

**Tema Económico**

**79**

**Dezembro de 2019**



## **Retrato do Sector do Calçado em Portugal**

**Catarina Nunes | Eduardo Guimarães | Florbela Almeida  
| Luís Campos | Ricardo Pinheiro Alves | Sílvia Santos |  
Vanda Dores**

## RETRATO DO SECTOR DO CALÇADO EM PORTUGAL

### ÍNDICE

I - Introdução.....	2
II – Mercado Mundial e Principais Tendências.....	4
II.1. - Produção, Exportações e Consumo .....	4
II.2 – Mercado europeu .....	13
III - O Calçado em Portugal .....	16
III.1 - Produção .....	16
III.2 - Empresas.....	17
III.3 - Comércio Internacional .....	19
III.4 - Principais mercados das empresas portuguesas .....	23
IV - A Cadeia de Valor do Calçado .....	26
IV.1 - Supply Chain: principais variáveis económico-financeiras .....	27
IV.2 - VAB gerado ao longo da Supply chain .....	35
IV.3 - Determinantes da Competitividade da Fileira do Calçado.....	39
V. O Desenho de Políticas Públicas para o Sector do Calçado .....	43
V.1. Os Fundos Estruturais e a Fileira do Calçado.....	53
VI – Conclusão .....	61

## I - Introdução<sup>1</sup>

Quando Portugal entrou nas Comunidades Europeias, em 1986, as perspetivas para o sector do calçado português eram de grande incerteza. Com produtos com design antiquado e gerido por empresários que apostavam em baixos custos de produção como a principal vantagem comparativa, as empresas portuguesas defrontaram, no início da década de 1990, um conjunto de mudanças significativas no sector a nível internacional que colocavam em risco a sua sobrevivência.

A adesão da China à Organização Mundial do Comércio (OMC) e a abertura do mercado europeu aos produtores internacionais levaram à deslocalização de uma parte importante da produção para o Extremo Oriente. Por outro lado, a forte concorrência dos restantes países produtores de calçado com base no preço, bem como a perda de competitividade da indústria europeia resultante da sua incapacidade de responder a encomendas de grande dimensão, não lhe permitindo aproveitar a maior escala de produção, obrigou a que o sector nacional redefinisse a sua estratégia.

A partir do início dos anos 2000, o sector do calçado português definiu um plano estratégico e reposicionou os seus produtos nos mercados externos através de uma atitude mais positiva face aos desafios da internacionalização, orientada para o reforço da competitividade, atuando ao nível da eficiência dos sistemas de informação e digitais, na diferenciação dos produtos e na aposta na imagem externa da produção nacional.

Desde então, a aposta do sector passou a ser progressivamente no fabrico de produtos de elevado valor acrescentado, dirigidos essencialmente ao mercado europeu, que apresenta um maior poder de compra e uma maior proximidade em termos físicos e culturais. Como forma de ultrapassar a concorrência pelos preços dos outros produtores mundiais de calçado, a capacidade de resposta rápida às encomendas com o aumento da flexibilização produtiva, e a produção de peças “à medida”, dirigindo as suas linhas de produção ao fabrico de pequenas séries que respondessem às preferências dos consumidores, foram os fatores competitivos decisivos para a penetração das empresas portuguesas no mercado internacional.

Em 2017, Portugal apresentava uma forte especialização internacional neste sector, com uma vantagem comparativa revelada (índice de vantagens comparativas para o produto calçado) de 5,2, um dos mais elevados do mundo e acima dos restantes parceiros comerciais classificados como países desenvolvidos, e a 12ª posição das exportações mundiais de calçado.

O desenvolvimento tecnológico e a concentração geográfica de grande parte das empresas produtoras de calçado e dos seus componentes nas regiões Norte e Centro de Portugal tornaram-se parte da estratégia do sector, potenciando o desenvolvimento de *cluster* regional e

---

<sup>1</sup> O GEE agradece à **APPICAPS** e ao **COMPETE**, pela cedência de informação e colaboração na elaboração do presente estudo.

sectorial, de forma a aproveitar sinergias e redução de custos. Por outro lado, as empresas portuguesas investiram fortemente na modernização e na inovação, deixando de competir apenas com base no preço e focando-se no desenvolvimento dos padrões de qualidade do produto e de marca, numa abordagem virada para o mercado externo. A estratégia implementada pelo sector nacional permitiu o crescente reconhecimento internacional da qualidade e do *design* do calçado português, que se traduziu no elevado preço médio de exportação praticado (23,6 €), o 2.º maior dos principais países exportadores de calçado.

Apesar desta evolução muito positiva, os valores mais recentes mostram uma redução das exportações a partir de 2018, quando diminuíram 6%. Em 2019, esta evolução negativa agravou-se (queda de 12,4% no período Janeiro-Outubro), sinalizando a necessidade de uma revisão do plano estratégico do sector (que a APPICAPS já anunciou).

Neste sentido, o objetivo deste estudo é divulgar conhecimento sobre o *upgrade* realizado pela fileira do calçado, recorrendo maioritariamente a dados de 2017, último ano de crescimento das exportações, como forma de contribuir para a revisão da estratégia do sector e para servir de exemplo a outras atividades produtivas nacionais.

Para isso é abordado o sector numa lógica de fileira produtiva e caracterizada a passagem de um sector que baseava a sua competitividade em baixos custos de produção para uma vantagem assente na elevada qualidade dos seus produtos. Deste modo, a produção de calçado em Portugal inclui um conjunto de outras atividades que vão para além da *Fabricação de calçado*, entre as quais destacamos a *Curtimenta e acabamento de peles* e a *Fabricação de componentes para calçado*, a *montante*, e o *Comércio por grosso e a retalho de calçado*, a jusante.

Este estudo está organizado em seis partes: após uma breve introdução, é feita uma caracterização internacional do sector e a sua evolução desde 2000, apresentando as principais tendências em termos de produção, tecnologia e investimento, consumo e comércio internacional. A terceira parte caracteriza o mercado em Portugal no mesmo período. Em seguida é analisada a cadeia de valor do Calçado, em termos de fornecedores (estrutura empresarial e evolução dos principais indicadores económico-financeiros) e de distribuição do valor acrescentado, sendo ainda apresentados os determinantes da competitividade da fileira. Na quinta parte são identificados os fatores relevantes para o desenho de políticas públicas. Por fim, apresentam-se algumas considerações finais.

O presente estudo vem dar sequência a anteriores análises sectoriais desenvolvidas pelo Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) e pretende contribuir para o debate sobre a evolução da economia portuguesa.

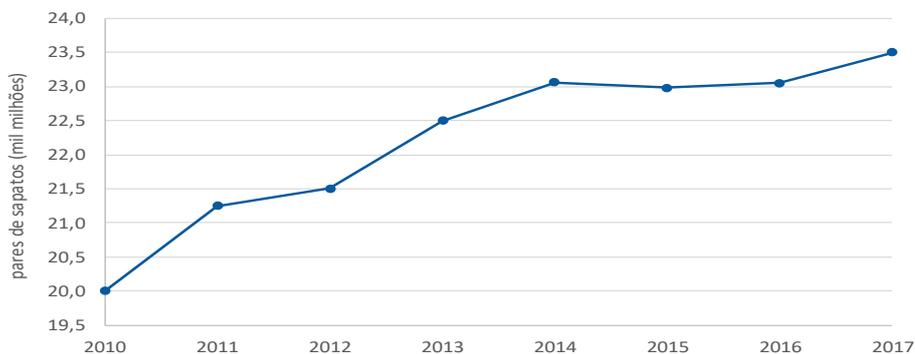
## II – Mercado Mundial e Principais Tendências

O mercado mundial do calçado representou, em 2017, a produção de 23,5 mil milhões de pares de sapatos, dos quais 87% fabricados na Ásia. O maior poder de compra nos países desenvolvidos leva a que as quantidades consumidas não estejam tão concentradas nos diferentes continentes, apesar de serem também os países asiáticos os maiores consumidores dada a dimensão da sua população. Esta produção está associada ao valor de 105,3 mil milhões de euros de exportações a nível mundial e a um consumo aparente na ordem dos 21,7 mil milhões de pares de sapatos. No período 2000-2017, o mercado mundial revelou uma tendência de produção crescente, acompanhada do crescimento das exportações mundiais de calçado (apesar da ligeira quebra desde 2014). Nos últimos anos, é notório o maior ritmo de aproximação da quota de exportações europeia à asiática.

### II.1. - Produção, Exportações e Consumo<sup>2</sup>

Em 2017, a produção mundial de calçado atingiu os 23,5 mil milhões de pares de sapatos, o que representa um crescimento de quase 17,5% relativamente a 2010<sup>3</sup>.

**Gráfico 1 – Evolução da Produção Mundial de Calçado, 2010-2017**



Fonte: World Footwear Yearbook, APICCAPS.

A abertura de mercados, especialmente do europeu, com a redução de barreiras tarifárias e não tarifárias ao comércio internacional, e a entrada da China na Organização Mundial do Comércio reforçaram o papel da Ásia na produção mundial de calçado. Segundo os dados para 2017 do *World Footwear Yearbook*, os países asiáticos são os maiores produtores, com 86,8% da quota de produção de calçado no mundo, seguido pela América com 6,7% (e com a América do Sul a representar 5% da produção mundial). A Europa representa apenas 3,6% da produção mundial.

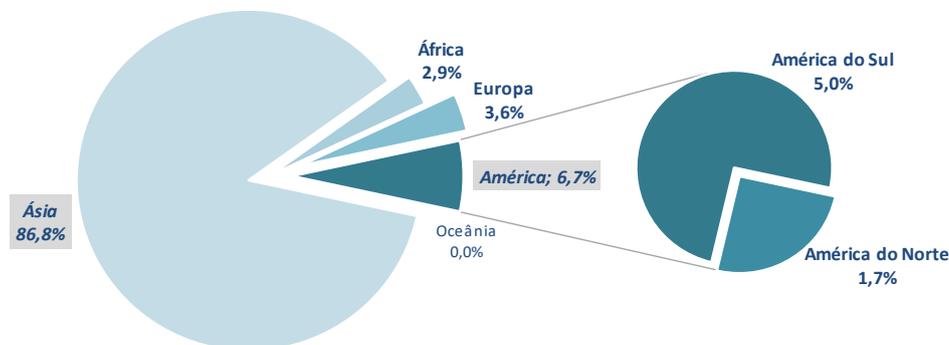
O maior contributo para a quota expressiva do mercado asiático na produção de calçado continua a ser o da China, com cerca de 13,5 mil milhões de pares produzidos (57,5% da

<sup>1</sup> Estimativas APICCAPS.

<sup>3</sup> Estimativas APICCAPS, *World Footwear Yearbook*.

produção mundial). Seguem-se a Índia com mais de 2 mil milhões de pares e o Vietname e a Indonésia, ambos com mais de mil milhões de pares de sapatos produzidos (10,2%, 4,7% e 4,6%, respetivamente, do volume total de calçado produzido mundialmente em 2017).

**Gráfico 2 – Quota de produção de calçado por continente (volume, %), 2017**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do World Footwear Yearbook, 2018, APICCAPS.

Nota: Dados para a produção de pares de calçado.

Fora da Ásia, destacam-se o Brasil (principal produtor da América do Sul), o México (principal produtor da América do Norte) e a Itália (principal produtor europeu), que são os únicos países não asiáticos no TOP10 dos principais produtores mundiais de calçado. Estes três países ocupam o quinto, o nono e o décimo lugar e os seus volumes de produção representam, respetivamente, 3,9%, 1,1% e 0,8% da produção mundial de calçado.

**Tabela 1 – Principais países produtores (TOP 10) de calçado (volume), 2017**

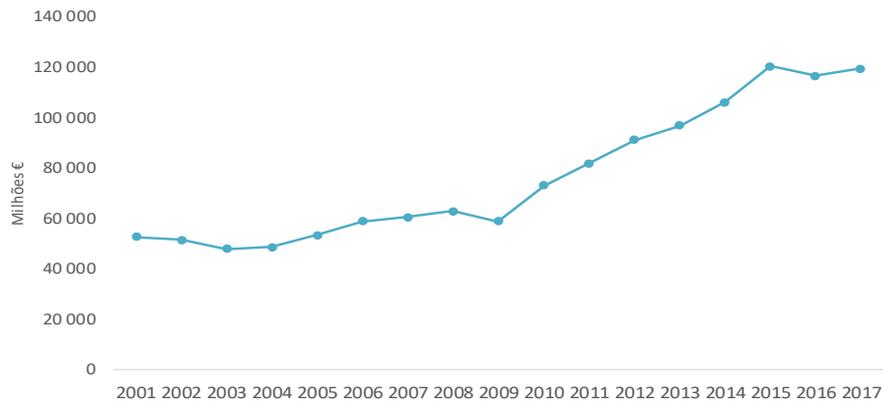
#	PAÍS	PRODUÇÃO (pares sapatos, milhões)	QUOTA MUNDIAL (%)
1	China	13 523	57,5
2	Índia	2 409	10,2
3	Vietnam	1 100	4,7
4	Indonésia	1 083	4,6
5	Brasil	909	3,9
6	Bangladesh	428	1,8
7	Turquia	400	1,7
8	Paquistão	398	1,7
9	México	259	1,1
10	Itália	191	0,8

Fonte: GEE, a partir de dados de base do World Footwear Yearbook, 2018, APICCAPS.

O valor das exportações mundiais de calçado cresceu, na última década, cerca de 98,1% atingindo os 119,6 mil milhões de euros em 2017<sup>4</sup>, apesar da ligeira queda verificada em 2016.

<sup>4</sup> De acordo com a base de dados COMTRADE (Nações Unidas).

**Gráfico 3 – Exportações mundiais de calçado, 2001-2017**



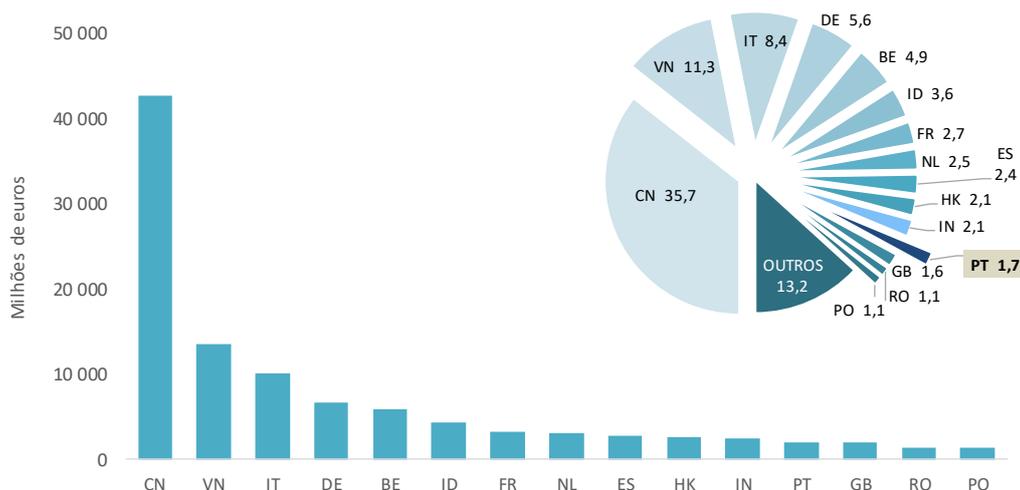
Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

Nota: Valor das exportações do produto 64 da NC (Calçado, polainas e artefactos semelhantes).

Os 15 principais exportadores de calçado são responsáveis por cerca de 87% das exportações mundiais deste produto. A China é não só o principal produtor, mas também o maior exportador, com um valor próximo dos 43 mil milhões de euros em 2017 (36% das exportações mundiais,). O Vietname ocupa a segunda posição do ranking em 2017, seguindo-se três países europeus – Itália, Alemanha e Bélgica. Portugal ocupa a 12ª posição, com uma quota de 1,7% das exportações mundiais em 2017.

No conjunto dos 15 principais exportadores mundiais, 10 são europeus, com cerca de 38,3 mil milhões de euros (32% do total) e 5 da Ásia com cerca de 65,5 mil milhões de euros.

**Gráfico 4 - Principais exportadores mundiais de calçado (2017)**



Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

Notas: Dados para o valor das exportações (milhões de euros) do produto 64 da Nomenclatura Combinada.

Legenda: CN – China, VN – Vietname, IT – Itália, DE – Alemanha, BE - Bélgica, ID – Indonésia, FR – França, NL – Países Baixos, ES – Espanha, HK – Hong Kong, IN – Índia, PT – Portugal, GB – Reino Unido, RO – Roménia, POL – Polónia, OUT – Outros países.

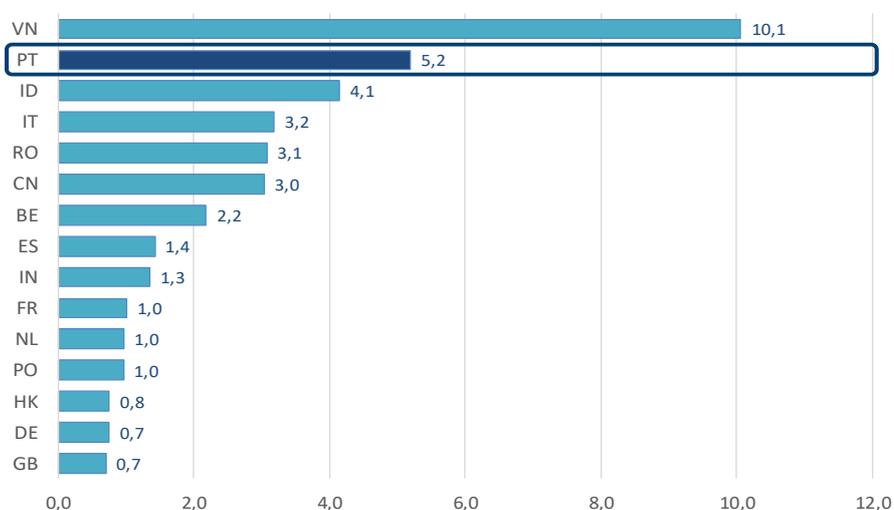
**Tabela 2 – Evolução das Quotas de Mercado - Principais Exportadores de Calçado-**

# Rank (2017)	2001		2006		2010		2015		2017	
	# Rank	%	# Rank	%	# Rank	%	# Rank	%	10 <sup>6</sup> eur	%
1 China	1	21,4	1	29,6	1	36,8	1	40,1	42653,6	35,7
2 Vietname	7	16,1	4	5,0	4	5,4	2	9,3	13470,8	11,3
3 Itália	2	12,5	2	13,3	2	10,2	3	7,9	10034,8	8,4
4 Alemanha	10	4,2	6	3,9	5	4,2	5	3,9	6732,0	5,6
5 Bélgica	6	3,6	5	4,0	6	3,8	4	4,1	5834,9	4,9
6 Indonésia	9	3,5	13	2,2	8	2,6	6	3,4	4347,9	3,6
7 França	12	3,5	10	2,3	10	2,2	9	2,4	3275,4	2,7
8 Países Baixos	13	3,2	12	2,2	9	2,5	10	2,3	3032,8	2,5
9 Espanha	4	3,2	7	3,1	7	2,7	8	2,6	2821,6	2,4
10 Hong Kong	3	2,9	3	8,2	3	5,8	7	2,9	2566,1	2,1
11 Índia	18	2,1	14	1,6	13	1,7	11	2,1	2465,3	2,1
<b>12 Portugal</b>	<b>8</b>	<b>2,0</b>	<b>11</b>	<b>2,2</b>	<b>11</b>	<b>1,9</b>	<b>13</b>	<b>1,6</b>	<b>2005,4</b>	<b>1,7</b>
13 Reino Unido	16	1,9	15	1,3	15	1,3	12	1,7	1912,2	1,6
14 Roménia	11	1,8	9	2,3	14	1,5	15	1,1	1349,0	1,1
15 Polónia	24	1,7	26	0,5	23	0,5	18	0,8	1317,1	1,1

Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

Apesar desta evolução, Portugal apresenta uma vantagem comparativa revelada (com base no índice de vantagens comparativas - IVCR<sup>5</sup>) de 5,2, um dos mais elevados do mundo e acima dos restantes parceiros comerciais classificados como países desenvolvidos. Desta forma, confirma-se a forte especialização internacional de Portugal nesta indústria.

**Gráfico 5 – Índice de Vantagens Comparativas Reveladas no Calçado – principais exportadores mundiais, 2017 –**



Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

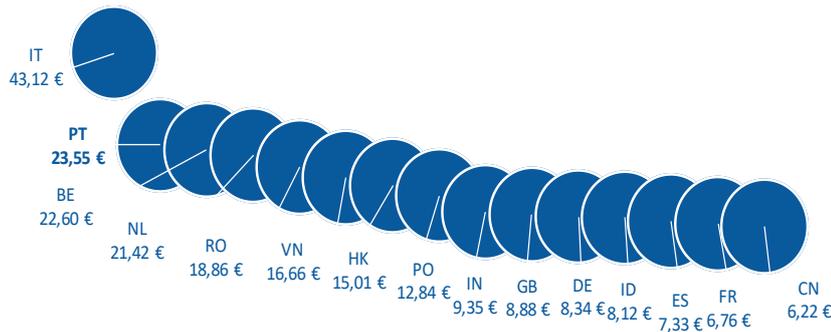
Nota: Dados para o valor das exportações (milhões de euros) do produto 64 da Nomenclatura Combinada.

**Legenda:** VN – Vietname, PT – Portugal, ID – Indonésia, IT – Itália, RO – Roménia, CN – China, BE – Bélgica, ES – Espanha, IN – Índia, FR – França, NL – Países Baixos, PO – Polónia, HK – Hong Kong, DE – Alemanha, GB – Reino Unido.

<sup>5</sup> O índice de vantagem comparativa revelada (IVCR) mede a intensidade da especialização do comércio internacional de um país relativamente a uma região ou ao mundo, comparando a quota que um determinado produto tem nas suas exportações totais com a quota desse mesmo produto nas exportações do mundo. Se o IVCR é superior a 1, o país possui vantagem comparativa revelada para as exportações do produto j e esse país encontra-se relativamente especializado na exportação desse bem. Por outro lado, se o IVCR é inferior a 1, o país possui desvantagem comparativa revelada para a exportação do produto j.

Entre os maiores exportadores estão 5 países europeus com preços de exportação mais elevados. A Itália domina com um preço médio de 43,1 €, seguindo-se Portugal com 23,6 €. A estratégia implementada pelo sector nacional, que permitiu o reconhecimento internacional do calçado português pela qualidade e *design*, é confirmada pelo alto preço médio praticado. A China, que se situa na 15ª posição, apresenta o preço médio de 6,2 euros, confirmando a vantagem competitiva baseada nos custos.

**Gráfico 6 - Preço médio do calçado exportado em 2016; principais 15 países exportadores**

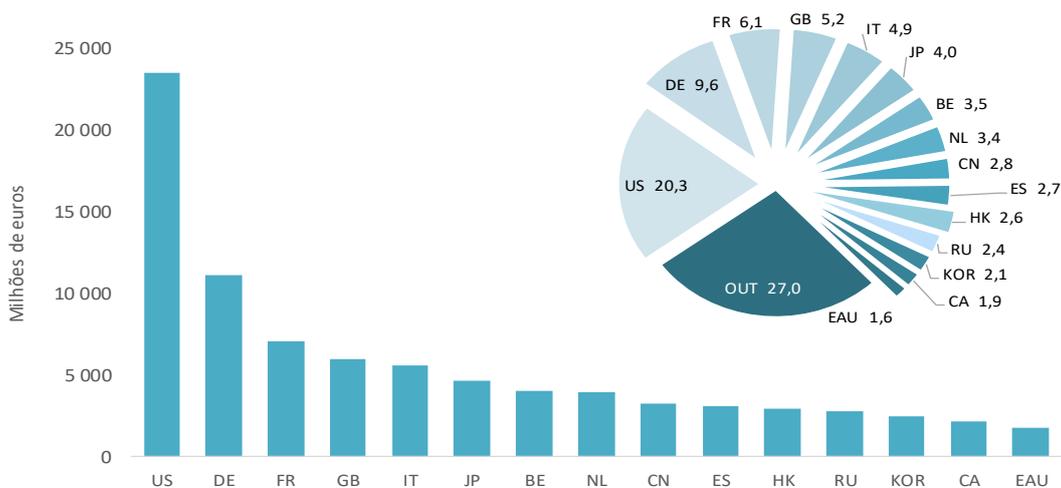


Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

Nota: Para o cálculo do preço médio foram considerados os valores das exportações (euros e quantidade de pares de sapatos). Informação incompleta para 2017 pelo que se usou a informação relativa a 2016.

Na importação, os 15 principais países importadores são responsáveis por 75,2% do total importado. Os EUA, com um volume de importação de 23,6 mil milhões € foi o principal mercado (21% das importações mundiais) em 2017. Este valor representa um volume mais do dobro do registado pelo segundo país (Alemanha com 11,2 mil milhões de euros – 9,9% do total mundial).

**Gráfico 7 - Principais importadores mundiais de calçado (2017)**



Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

Notas: Dados para o valor das importações do produto 64 da Nomenclatura Combinada

US – EUA, DE – Alemanha, FR – França, GB – Reino Unido, IT – Itália, JP – Japão, BE – Bélgica, NL – Holanda, CN – China, ES – Espanha, HK – H. Kong, RU – Rússia, KOR – Coreia Sul, CA – Canada, EAU – Emir. Árabes Unidos.

As dinâmicas de importação estão associadas ao consumo. Ao nível dos principais países consumidores, a China mantém igualmente a sua posição de líder. Em 2017, cerca de 18,4% do calçado vendido mundialmente foi adquirido por residentes neste país. A Índia, com 2,5 mil milhões, e os Estados Unidos (EUA), com 2,3 mil milhões de pares de sapatos adquiridos em 2017, surgem nas posições seguintes. Entre os 10 países que mais adquirem calçado estão três países europeus: Reino Unido, Alemanha e França.

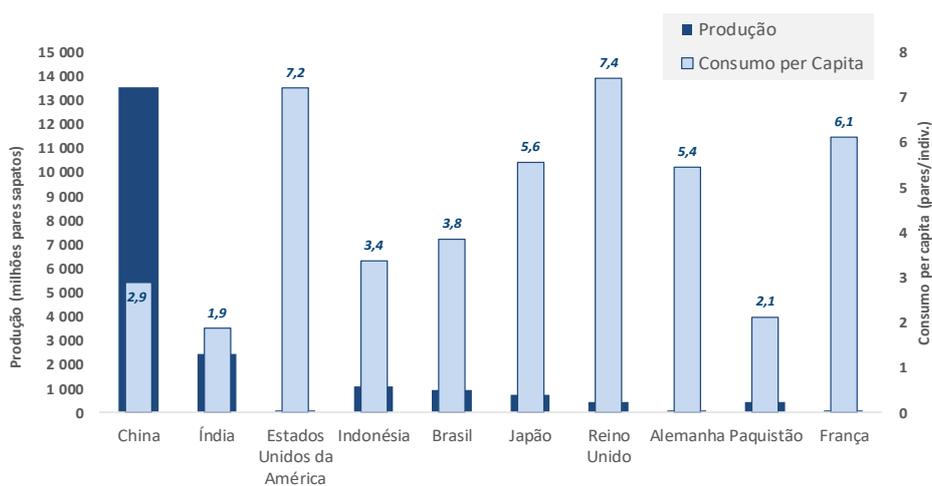
**Tabela 3 – Principais países consumidores (TOP 10) de calçado (volume), 2017**

#	PAÍS	CONSUMO (pares sapatos, milhões)	QUOTA MUNDIAL (%)
1	China	3 985	18,4
2	Índia	2 491	11,5
3	Estados Unidos da América	2 342	10,8
4	Indonésia	886	4,1
5	Brasil	805	3,7
6	Japão	704	3,3
7	Reino Unido	489	2,3
8	Alemanha	450	2,1
9	Paquistão	416	1,9
10	França	409	1,9

Fonte: *World Footwear Yearbook*, 2018, APICCAPS.

O Reino Unido é o mercado com o consumo *per capita* mais elevado de pares de sapatos (7,4 pares por habitante em 2017), seguindo-se os EUA, França e Alemanha (7,2, 6,1 e 5,4 pares por habitante, respetivamente). O elevado poder de compra nos países desenvolvidos justifica a diferença entre a localização geográfica da produção na Ásia e o maior peso relativo do consumo na América do Norte e Europa.

**Gráfico 8 – Principais países consumidores (TOP 10) de calçado, Consumo per Capita, 2017**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do *World Footwear Yearbook*, 2018, APICCAPS e do Banco Mundial (<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>). Pares de calçado.

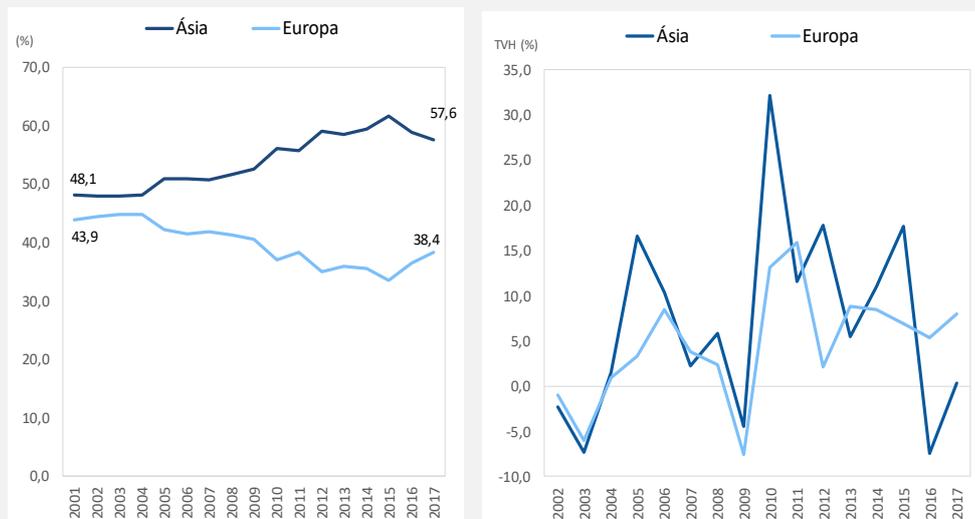
### CAIXA 1 – Mercados por Continente

A liderança da Ásia confirma-se quando se consideram as quotas de exportação mundiais por continente. Entre 2001 e 2017, o continente asiático representou, em média, cerca de 53,9% do total mundial.

A Europa perdeu importância relativa após 2005, mas com uma tendência de recuperação visível desde 2016, registando uma taxa de crescimento médio anual na ordem dos 4,6% até 2017, quando a sua quota no comércio mundial alcançou o valor de 38,4%, ainda inferior aos níveis do início do milénio. As exportações europeias destinam-se principalmente ao próprio mercado europeu (78% no caso dos países da UE28).

Os restantes continentes têm um peso diminuto nas exportações mundiais. A quota das exportações provenientes da América do Norte corresponde a 1,2% das exportações mundiais de calçado em 2017. A América do Sul representa igualmente 1,2%, África 0,8% e Oceânia 0,1%.

**Gráfico C1.1 – Quota das Exportações de calçado por continente (em valor) – Ásia e Europa (% e Evolução), 2001-2017**

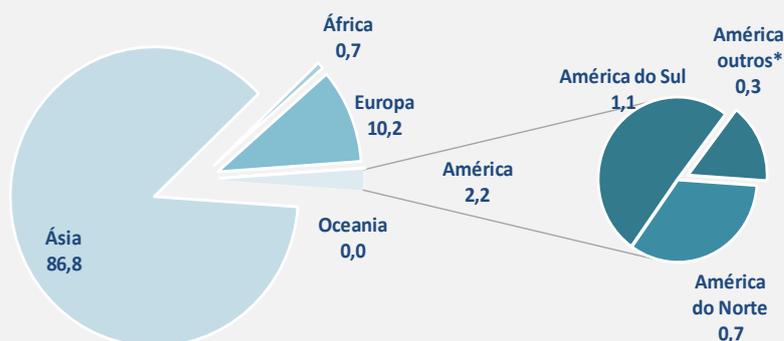


Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

Nota: valor das exportações do produto 64 da NC (Calçado, polainas e artefactos semelhantes, e suas partes).

A presença asiática no comércio mundial também se verifica em termos de volume: cerca de 87% dos pares de sapatos exportados em 2017 foram oriundos dos países asiáticos. Os países europeus exportaram, neste ano, 10,2% do volume mundial de exportações de sapatos.

**Gráfico C1.2 – Quota de exportações de calçado por continente (Volume), 2017**



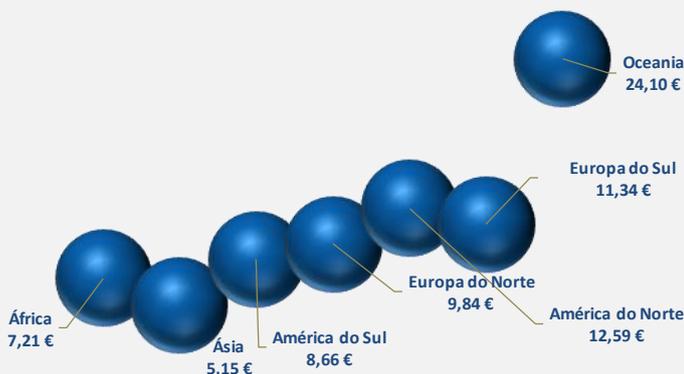
Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

Nota: Exportações de pares de calçado. Foram considerados os valores das exportações para a NC64, excluindo a NC6406. \* América Central e Caraíbas.

Ao nível de preços, a Oceânia é a região que exporta com preços médios mais elevados, mas as quantidades são muito reduzidas. Entre os grandes exportadores, são as empresas do Sul da Europa - onde se localizam alguns dos principais países produtores e exportadores europeus, caso de Itália e Portugal - que praticam preços médios mais elevados (em média, 11,3 euros por par, superior ao que é praticado no Norte da Europa – 9,8 euros). Os dados relativos a 2017 revelam que o preço médio de exportação do calçado asiático é o segundo mais baixo a nível mundial (cerca de 5 euros por par), sendo o baixo custo de produção o principal fator de competitividade desta região.

A diferença geográfica no poder de compra dos consumidores também é visível nos preços praticados no comércio internacional. Apesar da indisponibilidade de informação para os preços por mercado, a redução das barreiras tarifárias e não tarifárias, e dos custos de transporte verificada nas últimas décadas tornam a utilização dos preços praticados nas trocas comerciais como uma boa aproximação aos preços verificados em cada mercado.

**Gráfico C1.3 - Preço Médio de Exportação do Calçado, por continente, 2017**



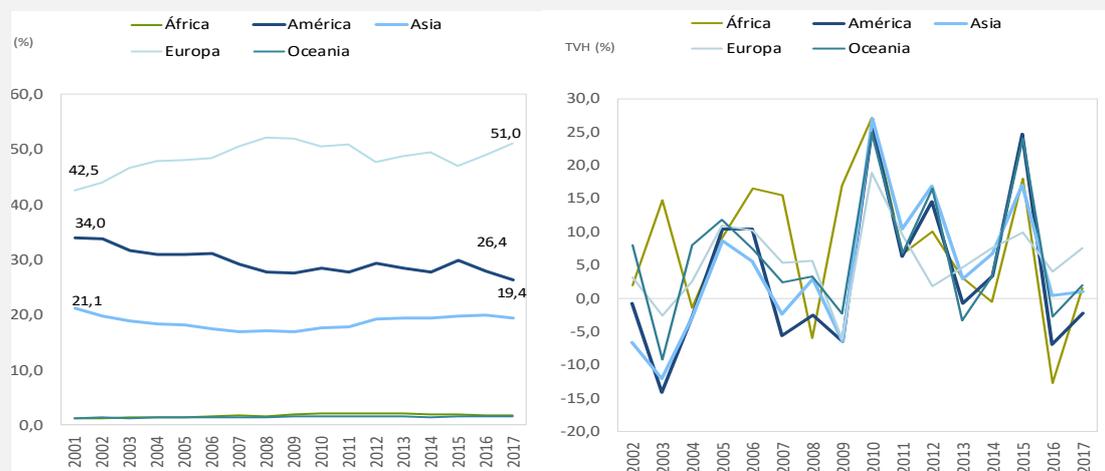
Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.

Nota: Para o cálculo do preço médio foram considerados os valores das exportações (em euros e em pares de sapatos) para a NC64, excluindo a NC6406 (Partes de calçado, incluídas as partes superiores, [...]).

A Europa é o principal mercado importador calçado, representando mais de 51% do total em 2017. Entre 2001 e 2017, a importância relativa do continente europeu nas importações mundiais deste produto cresceu 8,5 p.p. (cerca de 34,4 mil milhões de euros). Depois da crise internacional, que levou à contração da procura, as importações europeias de calçado cresceram a uma taxa média anual de 6,3% (2010-2017). As importações de calçado pela América e pela Ásia representaram 26,4% e 19,4%, respetivamente, das importações mundiais de calçado em 2017.

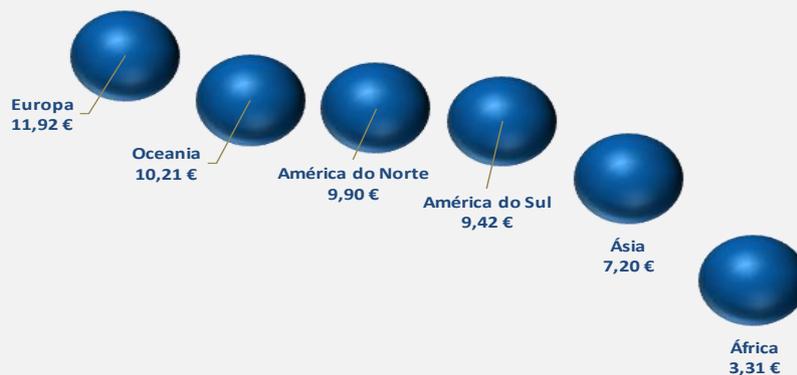
Para além de ser o principal importador mundial de calçado, o continente europeu apresenta o preço médio de importação mais elevado, sendo que o par de sapatos importado custa, em média, quase 12 euros. Em sentido oposto, o preço médio do calçado importado pelos mercados africanos e asiático apresentam os valores mais baixos.

**Gráfico C1.4 - Importações de calçado por continente (%), 2001-2017**



Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.  
Notas: Dados para o valor das importações do produto 64 da Nomenclatura Combinada

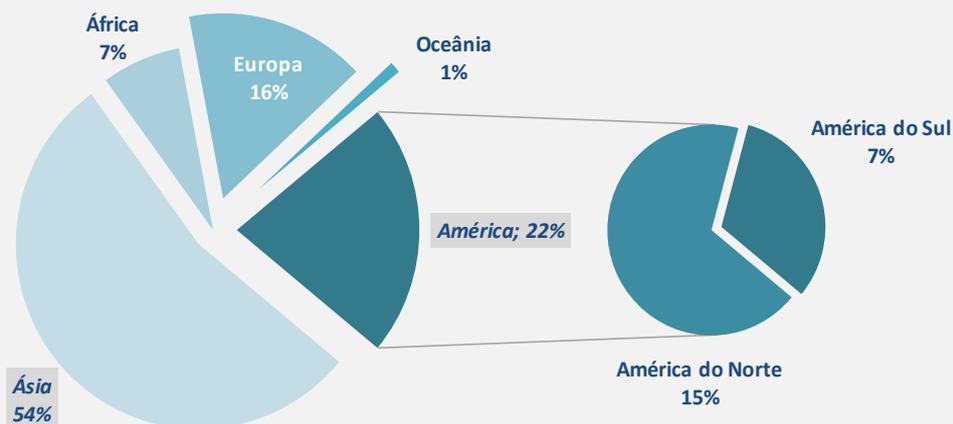
**Gráfico C1.5 - Preço Médio de Importação do Calçado, por continente, 2017**



Fonte: GEE, com base em United Nations Comtrade Database - International Trade Statistics.  
Nota: Para o cálculo do preço médio foram considerados os valores das importações (valores em euros e quantidades em pares de sapatos para a NC64, excluindo a NC6406.

A Ásia é também o maior consumidor de calçado, tendo adquirido 54% do total de 21,7 mil milhões de pares de sapatos comprados em 2017 no Mundo inteiro. A América é o segundo (22%) e a Europa o terceiro (16%), sendo que esta ordem traduz a dimensão da população residente e o respetivo poder de compra.

**Gráfico C1.6 – Quota de consumo de calçado por Continente (Volume), 2017**



Fonte: World Footwear Yearbook, 2018, APICCAPS.  
Nota: Dados para o consumo de pares de calçado.

## II.2 – Mercado europeu<sup>6</sup>

Na Europa, a produção gerada pelos dez principais produtores de calçado europeus corresponde a cerca de 86% da produção no continente. Itália foi o principal produtor europeu de calçado em 2017, representando cerca de 23% do total. Portugal ocupa o quarto lugar no ranking de produtores europeus, depois da Rússia e da Espanha, com uma produção de cerca de 83 milhões de pares (equivalente a 9,8% da produção europeia).

O domínio dos países asiáticos levou a uma diminuição da produção europeia desde 2000 (chegando a registar-se uma quebra de 20% na União Europeia, em 2009, face ao ano anterior). A razão principal desta queda está associada a uma crescente deslocalização da indústria para países terceiros com vantagem comparativa assente nos custos de produção mais baixos, nomeadamente em mão-de-obra mais barata.

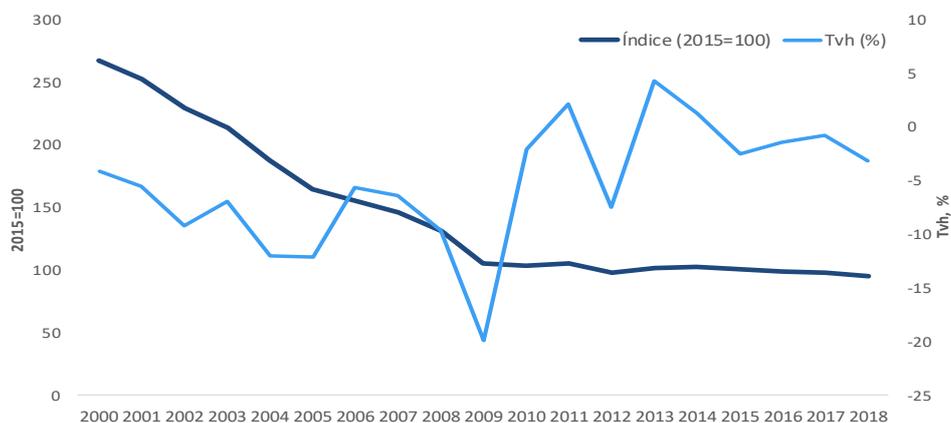
<sup>6</sup> As diferentes fontes de informação estatística internacionais não disponibilizam informação desagregada para as estatísticas das empresas que permita aferir a importância económica do calçado europeu a nível mundial.

**Tabela 4 – Principais países produtores europeus (TOP 10) de calçado (volume), 2017**

#	PAÍS	PRODUÇÃO (pares sapatos, milhões)	QUOTA EUROPA (%)
1	Itália	191	22,6
2	Rússia	142	16,8
3	Espanha	102	12,1
4	Portugal	83	9,8
5	Roménia	43	5,1
6	Polónia	42	5,0
7	Ucrânia	47	5,6
8	Alemanha	40	4,7
9	França	22	2,6
10	Bósnia e Herzegovina	17	2,0

Fonte: *World Footwear Yearbook*, 2018, APICCAPS.

**Gráfico 9 – Produção da Indústria de Calçado na União Europeia (UE28)  
Índice de produção industrial (2015=100), 2000-2018**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do Eurostat.

Nos anos mais recentes, a procura do calçado europeu aumentou, tanto na Europa como no resto do Mundo, devido à sua diferenciação em termos de padrões de qualidade, *design* e tendências de consumo. Esta evolução fez com que muitas empresas europeias alterassem o seu negócio para segmentos de produção de alta qualidade, maior valor acrescentado, coleções de mais curta duração ou dirigidos a nichos de mercado (calçado infantil, calçado sob medida, calçado para aplicações específicas – proteção profissional, golfe, esqui - entre outros).

Em 2016<sup>7</sup>, a Indústria de Calçado na União Europeia era composta por mais de 20 mil empresas que empregavam diretamente 283 mil pessoas e geraram vendas de 26,8 mil milhões €.

Itália, Espanha e Portugal são os principais países produtores de calçado, representando cerca de 71% das empresas e 73% do volume de negócios (Itália: 51% das vendas).

<sup>7</sup> Os dados disponíveis para 2017 estão incompletos, por isso recorreu-se a 2016.

**Tabela 5 – Empresas da Indústria do Calçado, UE28**

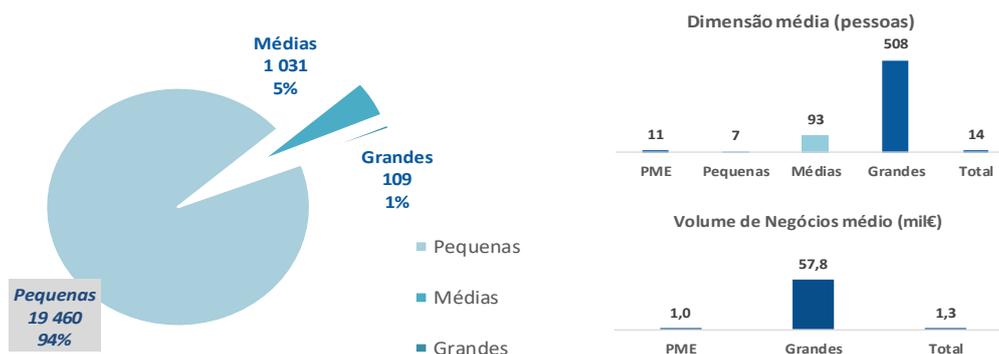
#	UE28	EMPRESAS (nº)		PESSOAS AO SERVIÇO (nº)		VOLUME DE NEGÓCIOS (milhões €)	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
				20 600	20 200	287 371	283 067
1	Itália	8 106	8 027	78 405	78 544	14 014,2	13 831,0
2	Espanha	3 636	3 531	31 480	31 207	3 328,6	3 229,3
3	Portugal	2 781	2 832	47 295	47 596	2 420,5	2 464,3
4	Polónia	1 729	1 636	17 661	17 956	657,1	681,5
5	Roménia	1 215	1 185	49 723	46 610	962,1	994,1
6	Grécia	509	508	1 565	1 697	98,4	102,3
7	Alemanha	378	388	8 925	9 190	1 996,9	1 933,0
8	Bulgária	370	373	12 328	11 562	136,0	129,4
9	França	352	292	:	5 124	900,7	800,0
10	Hungria	240	248	7 199	6 838	211,4	209,3

Fonte: GEE, a partir de dados de base do Eurostat.

As empresas alemãs apresentam o volume de negócios médio por empresa mais elevado (perto de 5 milhões de euros), seguidas das empresas francesas (2,7 milhões de euros). As empresas da indústria do calçado de Itália, Espanha e Portugal apresentam volumes de faturação médios menores (1,7 milhões de euros, 915 mil euros e 870 mil euros, respetivamente).

A indústria do calçado é composta maioritariamente por pequenas empresas (94%), as quais empregam, em média, 7 trabalhadores. Apenas 1% das empresas desta indústria são de grande dimensão, empregando, em média, 508 pessoas e com um volume de negócios médio de 57,8 milhões de euros, valor bastante expressivo quando comparado com a faturação média anual das PME que se fixou em pouco mais de um milhão de euros, em 2015<sup>8</sup>.

**Gráfico 10 – Empresas da Indústria do Calçado, UE28, por dimensão, 2015**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do Eurostat.

<sup>8</sup> Os dados disponíveis mais recentes não apresentam informação para alguns escalões de pessoas ao serviço.

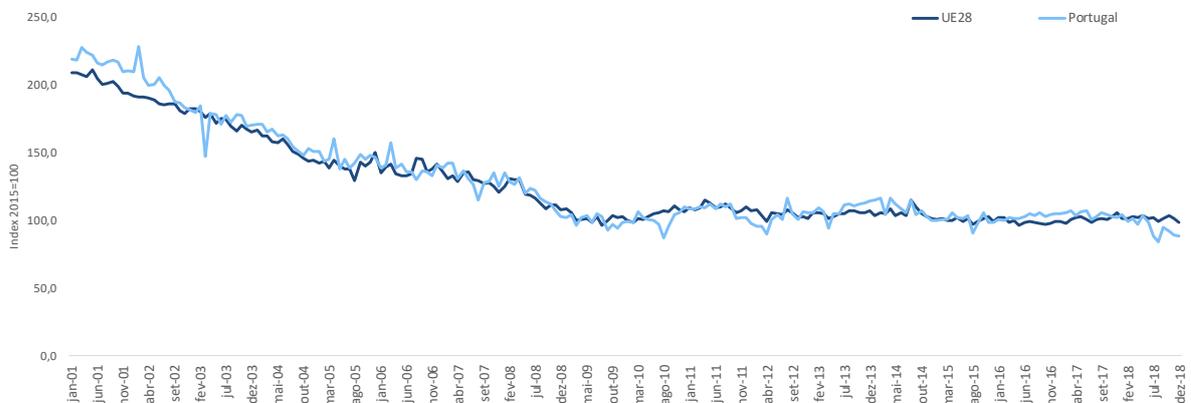
### III - O Calçado em Portugal

O sector do calçado português registou uma quebra de produção nas últimas duas décadas, em linha com o verificado na indústria dos países da UE. Esta redução está associada à abertura do mercado europeu a produtores de outras zonas do Mundo com custos de produção significativamente inferiores e decorreu em simultâneo com a reconversão de um sector assente em vantagens comparativas com base em menores custos de produção para uma aposta na maior qualidade dos produtos e dos processos de fabrico.

#### III.1 - Produção

A produção da indústria do couro e dos produtos do couro em Portugal registou dois períodos distintos neste século. Entre 2000 e 2009 verificou-se uma queda significativa que estará associada ao aumento da concorrência internacional pela abertura do mercado europeu e à mudança estrutural verificada no sector, em que muitas empresas que baseavam a sua competitividade com base em baixos custos de produção encerraram e/ou evoluíram para um modelo com base em marca e *design* próprios orientados para segmentos de mercado cujas preferências assentam na qualidade dos produtos.

**Gráfico 11 – Evolução da Produção Industrial da Indústria do Couro e dos produtos do Couro, Portugal e UE28, 2001-2018**



Fonte: GEE, a partir de dados do Eurostat, Índice de Produção Industrial (2010=100), dados ajustados de sazonalidade e de efeitos de calendário. Nota: Dados não disponíveis para a indústria do calçado.

Após 2009, as quantidades produzidas em Portugal estabilizaram, mas a aposta na qualidade e a orientação progressiva para o mercado externo (crescimento médio anual das exportações de 5,2%) permitiu uma subida contínua do número de empresas e do volume de negócios do sector, mesmo durante os anos de crise da economia portuguesa. Em 2017, a produção nacional de calçado ultrapassou os 87,6 milhões de pares de sapatos, produção máxima registada nos últimos dez anos, representando um acréscimo de 6,8% face a 2016. Neste ano, o volume das exportações de calçado representou cerca de 79% do volume de negócios, consolidando o excedente da balança comercial.

### III.2 - Empresas

Em Portugal existiam 2.860 empresas em 2017 com atividade principal na Indústria do Calçado, observando-se um crescimento contínuo no seu número desde 2010. Estas empresas empregaram 47.522 pessoas, um aumento de 22% face a 2010, e geraram um valor bruto da produção na ordem dos 2.426 milhões de euros. Neste ano, o valor acrescentado bruto (VAB) desta indústria atingiu os 766 milhões de euros, representando 0,4% do PIB português. Entre 2010 e 2017 a dimensão média das empresas (tendo em conta o volume de negócios) aumentou de 807 mil para 875 mil euros.

**Tabela 6 – Principais indicadores da Indústria do Calçado\* - Portugal**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Empresas (nº)	2 287	2 511	2 556	2 629	2 730	2 781	2 832	2 860
Pessoal ao Serviço (nº)	38 922	41 252	42 078	43 947	46 140	47 295	47 596	47 522
Valor Bruto da Produção (M€)	1 784	1 997	2 029	2 211	2 371	2 367	2 385	2 426
Volume de Negócios (M€)	1 845	2 042	2 073	2 257	2 413	2 421	2 464	2 502
VAB (M€)	550	591	610	666	727	748	756	766
Exportações Totais (M€)	1 388	1 571	1 626	1 754	1 873	1 880	1 932	1 974
Importações Totais (M€)	534	548	481	504	601	645	716	737
Saldo da BC (M€)	854	1 023	1 145	1 250	1 273	1 235	1 216	1 238

Fonte: GEE, a partir de dados de base do Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE) e das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.

Notas: \*CAE Rev3 152 – Indústria do Calçado, que inclui a Fabricação de Calçado e de componentes para calçado. Dados para o valor das exportações e importações para a CAE Rev2 152 – Indústria do Calçado.

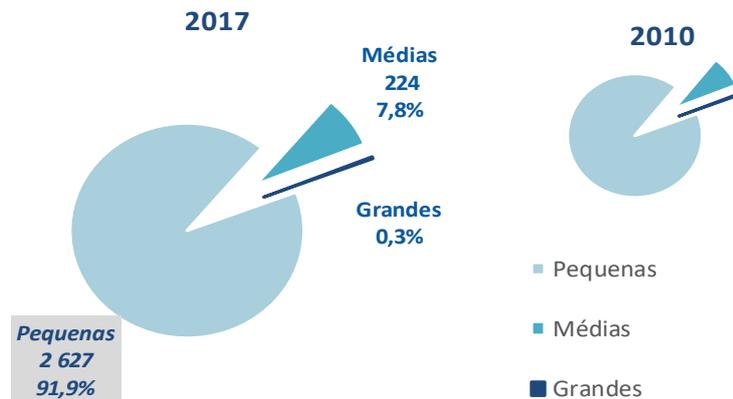
As empresas portuguesas da indústria do calçado apresentam uma dimensão média de 16,6 pessoas, sendo uma atividade composta maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas (cerca de 99,7% do total desta indústria), das quais 91,9% (2.627 empresas) empregavam menos de 50 pessoas ao serviço. Esta estrutura é semelhante à média europeia e à média nacional, quer da indústria do calçado quer da indústria na globalidade.

As empresas da fabricação de calçado estão localizadas principalmente na região Norte (95,5% do total), com peso especial das regiões Tâmega e Sousa, Área Metropolitana do Porto e Ave (42,8%, 37,8% e 13,1%, respetivamente). As restantes empresas localizam-se nas Regiões Centro (3,3%), Área Metropolitana de Lisboa (0,7%) e Alentejo (0,3%).

As principais atividades da fileira do calçado concentram-se em dois polos principais, um mais concentrado a norte, constituído principalmente pelas empresas dos municípios de Felgueiras, Guimarães e Vila Nova de Gaia, e outro mais a sul, constituído pelos concelhos de Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira e outros concelhos com menor importância relativa<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Não existem dados disponíveis ao nível do município para a CAE da Indústria do Calçado (CAE Rev3 152). Dados apenas disponíveis para o nível superior da CAE, 15 – Indústria do couro e dos produtos do couro, que inclui para além

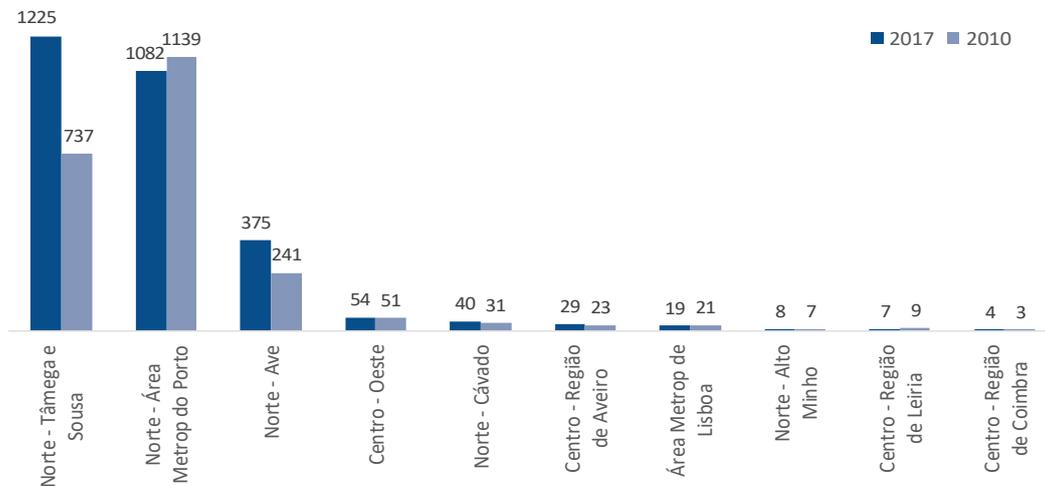
**Gráfico 12 – Empresas da Indústria do Calçado, por dimensão**  
**PORTUGAL, 2017 (2010)**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do SCIE, INE, IP.

De destacar o município de Felgueiras que, em 2017, concentrou 1.073 empresas, empregou quase 17 mil pessoas (16.896) e gerou 271,4 milhões de euros de valor acrescentado bruto. Entre 2010 e 2017, o número de empresas ativas neste município aumentou 61,4% (mais 408 empresas), foram criados mais 4.100 novos empregos e o respetivo VAB mais do que duplicou.

**Gráfico 13 - Empresas da Indústria do Calçado por NUTSIII (2013), Portugal, 2017 (2010)**



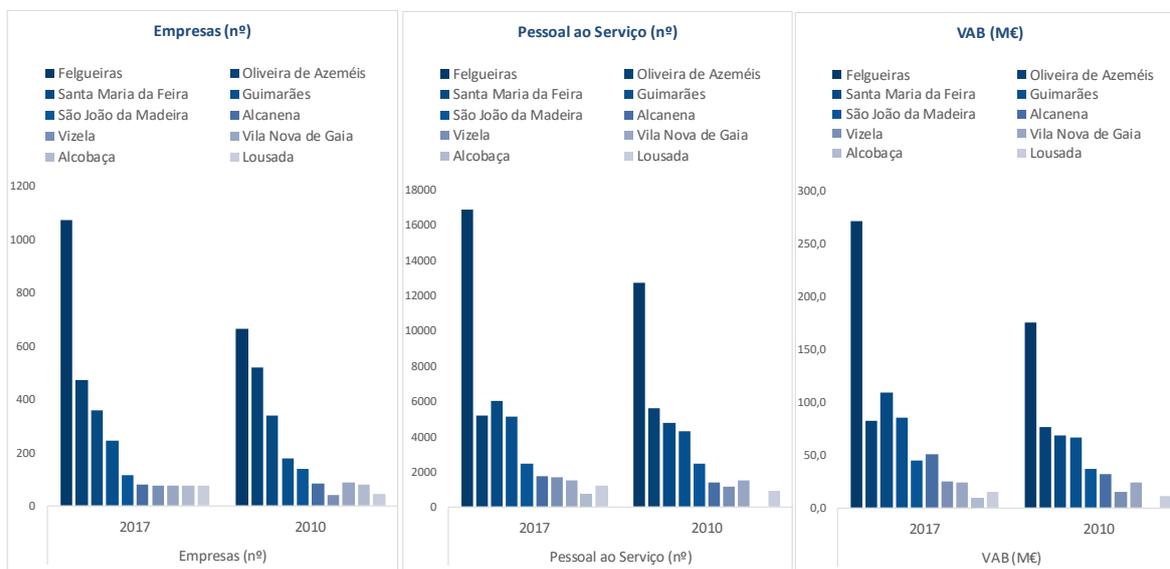
Fonte: GEE, a partir de dados de base do SCIE, INE, IP.

Nota: 10 principais localizações geográficas das empresas da indústria do calçado. Dados ordenados por ordem decrescente de importância do número de empresas por NUTSIII em 2017.

As empresas localizadas nos 10 principais municípios em número de empresas da Indústria do couro e dos produtos do couro representaram, em 2017, cerca de 81,3% do total das empresas desta indústria, 82% das pessoas ao serviço e 83,3% do VAB.

da indústria do calçado, as atividades de curtimento e acabamento de peles; fabricação de artigos de viagem e de uso pessoal, de marroquinaria, de correeiro e de seleiro.

**Gráfico 14 – Principais indicadores das empresas da Indústria do couro e dos produtos do couro, por municípios, 2017 (2010)**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do SCIE, INE, IP.

Nota: 10 principais localizações geográficas das empresas da Indústria do couro e dos produtos do couro. Dados ordenados por ordem decrescente de importância do número de empresas por concelhos em 2017.

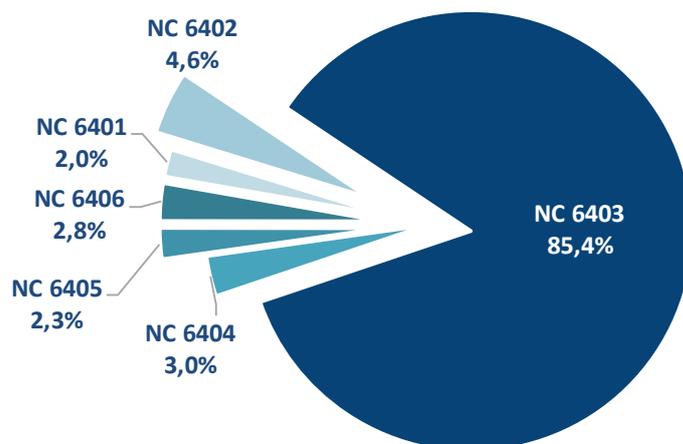
### III.3 - Comércio Internacional

A fabricação do calçado apresenta uma forte orientação exportadora, comprovada pela colocação em mercados externos de 95% da produção de pares de sapatos em 2017.

Em 2018, as exportações do produto corresponderam a 1.958 milhões de euros, o que traduz um decréscimo homólogo de 2,4% face aos 2.007 milhões de euros registados em 2017, o valor mais elevado desde 2001. Desde 2010 que se assiste a uma evolução positiva das exportações, (apesar de ligeiro decréscimo em 2018), com uma taxa de crescimento médio anual de 4,3% no período 2010-2018.

As exportações do produto calçado representaram, em 2018, cerca de 3,4% das exportações totais de mercadorias (e de Bens e Serviços). Cerca de 85,4% do valor das exportações do produto calçado corresponde a calçado com sola exterior de borracha, plástico, couro natural ou reconstituído, seguido do calçado impermeável de sola exterior e parte superior de borracha ou plástico (4,6%).

**Gráfico 15 - Exportações de calçado por tipo de calçado (NC64<sup>10</sup>), Portugal, 2018**

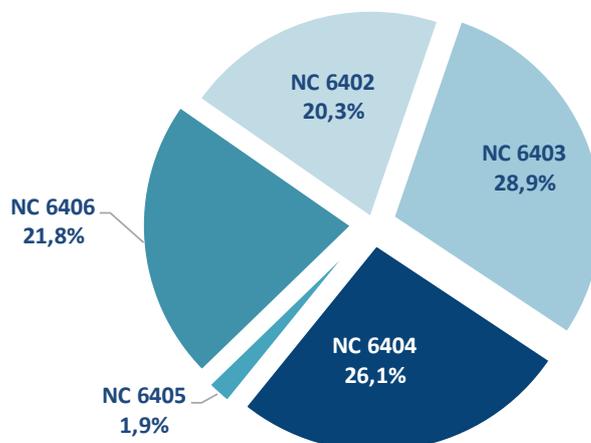


Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.

Notas: Dados para o valor das exportações dos produtos 6401, 6402, 6403, 6404, 6405 e 6406 da Nomenclatura Combinada

Em 2018, as importações de calçado atingiram os 816 milhões de euros (cerca de 1,1% das importações totais de mercadorias), o que representa um incremento de 3,2% face a 2017, e um crescimento médio anual de 4,8%, no período 2010-2018.

**Gráfico 16 - Importações de calçado por tipo de calçado (NC64), Portugal, 2018**



Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.

Nota: Dados para o valor das importações dos produtos 6401, 6402, 6403, 6404, 6405 e 6406 da Nomenclatura Combinada

A estrutura das importações do produto Calçado (NC64) para 2018 destaca 4 categorias principais de produtos: o calçado com sola exterior de borracha, plástico, couro natural ou reconstruído e parte superior de couro natural (NC 6403) que representa 28,9% das importações, o calçado com sola exterior de borracha, plástico, couro natural ou reconstruído e parte superior de matérias têxteis (NC 6404) representa 26,1%, as partes de calçado, incluídas

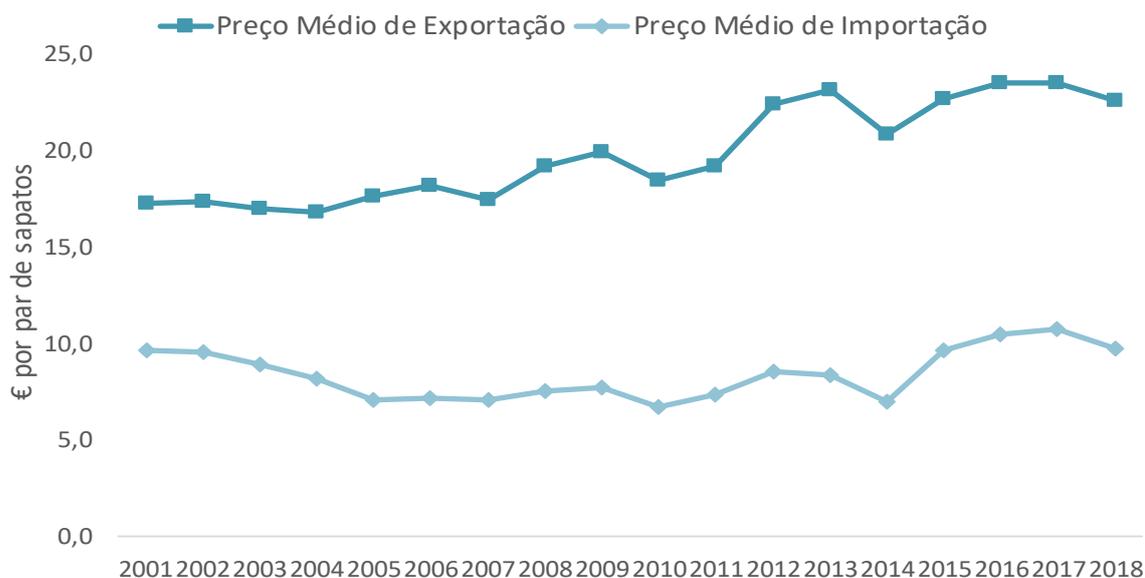
<sup>10</sup> Inclui as NC 6401, 6402, 6403, 6404, 6405 e 6406

as partes superiores (NC 6406) representa 21,8% e o calçado com sola exterior e parte superior de borracha ou plástico (NC 6402) representa 20,3%.

Os preços médios das exportações e das importações do calçado, expressos em valor unitário por par de sapato, mostram uma tendência de crescimento<sup>11</sup>. Apesar do preço médio de importação do calçado se manter abaixo do preço médio de exportação (9,73 e 22,59 euros, em 2018, respetivamente), os primeiros têm vindo a crescer a um ritmo superior nos últimos anos, apresentando atualmente um rácio de cobertura de preços de 43,1%<sup>12</sup>, situação que justifica o aumento significativo do valor do calçado importado e que pode estar relacionada com uma relativa retoma da economia nacional já evidente em 2016 e a recuperação do consumo privado.

A diferença entre os preços médios de exportação e os preços médios de importação está relacionado com o facto de Portugal exportar maioritariamente calçado de couro, com elevados padrões de qualidade e design e importar, para além de calçado com sola exterior de borracha, plástico, couro natural ou reconstituído e parte superior de couro natural (NC 6403), outras partes de calçado consideradas como matérias-primas para a produção de calçado (NC6404).

**Gráfico 17 – Preços médios de Exportação e de Importação do Calçado, 2010 – 2018**



Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.

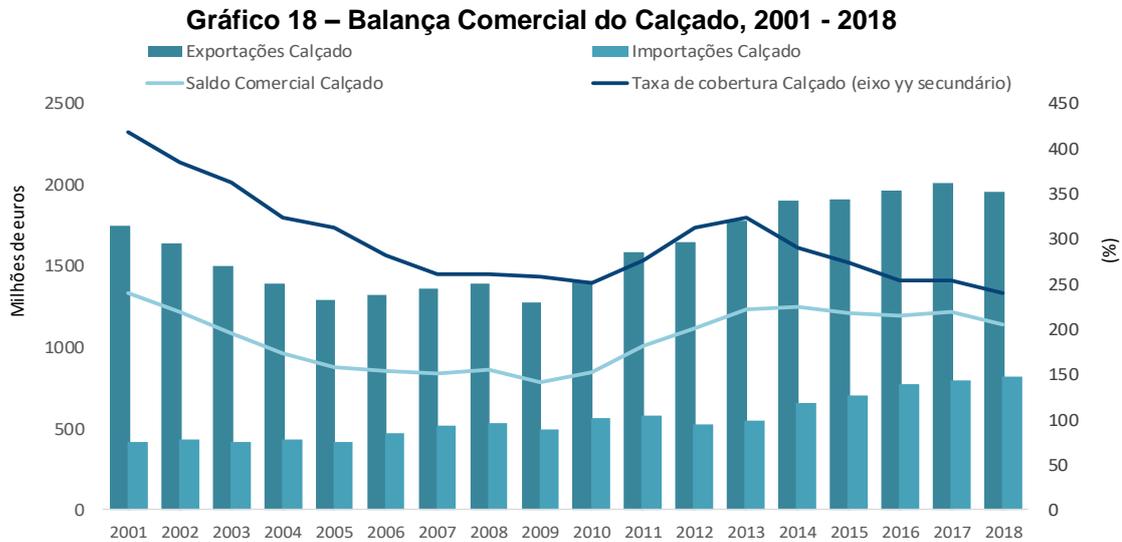
Nota: para o cálculo do preço médio foram considerados os valores das exportações e das importações (valores em euros e quantidades em pares de sapatos para a NC64, excluindo a NC6406 (Partes de calçado, incluídas as partes superiores, [...]).

Portugal apresenta assim um largo *superavit* na balança comercial do produto calçado, tendo atingido os 1.142 milhões de euros em 2018 e confirmando a forte especialização da economia

<sup>11</sup> O ano de 2018 constitui uma exceção dado que os preços médios das importações e das exportações de pares de sapatos decresceram, em termos homólogos, -9,4% e -4,1%, respetivamente.

<sup>12</sup> Rácio preço médio de importações/preço médio de exportações, referente ao ano de 2018.

portuguesa neste sector. A taxa de cobertura das importações pelas exportações foi de 240%, em 2018.

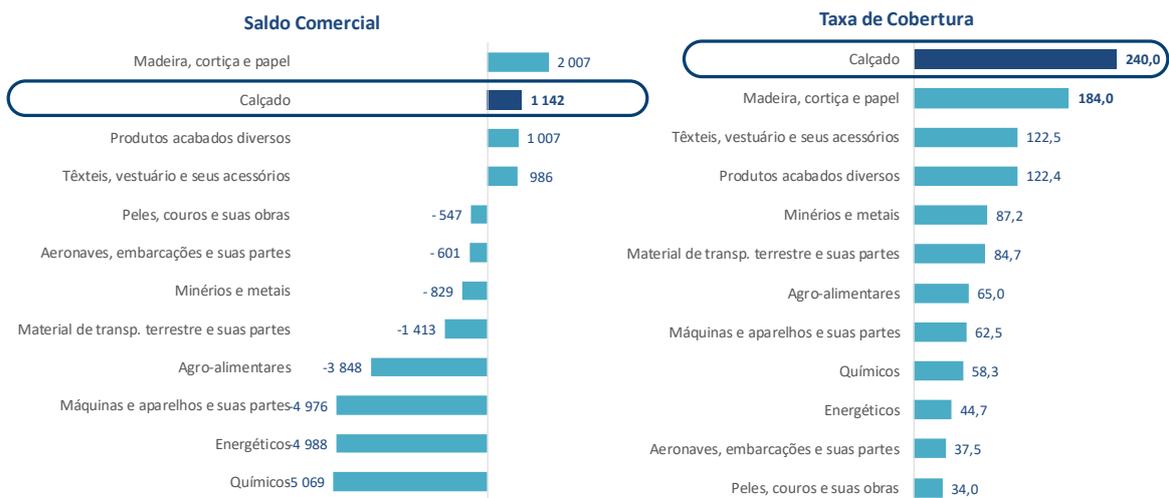


Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.

Notas: Dados para o valor das exportações e importações (milhões de euros) do produto NC 64.

A análise comparativa do saldo da balança comercial e da taxa de cobertura para todos os grupos de mercadorias do Comércio Internacional de Portugal para 2018 evidencia a importância relativa da balança comercial do calçado para a balança comercial portuguesa. A balança comercial do calçado aparece em segundo lugar, após a balança dos produtos da madeira, cortiça e papel. Por outro lado, o grupo dos produtos do Calçado apresenta a maior taxa de cobertura das exportações pelas importações

**Gráfico 19 – Saldo Comercial e Taxa de Cobertura por Grupos de Produtos, Portugal, 2018**



Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.

Notas: De acordo com a nomenclatura de Grupos de Produtos do GEE.

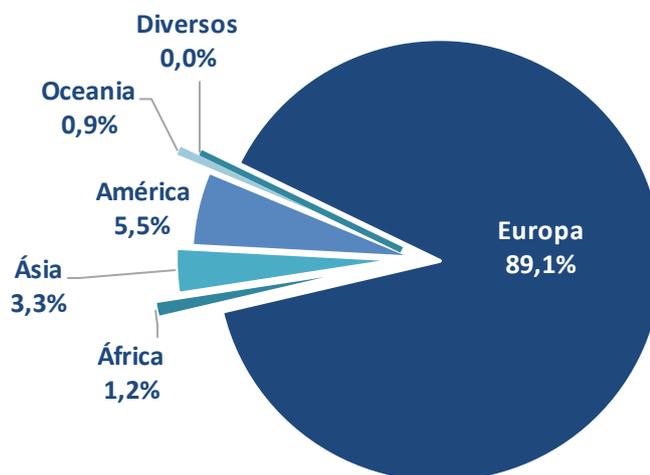
### III.4 - Principais mercados das empresas portuguesas

A Europa domina como principal mercado de destino das exportações portuguesas de calçado, com uma quota de 89,1% do total, em 2018. A relevância do mercado europeu é parcialmente explicada pela proximidade geográfica e pela presença portuguesa nas zonas europeias de comércio livre, que garantem ausência de tarifas comerciais e barreiras não tarifárias, e pelo seu elevado poder de compra, que procura produtos de elevada qualidade e design moderno.

Tal com referido anteriormente neste estudo, uma das estratégias das empresas portuguesas de combate à concorrência de preços por parte dos mercados asiáticos, foi dirigir a sua produção para produtos de maior valor acrescentado e aos mercados europeus, pela sua proximidade, quer física quer culturalmente, e apresentarem um elevado poder de compra. A participação portuguesa na zona Euro contribui para facilitar as exportações do calçado para os países membros. Em 2018, cerca de 5,5% das exportações destinou-se à América.

O peso do mercado europeu no conjunto das exportações portuguesas de calçado tem vindo continuamente a cair desde 2009, fruto do progressivo aumento de mercados de destino alternativos. De facto, a indústria portuguesa de calçado tem vindo progressivamente a explorar outros mercados, assistindo-se ao reforço da posição relativa no mercado americano com o reforço da sua posição relativa de 4,3 p.p., em 2018, face a 2009.

**Gráfico 20 - Exportações portuguesas de calçado por continentes de destino (2018)**



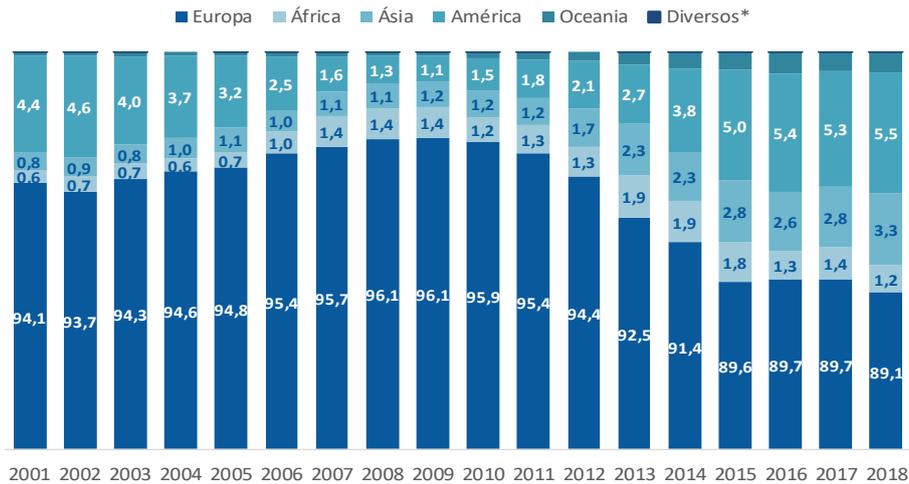
Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.

Nota: Dados para o valor das exportações do produto 64 da Nomenclatura Combinada.

A perda de importância relativa dos mercados europeus entre 2009 e 2015 (-6,5 p.p.) também representa um ganho de +1,6 p.p e +0,6 p.p. das quotas dos mercados asiáticos e da Oceânia nas exportações nacionais de calçado.

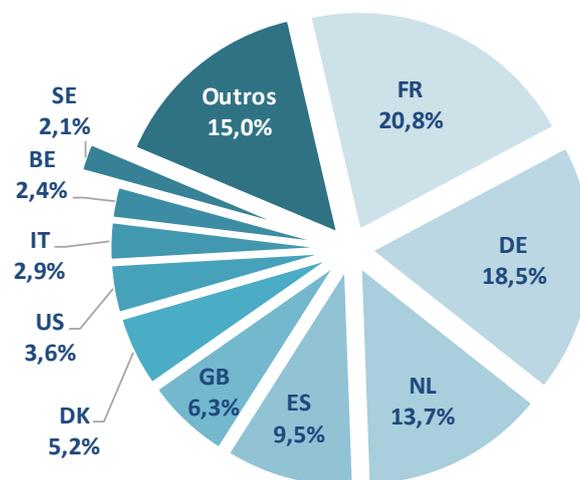
Em 2018, Portugal exportou para mais de 160 mercados<sup>13</sup>. No top dos 10 principais mercados de destino do calçado português, 9 são países europeus, o que reflete a relevância do mercado europeu no comércio internacional português. Neste ano, as exportações para este top 10 de países representaram 85% do total das exportações deste produto. A França e a Alemanha são os principais clientes estrangeiros do calçado português, representando cerca de 40% da procura externa do produto. Seguem-se os Países Baixos (13,7%) e a Espanha (9,5%).

**Gráfico 21 - Exportações portuguesas de calçado por continentes de destino, 2001-2018**



Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.  
Nota: Dados para o valor das exportações do produto 64 da Nomenclatura Combinada.

**Gráfico 22 - Principais mercados das empresas portuguesas (2018)**



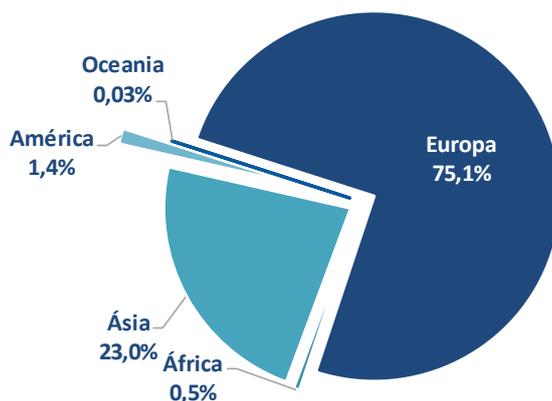
Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.  
Nota: Dados para o valor das exportações do produto 64 da Nomenclatura Combinada.

Legenda: FR - França, DE - Alemanha, NL - Países Baixos, ES - Espanha, GB - Reino Unido, DK - Dinamarca, US - Estados Unidos da América, IT - Itália, BE - Bélgica, SE - Suécia.

<sup>13</sup> Fonte: Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.

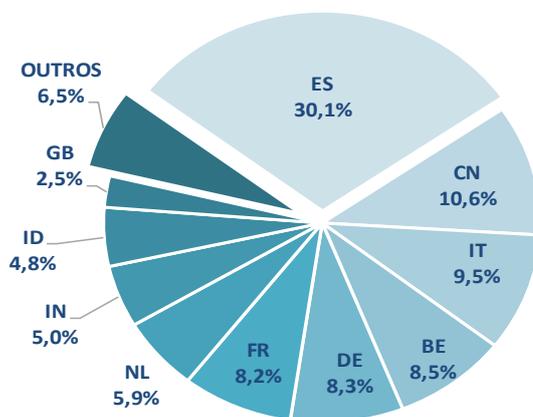
À semelhança do que se verifica para as exportações, os principais mercados fornecedores de calçado a Portugal são europeus (75,1%). Seguem-se os asiáticos (23%), de entre os quais se destaca a China. Estas importações são principalmente de calçado de qualidade inferior ao calçado nacional. Desde 2009, como resultado das crises económicas internacional e nacional, assiste-se a uma substituição das importações de países europeus por importações da Ásia. Entre 2009 e 2018, Europa e América perderam quota nas importações nacionais (-9,3 p.p. e -1,9 p.p., respetivamente) enquanto o calçado asiático ganhou importância (+11,3 p.p.).

**Gráfico 23 - Importações portuguesas por continentes de origem (2018)**



Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE, IP.  
Nota: Dados para o valor das importações do produto 64 da Nomenclatura Combinada.

**Gráfico 24 - Principais mercados de importação de calçado (2018)**



Fonte: GEE, a partir de dados de base das Estatísticas do Comércio Internacional de Mercadorias, INE IP.  
Nota: Dados para o valor das importações do produto 64 da Nomenclatura Combinada.  
Legenda: ES - Espanha, CN - China, IT - Itália, BE - Bélgica, DE - Alemanha, FR - França, NL - Países Baixos, ID - Indonésia, IN - Índia, GB - Reino Unido.

Espanha é o principal mercado de origem das importações portuguesas, representando 30,1% do valor importado (em 2018). Segue-se China (10,6%) e Itália (9,5%). O calçado indiano representa 5% do valor importado. China e Índia são os principais mercados asiáticos de origem destas importações, pesando 46,1% e 21,8%, respetivamente, das importações asiáticas.

## IV - A Cadeia de Valor do Calçado

A caracterização da cadeia de valor (*Value Chain*) do calçado considera as diferentes atividades económicas relacionadas com a fabricação e a distribuição do produto final (incluindo atividades, como *design* e marca, que agregam valor ao produto, mas não refletem necessariamente uma transformação física de bens. No entanto, não inclui outros serviços de apoio como o financiamento ou marketing contratado externamente).

A cadeia de valor descreve o conjunto de atividades necessárias à produção e disponibilização de um produto ou serviço ao consumidor final, envolvendo várias atividades desde a conceção do produto, através das diferentes fases de produção (que combinam a transformação “física” de matérias primas com o recurso à prestação de uma variedade de serviços), até à sua colocação no mercado.

Neste âmbito, são considerados i) a caracterização em termos de estrutura empresarial e das principais variáveis e indicadores económico-financeiros e, ii) a distribuição de valor acrescentado entre os diferentes elos da cadeia, desde a preparação e tratamento das peles, da fabricação do calçado e seus componentes, até à distribuição e venda ao consumidor final, aferindo-se o contributo de cada uma das fases para a criação de valor acrescentado do setor.

Uma cadeia de valor refere-se ao ciclo de vida completo de um produto ou processo, incluindo o fornecimento de materiais, produção, distribuição, processos de consumo e de reciclagem<sup>14</sup>.

A figura mostra que a Produção de calçado *per se* é apenas um dos elos de criação de valor acrescentado ao longo da Fileira do calçado.

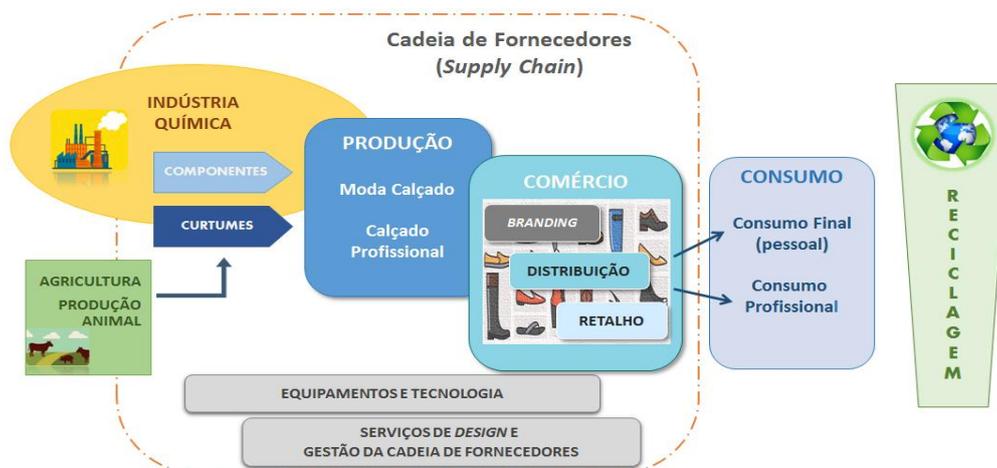
A **montante** encontram-se as atividades económicas que fornecem os *inputs* primários do produto principal (calçado), nomeadamente a agricultura e a produção animal (madeira, peles, cortiça), a curtimenta e acabamentos de peles e a indústria química (borracha e plásticos e outros componentes). Neste contexto, refira-se que cada um dos elos da cadeia de valor pode ser composto por um conjunto de atividades diversas que contribuem para o todo (veja-se o caso da fabricação de componentes, que inclui a fabricação de componentes em couro, de componentes em borracha e de componentes em plástico, atividades que se enquadram nas indústrias do calçado, de fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas).

Contudo, há outras atividades a montante que não são consideradas por falta de informação, como a que se refere aos equipamentos e a serviços como os de marketing, publicidade e outros.

---

<sup>14</sup> WBCSD (2011) *Collaboration, innovation, transformation: Ideas and inspiration to accelerate sustainable growth - A value chain approach*.

Figura 1 - Cadeia de Valor (Value Chain) da Fileira do Calçado



Fonte: GEE, adaptado de APPICAPS.

A **jusante** encontra-se as atividades de *branding* e distribuição do produto aos seus consumidores, sejam eles consumidores finais ou não. De referir, ainda, toda a infraestrutura de equipamentos e tecnologia e as atividades de *design*, marketing e de gestão da cadeia de distribuição, que se revelam de extrema importância no devido funcionamento da cadeia de valor do produto, para além das questões associadas à reciclagem e aproveitamento de desperdícios.

Tabela 7 – Atividades na Fileira do Calçado

Atividades	CAE Rev3
<b>Curtimenta e acabamento de peles (Curtumes)</b>	15111 Curtimenta e acabamento de peles sem pêlo 15113: Curtimenta e acabamento de peles com pêlo
<b>Fabricação de Calçado</b>	15201: Fabricação de calçado
<b>Fabricação de componentes para Calçado</b>	15202: Fabricação de componentes para calçado
	22191: Fabricação de componentes de borracha para calçado
	22291: Fabricação de componentes de plástico para calçado
<b>Comércio por grosso de Calçado</b>	46422: Comércio por grosso de calçado
<b>Comércio a retalho de Calçado</b>	47721: Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados

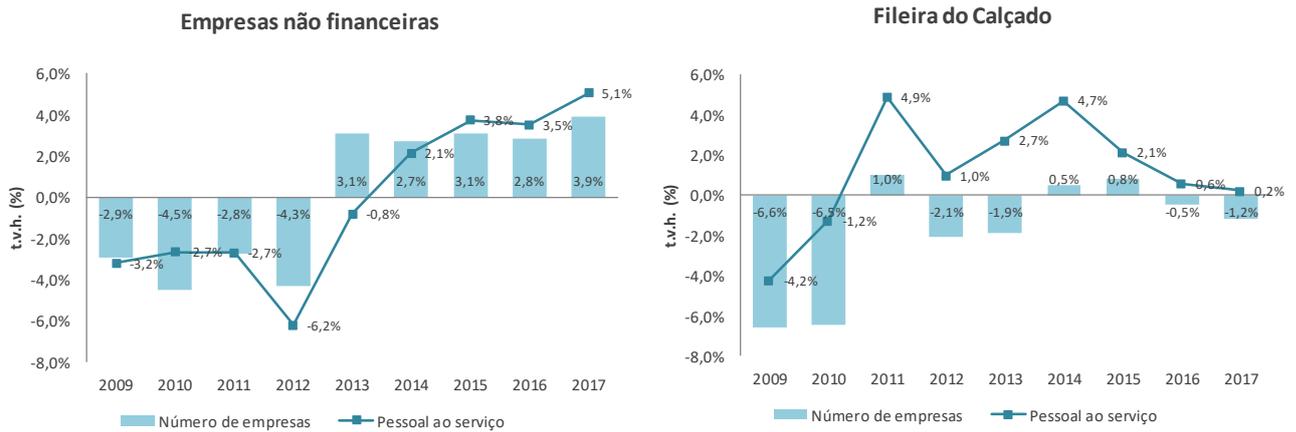
Em termos gerais, pode considerar-se que a fileira do calçado envolve, principalmente, duas indústrias distintas: a *indústria química* (que intervém na fabricação de componentes em borracha e em plástico e no processo de curtimenta) e a *indústria do calçado* (a produção de sapatos, propriamente dita, e a produção de componentes em couro). Seguem-se as atividades de *comércio por grosso* e a *retalho de calçado*.

#### IV.1 - Supply Chain: principais variáveis económico-financeiras

A informação atualmente disponível não permite uma análise exaustiva da cadeia de valor do calçado, na medida em que não existem dados relativos o valor afeto à produção do calçado por parte das atividades económicas a montante, que fornecem os inputs primários do produto

principal, nomeadamente a agricultura e a produção animal (madeira, peles, cortiça), e a jusante como as atividades relacionadas com a gestão da cadeia de fornecedores. A análise dos principais indicadores e variáveis económico-financeiras da *Supply Chain* do calçado teve como principal fonte de informação os dados do Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE)<sup>15</sup> para os anos de 2008 a 2017<sup>16</sup>:

**Gráfico 25 – Número de Empresas e Emprego**  
**Fileira do Calçado e Total das Empresas não Financeiras\* (2008-2017)**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do SCIE, INE, IP.

Nota: \* Os dados apresentados são relativos às Empresas Não Financeiras classificadas nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O).

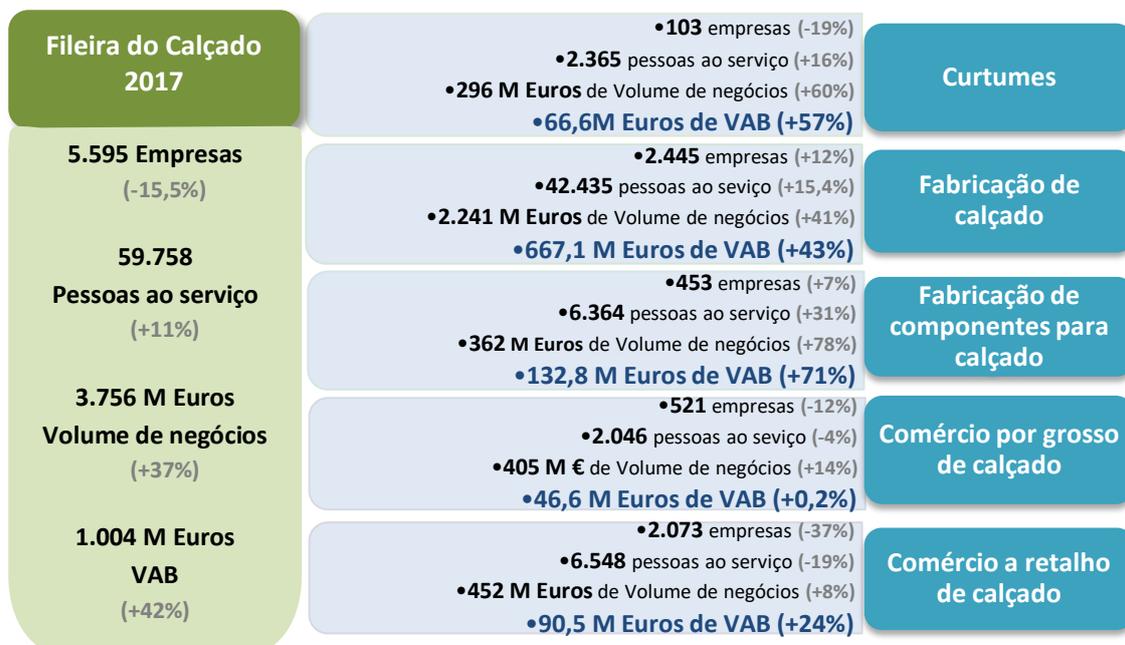
Desde 2008 a fileira do calçado tem vindo a passar por importantes transformações em resposta à conjuntura socioeconómica nacional e internacional. Nos anos posteriores à crise, registou-se uma diminuição significativa do número de empresas não financeiras em Portugal, cuja recuperação apenas teve início a partir de 2013, bem como um importante decréscimo do emprego gerado por essas empresas, cuja estabilização só se veio a verificar um ano mais tarde, em 2014. Contrariando em parte esta tendência negativa, a Fileira do calçado, que também sentiu os efeitos da crise no elevado número de encerramentos de empresas, conseguiu ainda assim aumentar o emprego no setor logo desde de 2011 sendo que, em 2014, o número de pessoas ao serviço cresceu, em termos homólogos, mais do que no total das empresas não financeiras (4,7 *versus* 2,1%, respetivamente). Em 2017, o emprego neste sector estabilizou, crescendo apenas 0,2% face a 2016, enquanto o emprego no total das empresas não financeiras aumentou a um ritmo superior (5,1%).

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Estatística, I.P.

<sup>16</sup> Os dados são relativos às empresas não financeiras classificadas nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O). O nível de desagregação disponível para os principais indicadores financeiros não permitiu efetuar uma análise exaustiva das diferentes atividades pertencentes ao setor do calçado. Nestes casos, a análise foi desenvolvida ao nível dos 4 dígitos da CAE Rev3.

Em 2017, a Fileira do calçado era constituída por 5.595 empresas, o que corresponde a uma redução de 15,5% face a 2008, mas empregou mais de 59.758 mil pessoas e gerou 1.004 milhões de euros de valor acrescentado bruto para a economia, representando acréscimos de 11% e 42%, relativamente a 2008.

**Figura 2- Estrutura empresarial da Fileira do Calçado em 2017 e comparação com 2008**

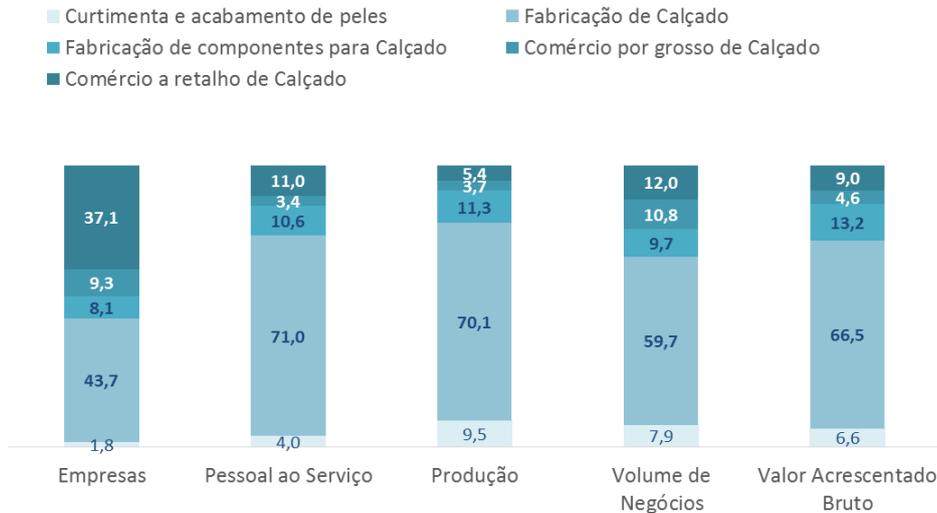


Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

Em conjunto, as atividades de Fabricação de calçado e de Comércio a retalho de calçado em estabelecimentos especializados abrangem mais de 80% das empresas do setor em 2017: a primeira, representando 43,7% do setor e, a segunda, 37,1%. No período 2008-2017, as unidades de fabricação de calçado e de componentes para o calçado (incluindo de couro, de borracha e de plástico) aumentaram 12% e 7% respetivamente, enquanto o número de empresas de curtimenta e acabamento de peles sem pelo e com pelo, grossistas e retalhistas de calçado apresentaram decréscimos na ordem dos 19%, 12% e 37%, respetivamente.

Das 59,7 mil pessoas ao serviço neste setor, 81,7% desempenhavam funções na indústria de “base”: perto de 42,4 mil pessoas na Fabricação de calçado e 6,4 mil na Fabricação de componentes para calçado (acrécimos de 15,4% e 31% face a 2008, respetivamente). Apesar do pessoal ao serviço nos estabelecimentos especializados de comércio a retalho de calçado ter vindo a reduzir no período em análise (-19% face a 2008), em 2017 continuou a registar um peso significativo no total da Fileira (11%). Não obstante o número de empresas de curtimenta e acabamento de peles estar a decrescer, o número de trabalhadores nesta atividade tem evoluído favoravelmente, verificando-se em 2017 um crescimento de 16% face a 2008.

**Gráfico 26 – Estrutura da Fileira do Calçado, 2017 (%)**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do SCIE, INE, IP.

As empresas da Fileira do calçado apresentam uma dimensão média de 11 pessoas ao serviço, aproximando-se de microempresas<sup>17</sup>, situação que caracteriza as empresas da indústria transformadora nacional. A reduzida dimensão das empresas deve-se, essencialmente, à reduzida dimensão das empresas da distribuição grossista e retalhista do produto, cuja dimensão média as caracteriza como microempresas (4 e 3 pessoas por empresa, respetivamente). Em sentido oposto, a dimensão média das empresas de Curtumes e acabamentos de peles, da Fabricação de calçado e da Fabricação de componentes para calçado apresentam uma dimensão média superior (23, 17 e 14 pessoas por empresa, respetivamente).

Embora, em 2017, a remuneração média por trabalhador da Fileira do calçado tenha sido inferior à remuneração média do total das empresas não financeiras – 10,2 mil euros *versus* 10,5 mil euros por pessoa, respetivamente -, nos últimos anos tem-se verificado uma tendência convergente para a média nacional. Especialmente a partir de 2013, a remuneração média por trabalhador nas empresas do setor tem vindo a aumentar mais do que no total das empresas não financeiras, registando-se, em 2017, um crescimento homólogo de 4,1% nas primeiras, enquanto as segundas apresentaram um crescimento mais moderado, de 2,4%.

<sup>17</sup> De acordo com a definição do INE para micro, pequenas e médias empresas, que tem por base apenas o número de pessoas ao serviço na empresa. Microempresas: menos de 10 pessoas ao serviço; pequenas empresas: entre 10 e 49 pessoas ao serviço; empresas médias: entre 50 e 249 pessoas ao serviço.

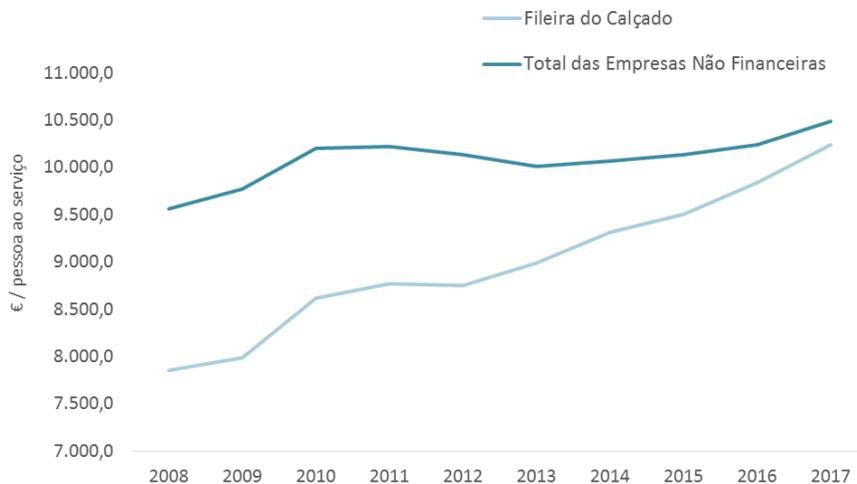
**Gráfico 27 - Dimensão média das empresas, por elo da *Supply chain* da Fileira do Calçado, 2017**



Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

Nota: Tamanho da esfera proporcional ao número de empresas.

**Gráfico 28 – Remuneração por pessoa**  
**Fileira do Calçado e Total das Empresas não Financeiras\* (2008-2017)**



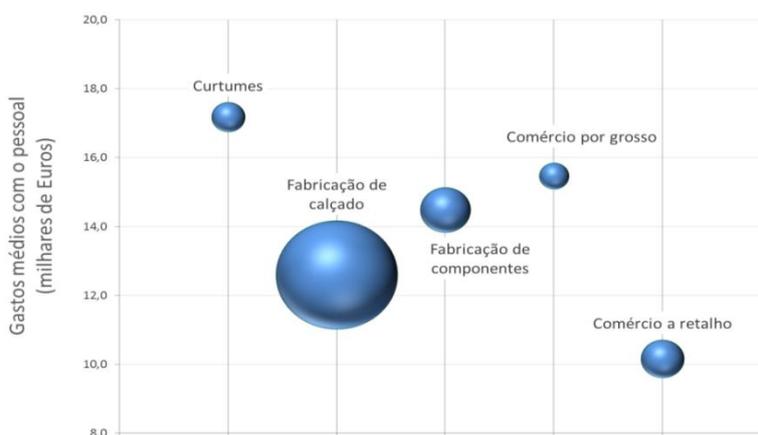
Fonte: GEE, a partir de dados de base do SCIE, INE, IP.

Nota: \* Os dados apresentados são relativos às Empresas Não Financeiras classificadas nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O).

Já os gastos médios com o pessoal ascenderam a mais de 12,8 mil euros anuais por pessoa ao serviço, em 2017, o que representa um acréscimo de 28%, relativamente a 2008 e se coaduna com o facto do número de pessoas ao serviço na Fileira ter aumentado 11% neste período. O Retalho continua a destacar-se como a atividade com os gastos com o pessoal mais reduzidos – perto de 10,2 mil euros, por pessoa (acrécimo de 36%, face a 2008) -, e à qual se segue a atividade que mais pessoas emprega, a Fabricação de calçado, cujos gastos com pessoal

ascenderam, em média, a 12,6 mil euros, por trabalhador (+26% face a 2008). Em média, as empresas de Curtimenta e acabamentos de peles são as que apresentam os encargos com os trabalhadores mais elevados de toda a Fileira do calçado – perto de 17,2 mil euros anuais, por pessoa ao serviço, em 2017 (+19% do que em 2008).

**Gráfico 29 - Gastos médios com o pessoal, em milhares de euros, por elo da *Supply chain* da Fileira do Calçado, 2017**



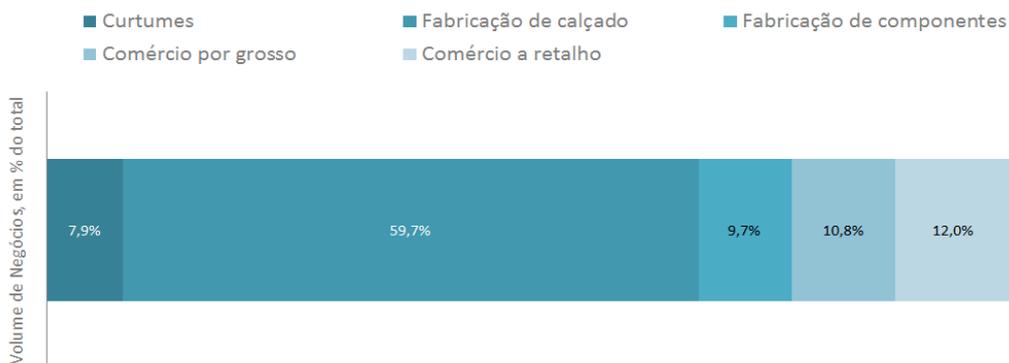
Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

Nota: Tamanho da esfera proporcional ao número de pessoas ao serviço.

A totalidade da Fileira do calçado gerou um volume de negócios de 3,76 milhões de euros, em 2017 (um acréscimo de 37%, face a 2008). Destaca-se o contributo da *Indústria do Calçado* que gerou 2,5 milhões de euros em volume de negócios (66,6% do total do setor), em especial das atividades ligadas à Fabricação de calçado, cujo volume de negócios ascendeu a 2,24 milhões de euros (+41% comparativamente a 2008), representando perto de 60% do total do setor do calçado. As atividades de Curtimenta e acabamento de peles e Fabricação de componentes para calçado foram aquelas que contribuíram em menor proporção para o volume de negócios gerado pelo total da Fileira, em 2017 (7,9% e 9,7% respetivamente). Contudo, foram também as atividades que registaram melhorias mais significativas no seu desempenho económico, verificando-se crescimentos de 60% e de 78% respetivamente, face a 2008.

Em 2017, a Fileira do calçado apresentou uma rendibilidade das vendas de 2,5% que contrasta com o prejuízo apurado em 2008 (-0,4%). Neste ano, as atividades da Fileira que registaram maiores taxas de rendibilidade foram, em primeiro lugar, os Curtumes e, em segundo lugar, a Fabricação de componentes para calçado (taxas de 5,4% e 4,1% do volume de negócios, respetivamente), embora a Fabricação de calçado seja a atividade que apresenta o maior volume de negócios – mais do dobro do conjunto das restantes atividades. Em especial, para o comércio por grosso de calçado, o volume de negócios gerado foi fortemente absorvido pelos diferentes gastos e impostos do período, pelo que a rendibilidade das vendas é inferior à da globalidade da Fileira (1,5%).

**Gráfico 30 - Estrutura do Volume de Negócios gerado pela Fileira do Calçado, 2017**



Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

**Gráfico 31 - Rendibilidade das Vendas (%), por elo da Supply chain da Fileira do Calçado, 2017**



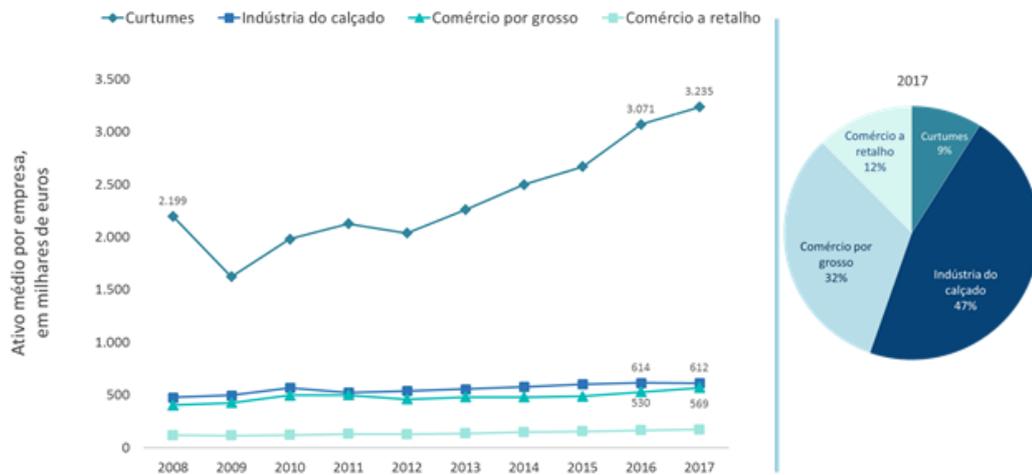
Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP. Nota: Tamanho da esfera proporcional do volume de negócios.

Apesar da *Indústria do calçado*<sup>18</sup> ser a atividade que maior representatividade apresenta em termos de ativo, no total da Fileira do calçado (46%), são as empresas dos Curtumes que, em média, têm realizado nos últimos anos maiores investimentos em ativos (3.235 mil euros, por empresa, em 2017), verificando-se um crescimento de 47%, face a 2008.

A nível financeiro são as empresas da *Indústria do calçado* e de Curtimenta que revelam uma maior capacidade de responder aos seus compromissos apresentando, em geral, uma autonomia financeira superior às das restantes atividades (41,3% e 39,4% respetivamente). As restantes empresas da Fileira do calçado apresentam, em geral, uma autonomia financeira inferior à fasquia dos 33% e um endividamento que ascende aos 71% para as empresas do Comércio a retalho e aos 69% para o Comércio por grosso.

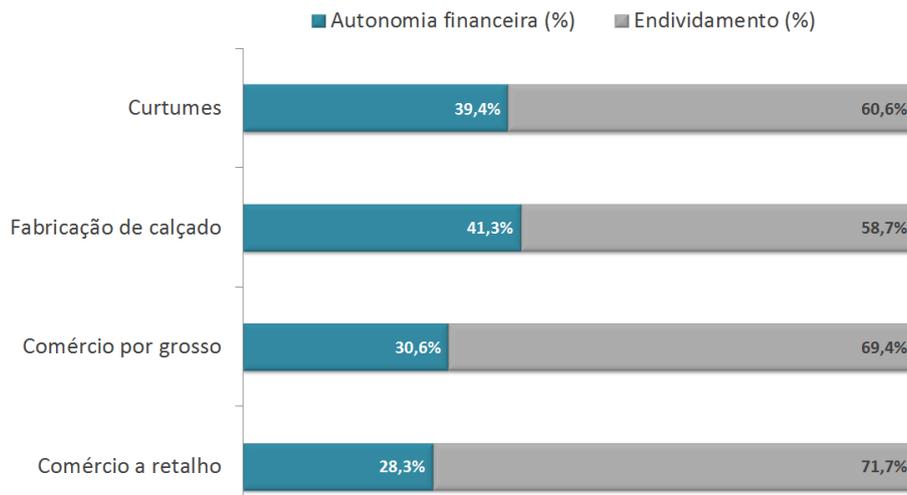
<sup>18</sup> Para os indicadores de posição financeira apenas foi possível obter dados para CAEs a 4 dígitos sendo que para a determinação destes rácios financeiros consideramos a Indústria do Calçado (CAE 1520) que agrega as CAEs 15201: Fabricação de calçado e 15202: Fabricação de componentes para calçado, em couro.

**Gráfico 32 - Evolução do ativo médio por empresa, por elo da Supply chain da Fileira do calçado, e respetivo peso no ativo total da Fileira**



Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

**Gráfico 33 - Indicadores financeiros – Autonomia financeira e Endividamento Fileira do Calçado (2017)**



Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

Nota: Autonomia financeira é o rácio do Capital próprio pelo Ativo e o endividamento é o rácio do Passivo pelo Ativo.

Em suma, a grande maioria das empresas da Fileira do calçado pertencem às atividades fabris e ao comércio a retalho, embora as empresas ligadas à Fabricação de calçado e à Fabricação de componentes para calçado empreguem mais de 80% do total de pessoas ao serviço. Em geral, as empresas do setor do calçado são pequenas (empregam entre 10 e 49 trabalhadores), à exceção das atividades de Comércio por grosso e de Comércio a retalho que são microempresas, na sua generalidade. Em termos médios, são as empresas dos Curtumes que apresentam maiores gastos com o pessoal assim como maiores investimentos em ativos. Em termos globais, a *Indústria do calçado* (Fabricação de calçado e Fabricação de componentes em

couro para calçado) e os Curtumes são as atividades que apresentam uma maior autonomia financeira. Apesar da atividade de Fabricação de calçado contribuir com mais de metade do volume de negócios gerado pela totalidade das atividades da Fileira do calçado, em 2017 foram os Curtumes e a Fabricação de componentes para calçado que apresentaram uma maior rentabilidade das vendas.

#### *IV.2 - VAB gerado ao longo da Supply chain*

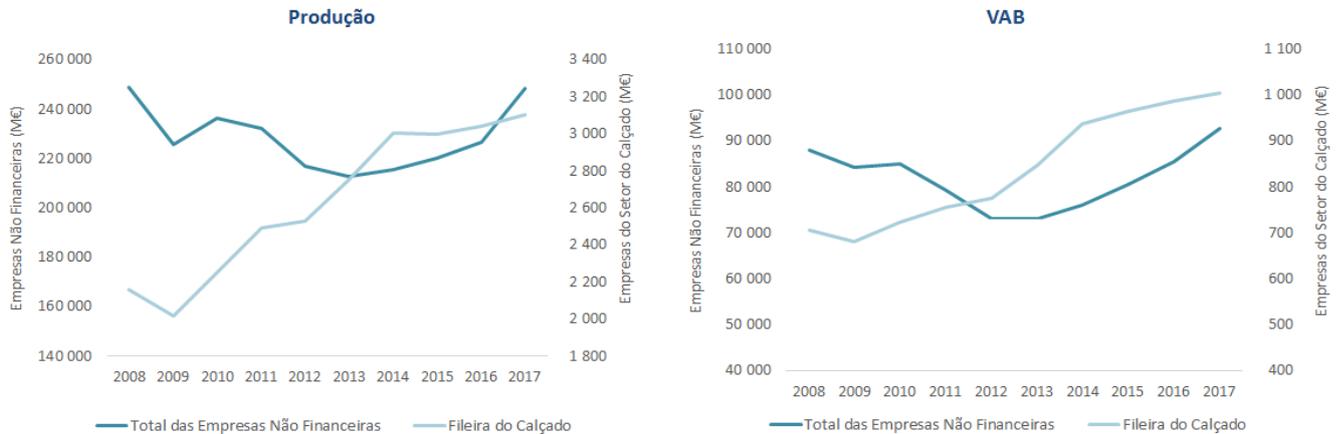
Em 2009 registou-se uma quebra acentuada na produção das empresas não financeiras, decorrente da já referida crise económica internacional que afetou fortemente o tecido empresarial português e mundial, e teve repercussões negativas para as empresas da Fileira do calçado.

Contudo, nos anos seguintes, registou-se um aumento significativo da produção da Fileira do calçado, a uma taxa de crescimento médio anual de 6,9% (2009 a 2014), contrariando a tendência de evolução da produção do total das empresas não financeiras nesse período (taxa de crescimento médio de -0,8% ao ano). Com efeito, logo em 2010, a produção da Fileira do calçado já tinha ultrapassado largamente os níveis de 2008 e, a partir de 2014 é que o nível de crescimento da produção desacelerou.

O valor acrescentado bruto (VAB) gerado pelas empresas da fileira do calçado, bem como pelo total das empresas não financeiras, acompanhou a tendência de crescimento da produção. Após a quebra de 2009, e apesar dos anos difíceis para a economia portuguesa, o valor acrescentado bruto gerado pelas das empresas da Fileira do calçado cresceu a um ritmo quatro vezes superior ao das empresas não financeiras - taxa de crescimento médio anual de 4,4% *versus* 1,1%, respetivamente, no período 2009-2017 -, o que evidencia que, ao contrário da maioria dos restantes sectores, as empresas de calçado não estavam dependentes do mercado doméstico, perante circunstâncias muito adversas. O desempenho económico positivo e contra cíclico das empresas da fileira, durante o período pós-crise, coincide com o crescimento registado no número de pessoas ao serviço neste setor bem como das remunerações médias (*vide* Gráficos 48 e 49), corroborando a importância da integração de recursos humanos qualificados (e por isso melhor remunerados) para a produtividade das empresas.

Em 2017, a Fileira do calçado gerou um valor acrescentado bruto de 1.004 milhões de euros (acréscimo de 42,1% face a 2008), o que representa 1,1% do total do VAB gerado pelas empresas não financeiras (0,9%, em 2008). Neste ano, o VAB do total das empresas desta Fileira representou 0,6% do VAB total da economia e 0,5% do PIB.

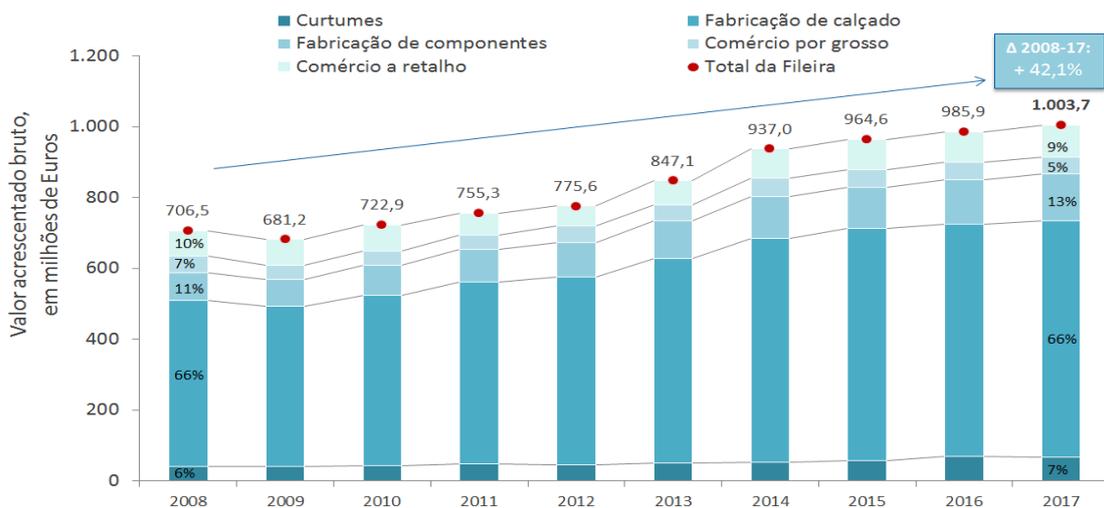
**Gráfico 34 – Produção e VAB da Fileira do calçado e do Total das Empresas não Financeiras\*, Portugal, 2008 - 2017**



Fonte: GEE, a partir de dados de base do SCIE, INE, IP.

Nota: \* Os dados apresentados são relativos às Empresas Não Financeiras classificadas nas secções A a S da CAE Rev.3, com exceção da Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória (Secção O).

**Gráfico 35 - Evolução do VAB gerado pela Fileira do Calçado (2008 – 2017)**



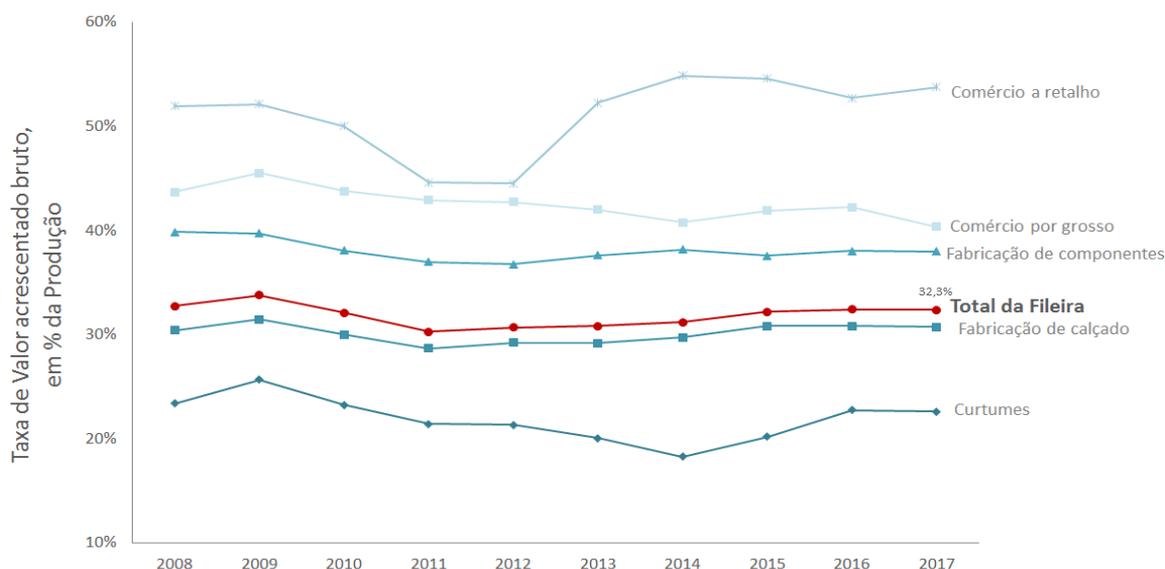
Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

De destacar o contributo da atividade de Fabricação de calçado que gerou o VAB mais elevado de entre as atividades da cadeia de fornecedores, ascendendo a mais de 667,1 milhões de euros (66% do VAB total da Fileira) e registando um acréscimo de 43% face a 2008. As atividades de Fabricação de componentes para calçado são as segundas mais importantes em termos de VAB gerado, contribuindo com 132,8 milhões de euros para a economia, i.e.,13% do VAB total da Fileira, e registando um acréscimo de 71%, face a 2008.

Em 2017, 32,3% da produção da globalidade da Fileira do calçado constituiu valor acrescentado bruto para a economia, e a restante parte foi absorvida por consumos intermédios. Destacam-se as atividades de Comércio a retalho e por grosso de calçado com as taxas de VAB mais elevadas (53,8% e 40,3%, respetivamente) sobretudo devido à ausência de estrutura de

produção industrial, tratando-se meramente de uma atividade intermediária cuja produção se traduz em margens comerciais. Já as empresas de Curtumes apresentaram a taxa de VAB mais reduzida (22,6%), por um lado devido ao maior peso dos consumos intermédios na produção e, por outro, ao baixo valor económico do produto final – as peles. Em 2017, as taxas de VAB das atividades de Fabricação de calçado e de Fabricação de componentes de calçado, foram de 30,7% e 38,0%, respetivamente, devido sobretudo ao peso dos consumos intermédios na produção, característicos das atividades fabris.

**Gráfico 36 - Evolução da taxa de VAB (%), por elo da *Supply chain* da Fileira do Calçado (2008 – 2017)**



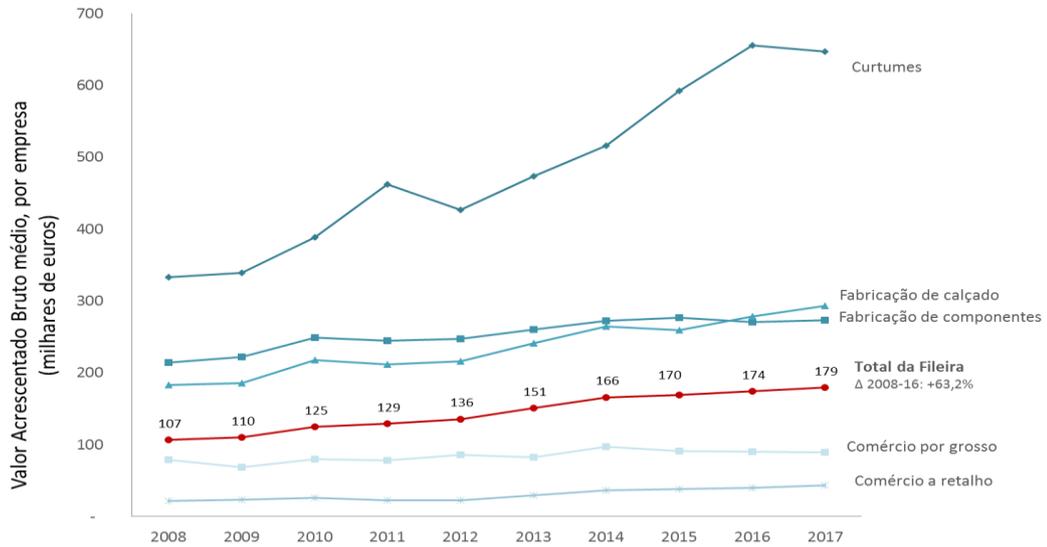
Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

Em 2017, cada empresa gerou, em média, 179,4 mil euros de valor acrescentado bruto, o que representa um acréscimo de 68,1% face a 2008 (106,7 mil euros). As empresas de Curtimenta e acabamentos de pele são as que, em média, geram o valor acrescentado bruto mais elevado – perto de 647 mil euros por empresa em 2017 (quase o dobro do gerado em 2008, de 333,2 mil euros por empresa). Seguem-se as empresas de Fabricação de calçado e Fabricação de componentes para calçado, que geraram, em média, 272,8 mil euros e 293,1 mil euros, por empresa, respetivamente. Já as atividades que se encontram no final da cadeia de fornecedores – o Comércio por grosso de calçado e o Comércio a retalho -, são as que apresentam um VAB médio por empresa mais baixo, de 89,5 mil euros e 43,7 mil euros, respetivamente (+13,4% e +98,4%, face a 2008).

A Fabricação de calçado apresenta o VAB mais elevado de entre as restantes atividades da Fileira do calçado, mas também a que emprega mais pessoas: 42,4 mil pessoas, ou seja, 2,4 vezes mais do que o conjunto das restantes atividades (que empregam, no total, perto de 17,3 mil pessoas). Consequentemente, a produtividade aparente do trabalho nesta atividade é das mais baixas da cadeia, ascendendo a 15,7 mil euros por pessoa ao serviço, apenas superior à

das empresas do Comércio a retalho de calçado, de 13,8 mil euros por pessoa. Cerca de 20,2% do total do VAB gerado pela atividade de Fabricação de calçado, corresponde a Excedente Bruto de Exploração (EBE), i.e., à remuneração do fator capital, sendo que o restante é absorvido pelos gastos com o pessoal e impostos.

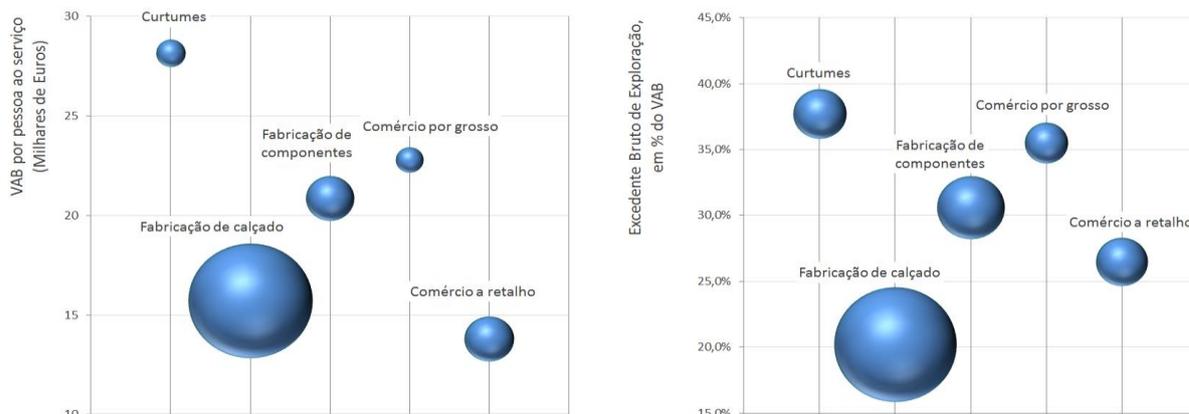
**Gráfico 37 - Evolução do VAB médio, por empresa (2008-2017)**



Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

As atividades que apresentam o VAB por pessoa ao serviço mais elevado são os Curtumes (28,2 mil euros) e o Comércio por grosso de calçado (22,8 mil euros), embora também sejam as atividades que apresentam o nível de VAB mais baixo (66,6 e 46,6 milhões de euros, respetivamente) e, menos pessoas ao serviço (perto de 2,3 mil e 2,0 mil pessoas empregadas, respetivamente). Em situação inversa, e como já referido, o Comércio a retalho de calçado apresenta o VAB por pessoa ao serviço mais baixo da cadeia (13,8 mil euros), essencialmente devido ao número significativo de pessoas ao serviço (mais de 6,5 mil pessoas - o segundo mais elevado) face ao valor acrescentado bruto que a atividade gera (perto de 90,5 milhões de euros – o terceiro mais elevado da cadeia). Os Curtumes e o Comércio por grosso de calçado foram as atividades que apresentaram uma maior remuneração do fator capital no seio da Fileira, apresentando um EBE de 37,7% e 35,5% do VAB gerado, respetivamente.

**Gráfico 38 – Produtividade aparente do trabalho e Excedente bruto de exploração, por elo da Supply chain da Fileira do calçado, 2017**



Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP.

Notas: Produtividade aparente do trabalho - tamanho da esfera proporcional ao número de pessoas ao serviço. EBE, em percentagem do VAB gerado – tamanho da esfera proporcional ao EBE.

Em geral, e no período 2008-2017, as empresas da Fileira do Calçado registaram uma evolução positiva e bastante consistente dos níveis de produtividade e de valor acrescentado bruto que contrariou o forte decréscimo verificado para o total das empresas não financeiras até 2013. Em termos de produtividade, no período em análise as empresas da Fileira do calçado apresentaram, em geral, uma melhor performance do que o total das empresas não financeiras, registando acréscimos de produtividade superiores.

#### IV.3 - Determinantes da Competitividade da Fileira do Calçado

Na sequência da análise realizada sobre a evolução da Fileira do calçado a nível nacional e internacional importa identificar os fatores de competitividade para a economia portuguesa nesta Fileira na medida em que a globalização dos mercados, associada a um elevado ritmo de mudança tecnológica, exige às empresas uma adaptação rápida por forma a manterem ou aumentarem a sua presença nos mercados externos.

A diferenciação dos produtos é um fator determinante para a competitividade do cluster da moda, no qual a indústria do calçado se integra, como consequência das rápidas mudanças de preferências dos consumidores e das tendências de moda. Estas alterações levam a que haja uma diminuição da duração do ciclo de vida do *design* do produto, situação que tem impactos na estratégia das empresas e no seu processo produtivo, o qual deve ser, forçosamente, flexível a estas alterações dos padrões de consumo<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Caso existam, num mesmo ano, vários ciclos de produção como resultado de existir mais do que uma coleção.

A resposta da Fileira do calçado à concorrência externa, em termos de diferenciação e de padrões de qualidade, teve por base a redefinição da sua estratégia. Neste contexto, a inovação desempenhou um papel importante no aumento do valor acrescentado, mas também na implementação de novos processos de produção, facilitando a resposta e adaptação das diferentes empresas às novas exigências do mercado (séries de produção mais pequenas, maior *design* do produto).

Por outro lado, esta mudança de estratégica também foi possível devido ao investimento em *know-how*, em especialização e na obtenção de competências para trabalhar com as novas tecnologias de produção. A inovação de produtos reforça a competitividade, na medida em que pode atrasar, eficientemente, o fim do ciclo de vida de um produto, "reinventando" um produto mais recente e moderno.

Para além da modernização dos processos produtivos, o elevado nível de qualificação dos recursos humanos é um fator chave na garantia dos elevados níveis de *design* e qualidade, decorrentes do recurso a tecnologias modernas. Durante a segunda metade do século XX muitas inovações foram introduzidas ao longo do processo produtivo, como o corte com jato de água, o reconhecimento digital de matérias-primas, sistemas informatizados e novos equipamentos de controle de qualidade. A combinação dessas inovações de processo forçou as empresas a adotar uma estratégia voltada para a especialização e qualificação dos recursos humanos.

Ao nível da qualidade, a indústria nacional tem de continuar a investir para aumentar a sua competitividade em termos internacionais. Impõe-se uma forte aposta em termos de investimento em marketing, assim como em proteção da propriedade industrial, através de patentes, registos de marcas e de *designs*, com vista ao reconhecimento internacional da qualidade do calçado nacional<sup>20</sup>. A proximidade com os clientes e o conhecimento sobre a procura do mercado são possíveis devido ao foco no marketing, em que algumas empresas portuguesas de calçado, contudo, já estão a investir.

Para além dos fatores acima referidos (inovação tecnológica, diferenciação e aposta na qualidade), as relações entre produtores e consumidores (incluindo os clientes empresariais que, por sua vez, são fornecedores de produtores intermédios) não devem ser postas de parte, na medida em que fazem parte da cadeia de valor do produto, como já vimos anteriormente. Uma rede de fornecedores com a melhor relação preço/qualidade das matérias-primas e com prazos de entrega curtos é essencial para que as empresas produtoras possam responder, no menor período de tempo, às necessidades dos consumidores e às alterações das tendências da moda.

---

<sup>20</sup> A marca "Made in Portugal" apresenta, ainda, um valor inferior ao da marca "Made in Italy" em termos de calçado de luxo e produtos de elevado nível de personalização.

São vários os estudos elaborados com vista a identificar os principais fatores explicativos da competitividade da indústria portuguesa do calçado. Embora os determinantes da competitividade variem entre empresas, dependendo do seu tamanho e posição na cadeia de valor do calçado, é possível identificar alguns fatores preditores de competitividade.

O estudo “*Assessing the Competitiveness of the Portuguese Footwear Sector*” (ver caixa<sup>21</sup>) indicia alguns fatores associados à competitividade, medida pelo volume de vendas, nesta Fileira do calçado.

Verificou-se a importância da saúde financeira das empresas pela associação negativa, embora reduzida, entre a pressão financeira<sup>22</sup> e a intensidade das exportações, levando à canalização de uma parte significativa dos fluxos de capital para o pagamento de dívida e juros, afetando novos investimento em novas infraestruturas, equipamentos ou em I&D, ou o nível salarial.

O maior nível de qualificações, associado a salários médios mais elevados, o maior nível de investimento em ativos tangíveis, como em máquinas, equipamentos e instalações, e intangíveis, como software, propriedade industrial e projetos de investigação e desenvolvimento, a maior produtividade do trabalho e a maior diversidade de mercados e a persistência na participação das empresas produtoras de calçado nos mercados de exportação, que permite o desenvolvimento de "economias de aprendizagem" na relação com intermediários e clientes de exportação e face à maior concorrência, estão positivamente relacionadas com a maior produtividade e com a maior competitividade das empresas no setor do calçado.

O indicador de diversidade exportadora indicia também uma maior participação em cadeias de valor globais. A participação em cadeias de valor globais potencia ganhos de eficiência para as empresas em todas as fases da cadeia de valor, mas em particular para os produtores do produto final que beneficiam tanto a montante como a jusante de um maior acesso aos mercados.

Por último, os subsídios, na área da internacionalização e da exportação, para promoção e desenvolvimento de iniciativas que visam apoiar a competitividade e as exportações não apresentam resultados significativos, pelo que uma avaliação das políticas de apoio à internacionalização e às exportações poderá ajudar a compreender este facto.

Em conclusão, o investimento em ativos intangíveis e o capital humano são os dois fatores mais relevantes para o retorno obtido com a maior competitividade das empresas de calçado no mercado internacional.

---

<sup>21</sup> F. Batista, José E. Matos e Miguel Matos (2017), *Assessing the Competitiveness of the Portuguese Footwear Sector*, GEE Papers 66.

<sup>22</sup> Rácio dos juros pagos sobre o volume de negócios.

## CAIXA 2 - Identificação de Fatores de Competitividade

A identificação dos fatores associados à competitividade internacional da Fileira do calçado resultou da estimação em painel pelo método dos mínimos quadrados usando como “proxies” *turnover* (vendas por empregado) e *intensidade exportadora* (exportações sobre vendas).

Os dados usados são os das contas das empresas portuguesas entre 2004 a 2014, com 40.383 observações relativas a 7.729 empresas de produção de calçado, de componentes e comercialização por grosso. Em média, cerca de 21% das empresas são exportadoras.

Foram consideradas as empresas de Fabricação de calçado, Curtimenta e acabamento de peles, Fabricação de componentes para calçado, Fabricação de componentes de borracha e plástico e Comércio por grosso e retalho. O modelo base assenta na seguinte expressão:

$$\text{Turnover}_{i,t} = \alpha + \beta \text{Insolvt}_{i,t-1} + \gamma \text{Losst}_{i,t-1} + \zeta \ln \text{AvgWaget}_{i,t} + \eta \text{TangAsst}_{i,t} + \theta \text{IntangAsst}_{i,t} + \sum \varphi \text{SubIt}_{i,t} + \chi \text{MedLarget}_{i,t} + \rho \text{PersXt}_{i,t} + \sum \rho \text{Turnover}_{i,t-n}, \quad i \in \{1, 2, 3\}, n=2 + \epsilon_{i,t}$$

Legenda: *Turnover<sub>i,t</sub>*=ln(Turnover per worker); *Insolvt<sub>i,t</sub>*=Insolvent; *Losst<sub>i,t</sub>*=Loss-maker; *ln(AvgWaget<sub>i,t</sub>)*=ln(Average Wage); *TangAsst<sub>i,t</sub>*=Tangible Assets per worker; *IntangAsst<sub>i,t</sub>*=Intangible Assets per worker; *SubIt<sub>i,t</sub>*=Subsidy-industry; *MedLarget<sub>i,t</sub>*= MediumLarge; *PersXt<sub>i,t</sub>*= PersistentExporter;

Em que os salários médios resultam da divisão dos custos salariais pelo número de trabalhadores, e servem de *proxy* para as variações no nível de capital humano. Foi incluída uma *dummy* para diferenciar as empresas que beneficiam de subsídios públicos. Exportador persistente é a empresa que exporta mais do que um ano. Os principais determinantes da competitividade das empresas da Fileira do Calçado resultam da seguinte tabela:

Dependent Variable	ln(Turnover) t						
	No	Yes					
Interaction Effects	No	Yes					
Interaction Type		No interaction	MicroSmallt	MediumLarget	Intermediatet x MicroSmallt	Finalt x MicroSmallt	Retail x MicroSmallt
NegEquityt-1	-.0530	--	--	--	-.000540	-.0876***	-.0264
LossMakert-1	-.0972***	--	--	--	-.0888***	-.0876***	-.170*
ln(AvgWage)t	.685***	--	0,651***	1,09***	--	--	--
TangAssetst	1,65e <sup>-06**</sup>	1,67e <sup>-06**</sup>	--	--	--	--	--
IntangAssetst	2,12e <sup>-06*</sup>	2,75e <sup>-06**</sup>	--	--	--	--	--
PersistentExportert	.0679***	--	--	--	.0596***	.105***	.0556
Finalt x MicroSmallt	-.0596	-.169	--	--	--	--	--
Retail x MicroSmallt	.512***	.453***	--	--	--	--	--
Retail x MediumLarget	.788**	-3,34	--	--	--	--	--
c	4.49***	4.92***	--	--	--	--	--
R <sup>2</sup>	93,6%	93,7%					
F-statistic	17.22	11.98					
T	3,8	3,8					
Hausman(U, χ <sup>2</sup> )	(11,1822.57)	(23,3131.56)					

\*significant at p<0.05, \*\*significant at p<0.005, \*\*\*significant at p<0.001.

## V. O Desenho de Políticas Públicas para o Sector do Calçado

O presente capítulo apresenta os fatores mais importantes para a definição de políticas de apoio à fileira do Calçado a partir da identificação dos traços mais importantes do mercado que influenciam as empresas do setor, complementando outras análises realizadas recentemente (e.g. Espírito Santo, 2015).

Os fatores partem da identificação de pontos fortes e fracos da fileira, e das oportunidades e desafios que as empresas defrontam. Ao cruzar a informação presente nas dimensões obtêm-se os desafios/apostas (pontos fortes + oportunidades), os alertas/avisos (pontos fortes + ameaças), os perigos/riscos (ameaças + pontos fracos) e os constrangimentos/restrições (pontos fracos + oportunidades) que a fileira enfrenta.

**Tabela 8 – Análise Sistémica da Fileira do Calçado**

		Oportunidades				Ameaças		
		Dinamismo económico em países fora da Europa (Ex <sup>o</sup> África)	Envelhecimento da População	Estímulo à exploração de matérias primas alternativas, tendo em conta a responsabilidade social e ambiental	Aproveitamento das soluções digitais na gestão interna e pelo marketing e vendas para relacionamento com os consumidores finais	Forte Concorrência nos Mercados	Pressão sobre os salários, dado o aumento do número de recursos humanos com maiores qualificações	Pressão sobre os preços das matérias primas
Forças (Pontos Fortes)	Flexibilidade e rapidez de resposta às solicitações do mercado	D	D		D			A
	<i>Know how</i> nas relações com os mercados externos	D		D	D	A		A
	Reputação na produção de produtos com moda e <i>design</i>	D	D	D		A	A	A
Fraquezas (Pontos Fracos)	Escassez de Recursos Financeiros		C		C	P	P	P
	Deficiente Organização e Gestão			C	C	P	P	
	Baixo nível de qualificações nos Recursos Humanos ao longo de toda a hierarquia da empresa	C	C	C	C	P	P	P

Fonte: GEE. Legenda: Desafios (D), Constrangimentos (C), Alertas (A), Perigos (P).

Uma vez que as Forças /Fraquezas podem ser simultaneamente Alertas, Perigos, Desafios ou Constrangimentos, a análise que se segue considera, por temática/área, as diferentes dimensões.

### Internacionalização/Concorrência nos Mercados

- ✓ **DESAFIO**
  - Num contexto de mercado cada vez mais global, as oportunidades de negócio que se apresentam fora da Europa são um estímulo à **inovação dos produtos e dos processos** derivada da **exploração de nichos de mercado** de elevado poder de compra, que procuram elevados padrões de qualidade, moda e *design*. A penetração nestes novos mercados de destino constitui igualmente um impulso à introdução de

**inovações nos modelos de negócios** por forma a responder adequadamente à procura por parte deste novo perfil de consumo e a criar uma reputação de excelência do calçado português. A importância da imagem internacional do setor, como ponto crítico da valorização dos seus produtos, tem sido uma constante na estratégia do setor. Na década de 80 a APICAPS lançou uma marca internacional para o calçado nacional, a *Shoes from Portugal*, que deu lugar, desde 2009, à nova imagem da *Portuguese Shoes*. Também de destacar o esforço por parte das empresas nacionais em divulgar os seus produtos nos mercados externos através da participação nos principais certames internacionais do calçado.

✓ **PERIGOS**

- A **escassez de recursos financeiros** muitas vezes associada ao **fraco controlo de gestão** ainda presente em algumas empresas portuguesas, bem como as **restrições de acesso ao crédito**, limitam a prospeção e entrada em novos mercados, evidenciando uma necessidade transversal à Fileira que se traduz na **qualificação e rejuvenescimento dos seus trabalhadores** para que a gestão das empresas seja feita de uma forma mais sustentável e integrada.

✓ **ALERTAS**

- A enorme concorrência que existe nos mercados não se compadece com a escassez de recursos financeiros, exigindo que as empresas nacionais criem **redes de apoio ao mercado externo** e façam um constante **upgrade da imagem e da sua reputação externa**.
- Ao verificar-se nos mercados internacionais uma pressão sobre o **preço das matérias-primas**, nomeadamente do couro, e tendo em conta que o calçado português é maioritariamente de couro, torna-se necessário que as empresas portuguesas desenvolvam **conhecimento competitivo** na utilização de novos materiais e aproveitem o seu **know-how** na relação com os mercados externos para promover estes novos produtos.

## **Envelhecimento da População**

✓ **DESAFIO**

- A tendência para o **envelhecimento da população nacional e europeia** tem vindo a aumentar a um ritmo acelerado, exigindo às empresas da Fileira do Calçado a adaptação do seu produto a um segmento de mercado com características peculiares. Nestas circunstâncias as empresas desta Fileira podem encontrar uma oportunidade para a exploração e conceção de soluções criativas e sofisticadas de calçado, materializadas em produtos com novas especificidades técnicas que consigam conciliar as exigências de *design*, saúde e conforto percebidas por este nicho de mercado.

✓ **CONSTRANGIMENTO**

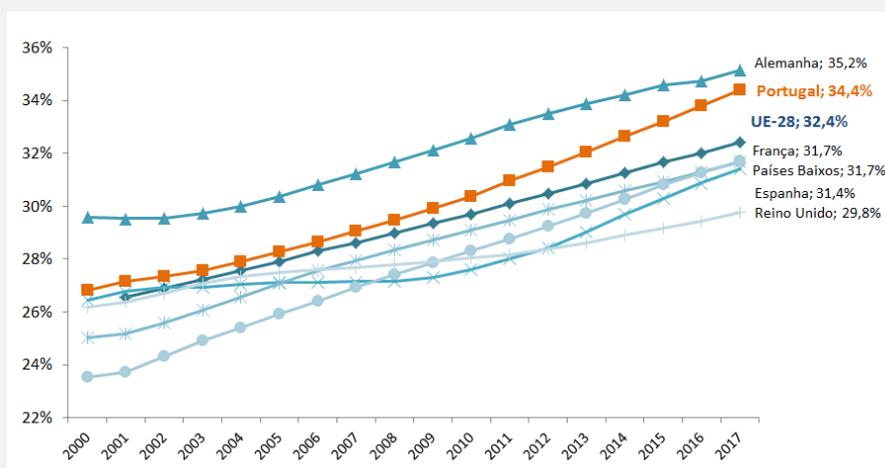
- A tendência para redução da população nos países europeus pode colocar questões de sustentabilidade do nível das reformas e, por consequência, da *procura nacional e europeia*. Se houver uma significativa **redução do lado da procura** do produto, a inovação pode ficar comprometida, sendo necessário racionalizar os recursos e procurar/reforçar novos mercados fora da Europa.

### **CAIXA 3 – Envelhecimento da População em Portugal e na União Europeia**

Em 2017, 34,4% da população portuguesa pertencia ao grupo etário acima dos 55 anos (inclusive), mais 4,9 p.p. do que há dez anos atrás e 2 p.p. acima da média dos países da UE28, que se fixou nos 32,4% (+3,4 p.p. do que em 2008).

Verifica-se a mesma tendência de crescimento nos principais países de destino das exportações de calçado português, com destaque para a Alemanha onde 35,2% da população tem mais de 55 anos, proporção acima da registada em Portugal e na média dos países da União Europeia.

**Gráfico C3.1 - Evolução da população com pelo menos 55 anos de idade (em % do total)**



Fonte: GEE, com base nos dados do Eurostat.

### **Responsabilidade social e ambiental**

- ✓ **DESAFIO**
  - A crescente preocupação com a **responsabilidade social e ambiental**, por parte das empresas, tem passado por procurar produtos alternativos ao couro. Dado que o calçado português é maioritariamente de couro, é fundamental que as empresas portuguesas desenvolvam conhecimento competitivo na utilização de novos materiais, **estimulando a inovação** e, conseqüentemente, a **produção de calçado com novos materiais, que até podem ser mais acessíveis em termos de custo**.

- ✓ **CONSTRANGIMENTO**

- A sustentabilidade da política de responsabilidade social e ambiental passa, igualmente, pelo **salto qualitativo na gestão e no controlo de gestão** de algumas empresas, assim como uma aposta numa cultura de excelência com o **desenvolvimento das qualificações em toda a hierarquia**.

## Digitalização

- ✓ **DESAFIO**
- Para que as potencialidades do novo paradigma tecnológico e digital sejam aproveitadas pelas empresas nas suas diversas vertentes, é necessário que haja uma **aceitação e integração das práticas desse novo paradigma por todos os agentes económicos envolvidos**, desde os clientes, aos fornecedores, colaboradores e outros *stakeholders*. Por outro lado, importa, ainda, que as empresas portuguesas continuem atentas e não deixem escapar as oportunidades oferecidas pelas tecnologias digitais para gerirem os seus negócios de forma mais eficiente e eficaz, mas também para comunicarem os seus produtos e posicionarem-se num mercado cada vez mais global e competitivo.

### **CAIXA 4 – Digitalização no Sector do Calçado**

O Plano Estratégico do Cluster do Calçado, Footure2020, visa orientar as empresas, no médio prazo, na criação de formas de interação com os clientes no contexto digital e em rede, melhorar a flexibilidade, o tempo de resposta ao cliente e a sustentabilidade dos negócios, qualificando o setor no contexto da Indústria 4.0.

A grande aposta para o setor do calçado em Portugal será aproveitar esta mudança tecnológica para desenvolver a modernização das empresas e das marcas, mas também para interagir diretamente com o consumidor final, último elo da cadeia de valor da Fileira do calçado.

#### **ÍNDICE DE DIGITALIDADE DA ECONOMIA E DA SOCIEDADE, 2018**

Portugal ocupa o 16.º lugar entre os 28 Estados-Membros da UE no Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade, 2018 (DESI 2018), da Comissão Europeia, com uma pontuação de 52,6 pontos, incluindo-se no grupo de países com desempenho médio<sup>23</sup>.

- Utilização dos serviços de internet: Apesar dos importantes progressos verificados, a utilização dos serviços de internet pelos portugueses continua a ser baixa (21ª posição entre os países da UE28), com destaque para a percentagem de utilizadores que realizaram compras online, no último ano, que se manteve aquém da média europeia (45% versus 68% dos utilizadores, respetivamente, em 2017).

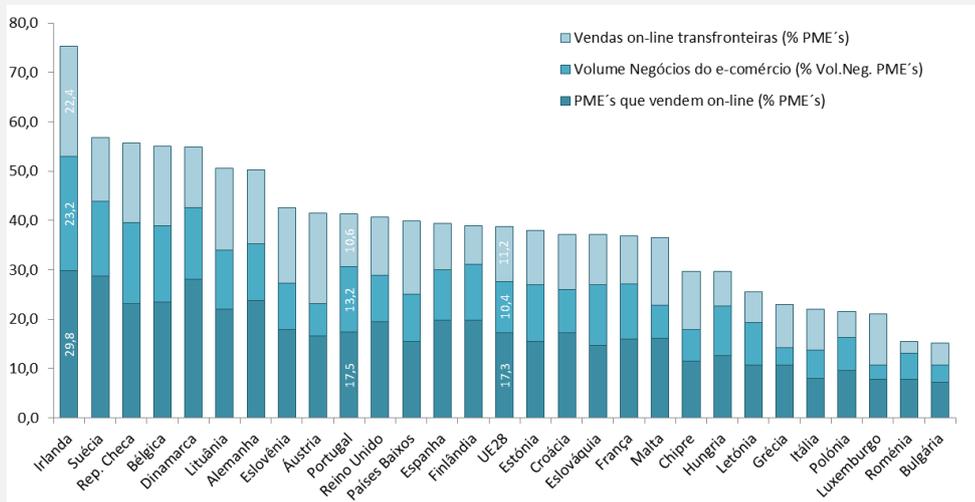
- Integração das tecnologias digitais nas PME's portuguesas: em 2017, somente 17,3% das PME's portuguesas vendeu on-line e 13,1% do seu volume de negócios resultou do comércio eletrónico. Estes resultados, apesar de estarem alinhados com os da média dos países da União Europeia, encontram-se aquém dos resultados obtidos pela Irlanda (líder nestas áreas), onde 29,8% das PME's vendem on-line e o comércio eletrónico é responsável por 23,2% do seu

---

<sup>23</sup> Os países com desempenho médio são a Espanha, Áustria, Malta, Lituânia, Alemanha, Eslovénia, Portugal, República Checa, França e Letónia.

volume de negócios, o que indica que as empresas portuguesas ainda têm espaço para melhorar nesta área. Por outro lado, as empresas portuguesas têm que continuar a afirmar-se além-fronteiras, uma vez que apenas 8% vendem on-line para outros países da União Europeia (8,4% na UE28 e 16,8% na Irlanda).

**Gráfico C4.1 – Comércio eletrónico – DESI 2018**



Fonte: GEE, com base no *Digital Economy and Society Index*, 2018, Comissão Europeia

✓ **CONSTRANGIMENTO**

- A digitalização em toda a Fileira do calçado constitui uma oportunidade, contudo é necessário ter **disponibilidade financeira e recursos humanos qualificados** para se aproveitar as mais-valias da tecnologia disponível e, por sua vez, tirar partido dos instrumentos de gestão que possam ajudar na governança e no controlo das empresas.

**Inovação**

✓ **DESAFIO**

- Se por um lado, a digitalização das empresas promove uma gestão interna mais eficiente e eficaz através da **inovação dos modelos de negócio**, por outro, cria condições para um relacionamento mais próximo com os clientes, possibilitando chegar a mercados menos acessíveis em termos físicos. Na Indústria do Calçado, assim como em outros setores, a adoção de soluções tecnológicas e digitais tem impulsionado a introdução de **inovações**<sup>24</sup> a diferentes níveis, quer sejam ao nível do **produto** e dos **processos**, como ao nível **organizacional** e do **marketing**.

<sup>24</sup>Exemplos de Inovações de **produto**: a utilização de novos materiais como ?; de **processo**: novos métodos de produção e distribuição quais? que visem a melhoria de qualidade do produto e/ou a diminuição dos custos unitários; **organizacional**: gestão de stocks e de encomendas; do **marketing**: incorporação de um maior valor acrescentado no produto, através do *design* e do *branding*, e da gestão de um relacionamento mais próximo, interativo e personalizado com os clientes, por exemplo através de tecnologias CRM (*Customer Relationship Management* e do *e-commerce*).

- A **inovação é ainda necessária ao nível dos fornecimentos**, onde ainda existem empresas que se baseiam muito no trabalho manual, e na produção e comercialização de equipamentos para fortalecer a fileira portuguesa em toda a sua extensão.

#### **CAIXA 5 – Atividades de Inovação: A Fábrica de Calçado do Futuro**

Desde os anos 90 que o sector do calçado tenta apostar na inovação, como foi o programa “A Fábrica do Calçado do Futuro” promovido pela APPICAPS. A aposta na incorporação da inovação como fator crítico para o sector visava colocar a fileira portuguesa no topo em termos de qualidade de fabrico e de produtos. A estratégia assentou na flexibilidade produtiva e organizativa com recurso a tecnologias e equipamentos avançados para a produção de pequenas quantidades de produtos de couro com grande conteúdo de moda e design, incorporação de serviços de elevado valor acrescentado para o cliente, como a modelação ou o desenvolvimento do produto “à medida”, o fabrico e a expedição rápida de produtos e a venda direta ao pequeno retalho e a pontos de venda independentes.

No âmbito deste programa foi desenvolvido uma nova geração de tecnologias e equipamentos fabricados em Portugal dirigidos para as necessidades específicas das PME do setor, permitindo à indústria portuguesa do calçado fabricar artigos de moda de média/alta gama com maior valor acrescentado para a economia portuguesa.

#### **INQUÉRITO COMUNITÁRIO À INOVAÇÃO - 2016**

De acordo com os dados do Inquérito Comunitário à Inovação (CIS-2016), relativos ao período 2014-2016, mais de metade das empresas da Indústria portuguesa do têxtil, vestuário e couro<sup>25</sup> (51,8%) desenvolveram atividades de inovação<sup>26</sup>, o que representa um acréscimo 9,9 p.p., relativamente ao período 2012-2014 (41,8%). Contudo, este valor encontra-se aquém do verificado para o total da Indústria portuguesa, em que 64% das empresas desenvolveram atividades de inovação.

No que concerne às empresas da Indústria portuguesa do têxtil, vestuário e couro, constata-se que, no período 2014-2016:

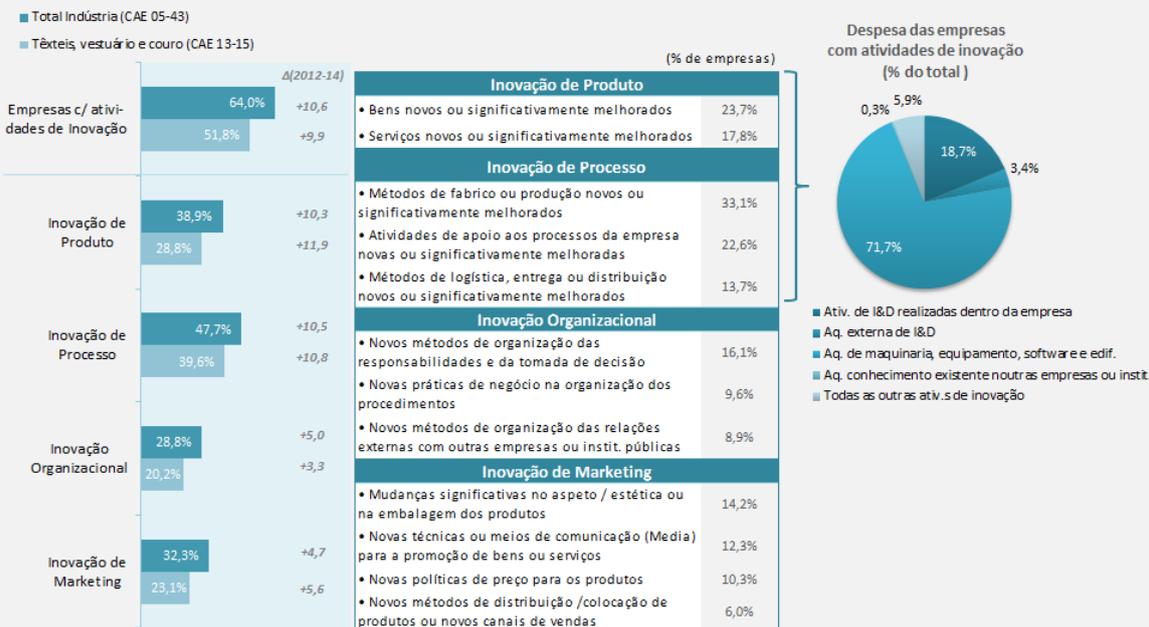
- O tipo de inovação mais frequente foi ao nível dos processos (39,6%), destacando-se o investimento em métodos de fabrico novos ou significativamente melhorados, bem como em atividades de apoio aos processos da empresa novos ou significativamente melhorados, seguida da inovação de produtos (28,8%), com destaque para a introdução de bens novos ou significativamente melhorados.
- 31,7% das empresas com inovação de produto e/ou processo, investiram 144,5 milhões de euros com a aquisição de maquinaria, equipamento, software e edifícios, o que correspondeu a 71,7% do total da despesa com atividades de inovação desta indústria.
- 20,2% das empresas introduziram inovações organizacionais, verificando-se uma aposta em especial na introdução de novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão (16,1% das empresas).
- 23,1% das empresas introduziram inovações de marketing, e as atividades mais frequentes foram: mudanças significativas no aspeto/ estética ou na embalagem dos produtos (14,2%), novas técnicas ou meios de comunicação para a promoção

<sup>25</sup> CAE 13-15: níveis de CAE mais desagregados disponíveis, onde se inclui a Indústria do couro.

<sup>26</sup> Inclui as seguintes atividades de inovação (produto; processo; atividades de inovação abandonadas ou incompletas; organizacional; e de marketing).

de bens ou serviços (12,3%), e novas políticas de preço para os produtos (10,3%).

**Gráfico C5.1 – Atividades inovadoras na indústria têxtil, vestuário e do couro, (2014-2016)**



Fonte: GEE, com base nos dados do *Inquérito comunitário à inovação 2016*, DGEEC

✓ **CONSTRANGIMENTO**

- Os **elevados custos da inovação** aliados à **escassez de recursos financeiros** podem comprometer o investimento das empresas (especialmente das PME's) em atividades inovadoras e, por sua vez, a sua competitividade nos mercados internacionais. Neste âmbito, poderá continuar a dependência da importação de equipamentos que nem sempre se adequam às necessidades específicas de cada empresa.

**CAIXA 6 – OBSTÁCULOS À INOVAÇÃO**  
**INQUÉRITO COMUNITÁRIO À INOVAÇÃO – 2016**

Ainda de acordo com o CIS2016, os principais obstáculos ao desenvolvimento de atividades de inovação identificados pelas empresas sem atividades de inovação, da Indústria têxtil, vestuário e couro, foram: a falta de financiamento interno para inovação (9,8%), os custos de inovação muito altos (9,6%), a falta de crédito ou capital privado (9,3%), dificuldades na obtenção de subsídios ou apoios públicos para a inovação (8,9%). A falta de pessoal qualificado dentro da empresa foi um dos obstáculos menos reportados pelas empresas (3,4%).

**Tabela C6.1 – Obstáculos à inovação**

%	Obstáculos à Inovação
9,8%	Falta de financiamento interno para inovação
9,6%	Custos de inovação muito altos
9,3%	Falta de crédito ou capital privado
8,9%	Dific. na obtenção de subsídios ou apoios públicos para a inovação
5,3%	Mercado com procura incerta para as suas ideias de inovações
5,2%	Demasiada concorrência no mercado de atuação da empresa
3,9%	Legislação / regulamentação que gera encargos excessivos
3,8%	Falta de parceiros de cooperação
3,4%	Falta de pessoal qualificado dentro da empresa
3,0%	Legislação / regulamentação que cria incerteza
2,2%	Legislação / regulamentação sem coerência em toda a UE

Fonte: GEE, com base nos dados do *Inquérito comunitário à inovação 2016*, DGEEC. Obstáculos classificados de acordo com o “grau de importância alta” pelas empresas sem atividade de inovação para não terem desenvolvido atividades de inovação

## Qualificação dos recursos humanos

### ✓ CONSTRANGIMENTO

- Dispor de recursos humanos qualificados é o fator de sucesso transversal a todas as áreas de negócio, com impactos diretos na produtividade, no valor acrescentado, na resolução criativa de problemas e na adaptação à mudança. O **baixo nível de qualificações dos recursos humanos que persiste em Portugal** tem repercussões ao longo de toda a hierarquia das empresas, e traduz-se em competências técnicas limitadas, reduzido *know-how*, falta de autonomia e capacidade de decisão, bem como, em fraca capacidade para inovar. Nestas circunstâncias, as empresas encontram-se em desvantagem competitiva quando são chamadas a dar resposta a mudanças contextuais, tais como: a globalização dos mercados, alterações dos hábitos dos consumidores, necessidade de explorar matérias-primas alternativas ambientalmente sustentáveis e/ou com custos mais reduzidos, e a integração das tecnologias e digitais nas várias vertentes dos negócios.

Nos últimos anos, o setor do calçado tem realizado um elevado esforço de investimento em quadros médios superiores e na qualificação dos seus recursos humanos, estando a decrescer o número de trabalhadores não qualificados.

## **CAIXA 7 – HABILITAÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS**

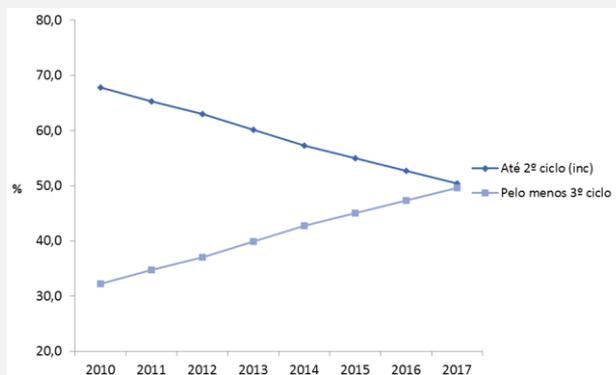
### **INDÚSTRIA PORTUGUESA DO TÊXTIL, VESTUÁRIO E COURO**

As habilitações dos trabalhadores da Indústria portuguesa do têxtil, vestuário e couro têm vindo a aumentar consistentemente nos últimos anos.

Em 2010, dois em cada três trabalhadores detinham até o 2.º ciclo de ensino e apenas 1 apresentava habilitações a partir do 3.º ciclo. Nos anos seguintes, esta disparidade começou a diminuir;

Em 2017, a proporção de trabalhadores com habilitações até o 2.º ciclo é praticamente igual à dos trabalhadores com pelo menos o 3º ciclo de ensino (50,4% e 49,6%, respetivamente).

**Gráfico C7.1 – Evolução do nível de habilitações dos quadros do Pessoal da Indústria têxtil, vestuário do couro**



Fonte: GEE, a partir da base de dados dos Quadros do Pessoal, GEP/MTSSS

### **CAPITAL HUMANO - DIGITAL ECONOMY AND SOCIETY INDEX 2018**

De acordo com os dados o Digital Economy and Society Index, 2018, Portugal tem realizado importantes progressos em todos os indicadores da dimensão do Capital Humano apesar de se encontrar na 22ª posição, entre os 28 países da UE. De acordo com o relatório para Portugal, 18% da mão-de-obra portuguesa (empregada e desempregada) não tem quaisquer competências digitais, valor desfavorável que compara com a média da UE de cerca de 10%.

#### ✓ **PERIGOS**

- A integração das tecnologias digitais na sociedade passa necessariamente pela **qualificação da população em tecnologias da informação e da comunicação**. Em Portugal, a crescente qualificação dos recursos humanos tem gerado uma grande **pressão sobre os salários** - uma vez que trabalhadores com qualificações mais elevadas resultam em salários mais bem remunerados -, tornando-se imprescindível que os *outputs* tenham efetivamente mais valor acrescentado incorporado, para que a pressão ao nível da tesouraria seja compensada pela rubrica do volume de negócios.
- Quando não existe, da parte das empresas (na sua maioria PME), uma real compreensão dos benefícios futuros decorrentes da qualificação dos recursos humanos é provável que surja alguma **resistência para promoverem essas qualificações**. Nestas circunstâncias, o recurso a fundos disponíveis e às estruturas de formação do setor podem ser determinantes.

Os *desafios* identificados tornam importante delinear iniciativas/objetivos de *aproveitamento das oportunidades do mercado* tendo em conta as características da Fileira do calçado portuguesa. Por outro lado, perante os *alertas* identificados é preciso *definir objetivos que ajudem a Fileira do calçado a enfrentar as ameaças*.

Dados os *constrangimentos* descritos, torna-se necessário uma *monitorização apertada dos objetivos* delineados para que a fileira do calçado consiga *ultrapassar os seus pontos fracos*. Os *perigos* exigem *medidas de recuperação e fixação de objetivos concretos* que permitam à Fileira

do calçado dar um salto qualitativo em termos de inovação de produto, processo, gestão e de comercialização.

O sector organizou-se no passado em torno de um plano estratégico, que está atualmente a ser objeto de revisão. O *Plano Estratégico do Cluster de Calçado 2014-2020, FOOTURE2020* da APICCAPS, define como principal prioridade do setor, para o período em causa, a criação de novas marcas que alia a tradição às tecnologias de ponta e o saber-fazer ao melhor *design*. O plano está dividido em três iniciativas estratégicas para o setor: *Qualificar e Rejuvenescer, Inovar e Internacionalizar e Comunicar*<sup>27</sup>.

No âmbito deste plano, a APICCAPS visou qualificar as empresas para o processo de internacionalização através participação em feiras e exposições internacionais e da campanha de promoção da imagem ‘*Portuguese Shoes*’, reforçando a imagem global do setor.<sup>28</sup>

Neste âmbito, o *Roteiro do Cluster do Calçado Português para a Economia Digital* visou afirmar a posição internacional do setor do calçado, capacitando-o com conceitos e com tecnologias da indústria 4.0., com a introdução intensiva de novas tecnologias, o desenvolvimento de produtos inteligentes, novos materiais e a aposta na customização. Este programa teve como objetivo central tornar a indústria portuguesa do calçado a mais evoluída do mundo no plano técnico e tecnológico, maximizando a sua capacidade de criação de novos materiais e potenciar o investimento em produtos e equipamentos inovadores<sup>29</sup>.

As políticas publicas devem ser desenhadas de forma a ajudar as empresas neste salto qualitativo, ajudando a torna-las mais competitivas pela aposta em estratégias que aumentem a sua produtividade de forma sustentável através da adoção de soluções tecnológicas inovadoras e da presença dos produtos nacionais em mercados externos.

Algumas políticas foram implementadas recentemente no sentido de facilitar o apoio financeiro ao investimento em I&D tecnológico e em inovação (do produto, do processo produtivo, a nível organizacional e/ou do marketing) e de incentivar a cooperação entre empresas e *stakeholders*:

---

<sup>27</sup> Plano Estratégico do Cluster do Calçado – FOOTURE2020 em:

[https://www.apiccaps.pt/library/media\\_uploads/APICCAPS20166289123310p.pdf](https://www.apiccaps.pt/library/media_uploads/APICCAPS20166289123310p.pdf)

<sup>28</sup> [https://www.portugueseshoes.pt/media/media\\_uploads/PS20178544482191.pdf](https://www.portugueseshoes.pt/media/media_uploads/PS20178544482191.pdf)

<sup>29</sup> O plano prevê um investimento de 50 milhões de euros, dos quais 6 milhões estão alocados ao projeto "Famest - Footwear, Advanced Materials, Equipment's and Software Technologies", promovido por um consórcio de 23 empresas de toda a cadeia de valor do setor (couros, palmilhas, solas, produtos químicos, software, equipamentos, logística e calçado), cujo conselho de orientação e fiscalização (COF) é liderado pelo grupo Kyaia, e nove entidades de I&D. O projeto FAMEST conta com cofinanciamento do Programa COMPETE 2020 no âmbito do Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico I&DT - Programas Mobilizadores, envolvendo um Investimento elegível de 5,9 milhões de euros, que resultou num Incentivo FEDER de 4,2 milhões de euros.

- O **Sistema de Incentivos a Projetos de Modernização do Comércio** (MODCOM) que surgiu no seguimento da criação do **Fundo de Modernização do Comércio (FMC)**<sup>30</sup>;
- **Comércio Investe**<sup>31</sup> (vigora desde 2013) que sucedeu ao MODCOM, sendo igualmente financiado pelo **FMC**;
- A **Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego (EFICE)**<sup>32</sup>;
- O **COMPETE 2020**<sup>33</sup>, enquanto *Programa Operacional Competitividade e Internacionalização* (POCI);
- O **Programa Internacionalizar** que assenta em duas linhas de atuação interdependentes: o “Comércio Internacional e o Investimento no exterior, e o “Investimento em Portugal”, nomeadamente o investimento direto estrangeiro (IDE).
- O **Programa Capitalizar** e a **Linha de crédito Capitalizar Mais**;
- O **Financiamento Competitivo a Laboratórios Colaborativos (COLABS)** com o lançamento de uma nova geração de Laboratórios Colaborativos;
- A **Agenda Portugal Digital**<sup>34</sup> que está alinhada com as prioridades estabelecidas na *Agenda Digital para a Europa e pela Estratégia Europa 2020*, tendo em vista assegurar a convergência com o período de execução do *Acordo de Parceria, Portugal 2020*;
- O **programa StartUP PORTUGA+** de apoio ao empreendedorismo de base digital.

### V.1. Os Fundos Estruturais e a Fileira do Calçado

A análise dos montantes de fundos atribuídos pelos Fundos Estruturais à Fileira do calçado, que constituem uma fonte alternativa de investimento/financiamento das empresas, tem por base os dados fornecidos pelo **COMPETE 2020 – Programa Operacional Competitividade e Internacionalização**, autoridade responsável pela gestão e monitorização dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização do PT2020. Os dados objeto de análise dizem respeito aos fundos atribuídos no âmbito do:

---

<sup>30</sup> Decreto-Lei nº 178/2004, de 27 de julho. O Fundo de Modernização do Comércio (FMC) teve como objetivos a *modernização e a revitalização da atividade comercial, particularmente em centros de comércio com predomínio de comércio independente de proximidade, em zonas urbanas ou rurais, bem como a promoção de ações e programas de formação dirigidos ao setor do comércio.*

<sup>31</sup> Criado pela Portaria nº 236/2012, de 24 de julho.

<sup>32</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2013, de 23 de dezembro.

<sup>33</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 73-B/2014, de 16 de dezembro.

<sup>34</sup> Resolução de Conselho de Ministros n.º 112/2012, de 31 de dezembro. Posteriormente, a Resolução de Conselho de Ministros n.º 22/2015, de 16 de abril, atualizou e deu continuidade à Agenda Portugal Digital, reforçando o seu alinhamento com as prioridades estabelecidas na Agenda Digital para a Europa, na Estratégia Europa 2020.

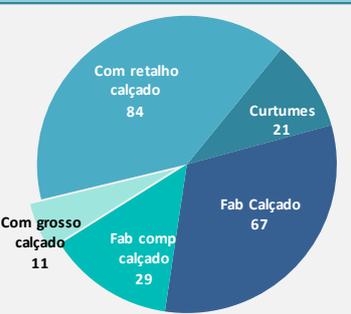
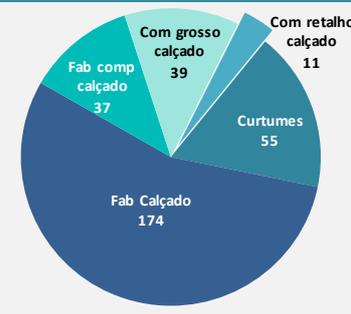
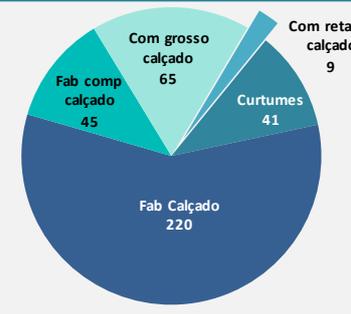
- **PRIME – Programa de Incentivos à Modernização da Economia**<sup>35</sup>, que vigorou entre 2000 e 2006 e tinha como principal objetivo a promoção da produtividade e da competitividade da economia portuguesa através do apoio ao reforço da capacidade técnica e da modernização e inovação em pequenas empresas.
- **QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional**, que vigorou entre 2007 e 2013 e tinha como desígnio estratégico a qualificação dos portugueses, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, enquadradas pela *Agenda Operacional para os Fatores de Competitividade*.
- **PT2020 - Portugal 2020** que está a vigorar até 2020 e tem como objetivo principal estimular o crescimento e a criação de emprego, nomeadamente através da *Competitividade e internacionalização*, destacando-se as tipologias da inovação empresarial e empreendedorismo, qualificação e internacionalização, e I&D tecnológico.

A análise dos três programas (PRIME, QREN e PT2020) na atribuição de fundos às diferentes atividades da Fileira mostra que, 23,3% dos projetos aprovados foram apoiados no âmbito no programa PRIME, correspondendo a cerca de 21,5 milhões de euros de incentivos, e de 18,1% dos incentivos atribuídos à Fileira do calçado. Entre 2007 e 2013, foram atribuídos 73,8 milhões de euros a 316 projetos aprovados das atividades pertencentes à Fileira do calçado no âmbito do QREN. Por fim, no âmbito do programa PT2020, e de acordo com os valores à data de 31 de dezembro de 2018, foram atribuídos 23 milhões de euros a projetos da Fileira do calçado. No total dos 3 programas foram atribuídos, às datas referidas nos diferentes dados, cerca de 118,4 milhões de euros a projetos aprovados no âmbito da Fileira do calçado.

---

<sup>35</sup> Resolução do Conselho de Ministros nº101/2003, de 10 de julho.

**Gráfico 39 – Atribuição de Fundos Comunitários à Fileira do Calçado, por Programa**  
**Esquema Resumo**

Nº de Projetos	Incentivos	
	<p><b>PRIME</b></p> <p><b>Nº projetos aprovados</b></p> <p>212</p>	<p><i>mil €</i></p> <p>Curtumes e acabamento de peles 1 968</p> <p>Fabricação de Calçado 9 905</p> <p>Fabricação de componentes de calçado 5 753</p> <p>Comércio por grosso de calçado 593</p> <p>Comércio a retalho de calçado [...] 3 263</p> <p><b>Incentivos ( total, mil eur ) 21 481</b></p>
	<p><b>QREN - Projetos</b></p> <p><b>Nº projetos aprovados</b></p> <p>316</p>	<p><i>mil €</i></p> <p>Curtumes e acabamento de peles 6 306</p> <p>Fabricação de Calçado 55 442</p> <p>Fabricação de componentes de calçado 7 743</p> <p>Comércio por grosso de calçado 3 932</p> <p>Comércio a retalho de calçado [...] 470</p> <p><b>Incentivos ( total, mil eur ) 73 892</b></p>
	<p><b>PT2020</b></p> <p><b>Nº projetos aprovados</b></p> <p>380</p>	<p><i>mil €</i></p> <p>Curtumes e acabamento de peles 2 387</p> <p>Fabricação de Calçado 13 028</p> <p>Fabricação de componentes de calçado 5 075</p> <p>Comércio por grosso de calçado 2 447</p> <p>Comércio a retalho de calçado [...] 91</p> <p><b>Incentivos ( total, mil eur ) 23 028</b></p>

Fontes: Dados SI PRIME (situação a 03.03.2010); Dados SIQREN (situação a 30.09.2017); Dados SGO2020 (31.12.2018); Planeamento e Monitorização | COMPETE2020.  
Nota: Valores relativos aos projetos aprovados e aos apoios concedidos por programa.

Cerca de 46,1% dos incentivos atribuídos pelo PRIME foram atribuídos a projetos da fabricação de calçado. Os incentivos recebidos tiveram como objetivo, essencialmente, estimular o desenvolvimento tecnológico das empresas visando a introdução e desenvolvimento de processos tecnológicos inovadores de fabricação de calçado, através do SIME - Sistema de Incentivos à Modernização Empresarial (83,2%)<sup>36</sup>.

À exceção do comércio a retalho, a grande aposta dos incentivos concedidos no âmbito do PRIME foi na modernização empresarial. No caso do comércio a retalho, cerca de 91,7% dos apoios concedidos foram enquadrados na medida URBCOM, cujo principal objetivo se prende

<sup>36</sup> Integrado na Medida 1: Estimular a Modernização Empresarial do PRIME.

com a modernização das unidades comerciais que estão integradas em áreas urbanas delimitadas.

Uma análise dos incentivos PRIME por ação evidencia a aposta na modernização empresarial, com cerca de 60% dos fundos afetos à medida SIME.

**Tabela 9 - Distribuição dos incentivos PRIME à Fileira do Calçado, por ação/medida de apoio**

AÇÃO/MEDIDA	Incentivo (%)					TOTAL por ação/medida (mil €) / (%)	
	Curtimenta e acabamento de peles (Curtumes)	Fabricação de Calçado	Fabricação de componentes para Calçado	Comércio por grosso de Calçado	Comércio a retalho de Calçado		
DEMTEC	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0	70	0,3
Form. Prof.	6,8	6,0	3,7	0,0	0,0	940	4,4
IDEIA	22,0	1,3	1,0	0,0	0,0	616	2,9
INOV-JOVEM - Contratação	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	21	0,1
Proj. Mobilizadores	0,0	0,0	36,3	0,0	0,0	2 088	9,7
SIED	0,0	3,4	0,2	3,5	0,0	374	1,7
SIME	62,5	83,2	51,6	57,4	0,0	12 777	59,5
SIME Internacional	2,4	0,9	0,0	9,5	0,0	197	0,9
SIPE	6,4	4,2	6,7	11,8	8,3	1 269	5,9
SIUPI	0,0	0,1	0,3	0,0	0,0	32	0,1
URBCOM	0,0	0,0	0,0	17,9	91,7	3 099	14,4
<b>Montante total por elo da supply chain da Fileira do Calçado (mil euros)</b>	<b>1 968</b>	<b>9 905</b>	<b>5 753</b>	<b>593</b>	<b>3 263</b>	<b>21 481</b>	<b>100,0</b>

Fonte: GEE, a partir de dados SIQREN (situação a 30.09.2017).

À semelhança do programa PRIME, a maior parcela de fundos contratualizados pelo QREN foi atribuída a projetos relacionados com a fabricação de calçado (75%). Destes apoios, a grande maioria foi concedida a projetos na área dos sistemas de incentivos para a qualificação das PME (80,9%, considerando os projetos individuais e de cooperação e os projetos conjuntos), focando-se essencialmente na promoção da competitividade das empresas através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa das PME no mercado global.

O remanescente montante de incentivos concedidos pelo QREN foi atribuído a projetos de fabricação de componentes de calçado (10,5%), de curtimenta e acabamento de peles (8,5%) e os remanescentes 6% às atividades de comércio grossista e retalhista.

Uma análise dos incentivos QREN por ação evidencia a aposta na competitividade das empresas, com cerca de 73,5% dos fundos afetos à medida SI Qualificação PME

**Tabela 10 - Distribuição dos incentivos QREN à Fileira do Calçado, por ação/medida de apoio**

AÇÃO/MEDIDA	Incentivo (%)					TOTAL por ação/medida (mil €) / (%)	
	Curtimenta e acabamento de peles (Curtumes)	Fabricação de Calçado	Fabricação de componentes para Calçado	Comércio por grosso de Calçado	Comércio a retalho de Calçado		
I&DT Empresas/Projectos Individuais	2,3	0,6	1,4	0,0	0,0	593	0,8
I&DT Empresas/Projectos em Co-promoção	6,6	4,3	9,6	0,0	0,0	3 530	4,8
I&DT Empresas/Projectos Mobilizadores	0,0	4,8	0,0	0,0	0,0	2 671	3,6
I&DT Empresas/Vale I&DT	0,8	0,1	0,0	0,6	0,0	134	0,2
SI Inovação/Inovação Produtiva	27,7	7,5	64,3	0,0	22,3	10 991	14,9
SI Qualificação PME/Projectos Individuais e de Cooperação	10,4	12,5	22,7	95,8	57,6	13 390	18,1
SI Qualificação PME/Projectos Conjuntos	47,0	68,4	0,0	0,0	0,0	40 891	55,3
SI Qualificação PME/Vale Inovação	5,2	1,7	2,0	3,6	20,0	1 691	2,3
<b>Montante total por elo da supply chain da Fileira do Calçado (mil euros)</b>	<b>6 306</b>	<b>55 442</b>	<b>7 743</b>	<b>3 932</b>	<b>470</b>	<b>73 892</b>	<b>100,0</b>

Fonte: GEE, a partir de dados SIQREN (situação a 30.09.2017).

Desde o início do programa COMPETE2020 foram aprovados, no âmbito do programa PT2020 e até ao final de 2018, 380 projetos enquadrados nas atividades pertencentes à Fileira do calçado, o que correspondeu a um montante de incentivos concedidos na ordem dos 23 milhões de euros. Mais de metade dos projetos financiados (56,6%) e dos incentivos aprovados incidiram sobre a fabricação de calçado, atingindo os 13 milhões de euros.

As atividades de fabricação de componentes para o calçado, fornecedoras de inputs primários para a fabricação de calçado, representaram 22%% dos incentivos atribuídos à Fileira do calçado, com especial destaque para a fabricação de componentes para calçado em couro, que recebeu cerca de 13,5% dos fundos atribuídos à Fileira.

Em suma, quase dois terços dos projetos aprovados (65%) incidiram sobre a *indústria do calçado*, que recebeu mais de 70% das verbas pagas ao setor (16,1 milhões de euros). Para além disso, 74 projetos aprovados enquadram-se nas atividades de distribuição do produto, que se situam a jusante da cadeia de valor, e que canalizaram cerca de 2.538 milhões de euros (11% do total).

**Tabela 11 – Distribuição dos Incentivos PT2020 à Fileira do Calçado**

Atividades	CAE Rev3	Proj Aprov.		Investimento Elegível		Incentivo	
		Nº	%	Mil eur	%	Mil eur	%
Curtimenta e acabamento de peles (Curtumes)	15111 Curtimenta e acabamento de peles sem pêlo	39	10,3	15 955	14,0	2 357	10,2
	15113: Curtimenta e acabamento de peles com pêlo	2	0,5	40	0,0	30	0,1
	<b>TOTAL: Curtimenta e acabamento de peles (Curtumes)</b>	<b>41</b>	<b>10,8</b>	<b>15 995</b>	<b>14,1</b>	<b>2 387</b>	<b>10,4</b>
Fabricação de Calçado	15201: Fabricação de calçado	220	57,9	62 805	55,2	13 028	56,6
Fabricação de componentes para Calçado	15202: Fabricação de componentes para calçado	27	7,1	8 975	7,9	3 115	13,5
	22191: Fabricação de componentes de borracha para calçado	8	2,1	4 663	4,1	434	1,9
	22291: Fabricação de componentes de plástico para calçado	10	2,6	3 793	3,3	1 526	6,6
	<b>TOTAL: Fabricação de componentes para Calçado</b>	<b>45</b>	<b>11,8</b>	<b>17 430</b>	<b>15,3</b>	<b>5 075</b>	<b>22,0</b>
Comércio por grosso de Calçado	46422: Comércio por grosso de calçado	65	17,1	16 295	14,3	2 447	10,6
Comércio a retalho de Calçado	47721: Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados	9	2,4	1 228	1,1	91	0,4
<b>TOTAL - FILEIRA DO CALÇADO</b>		<b>380</b>	<b>100,0</b>	<b>113 754</b>	<b>100,0</b>	<b>23 028</b>	<b>100,0</b>

Fonte: GEE, com base nos dados SGO2020 (31.12.2018); Planeamento e Monitorização | COMPETE2020.

A maioria dos projetos aprovados pelo PT2020 situa-se na região NUTSII Norte (83,2%), mais concretamente nos concelhos de Felgueiras (20,8%), Oliveira de Azeméis (11,8%) e Santa Maria da Feira (10,3%), principais polos nacionais de fabricação de calçado. Segue-se a região NUTSII Centro, com cerca de 15,8% dos projetos aprovados, donde se destaca o concelho de Alcanena (6,6%), onde se concentram as atividades dos curtumes e, por isso, conhecida como a Capital Nacional da Pele (24 dos 39 projetos aprovados relativos à curtimenta e acabamento de peles sem pelo). Mais de 80% dos incentivos destinaram-se a projetos situados na região NUTSII Norte. Cerca de 19,8% dos valores dirigiram-se a projetos na região NUTS II Centro. Os projetos aprovados enquadrados na atividade de fabricação de calçado foram os que mais beneficiaram de apoios nestas duas regiões NUTS II (58,2% dos incentivos destinados à região Norte e 50,3% ao Centro).

Do montante total atribuído aos projetos da Fileira do calçado, mais de metade destinou-se a financiar a Inovação Produtiva (56%), sendo que cerca de 34% destes fundos foi canalizado para projetos da fabricação de calçado. Seguiu-se o apoio à internacionalização das empresas, com vista a promover o aumento das exportações através do desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais através da atribuição de incentivos via QI PME – projetos individuais (26% do total de incentivos), com os montantes a serem repartidos entre a fabricação de calçado e a distribuição de calçado. De destacar, ainda, a aposta do setor dos curtumes em projetos de I&D, especialmente em projetos individuais e vales.

**Tabela 12 – Distribuição dos Incentivos PT2020 à Fileira do Calçado, por Medida de Apoio**

MEDIDAS DE APOIO	Incentivo (%)					TOTAL por medida de apoio (mil €) / (%)	
	Curtimenta e acabamento de peles (Curtumes)	Fabricação de Calçado	Fabricação de componentes para Calçado	Comércio por grosso de Calçado	Comércio a retalho de Calçado		
I&DT - Copromoção	4,9	3,8	0,0	0,0	0,0	609	2,6
I&DT - Individuais	3,6	0,2	0,0	0,0	0,0	105	0,5
I&DT - Programas Mobilizadores	0,0	1,9	0,0	0,0	0,0	249	1,1
I&DT - Propriedade Industrial	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0,0
I&DT - Vales	7,9	0,7	0,0	1,2	0,0	309	1,3
Inovação - Empreendedorismo	0,0	18,5	0,0	0,0	0,0	2 416	10,5
Inovação - Produtiva	70,1	52,6	86,2	0,0	0,0	12 901	56,0
Inovação - Vales	0,0	0,1	0,0	0,6	0,0	30	0,1
QI PME - Individuais	8,8	20,5	13,2	95,9	100,0	5 995	26,0
QI PME - Vales	4,7	1,7	0,6	2,2	0,0	414	1,8
<b>Montante total por elo da supply chain da Fileira do Calçado (mil euros)</b>	<b>2 387</b>	<b>13 028</b>	<b>5 075</b>	<b>2 447</b>	<b>91</b>	<b>23 028</b>	<b>100,0</b>

Fonte: GEE, com base nos dados SGO2020 (31.12.2018); Planeamento e Monitorização | COMPETE2020.

Os níveis de desempenho das empresas que acedem a mais subsídios estão, à partida, correlacionados com maiores índices de competitividade e de exportações (Batista et al., 2017). Os fundos comunitários terão tido um papel significativo nas empresas da fileira, colocando à sua disposição fundos que lhes permitiu investir em:

- **Investigação & Desenvolvimento** (despesas em inovação de produtos e de processos; despesas com máquina, métodos e processos produtivos/CRM e serviços de integração)
- **Modernização e Desenvolvimento empresarial** (despesas em gestão, métodos de organização e consultoria: diagnóstico e estratégia, gestão e métodos de organização, novas tipologias de produtos e certificação, proteção intelectual, TIC, etc.);
- **Reforço da Presença Internacional** (despesas em comunicação: marketing e publicidade, catálogos, conteúdos multimédia, websites e lojas on-line, etc.).

Entre 2008 e 2017, o desempenho das empresas do calçado apresentou uma evolução moderada, mas positiva, com o VAB a registar uma taxa média de crescimento anual (t.m.c.a) de 4% e o volume de negócios a crescer a uma t.m.c.a. de 3,5%. Ao longo deste período, apenas se verificou um decréscimo do VAB em 2009, explicado por repercussões negativas da crise de então. Nos restantes anos, esta variável teve aumentos significativos, particularmente em 2013 e em 2014, com taxas de crescimento anual na ordem dos 9,2% e 10,6% respetivamente.

**Tabela 13 - Taxa de crescimento médio anual da Fileira do calçado (2008-2017)**

	Taxa de variação anual (%)									T.M.C.A
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2008-2017
Volume de negócios	-7,3%	11,7%	8,2%	0,0%	8,9%	8,5%	0,6%	1,1%	1,6%	<b>3,5%</b>
Valor acrescentado bruto	-3,6%	6,1%	4,5%	2,7%	9,2%	10,6%	3,0%	2,2%	1,8%	<b>4,0%</b>

Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP

As empresas de Fabricação de componentes para calçado (em couro, borracha e plástico) foram as que apresentaram um melhor desempenho no período 2008-2017, com uma taxa média de crescimento anual do VAB e do volume de negócios acima da fasquia dos 6%. Seguem-se as empresas de Curtimenta e acabamento de peles (sem pelo e com pelo), com taxas de crescimento médio anual superiores a 5%. Já as empresas de Fabricação de calçado registaram uma taxa média de crescimento anual de 4%, para o VAB, e de 3,9%, para o volume de negócios.

**Tabela 14 - Taxa de crescimento médio anual das atividades da Fileira do calçado (2008-2017)**

Cadeia de valor do Calçado	T.M.C.A 2008-2017	
	Volume de Negócios	VAB
Curtimenta e acabamento de peles sem pelo e com pelo	5,4%	5,2%
Fabricação de calçado	3,9%	4,0%
Fabricação de componentes para calçado	6,6%	6,1%
Comércio por grosso de calçado	1,5%	0,0%
Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos. especializados	0,8%	2,5%

Fonte: GEE com base nos dados do SCIE do INE, IP

O acentuado crescimento do valor acrescentado bruto nas empresas de fabricação de componentes de calçado, dos curtumes e de fabricação de calçado, no período em análise pode estar relacionado com o facto destes elos da cadeia de fornecedores da Fileira do calçado serem os que mais têm beneficiado dos incentivos ao investimento, via Fundos Europeus Estruturais de Investimento, o que sugere uma correlação positiva entre subsídios à competitividade e internacionalização e crescimento do valor acrescentado bruto. Os investimentos realizados em promoção internacional, através do financiamento via fundos comunitários, também têm vindo a contribuir positivamente para a internacionalização do setor.

## VI – Conclusão

O Calçado é um sector de referência na indústria portuguesa, tendo demonstrado nos últimos 20 anos ser capaz de responder a diferentes desafios da conjuntura socioeconómica nacional e internacional. É um sector inovador, que se pauta pelo fabrico de produtos de elevado valor acrescentado, com uma forte especialização internacional e uma crescente aposta em padrões de elevada qualidade e design.

O desenvolvimento tecnológico e a elevada concentração geográfica das empresas essencialmente na região Norte do país, permitiram a redução de custos e aproveitamento de sinergias entre as diferentes actividades económicas que compõem a Fileira do Calçado, levando a uma crescente dinamização do sector, traduzida no elevado preço médio de exportação praticado (23,6 €), o 2.º maior dos principais países exportadores de calçado.

Em 2017, a Fileira do calçado era constituída por 5.595 empresas (essencialmente de pequena dimensão), o que corresponde a uma redução de 15,5% face a 2008, mas que empregavam mais de 59 mil pessoas e que geraram 1.004 milhões de euros de valor acrescentado bruto para a economia portuguesa, um acréscimo de 11% e 42% relativamente a 2008, respectivamente. Em 2017, o VAB gerado pela Fileira do calçado representou 1,1% do total do VAB das empresas não financeiras, 0,6% do total do VAB da economia e 0,5% do PIB.

A produção nacional de calçado atingiu o valor máximo dos últimos dez anos em 2017, ultrapassando os 87,6 milhões de pares de sapatos. Neste ano, cerca de 41% do volume da oferta nacional (produção mais importações) de calçado foi consumida pelos residentes.

Mas o que se destaca nesta fileira é a forte orientação exportadora, que contribui positivamente para a balança comercial de bens nacional. Portugal apresenta um largo *superavit* na balança comercial do calçado, tendo atingido os 1.142 milhões de euros em 2018, e revelando um comportamento relativamente estável nos últimos cinco anos

- As exportações de calçado representaram, em volume de pares de sapatos, cerca de 95% da respetiva produção em 2017, atingindo os 2.007 milhões de euros - valor mais elevado do período 2001-2018 - o que representa uma taxa de crescimento médio anual de 4,3% no período 2010-2018.
- Por sua vez, as importações de calçado atingiram os 816 milhões de euros, o que representa um crescimento médio anual de 4,8% no período 2010-2018.
- A taxa de cobertura das importações pelas exportações foi de 240% em 2018. De realçar ainda que a balança comercial do calçado aparece em segundo lugar no grupo das balanças comerciais por grupos de produtos, após os produtos de madeira, cortiça e papel.
- Em 2018, Portugal exportou para mais de 160 mercados, sendo que entre os 10 principais mercados de destino do calçado português se encontram 9 países europeus, cujas exportações ascenderam a 81,4% do total das exportações deste produto.

França e Alemanha são os principais clientes estrangeiros do calçado português, representando 20,8% e 18,5%, respetivamente, das exportações totais.

- o Em virtude da crescente presença do calçado português em mercados destino alternativos (com destaque para o mercado americano), o peso do mercado europeu no conjunto das exportações portuguesas de calçado caiu continuamente desde 2009.

Portugal apresenta uma vantagem comparativa relevada para o produto calçado, ocupando a segunda posição do ranking do grupo de países considerados como principais exportadores mundiais, confirmando o perfil fortemente exportador desta fileira.

Os principais fatores explicativos da competitividade internacional da indústria portuguesa do calçado são o investimento em ativos intangíveis e em capital humano, o que se reflete nos ganhos de eficiência para as empresas em todas as fases da cadeia de valor, mas em particular para os fabricantes do produto final que beneficiam tanto a montante como a jusante de um maior acesso aos mercados.

O acentuado crescimento do valor acrescentado bruto nas empresas de fabricação de calçado e de fabricação de componentes de calçado pode ainda estar relacionado com o facto destes elos da Fileira do calçado serem os que mais têm beneficiado dos incentivos ao investimento, o que sugere uma correlação positiva entre subsídios à competitividade e internacionalização e o crescimento do valor acrescentado bruto.

Todos estes resultados refletem a aposta do sector na produção de alta qualidade, no *design* e marketing, mas também no enfoque no cliente através da flexibilidade e da entrega e resposta rápida às encomendas recebidas, e na inovação, através da integração das atividades de investigação e de projetos de I&DT com o saber-fazer tradicional de forma a garantir a sua aplicação ao mercado. A aplicação deste exemplo a muitos sectores de atividade em Portugal será uma condição necessária para que o nível de vida dos portugueses volte a crescer a um ritmo apreciável.

A evolução recente indicia uma necessidade de voltar a rever a estratégia do sector, o que está já a ser realizado. A partir de 2018 verificou-se uma redução das exportações, o que parece estar associado à desaceleração económica nos principais mercados europeus e à ao encerramento de diversos retalhistas que canalizavam a produção nacional. Nos mercados extraeuropeus não se verificou uma diminuição das exportações, o que indicia que os desafios de contrariar a recente evolução das vendas e de aumentar as quotas de mercado no mercado global, ultrapassando a forte concorrência internacional (Portugal ocupa a 12.<sup>a</sup> posição no ranking), parecem estar perfeitamente ao alcance da fileira nacional do Calçado.

## Bibliografia

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APPICAPS), Boletim de Conjuntura;

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APPICAPS), Monografia Estatística – Calçado, Componentes e Artigos de Pele (várias edições);

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APPICAPS), World Footwear Yearbook (várias edições);

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APPICAPS), “Footure2020, Plano \_Estratégico do Cluster do Calçado Português”, julho 2013;

Batista, Fábio, Matos, José Eduardo e Matos, Miguel Costa (2017), “*Assessing the Competitiveness of the Portuguese Footwear Sector*”, GEE Papers nº 66.

Espirito Santo, Rodrigo (2015), “Análise ao *cluster* do calçado em Portugal: comparação de *players* e perspetivas futuras para o setor”, dissertação de mestrado em gestão, ISCTE Business School/IUL;

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Vicente Rodrigues, Joaquim (2011). Mercator XXI, Teoria e Prática do Marketing, Lisboa: Dom Quixote;

Maia, João (2018), “*A inovação e o empreendedorismo como suportes da competitividade*”, comunicação no âmbito da 7ª Conferência da Central de Balanços, 25 de junho de 2018;

Maia, João (2015), “*A inovação e o empreendedorismo como suportes da competitividade e das exportações no sector do calçado*”, comunicação no âmbito da 5ª Conferência da Central de Balanços, 24 de novembro de 2015;

World Business Council for Sustainable Growth (WBCSD) (2011), “*Collaboration, innovation, transformation: Ideas and inspiration to accelerate sustainable growth - A value chain approach*”

### • **Sites – fontes de informação**

APPICAPS, Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos, <https://www.apiccaps.pt>

Banco de Portugal (2018), BPstat estatísticas *online*, <https://www.bportugal.pt/>

COMPETE2020, Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, <http://www.poci-competite2020.pt/>

Eurostat Database, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

International Trade Centre (ITC), <http://www.intracen.org/>

INE, Instituto Nacional de Estatística, <https://www.ine.pt/>

UN Comtrade | International Trade Statistics Database, <https://comtrade.un.org/>

World Bank database, <https://databank.worldbank.org/data/home.aspx>