



Plano

Estratégico

2030

Cluster do

Calçado

APICCAPS

Índice

	Introdução	4
1.	Visão 2030	10
2.	O nosso património	16
	Forças e fraquezas	22
3.	Um contexto desafiante	26
	Ameaças e oportunidades	36
4.	Rumo a 2030	40
	Qualificação de pessoas e empresas	44
	Produtos e processos sustentáveis	54
	Flexibilidade e rapidez de resposta	62
	Presença ativa nos mercados	70
5.	Os mercados	80
6.	Protagonistas	90



Introdução

Este documento apresenta o Plano Estratégico do Cluster do Calçado para a década que estamos a viver. Dá-se assim continuidade a uma prática que, no cluster do calçado, tem já quase meio século: foi em 1978 que a APICCAPS publicou o primeiro plano estratégico setorial.

Para além do término do período de vigência previsto para o seu antecessor, são diversas as circunstâncias que, neste momento, justificam a elaboração de um novo plano estratégico do cluster: na última década, houve uma profunda alteração nas preferências dos consumidores; o comércio eletrónico veio impor uma reconfiguração dos canais de distribuição; o mercado internacional de calçado está em transformação, com a afirmação de novos protagonistas; a pandemia de COVID-19 veio alterar hábitos e abalar a estrutura empresarial; o PRR e o PT 2030 disponibilizam vultuosos apoios para apoiar projetos empresariais de mérito. Ao longo deste documento analisam-se estes e outros fatores e as suas implicações para o cluster do calçado.

Um plano estratégico setorial é, obviamente, um documento peculiar. Um setor, ou um cluster, não é uma organização unitária com uma estrutura e uma hierarquia bem definidas. É uma realidade ampla, difusa e complexa, em que convivem empresas com situações e ambições muito diversas com instituições de natureza variada. O plano estratégico setorial não pode, nem deve, ter a pretensão de impor opções – e, em particular, uma opção única – a todas as empresas. A sua função é informar e persuadir, não é impor. O que se pretende com este Plano Estratégico, como com os seus antecessores, é propor uma leitura da realidade com que o cluster está confrontado, apontar um rumo que possa guiar as opções estratégicas individuais das empresas e definir orientações para a atuação da própria associação e das restantes instituições setoriais compatíveis com o rumo proposto.

Cabe a cada empresa aceitar, ou não, o que no plano se propõe e definir a sua própria estratégia. Por isso, tão ou mais importante do que o plano é o processo que lhe dá origem. Os planos estratégicos do calçado – este, como os anteriores – não são um ditame imposto ao cluster pela associação ou por uma equipa de consultores. São o resultado de um processo de reflexão amplamente participado em que esteve envolvida grande parte das empresas e instituições do cluster, em visitas às suas instalações, reuniões individuais, workshops de trabalho sobre temas específicos e reuniões do Conselho Consultivo da APICCAPS. É esta elevada participação que confere legitimidade aos planos e que tem permitido que sirvam para garantir a racionalidade e complementaridade das iniciativas de um tecido empresarial constituído predominantemente por PME, numa lógica de “coopetição”.

A publicação periódica dos Planos – este é o sétimo plano estratégico apresentado pela APICCAPS – tem a virtualidade de impor a prática regular da reflexão estratégica. Embora cada plano tenha de atender às circunstâncias específicas do momento em que é produzido, a continuidade e regularidade destes exercícios tem garantido que a atuação da APICCAPS siga um rumo cujas coordenadas fundamentais, sem prejuízo dos ajustamentos necessários em cada edição, têm sido a aposta nos mercados internacionais, a progressão na cadeia de valor e a flexibilidade produtiva.

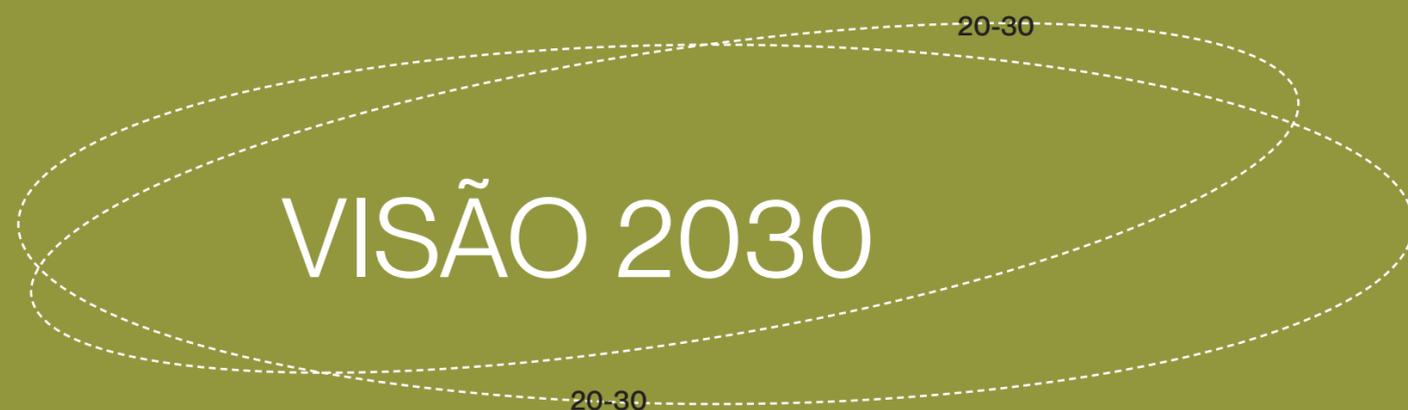
Assim acontece também desta vez. Os desafios com que o cluster do calçado está confrontado são de monta. Mas não nos levam a abandonar os princípios fundamentais que têm guiado a nossa evolução ao longo de décadas. Não vamos, agora, recomendar às empresas que apostem em gamas de produto de baixo valor acrescentado ou na produção de longas séries de produto massificado. Nem vamos, agora, ceder a apelos protecionistas que sempre rejeitamos.

Nestes aspetos, o presente plano dá continuidade ao que defendemos nos anteriores. Por isso mesmo, entendemos deliberadamente não alterar a visão que definimos no Footure 2020, o plano estratégico que agora deixamos para trás: os nossos objetivos fundamentais não se alteraram. Mas, para os alcançarmos, muito tem de mudar. Na última década, a importância atribuída pela sociedade e pelos consumidores ao tema da sustentabilidade cresceu exponencialmente. É um tema que temos de trabalhar ainda com maior afinco, transformando-o num dos nossos argumentos competitivos fundamentais. A manutenção da nossa competitividade exige também que encontremos soluções para responder ao aumento dos nossos custos de produção e à escassez de mão-de-obra: temos de compatibilizar a escala das empresas nacionais com processos de automação que reforcem a sua eficiência produtiva. E, como os nossos concorrentes europeus, não podemos excluir soluções de gestão da cadeia de valor internacional que permitam reforçar a nossa competitividade. Dentro do esforço de progressão na cadeia de valor que temos empreendido, temos de continuar a apostar na criatividade e na marca para posicionar os nossos produtos. A marca própria é uma aposta muito exigente que não se adequa a todas as empresas, eventualmente nem sequer à maioria. Mas, para as que consigam ter sucesso na sua afirmação, é a solução que garante maior independência estratégica, sendo desejável que represente uma parcela crescente das exportações nacionais.

A visão que reiteramos é explicitada no primeiro capítulo deste documento. No capítulo 2, relembramos a história recente do cluster português do calçado e o património de sucesso e confiança que soubemos construir, terminando com as forças e fraquezas que nos caracterizam. O terceiro capítulo é dedicado ao contexto em que se desenvolve a nossa atuação, identificando as tendências com que estamos confrontados e as oportunidades e ameaças que delas decorrem. Feito este diagnóstico, o capítulo 4 explica o rumo que propomos para o cluster e os quatro eixos que guiarão a nossa atuação até ao final da década. A aposta nos mercados internacionais é, como sempre, uma das coordenadas fundamentais desse rumo e, por isso, o capítulo 5 apresenta os parâmetros fundamentais que entendemos que devem guiar a orientação geográfica das nossas atividades. Finalmente, o capítulo 6 apela ao envolvimento de todos os protagonistas que são indispensáveis ao sucesso deste plano.



Visão 2030



SER A REFERÊNCIA INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA DE CALÇADO

E REFORÇAR AS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS, ALIANDO VIRTUOSAMENTE A SOFISTICAÇÃO E CRIATIVIDADE COM A EFICIÊNCIA PRODUTIVA, ASSENTE NO DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E NA GESTÃO DA CADEIA INTERNACIONAL DE VALOR, ASSIM GARANTINDO O FUTURO DE UMA BASE PRODUTIVA NACIONAL, SUSTENTÁVEL E ALTAMENTE COMPETITIVA.

Os anos mais recentes foram marcados por profundas transformações no contexto em que atuamos: alterações nas preferências dos consumidores, evolução tecnológica, mudanças no quadro regulamentar, emergência de novos concorrentes. Simultaneamente, ultrapassados que parecem estar os momentos mais críticos da pandemia de COVID-19, a economia europeia está a entrar numa nova fase em que se conjugam a mobilização de vultuosos meios financeiros em prol de objetivos como as transições digitais e energética com renovadas ameaças, como a escassez de mão-de-obra e a inflação. É, por isso, tempo de fazer um balanço, refletir sobre o que nos aguarda e fazer opções estratégicas. No entanto, quanto ao objetivo último, o cluster português de calçado tem um rumo, uma visão, que tem vindo a prosseguir com determinação e não vemos razão para alterar.

Portugal não se conseguirá afirmar nos mercados internacionais de calçado pela dimensão. Não está ao nosso alcance sermos os maiores produtores ou exportadores de calçado do mundo. Outros protagonistas dispõem de indústrias muito maiores do que a nossa. Queremos, no entanto, **continuar a ser uma referência internacional da indústria**. Queremos que os nossos concorrentes estejam atentos ao que fazemos. Queremos que os industriais do setor saibam que encontram em Portugal algumas das fábricas mais modernas do mundo. Que quem procure instalar uma fábrica de calçado saiba que há, no nosso país, tecnologia de ponta. Que quem procure informação sobre calçado a encontre em Portugal. Mas, acima de tudo, que os compradores internacionais continuem a acreditar que encontram em Portugal o melhor que há no mundo do calçado.

O cluster português de calçado continua a acreditar que a manutenção de uma base produtiva nacional é fundamental para os seus objetivos estratégicos. Contamos, no nosso país, com mão-de-obra especializada e experiente e a produção em solo europeu tem um forte valor instrumental de suporte a um posicionamento no mercado que faz da flexibilidade e da rapidez de resposta argumentos competitivos fundamentais. A proximidade aos mercados tem também benefícios na redução da pegada ambiental da indústria, ao minorar as necessidades de transporte. E tem, igualmente, um valor reputacional importante junto de determinadas faixas de mercado, funcionando como uma garantia de qualidade e de respeito por padrões de sustentabilidade e responsabilidade social. Mesmo nos mercados extraeuropeus.

A nossa afirmação internacional deve assentar na **sofisticação e na criatividade** da oferta portuguesa: dos nossos produtos, dos nossos processos produtivos, dos nossos modelos de negócio. Não decorre daqui a opção exclusiva por nenhum segmento de mercado. A sofisticação e criatividade podem, evidentemente, manifestar-se na oferta de produtos de alta gama. Mas podem, igualmente, manifestar-se na oferta de calçado com elevados requisitos técnicos ou na conceção de soluções que permitam oferecer ao comprador flexibilidade e rapidez de resposta. Não decorre daqui, também, a opção exclusiva por nenhum modelo de negócio. No entanto, é desejável que uma fração crescente das nossas exportações ocorra sob marcas detidas por empresas nacionais, como forma de aumentar o valor retido em Portugal e de reduzir a nossa dependência de estratégias que escapam ao nosso controlo.

A aposta na sofisticação e criatividade não permite descurar a **eficiência produtiva**. Não estamos sozinhos nessa aposta e, em última análise, perante ofertas com graus semelhantes de excelência, o preço continua a ter um papel muito importante nas escolhas dos compradores. No contexto de escassez e encarecimento da mão-de-obra que se perspetiva, **a tecnologia, o conhecimento e a inovação** serão fundamentais. Mas será importante, igualmente, explorar oportunidades para uma gestão mais eficiente da **cadeia internacional de valor**, quando isso possa servir para alavancar a competitividade do calçado português.

Ciente das suas responsabilidades para com a sociedade em que se insere, o cluster de calçado tem acompanhado a **crescente atenção ao tema da sustentabilidade**. Depois de, em 2019, lhe ter dedicado um plano específico, a preocupação com a sustentabilidade está subjacente a todas as propostas apresentadas neste plano estratégico, sendo o foco principal do eixo de atuação dedicado aos “produtos e processos sustentáveis”.

Os desafios com que o cluster está confrontado são de grande monta. O *business as usual* não é suficiente para responder às transformações acima elencadas. Estas são as bases fundamentais em que assenta a nossa resposta.



O nosso património

O cluster português do calçado tem um passado de que nos orgulhamos e que nos dá confiança para enfrentarmos os desafios com que estamos confrontados.

Em 1975, ano em que foi fundada a APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, poucos se atreveriam a afirmar que o calçado seria um caso de sucesso nas décadas seguintes. Pelo contrário, tanto nessa altura como mais recentemente, não foram raras as vezes em que ouvimos anunciar o inevitável declínio da nossa indústria. Não foram poucos os que nos quiseram colar rótulos e estereótipos de indústria tradicional e ultrapassada. Nem foram poucas as ocasiões em que, a propósito do calçado português, se salientaram casos pontuais de más práticas, em vez do esforço coletivo de melhoria que estava em curso.

Agora que o cluster do calçado é, tantas vezes, apontado como um exemplo dentro da economia portuguesa, é fácil esquecer que o trajeto não foi fácil. Foram muitos os momentos de crise ou transformação que tivemos que enfrentar. Começando, logo em 1974-75, aquando da fundação da associação, com a turbulência e as arremetidas anticapitalistas do Portugal revolucionário. Uma década volvida, em 1985-86, a entrada de Portugal na CEE transformou profundamente o enquadramento em que exercíamos a nossa atividade. Esta transformação culminou em 1999 com a criação do euro que pôs fim à possibilidade de desvalorização competitiva da moeda nacional que, nas décadas anteriores, tinha sido um dos alicerces da nossa competitividade. Logo a seguir, em 2001, a adesão da China à OMC permitiu-lhe consolidar rapidamente uma liderança avassaladora da indústria de calçado a nível mundial, representando uma brutal intensificação da concorrência para todos os produtores europeus. Apenas 3 anos depois, a concorrência sofreu nova intensificação com a adesão à União Europeia, em 2004, de 10 novos estados, maioritariamente provenientes do antigo “leste”. Em 2007-2008 a economia mundial foi abalada pela crise financeira, logo seguida da crise de dívida pública na União Europeia, e consequentes receios sobre a estabilidade do euro, e da crise financeira portuguesa de 2010-2014. Finalmente, em 2020, a pandemia de COVID-19 veio introduzir perturbações inéditas na atividade económica e no comércio internacional devido aos confinamentos e às restrições à mobilidade e, dois anos passados, sem que a pandemia esteja ainda ultrapassada, estamos confrontados com uma guerra em plena Europa e com o ressurgimento da inflação à escala global.

Entre estas convulsões, fizemos o nosso caminho e, hoje, os números são inequívocos. Na época em que a APICCAPS foi fundada, a indústria portuguesa de calçado empregava cerca de 15 mil pessoas e produzia 15 milhões de pares de sapatos por ano, dos quais exportava 5,2 milhões. Quarenta e cinco anos passados, em 2020, em plena pandemia de COVID-19, a indústria empregou 40 mil pessoas (+167%), produziu 80 milhões de pares (+433%) e exportou 69 milhões de pares (+1232%).

Crescimento da Indústria Portuguesa de Calçado 1975-2020



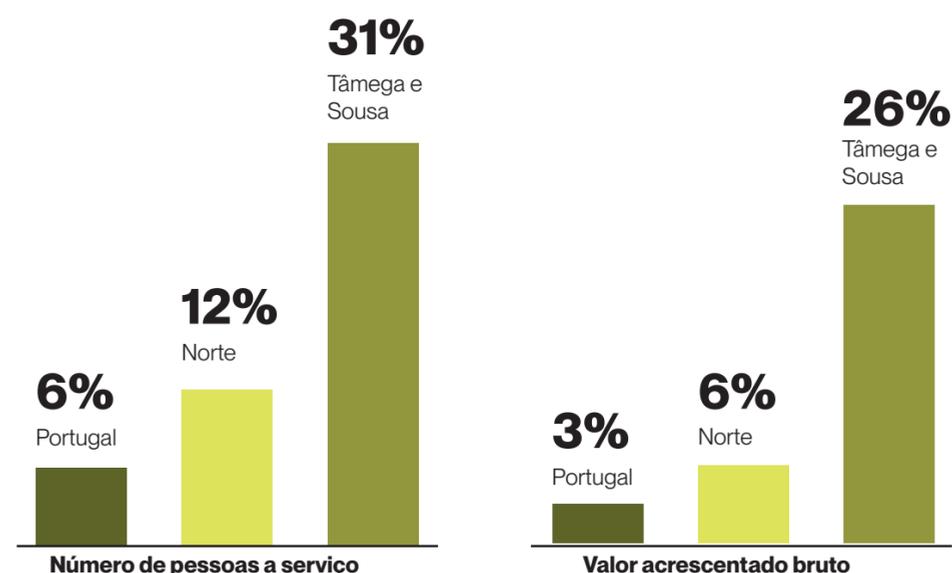
Fonte: APICCAPS, INE

Este crescimento permitiu manter e até reforçar a importância do cluster na economia nacional. Portugal é um dos únicos países da Europa onde a atividade manufatureira de fabrico de calçado não tem diminuído, continuando a mobilizar centenas de empresas e dezenas de milhares de trabalhadores. Os dados mais recentes, relativos a 2020, mostram que o núcleo industrial do cluster, composto pelas indústrias do calçado, dos componentes para calçado e dos artigos de pele, representa 6,1% do emprego nas indústrias transformadoras portuguesas e 3,0% do seu valor acrescentado. Como se sabe, o cluster apresenta uma elevada concentração geográfica, que aliás lhe justifica essa designação, e no Norte do país a sua importância nas indústrias transformadoras ascende a 11,1% do emprego e 6,4% do valor acrescentado. Estes valores sobem para 30,7% e 26,1% respetivamente na comunidade intermunicipal do Tâmega e Sousa, onde se situa uma elevada percentagem das empresas do cluster. Noutra plano, estas atividades do cluster representaram, em 2021, 2,6% do total de exportações nacionais de bens.

O cluster do calçado é, portanto, um esteio fundamental da economia nacional e, muito em especial, da economia da região em que se encontra mais concentrado. Isto mesmo é reconhecido em documentos como a Estratégia Regional de Especialização Inteligente da região Norte. O calçado surge aí integrado no domínio estratégico Cultura, Criação e Moda. Em si mesma, esta integração é um testemunho do caminho percorrido pelo cluster, desde as suas origens puramente fabris até à atual situação de integrador de saberes, competências e da capacidade criativa regional.

As nossas empresas mudaram muito. Há algumas décadas éramos essencialmente bons produtores de calçado a baixo custo. As nossas empresas estavam configuradas para responder a grandes encomendas, obedecendo às especificações técnicas impostas pelo cliente. Vendíamos “minutos”, disse um grande empresário português. Não nos envergonhamos disso. Mas evoluímos. Modernizámo-nos tecnologicamente: as nossas fábricas estão hoje entre as mais avançadas do mundo. Apostámos na flexibilidade e rapidez de resposta: quando antes só aceitaríamos encomendas de milhares de pares, agora aceitamos encomendas de dezenas ou até de apenas algumas unidades. Sobretudo, reforçámos muito a nossa capacidade de conceção do produto, em resposta às solicitações do cliente ou por iniciativa própria. Daí a inserção no domínio da Cultura, Criação e Moda. Portugal é hoje internacionalmente reconhecido como uma origem de calçado sofisticado e de qualidade. Por isso, ao contrário do que acontecia no passado, as nossas empresas afirmam orgulhosamente a sua origem.

Importância Nacional e Regional do Cluster do Calçado na Indústria Transformadora (2019)



Fonte: APICCAPS, INE

A APICCAPS entende ter contribuído, como era sua obrigação, para a construção deste património coletivo. Naturalmente, cumprindo as habituais funções de representação inerentes à sua condição de associação empresarial. Mas, desde o início, que entendemos que deveríamos ter um papel mais ativo, ajudando a moldar o futuro da indústria.

Logo em 1978, a APICCAPS promoveu a elaboração de um primeiro documento de reflexão, antecessor do presente Plano Estratégico. A reflexão estratégica tornou-se, a partir de então, uma prática regular do setor, com novos planos a serem apresentados em 1986, 1994, 2001, 2007 e 2013. Os planos estratégicos foram de grande valia para o desenvolvimento da indústria. Ajudaram-na a perceber os seus pontos fracos e a preparar-se para enfrentar as ameaças. Nomeadamente, alertaram antecipadamente para alguns dos momentos críticos de transformação acima referidos, permitindo que as empresas se preparassem atempadamente para os enfrentar. Independentemente das iniciativas concretas que deles resultaram, o próprio processo de elaboração dos planos revelou grande utilidade ao propiciar momentos de debate e partilha de experiências particularmente importantes numa indústria composta quase exclusivamente por pequenas e médias empresas. Embora não se sobrepondo à natural e saudável rivalidade entre concorrentes, estes momentos ajudaram a consolidar um sentimento de integração num projeto comum e criaram um património de cumplicidade entre o tecido empresarial e as instituições setoriais que permite dar coerência à atuação do cluster. Mas, as iniciativas concretas propostas nos planos foram também da maior importância. Concebidos ao longo de quase cinco décadas, as diferenças entre os sucessivos planos estratégicos da indústria de calçado, como lhes chamámos inicialmente, ou do cluster do calçado, como dizemos agora, são significativas. Há, no entanto, uma clara linha de continuidade traduzida na manutenção de ideias-chave que marcam o rumo do calçado português.

Uma primeira, refletida na referida alteração de designação, prende-se precisamente com a convicção de que, para ser bem-sucedida, a indústria de calçado não se bastaria a si própria. Precisaria de estar enquadrada numa realidade económica mais complexa, incluindo atividades a montante e instituições de suporte. Ou seja, precisaria de ser o núcleo de um cluster. Embora a terminologia aí utilizada fosse diferente, o plano de 1978 apontava já neste sentido ao defender a necessidade de promover a consolidação da indústria de componentes para calçado e de avançar com a criação de uma estrutura de apoio técnico à indústria, que se veio a constituir como o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP). Com maior ou menor ênfase, esta aposta no cluster esteve presente em todos os planos posteriores, sendo a “densificação do cluster” apresentada no Footure 2020, o plano mais recente, como a base em que assenta a estratégia setorial. Esta preocupação fundamental da indústria veio a culminar, do ponto de vista formal, com o reconhecimento oficial, em março de 2015, do Cluster do Calçado e da Moda.

Vem igualmente do primeiro plano estratégico a aposta na transformação da APICCAPS num verdadeiro centro de inteligência de suporte à decisão empresarial. As PME que caracterizam o tecido empresarial do setor tinham, e continuam a ter, escassez de meios financeiros e humanos para coligir e analisar a informação necessária para sustentar as suas opções estratégicas. A APICCAPS assumiu o encargo de o fazer por elas, desenvolvendo uma intensa atividade neste domínio, produzindo boletins de acompanhamento da conjuntura setorial, relatórios trimestrais sobre a evolução do comércio internacional e monografias estatísticas setoriais, entre outros documentos. Em anos recentes, esta atividade atingiu um novo patamar com o projeto World Footwear (www.worldfootwear.com) que veio afirmar a APICCAPS como o principal produtor de informação sobre a indústria de calçado a nível mundial.

A aceitação da natureza aberta do mercado internacional do calçado, e a consequente renúncia a protecionismos exacerbados, é outra ideia-chave dos planos estratégicos setoriais. Mesmo quando essa não era a atitude predominante no empresariado português, o cluster português do calçado não reclamou nunca muros que o defendessem da concorrência internacional, manifestando sempre a sua disponibilidade para competir de igual para igual com os seus concorrentes, no mercado nacional e nos mercados internacionais. Não significa isto que alinhemos em ingenuidades quixotescas: exigimos, obviamente condições de reciprocidade e o cumprimento de regras comuns, mas, asseguradas essas condições, é pelo mérito que desejamos competir.

A aceitação desta realidade levou-nos a defender sempre a necessidade de uma atuação muito determinada, quer ao nível institucional, quer ao nível empresarial, para promover o calçado português nos mercados internacionais. Logo no plano de 1978 se defendia a necessidade de estimular uma forte participação das empresas nacionais em feiras e exposições no exterior, numa altura em que isso era muito pouco comum no tecido empresarial português. É um domínio em que a APICCAPS continua a apostar fortemente, embora às feiras e exposições se tenham vindo juntar outras soluções, nomeadamente por via digital, para promover o contacto com os potenciais clientes. Atualmente, os programas de internacionalização da APICCAPS envolvem a participação regular de mais de uma centena de empresas portuguesas em dezenas de eventos, um pouco por todo o mundo e permitiram a acumulação, ao nível da associação e das empresas, de know-how relativo à atuação nos mercados internacionais.

No plano institucional, ao longo destas décadas temos trabalhado persistentemente na construção de uma imagem coletiva do calçado português: Portuguese Shoes (www.portugueseshoes.pt) é, hoje, uma marca reconhecida e valorizada nos mercados internacionais que abre caminho para a atuação das empresas portuguesas. Com o trabalho que empenhámos na promoção do calçado português, orgulhámo-nos de ter ajudado a mudar a imagem internacional do país. Se Portugal é hoje visto como um país moderno, aberto, atraente, a nós também se deve.

Desde muito cedo, os planos estratégicos do cluster reconheceram uma tendência inelutável para o acréscimo da intensidade concorrencial, fruto do expectável desmantelamento dos obstáculos ao comércio internacional que, em 1975, ainda existiam. Esta tendência impunha a necessidade de reforçar a competitividade da indústria portuguesa, fosse pela via de ganhos de eficiência, fosse da aposta na qualidade e na diferenciação e na deslocação da produção para faixas de mercado mais valorizadas. Trata-se, naturalmente, de uma tarefa nunca acabada para a qual o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal tem dado importantíssimos contributos. O Centro tem, nomeadamente, promovido projetos mobilizadores, envolvendo empresas e instituições do Sistema Científico e Tecnológico, que têm permitido saltos qualitativos na modernização das nossas unidades fabris e que, em si mesmos, têm contribuído para reforçar o cluster. Entre as suas iniciativas recentes, conta-se o Footure 4.0 – o Roteiro do Cluster do Calçado para a Economia Digital, lançado em 2018, uma aposta a que este Plano Estratégico vem dar sequência.

Quase 50 anos de trabalho e 6 planos estratégicos não se resumem nestes breves parágrafos. Houve muitas outras propostas e iniciativas, umas mais bem-sucedidas do que outras. Mas estas são ideias-chave que fazem parte do nosso património e que definem a nossa identidade. São, também, elementos fundamentais do contributo que considerámos ter dado para o sucesso do calçado português.



Forças e fraquezas

O património que reunimos permite-nos invocar um conjunto de forças que nos posicionam favoravelmente face à concorrência internacional:

- Ao contrário do que acontece, ou tem acontecido, em diversos países europeus, Portugal mantém uma base industrial sólida, bem equipada, com reconhecidas competências manufatureiras, e preparada para responder com rapidez e flexibilidade às necessidades dos clientes;
- O cluster português de calçado evoluiu muito, na última década, quanto à sua capacidade de desenvolvimento do produto de acordo com os mais elevados padrões de qualidade, design e sustentabilidade;
- Refletindo características culturais portuguesas, os empresários e gestores portugueses têm facilidade no relacionamento com os clientes internacionais e são, geralmente, considerados parceiros de negócio confiáveis;
- O cluster beneficia de trabalhadores dedicados, com competências fabris assinaláveis, e de uma baixa conflitualidade laboral;
- A marca institucional Portuguese Shoes é hoje reconhecida no mercado profissional internacional como uma garantia de qualidade e sofisticação;
- Existe uma cultura coletiva partilhada por empresas e instituições setoriais que lhes permite manter coerência de atuação e desenvolver projetos de interesse comum, nomeadamente nos domínios tecnológico e comercial.

Estamos, no entanto, conscientes de um conjunto de debilidades que limitam a nossa capacidade de atuação:

- As nossas marcas têm escasso reconhecimento pelo consumidor final, o que limita a sua capacidade de afirmação no comércio online, estando a maioria da produção nacional subordinada a marca do cliente;
- Portugal apresenta custos de produção demasiado altos para competir nos segmentos mais massificados do mercado, mas tem escassa presença nos segmentos de verdadeiro luxo;
- Tendo-se desenvolvido centrado no couro, o cluster português de calçado é pouco denso no que respeita à oferta de materiais alternativos e de soluções para os trabalhar;
- Tendo uma origem predominantemente fabril, as nossas empresas têm competências limitadas no marketing, na gestão de marcas, nos processos digitais e no controlo de cadeias de valor deslocalizadas;
- Embora a dimensão média das empresas portuguesas de calçado não se compare desfavoravelmente com as de outros países europeus, o nosso cluster dispõe de poucas empresas com escala suficiente para uma atuação autónoma nos mercados internacionais;
- As empresas e as instituições setoriais têm debilidades no que respeita à codificação, preservação e transmissão de saberes e competências.

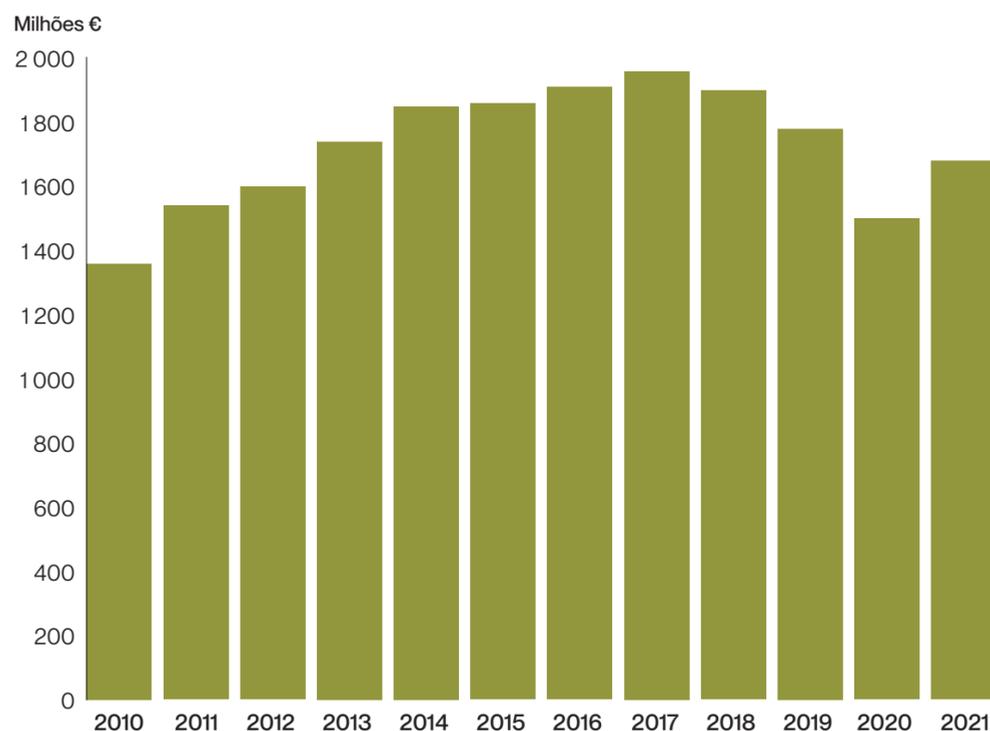
3

Um contexto
desafiante

Temos orgulho no que construímos. Mas não nos deslumbramos, nem nos iludimos. Nos últimos anos têm surgido sinais a que devemos estar atentos e a que urge dar resposta.

Conseguir exportar 1500 milhões de euros em 2020, em plena pandemia de COVID-19, não é, certamente, motivo de insatisfação. Este valor representou um crescimento de 10,1% face a 2010 e, em valor, de 49 900% face a 1974. Mas a verdade é que as nossas exportações atingiram o seu máximo, 1956 milhões de euros, em 2017, e o seu crescimento já desacelerava desde 2015. Em 2018 e 2019, antes do início da pandemia, diminuíram 8,8%. O crescimento de 11,9% conseguido em 2021, com o melhoramento da situação de saúde pública, é animador, mas deixa-nos ainda distantes do que conseguimos em anos anteriores.

Exportações portuguesas de calçado 2010-2021



Fonte: APICCAPS, INE

Apesar das perturbações causadas pela pandemia, desde 2017, continuámos a aumentar as exportações para mercados muito relevantes.

É de destacar o crescimento de 3,6% conseguido no mercado alemão que, em 2021, absorveu mais de um quarto das exportações de calçado português e se tornou o seu principal destino. No mesmo período conturbado, aumentámos as exportações para os EUA (+4,2%), para a Suécia (+3,3%) e, sobretudo, para a China (+50,1%). Os EUA – o maior mercado do mundo – são o grande sucesso recente do calçado português. Desde 2010, as nossas exportações para este mercado aumentaram 524% e a quota de Portugal nas importações americanas de calçado quase triplicou. No entanto, continua a ser diminuta (0,6%) e com assinalável potencial de crescimento. A Rússia foi outro mercado onde terminámos a década com uma quota muito superior à que tínhamos no seu início (+100%), embora com oscilações importantes, ligadas às convulsões da economia russa, que não permitem falar de uma tendência clara de crescimento. Houve, também, um ganho considerável de quota no mercado dinamarquês (+59%), alicerçado na captação de investimento produtivo com aquela origem.

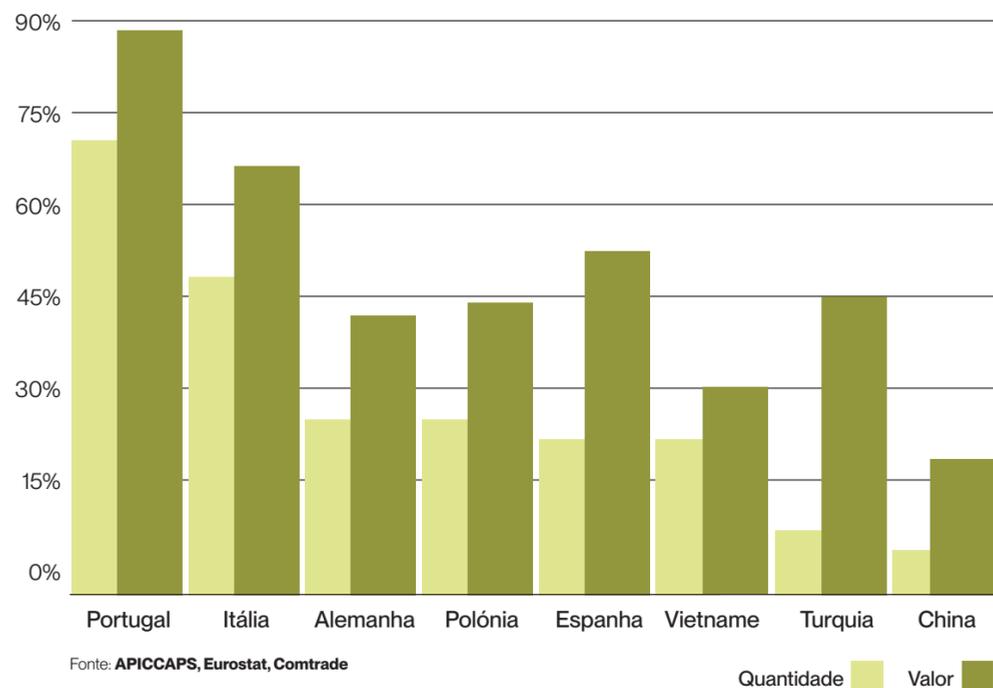
No entanto, na maioria dos mercados com maior peso nas nossas exportações, a tendência foi inversa. Espanha e Reino Unido que, em 2017, foram o quarto e quinto destinos das exportações portuguesas, são dois exemplos: desde aquele ano, as exportações diminuíram 16,7% para o Reino Unido e 23,4% para Espanha. Mas o caso mais notório é o do mercado francês, tradicionalmente o principal destino do nosso calçado: as exportações para França caíram 77 milhões de euros, entre 2017 e 2021, uma redução de 18,8%. Esta queda não resulta meramente de uma retração geral do mercado, antes refletindo uma perda de posição relativa para outros concorrentes; de facto, a quota de Portugal nas importações francesas de calçado caiu, nestes 4 anos, de 5,5% para 4,4%, continuando uma tendência que já vinha de trás.

A desaceleração do crescimento das exportações portuguesas de calçado na segunda metade da década parece ter três causas fundamentais.

Em primeiro lugar, é notório que, desde 2010, se registou uma rápida alteração das preferências dos consumidores, com um forte crescimento do consumo de calçado desportivo e informal, nomeadamente dos ditos sneakers, em desfavor do calçado clássico de couro que tradicionalmente representa a maioria das exportações nacionais. É difícil apresentar dados quantitativos que comprovem com rigor esta alteração de preferências, porque as categorias utilizadas na classificação estatística do comércio internacional de calçado, baseadas nos materiais utilizados, não são as mais adequadas para o efeito. No entanto, a mera observação do calçado dos transeuntes nas ruas de qualquer cidade europeia, incluindo as nacionais, é suficiente para a comprovar.

Evidentemente, a alteração das preferências dos consumidores só foi um problema porque não nos soubemos adaptar atempadamente, em grande parte devido à inércia resultante da especialização da indústria nacional. Em 2020, o peso do calçado de couro nas exportações portuguesas (70% em volume e 87% em valor) foi muito superior ao registado em qualquer outro dos principais exportadores mundiais. Em Itália, o concorrente com quem Portugal mais diretamente se pode comparar, aquelas percentagens são cerca de vinte pontos percentuais inferiores e têm vindo a diminuir rapidamente, ao longo da última década, ao contrário do que se passou no nosso país. Nos restantes países exportadores, são, geralmente, bastante menores.

Quota do calçado de couro nas exportações de alguns dos principais exportadores mundiais de calçado

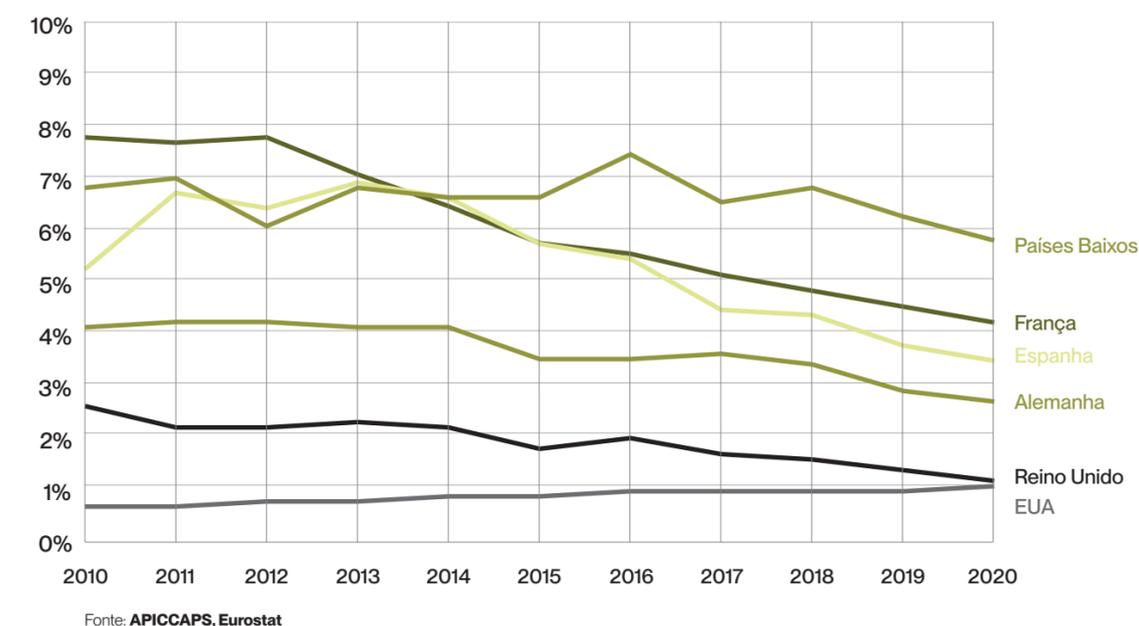


Desagregando a análise (a 8 dígitos da Nomenclatura Combinada), verifica-se que todos os 10 tipos de calçado mais exportados por Portugal têm gáspea em couro. Em contrapartida, os dois tipos de calçado mais exportados pela Itália, representando mais de um quarto das suas exportações, são em materiais têxteis e apenas 4 dos 10 mais exportados são em couro. A este nível de desagregação, verifica-se também que os tipos de calçado cuja procura tem demonstrado maior dinamismo nos principais mercados das exportações portuguesas (França, Alemanha, Países Baixos, Espanha, Reino Unido) não coincidem com os que Portugal mais exporta. E que a procura por aqueles que Portugal mais exporta tem, em geral, sido pouco dinâmica, tendo até, em muitos casos, diminuído ao longo dos últimos dez anos: em França, por exemplo, as importações de 5 dos 6 tipos de calçado que Portugal mais exporta diminuiram.

As estatísticas de importação dos principais mercados mostram que, por todo o lado, ao longo da última década, o calçado de couro perdeu quota de mercado a favor do calçado em materiais têxteis. Neste contexto, a especialização produtiva da indústria portuguesa que esteve na base dos nossos sucessos passados não nos favoreceu: embora as empresas portuguesas se tenham adaptado gradualmente a estas tendências da procura, a aposta quase exclusiva no couro que caracterizava a nossa indústria não lhes permitiu responder às novas solicitações com a mesma rapidez que outros concorrentes.

Um segundo fator explicativo da trajetória recente das nossas exportações são as transformações em curso nos canais de distribuição, com a ascensão do *e-commerce* e as crescentes dificuldades do retalho independente. Estatísticas do Eurostat mostram que o peso do *e-commerce* nas vendas das empresas retalhistas com mais de 10 trabalhadores passou de 5%, em 2010, para 12%, em 2020, e 16% em 2021, no conjunto dos 27 países da União Europeia. Em contrapartida, para esses mesmos países, o peso das empresas com menos de 10 trabalhadores no total de vendas do setor do retalho caiu de 30,1%, em 2011, para 23,3%, em 2019. Ou seja, a atividade retalhista está a concentrar-se em empresas de maior dimensão e a transferir-se, em proporção crescente, para os canais online. Embora se trate de dados para o conjunto das atividades económicas, não especificamente para o calçado, as tendências no retalho de calçado são semelhantes e, porventura, até mais acentuadas.

Peso das empresas com menos de 10 trabalhadores nas vendas do setor do retalho



No início do século, a resposta do calçado português ao acréscimo de concorrência decorrente da plena integração da China no comércio internacional passou por uma aposta determinada na flexibilidade, na capacidade de produção de pequenas séries, na conceção de coleções próprias e, mesmo, na marca, tendo como alvo prioritário **os retalhistas independentes** e as pequenas cadeias de retalho especializadas em calçado. Ora, este segmento do mercado tem-se confrontado com crescentes dificuldades, que a pandemia veio agravar, entalado entre a conveniência que o *e-commerce* oferece aos consumidores e os preços mais baixos que outros tipos de retalhistas, de maior escala, conseguem obter: as sapatarias independentes e as pequenas redes de sapatarias multimarca têm, assim, vindo a perder quota de mercado rapidamente. Não é, porventura, coincidência que a França, onde o desempenho recente das exportações portuguesas de calçado tem ficado muito aquém das expectativas das empresas nacionais, seja um dos países onde a perda de quota das pequenas empresas retalhistas tem sido mais acentuada.

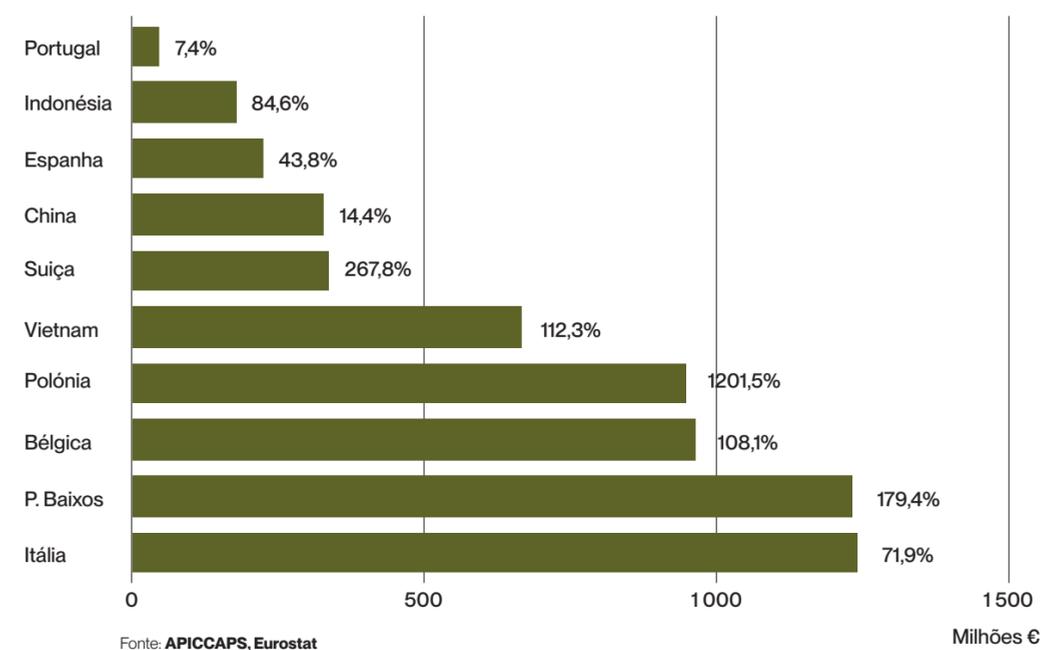
Os exportadores portugueses estão ainda à procura do modelo de negócio ideal para se ajustarem à nova realidade da distribuição de calçado. A aposta que fizeram na flexibilidade e rapidez de resposta adequa-se bem ao comércio eletrónico, em que os consumidores compram, tipicamente, pequenas quantidades, mas esperam uma entrega quase imediata. No entanto, o escasso reconhecimento das nossas marcas pelo consumidor final constitui um óbice à exploração desse potencial, seja num modelo de comercialização direta, seja noutra de posicionamento nas grandes plataformas de comércio online.

A afirmação de novos concorrentes é uma terceira causa da atual crise de crescimento das exportações portuguesas. A primeira década do século foi marcada pela ascensão da China que, na sequência da sua integração na OMC, assumiu uma liderança avassaladora no comércio internacional de calçado. Esse processo esgotou-se em meados da década seguinte: a quota da China nas exportações mundiais atingiu um máximo de 41% em 2015, mas, entretanto, diminuiu para 30%, voltando ao nível que tinha em 2005. O aumento de custos de produção decorrente do desenvolvimento da economia chinesa e as guerras comerciais com os EUA têm favorecido o Vietname que é já destacadamente o segundo exportador mundial, com uma quota que passou, na última década, de 5,7% para 14%. Outros países asiáticos vão-se, entretanto, destacando pelos reduzidos custos de produção que lhes têm permitido ganhar rapidamente quota nos principais mercados europeus. Desde 2010, a França, por exemplo, aumentou as suas importações anuais do Camboja em 61 milhões de euros (+477%) e do Bangladesh em 43 milhões de euros (+249%), enquanto a Alemanha aumentou as importações do primeiro destes países em 47 milhões de euros (+75%) e do segundo em 69 milhões (+331%). O ganho de quota destes países asiáticos nos mercados europeus de calçado tem sido muito facilitado pelo Sistema de Preferência Generalizadas (SPG) em vigor que isenta as importações daí provenientes de tarifas alfandegárias, sem que esteja assegurada reciprocidade para os produtores europeus. Apesar dos seus louváveis propósitos, o SPG acaba por beneficiar um número reduzido de países em desenvolvimento e, dentro da Europa, impõe custos assimétricos que penalizam os países em que artigos como o calçado e o vestuário têm um peso significativo na atividade industrial.

Mas não são só os países de muito baixos custos de produção que se têm vindo a afirmar nos mercados internacionais. No interior ou na periferia imediata da Europa, países como a Polónia e a Turquia têm aproveitado a sua localização geográfica favorável, os seus laços com a Alemanha e a desvalorização das suas moedas – num momento em que, pelo contrário, as empresas portuguesas estão confrontadas com o rápido aumento dos seus custos de produção – para conseguir fortíssimos crescimentos das respetivas exportações de calçado. Desde 2010, as exportações polacas cresceram 276%, em volume, e 564%, em valor. Em volume, as exportações turcas cresceram ainda mais depressa, 302%, mas a fortíssima desvalorização da sua moeda, a lira, faz com que tenham crescido “apenas” 153% em euros. Em 2010, ambos estes países exportavam menos sapatos do que Portugal; em 2021, a Polónia exportou 77% mais sapatos do que o nosso país e a Turquia 407% mais.

A médio prazo, é previsível que estas tendências continuem a marcar o contexto em que temos de atuar.

Variação das importações de calçado conjuntas de França e Alemanha dos seus 10 principais países fornecedores (2010-2021)



É certo que as perturbações nas cadeias globais de abastecimento provocadas pela pandemia e o aumento da tensão geopolítica entre grandes blocos têm levado muitos a prever um recuo do processo de globalização e a apelar à reindustrialização da Europa. Parece provável que as estratégias de abastecimento dos grandes compradores internacionais passem a olhar com mais atenção para os riscos da concentração das compras em países de baixo custo de produção, mas distantes, o que poderá proporcionar oportunidades aos produtores portugueses. Não é, no entanto, de antever que esse processo vá tão longe que ponha em causa a liderança que os países asiáticos, liderados pela China e pelo Vietname, alcançaram no mercado internacional. E, em qualquer caso, a concorrência próxima continuará certamente a intensificar-se. A Polónia continuará a beneficiar da sua condição de estado-membro da União Europeia, mas não do euro, confinante com a Alemanha, para fortalecer a sua indústria de calçado. A Turquia tem também um fortíssimo potencial competitivo, assente no baixo custo da mão-de-obra. Evidentemente, os dois países apresentam riscos geopolíticos importantes, que os recentes acontecimentos na Ucrânia vieram acentuar, podendo condicionar o seu desenvolvimento. Mas há outros países no centro e leste da Europa e na bacia do Mediterrâneo que se poderão afirmar como concorrentes importantes. Em contrapartida, em Portugal, a continuação do rápido crescimento dos custos de produção, nomeadamente dos custos salariais, parece certa. Em parte, porque os responsáveis governamentais anunciaram já a intenção de manter a trajetória ascendente do salário mínimo nacional, procurando responder aos anseios dos trabalhadores. Mas, ainda que assim não acontecesse, a escassez de mão-de-obra que se agravou com a pandemia geraria inevitavelmente uma tendência de subida dos salários.

Embora não sendo um problema exclusivo do cluster do calçado, nem sequer de Portugal, uma vez que afeta toda a indústria europeia, a escassez de mão-de-obra é, aliás, outro traço estruturante do contexto com que estamos confrontados. É um problema complexo que não tem uma solução única. É necessário combinar iniciativas para atrair bolsas de recursos humanos ainda disponíveis, a melhoria da atratividade relativa do cluster face a outros setores económicos e soluções tecnológicas e de organização da cadeia internacional de produção para aumentar a produtividade e assim reduzir as necessidades de mão-de-obra. Tudo isto com a restrição de não pôr em causa e, pelo contrário, reforçar a competitividade internacional da nossa indústria.

A perda de importância do pequeno retalho e, sobretudo, o ganho de quota do *e-commerce* parece inelutável. A pandemia deu um impulso, provavelmente irreversível, à utilização do comércio eletrónico, quase obrigando muitos consumidores reticentes a experimentar o seu potencial. A conveniência é cada vez mais valorizada pelos consumidores e a possibilidade de comprarem e experimentarem o calçado no conforto das suas casas é um forte argumento competitivo do comércio eletrónico. É certo que subsistem questões por resolver, por exemplo, ao nível das devoluções, mas não parece que sejam suficientes para travar esta tendência.

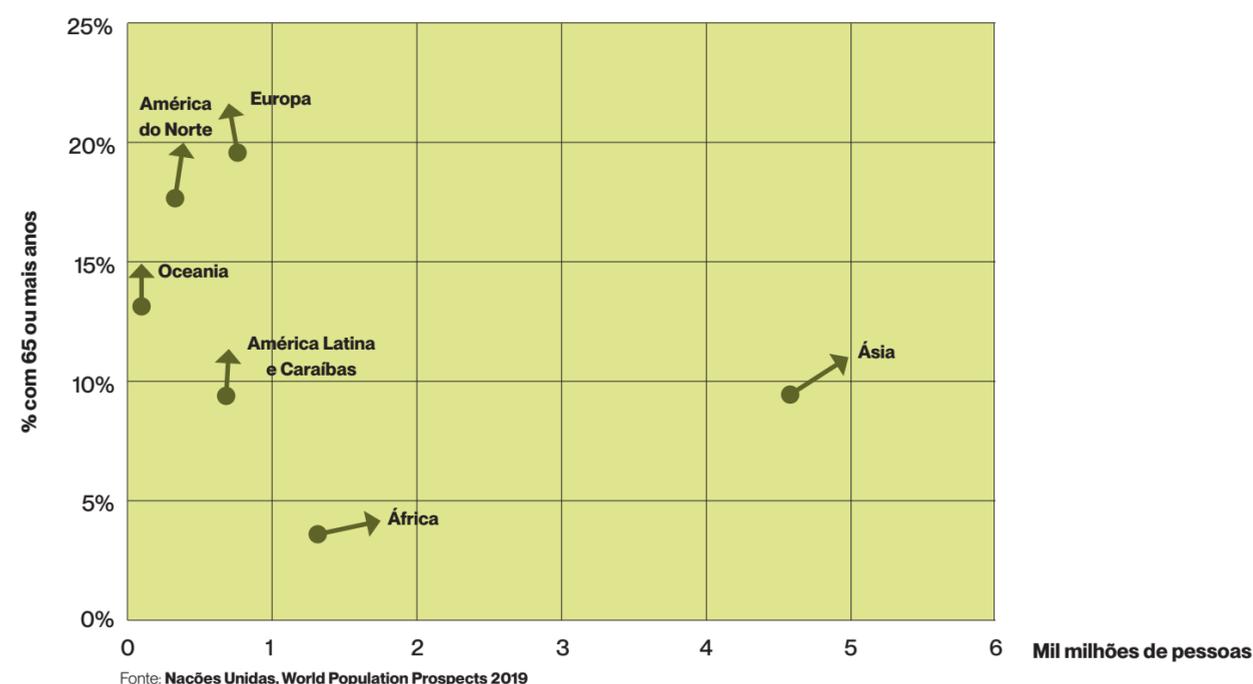
E, embora as preferências dos consumidores apresentem sempre alguma volubilidade e imprevisibilidade, parece haver elementos das alterações ocorridas nos últimos anos, nomeadamente a opção preferencial pelo conforto, que estão para ficar. Não é previsível que, a médio prazo, o calçado clássico de couro recupere a quota de mercado que detinha até recentemente.

A nível das preferências dos consumidores, outra tendência que irá marcar o contexto em que será implementado este plano estratégico é a preocupação com a sustentabilidade. Sendo um tema a que toda a sociedade atribui crescente importância, é especialmente sensível para as gerações mais jovens, nomeadamente aquelas conhecidas como Millennials e Gen-Z. A sustentabilidade tem desencadeado, e irá continuar a desencadear, diferentes atitudes ao nível do consumo, incluindo a redução da sua intensidade, passando pela abertura à aquisição de artigos em segunda mão e terminando na sua utilização como critério de seleção entre produtos e marcas. Os consumidores valorizam crescentemente a transparência e rastreabilidade, pretendendo conhecer a 'pegada ambiental' dos produtos que compram. O couro, material que Portugal utiliza maioritariamente no calçado que fabrica, debate-se, neste aspeto, com alguns equívocos, uma vez que, sem fundamento objetivo, muitos consumidores lhe associam um impacto ambiental negativo.

A sustentabilidade não é, evidentemente, apenas uma preocupação dos consumidores, estando entre as prioridades dos decisores políticos e, por isso, crescentemente refletida na regulamentação aplicável à atividade económica. Em particular, na União Europeia, o chamado "Green Deal" é uma das seis prioridades da atual Comissão Europeia para o período 2019-2024. Entre outros objetivos, a Comissão Europeia pretende reduzir as emissões líquidas de gases com efeitos de estufa em, pelo menos, 55% até 2030, quando comparadas com 1990, e reduzi-las a zero até 2050.

A prioridade atribuída pela Comissão à sustentabilidade está refletida nos vários instrumentos financeiros comunitários, sendo-lhe dedicada parte muito substancial dos investimentos e incentivos previstos. Assim acontece também no nosso país, onde a 'transição climática' é uma das três dimensões estruturantes do Plano de Recuperação e Resiliência, absorvendo 38% do investimento global. As preocupações com a sustentabilidade são um dos fatores que poderão levar a uma tendência para que, na próxima década, uma maior percentagem da produção industrial, nomeadamente de calçado, ocorra na Europa ou na sua vizinhança: a proximidade aos mercados reduz a necessidade de transportes e a consequente pegada ambiental. A fragilidade das cadeias de produção globais que a pandemia de COVID-19 veio evidenciar é outro fator que leva a um recrudescimento dos apelos a uma reindustrialização da Europa. As tensões entre os grandes blocos comerciais em que o mundo se tem vindo a dividir são um terceiro fator a apontar no mesmo sentido. A evolução demográfica e económica nos principais mercados irá, também, inevitavelmente, marcar o contexto em que atuamos. De acordo com as previsões das Nações Unidas (World Population Prospects 2019; cenário médio), a Europa - onde nos situámos e para onde dirigimos a larga maioria das nossas exportações - deverá perder quase 6 milhões de habitantes entre 2020 e 2030, sendo o único continente em que a população diminuirá. Além disso, a Europa envelhecerá consideravelmente, com a percentagem da população com 65 ou mais anos a passar, no mesmo período, de 19% para 23%. Em contrapartida, a população de África deverá, em apenas 10 anos, aumentar 380 milhões de pessoas, sendo a percentagem dos que têm, pelo menos, 65 anos de apenas 4%. No final da década, este continente deverá acolher já cerca de um quinto da população mundial. Esta continuará, no entanto, maioritariamente concentrada na Ásia (58,2%): em 2030, a Ásia deverá ter cerca de 5 mil milhões de habitantes, dos quais 11,8% com 65 anos ou mais.

Evolução previsível da população entre 2020 e 2030



As dinâmicas económicas são notoriamente mais difíceis de prever e a incerteza que as rodeia cresceu exponencialmente com a crise decorrente da pandemia e com a guerra na Ucrânia. No entanto, a generalidade dos analistas que se arriscam a fazer previsões de médio e longo prazo apontam para que seja na Ásia, em particular, e nas ditas economias emergentes e em desenvolvimento, em geral, que se verifiquem as taxas de crescimento mais significativas. O Fundo Monetário Internacional, por exemplo, estima que até 2026 as economias emergentes e em desenvolvimento da Ásia consigam taxas anuais de crescimento do PIB acima de 5% e as de África acima de 4%; para a União Europeia, a previsão é que, depois da recuperação dos efeitos mais graves da pandemia, as taxas de crescimento voltem a ser inferiores a 2% ao ano.

A evolução previsível da demografia e da economia sugere, portanto, que será na Ásia e em África que se dará, na próxima década, o maior aumento do consumo de calçado. Estes são, no entanto, continentes distantes, particularmente o primeiro, e onde os padrões predominantes de consumo não são especialmente consistentes com os segmentos de mercado em que o calçado português se tem pretendido posicionar. Sem prejuízo de existirem aí bolsas de consumidores com apetência pelo calçado sofisticado que pretendemos vender, que importa explorar, continua a ser na Europa e na América do Norte que essa situação é mais frequente. Ora, dentro da Europa, a penetração do calçado português apresenta considerável variação, continuando a existir oportunidades para uma maior diversificação de destinos. Em particular, no centro e leste da Europa existem diversos países para os quais as exportações portuguesas de calçado estão aquém do potencial decorrente da sua população e nível de vida.

Não é possível terminar o capítulo sem uma referência à situação macroeconómica que se vive no momento da produção deste documento. Um pouco por todo o mundo tem-se assistido, nos últimos meses, a uma escalada da inflação para níveis que já não se observavam há décadas. Os especialistas dividem-se quanto à origem do fenómeno – o impacto da guerra na Ucrânia nos mercados dos produtos alimentares e energéticos, a deslocação da procura dos serviços para os bens na sequência dos confinamentos impostos para travar a pandemia de COVID-19, problemas nas cadeias logísticas, nomeadamente nos portos, são algumas das muitas explicações que têm sido avançadas – mas, na maioria dos casos, estes parecem acreditar que terá uma duração relativamente curta. No entanto, depois de mais de uma década com os bancos centrais a injetar quantidades sem precedentes de liquidez nos mercados, não parece que a inflação se possa considerar inesperada, nem que possa ser contida sem uma alteração substancial da política monetária. A expectável subida das taxas de juro não é uma boa notícia para quem, como nós, pretende investir na construção do futuro.

As tendências discutidas nos parágrafos anteriores serão, provavelmente, linhas de força na definição do futuro que nos espera na próxima década que devemos incorporar na nossa reflexão estratégica. Mas a pandemia de COVID-19 e a guerra na Ucrânia vieram lembrar-nos a importância do imprevisível, dos “cisnes negros”. Tentar prever o imprevisível é um exercício fútil. Mas conceber estratégias com margens de flexibilidade e resiliência para com ele lidar, não o é.



Ameaças e oportunidades

O contexto que enfrentamos coloca-nos perante ameaças que não podemos ignorar:

- A afirmação de novos concorrentes com padrões de qualidade próximos do português, beneficiando de custos de produção mais baixos e da desvalorização das suas moedas face ao euro;
- A subida dos custos de produção em Portugal, até agora impulsionada, sobretudo, pela regulamentação do mercado do trabalho, mas, no futuro, também pela tendência para a escassez de mão-de-obra que já se vinha a fazer sentir e que a pandemia de COVID-19 exponenciou;
- A persistência de tendências desfavoráveis ao calçado clássico de couro, seja devido às preferências dos consumidores por calçado confortável, seja devido à perceção do mercado quanto aos seus supostos impactos ambientais;
- A potencial subida das taxas de juro e conseqüente aumento do custo do endividamento, para as empresas e para o Estado.

Entre as oportunidades existentes, destacamos as seguintes:

- A tendência para a manutenção de uma maior fração da produção industrial na Europa, como proteção contra as fragilidades das cadeias globais de produção que a pandemia revelou;
- O potencial de mercados em que a penetração do calçado português ainda é reduzida, não só fora da Europa, mas também no centro e leste europeu, onde a quota do calçado português é muito inferior à alcançada nos grandes mercados da União Europeia;
- A disponibilidade de meios financeiros, no âmbito do PRR e do PT 2030, para financiar os nossos projetos, assim os saibamos conceber com mérito adequado.

Alguns fatores podem ser ameaças ou oportunidades, consoante a resposta que lhes saibamos dar:

- A ascensão do comércio online é um desses fatores, uma vez que, apesar das dificuldades de adaptação que as empresas portuguesas têm sentido, lhes proporciona potencialmente o acesso a mercados muito mais vastos;
- Também a crescente importância da sustentabilidade pode tomar uma ou outra natureza, consoante saibamos responder às novas exigências regulamentares e de mercado.

4

Rumo a 2030

O mundo mudou e coloca-nos novas exigências, mas os nossos objetivos mantêm-se. Agora que parecem ter ficado para trás os momentos mais críticos da pandemia de COVID-19, queremos retomar rapidamente, e manter uma trajetória ascendente nas exportações do cluster. Até 2030, queremos reforçar a nossa posição como uma das referências do mercado internacional de calçado. Não queremos que o calçado português se compare com os melhores, queremos que seja um dos melhores. Não queremos tentar fazer tão bem como os outros, queremos que os outros ambicionem fazer tão bem como nós. Para isso, teremos que nos distinguir pela sofisticação e criatividade.

Queremos que as nossas exportações continuem alicerçadas numa base produtiva nacional. Produzir em Portugal é importante para retribuir o apoio que temos recebido da comunidade em que estamos inseridos, favorece a nossa reputação junto dos consumidores e apresenta benefícios em termos de sustentabilidade, devido à proximidade aos nossos principais mercados, reduzindo os consumos de energia e as emissões, sendo a sustentabilidade um dos atributos pelos quais nos pretendemos afirmar. Mas é também um desafio muito exigente para os próximos anos. **Dada a conjugação da escassez de mão-de-obra e consequente subida dos custos de produção em Portugal, com o acréscimo de concorrência por produtores que beneficiam de custos laborais mais baixos e da desvalorização das suas moedas nacionais**, a manutenção de uma base produtiva nacional exige – novamente – que sejamos capazes de diferenciar e valorizar os nossos produtos ou que consigamos ser mais eficientes do que os nossos concorrentes. A tecnologia, o conhecimento e a inovação podem dar importantes contributos, tanto para a diferenciação, como para a eficiência, e merecem necessariamente um lugar de destaque neste plano estratégico.

Ambas as opções requerem o reforço das qualificações à disposição do cluster. Qualificações dos recursos humanos, naturalmente. A todos os níveis, mas sobretudo ao nível das lideranças. É aí que a qualificação tem mais potencial para fazer a diferença. Mas não se trata apenas, nem principalmente, da qualificação dos recursos humanos individuais. São, sobretudo, as empresas e instituições, e a sua gestão, que precisam de se qualificar. A própria APICCAPS e o CTCP precisam de se dotar de recursos e competências para responder adequadamente às novas necessidades das empresas.

Sendo indispensáveis, nenhuma das opções – diferenciação e eficiência operativa – garante definitivamente a nossa competitividade, porque os nossos concorrentes fazem os seus próprios esforços de melhoria. Por isso, não podemos descurar nenhum dos instrumentos ao nosso dispor. Sem prejuízo da opção preferencial pela manutenção de uma base produtiva nacional, não podemos deixar de explorar as possibilidades de obter ganhos de eficiência nas nossas cadeias de abastecimento, recorrendo à subcontratação internacional, total ou parcial, de produtores que nos possam garantir menores custos. É importante que as empresas portuguesas de calçado não se circunscrevam à mera atividade fabril, ganhando competências de gestão das cadeias internacionais de valor. É um caminho em que a maioria dos nossos principais concorrentes europeus vai bastante mais adiantado.

A inovação necessária ao futuro da indústria não se pode limitar à diferenciação do produto e à eficiência produtiva. Como todas as outras, a nossa indústria é chamada a contribuir para a sustentabilidade ambiental do planeta, inovando nos produtos e nos processos. Ainda que não o quiséssemos, este desafio ser-nos-ia imposto pela evolução da regulamentação e pelas exigências dos consumidores. Mas, preferimos assumi-lo como nosso, e encarar a sustentabilidade como um dos pilares que nos tornarão uma referência internacional da indústria e, por isso, fazer dela um dos eixos do nosso plano de ação.

O mercado internacional de calçado é extremamente concorrencial. A retoma da trajetória ascendente das nossas exportações, a que aspiramos, exigirá um intenso esforço comercial, por parte da associação e das empresas, que, para ser eficaz, deve ser bem direcionado. De há muito que o cluster tem apostado em evoluir progressivamente para gamas de produto mais valorizadas, evitando aquelas em que o preço é o único critério de seleção dos consumidores. O nosso esforço comercial tem, por isso, de se centrar em mercados que valorizem a sofisticação e criatividade que queremos que caracterizem o nosso calçado.

Embora existam bolsas de consumidores com capacidade para pagar o preço justo pelo nosso calçado um pouco por todo o mundo, é indiscutivelmente na Europa e na América do Norte que se concentram em maior número. Acresce que estas geografias, especialmente a primeira, apresentam outras vantagens muito relevantes: a proximidade, as reduzidas ou nulas barreiras tarifárias, o limitado ou nulo risco cambial, a estabilidade económica, política e social, entre outros fatores. Estes são, necessariamente, os alvos prioritários para a ação comercial da indústria, o que não implica abdicar de um esforço de diversificação geográfica das nossas exportações: dentro da própria Europa, sobretudo no seu centro e leste, existem múltiplos países para os quais as exportações portuguesas de calçado ficam aquém do que o seu nível de vida e população sugeririam.

Estes temas estão refletidos nos quatro eixos estratégicos de atuação que estruturam o plano de ação apresentado nas páginas seguintes. Além disso, com uma natureza transversal a esta estrutura de eixos, o plano contempla cinco projetos âncora que pretendem responder diretamente a necessidades do cluster identificadas no diagnóstico e que constituem fortes elementos de inovação em relação a planos anteriores.

Estes temas estão refletidos nos quatro eixos estratégicos de atuação que estruturam o plano de ação.

Eixo 1

QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS E EMPRESAS

- Modernização dos referenciais de qualificação
- Capacitação técnica e operacional
- Capacitação da gestão empresarial
- Produção de conteúdos
- Produção e difusão de intelligence estratégico
- Learning factories
- Novos projetos empresariais
- Atração de pessoas



ACADEMIA DIGITAL
INCLUSÃO E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL

Eixo 2

PRODUTOS E PROCESSOS SUSTENTÁVEIS

- Desenvolvimento de matérias-primas e subsidiárias
- Novos conceitos de produto
- Rastreabilidade e sustentabilidade
- Eco processos de produção e controlo
- Economia circular



COMPROMISSO
VERDE

Eixo 3

FLEXIBILIDADE E RAPIDEZ DE RESPOSTA

- Agilizar o desenvolvimento do produto
- Implementar logística inteligente
- Modernizar e automatizar processos
- Desenvolvimento de novos métodos
- Digitalização



CENTRO DE
DEMONSTRAÇÃO

Eixo 4

PRESENÇA ATIVA NOS MERCADOS

- Promoção comercial externa
- Marketing digital
- Valorização de empresas e marcas
- Marcas e distribuição
- Gestão da cadeia de abastecimento
- Campanhas de imagem institucional



EMPREENDEDORISMO
DE MARCA

Eixo 1

QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS E EMPRESAS

Medidas	Ações
Modernização dos Referenciais de Qualificações	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico de necessidades de qualificações e competências• Elaboração dos referenciais de competências, formação, qualificação e avaliação
Capacitação Técnica e Operacional	<ul style="list-style-type: none">• Mentoring transgeracional• Oficinas – Learning by Doing• Estágios• Formação à medida – projetos autónomos• Formação à medida – projetos conjuntos• Formação modular certificada
Capacitação da Gestão Empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Formação ação• Webinars• Workshops• Podcasts• Mentoring e coaching
Produção de Conteúdos	<ul style="list-style-type: none">• Cursos• Vídeos• Manuais• Podcast
Produção e Difusão de Intelligence Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Estudos de mercado• Análise de conjuntura e prospetiva• Vigilância económica e tecnológica• Bases de dados• Guias de empresário
Learning Factories	<ul style="list-style-type: none">• Preparação de formadores/tutores• Ligação com conteúdos existentes• Apoio técnico-pedagógico às empresas
Novos Projetos Empresariais	<ul style="list-style-type: none">• Concursos de ideias• Consultadoria para planos de negócio• Mentoria• Intercâmbios de gestores• Apoio à angariação de financiamento
Atração de Pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Ações nas escolas• Open days e oficinas com novas ferramentas• Turismo industrial• Formação para a integração de estrangeiros (técnica, linguística)• Plataforma oferta-procura emprego no cluster

Dar um salto qualitativo no processo de qualificação, requalificação e rejuvenescimento do cluster do calçado português.

A qualificação de pessoas e empresas é o primeiro e, de alguma forma, o mais importante eixo do plano estratégico. Mais importante porque é condição indispensável para que os outros se possam cumprir e ser bem-sucedidos. Sem pessoas e empresas qualificadas, mais qualificadas, não será possível desenvolver produtos e processos sustentáveis. Não será possível reforçar a flexibilidade e rapidez de resposta das nossas empresas. Não será possível ter uma presença ativa nos mercados internacionais. Sem pessoas e empresas mais qualificadas estaremos limitados a repetir o que já fizemos, o que, no contexto desafiante que enfrentamos, não é suficiente.

A qualificação dos atuais protagonistas do cluster e a atração de novos protagonistas é um desafio premente. Apesar da evolução muito positiva ocorrida nas últimas décadas, o nível de qualificações predominante no cluster continua a ser insuficiente, o que se reflete nos nossos níveis de produtividade: o cluster português de calçado, como a generalidade da indústria portuguesa, tem níveis de produtividade que ficam bem aquém dos nossos concorrentes europeus. Não porque os portugueses trabalhem pouco: em média, trabalhamos mais horas do que esses concorrentes. A nossa produtividade é mais baixa do que a deles porque produzimos menos por hora trabalhada e, sobretudo, porque não conseguimos que os mercados valorizem igualmente aquilo que produzimos. Sem prejuízo do que também há a melhorar a esse nível, não é ao nível do desempenho individual, é ao nível do marketing e da gestão da produção que se joga a possibilidade de termos uma indústria que gere mais valor e, conseqüentemente, possa remunerar melhor empresários e trabalhadores. É, portanto, por cima, ao nível da empresa e da sua gestão, que tem de começar o esforço de qualificação.

Ao nível individual, nas últimas décadas o cluster reduziu para 10% a quota de trabalhadores não qualificados, substituindo-os progressivamente por trabalhadores semiqualeificados e qualificados. No entanto, falta ainda qualificar 34% dos seus ativos e modernizar muitos dos já qualificados para fazer face a novos desafios tecnológicos e organizacionais.

Até 2030, pretende-se dar um salto qualitativo no processo de qualificação, requalificação e rejuvenescimento do cluster do calçado português, que deve assentar na adequação de perfis, percursos formativos, criatividade nos conteúdos e metodologias, na flexibilidade e na rapidez de resposta à necessidade de novas competências. A estratégia da qualificação de pessoas e empresas deverá estar em linha com o Pacto para as Competências, recentemente lançado pela Confederação Europeia de Calçado (CEC), conjuntamente com outras confederações da indústria da Moda (EURATEX e COTANCE) que, por sua vez, tem como base a Nova Agenda Europeia para as Competências lançada em junho de 2020 pela Comissão Europeia.

Evidentemente, a elevação do nível médio de qualificação das pessoas e empresas do cluster não se consegue apenas melhorando as qualificações das que já o integram. Consegue-se, também, atraindo novas pessoas e projetos empresariais. É necessário articular a qualificação ao longo da vida dos ativos do cluster com a atração e retenção de jovens, mas também de ativos, nacionais e estrangeiros, noutras fases das suas vidas profissionais.

Aproveitaremos um novo ciclo de oportunidades criado pela abertura da cooperação com as instituições reguladoras da educação/formação no que respeita à modernização do Catálogo Nacional de Qualificações e nova regulamentação da Formação Modular Certificada e Reconhecimento e Validação de Competências adquiridas em contextos formativos não formais, alargando a abrangência dos níveis de qualificação profissional.

A qualificação, no sentido amplo em que aqui usamos a expressão, não se reduz à formação. Mas a formação é importante. Para que as atividades de formação e qualificação possam responder às necessidades atuais das empresas, importa proceder à **modernização dos referenciais de qualificações do cluster**. Os referenciais de formação já não são revistos de forma integrada há várias décadas e, em determinados aspetos, estão desfasados da evolução tecnológica entretanto ocorrida nas empresas, constituindo um obstáculo à definição de programas de formação verdadeiramente relevantes.

As empresas continuam a debater-se com dificuldades resultantes da inadequada preparação dos recursos humanos ao seu dispor. É, por isso, necessário prosseguir o esforço de **capacitação técnica e operacional** das nossas empresas, desenvolvendo modalidades de formação adequadas, como oficinas, estágios e formação à medida. Neste contexto, um desafio é assegurar a transmissão de saberes entre gerações: os trabalhadores mais antigos têm, muitas vezes, um grande saber-fazer acumulado cuja transmissão para as novas gerações de trabalhadores é muito importante para preservar a reputação das empresas portuguesas enquanto fabricantes de alta qualidade.

A capacitação técnica e operacional é importante. Mas o futuro do cluster do calçado depende, acima de tudo, das opções que os seus empresários e gestores venham a tomar. Contribuir para a **capacitação da gestão empresarial** é, por isso, provavelmente, o principal contributo que o plano estratégico pode dar para o sucesso do cluster. O extremo dinamismo do mundo contemporâneo coloca empresários e gestores permanentemente perante novos desafios que requerem o reforço das suas competências e qualificações. A rapidez com que os temas da sustentabilidade e da transformação digital ascenderam ao topo da agenda empresarial é um exemplo desta necessidade e de áreas em que essa capacitação é indispensável. Mas não apenas eles.

A sucessão empresarial é outro exemplo de um tema da maior relevância para grande número de empresas do cluster: dada a sua natureza de empresas familiares, estas questões colocam-se-lhes inevitavelmente, mais cedo ou mais tarde, e a gestão destes processos tem frequentemente profundas consequências no seu futuro. A formação de empresários e gestores coloca sempre desafios que são acrescidos num tecido de pequenas e médias empresas: de facto, estas empresas têm, em geral, estruturas de gestão muito leves que dificultam a libertação do tempo necessário às atividades de capacitação. Importa, por isso, encontrar os formatos de formação adequados a este público, quer pelo recurso a ferramentas digitais que permitam a formação à distância, quer pelo recurso a soluções que permitam compatibilizar a formação com a permanência no local de trabalho.

Para suportar as atividades de capacitação que se pretendem desenvolver é necessária uma atividade intensa de **produção de conteúdos**, em muitos casos em formato digital. Estes conteúdos serão também uma das bases para consolidar a Academia Digital que constitui um projeto âncora deste plano estratégico.

Mas, por mais qualificados que sejam os seus responsáveis, a escala das PME implica quase obrigatoriamente que se debatam com insuficiências ao nível da informação, da inteligência, de suporte à gestão empresarial. Para pequenas e médias empresas, como as que, quase exclusivamente, compõem o cluster do calçado, a angariação e análise de informação estratégica é extremamente onerosa.

Dada a sua reduzida dimensão, estas empresas têm dificuldade em reunir os meios financeiros e as competências necessárias para estas tarefas. Acresce que, para empresas desta escala, a informação estratégica tem, aproximadamente, as características de um bem público: a sua utilização por uma empresa não contende com a utilização por outras.

Por este motivo, como é a sua tradição, a APICCAPS e o CTCP propõem-se continuar a desenvolver uma intensa atividade de **produção e difusão de inteligência estratégico**, procurando dotar as empresas da informação necessária para suportar as suas decisões estratégicas, nomeadamente na forma de análises da conjuntura setorial, de estudos de mercado e de documentação de vigilância económica e tecnológica.

A capacitação dos recursos humanos do cluster não é algo que possa ser feito sem o envolvimento das empresas. Importa que as atividades de capacitação a desenvolver vão ao encontro às suas necessidades e isso exige, no mínimo, a sua atenta auscultação. Mas, nalguns casos, que se pretendem incentivar, as empresas estão em condições de assumir a responsabilidade por organizar internamente as suas próprias atividades de formação, tornando-se verdadeiras **learning factories**.

Mas a qualificação do cluster não se pode fazer só com quem já o integra. São necessários novos protagonistas e novos projetos. Pretende-se, por isso, criar um conjunto articulado de **mecanismos de apoio ao lançamento e implementação de novos projetos empresariais**, surjam eles de novos empresários, surjam no contexto de empresas já existentes. As necessidades de apoio são, naturalmente, diferentes consoante o ponto de partida e os mecanismos a implementar, como concursos de ideias, programas de mentoria e intercâmbio de gestores e apoio à angariação de financiamento, devem tê-lo em conta.

É igualmente indispensável **atrair novos recursos humanos**, especialmente recursos humanos qualificados, para reforçar e renovar o cluster, num contexto de crescente escassez de recursos humanos. São necessárias iniciativas para atrair bolsas de recursos humanos ainda disponíveis. Isto passa por trabalhar junto dos jovens, junto das escolas, para demonstrar o potencial de uma carreira no cluster do calçado. Mas, passa também por promover o cluster junto de outros públicos, nomeadamente adultos desempregados, imigrantes e pessoas com deficiências, para quem o calçado pode representar uma oportunidade de relançarem as suas vidas. A atração destes ativos exige a implementação de soluções que permitam o encontro entre a procura e a oferta de trabalho e o desenvolvimento de projetos complementares de formação, quer ao nível técnico, quer, no caso dos imigrantes, cultural e linguístico. Naturalmente, o sucesso destas iniciativas não é uma mera questão de comunicação, estando condicionado à capacidade do cluster para oferecer perspectivas de carreira mobilizadoras.

Projeto âncora

Academia digital

Nos últimos anos, em particular durante a pandemia COVID-19, os meios digitais afirmaram-se como um recurso decisivo para implementar formação à distância. No entanto, é nosso entendimento que a formação *online* pode ir muito além da simples digitalização da formação tradicional. Portugal pode utilizar algumas das suas competências técnicas únicas para, usando os meios digitais, reforçar a visibilidade da sua indústria de calçado.

A APICCAPS, em conjunto com o CTCP e o CFPIC, propõe-se desenvolver uma avançada plataforma de abrangência internacional especializada em formação para a fileira do calçado. Este projeto, a desenvolver em parceria com uma vasta rede de entidades externas, pretende congrega num único ambiente digital todas as funcionalidades formativas: cursos especializados, conteúdos digitais, ambientes de tutoria e mercado de emprego.

O projeto prevê, desde já, as seguintes ações:

- Um ambiente de formação totalmente digital que permitirá a cada parceiro da rede desenvolver os cursos nos temas para os quais os seus formadores estão mais qualificados, bem como usufruir das competências disponíveis em outras regiões do mundo. O contexto digital permite desenvolver cursos com os melhores formadores a nível mundial e disponibilizá-los de uma forma escalável sem grandes limites de audiência.
- Os conteúdos relacionados com o setor do calçado que estão hoje disponíveis *online* são vastos, mas quase sempre desorganizados e de difícil acesso. A plataforma da Academia Digital deverá também facilitar o acesso dos seus utilizadores a conteúdos sobre os diferentes temas relevantes para o setor do calçado. Procuraremos disponibilizar de forma estruturada o acesso a vídeos, conteúdos multimédia, biblioteca, publicações científicas, etc., de forma a criar uma comunidade de formadores e formandos unida pela ligação ao setor do calçado.

- Parte significativa da procura por formação de curto prazo a nível internacional provém de pessoas sem ligação ao setor e que procuram iniciar o seu negócio. Nestes casos, entendemos que a disponibilização de processos de consultoria individual, em modo de tutoria, poderá permitir o início de novos negócios com grande potencial.
- Finalmente, esta Academia Digital deverá promover uma plataforma de emprego a nível mundial que permita a interação facilitada entre empregadores e potenciais empregados. Aos simples registos de oportunidades de emprego e de perfis de empregados deverão ser adicionados um conjunto de funcionalidades de interação e validação que permitam uma integração de competências muitas vezes apenas disponíveis noutros mercados internacionais.

As necessidades de formação do cluster estão longe de estar preenchidas e a Academia definirá um programa de conteúdos vocacionados para diversos níveis de formação dos seus utilizadores portugueses. O foco da sua atividade incluirá:

- A qualificação e requalificação dos ativos do cluster;
- A formação inicial e integração de novos ativos que venham trabalhar para o cluster;
- O intercâmbio de boas práticas e organização de atividades conjuntas entre os diferentes atores do cluster.

Com este projeto, pretende-se afirmar Portugal como o dinamizador de uma vasta rede de competências internacionais e, assim, reforçar a notoriedade da indústria portuguesa do calçado nos mercados internacionais.

Projeto âncora

Inclusão e Responsabilidade social

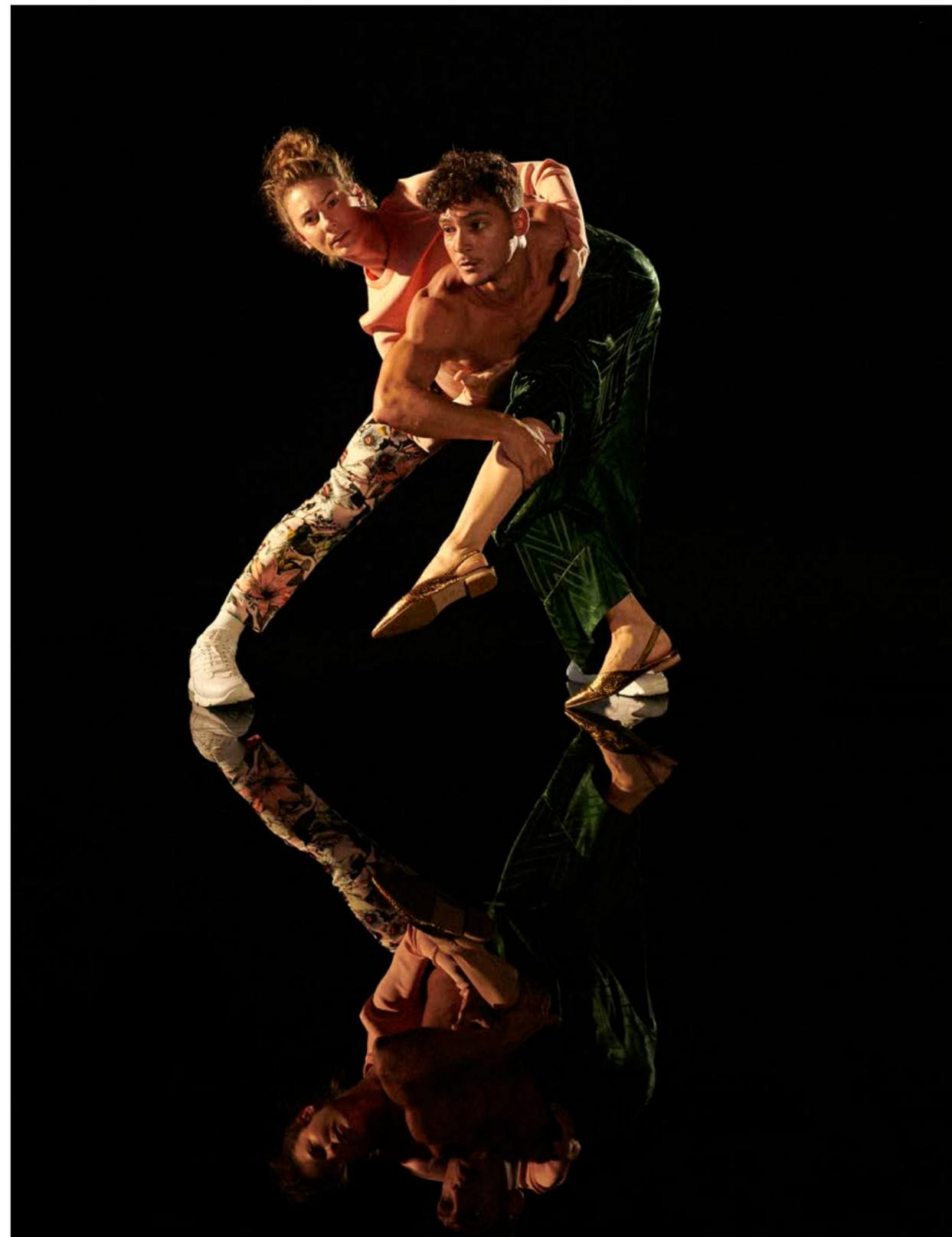
A indústria portuguesa de calçado é, muitas vezes, apresentada como um modelo de competitividade nos mercados internacionais em temas como a inovação, o conhecimento, acesso aos mercados e, mais recentemente, no desenvolvimento de soluções sustentáveis. O setor pretende criar a dinâmica imprescindível para se tornar igualmente uma referência ao nível da inclusão e da responsabilidade social.

No imediato, a APICCAPS criará um grupo de trabalho (com Centros de Formação, empresas da fileira, e outros organismos pertinentes) e estudará as melhores práticas existentes, a nível nacional e internacional, em matérias tão relevantes como a promoção da igualdade de género, a integração de minorias, de pessoas com deficiências e de outras características potenciadoras de exclusão social. Para isso, a APICCAPS trabalhará em parceria com entidades governamentais e autarquias locais, assim como com instituições da economia social que diariamente promovem práticas sociais de excelência.

Para além de questões prementes como apoio ao primeiro emprego, os transportes ou as creches, serão estudadas formas acessórias de remuneração, que poderão passar por: Criação de Bolsas de Estudos, Programas de assistência financeira a famílias em situações de emergência, Serviços de Coaching e aconselhamento pessoal.

Em paralelo com este estudo, a APICCAPS pretende desenvolver, desde já, um projeto-piloto envolvendo, numa primeira fase, 20 empresas, que procurarão implementar ações em temas tão relevantes como:

- Igualdade salarial;
- Práticas sobre a conciliação vida familiar e vida profissional;
- Apoio à maternidade,
- Igualdade de género;
- Integração de minorias e de pessoas com deficiência;
- Acolhimento de refugiados;
- Ações de voluntariado;
- Criação de bolsa de estudo;
- Apoio ao primeiro emprego;
- Redes de transporte.



Eixo 2

PRODUTOS E PROCESSOS SUSTENTÁVEIS

Medidas	Ações
Desenvolvimento de Matérias-Primas e Subsidiárias	<ul style="list-style-type: none">• Novos couros• Materiais substitutos do couro• Polímeros, formulações e compósitos; Componentes em materiais biológicos• Produtos sustentáveis para curtume ou recurtume; Acabamentos de base biológica ou aquosa; Adesivos de base aquosa
Novos Conceitos de Produto	<ul style="list-style-type: none">• Produtos com menor pegada ambiental• Produtos com elevados padrões de conforto térmico e biomecânico• Produtos com elevado desempenho funcional• Produtos e processos "zero defeitos e resíduos"
Rastreabilidade e Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Ferramentas para a rastreabilidade• Ferramentas para a sustentabilidade do cluster• Eco design• Avaliação da pegada ambiental• Bases de dados de materiais e tecnologias sustentáveis
Eco Processos de Produção e Controlo	<ul style="list-style-type: none">• Novos processos de produção sustentáveis e circulares para materiais, componentes, calçado e marroquinaria• Valorização de efluentes e de resíduos dos processos de produção de materiais, componentes e produtos• Metodologias e soluções para avaliação e controlo dos novos produtos e processos
Economia Circular	<ul style="list-style-type: none">• Modelos de negócio e gestão para circularidade• Reciclagem e simbiose industrial entre empresas e clusters industriais• Processos de reciclagem de produtos e calçado pós consumo

A preocupação com a sustentabilidade não é uma moda passageira. O crescimento económico tem permitido tirar centenas de milhões de seres humanos da pobreza, mas tem igualmente provocado tensões ambientais que geram fundados receios quanto ao seu impacto na qualidade de vida, não só das futuras gerações, como na das atuais. Independentemente das controvérsias que inevitavelmente rodeiam muitas das suas afirmações específicas, os relatórios do *Intergovernmental Panel on Climate Change*, por exemplo, têm vindo a evidenciar sinais preocupantes quanto ao impacto da atividade humana nas alterações climáticas. Os apelos à ação para conter estes impactos, a sensibilidade dos consumidores a estes temas e a sua incorporação nas políticas públicas têm-se vindo a acentuar rapidamente e não é previsível que se invertam.

A indústria da moda, em que o calçado se insere, não está isenta de responsabilidades em ambas as matérias. Poucas indústrias garantem o sustento de tantas pessoas como a moda, a nível mundial, e seguramente nenhuma tem sido mais importante nos processos de industrialização que, nos últimos dois séculos, permitiram alçar a humanidade acima do nível de vida de subsistência que sempre tinha conhecido. Mas a indústria da moda é, também, de acordo com algumas estimativas, responsável por 2 a 8 por cento das emissões globais de gases com efeitos de estufa, por uma percentagem mais elevada das descargas de águas residuais e por consumos energéticos que excedem os das indústrias da aviação e dos transportes marítimos, em conjunto.

Em 2019, a APICCAPS apresentou o Plano de Ação do Cluster do Calçado para a Sustentabilidade que, como afirmou então o seu presidente, pretendia ser “uma ferramenta essencial para o reposicionamento estratégico do setor na cena competitiva internacional”. O plano estratégico que agora se apresenta reafirma este propósito, consagrando um dos seus eixos aos “produtos e processos sustentáveis.” Produtos e processos são, de facto, os dois principais níveis de intervenção previstos. Ao nível dos processos, preveem-se, nomeadamente, iniciativas destinadas a reforçar a “circularidade” setorial, visando reduzir os consumos incorporados na produção. Quanto aos produtos, pretende-se não só desenvolver novos conceitos de produto, em si mesmos com melhores propriedades em termos de sustentabilidade, mas também desenvolver um intenso trabalho de investigação e desenvolvimento a nível dos materiais, procurando nomeadamente explorar as potencialidades de materiais de origem biológica. O desafio é encontrar soluções que permitam compatibilizar a sustentabilidade ambiental da atividade produtiva com a sustentabilidade económica do próprio negócio sem a qual não há, também, sustentabilidade social, porque sem empresas não há emprego.

Se não lhes soubermos responder, as crescentes exigências regulamentares que nos são colocadas em matéria de sustentabilidade e a crescente atenção que os consumidores dedicam a estes temas podem ser uma séria ameaça para o calçado português. A APICCAPS e o CTCP encaram-nas, no entanto, como uma grande oportunidade para continuar o trabalho de valorização do calçado nacional e de diferenciação face à concorrência internacional.



É necessário encontrar os modelos de negócio que compatibilizem a sustentabilidade ambiental que se procura assegurar com a sustentabilidade financeira das empresas sem a qual esse objetivo estará comprometido.

Independentemente de outras iniciativas, é possível reforçar significativamente a sustentabilidade do cluster do calçado através do **desenvolvimento de matérias-primas e subsidiárias** com melhor desempenho. O couro, a matéria-prima por excelência da indústria portuguesa de calçado, não tem um desempenho ambiental desfavorável, apesar da imagem negativa que alguns lhe associam: sendo essencialmente um subproduto inerente à produção de carne, o seu aproveitamento para a fabricação de calçado, e de outros produtos, reduz a quantidade de materiais que, de outra forma, seriam enviados para aterros ou destruídos. No entanto, é inegável que podem ser introduzidas melhorias no seu fabrico, por exemplo, utilizando processos *wet-white* que reduzam o impacto ambiental. Ao nível do fim de vida dos produtos do cluster, é também desejável reforçar a biodegradabilidade do couro e a sua reciclagem. O desenvolvimento de biocouros é, por isso, uma ação prioritária. No entanto, é igualmente necessário trabalhar no desenvolvimento de materiais com propriedades ambientais favoráveis e capacidade para serem uma alternativa credível ao couro. A mesma necessidade de busca de alternativas existe em relação aos outros materiais, que não o couro, atualmente utilizados no fabrico de calçado e marroquinaria.

O reforço da sustentabilidade do cluster não passa apenas pelo desenvolvimento de novos materiais. Ao nível dos **conceitos de produto** e do seu processo de fabrico há potencial de melhoria que deve ser explorado. É possível, por exemplo, reduzir, tendencialmente para zero, os resíduos e defeitos inerentes à produção, com evidentes benefícios ambientais. É igualmente possível desenhar os produtos com a preocupação explícita de reduzir o seu impacto em fim de vida, procurando promover a sua biodegradabilidade ou possibilidade de reciclagem. Mas, naturalmente, o trabalho a desenvolver ao nível do conceito do produto não deve ter essa única preocupação, devendo conciliar os objetivos de sustentabilidade com o propósito de ir ao encontro dos requisitos cada vez mais exigentes dos consumidores em matérias como o conforto ou o desempenho funcional do calçado.

A importância crescente do tema da sustentabilidade é uma das razões por que os clientes da indústria de calçado têm vindo a reforçar as suas exigências quanto à possibilidade de rastrear toda a sua cadeia de abastecimento. É uma matéria em que as empresas do cluster português do calçado, em função, nomeadamente, da reduzida dimensão da maioria delas, apresentam dificuldades. O plano estratégico prevê, por isso, uma aposta no desenvolvimento de **ferramentas para a rastreabilidade e a sustentabilidade**. É importante, por exemplo, desenvolver bases de dados de materiais e tecnologias que facilitem as decisões de abastecimento das empresas.

O desenvolvimento de **eco processos** de valorização dos resíduos e produtos do cluster - sejam os produtos finais, calçado e marroquinaria, sejam as matérias utilizadas no seu fabrico - pode igualmente dar um contributo relevante para a sustentabilidade da sua atividade. Importa, por exemplo, intervir ao nível da curtimenta, para valorizar os seus efluentes e resíduos.

Estas soluções serão um dos elementos necessários para que o cluster adote uma lógica de **economia circular**, reforçando a simbiose com empresas e outros clusters, assim como a reciclagem de produtos intermédios e finais. Mas, para o fazer, é necessário encontrar os modelos de negócio que compatibilizem a sustentabilidade ambiental que se procura assegurar com a sustentabilidade financeira das empresas, sem a qual esse objetivo estará comprometido.

Projeto âncora

Compromisso verde

O Cluster do Calçado considera as questões da sustentabilidade decisivas. Por isso, no âmbito deste plano estratégico, para além de lhes ser dedicado um eixo específico, a APICCAPS e o CTCP irão propor um “compromisso verde”, especificando objetivos concretos em matéria de sustentabilidade, a ser assinado pelas empresas do cluster.

Tendo as Nações Unidas definido o objetivo de um planeta com saldo nulo de emissões de carbono em 2050 e uma redução para metade das emissões já em 2030, o cluster entende que se deve associar a estes objetivos, assumindo-os como um compromisso seu.

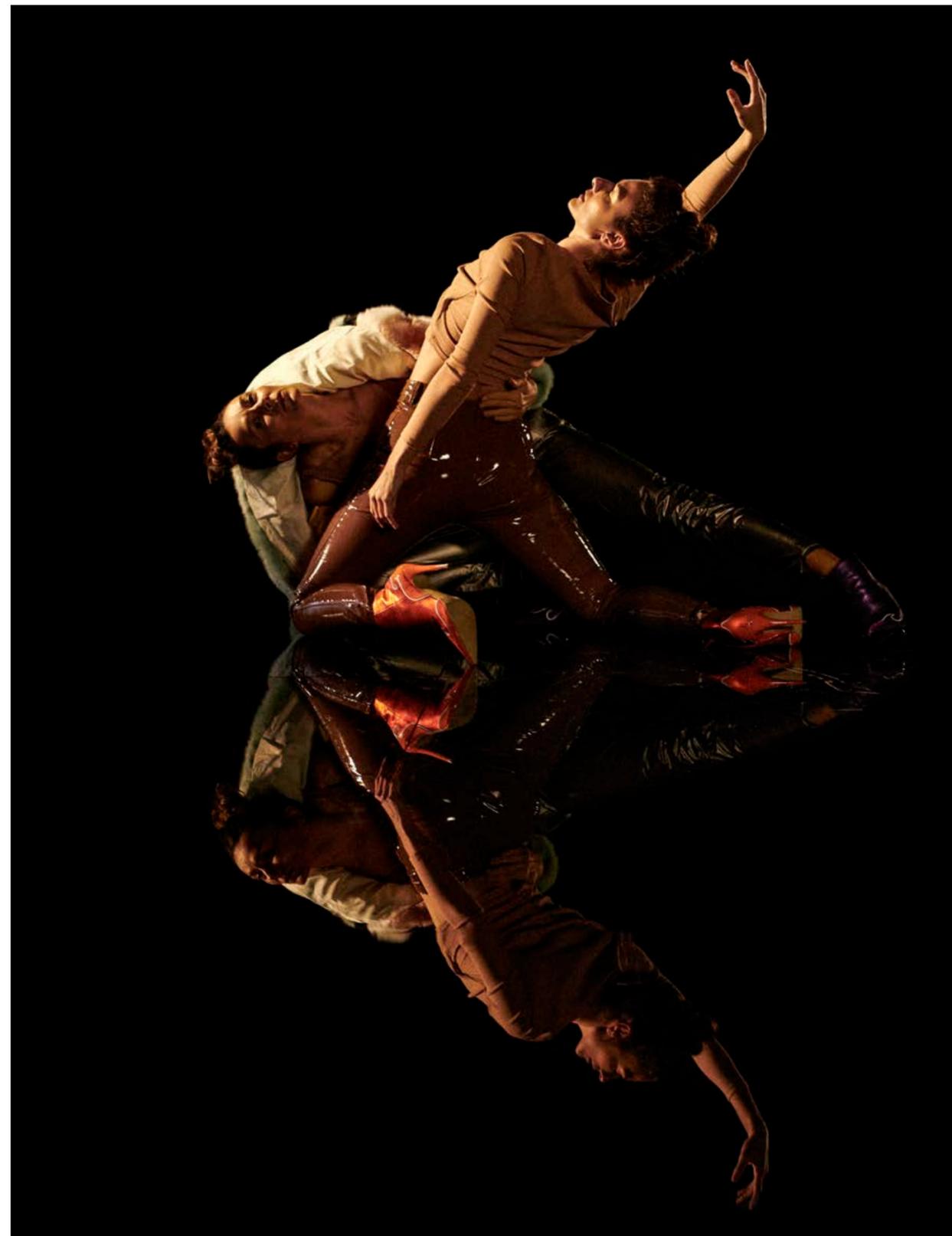
O projeto prevê as seguintes ações:

A curto prazo, a APICCAPS e o CTCP convidarão as empresas do cluster a assumirem um Compromisso Verde, comprometendo-se a cumprir, até 2030 e 2050, determinados objetivos em matéria de redução de emissões.

O CTCP apoiará as empresas que assumirem o Compromisso Verde, nomeadamente nos seguintes domínios:

- Avaliar a pegada de carbono atual e identificar áreas com maior potencial de redução.
- Definição de um plano de ação individual que, em função da situação específica de cada empresa, determinará as ações a desenvolver em matérias como o Ecodesign, os métodos para a seleção de materiais, a redução de desperdícios, a produção e utilização de energias verdes ou, ainda, a implementação de novos modelos de negócios que reduzam a utilização de materiais virgens ou reutilizem materiais de fontes recicladas.
- Monitorar a implementação destes planos de ação.
- Regularmente realizar uma avaliação das emissões de carbono das empresas participantes.

Pretende-se que, em 2023, o compromisso seja assumido por empresas que representem mais de 50% das exportações do cluster do calçado.



Eixo 3

FLEXIBILIDADE E RAPIDEZ DE RESPOSTA

Medidas	Ações
Agilizar o Desenvolvimento de Produto	<ul style="list-style-type: none">▪ Criação de modelos virtuais▪ Ferramentas de cocriação▪ Fabrico rápido de protótipos e amostras▪ Fabrico rápido de ferramentas e utilitários de produção
Implementar Logística Inteligente	<ul style="list-style-type: none">▪ Armazenamento de materiais▪ Fluxo de materiais e componentes▪ Movimentação e armazenamento de ferramentas e utilitários de produção▪ Expedição de produtos acabados▪ Layouts inovadores
Modernizar e Automatizar Processos	<ul style="list-style-type: none">▪ Processos de montagem convencionais▪ Linhas integradas de produção▪ Corte, costura e outras operações manuais▪ Novos sistemas de controlo de qualidade
Desenvolvimento de Novos Métodos	<ul style="list-style-type: none">▪ Sistemas de corte▪ Novos processos de construção▪ Cardagem e operações de colagem▪ Processos de montagem▪ Processos de acabamento▪ Modularidade de ferramentas de produção
Digitalização	<ul style="list-style-type: none">▪ Implementação de redes de alta velocidade▪ Digitalização do chão de fábrica▪ Planeamento e gestão da produção e do produto▪ Integração de ferramentas digitais com processos de produção▪ Plataformas digitais para comunicação externa▪ Ferramentas digitais para formação e manutenção▪ Sistemas de cibersegurança

Sendo já uma das forças e, até, dos traços identitários da indústria portuguesa de calçado, poderá estranhar-se que a flexibilidade e rapidez de resposta sejam um dos eixos do plano estratégico. Há, no entanto, diversas razões para que assim seja.

Em primeiro lugar, importa notar que, no mercado, as “forças” apenas podem ser avaliadas em termos relativos: a flexibilidade e rapidez de resposta são uma força do calçado português porque, nessa matéria, temos conseguido um melhor desempenho do que os nossos concorrentes. Mas, como nós, esses concorrentes esforçam-se permanentemente por reforçar as suas competências e, se confiarmos passivamente nos nossos êxitos passados, mais tarde ou mais cedo, seremos ultrapassados. Na medida em que entendamos – e entendemos – que a flexibilidade e a rapidez de resposta são argumentos competitivos importantes das nossas empresas, é necessário continuar a investir para os reforçar. Com a consciência de que, à medida que conseguimos níveis de desempenho mais elevados, ganhos adicionais são cada vez um desafio mais exigente.

Em segundo lugar, nas primeiras duas décadas do século, a nossa indústria apostou, em grau muito significativo, no abastecimento ao pequeno retalho independente e foi em resposta às necessidades desse tipo de cliente que desenvolveu a sua flexibilidade e rapidez de resposta. Como já anteriormente discutido, a estrutura dos mercados de retalho está a mudar, com um peso crescente dos retalhistas online, que têm necessidades e colocam desafios diferentes, a que é necessário dar resposta.

Finalmente, é necessário trabalhar para ultrapassar a dicotomia entre flexibilidade e rapidez de resposta, por um lado, e escala, por outro, que ainda se verifica, desenvolvendo processos produtivos mais eficientes, mais flexíveis e mais rentáveis, orientados tanto às grandes produções, como a empresas que trabalhem com pequenas produções.

Pelas suas características naturais, um sapato fabricado de forma tradicional pode exigir mais de 50 operações até que esteja concluído. Muitas destas são realizadas de forma manual, requerendo colaboradores especializados. Este facto, aliado à dificuldade generalizada de atração e contratação de novos colaboradores, torna imprescindível uma aposta clara em processos ágeis e sustentáveis para a produção de calçado acabado e todos os componentes que fazem parte da cadeia de valor.

Numa indústria em que a competitividade assenta na permanente renovação da oferta e na capacidade para transformar as especificações (mais ou menos vagas) recebidas dos compradores em produtos concretos, a eficiência na fase de **desenvolvimento do produto** é crucial. Os processos tradicionais de desenvolvimento de calçado são morosos e caros, exigindo a criação de ferramentas, a construção de protótipos e múltiplas iterações de contacto presencial com o potencial comprador.

Para tornar estes processos mais expeditos, importa promover uma utilização crescente de modelos virtuais que, recorrendo a *Computer Aided Design (CAD)*, permitam validar especificações antes da construção de qualquer protótipo físico. Em paralelo, as tecnologias de *Augmented Reality | Virtual Reality | Mixed Reality (AR/VR/MR)*, conjugadas com plataformas de interação com clientes, podem potenciar a cocriação de modelos e permitir acelerar todo o processo. Finalmente, importa desenvolver e promover soluções de prototipagem rápida, nomeadamente a manufatura aditiva (“impressão 3D”), que permitam reduzir o custo e encurtar radicalmente o tempo necessário para a construção de protótipos. Estas tecnologias podem também revelar-se eficientes na produção de pequenas séries de calçado, em especial, de amostras, e, mesmo, de ferramentas.

A **implementação de soluções de logística inteligente** pode dar um contributo fundamental para a flexibilidade e rapidez de resposta que o cluster precisa de reforçar, nomeadamente no contexto de uma importância crescente do comércio eletrónico. A este nível é necessário investir na implementação de armazéns inteligentes, desde a entrada dos materiais e componentes, até à saída do produto acabado, rastreando-se todo o produto e a sua localização, através de etiquetas RFID ou códigos QR. Pretende-se assim obter uma maior eficiência na gestão de stocks e rentabilizar o espaço que as empresas têm disponível. Mas é necessário, igualmente, reforçar a logística interna, automatizando processos como o transporte de materiais e ferramentas e integrando-os com os sistemas de controlo, gestão e planeamento. Nesse domínio, sem menosprezar ferramentas tradicionais, como os tapetes e transportadores aéreos, importa explorar o potencial de *Autonomous Guided Vehicles (AGV)* e *Autonomous Mobile Robots (AMR)*.

A modernização e, até, a criação de alternativas aos métodos produtivos convencionais, envolve inovações ao nível da tipologia do calçado e das tecnologias e processo. O desenvolvimento de tipologias de calçado em que, por exemplo, não sejam necessárias operações de costura ou colagem é uma das possibilidades a explorar. No caso das tecnologias e processos de fabrico, além da construção da gáspea, é igualmente importante o desenvolvimento de novos processos para a união entre a gáspea e os solados como, por exemplo, a injeção direta, a imersão e os outros processos inovadores, diminuindo assim o número de etapas necessárias à produção.

É igualmente importante inovar em tarefas complementares como a cardagem, para preparação de solas e gáspeas para a colagem ou para a injeção direta ao corte, ou o acabamento. Apesar dos avanços conseguidos nos últimos tempos em soluções que vieram substituir métodos tradicionais, importa tornar estas operações mais flexíveis e com um grau mais elevado de automação.

Numa indústria em que a competitividade assenta na permanente renovação da oferta e na capacidade para transformar as especificações recebidas dos compradores em produtos concretos, a eficiência na fase de desenvolvimento do produto é crucial.

No cluster do calçado, o uso de ferramentas de apoio à produção, como por exemplo, formas, matrizes para costura automática ou moldes para injeção, é fundamental. Devido à natural variabilidade do produto, a criação e gestão destas ferramentas coloca bastantes desafios. Frequentemente verifica-se a necessidade de existirem ferramentas individuais para cada modelo e para cada tamanho, tornando o processo do desenvolvimento demorado e caro. Além disso, ocupam um espaço significativo no chão de fábrica, obrigando ao uso de sistemas de armazenamento complexos e a uma gestão desafiante. É, por isso, importante o desenvolvimento de alternativas que incrementem a flexibilidade da produção.

Esta **modernização dos processos convencionais**, complementada com **novos métodos produtivos**, visa também responder à procura crescente de produtos customizáveis. Aparece, assim, a necessidade do desenvolvimento de tecnologias e processos que tornem a customização mais fácil e prática, quer em termos da interação com o cliente, quer na gestão e planeamento da produção.

O reforço da automatização dos processos produtivos pode assentar na inserção de “ilhas de automação” em linhas de montagem tradicionais ou, mais radicalmente, do desenvolvimento de novas linhas plenamente integradas. As ilhas de automação podem estar vocacionadas para áreas cruciais da produção do calçado, como o corte, a costura, a cardagem ou a montagem e recorrer a tecnologias modernas de automação em que a capacidade de processamento e armazenamento permita a interação e integração instantânea de equipamentos. As linhas integradas levam mais longe a automatização, integrando todas estas tarefas e reduzindo ao mínimo a intervenção humana, afigurando-se indispensáveis no contexto de crescente dificuldade de recrutamento de mão-de-obra que se perspetiva. A capacidade tecnológica existente, assim como a que se pode apenas prever para o futuro, permitirá o surgimento de novos sistemas de controlo de qualidade, baseados não só nos mais modernos algoritmos de visão máquina, mas também em *AR* e *MR*. A inspeção automática será parte integrante do processo produtivo, desde o seu início até ao produto acabado.

A **digitalização** é, inevitavelmente, um dos elementos essenciais para aumentar a rapidez de resposta e flexibilidade das empresas do cluster, devendo abranger quer a gestão dos processos internos de cada empresa, quer a sua interação com outras empresas, a montante e a jusante. A digitalização do “chão de fábrica” - isto é, a implementação de mecanismos de aquisição, armazenamento, manipulação e interpretação de dados ao nível dos equipamentos e da própria fábrica – permitirá reforçar as funções de planeamento e gestão, permitindo uma capacidade de controlo eficiente e cada vez mais imediato e uma integração de todo o processo produtivo até agora inexistente. Não só a produção, mas também a gestão dos próprios produtos, incluindo a sua rastreabilidade, terá como instrumento a digitalização refletida em modernos sistemas de PDM (*Product Data Management*), PLM (*Product Life Cycle Management*) e gestão integrada de dados. Permite-se assim a colaboração entre os vários intervenientes no desenvolvimento do produto, com uma informação centralizada, rastreada e facilmente interpretada, viabilizando também novas ferramentas de orçamentação e acompanhamento do produto.

A integração efetiva de todas as linhas, ilhas e demais equipamentos será feita com recurso à implementação das, cada vez mais importantes, redes de alta velocidade, permitindo a comunicação em chão de fábrica, assim como entre diferentes setores dentro da empresa ou mesmo com o exterior. Uma comunicação efetiva entre os diversos intervenientes, terá como suporte plataformas digitais, como portais web ou sistemas de integração de trocas de informação, resultando numa maior eficácia e rentabilidade de tempo. Estas ferramentas serão componentes essenciais para internacionalização das empresas e os seus produtos. A preocupação com a cibersegurança, pela proteção do segredo industrial, as informações de clientes e produtos, não esquecendo o normal funcionamento das empresas, terá um papel fundamental.

Naturalmente, a evolução dos equipamentos e métodos de fabrico exige uma mão-de-obra qualificada, que o plano de ação previsto no eixo Qualificação das Pessoas e Empresas deverá assegurar, sendo um dos fatores decisivos para a oferta de produtos de elevado valor acrescentado, diferenciados e únicos que o eixo Presença Ativa nos Mercados promoverá internacionalmente.

Projeto âncora

Centro de Demonstração

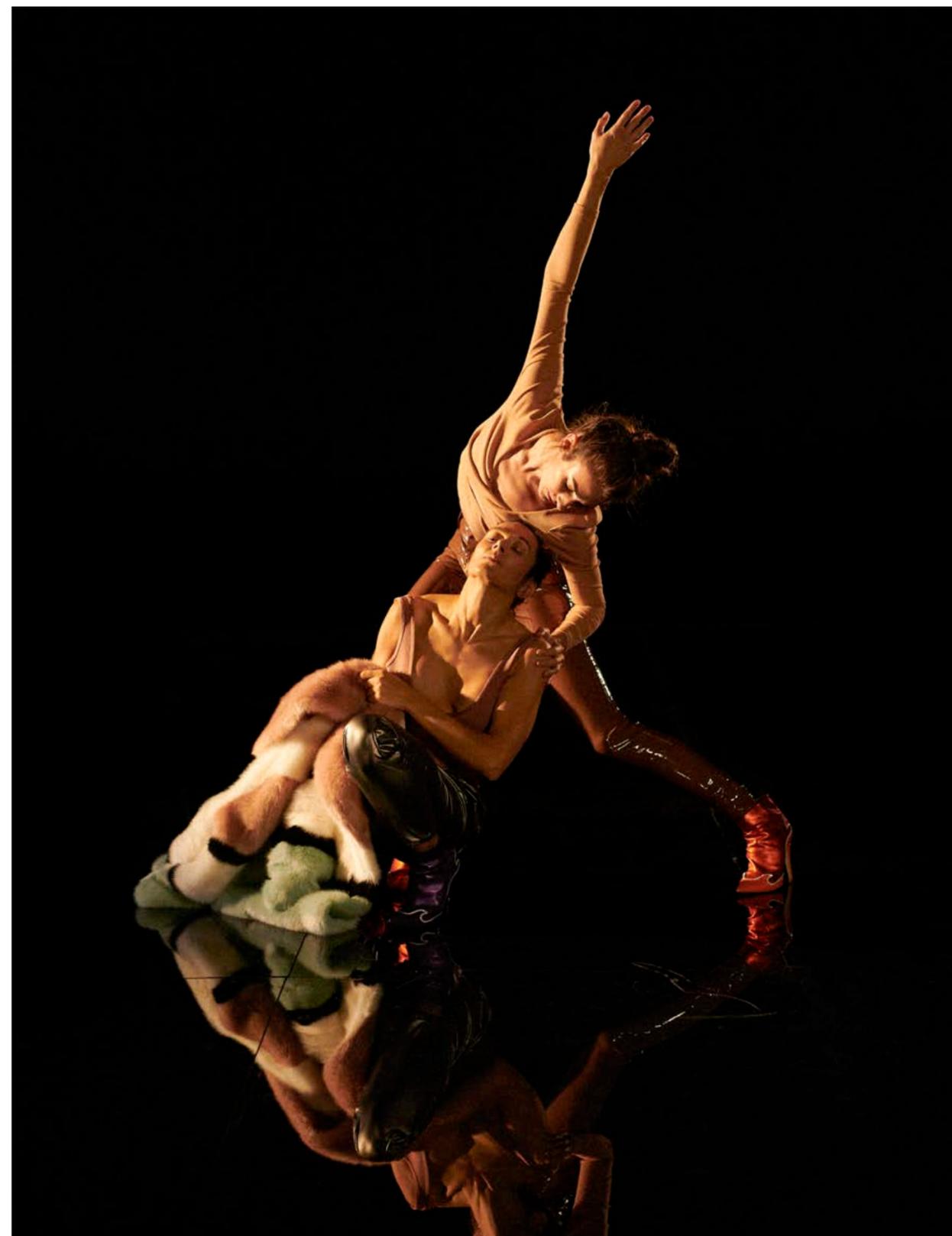
Na próxima década, espera-se a disponibilização de um vasto conjunto de soluções tecnológicas, resultado de um forte plano de investimentos suportado pelo PT 2030 e pelo PRR, que vão permitir ao cluster reforçar a sua liderança tecnológica à escala internacional. Para acelerar a adoção destas tecnologias pelo setor, será decisivo o reforço da capacidade de demonstração tecnológica atualmente disponível no CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.

A existência de um espaço dedicado com capacidade industrial e de uma equipa técnica qualificada permitirá a este Centro de Demonstração desenvolver:

- Ações de disseminação de conhecimento. Estas ações envolverão a instalação de um equipamento num ambiente piloto e a realização de sessões de apresentação para empresários, a promoção de sessões públicas sobre novas tecnologias ou a promoção de ações de demonstração tradicionais em ambiente industrial.
- Atividades de experimentação e exploração dirigidas a empresas do cluster. Antes da realização de investimentos numa nova tecnologia, as empresas do cluster beneficiarão da possibilidade de experimentação individualizada e acompanhada, assegurando assim um muito maior nível de confiança na aplicabilidade do investimento às suas necessidades.
- Atividades de formação, nomeadamente sobre novos equipamentos e processos, em contexto industrial, mas externo ao chão de fábrica, proporcionando uma mais flexível gestão dos ritmos de aprendizagem.

Seguindo a lógica que guia já a atividade do Shoe FabLab, este Centro de Demonstração será composto por unidades piloto em que existirão áreas de atuação específicas, como os materiais, a digitalização combinada com a automação e robotização e eficiência dos produtos com suporte digital, a prototipagem ou a qualidade.

Este Centro de Demonstração reforçará de forma significativa a capacidade do CTCP para apoiar os processos de inovação e desenvolvimento das empresas do cluster.



Eixo 4

PRESENÇA ATIVA NOS MERCADOS

Medidas

Ações

Promoção Comercial Externa	<ul style="list-style-type: none"> Participação em feiras internacionais Missões empresariais a mercados de exportação Prospecção de novos mercados Constituição de redes de apoio em mercados
Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> Definição de estratégias digitais Websites e lojas online Produção de conteúdos multimédia Campanhas de social media, de email marketing e outras de marketing digital Newsletters temáticas Fashion films Participação ativa em plataformas online
Valorização de Empresas e Marcas	<ul style="list-style-type: none"> Planos de comunicação e marketing Conceção de marcas Propriedade industrial de marcas e produtos Assessorias de comunicação Desenvolvimento de campanhas publicitárias Produção de catálogos
Marcas e Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> Aquisição de marcas Redes de distribuição Retalho tradicional Retalho online
Gestão da Cadeia de Abastecimento	<ul style="list-style-type: none"> Estudo de potenciais mercados abastecedores Missões empresariais a mercados de abastecimento Apoio tecnológico Produção de catálogos
Campanhas de Imagem Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Portal Portuguese Shoes Mailings profissionais Marketing de conteúdos Assessorias de comunicação e RP Publicidade em revistas de prestígio Integração em eventos moda Patrocínio de figuras publicas Realização de showcases

Os mercados internacionais são a razão de ser do cluster português de calçado. Com uma produção anual na casa dos 80 milhões de pares, a indústria portuguesa de calçado não seria sustentável se vocacionada exclusivamente, ou até maioritariamente, para o mercado nacional. As iniciativas orientadas para a atuação nos mercados internacionais têm, por isso, assumido um lugar de destaque nos planos estratégicos que a APICCAPS tem proposto para o cluster, logo desde a sua primeira edição, no final dos anos 70 do século passado. Não pode deixar de ser assim também no plano para 2030, dada a relevância dos desafios que o calçado português enfrenta no que aos mercados respeita.

O primeiro destes desafios é a defesa da quota do calçado português nos seus principais mercados. Em 2020, perante a crise sem precedentes gerada pela pandemia de COVID-19, Portugal foi capaz de exportar 1500 milhões de euros de calçado, que deram um precioso contributo para a balança de pagamentos nacional. Quase dois terços deste valor foram exportados para quatro mercados apenas: França, Alemanha, Países Baixos e Espanha. O desempenho comercial nestes países é, conseqüentemente, decisivo para a estabilidade e crescimento do cluster. Num contexto de previsível aumento da intensidade concorrencial, é indispensável não assumir como garantidos os volumes de exportação que temos conseguido para estes mercados e trabalhar para os renovar e reforçar.

No entanto, é também indispensável prosseguir os esforços de diversificação geográfica das exportações: não à custa da redução das exportações para estes grandes mercados, mas por via de um crescimento ainda mais acentuado das exportações para outros. É um trabalho muito difícil porque a concentração existente obedece a uma clara racionalidade económica e reflete poderosas forças centrípetas. Estes são quatro mercados geograficamente próximos, de grande dimensão (com exceção dos Países Baixos que, no entanto, funciona como plataforma de acesso a outros mercados), conosco inseridos numa união económica onde não existem barreiras alfandegárias, que conosco partilham uma moeda comum e com segmentos alargados de consumidores com apetência por calçado sofisticado.

Não surpreende que os sucessivos apelos à diversificação para mercados que não partilham estas características, nomeadamente para mercados não europeus, tenham produzido, em geral, escassos resultados. No entanto, parece não estar esgotado o potencial de diversificação dentro do espaço europeu. Sobretudo no centro e leste europeus, existem diversos países para onde as exportações nacionais são diminutas, apesar das características económicas e demográficas aparentemente propícias. Fora da Europa, na última década, as exportações portuguesas de calçado tiveram um desempenho excelente, a que é necessário dar sequência, no maior mercado do mundo, os EUA. E, evidentemente, existem oportunidades a explorar noutras localizações.

Independentemente do foco geográfico, a transformação tecnológica que a ascensão das tecnologias digitais implica em matéria de comunicação e comercialização é outro dos desafios a que urge dar resposta. Durante a vigência do plano estratégico anterior, o Footure 2020, a APICCAPS foi ensaiando diversas possibilidades de atuação nesse domínio. Importa, agora, no plano para 2030, dar um novo destaque a estas soluções, promovendo a sua adoção, quer nas ações de comunicação institucionais, promovidas pela própria associação, quer no quadro dos planos de comunicação e marketing das empresas.

Um plano estratégico setorial não pode, obviamente, consagrar um modelo exclusivo e único de atuação. A realidade do cluster é diversificada e dinâmica. Para além de existirem empresas com características muito dispare, é necessário não esquecer que surgem permanentemente novas empresas com necessidades de apoio diferentes daquelas em estágios mais avançados de maturação. Sem pôr em causa a sua coerência, o plano deve prever um conjunto de instrumentos que possam responder a esta diversidade. Ao nível da presença ativa nos mercados, o plano prevê desde a continuação do apoio a ações de promoção comercial, como as feiras e missões, até ao apoio a ações mais exigentes, como a criação de representações em mercados externos, a conceção de marcas ou o sourcing internacional, passando pela comunicação institucional e pelo apoio às iniciativas de comunicação e valorização do produto das empresas.

Para um setor altamente exportador como o calçado, a **promoção comercial externa** é fundamental. Os investimentos efetuados nesta área têm-se revelado cruciais no processo de afirmação do calçado português nos mercados internacionais. Em consonância com o que afirmamos anteriormente, até 2030, as atividades de promoção devem, por um lado, procurar consolidar a posição relativa do calçado português nos seus grandes mercados e, por outro, contribuir para aprofundar o conhecimento de novos mercados, numa perspetiva de diversificação dos destinos do calçado português.

Assegurar a presença de empresas portuguesas nos principais fóruns internacionais da especialidade continuará a ser relevante na estratégia do setor. Complementarmente, outras soluções empresariais devem ser implementadas, muito especialmente a prospeção de novos mercados e a realização de missões empresariais. A constituição de redes de apoio nos mercados poderá, igualmente, ser equacionada, numa lógica de aprofundar novas geografias. Promover a presença regular de importadores em Portugal, dando dessa forma a conhecer in loco a excelência da oferta portuguesa, será igualmente determinante.

São vários os caminhos que o setor deverá percorrer em matéria de promoção externa. As alterações profundas ao nível dos canais de distribuição e a emergência de uma era digital resultaram em imensos desafios às empresas, exigindo uma resposta integrada para responder às constantes adaptações do mercado.

São várias as definições comumente aceites para definir o **marketing digital**. Todas elas têm como elemento comum a assunção que a comunicação tradicional tem vindo a perder relevância internacionalmente e, ao invés, novas metodologias de comunicação proliferam. Uma tendência que se irá acentuar na próxima década, muito impulsionada pelas novas gerações.

Para que o cluster do calçado possa estar na vanguarda, a definição e a implementação de uma estratégia digital acertada constituirá um dos alicerces para que o sucesso no mundo online seja uma realidade. Igualmente decisiva será a capacidade do setor se impor no domínio da produção de conteúdos multimédia inovadores, participação ativa em plataformas online, sem prescindir de investimentos cirúrgicos no desenvolvimento de novas ferramentas comunicacionais ou no comércio e promoção online.

A indústria portuguesa de calçado tem a ambição de ser uma grande referência internacional pela sofisticação e pela criatividade, reforçando as exportações portuguesas alicerçadas numa base produtiva nacional, sustentável e altamente competitiva, fundada no conhecimento e na inovação. Para que esse objetivo seja alcançado, será fundamental apoiar as empresas nacionais na **valorização da oferta portuguesa**, nas suas múltiplas valências.

A **marca** é um dos domínios em que este trabalho é indispensável. A ascensão do comércio eletrónico veio reforçar a importância da marca como argumento competitivo, dado o papel de destaque que assume quando os consumidores pesquisam online. Segundo dados do Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual do Centro Tecnológico do Calçado, na última década, foram criadas mais de 300 novas marcas de calçado em Portugal. No entanto, a criação da marca é apenas o início de um processo e, em muitos casos, há todo um trabalho a desenvolver para assegurar a sua projeção internacional.

O trabalho não se resume, no entanto, à marca. Teremos de ser capazes de valorizar a oferta, reforçando a atratividade do calçado e dos artigos de pele portugueses. Nesse sentido, a definição e implementação de planos de comunicação e marketing, a contratação de assessorias técnicas especializadas para a produção de campanhas, conteúdos ou mesmo no apoio à transformação digital, serão decisivos para reposicionar a oferta portuguesa na cena competitiva internacional.

O processo de internacionalização de um setor altamente exportador como o calçado implica, necessariamente, que as empresas disponham de instrumentos de **gestão da sua cadeia de abastecimento**. Embora a APICCAPS assuma frontalmente o objetivo de manter uma base produtiva em Portugal, a defesa da competitividade das empresas nacionais, nomeadamente num contexto de previsíveis dificuldades de recrutamento e aumento dos custos de produção, não permite descuidar as oportunidades para o sourcing internacional de determinados componentes ou até da produção de determinadas gamas de produto. Trata-se, naturalmente, de um domínio que se insere na autonomia estratégica de cada empresa. Nesta matéria, a APICCAPS e o CTCP terão sobretudo o papel de apoiar as empresas na identificação de oportunidades e na tomada de decisão, nomeadamente através do fornecimento de informação, seja documental, seja por via da organização de missões a localizações potencialmente interessantes. A gestão da cadeia de valor pode, também, passar para um número mais restrito de empresas, por atividades de internacionalização a jusante, por exemplo, através da criação ou aquisição de lojas ou marcas.

Historicamente, as empresas portuguesas de calçado sempre se debateram com um persistente défice de imagem estrutural do calçado português que as impedia de serem mais competitivas nos mercados internacionais. No passado recente, a **campanha de imagem institucional** Portuguese Shoes contribuiu para reposicionar a oferta portuguesa no exterior e, através de uma imagem moderna, conquistar novos públicos e novas geografias.

Numa altura em que o mercado internacional atravessa alterações profundas, com o aparecimento de novos players, emergência de novos modelos de negócios e a chegada de produtos diferenciados, seria perigoso abrandar esta dinâmica de comunicação. Importa, assim, reforçar o investimento numa campanha de comunicação e imagem integrada (integração em eventos de moda, patrocínio a figuras públicas, marketing de conteúdos, contratação de assessoria de comunicação no exterior, publicidade em revistas de prestígio, entre outros), que aborde tanto os profissionais do setor como o público em geral, e mobilizar competências para a construção de uma imagem coletiva moderna, em favor das empresas portuguesas, aproveitando também o potencial de colaboração com outros setores da fileira da moda.

Projeto âncora

Empreendedorismo de marca

A APICCAPS pretende constituir, em interação com outros parceiros, um programa de apoio ao desenvolvimento de projetos de negócio assentes na utilização de marca própria.

A economia portuguesa não tem conseguido afirmar internacionalmente marcas comerciais. Muitas razões podem ser invocadas, mas o facto é que a generalidade das nossas exportações são de bens intermédios, de bens vendidos com marcas de outros ou mesmo sem marca. Este facto limita o valor capturado por Portugal pois, no caso dos bens de consumo, o detentor da marca tende a controlar a cadeia de valor e a apropriar-se de uma boa parte do valor gerado.

Ao longo das últimas duas décadas, o setor do calçado esforçou-se para inverter esta realidade e muitas empresas nacionais apostaram na criação das suas próprias marcas. Muito há ainda a fazer, no entanto, e importa empreender uma aposta sem precedentes para acelerar a quota das exportações portuguesas com marca própria.

O programa a desenvolver terá que incluir um conjunto articulado de instrumentos que contemple:

- Apoios ao empreendedorismo inicial com concursos de ideias, acompanhamento de projetos com apoios para a realização e implementação dos primeiros planos de ação ou com consultadoria especializada;
- Mobilização de instrumentos de capital semente ou capital de risco para alavancar o processo de crescimento;
- Disponibilização de apoios financeiros para os investimentos em promoção internacional dirigida aos clientes finais;
- Programa de formação de quadros, de capacitação da gestão do topo e de mobilidade internacional com intercâmbio em diferentes áreas que permitam a redução do grave défice de competências de Portugal em todas as áreas de gestão ligadas às marcas.

Esta iniciativa visa criar o ambiente adequado para que as marcas se desenvolvam, independentemente de nascerem dentro de uma empresa industrial ou através de novos projetos de base comercial, de surgirem organicamente, ou serem resultado de aquisições, de estarem dirigidas ao retalho multimarca tradicional, em lojas próprias ou nos canais digitais. **O objetivo deste projeto é potenciar o desenvolvimento, em Portugal, de marcas que pela sua dimensão possam ter cariz global e, assim, alavancar o valor acrescentado nacional do setor.**



5

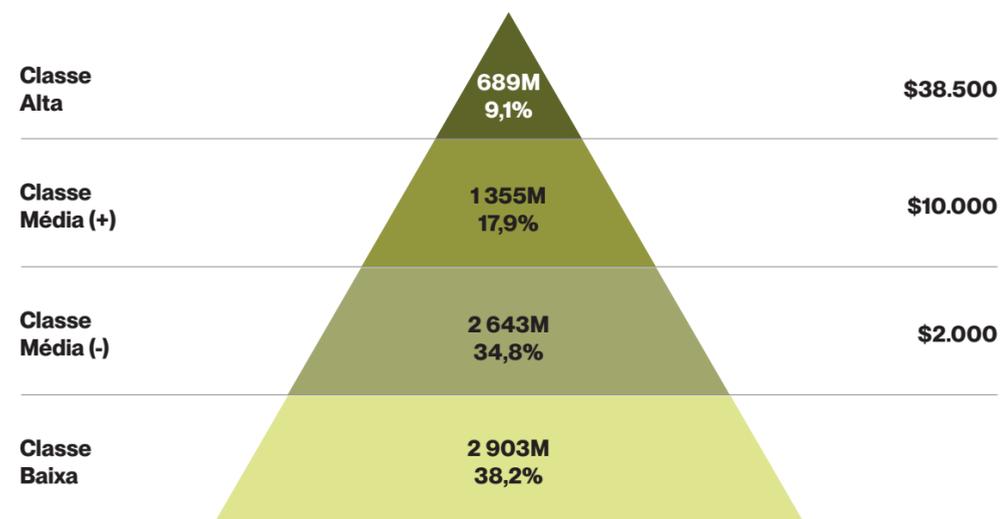
Os mercados

O esforço de promoção internacional, seja ao nível da indústria, seja ao nível individual de cada empresa, carece de foco geográfico: os meios ao nosso dispor não são ilimitados e a sua eficiente aplicação requer que sejam canalizados para os mercados em que a probabilidade de tradução em vendas adicionais seja mais elevada.

Mercados em crescimento oferecem, obviamente, melhores perspetivas de sucesso comercial. A quantidade de calçado adquirida num determinado país é fundamentalmente determinada pelo número e pela situação económica dos seus habitantes, embora muitos outros fatores, desde o clima à estrutura etária da população, sejam também relevantes. As perspetivas de evolução da população e do PIB per capita de cada país sugerem que, na próxima década, será sobretudo na Ásia e em África que o consumo de calçado mais aumentará. Entre as economias avançadas, os EUA são, porventura, o país que oferece melhores perspetivas, nomeadamente quando se considera adicionalmente a dimensão do mercado. Com o menor crescimento previsional do PIB per capita entre todos os continentes e forte probabilidade de diminuição e envelhecimento da população, a Europa é o continente onde o crescimento do consumo de calçado deverá ser mais reduzido. A quantidade de calçado consumido em cada país não é, no entanto, um indicador suficiente para orientar os esforços comerciais da indústria portuguesa de calçado. Diferentes países apresentam diferentes padrões de consumo e uns adequam-se melhor do que outros à sofisticação e criatividade, e conseqüente preço, que caracterizam a oferta portuguesa. A procura por calçado com estas características concentra-se predominantemente em consumidores com níveis de rendimento elevados. Admitimos aqui que o mercado potencial do calçado português é constituído pelos consumidores que têm um rendimento igual ou superior à média do PIB per capita dos países da OCDE em 2020, ou seja, cerca de 38 500 dólares. Trata-se, obviamente, de uma simplificação, uma vez que não existe uma fronteira estrita, em termos de rendimento, entre os consumidores com apetência pelo calçado português e os que não a têm.

De acordo com o critério adotado, o mercado potencial para o calçado português é constituído por 9,1% da população mundial, ou seja, cerca de 690 milhões de pessoas. Com base em informação disponível no Banco Mundial, estimamos que 30% destes consumidores se localizem nos EUA, 21,6% na UE, 11% na China, 7% no Japão e 7% noutros países europeus, estando os restantes dispersos pelo mundo. Esta análise torna patente que a mera consideração da população e do PIB per capita pode sugerir oportunidades que não correspondam a uma efetiva apetência pelo tipo de calçado pelo qual Portugal pretende ser reconhecido: apesar da sua dinâmica populacional, países como a Nigéria ou o Paquistão, com uma população que supera os 200 milhões de pessoas, apresentam um número de clientes potenciais da mesma ordem de grandeza do mercado interno português e a China, com os seus 1,4 mil milhões de habitantes, tem um número de clientes potenciais sensivelmente igual ao que se encontra, em conjunto, na Alemanha e na França.

Distribuição dos clientes potenciais por escalão de rendimento

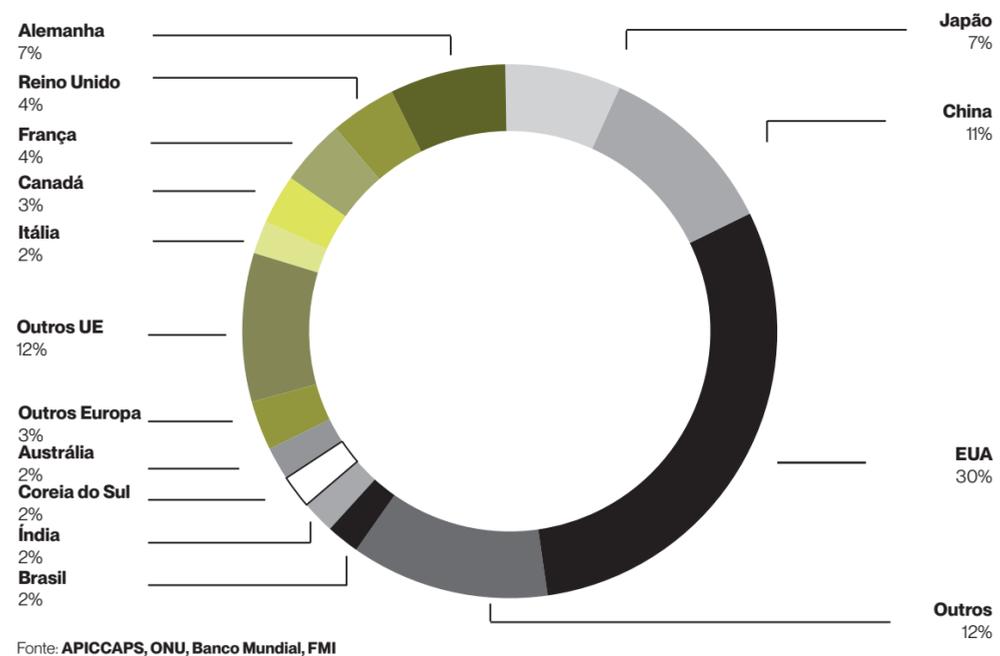


*A definição para classe alta utilizada corresponde à média dos PIB pc dos países da OCDE tal como definido pela Goldman Sachs (2008) para o limiar superior da classe média. O valor de \$38.500 corresponde à atualização desta média com os dados disponibilizados pelo Banco Mundial para 2020.

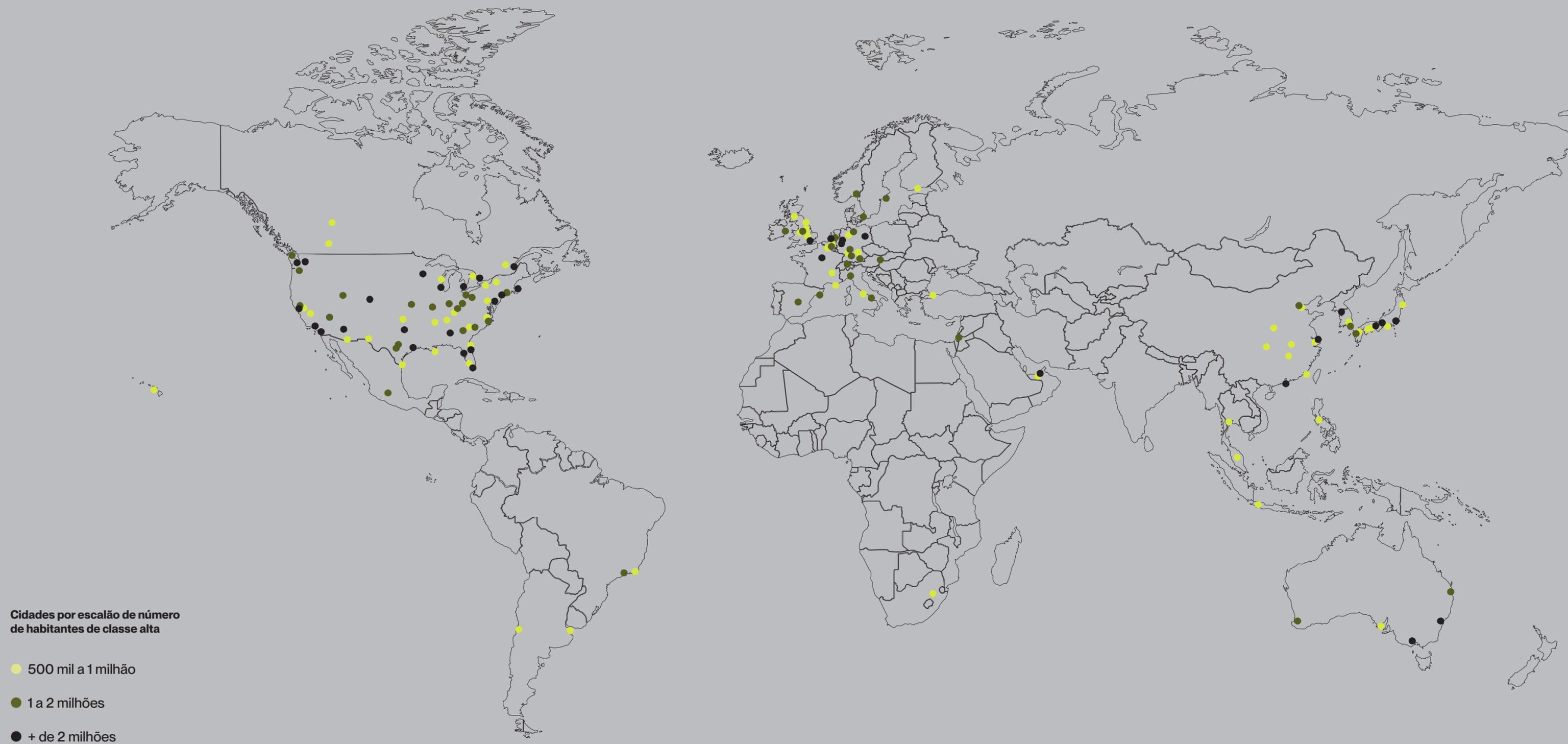
Fonte: APICCAPS, ONU, Banco Mundial, FMI

Obviamente, embora o número dos seus clientes potenciais seja de ordem de grandeza semelhante, não é a mesma coisa promover o calçado português num país de dimensão continental, como a Índia, ou num país com escala semelhante à de Portugal, como a Coreia do Sul. A cidade/área metropolitana é uma unidade bastante mais relevante do que o país do ponto de vista da operacionalização da atividade comercial, atendendo aos custos de transporte e ao tempo necessário às deslocações. Ora, os países são muito diferentes quanto ao número das suas cidades e quanto à percentagem da população que vive nas áreas urbanas. Com base na informação disponível, estimamos que haja no mundo 145 cidades que albergam mais de 500 mil clientes potenciais, limiar mínimo que assumimos justificar um esforço comercial ou promocional específico.

Distribuição mundial dos clientes de classe alta por país



Localização de cidades com maior número de potenciais clientes



Fonte: APICCAPS, ONU, Banco Mundial, FMI

A análise do mapa anterior mostra imediatamente que as cidades com maior potencial para a promoção e comercialização do calçado português se concentram em três zonas do globo: América do Norte, leste da Ásia e Europa. As três zonas têm, no entanto, características geográficas distintas:

- Na Europa, as cidades alvo situam-se quase todas ao longo de uma linha reta de menos de 3 000 km de comprimento que vai do norte do Reino Unido (Glasgow) ao sul de Itália (Nápoles), embora com extensões para as penínsulas Ibérica e da Escandinávia; concentra-se aqui cerca de um quinto dos clientes potenciais que identificamos a nível mundial:

- No leste da Ásia, pode-se distinguir um arco de cerca de 2 500 km que vai da Coreia do Sul (Seul) ao norte do Japão (Sapporo) que alberga um pouco mais de 10% do mercado potencial, e um conjunto disperso de cidades chinesas, desde Pequim, a norte, a Shenzhen, no sul, e Chongqing, no ocidente, com um peso semelhante no mercado;

- Na América do Norte, as cidades alvo são em muito maior número do que nos dois polos anteriores, e, apesar de alguma concentração nas duas costas, apresentam uma maior dispersão pelo território dos EUA, com extensões ao Canadá e ao México; esta zona alberga um terço do mercado potencial mundial.

Fora destas zonas, as cidades que cumprem os critérios anteriores são escassas: cinco na Austrália e três entre a Indonésia e a Tailândia, quatro na América do Sul, duas em países árabes e apenas uma em África.

Esta identificação de mercados ou cidades baseia-se exclusivamente no rendimento dos respetivos habitantes, admitindo que os habitantes de rendimento mais elevado são os que apresentam maior potencial para o calçado português. No entanto, o potencial de um mercado é condicionado por outros fatores, como os custos de transporte, as tarifas aduaneiras, o risco cambial, as diferenças culturais ou a existência de oferta doméstica. Na maioria destes aspetos, os mercados europeus, em especial, os integrados na UE, apresentam evidentes vantagens sobre os restantes. Não surpreende, portanto, que seja nesse espaço que tradicionalmente se concentra a larga maioria das exportações portuguesas de calçado.

No entanto, a penetração do calçado português apresenta diferenças relevantes entre os vários mercados da UE, mesmo depois de controlar o impacto de fatores que os diferenciam, como a população, o rendimento e a distância a Portugal. Uma uniformização do desempenho nos vários mercados, alinhando-o pelos melhores resultados conseguidos atualmente pelos exportadores nacionais, permitiria um crescimento substancial das exportações para diversos mercados do centro e leste da UE, como a Áustria, a Polónia ou a República Checa. O mercado italiano aparenta igualmente grande potencial, embora, nesse caso, com a dificuldade adicional decorrente da forte oferta interna.

O Reino Unido é igualmente um mercado para onde o volume de exportações portuguesas fica aquém do que Portugal consegue noutros mercados com características comparáveis. A noção de que existe aí uma oportunidade para o reforço das exportações nacionais é confirmada por uma comparação com o desempenho conseguido nesse mercado por rivais, como a Itália e a Espanha.

Numa comparação com esses dois países no que respeita às exportações de calçado, Portugal tem, em geral, vantagem relativa nos principais mercados da UE e desvantagem nos mercados exteriores à União. Uma uniformização do desempenho dos três países a nível mundial envolveria um crescimento significativo das exportações portuguesas para mercados como a China, EUA, Coreia do Sul, Emirados Árabes Unidos e Japão, mas também para países da UE como a Grécia, a Roménia e a Hungria. Em contrapartida, essa uniformização levaria a uma perda de quota portuguesa, sobretudo nos Países Baixos, Alemanha e Dinamarca e, em menor medida, na maioria dos outros estados membro da UE, que importa evitar.

Os mercados a privilegiar por cada empresa têm, evidentemente, de ser definidos tendo em conta o seu portefólio de produtos e modelo de negócio. Ao nível setorial, a aposta estratégica na sofisticação e criatividade sugere que os esforços promocionais e comerciais se deverão centrar em consumidores e mercados de elevado rendimento que se encontram predominantemente concentrados na Europa, América do Norte e leste da Ásia. Destas, o leste da Ásia é a zona em que as perspetivas de evolução do consumo de calçado são mais favoráveis. No entanto, das três zonas, é também a mais distante, geográfica e culturalmente, o que constitui um obstáculo ao sucesso de uma estratégia que faz da flexibilidade e rapidez de resposta um dos seus atributos fundamentais. A grande dispersão geográfica dos principais polos de consumo na China é outro obstáculo à atuação da indústria portuguesa, apontando para que Japão e Coreia do Sul assumam maior destaque como alvos de atuação nesta zona do globo. Na última década, a indústria portuguesa conseguiu um bom desempenho nos EUA. Também aqui a dispersão dos principais centros de consumo é um obstáculo, mas, sendo o maior mercado do mundo, e um mercado em que o desempenho português fica ainda aquém dos nossos rivais mais próximos, é um alvo que importa continuar a trabalhar, embora de forma segmentada.

Necessariamente, a prioridade para a promoção do calçado português terá que continuar a ser a Europa. É aí que os eixos fundamentais da nossa estratégia, como a sustentabilidade e a flexibilidade e rapidez de resposta são mais valorizados. São esses mercados de que estamos mais próximos, geográfica e culturalmente, e com eles partilhamos a pertença à UE e tudo o que lhe é inerente. Na Europa, é necessário prosseguir dois objetivos complementares. Em primeiro lugar, defender, e se possível reforçar, a posição do calçado português nos seus mercados tradicionais. Serem tradicionais não significa que sejam nossos. Os mercados nunca estão assegurados e, em cada estação, temos que conquistar de novo os clientes. Mas é mais fácil manter um cliente junto do qual já se conseguiu uma boa reputação do que angariar um novo. E, por isso, o investimento na promoção para defender os nossos mercados tradicionais é potencialmente mais rentável do que o direcionado para a entrada em novos mercados, necessariamente mais difícil e com menor probabilidade de sucesso. No entanto, importa também procurar generalizar ao conjunto da UE o excelente desempenho que o calçado português tem nos seus principais mercados: a diversificação geográfica das nossas exportações não passa apenas pela aposta em mercados extra-europeus.

6

Os protagonistas

Os protagonistas desta mudança terão de ser, como sempre foram, os empresários.

Para ser bem-sucedido, em 2030 o cluster português do calçado terá de ser diferente do que é atualmente. Os protagonistas desta mudança terão de ser, como sempre foram, os empresários. É deles o mérito principal pelos sucessos que granjeámos no passado e pelo património que construímos e é deles, também, a principal responsabilidade por construir o futuro da indústria. São eles que concebem e concretizam os projetos empresariais. São eles que arriscam. São eles que garantem que o produto é bom ou mau. São eles que prestam, ou não, um bom serviço. São eles que percorrem os mercados internacionais à procura de clientes. Mais do que qualquer outro fator, será a capacidade dos empresários a determinar o sucesso do calçado português.

Salientar a importância dos empresários não é equivalente a ver o cluster como uma mera agregação de projetos individuais. Alguns dos desafios estratégicos com que estamos confrontados requerem a atuação numa escala superior à da maioria das nossas empresas. Quando se trata de desafios transversais ao cluster, poderá ser a APICCAPS, como no passado, a funcionar como promotor de projetos conjuntos. Noutros casos, no entanto, deverão ser as próprias empresas e empresários a encontrar a configuração adequada para a concretização de iniciativas de interesse comum, nomeadamente através da criação de consórcios e joint-ventures ou mesmo, em casos de cariz estrutural, de processos de fusão ou aquisição.

Dizer que a responsabilidade é dos empresários não é, também, circunscrevê-la às pessoas concretas que atualmente têm essa condição. Os atuais empresários, com o seu capital de experiência e conhecimento, são indispensáveis para enfrentarmos os desafios que nos aguardam. Mas o cluster de calçado sempre foi uma realidade aberta a novos projetos empresariais, em permanente renovação. É importante que seja cada vez mais assim: que os que estão de fora contribuam com novas ideias e capacidades para renovar e fortalecer do cluster. Essa renovação e fortalecimento passa, em muitas empresas, pela sucessão geracional na liderança: um terço das cem maiores empresas fabricantes de calçado foram fundadas nos anos 80 do século passado, momento de grande dinâmica da economia nacional associado à entrada na Comunidade Económica Europeia; trinta anos volvidos, muitos dos fundadores enfrentam o grande desafio de criar condições para que as empresas que criaram continuem a prosperar depois do final da sua carreira profissional.

Nenhum projeto empresarial se concretiza só com empresários. As equipas, os recursos humanos, são fundamentais. A todos os níveis da hierarquia, do chão de fábrica à gestão de topo, passando pela conceção do produto. Se almejamos estar entre os melhores, a nível mundial, carecemos de recursos humanos compatíveis com esse objetivo. Serão eles também a determinar o sucesso do calçado português. Tal como para os empresários, também aqui se cruzam desafios de transmissão de saberes e de atração de novas competências. A excelência produtiva do calçado português alicerça-se no saber-fazer dos seus operários que importa que não se perca com as transições geracionais. Mas importa igualmente mobilizar novas competências, nomeadamente para aproveitar plenamente o potencial das tecnologias digitais. Mais do que no passado, é necessário que, o cluster seja capaz de atrair e reter talento, num contexto em que a atividade industrial não encabeça as preferências de emprego da juventude. Talento de operários, talento de designers, talento de gestores.

À APICCAPS, e às restantes instituições setoriais, cabe criar condições para estimular, facilitar e apoiar os projetos empresariais e a mudança necessária.

Não cabe à APICCAPS decidir o que cada empresa deve fazer. Não há, aliás, uma resposta única que seja válida para todas as empresas. Mas, perante um tecido empresarial composto predominantemente por pequenas e até microempresas, a associação pode dar um importante contributo na identificação das ameaças e das oportunidades, na proposta de opções estratégicas para com elas lidar, aproveitando as forças e minimizando as fraquezas, e no desenho de um plano de ação que conjugue mecanismos de apoio às opções empresariais com iniciativas mais voluntaristas que possam beneficiar coletivamente o cluster.

É o que se pretende com este Plano Estratégico. Em certos casos, como a participação em feiras internacionais, a APICCAPS assinala a importância que julga que devem merecer para as empresas nacionais, mas propõe-se essencialmente mobilizar os meios que permitam concretizar as opções específicas que as empresas venham a tomar. Noutros, como a promoção internacional da marca Portuguese Shoes, a associação assume diretamente a responsabilidade pela sua implementação. Em muitos casos, serão outros parceiros setoriais, dentro dos seus domínios de especialização, como o Centro Tecnológico do Calçado Português e o Centro de Formação Profissional da Indústria de Calçado / Academia Design e Calçado, que assumirão a liderança de iniciativas previstas neste plano.

Muitos dos problemas que enfrentamos e das iniciativas que pretendemos desenvolver – em domínios diversos, como as redes de transportes, o tratamento de resíduos ou a divulgação da indústria junto das populações escolares – têm natureza ou especificidades territoriais. A interação com os municípios e as comunidades intermunicipais das zonas preferenciais de implantação da indústria será fundamental para a sua concretização.

Como no passado, esperamos poder contar com o apoio do Estado português para a concretização do Plano Estratégico do Cluster do Calçado 2030. Quer ao nível dos seus mais altos representantes, quer das agências com competências diretas nas temáticas relevantes, como a AICEP, a ANI e o IAPMEI, a APICCAPS encontrou sempre abertura do Estado para analisar as nossas propostas e, dentro das restrições financeiras existentes, para apoiar a sua concretização ao abrigo dos mecanismos de incentivo existentes em cada momento. O apoio do Estado foi, por exemplo, fundamental para a constituição do CTCP e para o lançamento de projetos no domínio tecnológico que marcaram o desenvolvimento do setor. Foi fundamental para a intensa modernização e reequipamento das nossas unidades industriais que ocorreu ao abrigo de programas como o PEDIP e PEDIP II. E, ao abrigo do QREN e do PT2020, tem sido indispensável para viabilizar o intenso esforço de promoção internacional, com a presença em dezenas de feiras e exposições todos os anos, que temos promovido. Estamos convictos de que o país muito beneficiou com estas opções, mas temos consciência do esforço efetuado e estamos reconhecidos pelo apoio. Para o futuro, nomeadamente no âmbito do PRR e do PT2030, esperamos poder contar com a mesma disponibilidade para analisar criticamente o mérito das nossas propostas.

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



Título

Plano Estratégico 2030 - Cluster do Calçado

Coordenação

CEGEA

Universidade Católica Portuguesa – Porto

Edição

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

Rua Alves Redol, 372 | 4050-042 Porto

Tel (+351) 225 074 150 | Fax (+351) 225 074 179

geral@apiccaps.pt

www.apiccaps.pt

Design Gráfico

www.manifestoworks.com

Produção

Orgal Impressores

Fotos

Frederico Martins. Campanha Portuguese Shoes

ISBN

978-989-96477-4-9

Depósito Legal

XXXXXXXXXX

Tiragem

2 000

Data

Novembro 2022

