

**INDÚSTRIA DO CALÇADO**  
**PLANO**  
**ESTRATÉGICO**  
**2007-2013**

**A P I C C A P S**

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



## Índice

<b>1</b>	Introdução	<b>7</b>
<b>2</b>	A evolução recente da indústria portuguesa de calçado	<b>11</b>
<b>3</b>	O desafio da competitividade	<b>21</b>
<b>4</b>	Prioridades estratégicas	<b>25</b>
<b>5</b>	Agentes de mudança	<b>41</b>
<b>6</b>	Conclusões	<b>45</b>



# Carta do Presidente

---

Caros Leitores

Seguindo uma prática salutar e bem sucedida do passado, a APICCAPS apresenta o Plano Estratégico da Indústria do Calçado para o período de 2007-2013.

Trata-se de um documento que pretende enformar a actividade do sector para os próximos anos e cujo conteúdo resulta dos contributos e de uma ampla reflexão efectuada, desde logo, nos órgãos de gestão - formal e informal - da APICCAPS, mas também no seio do tecido empresarial e num vasto conjunto de agentes do sector privado e do sector público - cuja acção e decisões influenciam, de forma decisiva, a actividade da indústria.

Esta tarefa e a redacção final do documento ficou a cargo, mais uma vez, de uma equipa do CEGEA - Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada da Universidade Católica - Centro Regional do Porto coordenada pelo Prof. Dr. Alberto Castro, cuja colaboração queremos destacar e agradecer.

A presente publicação conta com o apoio do PRIME, materializado no âmbito de um projecto de reforço do Associativismo coordenado pelo IAPMEI e pela DGE.

O largo horizonte temporal desde Plano pode ser questionado no contexto da crescente globalização das economias e da grande rotatividade dos mercados. Este aspecto está, no entanto, devidamente salvaguardado pois prevê-se que este Plano possa ser ajustado sempre que as circunstâncias o justifiquem.

Por outro lado o carácter predominantemente estrutural da análise efectuada e das opções estratégicas assumidas tornam o Plano Estratégico menos sensível às alterações conjunturais, focalizando a acção nos aspectos que mais fundamentalmente poderão promover a manutenção e reforço da capacidade competitiva da indústria - o verdadeiro e último objectivo da nossa acção.

Porto, 21 de Abril de 2007

**Fortunato Frederico**  
Presidente da APICCAPS



1



# Introdução

---

Sete anos passados sobre o anterior Plano Estratégico, apetece começar esta apresentação repetindo o que na altura se afirmou: o desempenho do sector do calçado fala por si. E, no entanto, estes foram anos em que a indústria passou por fases conturbadas, em que algumas das grandes empresas multinacionais que operavam no nosso país o abandonaram, em que a comunicação social nos dava conta, com regularidade, do encerramento de várias empresas, em que a liberalização do comércio permitiu a afirmação plena das novas potências económicas asiáticas que alagaram os mercados dos bens transaccionáveis. Em rigor, nada que não estivesse já previsto e cujo impacto foi sendo integrado na revisão do Plano, entretanto efectuada. Assim sendo, apenas quem andasse distraído, ou não tivesse prestado atenção aos alertas então deixados, se poderá ter surpreendido com a intensidade das transformações que foram experimentadas neste intervalo. Um balanço distanciado e frio permite-nos concluir que o sector aguentou bem o impacto, mostrou capacidade de ajustamento e de resistência ou, como agora se diz, evidenciou resiliência.

Não é essa, porém, a imagem que corre. E bastou que alguns dos indicadores recuassem para, de novo, se comecem a ouvir os profetas da desgraça e os preconceitos voltassem a ter expressão: sector tradicional, sem futuro, assente em factores de competitividade ultrapassados, sobrevivendo à custa de subsídios e apoios do Estado. Pouco importa que seja um dos poucos sectores com um contributo líquido positivo para a balança comercial. Pouco importa que as nossas empresas compitam em mercados internacionais abertos, vendendo um bem sujeito a forte concorrência internacional. Pouco importa que muitas empresas recorram hoje a tecnologias sofisticadas e que as mais dinâmicas girem a sua cadeia de valor numa óptica intrinsecamente global. A verdade é que o adjectivo “tradicional” continua a despertar estereótipos preconceituosos que procuram insinuar-se e contaminar os quadros de referência para a política económica dos próximos sete anos.

A estratégia que a seguir se apresenta procura contrariar estas ideias feitas, não pela negativa mas propondo a continuidade da linha de acção que o sector a si próprio estabeleceu desde que, em 1989, apresentou o primeiro documento orientador: reforçar a capacidade de competir em mercados abertos e aumentar o valor acrescentado gerado e retido. Inovação, qualificação dos recursos humanos, internacionalização, redes e cooperação são os principais eixos em que se desdobra, e materializa, o Plano. A sua concretização depende, sobretudo, de os agentes económicos se reconhecerem nele e o assumirem como seu. A metodologia de elaboração seguida leva-nos a crer não ser esse o problema. O estudo de casos concretos (de sucesso ou não), a auscultação mais generalizada às principais empresas, as sucessivas iterações resultantes da apresentação das linhas de força ao conselho associativo e à comunidade empresarial, em geral, e, finalmente, o conhecimento acumulado pela realização de um inquérito de conjuntura há mais de dez anos e a forma como as orientações estabelecidas em planos anteriores foram implementadas, são tudo factores que dão credibilidade e alicerces ao documento que agora se apresenta.

Se a experiência havida serve para alguma coisa, sabe-se que o sucesso experimentado dependeu, igualmente, da forma como a APICCAPS e o Centro Tecnológico se assumiram como representantes e voz da indústria, como negociaram e asseguraram a execução da componente das propostas que tinha carácter supra-empresarial e como garantiram os mecanismos de informação indispensáveis para o adequado controlo e avaliação custos-benefícios dos fundos aplicados. A preocupação em salvaguardar o alinhamento estratégico das propostas com as linhas orientadoras da política industrial prosseguida fez o resto. Como não podia deixar de ser, tais pressupostos metodológicos estão, por isso, também subjacentes ao presente Plano Estratégico.



Este começa por fazer um retrato da evolução da indústria do calçado, das suas forças e fraquezas, com uma referência especial aos últimos 10 anos. Esta caracterização permite que se contextualize melhor os desafios de competitividade enfrentados por uma indústria que ambiciona continuar a produzir bens de consumo transaccionáveis em Portugal. São depois apresentadas e justificadas as prioridades estratégicas para o sector do calçado nos próximos sete anos: a inovação, a qualificação dos recursos humanos, a internacionalização e a cooperação e redes. A mudança e a evolução requerem protagonistas. Deles se fala no capítulo seguinte: das empresas, das estruturas associativas, dos centros tecnológico e de formação profissional e da necessidade de todos eles evoluírem também, como forma de estarem aptos a vencer os desafios que se colocam ao sector e aos seus empresários. Desafios de sempre: ser competitivo, aumentar o valor acrescentado. Desafios sempre renovados que a competitividade não dá tréguas, especialmente quando se concorre em economia aberta.

Na medida em que o passado recente permite antecipar o futuro, não há razão para pessimismo. A indústria tem um registo credível, uma história de combate e vitórias conseguidas com determinação no âmbito de uma estratégia adequada. Mas mais do que a mera evolução, algumas empresas, e com elas a nova indústria do calçado, têm de ambicionar a diferença. Têm de escolher. Essas opções envolvem mais riscos e exigem, para serem coroadas de sucesso, a cumplicidade, e não apenas o enquadramento, da política industrial. O último desígnio deste Plano Estratégico é, exactamente, o de permitir a quem decide ter uma perspectiva coerente e integrada da visão que este sector tem para este início do século XXI.



2

# A evolução recente da indústria portuguesa de calçado

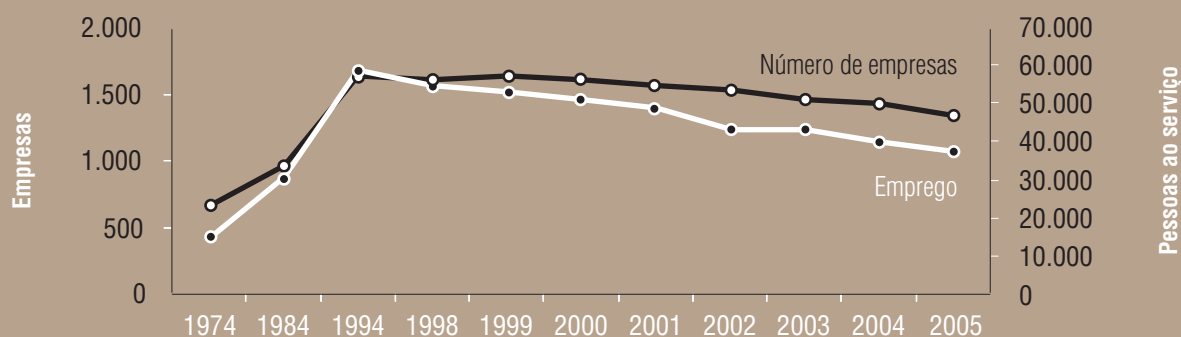
Os últimos anos assistiram a mudanças importantes na estrutura da indústria portuguesa de calçado. Depois de três décadas de crescimento quase contínuo, a indústria teve de lidar com um acentuado reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais que tem vindo a impor a alteração do seu modelo competitivo. No entanto, várias das empresas estrangeiras de grande dimensão que, em décadas anteriores, tinham sido atraídas para Portugal pelos baixos custos de produção que aqui encontravam entenderam não participar neste esforço de redefinição estratégica e optaram por deslocalizar a sua produção para outros países, onde podem continuar a apostar nos mesmos factores competitivos que antes as trouxeram para o nosso país. Simultaneamente, algumas empresas nacionais, nomeadamente as mais débeis, sucumbiram à pressão competitiva acrescida, não tendo podido ou sido capazes de se ajustar ao novo enquadramento concorrencial. Da conjugação destes factores resultou uma quebra na casa dos 20 a 25% nos diversos indicadores de actividade do sector: número de empresas, emprego, produção, exportações.

## Empresas e emprego

A indústria do calçado é, dentro da indústria transformadora, um dos mais importantes empregadores nacionais. Dados de 2005 mostram que as 1.340 empresas de calçado empregavam aproximadamente 38 mil pessoas, ou seja, cerca de 6% do emprego na indústria transformadora. Portugal é, na União Europeia, o estado membro em que este peso é mais elevado, o que demonstra a enorme relevância do sector na indústria nacional.

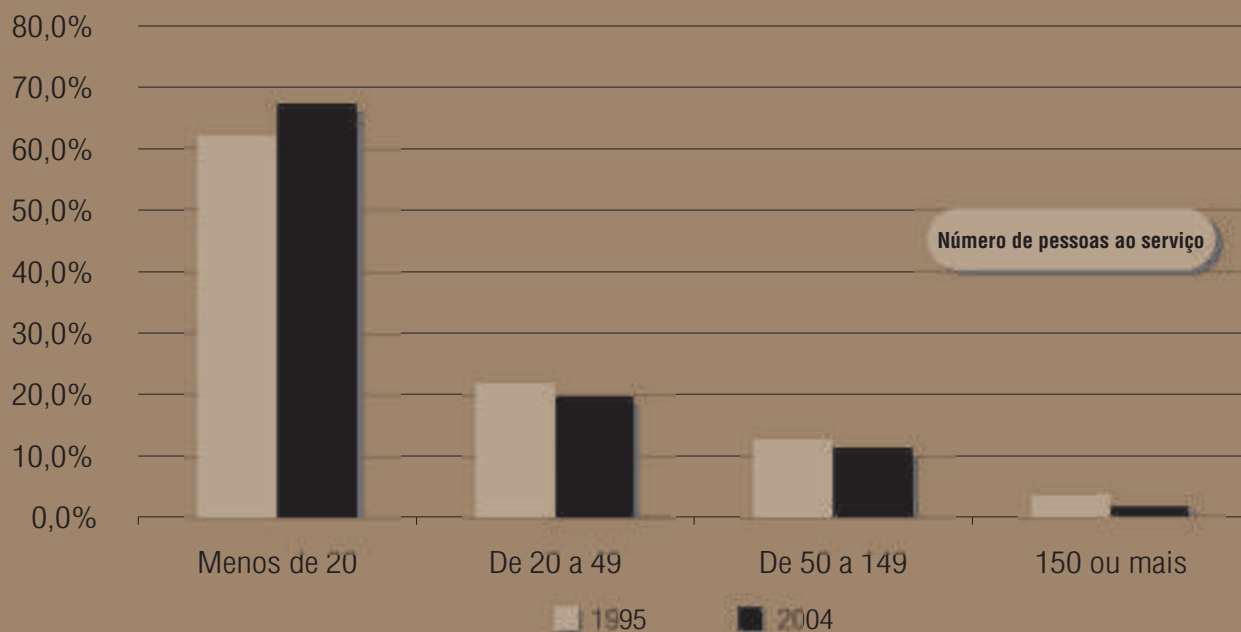
Ainda assim, ao longo dos últimos cinco anos, fruto das alterações estruturais já mencionadas, o número de empresas do sector e o seu nível de emprego têm-se vindo a reduzir paulatinamente. A evolução verificada no calçado foi, no entanto, parcialmente compensada pelo crescimento da indústria de componentes que tem apresentado um progresso continuado. Em 2004, era constituída por 303 empresas que empregavam 5.431 pessoas, números que traduzem um crescimento significativo face a anos anteriores.

**Evolução da indústria portuguesa do calçado**  
(CAE 19301)



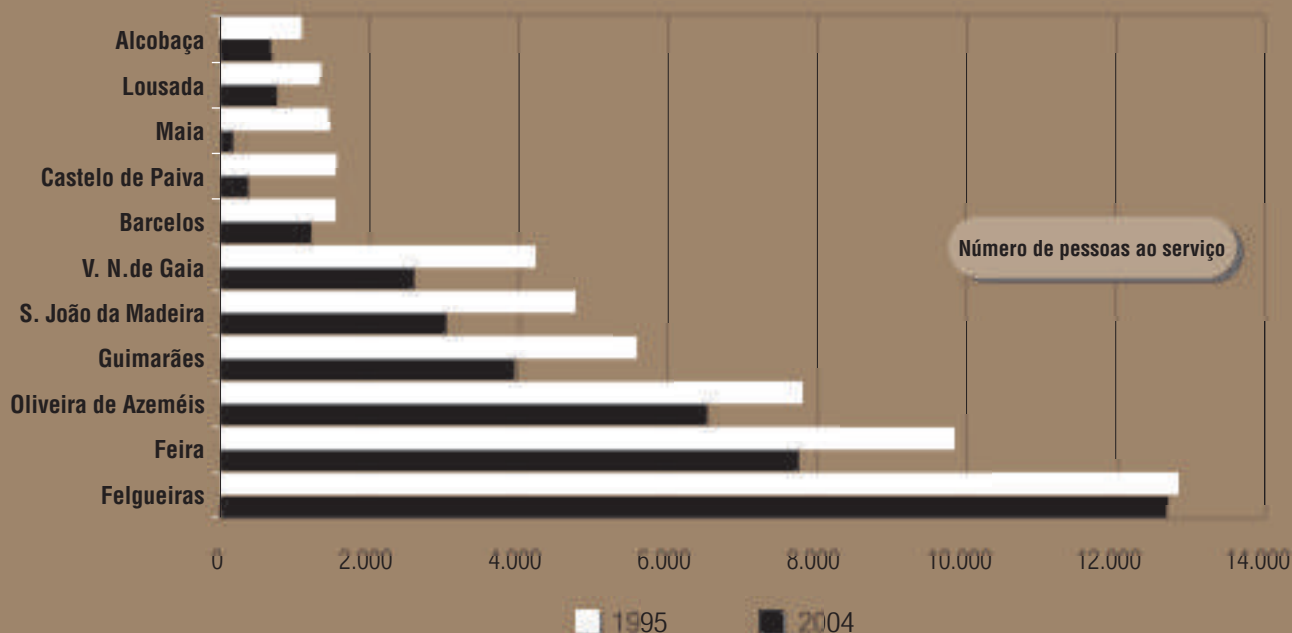
Apesar do desaparecimento de algumas empresas de grande dimensão, fruto da deslocalização de produtores estrangeiros, a indústria portuguesa de calçado e componentes continua a apresentar uma dimensão média empresarial mais de duas vezes superior à que se encontra em Itália e Espanha, onde não atinge sequer as 10 pessoas. Embora ficando aquém do valor atingido em anos anteriores, as empresas portuguesas empregavam, em 2004, em média, 26 pessoas.

### Distribuição das empresas da indústria do calçado e componentes por escalões de dimensão (CAE 193)



Constata-se, igualmente, uma transformação na distribuição regional da indústria, com o reforço do peso relativo do seu pólo mais a norte: enquanto o número de empresas cresceu 30% em Felgueiras e 18% em Guimarães, reduziu-se 2% em Oliveira de Azeméis, 8% na Feira e 32% em S. João da Madeira. Em termos de emprego, enquanto Felgueiras estabilizou, todos os restantes concelhos que, há dez anos atrás, empregavam mais de 1.000 pessoas registaram quebras significativas.

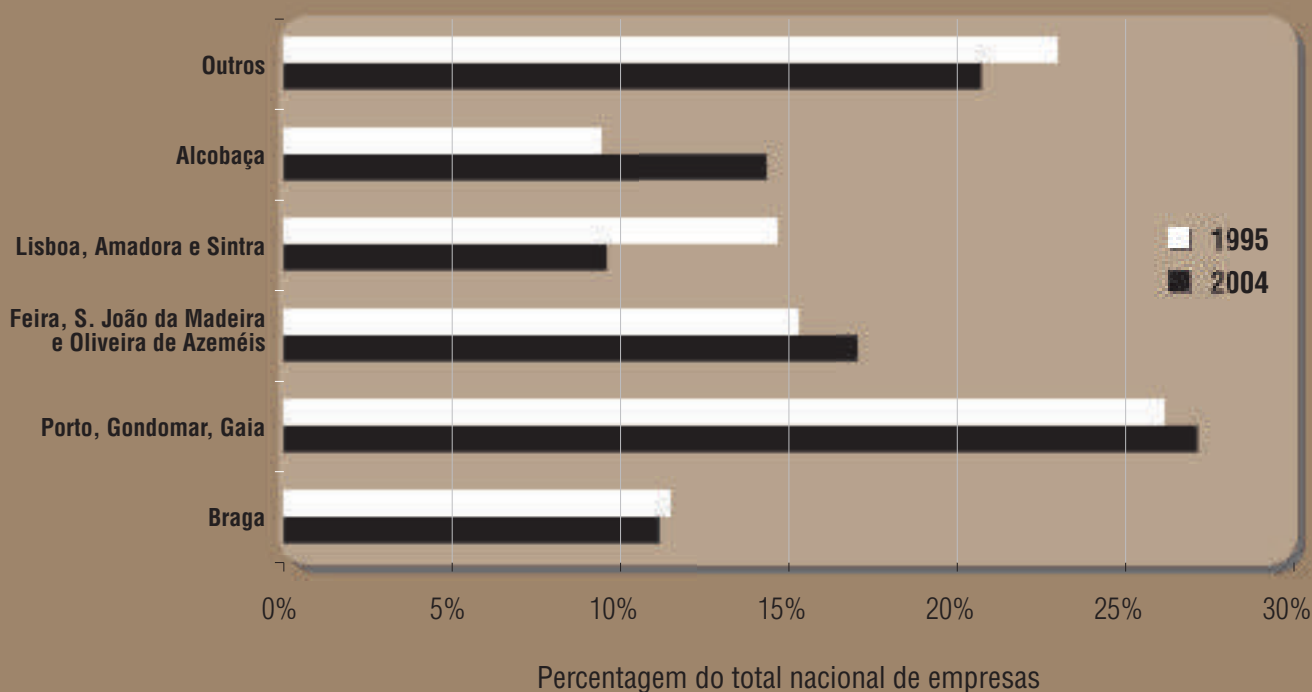
### Distribuição regional do emprego na indústria do calçado e componentes (CAE 193)





A indústria de artigos de pele tem vindo, igualmente, a sofrer uma contracção: enquanto em 1995 existiam 287 empresas, em 2004 contabilizavam-se apenas 188. No mesmo período, o número de trabalhadores passou de 3.503 para 1.912. A dimensão média das empresas de artigos de pele é, portanto, de 10 pessoas, tendo-se reduzido ligeiramente face ao que se verificava uma década antes. A distribuição regional desta indústria é mais diversificada do que a do calçado e componentes e permaneceu sensivelmente inalterada nos últimos dez anos. Nota-se apenas algum crescimento da importância relativa do concelho de Alcobaça, um dos poucos onde o número de empresas permaneceu estável, por contrapartida com a perda de peso do núcleo da indústria na zona de Lisboa.

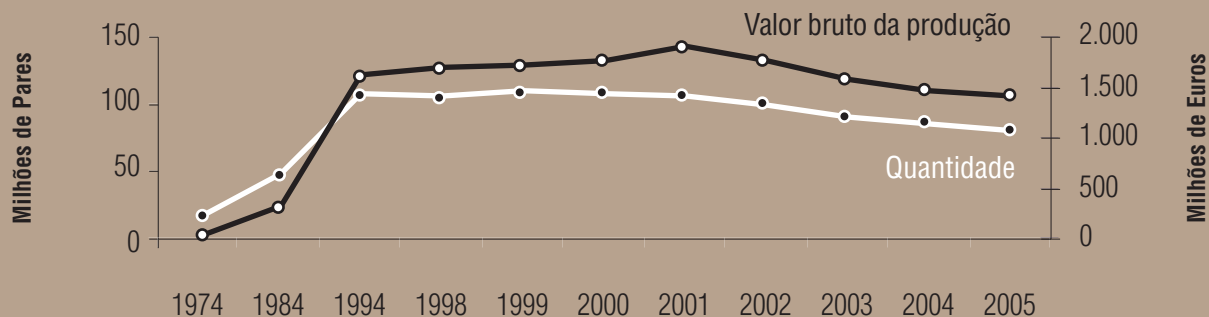
**Distribuição regional da indústria de artigos de pele**  
(CAE 192)



## Produção e produtividade

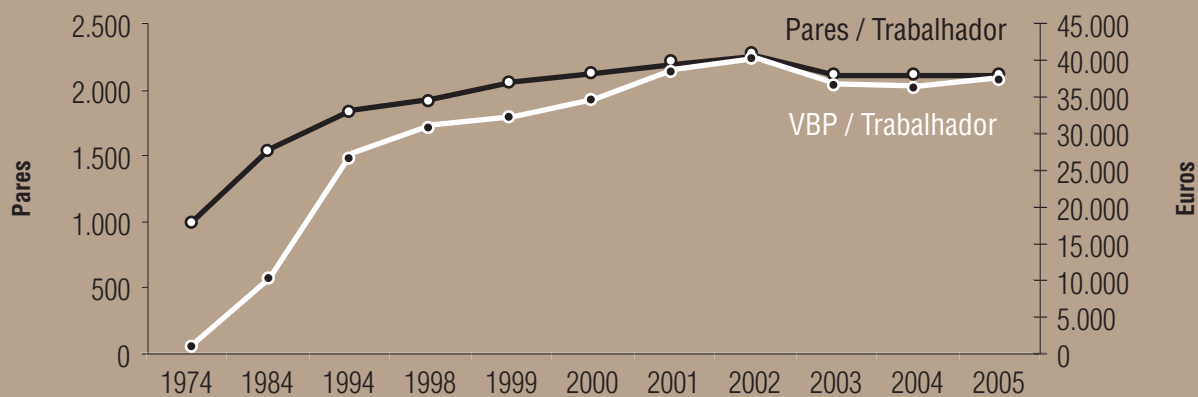
Tal como acontece em termos de emprego, Portugal é o membro da União Europeia em que a indústria do calçado tem um peso mais importante (3,3%) no valor acrescentado da indústria transformadora. Contudo, a redução no número de empresas e de pessoas ao serviço da indústria reflectiu-se, inevitavelmente, no seu volume de produção que caiu cerca de 25% desde 2001, quer em valor, quer em número de pares produzidos. Na análise desta evolução, é de ter em conta que a quebra da produção é, em grande parte, explicada pelo encerramento ou pela redução do nível de actividade das empresas de maior dimensão, na sua quase totalidade de capital estrangeiro. Embora não sendo possível quantificar com rigor esta afirmação, o nível de actividade das empresas de capital nacional não deverá ter registado um recuo significativo, particularmente quando medido em valor.

### Evolução da produção portuguesa de calçado (CAE 19301)



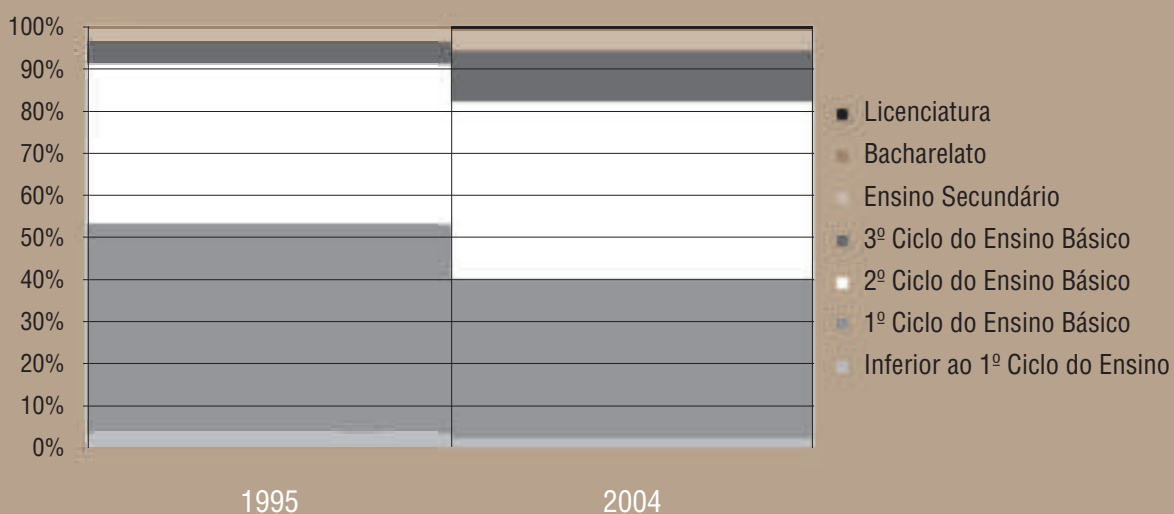
Na última década, apesar de um recuo em 2003, a indústria do calçado conseguiu significativos ganhos de produtividade: a produtividade física (pares por número de trabalhadores) cresceu 15% e o valor bruto da produção por trabalhador aumentou 33%, reflectindo a racionalização do processo produtivo, os investimentos realizados e os novos métodos de produção introduzidos.

### Produtividade da indústria do calçado (CAE 19301)



Os ganhos de produtividade são igualmente explicados pela melhoria nas habilitações dos trabalhadores da indústria. Entre 1995 e 2004, o peso relativo dos trabalhadores cujas habilitações não ultrapassam o 1º ciclo do ensino básico diminuiu 13 pontos percentuais, de 53% para 40%, em contrapartida de um acréscimo do peso de todos os restantes escalões de habilitações. Em particular, os trabalhadores com o 3º ciclo do ensino básico passaram de 5% para 12% do total. Em termos de qualificações profissionais, esta alteração traduziu-se numa quebra para metade do peso relativo de praticantes e aprendizes, de 16% para 8,5%, por contrapartida de um aumento significativo nos profissionais semi-qualificados (de 46% para 51%), nos profissionais altamente qualificados (de 0,9% para 1,3%) e nos encarregados, contramestres, mestres e chefes de equipa (de 1,9% para 3,2%). Embora tenha quadruplicado, de 0,2% para 0,8%, o peso dos trabalhadores que concluíram uma licenciatura permanece muito reduzido. Como 4,8% dos trabalhadores estão classificados como quadros superiores, verifica-se que não mais de 1 em cada 6 quadros superiores do sector terá concluído uma licenciatura.

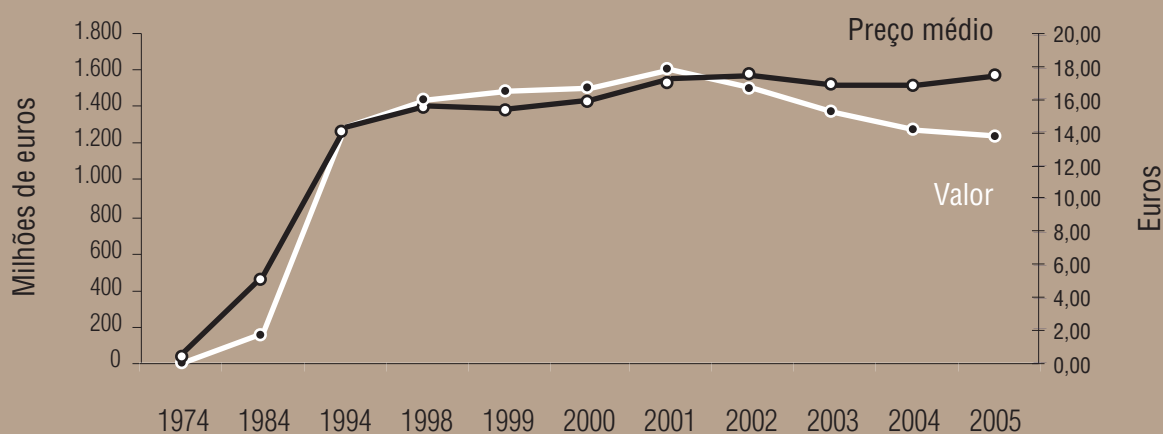
**Habilitações dos trabalhadores da indústria do calçado**  
(CAE 193)



## Comércio externo

A indústria do calçado tem vindo a reforçar a sua já muito forte orientação para os mercados externos: em 2005, as exportações corresponderam a 88% do valor da produção, o rácio mais elevado de sempre. Os 72 milhões de pares de calçado exportados nesse ano proporcionaram uma receita de cerca de 1.250 milhões de euros. Embora o volume global de exportações tenha registado algum recuo, o preço médio do calçado exportado, 17,42 euros, atingiu em 2005 um novo máximo, traduzindo a especialização da indústria portuguesa nos segmentos de gama alta do mercado, nomeadamente no calçado de couro. Aliás, a nível mundial, só a Itália consegue um preço unitário mais elevado do que o português.

Evolução das exportações portuguesas de calçado



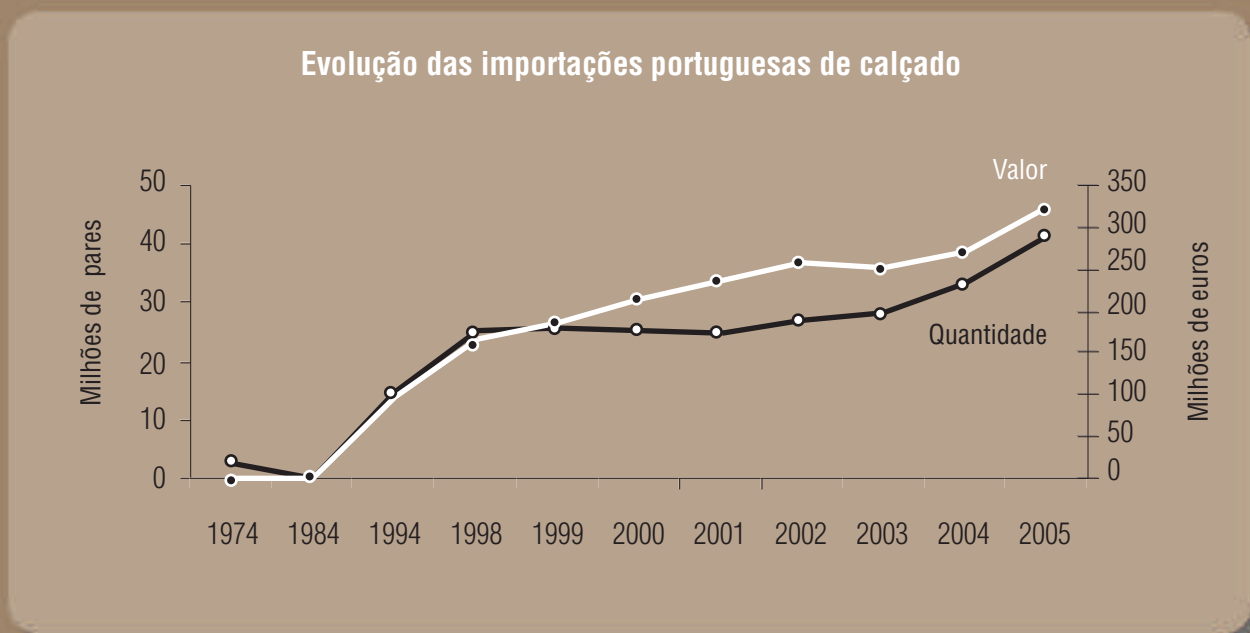
No segmento do calçado de couro, que representa cerca de 85% das exportações nacionais, a indústria portuguesa tem uma posição de destaque, à escala europeia e mundial: entre 2000 e 2005, Portugal oscilou entre a 3<sup>a</sup> e a 6<sup>a</sup> posição entre os exportadores mundiais de calçado de couro.

As exportações portuguesas de calçado têm por destino preferencial a Europa, que absorve cerca de 95% do seu total. Em termos de destinos de exportação, o desenvolvimento mais relevante dos últimos anos é a crescente importância da Espanha: desde o ano 2000, as exportações para aquele país cresceram 51% em quantidade e 72% em valor, tornando-o no quinto destino do calçado português. Apesar disso, a proximidade geográfica e a dimensão do mercado sugerem que este é ainda um mercado com potencial de crescimento. A Rússia e a China são igualmente destinos para onde as exportações portuguesas cresceram acentuadamente nos últimos cinco anos, embora nesses casos partindo de bases muito reduzidas. Em contrapartida, alguns dos destinos tradicionais da indústria, como a Alemanha e o Reino Unido, registaram quebras muito significativas, em grande medida fruto do encerramento ou redução da actividade em Portugal de unidades produtivas detidas por empresas desses países.



Embora não tenha impedido a pujança das exportações nacionais, a crescente pressão concorrencial nos mercados internacionais tem-se traduzido num crescimento continuado das importações para o mercado português que, tendo partido de uma base muito reduzida, triplicaram na última década. As importações centram-se, no entanto, em segmentos de mercado a que a indústria nacional tem dedicado menos atenção: de facto, só um quarto do calçado importado é em couro. No entanto, dado o maior valor médio desse tipo de calçado, ele representa a maioria do valor das importações. O preço médio do calçado importado, que ronda os 8 euros por par, é menos de metade do preço médio das exportações.

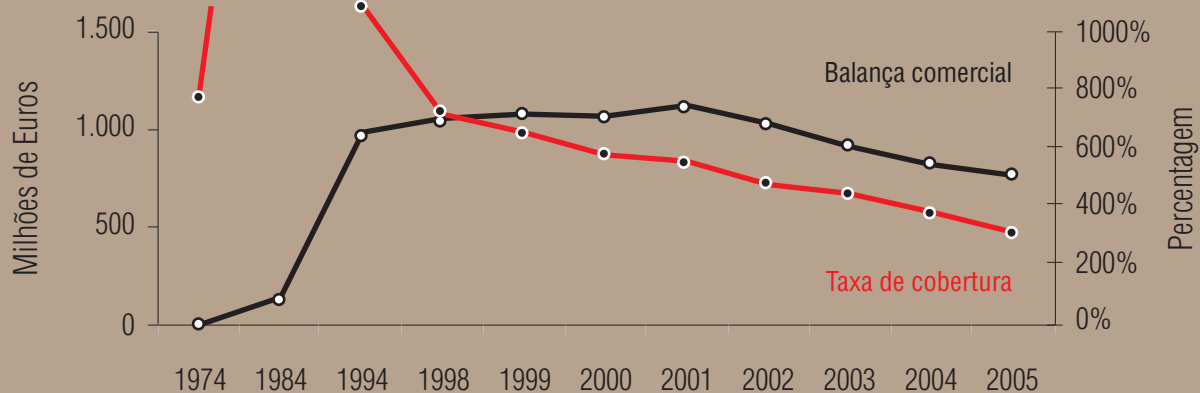
A Espanha é, por muito larga margem, a principal origem das importações, representando cerca de 40% do total. No seu conjunto, os 7 países asiáticos que figuram entre as 20 principais origens, entre os quais se destaca a China, representam 20% da quantidade e 6% do valor importado. Há, no entanto, que ter em conta que parte substancial das importações com origem na Ásia são intermediadas por países europeus, nomeadamente pela Holanda, como é comprovado pelo preço médio inferior a 4 euros por par das importações provenientes desse país. Como a Holanda representa 19% da quantidade e 9% do valor das importações nacionais, o peso da Ásia no total deverá ser, na realidade, de cerca de 40% da quantidade e 15% do valor.



A balança comercial da indústria de calçado mantém-se fortemente positiva, da ordem dos mil milhões de euros, e proporciona uma taxa de cobertura de cerca de 400% que, apesar de inferior à de anos anteriores, permanece extraordinariamente elevada. Numa análise aos 99 tipos de produtos previstos na Nomenclatura Combinada, verifica-se que o calçado apresenta o segundo saldo comercial mais favorável, apenas atrás do vestuário de malha.

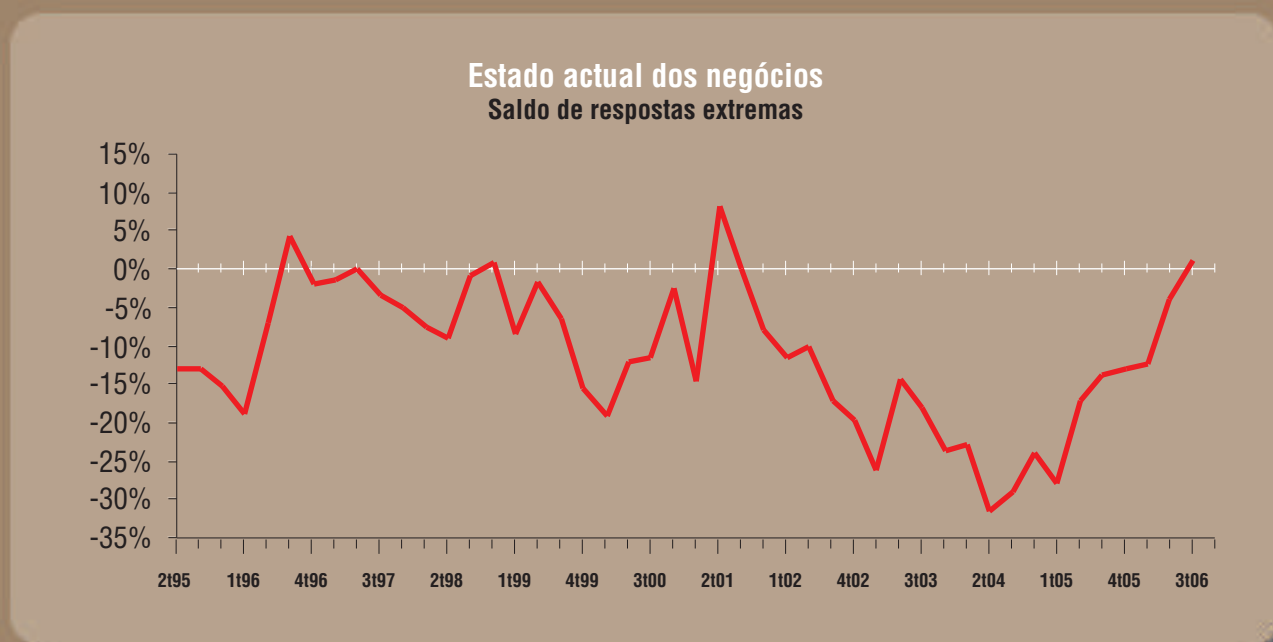
A evolução recente do comércio externo de componentes para calçado é marcada por uma quebra simultânea nas exportações e importações que, em ambos os casos, foi de cerca de 1/3 entre 2000 e 2005. A quebra nas exportações é explicada pela redução, para menos de metade, das vendas de gáspeas para o estrangeiro, reflectindo o papel cada vez menos relevante que Portugal desempenha nas fases de menor valor acrescentado da produção de calçado, o que, novamente, decorre do encerramento de empresas de capital estrangeiro que nelas estavam especializadas. As exportações de outros tipos de componentes, nomeadamente solas, têm tido uma evolução positiva, o que tem permitido alguma melhoria na balança comercial negativa desta indústria. A Alemanha é o destino de mais de metade das exportações nacionais e a origem de cerca de um quinto das importações. A Indonésia e a Índia têm ambas uma importância semelhante à Alemanha como origem de importações. Quanto aos artigos de pele, a balança comercial permanece claramente negativa. No entanto, nos últimos quatro anos, enquanto as importações se têm mantido sensivelmente inalteradas, as exportações cresceram mais de 40%, reduzindo o défice comercial existente. As exportações nacionais concentram-se na Europa, sendo a Espanha, com um crescimento de mais de 200% nos últimos cinco anos, o destino que tem apresentado uma evolução mais marcante.

**Evolução da balança comercial portuguesa de calçado**

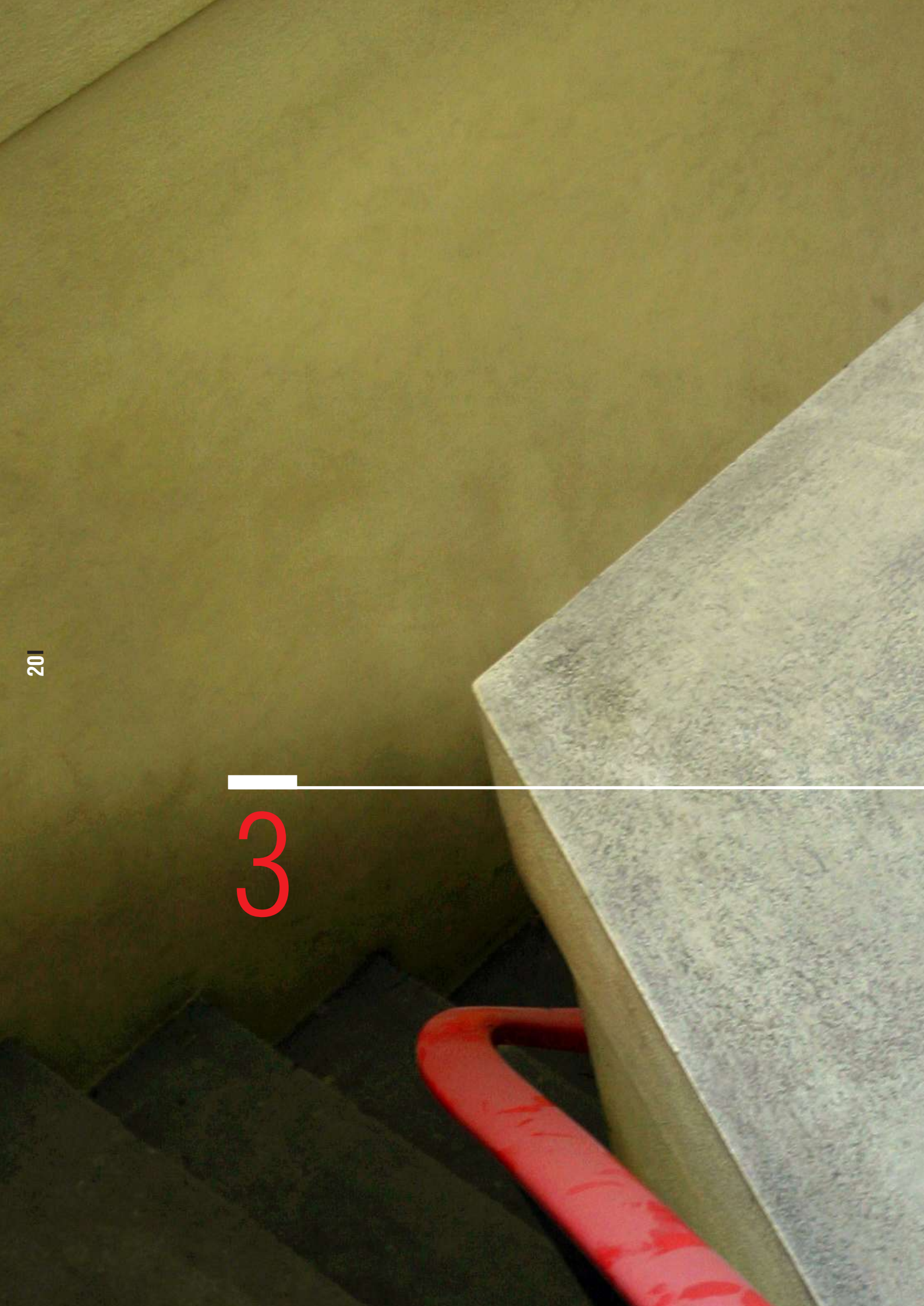


## O estado dos negócios

A análise de conjuntura que a APICCAPS publica trimestralmente tem dado conta do impacto da situação anteriormente descrita sobre a apreciação que as empresas fazem da conjuntura. A redução dos níveis de produção e exportações que se verificou a partir da viragem do século, traduziu-se numa acentuada degradação do saldo entre as empresas que consideravam o estado dos negócios “bom” e “mau” que atingiu um mínimo de -32 pontos percentuais no segundo trimestre de 2004. No entanto, a partir daí verificou-se uma recuperação praticamente ininterrupta na apreciação da conjuntura. De tal forma que o saldo positivo verificado no terceiro trimestre de 2006 se encontra entre os resultados mais favoráveis desde que é calculado este indicador.



# 3





# O desafio da competitividade

---

Desde sempre, os Planos Estratégicos apresentados pela APICCAPS tiveram um propósito comum: o reforço da competitividade. Numa primeira fase, a ênfase foi colocada na tecnologia e, sobretudo, na sua componente material, nomeadamente na modernização dos equipamentos, como forma de afirmar a base produtiva da indústria portuguesa como a alavanca para as exportações. O resultado está à vista: as empresas portuguesas pedem meças a quaisquer outras em termos do seu equipamento. Conseguido esse objectivo, e à medida que o próprio contexto ia evoluindo, muitos empresários foram sentindo que a sustentação da sua posição competitiva exigia que se fosse mais longe, que se ultrapassasse a componente material da tecnologia e a alargássemos a elementos imateriais, desde a organização aos modelos de negócio. Mais do que uma selecção natural, estes desafios foram hierarquizando a indústria. Enquanto para alguns “indústria” tinha um significado restrito, associado à transformação de matérias-primas, para outros “indústria” era sinónimo de uma actividade económica que se estendia da concepção e “design” até à comercialização. O âmbito do sector tradicional alargava-se a montante e a jusante e passava a incorporar ofícios mais sofisticados, a requerer mais qualificações, a impor uma organização de tipo diferente, a corporizar-se em novos modelos de negócio, a exigir mais recursos e a implicar novos riscos.

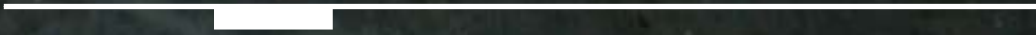
Alguns foram ficando para trás. Quem não evoluiu e ficou agarrado ao modelo de negócio da subcontratação, das grandes séries e da concorrência com base nos custos, foi arrastado pelo “tsunami” resultante da chegada dos grandes países asiáticos ao mercado mundial. Uns faliram, outros (as multinacionais) migraram para outras paragens.

A tecnologia tornou-se numa “commodity”, incapaz de assegurar uma vantagem mais do que fugaz. O jogo competitivo tornou-se mais complexo e mais global. Algumas empresas decidiram apetrechar-se para o jogar assim mesmo. Sentem-se capazes de fazer um “sourcing” e uma subcontratação eficiente. Conhecem os círculos da criatividade. Encontraram formas de aceder ou criar marcas. Não enjeitam o desafio de responder e chegar ao consumidor final. Nos interstícios deste jogo, empresas há que encontraram o seu nicho de mercado, definido pelo produto ou pela geografia. Outras ainda, continuam centradas na produção, mas fizeram da sua capacidade de resposta rápida, da sua flexibilidade, da sua competência em entender o que lhes é pedido, o seu factor distintivo. Em todos estes modelos de negócio há sucessos e insucessos. O que significa que, ao contrário do que muitas vezes se propagandeia, não há receitas de sucesso garantido. O que se sabe, isso sim, é que a falta de adequação entre as competências e recursos da empresa e o seu modelo de negócio, qualquer que ele seja, é meio caminho andado para o falhanço. O outro meio percorre-se quando a empresa se acomoda e não ousa questionar-se, quando considera a sua posição sustentável e não desafia a organização e os seus colaboradores. De uma maneira ou de outra, com maior ou menor incidência, em todos os casos de sucesso que identificamos, encontramos empresas inovadoras, apostadas em contratar e fazer formação de forma a deter recursos humanos qualificados e empresários para quem o jogo do mercado é, por natureza, internacional, ocorra cá dentro ou no estrangeiro. Muitos compreendem que precisam de ganhar dimensão, não apenas em escala, mas também em âmbito e diversidade de competências, para enfrentar alguns dos novos desafios. Alguns optaram por crescer organicamente. Outros, poucos, ponderam fusões, aquisições, reestruturações. Muitos começam a compreender que a cooperação e as redes de empresas, se devidamente organizadas e geridas com profissionalismo, podem ser formas mais flexíveis de atingir os mesmos propósitos.

Perante a amplitude dos reptos, é natural que as próprias agências de política pública tenham que optar. O programa que a seguir se apresenta evidencia situações de evolução, em que o desafio é, sobretudo, consolidar as posições virtuosas, evitar recuos e retrações e, tanto quanto possível, fomentar um alastramento, por contágio, das posições alcançadas. Noutros casos, porém, estão em causa rupturas, saltos que os empresários se propõem dar e que os vão levar para terreno desconhecido em que, muito provavelmente, estarão sozinhos.

No primeiro caso, espera-se que a política pública reconheça que foi assim que a indústria conseguiu tornar-se uma das maiores da Europa e um dos principais contribuintes para o saldo da balança comercial portuguesa. Se essas posições desabarem é todo aquele património que está em causa, com um rol de consequências sociais não despiciendas. E que não se ignore que o jogo competitivo assume, frequentemente, contornos que o tipificam e aproximam do “dilema dos prisioneiros”, em que a ingenuidade ou a obediência cega a princípios, por mais virtuosos que sejam, se paga cara. O segundo tipo de situações consubstancia o cerne dos dilemas que se colocam à moderna política industrial, em países pequenos e abertos. É na capacidade de escolher e apoiar essas descontinuidades que se joga a possibilidade de construirmos uma nova base competitiva para a indústria do calçado.

4





# Prioridades estratégicas

## Inovação

A inovação é a primeira das prioridades estratégicas para a indústria portuguesa de calçado. O historial de sucesso da indústria, lembrado nos capítulos anteriores, não pode alimentar ilusões nem complacências. Num ambiente competitivo caracterizado pelo inelutável aprofundamento da abertura dos seus mercados tradicionais a produtores extra europeus com vantagens custo muito acentuadas, uma estratégia acomodatória assente na perpetuação das soluções que permitiram aquele sucesso conduzirá ao declínio. A manutenção da competitividade da indústria portuguesa de calçado exige a inovação, a mudança.

A inovação necessária deve responder a múltiplos desafios. Um é o da valorização do produto: as tendências da procura, por um lado, com o crescimento de segmentos de consumidores que valorizam características distintas no calçado que adquirem, e da oferta, por outro, em que o maior dinamismo se situa nos segmentos de mercado mais sensíveis ao preço, justificam uma aposta no reforço do posicionamento de Portugal como origem de produto diferenciado e de elevado valor, apesar de o preço médio de exportação do calçado português ser já dos mais elevados do mundo. No entanto, não se pode esquecer que essa é, igualmente, a estratégia dos nossos concorrentes mais tradicionais. Além disso, é de esperar que os novos concorrentes que actualmente se distinguem pelo baixo custo vão consolidando as suas competências industriais e se vão aventurando em segmentos de mercado mais exigentes. O desafio da diferenciação e valorização do produto não estará nunca ganho, sendo renovado quotidianamente. Um segundo desafio é, por isso, o de não descurar as oportunidades para, por via tecnológica, minimizar as desvantagens com que a indústria portuguesa se debate face àqueles concorrentes em termos de custos de produção. Importa, igualmente, não descurar a vantagem que a proximidade aos grandes mercados europeus representa, permitindo oferecer padrões de serviço, nomeadamente em termos de rapidez e flexibilidade, que concorrentes mais distantes terão dificuldade em igualar. Finalmente, as exigências regulamentares em matéria ambiental e a crescente consciência ambiental dos consumidores, têm que ser encaradas como desafios que a inovação pode permitir transformar em oportunidades.

Para responder a estes múltiplos desafios, a inovação tem que ser igualmente multi dimensional. Desde logo, é necessário inovar no produto que se coloca no mercado, de forma a diferenciar a oferta portuguesa e a ir de encontro às tendências da procura com maior potencial de valorização. Dentro do mercado de massas, há que procurar os segmentos mais exigentes, hoje em dia muito associados a preocupações com o design e a moda. Para muitas empresas, no entanto, a solução será fugir aos segmentos de mercado mais massificados e explorar novos conceitos de calçado que a procura solicita. O luxo e a exclusividade são características muito valorizadas e que definem um segmento em que a indústria portuguesa ainda não tem uma presença significativa. A ecologia e o ambiente são preocupações de um grupo crescente de consumidores, que podem ser tidas em conta na concepção do produto. A saúde e o conforto são outros conceitos que apresentam um potencial de mercado significativo, nomeadamente tendo em conta a tendência demográfica de aumento da percentagem de população mais idosa. O mesmo se diga da segurança, preocupação central de um segmento de mercado de grandes exigências técnicas.

A capacidade de criação e desenvolvimento do produto é fundamental para explorar estes segmentos de mercado. Ao longo dos últimos anos, muitas empresas portuguesas têm vindo a evoluir de um modelo de funcionamento em que a criação era fundamentalmente controlada pelo comprador ou resultado da imitação das tendências de mercado, para um modelo em que assumem um maior protagonismo na criação, desenhando as suas próprias colecções ou, pelo menos, encarregando-se do desenvolvimento do produto no quadro de orientações genéricas emanadas do comprador. Importa prosseguir esta evolução, consolidando a capacidade de criação da indústria nacional. Nesse sentido, o design e a moda são um dos domínios essenciais em que a indústria tem que se fortalecer. Mas a inovação no produto oferecido pela indústria portuguesa, e a sua capacidade de diferenciação no mercado, pode igualmente ser muito potenciada por desenvolvimentos tecnológicos que permitam reforçar as funcionalidades do calçado. A inovação no produto tem, conseqüentemente, que ser complementada e suportada pela inovação tecnológica. Os materiais são um dos domínios onde parecem existir oportunidades de inovação tecnológica com perspectivas favoráveis de exploração comercial. O desenvolvimento de materiais biodegradáveis, nomeadamente polímeros, adesivos e compósitos termoplásticos, é uma das vias para responder às preocupações ambientais que têm ganho expressão no mercado e vão sendo transformadas em exigências regulamentares. Os nanomateriais apresentam enormes potencialidades na resposta às preocupações de conforto e saúde. É possível, por exemplo, conceber solas multi funcionais com capacidade de regulação térmica, de humidade relativa, de distribuição de pressão e de absorção de impactos, sintetizar e aplicar nano partículas com funções anti microbianas e anti estáticas ou desenvolver materiais que, sob determinados estímulos, libertem substâncias e agentes activos. O desenvolvimento de micro sensores químicos, por sua vez, apresenta grande potencial ao viabilizar que o calçado possa controlar parâmetros fisiológicos com impacto na saúde e bem-estar do seu utilizador. As tecnologias de tratamento de superfícies, por plasma, laser ou revestimento, podem, nomeadamente, permitir o reforço da sua resistência ao fogo, melhorando as propriedades do calçado em termos de segurança.

A importância da inovação nos materiais não deve, no entanto, levar a descurar as oportunidades que também existem para a inovação nos equipamentos. Aliás, o desenvolvimento de novos equipamentos é condição necessária para a implementação de algumas das soluções que se admite poderem surgir a nível dos materiais. O tratamento de superfícies, por exemplo, carece de equipamentos que o ponham em prática, nomeadamente sistemas de ionização por plasma ou de funcionalização por laser ou coating.

Mas a inovação nos equipamentos é igualmente indispensável para alavancar as vantagens de que a indústria portuguesa goza e combater a desvantagem custo com que está confrontada. A proximidade aos mercados de consumo europeus tem levado a indústria portuguesa a apostar na rapidez e flexibilidade como um dos seus argumentos competitivos fundamentais. Novas soluções tecnológicas podem reforçar esta vantagem. Por exemplo, é possível

conseguir progressos significativos em matéria de prototipagem rápida e no desenvolvimento de novos sistemas de modelação, permitindo reduzir substancialmente o prazo e o custo necessários ao início da produção. Novos equipamentos podem igualmente abrir outros espaços à criatividade das empresas nacionais, reforçando a sua capacidade para diferenciar, por via da sofisticação, o seu produto. As possibilidades existentes em matéria de gravação térmica e cardagem laser são dois exemplos. Finalmente, num contexto em que os custos com recursos humanos colocam a indústria nacional em desvantagem perante muitos dos seus concorrentes, a automação e robótica podem reforçar a sua capacidade competitiva, sendo que a indústria deve assumir o desafio de reduzir significativamente a incorporação de mão-de-obra no produto final. Para isso, importa explorar as oportunidades que a conjugação da inovação no produto e na tecnologia abrem em termos de reengenharia do processo produtivo: a produção de calçado sem costura, de calçado sem montagem ou acabamento ou de calçado sem formas ou moldes, é hoje uma possibilidade concreta.

A inovação no produto e na tecnologia não são, no entanto, senão aspectos parcelares do grande desafio que é a inovação nos modelos de negócio da indústria. No ambiente fortemente concorrencial em que actuam, as empresas portuguesas precisam de escolher o posicionamento no mercado mais adequado às suas capacidades e recursos. Não existem, nesta matéria, soluções universais. Para muitas empresas, a solução mais adequada é ainda a adopção de uma postura de seguidoras do mercado, sendo as solicitações dos compradores o principal determinante do seu comportamento. O sucesso desta opção exige sobretudo grande rapidez e flexibilidade na resposta aos compradores, como vectores essenciais de uma política de qualidade global que tem de ir muito além das meras competências técnicas de produção. Para outras empresas, o rumo mais adequado é a especialização em nichos de mercado de elevado valor acrescentado, o que exige competências mais abrangentes no domínio da concepção e desenvolvimento do produto e, muitas vezes, na actuação comercial, que pode ter exigências específicas face ao que é mais comum na indústria. Mas um número crescente de empresas mostra já capacidade para evoluir para um patamar mais exigente, apostando na afirmação da sua identidade, através da construção de marcas fortes, e num controlo alargado sobre a cadeia de valor. Ao nível da empresa individual, nenhuma das soluções é de sucesso garantido. A consolidação de um número crescente de empresas que apostem em soluções do segundo e terceiro tipo é, no entanto, essencial para garantir o êxito da indústria portuguesa de calçado.

Para muitas empresas, a aposta em qualquer um dos modelos anteriores exige um sério esforço de organização interna, nomeadamente no domínio da logística: as deficiências de organização nos processos de recepção, movimentação e expedição oneram ainda significativamente a sua competitividade. Tão importante como a organização interna é a organização das relações da empresa com a sua envolvente externa: a capacidade para garantir a satisfação do consumidor final, condição indispensável para que a venda de sapatos gere valor que permita remunerar a sua produção, depende de uma cadeia de valor de que a empresa produtora não é senão um elo. A montante do processo produtivo, propriamente dito, há que encontrar as melhores soluções em matéria de concepção do produto. A nível do processo produtivo, a subcontratação e eventual deslocalização das tarefas com menos potencial de criação de valor é uma das tendências que, na busca da eficiência, as empresas de calçado não deixarão de prosseguir. Mas a subcontratação coloca desafios em termos logísticos e de controlo de qualidade, aspectos em que muitas das empresas do sector carecem ainda de melhorias significativas. A jusante da produção, há todas as questões ligadas à actuação comercial e ao controlo sobre os circuitos de distribuição e comercialização, onde existem igualmente oportunidades para soluções inovadoras.

Embora os desafios existentes a nível da organização interna e externa das empresas de calçado não sejam de índole estritamente tecnológica, as tecnologias de informação e comunicação podem ser uma importante alavanca para implementar soluções inovadoras. Estas tecnologias podem permitir encurtar o ciclo de desenvolvimento dos produtos, obter um maior controlo sobre o funcionamento das operações, nomeadamente quando se utilizem soluções de

subcontratação, e acompanhar permanentemente os circuitos de distribuição e comercialização, de forma a corrigir atempadamente as estratégias de produção e marketing.

O futuro da indústria portuguesa de calçado passa pela inovação: inovação no produto, inovação na tecnologia, inovação no modelo de negócio. Mas a inovação é um processo complexo e exigente. Desde logo, é um processo marcado pelo risco: embora a longo prazo seja indispensável, a inovação não é garantia de sucesso. Parte do risco tem a ver com questões de apropriabilidade: muitos dos frutos da inovação, nomeadamente a nível de produto e tecnologia, são susceptíveis de replicação pelos concorrentes o que, num tecido de pequenas e médias empresas, pode ser um sério desincentivo a uma atitude inovadora. A inovação menos replicável é a que gera conhecimento tácito, nomeadamente a que tem a ver com a organização da empresa e o seu modelo de negócios. Mas esse é também o tipo de inovação mais difícil e, em geral, só produz resultados ao fim de prazos alargados. A inovação é, igualmente, um processo marcado pela aprendizagem pelo fazer e tem um carácter cumulativo: aprende-se a inovar, inovando. Consequentemente, os esforços iniciais de inovação são particularmente difíceis. Finalmente, a inovação é um processo que, no curto prazo, exige muito dos recursos humanos e financeiros da empresa.

Estas características do processo de inovação levam a que alguns duvidem da sua viabilidade na indústria portuguesa do calçado. Que a forte pressão concorrencial a que a indústria está sujeita constitui um poderoso incentivo à inovação é inequívoco. Mas as muitas oportunidades para a concretizar aos mais diversos níveis, antes descritas, passam frequentemente despercebidas a quem conhece menos bem o sector. E, sobretudo, as capacidades internas das pequenas e médias empresas que o constituem facilmente parecem insuficientes para a tarefa: a sua dotação de recursos humanos qualificados e de recursos financeiros, em particular, parece não ser a mais favorável. O historial da indústria mostra, no entanto, como esta tem sabido encontrar mecanismos institucionais de cooperação para superar estas limitações, conjugando as capacidades de múltiplas empresas em torno de projectos de interesse comum e aliando-se a instituições do sistema científico e tecnológico. Este capital de conhecimento sobre como concretizar a inovação é um precioso activo da indústria e tem que ser mobilizado para os desafios que agora enfrenta.

No quadro de prioridades estratégicas propostas, a inovação não surge de forma isolada. A capacidade das empresas de calçado para participar no processo de inovação, e para aproveitar os seus frutos, é evidentemente muito condicionada pela qualidade dos seus recursos humanos e, em particular, da sua liderança. Daí que a qualificação dos recursos humanos seja a segunda dessas prioridades. A inovação, no sentido lato em que aqui é assumido o conceito, passa em grande medida pelo modelo de negócio adoptado e, em particular, pelo modelo de inserção nos mercados internacionais, o que remete para a importância da internacionalização, a terceira prioridade estratégica. Finalmente, a capacidade inovadora de pequenas organizações como as que constituem o sector passa muito pela conjugação da natural concorrência no mercado com a cooperação em projectos de interesse comum: a cooperação é uma prioridade transversal que se cruza com todas as outras.

## Qualificação dos recursos humanos

A indústria transformadora e, muito particularmente, alguns dos sectores ditos tradicionais, deixaram que se lhes colassem os rótulos de coisa do passado e da desqualificação. No caso concreto da indústria do calçado, a ideia que os meios de comunicação social muitas vezes veiculam é de que é constituída por empresas que exploram, de forma intensiva, mão-de-obra pouco ou nada qualificada, maioritariamente constituída por mulheres. A imagem do carácter primário das actividades desenvolvidas é acentuado com as reportagens regulares sobre casos pontuais de recurso a trabalho infante-juvenil.

Combater esta adjectivação é difícil e exige uma actuação em vários campos (desde as relações públicas à estratégia empresarial). Mas é, absolutamente, essencial quando o projecto é afirmar a actividade de fabrico e venda de calçado como um empreendimento de futuro e com futuro. Daí a prioridade concedida ao eixo da qualificação dos recursos humanos no Plano Estratégico da indústria do calçado portuguesa para o século XXI.

Uma análise mais fina às actividades que a fileira do calçado envolve, e à forma como se processam, permite rapidamente perceber a injustiça da imagem criada.

Conquanto a criatividade continue a ter um papel fundamental, a concepção do produto envolve hoje meios e requer competências tecnológicas sofisticadas, quer na simulação de modelos e peças quer na própria interacção que muitas vezes é necessário estabelecer com o cliente. Os criativos têm de ser pessoas cultas e ilustradas, não apenas atentas às tendências que se anunciam, mas conhecedores das tradições, hábitos e costumes dos seus destinatários. A diferenciação assim o exige. Mas hoje têm de ser, igualmente, profundos conhecedores das características dos materiais, das suas condicionantes e potencialidades. “Design” é isso mesmo, não apenas conceber mas antecipar a forma como o imaginado se concretizará.

Os cépticos concederão que talvez esta seja uma fase nobre da cadeia de valor, mas apontarão, imediatamente, as “sweatshops” em que a actividade de produção propriamente dita se desenrola. Na verdade, a componente produtiva é, em larga medida, a responsável pela imagem negativa e passadista com que o calçado é muitas vezes conotado. Neste domínio há que distinguir duas questões diferentes: por um lado, o que se passa em alguns países não europeus; por outro, aquilo que se pretende para Portugal. A forma como a actividade de fabricação se desenvolve em alguns ambientes é de duvidosa legitimidade e configura, bastas vezes, situações na fronteira da violação dos direitos humanos e, num plano económico, de concorrência desleal. A indústria portuguesa, através da sua Associação, tem-se pronunciado sobre o tema, reconhecendo que os diferentes estádios de desenvolvimento dos países



legitimam situações concretas de operação distintas, mas que não podem pôr em causa os valores fundamentais da dignidade humana e, muito menos, daí retirar vantagens competitivas que possam hipotecar o futuro da indústria, neste caso em Portugal. No caso concreto do nosso país, o abandono das grandes linhas de produção, a necessidade de evoluir para formas de produzir que garantam resposta rápida e flexível às necessidades do mercado, a própria diferenciação e sofisticação do produto, em paralelo com o desenvolvimento da responsabilidade social das empresas, impuseram alterações drásticas no processo produtivo. Foi preciso estudar novos “lay-outs”, introduzir novos equipamentos mais complexos e sofisticados, alterar o tipo de operações realizadas, ter em atenção a ergonomia dos postos de trabalho e o ambiente em que a actividade se desenvolve. Tudo junto, tornou necessárias novas competências e qualificações, não apenas em quem coordena e controla o processo e distribui tarefas, mas também no “chão de fábrica”, porque quem executa tem agora mais responsabilidades, pode ter de desempenhar várias funções e, por isso, carece de mais competências e de melhores condições.

Sendo o calçado um bem transaccionável por excelência, o conhecimento do mundo é um imperativo. À primeira vista parece um exagero. Na verdade é uma condição do sucesso. A simples informação é útil, mas não basta. Hoje já não se faz a diferença na base do mercado de factores: a informação sobre os vários potenciais fornecedores, a sua reputação e as condições oferecidas tornou-se uma “commodity”. Estar a par desses elementos é condição de sobrevivência, mas não dá vantagem. Esta pode construir-se naquilo que não é codificável, no que se pode intuir mas não explicar. No que se pressente ser o “sentir” do mercado. Naquilo que se compreende do mundo mais cedo ou mais depressa que os outros. Para ter sucesso nesta missão é preciso estar-se informado, conhecer o mundo e ter-se uma cultura cosmopolita. Algumas destas competências adquirem-se pela via formal, da educação ou da formação. Outras entranham-se, pela via da vivência internacional e da convivência com outros povos e culturas. Todas são parte integrante de um projecto de futuro para a indústria do calçado português e têm expressão no “sourcing” eficiente, na identificação precoce de tendências da procura ou de novos mercados, na negociação de contratos, na adequação da comercialização, promoção e imagem ao pretendido pelos clientes.

A unir estas pontas todas tem de estar uma gestão de operações sem falhas. Logística dos abastecimentos, coerência e consistência das operações, logística da distribuição, tudo tem de decorrer com um máximo de eficiência em termos de tempo e custo. E, mais uma vez, é preciso pessoal competente, informação em tempo real, equipamentos e software actualizados.

O detalhe poderia ser maior se quiséssemos ir aprofundando o estudo das funções que são desempenhadas em cada uma das fases que, grosseiramente, se acabou de caracterizar. Mas recorde-se o nosso propósito: evidenciar que, ao contrário do que muitas vezes se faz crer, uma empresa de calçado moderna e competitiva é uma instância em que é imperioso que se reúnam competências variadas e tendencialmente cada vez mais exigentes, quer técnica quer culturalmente. Perante este desafio é, também, forçoso reconhecer que há um longo caminho a percorrer. Não obstante a evolução do perfil de qualificações que o sector tem experimentado, a empresa típica emprega ainda uma força de trabalho que está longe de corresponder ao arquétipo atrás esboçado, sendo certo que parte dessas lacunas podem ser mais eficazmente colmatadas numa abordagem colectiva e não individual. Serviços avançados de apoio à indústria e centros de competência, em domínios em que haja economias de escala significativas, fazem parte duma estratégia que evite redundâncias e desperdício de recursos, colocando entidades como a APICCAPS, o Centro Tecnológico e o Centro de Formação Profissional como protagonistas principais.

A componente da estratégia dedicada à qualificação dos recursos humanos afectos ao sector do calçado justifica, pelas razões acabadas de expor, a prioridade que lhe é atribuída neste Plano. A evolução havida e os desafios que se perspectivam requerem pessoas mais qualificadas, dotadas de competências técnicas, culturais e interpessoais,

mais abrangentes, com o balizamento das acções específicas em que se desdobra este eixo a ser fornecido pelos restantes eixos estratégicos. Ou seja, a qualificação dos recursos humanos projecta-se na inovação, na internacionalização do sector e no reforço e operacionalização da cooperação e das redes.

Ao contrário do que poderia sugerir uma leitura superficial das estatísticas, é nosso entendimento que uma abordagem consistente da questão da qualificação dos recursos humanos envolvidos no sector do calçado não deve começar por baixo. Aparentemente, é aí que se encontram as carências mais graves e flagrantes: muitos dos trabalhadores têm níveis de escolaridade baixíssimos e uma percentagem esmagadora nunca frequentou qualquer acção de formação profissional. No entanto, para que as acções de requalificação, que tenham esse tipo de trabalhadores como destinatários, possam vir a traduzir-se em aumentos de produtividade, é necessário que sejam coerentes com a estratégia que a empresa tenha desenhado. O tipo de qualificações que existe na base reflecte, muitas das vezes, as debilidades das políticas de gestão definidas no topo. Se nelas não estiver prevista a melhoria das qualificações, as eventuais acções que venham a ser efectuadas correm o risco de serem desadequadas e de se traduzirem num desperdício de recursos. O balanço que é possível fazer da rentabilidade do investimento feito em acções de formação parece confirmar, de uma forma dramática, aquela asserção. Por isso, é nosso entendimento que a prioridade deverá ser dada à concepção de acções de formação que tenham os empresários e gestores de topo como destinatários, o que, por sua vez, implica uma abordagem extremamente cuidadosa que tenha em atenção as especificidades dos potenciais receptores. Muitos dos actuais empresários acumulam responsabilidades de gestão, nomeadamente na área comercial. As suas competências resultam de um saber de experiência feito, desde a linha de fabrico até aos níveis mais elevados da pirâmide hierárquica, desde o mercado e as redes locais até aos fornecedores, clientes e concorrentes internacionais mais sofisticados. A sua intuição e predisposição para assumirem o risco fizeram do sector do calçado aquilo que ele hoje é e permitiram superar as debilidades que a base escolar fazia prever, desmentindo os profetas da desgraça. Uma análise fria e objectiva, feita com base no desempenho passado, permite-nos concluir que a qualidade da gestão pede meças a qualquer um. Não é certo, porém, que o futuro possa ser projectado apenas com base no passado. Os desafios, conquanto parecendo os mesmos, são qualitativamente diferentes. Sabe-se isso. E sabe-se que actividades de informação, sensibilização, alerta e formação dos empresários e quadros superiores estão ligadas ao sucesso das empresas. Daí a opção e a prioridade. Mas sabe-se, igualmente, que acções de formação pré-formatadas e padronizadas quando o público-alvo tem aquelas características estão condenadas ao insucesso. O desenho de acções eficazes requer tempo e trabalho. A sua concretização implica uma preparação cuidada e o envolvimento de formadores de elevada qualidade, quiçá internacionais. E metodologias específicas, muito centradas no estudo de casos e em acções no terreno. O que significa orçamentos dificilmente conciliáveis com a voragem de uma lógica de execução dominada pela massificação e pela cega dependência dos números. Bom seria que as novas políticas públicas que se anunciam rompessem com esta lógica e permitissem enquadrar acções com a tipologia genérica estabelecida acima.

Não quer isto dizer que não haja espaço para actividades de formação mais tradicionais. O sector emprega já hoje um número significativo de quadros qualificados para os quais, e com os quais, será possível conceber acções de formação mais convencionais, cobrindo desde temáticas mais técnicas e genéricas a questões que requeiram um conhecimento mais detalhado da indústria. A evolução da envolvente internacional, as linhas de força do desenvolvimento tecnológico e da inovação, as estratégias de internacionalização, o marketing internacional, a gestão da marca, a gestão de operações e a logística, a negociação são alguns dos temas que os trabalhos de campo subjacentes a este Plano Estratégico permitem enunciar como de interesse para os agentes ligados ao sector.

Já quanto aos trabalhadores de base há que distinguir duas vertentes. Por um lado, muitos têm competências concretas que ultrapassam, às vezes de forma significativa, as que a sua formação escolar permitiria antever. Justifica-se, por

isso, um esforço concertado de inventariação, avaliação e certificação dessas competências. Não teria sido possível que o sector tivesse mudado tanto se as mesmas não existissem. A sua validação corresponde a um acto de justiça que pode contribuir para a elevação da auto-estima dos trabalhadores e para uma melhoria da imagem da indústria.

Desiludam-se, contudo, aqueles que julgam que tal bastará. A evolução que se antecipa requer uma polivalência e uma capacidade de lidar com a mudança e com as novas tecnologias que a generalidade dos trabalhadores não tem. Acções de formação com estes objectivos são imprescindíveis, não apenas para sustentar a competitividade do sector, mas também como forma de obviar a problemas sociais decorrentes da ausência de competências básicas que facilitem o ajustamento às mudanças que, inevitavelmente, continuarão a ocorrer.

O facto de a estrutura empresarial assentar, predominantemente, em PME dificulta a consecução destes objectivos. Dependentes de um pequeno número de trabalhadores, qualquer falta pode desestabilizar a rotina produtiva. Também aqui, as acções têm de ter em conta estas características específicas, sendo que a formação à distância, o recurso ao e-learning e às novas tecnologias podem ser auxiliares preciosos.

O aumento do nível de qualificação do emprego não depende, porém, unicamente de acções de formação. O sector do calçado tem de colocar a si próprio o desafio de se tornar uma opção na agenda dos jovens qualificados. O que falta para isso? A breve descrição das fases em que se desdobra a cadeia de valor desta indústria, permite facilmente perceber que existem desafios extremamente interessantes cuja superação requer competências técnicas, de gestão e interpessoais que não estão ao alcance de todos. Se, ainda assim, não atrai, por exemplo, os jovens licenciados, é porque não conseguiu passar para o exterior a imagem de ser um espaço de oportunidades. Existe um duplo problema de comunicação, um com origem e responsabilidade na indústria, um outro alimentado pela forma como a comunicação retrata o sector. A representação do sector como sem futuro, condenado ou instável não contribui, como é óbvio, para que se torne uma alternativa.

E, no entanto, várias empresas têm já nos seus quadros jovens que nelas encontram espaço para exercer a sua criatividade e desenvolver uma carreira de sucesso. Sendo uma indústria em que dominam as relações empresariais informais, a progressão é, em regra, mais rápida e fácil que em empresas muito estruturadas e hierárquicas. A natureza profundamente internacional da actividade, a multiplicidade de saberes e aptidões a que apela, tornam-na atractiva para os jovens. Estes, por seu turno, podem contribuir para que o sector do calçado mantenha a vitalidade, o dinamismo, a criatividade, a inovação e o cosmopolitismo que são a chave do seu sucesso e que requerem, cada vez mais, uma abordagem absolutamente profissional. Acções de comunicação, identificando casos de carreiras de sucesso, e organização de um programa sectorial, do tipo do InovContacto, que garanta aos jovens uma vivência internacional preliminar, podem ser pedras importantes no processo de captação de novos quadros para a indústria.

O papel crítico que o emprego qualificado terá na afirmação da competitividade do sector do calçado justifica a prioridade que lhe é atribuída neste Plano Estratégico. Mas a densificação de competências é, igualmente, importante pelo facto de, em muitas empresas, se poder aproximar uma passagem de testemunho para uma nova geração que terá, inevitavelmente, um estilo de gestão diferente, provavelmente mais assente em profissionais, e menos centralizado mas mais formalizado. Em qualquer dos casos, o futuro do sector do calçado está, sempre, ligado, mais do que isso, dependente, de uma aposta séria e determinada na qualificação dos recursos humanos que nela trabalham e na captação de novos talentos para as suas empresas e instituições de apoio.

## Internacionalização

A inclusão da internacionalização entre as prioridades deste Plano Estratégico deve ser compreendida no contexto da importância que se atribui à inovação nos modelos de negócio. O calçado é já, num certo sentido, a mais internacionalizada das indústrias portuguesas, na medida em que coloca nos mercados internacionais quase 90% do que produz: o Mundo é, de há muito, o palco em que se move a indústria. No entanto, a necessária transformação nos modelos de negócios requer e implica um alargamento do âmbito da inserção internacional das empresas.

Sendo intensa, a internacionalização da indústria portuguesa de calçado tem, em regra, ainda um âmbito estreito, precisamente por assentar num modelo de negócio que atribui às empresas nacionais funções limitadas. Durante muitos anos, grande parte das empresas portuguesas integravam a cadeia de valor internacional da indústria pela mão de grandes compradores estrangeiros, nomeadamente europeus e norte-americanos. O papel dos actores portugueses nesta cadeia de valor desenvolvia-se na esfera geral da produção, na qual se tornaram particularmente competentes e reconhecidos. Os grandes compradores constituíam um “filtro” que separava as empresas portuguesas dos clientes finais, assegurando a tradução das necessidades destes nas opções de produção daquelas. Para muitas empresas, embora sendo o destino final dos seus produtos, era o mercado internacional que vinha ter com elas e não o contrário.

Ao longo dos anos, com especial destaque para a última década, este modelo de negócio tem vindo a ser ameaçado. Os mesmos grandes compradores que antes viam na indústria portuguesa um fornecedor privilegiado para as grandes séries de que careciam, têm vindo a integrar na sua cadeia de valor produtores de um número alargado de países que apresentam custos de produção mais vantajosos: China, Índia, Brasil, Roménia, Vietname são exemplos conhecidos de todos. Nesses países foram surgindo empresas que se especializaram na grande produção, aproveitando os conhecimentos que os compradores possuem por terem antes contribuído para o desenvolvimento da indústria em países como o nosso. Numa indústria madura como a do calçado, a capacidade que se foi instalando nesses novos locais de produção retirou, naturalmente, espaço de manobra para produtores de países com mais tradição na indústria. Consequentemente, ao longo da última década, muitas empresas portuguesas têm tido que lidar com o desafio que resulta do “desaparecimento” dos seus compradores tradicionais ou, pelo menos, do tipo de procura que antes os trazia a Portugal.

Embora o ritmo desta reconfiguração da cadeia de valor da indústria do calçado fosse incerto, dependendo das complexidades das negociações internacionais em matéria de política comercial, o sentido geral da sua evolução era previsível. De há muito que a APICCAPS incorporou nos seus Planos Estratégicos e no

seu discurso quotidiano a necessidade de preparar as empresas nacionais para os desafios com que inevitavelmente seriam confrontadas. Ao longo da última década, muitas empresas portuguesas alteraram profundamente o seu modelo de negócio. Não havendo, nem sequer sendo desejável, um modelo único de resposta aos novos desafios, há alguns elementos transversais às estratégias de sucesso. Por um lado, a aposta na flexibilidade, na resposta rápida e na capacidade de produzir pequenas séries. Dessa forma, as empresas habilitam-se para responder a encomendas de clientes mais pequenos, nomeadamente pequenas cadeias de distribuição, bem como para continuar a abastecer os grandes compradores, mas agora nas amostras, nas reposições e noutras encomendas de dimensão limitada. Por outro, o reforço da capacidade de criação, nomeadamente incorporando elementos de moda nos produtos, o que, novamente, as habilita não só para prestar novos serviços aos grandes compradores mas também, e sobretudo, para explorar outros segmentos de mercado de maior valor acrescentado. Finalmente, a aposta numa política comercial activa, no que tem sido de grande importância o apoio público que, com a intermediação da APICCAPS, foi possível obter para a promoção comercial externa.

Nesta transformação, muitas empresas portuguesas de calçado e seus dirigentes foram capazes de um significativo processo de aprendizagem, dotando-se de novas competências, quer na área produtiva, quer na compreensão das necessidades dos clientes. Tiveram que abandonar a comodidade de ter um filtro, constituído pelos grandes compradores, que depurava a informação do mercado. Mesmo quando, como na maioria dos casos acontece, continuam a não vender directamente ao consumidor final, a competência para compreender as suas necessidades é agora um elemento chave da sua capacidade competitiva junto dos compradores de menor dimensão com que lidam: embora continuando a ser essencialmente unidades industriais, as empresas tiveram que “aprender a língua” dos consumidores. Ou seja, tiveram de adquirir competências em áreas que, anteriormente, eram do domínio dos seus compradores, passando a incluir outros anéis dentro da grande esfera que engloba os vários elementos da cadeia de valor desta indústria.

A indústria portuguesa não é, naturalmente, homogénea. A situação actual das empresas neste processo de transformação é variável. A estratégia proposta pela APICCAPS não é de ruptura com o passado. É de aprofundamento e aceleração da transformação que está em curso e que a Associação tem procurado estimular e apoiar.

A internacionalização é um requisito e uma consequência desse processo. A reconfiguração da cadeia de valor em que as empresas se inserem não pode ser condicionada por fronteiras geográficas. A excelência que as empresas portuguesas apresentam na área produtiva, fruto da trajectória passada da nossa indústria, é uma mais-valia que deve ser preservada e que, “envolvida” em novas competências que importa reforçar, pode enriquecer a oferta futura e torná-la mais dificilmente imitável: a competência nas técnicas produtivas é crucial para desenvolver eficazmente novos e mais complexos produtos e novas formas de fazer. No entanto, hoje em dia, não é de esperar que os *inputs* de que depende a competitividade das empresas se encontrem todos no mesmo espaço geográfico. Nesta fase de desenvolvimento da indústria portuguesa de calçado, internacionalizar tem que ser, antes de mais, ser capaz de congrega e articular competências, ideias e parceiros que se encontram dispersos geograficamente, de forma a alavancar as capacidades das nossas empresas, em todos os domínios da sua actividade.

A internacionalização pode, e deve, continuar a servir para reforçar a eficiência produtiva e a competitividade custo das empresas nacionais, permitindo-lhes aceder a produto semi-acabado com origem noutras localizações, ao abrigo de soluções que podem ir da subcontratação à produção própria. É uma área em que a APICCAPS apresentou já um estudo específico, discutindo as vantagens relativas das diversas opções disponíveis. A internacionalização pode, e deve, também, continuar a servir para aceder às matérias-primas e componentes que mais permitam valorizar os nossos produtos. Mas tem também que ser crescentemente integrada noutros domínios da actividade das empresas.



O processo de internacionalização deve permitir reforçar as competências em áreas cruciais como a concepção e desenvolvimento do produto ou o marketing e a gestão da marca.

A informação e o cosmopolitismo são, por isso, os ingredientes primordiais da internacionalização. Conhecer as bases dos saberes a que é possível aceder e o seu potencial competitivo é o primeiro passo para, neste sentido lato, internacionalizar o negócio.

As novas competências permitirão servir novos clientes, mais pequenos e mais dispersos, exigentes e com necessidades particulares que dificilmente encontrarão resposta nos “novos especialistas” da esfera produtiva: tipicamente mais distantes geograficamente, menos flexíveis e ainda muito preocupados em continuar a desenvolver as competências centradas no fabrico do produto. Com este tipo de clientes e de necessidades e com o desenvolvimento de novas competências, as empresas portuguesas terão possibilidade de desenvolver relações de poder (governança) mais igualitárias na cadeia de valor do que o que acontecia com os grandes clientes globais: tornando-se mais ricos de saberes e mais próximos (no sentido em que partilham, realmente, vários elos da cadeia de valor) tornam-se menos dispensáveis, passam a ser mais parceiros que fornecedores.

Captar e servir este tipo de clientes internacionais coloca novos desafios à política comercial e promocional das empresas portuguesas. A indústria não só não pode reduzir como terá que intensificar a sua actividade promocional. A internacionalização da indústria portuguesa passa também por aí. Evidentemente, num contexto de escassez de recursos, impõe-se uma criteriosa selecção das feiras internacionais a trabalhar, não se podendo esquecer que a diversidade da oferta nacional exige igualmente diversidade na política de promoção. Internacionalizar significa ainda construir relações próximas com os canais de distribuição, essenciais para conhecer melhor os consumidores. Também neste domínio não há um modelo único que sirva a todas as empresas: embora a aproximação ao consumidor exija algum grau de domínio sobre os canais de distribuição, dominar não tem necessariamente que coincidir com “ser proprietário”. Embora apresente potencialidades, a aquisição de empresas comerciais ou de distribuição exige esforço financeiro e o envolvimento num negócio muito diferente da produção, o que não está ao alcance de todas as empresas nem, em muitos casos, é a solução mais adequada ao desenvolvimento dos seus negócios; frequentemente, será possível conseguir a aproximação ao consumidor por via de uma relação próxima com os actores desses outros segmentos da cadeia de valor que possa criar dependência mútua e abertura na partilha de interesses comuns.

O Mundo é o palco em que a indústria portuguesa de calçado tem que colocar os seus produtos e o bastidor onde se irá procurar as competências e recursos necessários para assegurar a sua competitividade. Para algumas empresas, a internacionalização assumirá a sua forma mais profunda de investimentos fixos no estrangeiro, em unidades industriais e comerciais. Mas é também um elemento indispensável da estratégia de todas as outras: só pela procura sistemática, objectiva e criteriosa dos recursos e competências necessários à sua competitividade, onde quer que se encontrem, é que as empresas portuguesas poderão construir um futuro próspero.

## Cooperação e redes

O carácter global e fragmentado da cadeia de valor da indústria de calçado, em que intervêm entidades formalmente independentes e geograficamente dispersas, tem-se vindo a acentuar rapidamente. Esta nova característica estrutural da indústria, que é, aliás, comum a muitos outros sectores, desde o vestuário à electrónica, apresenta desafios novos e de nova natureza para as empresas portuguesas de calçado: não só vão ter que desenvolver competências em áreas que dominam mal como o vão ter que fazer gerindo relações muito mais complexas do que aquelas a que estavam acostumadas.

As competências relacionais são, conseqüentemente, indispensáveis porque o sucesso depende, cada vez mais, da capacidade para articular a actividade de múltiplos protagonistas, construindo parcerias e redes de cooperação. Mais do que uma alteração quase linear, que poderia corresponder à noção clássica de “subir na cadeia de valor”, o que se nos apresenta pela frente é uma transformação que irá obrigar a uma mudança profunda na forma de encarar os negócios e, portanto, a uma mudança de mentalidades.

A cooperação tem que ser encarada com o mesmo profissionalismo com que são abordados outros aspectos do negócio. O voluntarismo, que leva a crer que a cooperação funciona sempre bem desde que existam interesses comuns, é um obstáculo ao pleno sucesso da cooperação. Para ser bem sucedida, esta carece de modelos de funcionamento adequados. É fundamental não esquecer que a cooperação é negócio. Um dos requisitos básicos para qualquer tipo de actividade de cooperação é a capacidade de partilhar dados e informação de gestão entre parceiros. Embora não se possa resumir apenas a tal tipo de ferramentas, a adopção e o desenvolvimento de plataformas comuns, baseadas nas tecnologias de informação e comunicação, pode dar um forte contributo a essa partilha.

Embora as categorias não sejam mutuamente exclusivas, a cooperação necessária pode arrumar-se em três grandes vectores: intrasectorial, intersectorial e interinstitucional.

## Cooperação intrasectorial

Na cadeia de valor da indústria, a cooperação é necessária tanto horizontalmente, entre as empresas que actuam na mesma fase do processo produtivo, como verticalmente, entre as que se situam nas suas diferentes fases.

A integração vertical clássica, em que a mesma empresa desenvolve internamente a maioria das actividades que vão da matéria-prima ao cliente final, nem sempre é a mais adequada para responder à necessidade de acesso a múltiplas competências e geografias que caracteriza a situação actual. Daí o estímulo para a adopção de formas de integração vertical “virtual”, que concretizam a cooperação intrasectorial: certas actividades são desenvolvidas por entidades independentes e especializadas mas com ligações próximas de complementaridades e de interesses comuns. Passamos, assim, da noção de “cadeia de valor de uma empresa” para a noção de “sistema de valor”. A inerente complexidade relacional, se, por um lado, cria dificuldades de gestão adicionais, por outro, tem a grande vantagem de contribuir para uma efectiva proximidade no desenvolvimento dos negócios dos vários participantes, tornando-os mais interdependentes e, portanto, interessados num desenvolvimento conjunto que alavancará as possibilidades de criação de valor.

Este tipo de cooperação é, aliás, fundamental para assegurar a qualidade do calçado vendido. A noção de qualidade vai muito para além dos materiais usados no fabrico e da excelência do processo de fabrico em si próprio (que, num certo sentido, apenas asseguram durabilidade) e da sua fiabilidade (o produto deve manter, consistentemente, certas características). Por um lado, inclui, cada vez mais, elementos como conforto, apresentação, estilo, design e moda. Por outro, inclui elementos relacionados com a forma como o produto é posto à disposição do cliente, nomeadamente resposta rápida e flexível, cumprimento de prazos e especificações, etc. A avaliação que o cliente faz da “qualidade” do produto engloba todas estas dimensões. Ser excelente em alguns destes atributos mas descurar os outros pode remeter um produto de grande qualidade técnica, por exemplo, para uma classificação de baixa qualidade geral.

É também óbvio que não pode existir, verdadeiramente, qualidade se o cliente final não se aperceber dela. O objectivo estratégico de produzir e vender produtos de qualidade obriga assim a uma efectiva cooperação entre vários intervenientes na cadeia de valor: desde os criadores de modelos adequados a uma dada utilização, aos fornecedores de matérias-primas e de acessórios, passando pela excelência produtiva, o planeamento, a logística, as acções de marketing associadas à venda e a própria venda ao consumidor final. Mais do que dominar internamente todas estas fases, o que é necessário é saber cooperar com as entidades que se vão especializando em cada uma delas. Dada a tradição industrial do calçado português, é sobretudo em áreas como a criação/moda (que, na realidade, vai buscar muita da sua eficácia ao entendimento profundo do cliente final, considerado, erradamente, como o fim da cadeia), o planeamento e logística e a proximidade ao ponto de venda final que é possível conseguir ganhos significativos. É aí que, quer os desenvolvimentos internos quer a cooperação com entidades mais avançadas nesses domínios, é particularmente necessária e útil.

Mas, evidentemente, a cooperação não é apenas necessária ao longo da cadeia de valor. Numa indústria de PME, a cooperação entre empresas situadas na mesma fase da cadeia produtiva pode permitir compensar os inconvenientes da reduzida escala individual. Todas as prioridades deste Plano Estratégico, inovação, qualificação dos recursos humanos e internacionalização, oferecem oportunidades para a cooperação intersectorial. Mais do que isso, todas exigem a cooperação. As empresas que integram a indústria portuguesa de calçado deverão assim tender a tornar-se mais plurais, especializando-se em diferentes áreas de actividade e de mercado ou seja, com diferentes modelos de negócio, e mais abertas, compreendendo que a cooperação e a interacção as podem conduzir para patamares mais elevados de criação de valor conjunto.

## Cooperação intersectorial

A indústria de calçado não deve fechar-se sobre si mesma. A cooperação com outros sectores abre, muitas vezes, perspectivas novas para a solução dos problemas com a que a indústria se confronta. Desde o sector dos curtumes, com o qual a relação é mais tradicional, até aos têxteis e vestuário, à cortiça, aos produtos químicos ou às tecnologias de informação e comunicação as possibilidades de relacionamento mutuamente proveitoso são variadas.

Muitas das necessidades da indústria de calçado, no que diz respeito a materiais, a tecnologia ou à própria organização interna, podem ser supridas pela aprendizagem e pela incorporação de desenvolvimentos em outros sectores ou pela concretização de iniciativas inovadoras conjuntas. A “importação” dos sistemas de controlo de produção just-in-time, desenvolvidos na indústria automóvel, por indústrias como o vestuário é um bom exemplo do que é possível neste domínio. Aliás, a própria indústria de calçado portuguesa oferece exemplos deste potencial de “fertilização cruzada”: os equipamentos de corte por jacto de água, desenvolvidos em projectos da iniciativa do sector, são hoje, com as necessárias adaptações, utilizados noutras indústrias. No importante domínio das TIC a cooperação com os fornecedores deverá contribuir para que a oferta das empresas que se dedicam a desenvolver essas tecnologias possa ser mais adequada às necessidades específicas do sector do calçado e das suas empresas.

Uma das áreas em que a cooperação intersectorial se pode revelar mais proveitosa é a que se pode estabelecer entre a indústria de calçado e outras indústrias em que o elemento moda é decisivo, em particular as do têxtil e do vestuário. Os pontos comuns e de complementaridade são vários e de significativa importância para ambas as indústrias e, na verdade, já começaram a surgir efectivos resultados neste tipo de cooperação, na sequência do programa Dínamo. Desde a promoção (participação em feiras e em desfiles de moda), passando pela formação de recursos humanos (design, planeamento, produção, marketing...), tecnologias de informação e inovação tecnológica (por exemplo, materiais) até à comercialização, as possibilidades de cooperação são, aqui, especialmente vastas.

Neste ponto em particular, e sem prejuízo de uma estratégia própria, que agora apresenta, a APICCAPS acredita que entre os diversos sectores da fileira da moda o desenvolvimento de mecanismos de cooperação apresenta um elevado potencial e poderia ser facilitado por um enquadramento associativo adequado. Por isso está aberta a estudar as opções em matéria de cooperação com outros protagonistas da fileira, na busca de soluções que melhor sirvam os interesses comuns das suas empresas.

## Cooperação interinstitucional

As empresas não são, naturalmente, os únicos protagonistas da cooperação que é necessária. A cooperação carece igualmente de uma forte componente interinstitucional. Desde logo, a cooperação entre as diversas instituições cuja actividade se centra no calçado, nomeadamente a própria APICCAPS, o Centro Tecnológico do Calçado Português e o Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado é indispensável para uma resposta coerente e concertada às necessidades do sector: as actividades nos domínios da tecnologia e da formação são instrumentos fundamentais para a concretização da estratégia proposta.

Ao CTCP cabe um papel da maior importância no estímulo à inovação que constitui a primeira das prioridades desta estratégia. Mas o Centro é insuficiente para esse propósito, devendo articular-se com as instituições do sistema científico e tecnológico que disponham de conhecimentos e competências que possam ser postos ao serviço da indústria. E, também neste domínio, a internacionalização abre oportunidades que não devem ser olvidadas. Esta rede de instituições deve incluir aquelas que têm capacidade e disponibilidade para contribuir para o futuro da indústria, nada obrigando a que se fique pelo território nacional. Também a aposta na qualificação dos recursos humanos não se pode ficar pelas actividades de formação do CFPIC. É necessário mobilizar as entidades relevantes do sistema de ensino, procurando que, nas suas ofertas, incluam componentes que ajudem a responder às necessidades da indústria de calçado.

Mas, evidentemente, da teia interinstitucional que é necessário tecer não pode estar ausente o Estado e as suas instituições instrumentais. Para lá do seu necessário apoio nos já referidos domínios da inovação e qualificação dos recursos humanos, o Estado pode, por exemplo, ter um papel muito relevante nos domínios do acompanhamento de mercados e da promoção externa. De facto, parte do sucesso que a indústria conseguiu em décadas passadas alicerçou-se significativamente na forma determinada como o Estado, através do ICEP e em articulação com a APICCAPS, estimulou e apoiou as iniciativas da indústria nesses domínios. Importa que este espírito de parceria, crítico e exigente, seja mantido.

Estas reflexões conduzem à identificação dos agentes da mudança de que carece a indústria do calçado.





# Agentes de mudança

A responsabilidade pelo futuro da indústria portuguesa de calçado é, antes de mais, das suas empresas e empresários. A sua visão, dinamismo e perseverança permitiram os sucessos passados da indústria e são os ingredientes indispensáveis para construir o futuro.

O sucesso da indústria exige, no entanto, mudanças que dificilmente poderão resultar da mera conjugação dos esforços individuais das empresas. A estratégia proposta neste Plano assenta numa aposta determinada em domínios como a inovação ou a qualificação dos recursos humanos. São áreas em que reconhecidamente se verificam falhas de mercado: os benefícios resultantes de investimentos efectuados nestes domínios não são, em geral, integralmente apropriados por quem os realiza, gerando aquilo a que a Economia chama externalidades, que desincentivam o investimento privado. Para pequenas e médias empresas como as que caracterizam a indústria do calçado, esta dificuldade é agravada por problemas de escala: tomadas individualmente, as empresas não têm nem os recursos necessários para intervir naquelas matérias com algum impacto, nem escala suficiente para rentabilizar os resultados dos investimentos que eventualmente efectuem. E a sua reduzida escala e os seus limitados recursos internos constituem ainda entraves à indispensável articulação com as entidades públicas e as instituições do sistema científico e tecnológico que as poderiam apoiar. A concretização da estratégia proposta não é, por isso, concebível sem o apoio de agentes de mudança que congreguem vontades e recursos, permitindo que a acção colectiva consiga aquilo que à escala individual é demasiado difícil.

A APICCAPS assume-se como o primeiro destes agentes de mudança. Embora não renegue as funções tradicionais de uma associação empresarial, assegurando a representação colectiva da indústria e a defesa dos seus interesses nos *fora* nacionais e internacionais, a sua acção pretende-se mais abrangente. Desde logo, a APICCAPS arrega-se a responsabilidade de funcionar como um centro de racionalidade estratégica da indústria de calçado procurando evitar a dispersão e conflitualidade de esforços que, no contexto descrito, tenderiam a nascer do funcionamento espontâneo do mercado. Este Plano Estratégico 2007-2013, que agora se apresenta, é o mais recente de um conjunto de documentos que, ao longo das últimas duas décadas, têm guiado a intervenção da Associação e promovido uma trajectória coerente de desenvolvimento da indústria do calçado.

A intervenção da APICCAPS em matéria estratégica exige um permanente acompanhamento da indústria e dos seus mercados. Ora, a recolha de informação é, precisamente, um dos domínios em que a escala das empresas do sector coloca sérias dificuldades à sua actuação individual. Consequentemente, a APICCAPS prosseguirá as suas actividades de recolha, tratamento e divulgação de informação para a indústria e sobre a indústria, procurando diminuir os problemas de informação imperfeita com que esta se confronta.

A APICCAPS assume igualmente como sua especial responsabilidade a promoção de um espírito de cooperação e funcionamento em rede que, há que reconhecer, ainda não está suficientemente difundido na indústria. Esse modo de funcionamento é fundamental para ultrapassar as limitações que a escala das empresas coloca ao investimento em domínios como a inovação, a qualificação de recursos humanos, a imagem ou o acompanhamento dos mercados, como aliás demonstra a experiência de alguns dos países nossos concorrentes. A criação de mecanismos institucionais que permitam compatibilizar a concorrência no mercado com a cooperação em matérias de interesse comum é, consequentemente, da maior importância para habilitar as empresas portuguesas para enfrentar os desafios competitivos com que se confrontam. A APICCAPS tem um historial de iniciativas em matéria de cooperação que importa incrementar e cujos ensinamentos devem ser tomados em conta.

Importa, igualmente, continuar e reforçar as acções colectivas que a Associação tem promovido nos domínios da internacionalização e do conhecimento e vigilância dos mercados. As quotas que o calçado português tem conseguido nos principais mercados europeus são fruto de um esforço comercial persistente que a APICCAPS se tem esforçado por incentivar e facilitar. É indispensável continuar esse esforço sob pena de vermos os nossos concorrentes internacionais tomarem as nossas posições. Mas é indispensável, igualmente, um esforço de diversificação dos nossos mercados: as oportunidades existentes no leste da Europa, na Ásia e na América devem ser exploradas. A imagem colectiva da indústria portuguesa de calçado, que actualmente assenta no lema Portugal Quality Shoes, é um importante elemento dos nossos esforços de promoção externa: importa avaliar permanentemente a sua adequação à estratégia que agora se propõe para a indústria, considerando a conveniência de eventuais alterações. No âmbito da abordagem aos mercados externos, é indispensável estar atento a oportunidades para alargar o controlo das empresas nacionais sobre a cadeia de valor. Mas é, igualmente, importante olhar para os mercados externos na perspectiva de reconfiguração da cadeia de valor, devendo a Associação promover iniciativas destinadas a detectar oportunidades para o fazer: as empresas portuguesas não serão capazes de manter e reforçar a criação de valor no nosso país se não aproveitarem a diversidade de soluções que a economia globalizada permite para uma produção mais eficiente.

A APICCAPS entende que a sua função como centro de racionalidade estratégica não se esgota na reflexão. A Associação assume-se como um protagonista activo do futuro da indústria que procura estimular a renovação do modelo empresarial do sector de acordo com as prioridades estratégicas assumidas, desejavelmente em parceria e articulação com as entidades públicas relevantes. Sem coarctar a liberdade de iniciativa empresarial, os Planos Estratégicos da APICCAPS têm contribuído para uma eficiente utilização dos apoios públicos colocados ao dispor da indústria e, dessa forma, para o seu sucesso colectivo e pretende-se que assim continue a acontecer.

Nessa tarefa de estímulo à renovação do modelo empresarial, a Associação conta com o precioso e indispensável apoio operacional do Centro Tecnológico do Calçado Português. As prioridades estratégicas propostas exigem muito do CTCP. Naturalmente, a inovação nos produtos e nas tecnologias que se entende indispensável não pode ser concretizada apenas com os limitados meios e competências de que as pequenas e médias empresas, que quase exclusivamente compõem a indústria, dispõem internamente, embora não se possa também fazer sem contar com elas. Como no passado, é necessário que o CTCP seja capaz de tecer uma rede institucional em que as suas competências sejam alavancadas pela colaboração com instituições do sistema científico e tecnológico e guiadas pela orientação de mercado fornecida pelas empresas. As boas práticas em matéria de cooperação na inovação tecnológica, que tão positivos resultados proporcionaram no passado e que têm constituído o embrião de um sistema de inovação sectorial, devem ser mantidas e reforçadas. No entanto, as circunstâncias são, agora, mais exigentes. O Centro Tecnológico já não pode ser apenas um Centro Tecnológico. A inovação nos modelos de negócio, que é indispensável para assegurar o futuro da indústria, representa um enorme desafio para as empresas, que carecem de apoio e orientação. É, por isso, imprescindível que o CTCP se transforme num verdadeiro Centro para a Inovação e Competitividade com capacidade para assumir responsabilidades alargadas a todos os aspectos da vida empresarial, não se limitando a matéria estritamente tecnológica. E, para isso, é necessário que se dote dos recursos e das competências relevantes.

Este Plano Estratégico assume a qualificação dos recursos humanos como uma das grandes prioridades para a indústria do calçado. Também para vencer esse desafio se torna indispensável que a APICCAPS seja capaz de tecer uma rede institucional que garanta as competências adequadas. Em matéria de formação profissional, independentemente do contributo que podem dar outras instituições, é fundamental assegurar uma adequada articulação entre a APICCAPS, o CTCP e o Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado, o que nem sempre se tem verificado no



passado: a actividade do CFPIC pode e deve ser uma importante alavanca para a concretização da estratégia que aqui se propõe.

A viabilidade desta estratégia depende também muito, no entanto, do Estado, ele próprio um agente de mudança fundamental.

O Estado pode contribuir significativamente para o futuro da indústria reduzindo os chamados custos de contexto. É necessário que as soluções legislativas adoptadas em diversos domínios, nomeadamente o laboral, o da protecção social, o fiscal e o ambiental, tenham em conta a realidade competitiva contemporânea. É necessário continuar o esforço de modernização e qualificação da Administração Pública, pondo de parte uma lógica de funcionamento auto-centrado, que tantas vezes acaba por pôr em causa os verdadeiros objectivos das políticas públicas, colocando-a decididamente ao serviço dos cidadãos e das empresas. É necessário conseguir ganhos muito significativos na eficiência do sistema judicial.

Mas a redução de custos de contexto não é suficiente. Em determinados domínios, nomeadamente naqueles que são marcados por falhas de mercado, é necessária uma intervenção mais directa do Estado no sentido de estimular a iniciativa privada. No domínio da inovação tecnológica, é necessário capacitar as instituições do sistema científico e tecnológico e mobilizá-las para a cooperação com o tecido empresarial, mas é preciso também estimular o tecido empresarial para procurar a colaboração do sistema científico e tecnológico e habilitá-lo para com ele dialogar. Quanto à inovação nos modelos de negócio, a evolução para segmentos de mercado de elevado valor acrescentado envolve, frequentemente, profundas transformações internas nas empresas, que exigem pesados investimentos e que só produzem frutos a médio e longo prazo: por isso, é crucial que, para lá de apoio directo a investimentos dessa natureza, as políticas públicas dinamizem o surgimento de mecanismos de financiamento e partilha do risco que permitam que as empresas se abalancem a esses desafios. A inovação no modelo de negócios envolverá, por vezes, uma reconfiguração da estrutura geográfica da cadeia de valor que as políticas públicas devem encarar positivamente. Em algumas empresas, as reduzidas qualificações dos recursos humanos não permitem aquela evolução para segmentos de mercado de maior valor acrescentado e o seu posicionamento de mercado impede-as de atrair recursos humanos mais qualificados. As políticas públicas devem contemplar mecanismos que permitam romper este “ciclo vicioso”, estimulando simultaneamente a oferta de recursos qualificados e a sua procura empresarial.

No domínio comercial, não se espera do Estado qualquer protecção. A indústria portuguesa de calçado aceita e encara com confiança os desafios que o mercado aberto lhe coloca. Mas espera-se que as políticas públicas não sejam marcadas pela ingenuidade. Os principais concorrentes da indústria portuguesa nos segmentos de mercado de elevado valor acrescentado, em que predominantemente actua, beneficiam de importantes apoios públicos à promoção comercial externa. A indústria portuguesa só poderá manter as suas quotas nos mercados internacionais e continuar a contribuir significativamente para a balança comercial nacional se puder lutar com as mesmas armas: a promoção comercial externa deve continuar a ser apoiada. Importa também que o mercado aberto o seja verdadeiramente. Alguns dos países cujas indústrias têm vindo a ganhar quota de mercado na Europa mantêm ainda mercados relativamente protegidos e permitem comportamentos empresariais que violam as regras internacionais sobre o livre comércio: é função do Estado conseguir que a abertura dos mercados não seja unilateral e que as regras em que se baseia o comércio livre sejam respeitadas.

As transformações de que a indústria portuguesa de calçado carece só podem ser protagonizadas pelas suas empresas. Mas o Estado, a APICCAPS e o CTCP, trabalhando articuladamente, podem dar um contributo decisivo para o sucesso dessas transformações.

# 6





# Conclusão

---

Em termos económicos, “sector” ou “indústria” são categorias a que corresponde uma identidade difusa, passível de gerar equívocos. Para alguns correspondem meramente a agregados estatísticos, resultantes da adição dos vários valores que traduzem o desempenho das empresas, estas sim as entidades economicamente relevantes. No outro extremo, o sector é entendido como a instância apropriada para plasmar as prioridades da política económica, que se propagariam, por osmose, para as empresas.

A perspectiva subjacente aos sucessivos planos estratégicos que a indústria do calçado tem vindo a apresentar, não sendo este excepção, situa-se algures entre aqueles dois limites. Em última instância são as empresas que competem mas a sua dinâmica competitiva, em particular quando estamos a lidar com pequenas e médias empresas, não se esgota nas fronteiras da empresa. Há interações e acções colectivas que se estabelecem, tácita ou explicitamente, cuja racionalização e potenciação exigem actores supra-empresariais. Existem iniciativas relevantes para cuja concretização os incentivos individuais são insuficientes e/ou os custos de transacção excessivos. Há economias de escala e de gama na prossecução, em conjunto, de certos propósitos.

Ao apresentar o plano estratégico para a “indústria” do calçado, a APICCAPS procura expressar e capturar sobretudo essa dimensão plural, no entendimento de que a mesma é, não raras vezes, condição de sucesso da estratégia empresarial. Simultaneamente, ao assumir-se como intérprete e dinamizador de anseios que, de outro modo, ficariam em silêncio, ao funcionar como mecanismo de “voz” das empresas, a APICCAPS propõe-se, igualmente, contribuir para que haja ganhos de eficácia e eficiência no desenho e implantação da política industrial.

A indústria portuguesa do calçado tem hoje um âmbito que ultrapassa, largamente, a mera dimensão manufactureira.

Nalguns casos, empresas há que foram reunindo recursos e competências para serem capazes de abarcar, e gerir, toda essa complexidade dentro das suas fronteiras. São poucas, dir-se-á. Como poucas são em qualquer parte do mundo. Há outras empresas de grande dimensão, medida em volume de negócio, que optaram por modelos completamente diferentes, assentes na orquestração de competências e que fazem dessa sua capacidade a sua vantagem competitiva. Tal como há empresas bem sucedidas que não têm marcas. E outras que trabalham quase exclusivamente por subcontratação. Ao contrário do que, por vezes, parece fazer-se crer não há um modelo único de sucesso. Mas há ingredientes indispensáveis para que aconteça. Se estudarmos as empresas bem sucedidas, todas elas têm uma coisa em comum: reconhecem que a indústria em que actuam é, intrinsecamente, internacional ou, mais do que isso, globalizada e que está em permanente evolução. E preocupam-se em adquirir uma personalidade mimética dessa envolvente ou, como hoje se diz, em integrar essas dimensões no seu ADN. E, por isso, dão prioridade à inovação que tanto pode ocorrer no produto, na organização ou no modelo de negócios. E preocupam-se em estarem presentes no mercado mundial, para perceberem e anteciparem o comportamento dos seus clientes. Envolvem-se em feiras e missões, estabelecem ligações. As mais audaciosas criam marcas de ressonância internacional e estabelecem-se no estrangeiro.

Qualquer que seja a opção requer-se estratégia que lhe dê sentido e coerência. E informação, conhecimento, tecnologia e recursos humanos qualificados. Sedeados, umas vezes, dentro da empresa ou de várias empresas que, para o efeito, se articulam. Outras das vezes, ainda assim não despreciandas, nas instituições colectivas que constituem o seu entorno. Não obstante o caminho percorrido, alguns desses elementos críticos ainda faltam, por falha das empresas, pela natureza das condições de organização do mercado ou pelas suas próprias características intrínsecas. Lançando um repto à política industrial para a criação de condições que permitam suprir aquelas lacunas.

É na capacidade de estar no mundo, de ter uma estratégia cosmopolita e dinâmica, que reside o maior desafio para a indústria de calçado portuguesa. O problema não é a grandeza dos activos de que se parte, mas o pensar pequeno, ficar fechado e sozinho, ter medo. Já Fernando Pessoa dizia que “não somos do tamanho que temos, mas do mundo que vemos”.