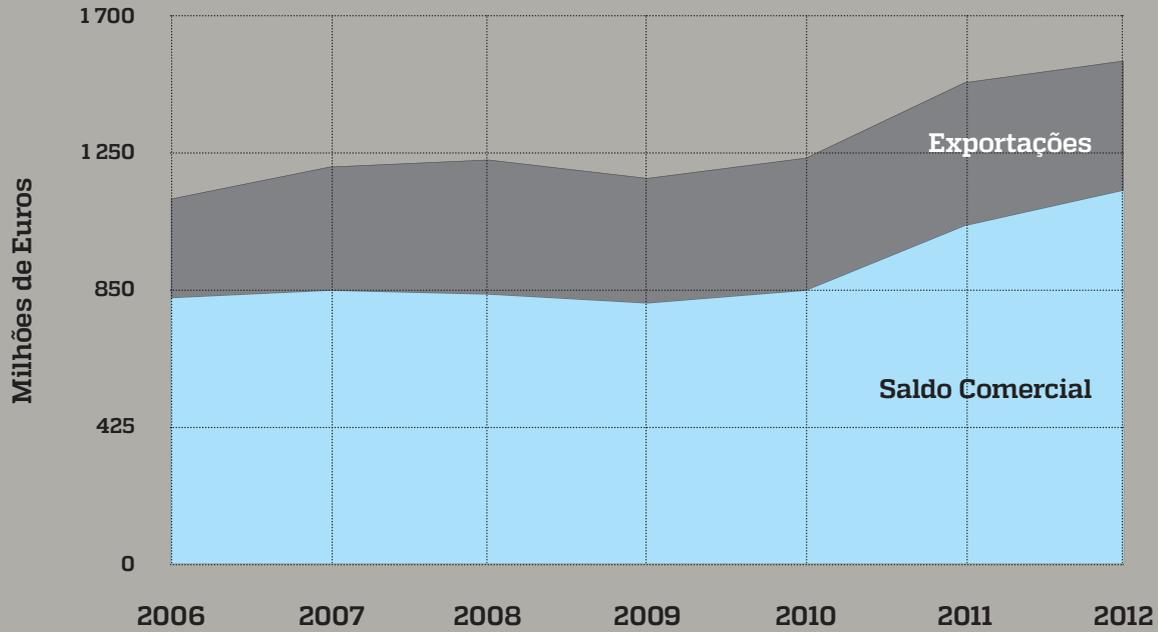
PERFORMANCE DA INDÚSTRIA

Preço médio a subir



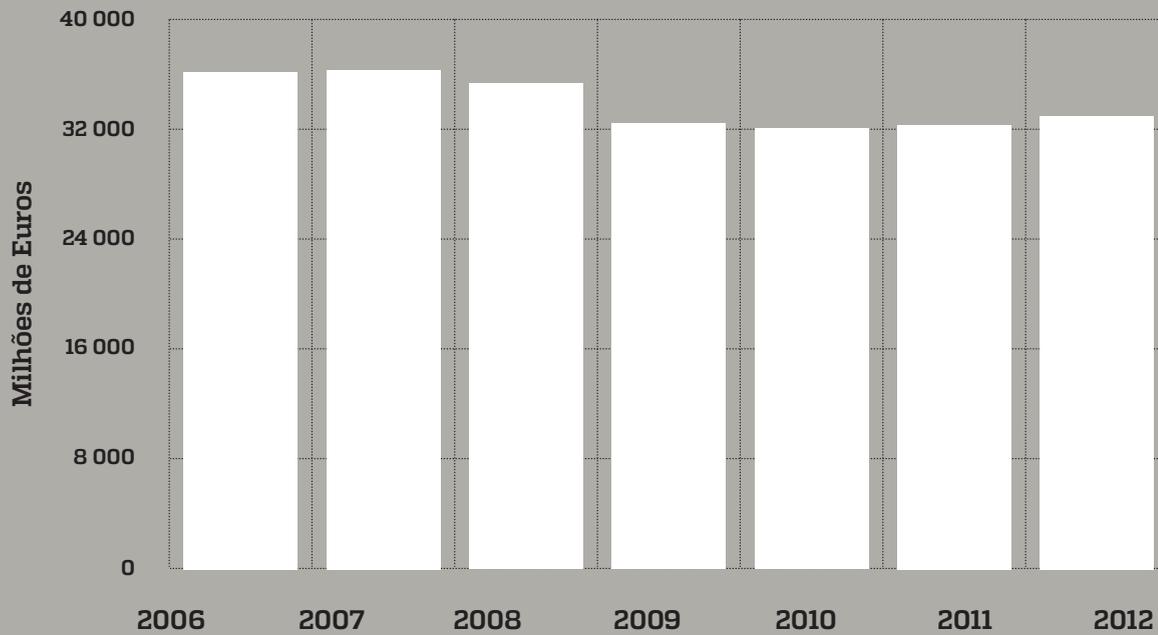
Fonte: APICCAPS, Monografia Estatística, vários anos

Exportações em alta



Fonte: APICCAPS, Monografia Estatística, vários anos

Resiliência no emprego



Fonte: APICCAPS, Monografia Estatística, vários anos

PERFORMANCE DA INDÚSTRIA

Neste contexto tão difícil, a indústria portuguesa do calçado perseverou no seu rumo de **progressão na cadeia de valor e aposta firme nos mercados internacionais**.

As empresas portuguesas continuaram a reforçar as suas capacidades de criação, design e moda e a investir continuamente no domínio do **marketing internacional**, nomeadamente através da presença em feiras. Um número crescente de entre elas avançou para a criação de marcas próprias.

Simultaneamente, o calçado português procedeu a uma **renovação radical da sua imagem coletiva**, apostando num visual muito arrojado e em slogans como *designed by the future* e *the sexiest industry in Europe*.

A medição do impacto deste tipo de iniciativas é difícil. Mas todos os que acompanham a realidade do calçado português sentem que, neste período 2007-2013, se deu um salto qualitativo. A reputação internacional do calçado português mudou. **Descolou do pelotão de concorrentes que são conhecidos exclusivamente pela competência produtiva, passando Portugal a ser visto como uma origem de design e moda.**

No plano quantitativo, este ganho de imagem refletiu-se no **crescimento do preço médio de exportação**, que passou de cerca de 18 euros, em 2006, para quase 23, em 2012, um aumento que ronda os 25%. Nesta matéria, o calçado português disputa já o topo do ranking mundial, batendo-se com países com mais forte tradição de moda e design.

Ao mesmo tempo, **as exportações cresceram de forma quase contínua**, tendo ultrapassado, pela primeira vez, os 1.600 milhões euros. Embora a indústria não conte hoje com as grandes unidades fabris de capital estrangeiro que, com raras exceções, deslocalizaram a sua produção para a Ásia no início do século, as suas exportações registam níveis recorde.

Nestes anos de grande dificuldade, o calçado dá relevantes contributos para a economia nacional: **com um saldo comercial da ordem dos 1.200 milhões de euros, é o principal contribuinte industrial para combater o desequilíbrio das contas externas portuguesas**. E, enquanto a taxa de desemprego foi crescendo em flecha, nos últimos 3 anos, o calçado tem dado um **importantíssimo contributo para a coesão social nas suas regiões de implantação, ao manter, e até aumentar ligeiramente, o seu nível de emprego**.

O FUTURO

**Contexto para o
Plano Estratégico
2014-2020**

Macrotendências

- Persistência do ajustamento da economia portuguesa
- Dinamismo económico e populacional fora da Europa
- Envelhecimento da população
- Pressão sobre recursos e alta do preço das matérias-primas
- Importância crescente da responsabilidade social e ambiental
- Globalização não cede aos apelos protecionistas
- Crescimento da importância do comércio online

Crescimento PIB até 2015



Fonte: FMI, World Economic Outlook

Nas perspetivas quanto à evolução da envolvente, nacional e internacional, em que o novo plano estratégico virá a ser implementado, avultam duas características: a complexidade e a incerteza, a interpenetração das várias dimensões e a dificuldade em prever a respetiva evolução.

Nada de novo. Afinal, já Camões havia escrito que “todo o mundo é composto de mudança” e, também como ele dizia: “E, afora este mudar-se cada dia, outra mudança faz de mor espanto: que não se muda já como soía”.

A atividade empresarial, mesmo quando orientada quase em exclusivo para as exportações, como acontece com o calçado português, nunca deixa de refletir a conjuntura económico-política do país, as tensões sociais dela emergentes e a evolução das prioridades da sociedade. Tanto quanto se consegue alcançar, os primeiros anos deste plano não trarão, em Portugal, um contexto muito diferente do atual. **A necessidade de equilibrar as contas públicas** continuará a colocar pressão sobre os agentes económicos: os níveis de fiscalidade, sobre empresas e particulares, permanecerão elevados e o Estado necessitará de continuar a procurar controlar os seus gastos, contendo nomeadamente o emprego e remunerações públicas assim como as prestações sociais.

Não se antevê, por isso, que o consumo privado possa apresentar uma dinâmica positiva. **As exportações permanecerão uma prioridade**, quer por serem o “motor” mais plausível para a retoma do crescimento económico, quer pelo seu contributo para reduzir as necessidades de financiamento exterior, o que deverá ser refletido nas políticas públicas.

A partir de meados do período de vigência do plano estratégico, se os ajustamentos forem bem conseguidos, antecipa-se um quadro macroeconómico mais favorável, o que poderá ter reflexos em algum crescimento da procura interna mas também, eventualmente, em maiores reivindicações salariais impulsionadas, igualmente, pela saída da força de trabalho de pessoas com menores qualificações.

Qualquer que seja a evolução da envolvente interna, o “onde estamos” ou “onde operamos” do cluster do calçado é marcadamente internacional. A década em curso é e, ao que tudo indica, será marcada por uma mudança na balança dos poderes económicos internacionais. Como a sucessiva evolução do G7 para G8 e, mais recentemente, para G20 já deixava antecipar, os últimos anos ficaram marcados por um facto inédito: **pela primeira vez, o contributo dos países ditos emergentes para o crescimento económico mundial superou o dos países avançados**. Que esta tendência veio para ficar, provam-no os dados relativos ao investimento em que o mesmo re-balanceamento também é patente. Tudo isto enquanto um continente antes considerado perdido, como a África, adquire um protagonismo de que antes não se suspeitava.

Macrotendências

A tentação é, as mais das vezes, de ver tal dinâmica como confiando uma ameaça, sobretudo para atividades ainda algo dependentes de mão-de-obra. Essa é uma leitura linear e perigosa que conduz a equívocos de política económica como os que acima se enunciaram. É verdade que aquela dinâmica coloca uma pressão concorrencial acrescida que torna a eficiência um imperativo e obriga as empresas a encontrar um posicionamento adequado para lhe fazer frente. É, todavia, igualmente verdade que abre múltiplas oportunidades decorrentes do surgimento de novas classes médias, mas também dependentes da capacidade de desenhar modelos de negócio adequados às circunstâncias socioculturais de cada mercado.

As tendências demográficas são semelhantes: **a população mundial continuará a aumentar** mas é em África, na América Latina e na Ásia que se esperam ainda crescimentos significativos. As Nações Unidas, no seu cenário intermédio, preveem que a população mundial cresça 22%, entre 2010 e 2030, mas que na Europa diminua 1%. A estabilização da população europeia andarà associada a uma forte tendência de envelhecimento, colocando questões de sustentabilidade ao Estado-Providência, enquanto abre espaço para novos produtos. No caso do calçado, o conforto e o impacto na saúde serão argumentos competitivos que tenderão a ganhar importância em face de uma população envelhecida.

O crescimento da população fora da Europa será acompanhado por um processo de **urbanização acelerada**, algo que as estratégias de distribuição de qualquer indústria deverão ter em conta. Muitas destas cidades serão marcadas por uma forte dualidade, com uma larga maioria da população com rendimento bastante baixo, pelos padrões europeus, e uma pequena elite de elevadíssimo rendimento. Embora com importantes exceções, um pouco por todo o mundo, as cidades com núcleos significativos de população com rendimentos médios-altos, a que predominantemente se tem dirigido o calçado português, continuarão concentradas na Europa, América do Norte e Japão.

O crescimento económico e populacional nos países emergentes tenderá a gerar **tensões sobre os recursos e as matérias-primas**. É previsível que a matéria-prima fundamental do calçado português, o couro, não escape a esta tendência, pelo que a subida do seu preço se afigura provável, com inevitáveis consequências no preço do próprio calçado.

Mas há que estar atento ao inesperado, nomeadamente em termos tecnológicos: uma subida do preço do couro estimulará a exploração de matérias-primas e tecnologias inovadoras. Num domínio diferente, o que se passa no mercado da energia é um alerta: a descoberta e exploração maciça do gás de xisto (shale gas) pelos Estados Unidos veio alterar profundamente as “certezas” anteriormente vigentes, reduzindo drasticamente as emissões de CO2 e dando um impulso competitivo à indústria daquele país.

A concomitância destas evoluções e tendências ocorre num contexto em que as empresas são desafiadas a ultrapassar uma visão estritamente centrada na vertente económico-financeira, passando a integrar entre os seus objetivos a **responsabilidade social e ambiental**, dando origem ao que, no jargão da gestão, se chama o triple bottom-line: profits, people and planet. A importância que estas questões tomam no mundo contemporâneo está bem patente no facto de o crescimento sustentável e o crescimento inclusivo serem duas das três prioridades da atual estratégia de crescimento da União Europeia, EUROPE 2020.

As diferentes dinâmicas regionais da demografia e do crescimento económico e a escassez de alguns recursos fundamentais levam, periodicamente, ao surgimento de tentações protecionistas, mais ou menos disfarçadas. Não parece que estas estejam destinadas a prevalecer: **a globalização deverá continuar a marcar a vida contemporânea**. O calçado português deverá, por isso, como é seu timbre, estar preparado para se afirmar num mercado aberto e planetário.

Dizer que a globalização se manterá não significa afirmar que o futuro vai ser uma projeção linear do passado recente. Nas duas últimas décadas, no calçado, como em tantas outras indústrias, a globalização foi quase sinónimo de transferência de atividades produtivas para a China. Parecem, agora, estar a definir-se outras tendências. Por um lado, porque as vantagens custo daquele país se têm vindo a atenuar: o desenvolvimento económico tem feito aumentar os custos salariais em que se alicerçava a competitividade chinesa. Além disso, a dimensão dos sucessivos excedentes comerciais chineses tem gerado tensões macroeconómicas e geopolíticas que poderão levar a uma política cambial menos agressiva. Por isso, os produtores internacionais e a própria indústria chinesa têm vindo já a procurar **outras localizações, quer na Ásia, quer mesmo em África**, que ofereçam custos de produção ainda mais favoráveis.

Por outro lado, nos últimos anos, ocorreram uma série de catástrofes naturais – como o terramoto e tsunami de 2011, no Japão, com consequentes problemas na central nuclear de Fukushima Daichii, ou a erupção do vulcão Eyjafjallajökull, em 2010, na Islândia – que puseram temporariamente em causa o funcionamento das cadeias internacionais de produção e distribuição. Estes acontecimentos vieram alertar muitas multinacionais, que tinham vindo a concentrar a sua produção numa única localização, para os riscos inerentes. Por isso, assiste-se já, mesmo na indústria do calçado, a um esforço de grandes empresas multinacionais para diversificar geograficamente a sua atividade produtiva por vários continentes. Daqui decorrem oportunidades a que a indústria portuguesa de calçado deverá estar atenta.

As soluções digitais deverão continuar a ganhar importância, sendo uma outra alavanca do processo de globalização. O seu papel no marketing, nomeadamente junto do público mais jovem, é já indispensável e irá reforçar-se. O comércio eletrónico irá, também, de acordo com todas as previsões, registar um crescimento muito acentuado. Quer no marketing, quer nas vendas, as soluções digitais têm o potencial para romper com a geografia tradicional da indústria, permitindo que a empresa, onde quer que esteja, se relacione com consumidores finais em todo o mundo, apesar do desafio da distribuição poder ser complexo. E não se pode também esquecer o potencial destes instrumentos na estruturação das relações dentro da cadeia de valor e até na gestão interna da própria empresa.

Capacidades do cluster

- Base industrial diversificada, com capacidade manufatureira reconhecida, assente na flexibilidade e rapidez de resposta
- Know-how relativo à atuação nos mercados, fruto de vinte anos de aposta determinada na internacionalização
- Crescente reputação internacional de Portugal como origem de produtos de moda e design
- Património de cumplicidade entre o tecido empresarial e o tecido institucional de apoio que permite dar coerência à atuação do cluster

Perspetivar o futuro do calçado português exige uma avaliação das suas capacidades. Se algo distingue o calçado, face a outros setores da economia portuguesa é a forma determinada e generalizada como, **desde há mais de vinte anos, prossegue uma estratégia de afirmação nos mercados internacionais e de progressão na cadeia de valor.**

Há 30 anos atrás, Portugal surgia no mapa-mundo da indústria de calçado como uma localização para produção massificada de baixo custo. As exportações nacionais assentavam na produção subcontratada aos fabricantes portugueses por compradores internacionais e nas vendas de grandes unidades produtivas de capital estrangeiro instaladas no nosso país.

Desde então, tudo mudou. A liberalização do comércio internacional permitiu a afirmação de novas localizações, sobretudo na Ásia, baseadas nesse tipo de vantagens competitivas, levando à deslocalização por parte da quase totalidade dos produtores estrangeiros presentes em Portugal.

A indústria portuguesa de calçado teve a clarividência de antecipar estas tendências e de procurar um posicionamento que lhe permitisse afirmar-se neste novo contexto competitivo. Não podendo concorrer pelo custo da mão-de-obra no fabrico de grandes séries, **a indústria reinventou-se. Apostou na rapidez e na flexibilidade.** Com o apoio do respetivo Centro Tecnológico e de outras instituições, reorganizou-se e reequipou-se para ser capaz de responder a qualquer encomenda, por muito pequena que fosse. **Reforçou a sua capacidade de desenvolvimento do produto**, para poder assumir fases de maior valor acrescentado no processo produtivo, como a criação de amostras. **Elevou os seus padrões de qualidade.** Hoje, a indústria portuguesa de calçado tem uma sólida reputação no domínio das competências manufatureiras, que é uma das suas principais forças.

Mas este processo obrigou as empresas a assumirem novas responsabilidades. Para muitas delas, o cliente típico deixou de ser a grande marca internacional que subcontrata a produção de longas séries de modelos pré-determinados para ser a pequena cadeia de retalho que procura quem lhe ofereça coleções interessantes e competitivas, embora em pequenas quantidades. **A abordagem aos mercados mudou radicalmente.** As empresas passaram a ter que fazer um trabalho contínuo e persistente de internacionalização e promoção comercial.

Daqui resultou outro dos ativos essenciais do cluster: um **capital acumulado de know-how sobre a atuação nos mercados internacionais.** Trata-se de um capital intangível, imbuído nas pessoas, mas muito disseminado: na indústria de calçado, mesmo empresas de muito pequena dimensão estão habituadas a frequentar as feiras internacionais e a vender os seus produtos no estrangeiro. Muitas empresas nascem, aliás, deliberadamente voltadas para os mercados externos. **Só isto permite que as exportações de calçado correspondam a mais de 90% da produção nacional.**

A flexibilidade, a rapidez de resposta e a intensa ação comercial não seriam argumentos competitivos suficientes se a indústria continuasse a oferecer o mesmo produto que antes. Por isso, progressivamente, ao longo da última década, um número crescente de **empresas foram sofisticando a sua oferta, através de apostas no estilismo e no design e na criação de coleções e marcas próprias.**

Fruto deste esforço, a imagem internacional do calçado português, foi-se alterando, passando a conciliar virtuosamente conotações associadas à criatividade, ao design e à moda com a reputação relacionada com o saber-fazer fabril em que anteriormente assentava. Para lá do notável trabalho individual de muitas empresas, para isso contribuíram grandemente, como é reconhecido, as campanhas de imagem coletivas do calçado português, promovidas pela APICCAPS. **A reputação de Portugal como origem de calçado de qualidade e moda é hoje um precioso ativo coletivo do cluster.** Maior testemunho disso não há do que a forma como as empresas portuguesas se apresentam nas feiras internacionais: enquanto há vinte anos utilizavam predominantemente nomes e símbolos estrangeiros, procurando desligar-se de conotações negativas associadas ao nome de Portugal, hoje fazem precisamente o contrário.

O sucesso não deve toldar a perceção sobre a realidade setorial. Em todos estes domínios, a indústria de calçado é muito diversificada: **há empresas em estágios muito diferentes deste processo de evolução na cadeia de valor.**

Nem poderia ser de outro modo. Transformar uma empresa habituada a ser subcontratada por compradores internacionais para fabricar séries longas numa empresa que concebe e comercializa a sua própria marca é um processo difícil e demorado, para o qual nem todos estão capacitados.

Muitas empresas estão ainda focadas em gamas de produto pouco valorizadas. Muitas carecem dos recursos financeiros que lhes permitiriam integrar, sem pôr em causa a sua sobrevivência, o risco associado à marca própria e/ou internacionalização. Muitas apresentam carências em termos de organização e controlo de gestão. Muitas debatem-se com limitações nas qualificações dos recursos humanos, aos vários níveis da hierarquia e nos vários domínios funcionais. É um problema generalizado na economia portuguesa, como considerou a Comissão Europeia na sua análise aos problemas que Portugal enfrenta até 2020 [Ares(2012) 1309489] e o calçado dificilmente poderia ser exceção.

A estratégia para os próximos anos tem que acomodar a diversidade da indústria: não há um modelo de negócio único que seja adequado a todas as empresas. A diversidade tem, aliás, virtualidades, permitindo que as empresas se estruturam em redes, em que nem todos assumem as mesmas funções e responsabilidades, o que é um dos mecanismos fundamentais de difusão do conhecimento no seio do cluster.

Nada, na geografia, sugeriria que Portugal - e alguns concelhos do Norte de Portugal, em especial - tivesse especiais condições para se afirmar no mercado mundial do calçado. As forças e as vantagens competitivas do cluster português do calçado não resultam de nenhuma dádiva da natureza. Não são também nenhum resultado inevitável do processo de desenvolvimento da economia portuguesa. Pelo contrário, a inevitável morte desta indústria foi, tantas vezes, prematuramente anunciada! Não resultam, finalmente, de nenhuma especial proteção, de nenhum particular apoio: os apoios a que o cluster do calçado tem conseguido aceder são os que têm estado disponíveis para toda a indústria portuguesa.

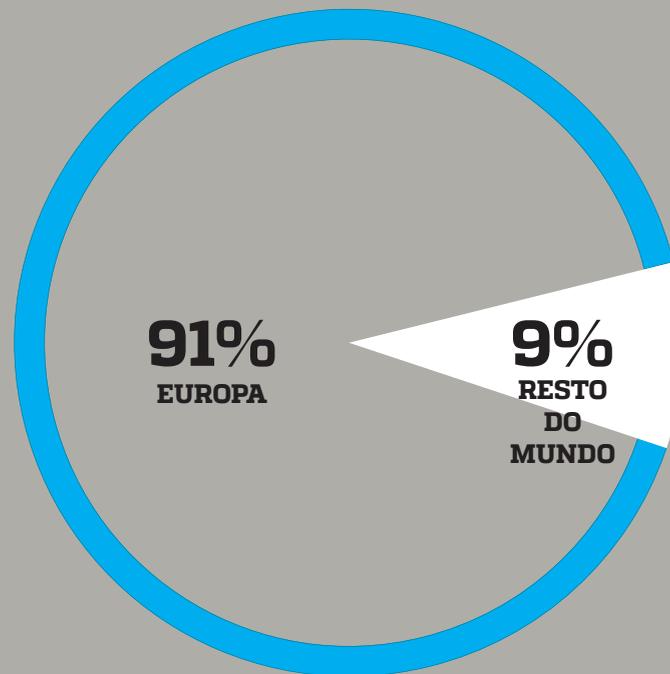
O “segredo” do calçado é ter escolhido um rumo, que se revelou acertado, e ter trabalhado inexoravelmente para o concretizar. Face a um tecido constituído quase exclusivamente por pequenas e médias empresas, as instituições setoriais, nomeadamente a APICCAPS, têm sido o foco em torno do qual se consensualizam estratégias coletivas que possam ser assumidas de forma partilhada. Estratégias que estimulam o trabalho em rede e a cooperação para ultrapassar os inconvenientes da pequena dimensão. Estratégias que mobilizam, facilitam e dão coerência aos esforços individuais das empresas mas não os substituem. Ao longo do tempo, a acumulação de trabalho quotidiano foi-se destilando em know-how e numa teia de relações e cumplicidades entre empresas e instituições de suporte - uma teia intangível, específica, única e, por isso, difícil de replicar - que são o grande património do cluster.

O “segredo” do calçado é ter escolhido um rumo, que se revelou acertado, e ter trabalhado inexoravelmente para o concretizar.

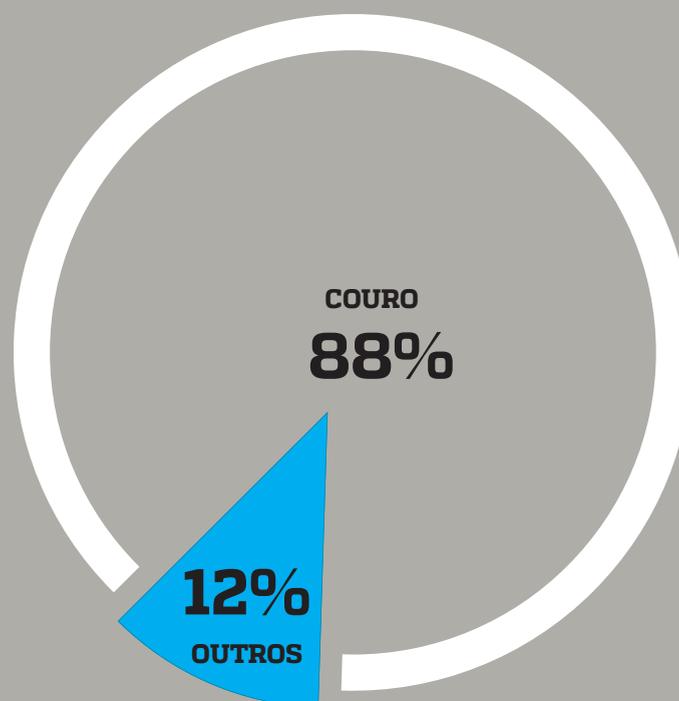
Riscos

- Abrandamento económico nas economias mais desenvolvidas
- Volatilidade do preço da matéria-prima e eventual aparecimento de alternativas com melhores performances e menor custo
- Outros países procuram emular a estratégia de Portugal

Orientação Geográfica



Especialização



Fonte: APICCAPS, Monografia Estatística, 2013

A estratégia a propor não pode ignorar, antes deve procurar acautelar, os riscos com que estamos confrontados.

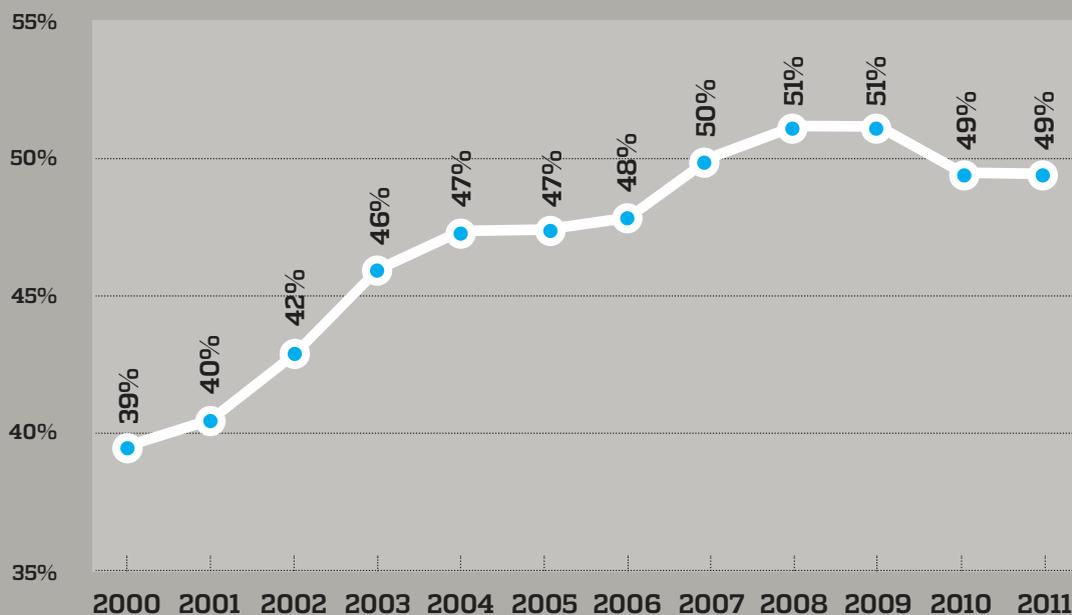
Ao longo das últimas décadas, a estratégia da indústria portuguesa visou ascender progressivamente na gama de produtos oferecidos e a estratégia para o próximo período procura prosseguir esse percurso. **Portugal exporta calçado caro e quer exportar calçado ainda mais caro.** Tem o segundo preço médio mais elevado do mundo e pretende aproximar-se do primeiro, não se deixando ultrapassar pelos concorrentes que o seguem.

Daqui decorre, inevitavelmente, que os principais mercados do calçado português são os que apresentam elevado poder de compra. A União Europeia, por si só, absorve cerca de 90% das exportações de calçado português, percentagem que não se tem alterado significativamente ao longo dos últimos anos. Absorvendo a Europa cerca de metade das importações mundiais de calçado e sendo o continente que por ele paga um preço mais elevado, a especialização geográfica das exportações portuguesas é a consequência expectável do seu modelo competitivo.

Contudo as perspetivas macroeconómicas para a maioria dos países desenvolvidos, e para a União Europeia, em particular, não permitem esperar, pelo menos para anos mais próximos, grande dinamismo da procura. É noutras zonas do globo, nomeadamente na Ásia, que a conjugação da dinâmica de crescimento económico e de crescimento populacional permite antever um comportamento dinâmico da procura por calçado.

É desejável que o calçado português explore os nichos de elevado poder de compra que existem fora dos seus mercados tradicionais. Não há, no entanto, nesta matéria, uma dicotomia entre velhos e novos mercados: a Europa tem um papel aspiracional e de trend setter, nomeadamente nos segmentos de mercado de maior valor, em que o calçado português se pretende situar, influenciando as escolhas dos consumidores em todo o mundo.

Peso da Europa nas Importações mundiais de calçado



Fonte: APICCAPS, World Footwear Yearbook 2012

A importância da Europa para o calçado nacional resulta ainda de considerações de outra ordem: **os argumentos de flexibilidade e rapidez de resposta que permitiram à indústria portuguesa diferenciar-se face a outros concorrentes têm uma eficácia que é decrescente com a distância aos mercados.** A conquista de quota em mercados mais longínquos apela a outros fatores competitivos.

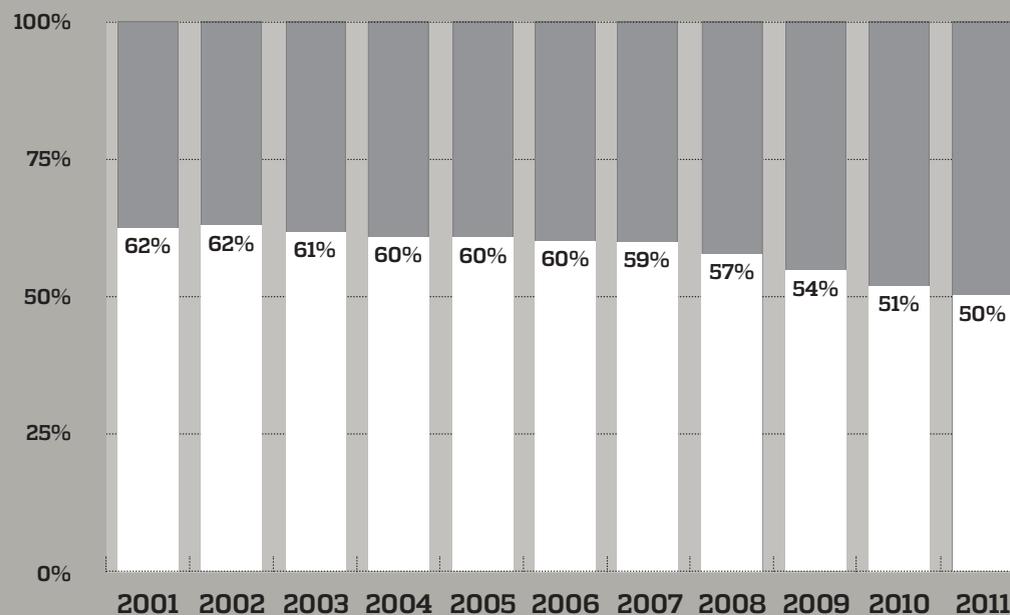
A indústria enfrenta também **riscos relacionado com o abastecimento em matérias-primas.** O normal funcionamento e a viabilidade da maioria das empresas está dependente da disponibilidade e do preço do couro, matéria-prima fundamental de 88% do calçado exportado por Portugal. Estas variáveis são muito influenciadas pelo que se passa noutras regiões do mundo, onde está concentrada a produção de calçado, e noutras indústrias fortes consumidoras da mesma matéria-prima.

Em certos períodos recentes, no âmbito do sistema de acompanhamento da conjuntura da APICCAPS, estes aspetos têm surgido já entre as principais preocupação das empresas portuguesas.

É igualmente indispensável ter em conta que **o calçado de couro tem vindo a perder peso no comércio mundial** representando já menos de 20% dos pares e apenas 50% do valor transacionado. Acresce que **não se pode descartar inteiramente a possibilidade de alguma evolução tecnológica disruptiva, no domínio dos materiais para calçado,** que resulte no surgimento de alternativas com melhor performance e menor custo.

Finalmente, é indispensável não esquecer que o mercado mundial é uma pista de corrida. **Os concorrentes do calçado português não estão parados.** Um ou outro país, sobretudo a Itália, beneficia ainda de uma reputação nos mercados superior à de Portugal mas, ainda assim, investe fortemente na sua promoção. Outros concorrentes, principalmente na Ásia, gozam de grandes vantagens em termos de custo de mão-de-obra e procuram continuamente soluções que a permitam reforçar. Entre estes extremos, vários países, como, por exemplo, o Brasil, procuram, como Portugal, seguir estratégias de internacionalização e progressão na cadeira de valor. **Se a indústria portuguesa quiser ser bem sucedida, tem que continuar a trabalhar, continuar a investir e evoluir mais do que as outras.**

Peso do Calçado de Couro nas Exportações mundiais



Fonte: APICCAPS, World Footwear Yearbook 2012

Desafios

- Atrair, formar e fixar protagonistas qualificados para os diversos domínios funcionais e níveis hierárquicos das empresas
- Procurar vantagens competitivas com base na inovação nos equipamentos, nos materiais, nos processos, nos produtos e nos modelos de negócio
- Continuar a diminuir o défice de imagem face aos concorrentes internacionais de topo

1

Um desafio de qualificação.

Qualificação das pessoas, qualificação das empresas, qualificação das instituições. É necessário qualificar os atuais protagonistas e atrair novos protagonistas. Pessoas que tragam competências reforçadas na criação de produtos, na promoção, na produção, na gestão. Pessoas que assegurem a transição geracional que muitas empresas estão a atravessar. Pessoas que qualifiquem as próprias empresas.

2

Um desafio de inovação.

Inovação tecnológica que abra novos horizontes às capacidades no domínio da flexibilidade e da resposta rápida que já caracterizam o cluster. Inovação nos materiais e nos produtos, explorando as potencialidades do couro mas não descurando as oportunidades oferecidas por outros materiais. Inovação nos modelos de negócio, aproveitando nomeadamente o potencial das tecnologias de informação e comunicação e preparando a indústria para alcançar mercados mais distantes. No domínio da inovação, a abertura que o Programa Quadro HORIZON 2020 demonstra às iniciativas de PME é uma oportunidade que o cluster tem que explorar.

3

E um desafio no domínio da imagem.

Apesar de todos os progressos feitos, ainda é possível reforçar o valor acrescentado do calçado português por via da elevação da sua imagem para níveis ainda mais exigentes. Para isso, é preciso continuar a investir na imagem coletiva. Mas é igualmente indispensável trabalhar a imagem individual das empresas que, por vezes, não está no mesmo patamar: dentro da diversidade do cluster, é preciso que, de forma adaptada aos segmentos em que atua, cada empresa tenha uma imagem de excelência.

A estratégia do cluster do calçado deve dar resposta a estes três desafios. Se o fizer cabalmente, em 2020, o calçado português continuará a afirmar-se nos mercados internacionais, a partir de uma sólida base industrial nacional. Dará assim o seu contributo para os objetivos de internacionalização da economia, qualificação do perfil de especialização, investimento na educação e coesão social e territorial que Portugal assumiu no âmbito da preparação do Quadro Estratégico Comum 2014-2020 (RCM 98/2012).



—
**O NOSSO
RUMO**



O NOSSO RUMO

A estratégia do cluster do calçado para o período 2014-2020 visa **consolidar a posição de Portugal como uma referência fundamental da indústria de calçado a nível mundial.**

A concretização desta visão apela aos quatro valores essenciais que suportam a estratégia proposta. Numa indústria em que a concorrência internacional é acesa, Portugal só se pode afirmar pela excelência. A **sofisticação e criatividade** têm que ser os parâmetros essenciais da sua oferta. Só assim é possível apelar aos consumidores mais exigentes e contrariar a vantagem custo de produtores de outras origens. Daqui não decorre uma opção exclusiva por nenhum tipo de calçado nem por nenhum segmento de negócio. Apenas a opção por estar entre os melhores.

Em certos segmentos de mercado, a sofisticação e a criatividade basear-se-ão numa elevada componente de **moda**, alicerçada nas competências e no talento dos designers portugueses: a perspetiva do designer, esse olhar diferente sobre o mundo e essa emoção revelada, entusiasma e acrescentam valor ao objeto criado. O calçado português tem que prosseguir o percurso de afirmação neste domínio que tem vindo a fazer. Desejavelmente, alguns dos seus criadores deverão agora alcandorar-se ao patamar mais exigente da indústria, o dos produtos de luxo.

Noutros segmentos de mercado - ligados, por exemplo, à segurança, ao conforto, à saúde - a sofisticação e a criatividade assentarão sobretudo na superior **performance** e nas propriedades técnicas do produto. Nestas matérias, a capacidade do cluster para dialogar e interagir com o sistema científico e tecnológico é fundamental.

Mas estes valores não se podem esgotar no produto que, com maior ou menor dificuldade, é replicável. É o **modelo de negócio, no seu conjunto, que tem que se pautar pela sofisticação e pela criatividade.** Estas têm que se estender a toda a atividade da empresa: são indispensáveis elevados padrões na produção e no serviço, que contribuam para fidelizar os compradores. Devem ser procuradas soluções inovadoras na relação com fornecedores, clientes e consumidores, não descuidando as oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação e comunicação.

Para um número crescente de empresas, a **marca própria** será a expressão adequada deste conjunto de atributos corpóreos e incorpóreos, que confortam o consumidor na sua escolha: as marcas continuarão, por isso, a ganhar importância na oferta portuguesa de calçado. Mas a construção de marcas de excelência é uma tarefa diária, de longo espectro temporal e exigente em termos financeiros e de competências. Não é uma panaceia universal adequada a todas as empresas.

Portugal deve continuar a ser um dos principais produtores europeus de calçado. A manutenção de uma **base produtiva nacional forte**, próxima dos principais mercados, é um ativo fundamental para a estratégia definida. Porque permite à indústria portuguesa oferecer uma **flexibilidade e rapidez de resposta** que não estão ao alcance de quem se vale de centros de produção longínquos. Porque a proximidade é uma condição relevante para um relacionamento profícuo entre o sistema científico e tecnológico e a indústria, que permita conceber soluções que mantenham as empresas portuguesas na vanguarda tecnológica.

Mas, também, por outro lado, porque o património de “saber fazer” calçado de excelência que Portugal preservou confere legitimidade e **autenticidade** à sua oferta, constituindo um valioso ativo que deve ser valorizado. A vocação de “shoe makers” das marcas portuguesas constitui uma mais valia na capitalização de valores intangíveis e uma real alternativa para os consumidores que não se reveem na oferta de marcas de lifestyle generalistas. O desenvolvimento de soluções tecnológicas que permitam compatibilizar a eficiência económica com a nobreza da produção artesanal é uma via que importa explorar na afirmação dessa diferença.

Esta base produtiva tem que pautar-se por elevados padrões de **sustentabilidade e responsabilidade social**, contribuindo para os objetivos de desenvolvimento da sociedade portuguesa. Porque o cluster do calçado partilha desses objetivos. O cluster está bem consciente do contributo que tem dado, e pretende continuar a dar, para a coesão social nas zonas geográficas em que predominantemente está implantado. Assim como está consciente das suas obrigações em matéria de sustentabilidade ambiental.

Mas o cluster do calçado não assume estas responsabilidades exclusivamente por sentido de obrigação. Fã-lo também por conveniência, para ir de encontro à vontade dos clientes exigentes para quem preferencialmente pretende vender.

Não é possível respeitar estes valores meramente replicando o que se fez bem nos últimos anos. A concorrência pelo custo é cada vez mais intensa e outros países procuram seguir a estratégia de valorização adotada pelo calçado português. O calçado tem que ter uma estratégia inteligente de desenvolvimento, assente no **conhecimento e na inovação**. Só assim conseguirá ser mais sofisticado do que os outros, manter uma base produtiva nacional e assumir as suas responsabilidades perante a sociedade, preservando a sua competitividade.

Estes valores fundamentais são as traves-mestras que suportam as **três iniciativas estratégicas em que se desdobra o Plano**.



VISÃO

Referência mundial da indústria do calçado



Sofisticação e criatividade

Base produtiva nacional

Sustentabilidade e
responsabilidade

Conhecimento e inovação



Qualificar e rejuvenescer



Inovar



Internacionalizar e comunicar

Densificação do cluster



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

FOOTURE 2020

É indispensável qualificar e rejuvenescer o cluster. Trata-se de um problema de todas as indústrias europeias da moda, como ainda recentemente reconheceu a Comissão Europeia [SWD(2012) 284], a que o calçado português não escapa. Para se tornar a referência mundial que ambiciona ser, o cluster necessita de **novas competências, lideranças mais qualificadas e uma cultura de excelência de 360º**, naquele que deve ser o compromisso de toda a indústria, independentemente dos posicionamentos e pretensões das empresas que a compõem.

Esta iniciativa estratégica desdobra-se em cinco linhas de ação. Pretende-se, **em primeiro lugar, atrair para o cluster jovens com qualificações adequadas às exigências dos modernos processos produtivos e**

É indispensável qualificar e rejuvenescer o cluster.

qualificar os atuais trabalhadores. Neste âmbito, prevê-se, nomeadamente, reorganizar a formação de âmbito setorial, valorizando as potencialidades da Academia de Design e Calçado - CFPIC, e encontrar um modelo adequado para a participação da indústria de calçado na formação dual.

Uma segunda linha de ação visa responder especificamente às necessidades de formação e qualificação da gestão de topo das empresas do cluster. Para isso, é indispensável atender às suas características específicas, nomeadamente à polivalência que a pequena dimensão das empresas exige dos seus gestores, ao percurso de vida de muitos destes, frequentemente iniciado nas atividades fabris, e à renovação geracional que se está a dar em muitas empresas.

Uma terceira linha de ação visa reforçar as competências de design do cluster, como elemento essencial para concretizar o propósito de sofisticação e criatividade anteriormente enunciado. Prevêem-se ações direcionadas para reforçar as competências dos designers, nomeadamente um programa de estágios internacionais, quer ações que visam reforçar a sua integração na indústria, seja como prestadores de serviços, seja mesmo como empresários.

A quarta linha de ação visa estimular o empreendedorismo, como fator de alargamento e rejuvenescimento do cluster de calçado.

Finalmente, a preocupação com a qualificação das empresas, justifica **uma quinta linha de ação vocacionada para a recolha de intelligence de suporte ao processo estratégico empresarial,** colmatando as debilidades que um tecido de pequenas e médias empresas inevitavelmente apresenta nessa matéria.

Qualificar e rejuvenescer

Atrair os jovens e qualificar

Reorganizar a formação setorial, valorizando as potencialidades da Academia de Design e Calçado - CFPIC ao serviço da estratégia do cluster. Desenvolver e implementar um modelo de participação da indústria do calçado na formação dual.

Formação para gestão de topo.

Desenvolvimento de um modelo de formação para a gestão de topo, adaptada às características típicas dos decisores nas empresas de calçado.

Design como fator diferenciador

Programa de estágios internacionais para designers. Desenvolvimento de um mecanismo de aproximação dos jovens designers às empresas industriais. Promoção do empreendedorismo.

Empreendedorismo

Criar condições para a afirmação de novos talentos empresariais.

Intelligence para o processo estratégico empresarial

Recolha e divulgação de informação que permita qualificar o processo de decisão das pequenas e médias empresas, nomeadamente estudos de mercado, bases de dados de compradores, análises de conjuntura, acompanhamento de tendências tecnológicas, benchmarking face a concorrentes, etc.

É fundamental inovar. **Inovar nos produtos, inovar nos materiais, inovar nos equipamentos, inovar nos processos, inovar nos modelos de negócio.** Só a inovação permitirá contrariar a competitividade por via do custo que favorece os produtores extraeuropeus e criar fatores de diferenciação face a concorrentes mais evoluídos. O cluster do calçado tem provas dadas, nesta matéria, sendo até citado como exemplo entre as indústrias nacionais [SPI e inno TSD, Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva – Tipologia Clusters, 2013]. Importa reforçar esta aposta.

Os materiais e componentes serão um dos domínios privilegiados de inovação.

Um dos objetivos será criar condições para ofertas diferenciadas em termos de cor, textura, etc., em segmentos de mercado orientados para a moda. Mas também o desenvolvimento de soluções com melhores performances técnicas, em matérias como a segurança, o conforto e a saúde, que permitam atingir segmentos de mercado com necessidades específicas. Este domínio de inovação visa também acautelar os riscos relacionados com o surgimento de alternativas ao couro.

Uma segunda linha de ação prende-se com os novos produtos e com o design.

Trata-se, neste caso, de concretizar em termos de novos produtos finais, seja de calçado, seja de artigos de pele, as potencialidades dos materiais e componentes, existentes e a desenvolver.

Os bens de equipamento e os processos são uma terceira linha de ação

dentro desta iniciativa estratégica. Dois temas centrais desta linha de ação são o desenvolvimento de equipamentos que reforcem a flexibilidade que tem constituído um dos argumentos competitivos da indústria portuguesa de calçado e a promoção de soluções digitais no domínio da gestão de PME e do comércio eletrónico.

A quarta linha de inovação está orientada para a promoção do desenvolvimento sustentável e responsável,

aqui se inserindo um diversificado conjunto de ações, em domínios como o desenvolvimento de processos de reciclagem de calçado, a gestão de resíduos, a eficiência energética, a melhoria das condições de higiene e segurança no trabalho e a promoção de sistemas de certificação de produtos e empresas.

Inovar

Materiais e componentes

Potenciando o desenvolvimento de materiais, componentes e dispositivos avançados, nanomateriais e biomateriais e os riscos relacionados com o aparecimento de substitutos para o couro.

Novos produtos e design

De forma a responder às necessidades de segmentos específicos do mercado, com exigências especiais em termos de saúde, alterações demográficas e bem-estar, segurança, sustentabilidade, entre outros.

Bens de equipamento e processos

Oferecendo soluções que permitam manter a indústria portuguesa na linha da frente da tecnologia para a produção de calçado e outros artigos de couro com focalização em nanotecnologias, robotização, biotecnologias, processos e soluções que reforcem a flexibilidade produtiva, reduzindo os limiares de produção necessários à viabilização de uma unidade industrial e apostem em tecnologias de fabrico e transformação, informação e comunicação e soluções para comércio eletrónico.

Desenvolvimento sustentável e responsável

Para potenciar e reforçar a modernização e integração social, a eficiência ambiental e energética e a competitividade global das empresas da fileira do calçado.

E é imprescindível **internacionalizar e comunicar**. O calçado português só tem futuro se mantiver a sua fortíssima orientação exportadora. Para isso, é necessário perseverar na promoção comercial externa: os mercados nunca estão conquistados; em cada ano, em cada estação, é necessário ultrapassar novamente a concorrência vinda de todo o mundo. O sucesso comercial pode ser facilitado pela inovação nas estratégias empresariais de internacionalização. E é necessário continuar a comunicar agressivamente os méritos da nossa oferta, como fazem os nossos concorrentes, estendendo à generalidade das empresas aquilo que se tem vindo a fazer a nível da imagem coletiva da indústria.

A campanha de imagem coletiva é, precisamente, a primeira linha de ação desta iniciativa estratégica. O objetivo fundamental é trabalhar o posicionamento percebido do calçado português, aproximando-o do líder mundial, a Itália. Este posicionamento tem que ser sustentado nas reais virtualidades da oferta portuguesa mas, sem um suporte adequado ao nível da imagem, esta não atingirá os objetivos existentes em termos de valorização, aumento das exportações e diversificação de mercados.

A segunda linha de ação visa sustentar iniciativas empresariais de internacionalização da cadeia de valor. Pretende-se aqui criar condições para que as empresas que reúnam condições adequadas possam explorar mecanismos diversos de presença nos mercados internacionais, seja para se aproximarem do consumidor, seja para se dotarem de competências, recursos, matérias-primas e componentes.

Promover o upgrade da imagem e reputação individual das empresas é a terceira linha de ação no âmbito desta iniciativa estratégica.

Em muitos casos, a imagem individual das empresas não está alinhada com a sofisticação dos produtos que vendem nem com a modernidade da imagem coletiva da indústria, sendo importante anular este desfasamento. Nalguns casos, os processos de construção e afirmação de marcas próprias propiciarão o contexto adequado para este trabalho.

Finalmente, é vital manter uma linha de ação destinada a estimular a promoção comercial externa. A facilitação da participação em feiras e eventos internacionais é uma componente indispensável desta linha de ação, compreendendo feiras de plataforma internacional, feiras locais/regionais e feiras de nicho. A realização de missões empresariais, quer de caráter comercial, quer de caráter técnico-industrial, é outra componente relevante. Pretende-se ainda promover a realização de ações cirúrgicas em determinados mercados. Trata-se de realizar iniciativas de grande intensidade em mercados específicos em que se pretenda reforçar consideravelmente a penetração do calçado português.

Internacionalizar e comunicar

Campanha de imagem coletiva

Conjunto diversificado de iniciativas - editoriais de moda, associação a figuras de prestígio internacional e grandes eventos, presença online e nas redes sociais, entre outras - visando consolidar a imagem internacional de Portugal como origem de sofisticação e criatividade.

Internacionalização da cadeia de valor

Suporte a iniciativas empresariais de internacionalização da cadeia de valor, seja para aproximação ao consumidor, seja para abastecimento em competências, recursos, matérias-primas ou componentes.

Upgrade da imagem e reputação das empresas

Mobilizar a experiência adquirida pela APICCAPS na promoção da imagem coletiva da indústria, em prol das atividades de marketing das empresas, apoiando-as no desenvolvimento de campanhas de imagem e planos de comunicação personalizados, na contratação agências comunicação, na participação em showrooms no exterior, entre outros aspetos.

Promoção comercial externa das empresas

Apoio à participação em feiras e missões no exterior, incluindo as grandes feiras internacionais, feiras em mercados de proximidade, feiras em mercados emergentes e feiras de nicho. Apoio a atividades de penetração em novos mercados: contratação de consultores locais, aquisição de informação, estudos de mercado, etc.

Monitorização do desempenho

- Valor das exportações
- Preço médio de exportação
- Valor acrescentado da indústria
- Emprego
- Integração de designers na indústria
- Registo de marcas e modelos

Não basta apontar o rumo. É preciso, a cada momento, avaliar onde se está e, se necessário, corrigir a rota.

O sucesso do calçado português nos mercados internacionais é o objetivo último do Plano Estratégico. Por isso, o valor das exportações portuguesas é a medida fundamental do seu desempenho.

Não basta apontar o rumo. É preciso, a cada momento, avaliar onde se está e, se necessário, corrigir a rota.

O rumo proposto aponta para que o sucesso venha sobretudo da valorização do produto português, mais do que de uma aposta na quantidade. Esta valorização acrescida há de se traduzir num aumento do preço médio de exportação, que deve continuar a aproximar-se dos máximos mundiais. Daqui decorrerá o reforço do valor acrescentado da indústria que lhe permitirá continuar a ser um importante gerador de emprego, crescentemente qualificado, nas suas regiões de implantação.

Como suporte à estratégia, a indústria reforçará a sua capacidade de criação, integrando, em modalidades contratuais diversas, um número crescente de designers. A criatividade que a caracterizará exigirá também um recurso crescente aos instrumentos de proteção da propriedade intelectual, nomeadamente o registo de marcas e modelos.

O Plano Estratégico propõe um rumo coletivo mas não é um colete de forças. Não obsta à liberdade de ação de cada empresa e de cada instituição, que a mantêm por inteiro. **O Plano assume aliás a diversidade do cluster. Considera-a até uma das suas forças. Mas é um documento que se pretende partilhado e consensualizado.** Apon-ta um rumo para onde possam convergir os percursos individuais.

O cluster precisa, ele próprio, de se qualificar e rejuvenescer.

A visão é ambiciosa. As iniciativas estratégicas a promover são exigentes. O sucesso do Plano exige, como no passado, que a estratégia seja assumida coletivamente pelo cluster. Pelas empresas e instituições que já o integram. Todas são chamadas a dar o seu contributo para este esforço de colocar Portugal no patamar mais alto da indústria de calçado. Para isso, **é necessário aprofundar a rede de relações dentro do cluster.** Entre as empresas e as instituições setoriais, entre as empresas e o sistema científico e tecnológico. Entre as instituições. É a especificidade desta rede que é difícil de imitar e nos diferencia.

Mas o empenho de todos os que já fazem parte do cluster não é suficiente. O cluster precisa, ele próprio, de se qualificar e rejuvenescer.

É necessário atrair novos protagonistas. Pessoas, empresas e instituições que contribuam para a nossa sofisticação, para a nossa capacidade de atração de talentos e para a nossa capacidade de inovação. Que nos tornem coletivamente mais fortes. É por isso que a **densificação do cluster é a base em que assenta o Plano Estratégico.**



—
SÍNTESE
DO PLANO
DE AÇÃO



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



▶ **Qualificar e rejuvenescer**

- ATRAIR JOVENS E QUALIFICAR
- FORMAÇÃO PARA GESTÃO DE TOPO
- DESIGN COMO FATOR DIFERENCIADOR
- EMPREENDEDORISMO
- INTELLIGENCE PARA O PROCESSO ESTRATÉGICO

▶ **Inovar**

- MATERIAIS E COMPONENTES
- DESIGN DE PRODUTOS
- EQUIPAMENTOS E PROCESSOS
- DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSÁVEL

▶ **Internacionalizar e comunicar**

- CAMPANHA DE IMAGEM COLETIVA
- INTERNACIONALIZAÇÃO DA CADEIA DE VALOR
- UPGRADE DA IMAGEM DAS EMPRESAS
- PROMOÇÃO COMERCIAL EXTERNA



—
**Qualificar e
Rejuvenescer**

Atrair jovens e qualificar

Qualificar e rejuvenescer

- Formação dual – nível 2 e nível 4
- Reconversão de jovens
- Formação modular certificada
- Formação à medida
- Estágios profissionais

O cluster do calçado pretende lançar um vasto conjunto de ações para atrair jovens com qualificações adequadas às diversas funções e níveis hierárquicos das empre-

sas. O cluster está empenhado em aproveitar as potencialidades do ensino dual, em domínios como o design, modelação e prototipagem, a produção de calçado e artigos de pele, a eletrónica e manutenção industrial e a comercialização e marketing. Isto sem descuidar outras modalidades de formação mais voltadas para os ativos já ao serviço da indústria, sempre que possível combinadas com

atividades de consultoria ou coaching.

As instituições representativas do cluster dinamizarão esta linha de ação, mobilizando as entidades formadoras e as empresas para a sua concretização.

Formação para gestão de topo

Qualificar e rejuvenescer

- Formação ação
- Formação de alto rendimento
- “Erasmus”

No cluster do calçado, um tecido empresarial de PME atua intensamente nos mercados internacionais, o que coloca fortes exigências a equipas de gestão restritas e frequentemente com competências mais voltadas para a área fabril. Pretende-se promover formação que reforce as competências da gestão de topo destas empresas. Pretende-se igualmente lidar com os problemas de transição geracional na liderança que afetam muitas empresas do cluster.

Serão privilegiadas metodologias de formação-ação, integrando áreas de conhecimento transversais, como a Liderança, mas focalizadas nas áreas de competências centrais do cluster. Promover-se-á também a mobilidade internacional, recorrendo a iniciativas como Leonardo da Vinci, Erasmus for All e Youth in Action ou seus sucessores.

Design como fator diferenciador

Qualificar e rejuvenescer

O design é uma alavanca essencial para a sofisticação e criatividade que se pretende que caracterize o calçado português. Esta linha de ação agrega

- Erasmus para designers
- Formação para designers
- Aproximação de designers às empresas industriais
- Revisão de curricula de cursos de design para calçado
- Participação de designers em eventos internacionais

um conjunto de medidas que visam estimular a afirmação de novos talentos, reconfigurando a oferta formativa inicial, promovendo o seu cosmopolitismo, incentivando a participação dos jovens designers em eventos internacionais do setor do calçado e promovendo diferentes modalidades de cooperação ou integração no tecido industrial nacional.

A dinamização desta iniciativa exigirá a conjugação de esforços da APICCAPS, Academia de

Design e Calçado - CFPIC e CTCP, em colaboração com instituições especializadas e com as empresas do cluster.

Empreendedorismo

Qualificar e rejuvenescer

Pretende-se lançar um conjunto de iniciativas que estimulem e facilitem o empreendedorismo no âmbito do cluster do calçado, seja de caráter industrial, seja mais voltados para a conceção do produ-

- Empreendedorismo industrial
- Empreendedorismo de designers
- Programa de apoio a jovens talentos

to ou para a comercialização. Estas iniciativas serão alimentadas, e simultaneamente servirão de “cúpula”, a um conjunto de ações a desenvolver no âmbito do design e da inovação, permitindo que os projetos mais robustos se afirmem como projetos empresariais autónomos.

Nesta matéria, dentro da lógica de densificação do cluster que preside a todo o plano estratégico, a APICCAPS propõe-se estabelecer parcerias com entidades com experiência comprovada no tema do empreendedorismo.

Intelligence para o processo estratégico

Qualificar e rejuvenescer

Esta linha de ação visa a recolha e difusão de informação relevante para o processo de decisão estratégica das empresas e outras entidades do cluster. Pretende

- Estudos de mercado e acesso a informação
- Aquisição e criação de bases de dados
- Análise da conjuntura e prospetiva
- Vigilância económica e tecnológica
- Estudos de benchmarking

combater as insuficiências do investimento privado nestas matérias, decorrentes da pequena escala da generalidade das empresas do cluster e da natureza de bem público da informação.

A informação a recolher cobrirá quer a envolvente externa do cluster, em matérias de mercados, concorrência, tecnologia, etc., quer o seu interior, numa lógica de benchmarking das diversas dimensões

de atuação e performance das empresas.

A APICCAPS, em colaboração com parceiros especializados, dinamizará esta linha de ação.



Inovar

Inovação em materiais e componentes

Inovar

- Nano partículas e nano materiais multifuncionais
- Biomateriais e novas formulações químicas
- Couros inovadores
- Materiais recicláveis e biodegradáveis
- Componentes e dispositivos

A estratégia do calçado português centra-se na diferenciação e no desenvolvimento de produtos de elevado desempenho para segmentos de mercado de elevado valor acrescentado. Esta linha de ação visa o desenvolvimento de ma-

teriais e componentes que potenciem a capacidade de diferenciação das empresas nacionais. Importa acompanhar nomeadamente os desenvolvimentos no domínio das nanotecnologias, explorar as potencialidades ainda oferecidas pelo couro e estar atento ao desenvolvimento de materiais alternativos.

Para a sua execução, o CTCP dinamizará consórcios reunindo, à medida das necessidades específicas de cada projeto, empresas de calçado e componentes, empresas fornecedoras e entidades do sistema científico e tecnológico, solução que o cluster tem vindo a utilizar com sucesso nas últimas duas décadas.

Inovação e design de produtos

Inovar

- Novos conceitos de design
- Novos modelos de negócio
- Artigos técnicos
- Calçado de saúde e bem-estar

Esta linha de ação visa gerar e disponibilizar às empresas conhecimentos e soluções que lhes permitam reforçar a sua aposta em segmentos de calçado de moda ou dirigidos a consumidores específicos. No contexto do envelhecimento da população que se perspetiva, importa nomeadamente desenvolver soluções que permitam

compatibilizar exigências de design, saúde e conforto. Importa também desenvolver novos modelos de negócio e estender as competências no domínio do design a outros

membros do cluster, como as empresas de marroquinaria, desenvolvendo artigos técnicos.

Para a sua execução, o CTCP dinamizará consórcios reunindo, à medida das necessidades específicas de cada projeto, empresas de calçado e componentes, empresas fornecedoras e entidades do sistema científico e tecnológico.

Inovação em equipamentos e processos

Inovar

- Fábrica do futuro
- Atelier oficina
- Tecnologias para empresas ágeis
- Equipamentos de laboratório
- TICE (Agenda Digital)

A flexibilidade é um dos argumentos competitivos fundamentais das empresas portuguesas de calçado, que o plano estratégico visa reforçar. A linha de ação dirigida aos equipamentos e processos tem esse propósito fundamental. Visa, nomeadamente, desenvolver soluções que tornem acessíveis a pequenas e micro empresas, e mesmo empresários em nome individual, potencialidades tecnológicas atualmente reservadas a empresas de maior porte. Procura também permitir ao cluster interiorizar as potencialidades das tecnologias de fabrico e transformação avançadas e das TICE, quer na gestão da cadeia de valor, quer na relação com os clientes.

Também nesta matéria, caberá ao CTCP o papel de dinamizador dos consórcios necessários ao desenvolvimento das soluções pretendidas, agregando empresas de calçado, de equipamentos e entidades do sistema científico e tecnológico.

Desenvolvimento sustentável e responsável

Inovar

- Ambiente
- Energia
- Responsabilidade social
- Certificação de produtos e empresas

Esta linha de ação visa o desenvolvimento e dinamização de novas práticas sociais e ferramentas e metodologias nas áreas de ambiente, energia e certificação. Serão desenvolvidos estudos e ferramentas para promover uma maior flexibilidade, adaptabilidade e mobilidade da organização do tempo, espaço e funções laborais. Serão também desenvolvidas soluções para incrementar a eficiência na utilização de matérias-primas e recursos na fileira, ferramentas de ecodesign de calçado e produtos de marroquinaria, novos processos de reciclagem de produtos e desenvolvimento de ferramentas de gestão sustentável de resíduos e subprodutos.

Também nesta matéria, serão dinamizados consórcios multidisciplinares necessários ao desenvolvimento das soluções pretendidas, agregando empresas e entidades do sistema científico e tecnológico.



—
**Internacionalizar
e Comunicar**

Campanha de imagem coletiva

Internacionalizar e comunicar

- Associação a grandes eventos de moda
- Editoriais de moda
- Ligação a figuras públicas de prestígio internacional
- Reforço da cobertura noticiosa
- Portuguese Shoes TV online
- Presença nas redes sociais
- Mailing de compradores

Um dos resultados notáveis do anterior Plano Estratégico, que agora se pretende consolidar e aprofundar, foi o salto qualitativo na imagem coletiva do calçado português, que foi uma das alavancas para a subida do seu preço médio de venda.

É, por isso, necessário não abrandar a aposta na difusão da imagem coletiva da calçado português, através de diversos veículos (editoriais de moda, TV online, etc.) e associá-la a pessoas e eventos de grande prestígio. É indispensável uma particular atenção às potencialidades, em permanente desenvolvimento, das redes sociais, onde a presença do calçado português é ainda deficitária.

O desenvolvimento desta linha de ação será conduzido prioritariamente pela APICCAPS.

Internacionalização da cadeia de valor

Internacionalizar e comunicar

- Representações nos mercados internacionais
- Retalho tradicional
- E-retail
- Sourcing internacional

Esta linha de ação enquadra um conjunto de iniciativas de internacionalização a montante e a jusante da fabricação de calçado.

Pretende-se, por um lado, garantir às empresas portuguesas o acesso às matérias-primas, recursos, e competências, onde quer

que estejam localizadas, nas melhores condições de custo e qualidade.

Pretende-se, por outro, criar condições para que as empresas que estejam preparadas para dar esse passo, exigente e arriscado, possam concretizar iniciativas de internacionalização que as aproximem do cliente, criando estruturas de vários tipos no exterior, assim reforçando o seu controlo sobre a cadeia de valor.

O desenvolvimento desta linha de ação será conduzido prioritariamente pelas empresas do cluster de calçado, cabendo às estruturas setoriais um papel de facilitação e eventual coordenação de esforços.

Upgrade da imagem e reputação das empresas

Internacionalizar e comunicar

- Conceção e implantação de marcas próprias
- Campanhas de imagem e marketing de empresas
- Planos de comunicação
- Showrooms
- Imagem interna das empresas

Apesar do ganho de imagem conseguido pelo calçado português, a realidade do cluster nesta matéria é ainda muito variada. Importa mobilizar as competências que

têm sido utilizadas para construir a imagem coletiva em favor das empresas. As empresas devem ser auxiliadas no desenvolvimento de campanhas de imagem e planos de comunicação personalizados, na contratação de agências de comunicação, na participação em showrooms no exterior, etc. Devem igualmente ser auxiliadas na melhoria da sua imagem

interna que é determinante na relação com os compradores que as visitam. Nalguns casos, a criação de marcas próprias será o culminar destas ações.

Esta linha de ação é dirigida diretamente às empresas, assegurando a APICCAPS as tarefas de dinamização e coordenação que sejam necessárias.

Promoção externa

Internacionalizar e comunicar

- Feiras internacionais
- Missões empresariais
- Prospeção de novos mercados
- Constituição de redes de apoio em mercados externos

A presença em feiras internacionais, de diversos tipos, é o mecanismo de promoção essencial no negócio do calçado, a nível internacional, e tem que continuar a merecer elevada prioridade. Contudo, as feiras nem sempre são, no entanto, suficientes para dar um impulso significativo à penetração em determinados mercados: pretende-se por isso, promover um conjunto de ações localizadas e de grande intensidade em mercados de elevado potencial. Complementarmente, as missões empresariais são indispensáveis para

detetar oportunidades, seja a nível comercial, seja a nível produtivo. A APICCAPS dinamizará esta linha de ação, em estreita colaboração com as empresas do cluster.





A P I C C A P S

PORTUGUESE FOOTWEAR, COMPONENTS AND
LEATHER GOODS MANUFACTURERS' ASSOCIATION



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional