

O CALÇADO EM POR TUGAL

Uma Análise da Competitividade

Por

Margarida Melo
Teresinha Duarte

DT 36

Fevereiro 2001

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade dos seus autores e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.

Ficha Técnica

Título:	O Calçado em Portugal - Uma Análise da Competitividade
Autor:	Margarida Melo; Teresinha Duarte
Editor:	GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia Rua José Estêvão, 83-A4º Esqº 1169-153 LISBOA gepe@mail.telepac.pt www.gepe.pt
Concepção:	Princípio Activo - Projectos de Comunicação e Imagem, Lda.
Impressão e acabamento:	Medigráfica, Lda.
Tiragem:	1 500 exemplares
Edição:	Lisboa, Fevereiro 2001
ISBN:	972-8170-70-X
ISSN:	0875-0157
Depósito legal:	

Índice

Nota Prévia	5
1. Introdução	7
2. A Indústria do Calçado	9
2.1 Velhos Consumidores com Novas Exigências	10
2.2 Trajectória Produtivas	12
3. A Estrutura do Sector em Portugal	15
4. Competitividade: Análise Sectorial e Geográfica	
4.1 Relações de Cooperação	15
4.2 Produtividade	17
4.3 Quotas de Mercado	19
4.4 Segmentação do Produto	21
4.5 Distribuição	23
5. Estratégias da Indústria do Calçado	36
6. Perspectivas Competitivas	39
7. Referências Bibliográficas	40
8. Documentos Publicados	45

Nota Prévia

O “Calçado em Portugal, uma análise da competitividade” é o terceiro de uma série de estudos preparatórios de um projecto em curso no GEPE: **a abordagem do(s) Futuro(s)** da economia portuguesa num horizonte alargado.

Alguns departamentos da Administração Pública, onde o GEPE se enquadra, têm vindo a desenvolver trabalhos de índole prospectiva. Na verdade começa a haver necessidade **de uma cultura** criadora de condições que permitam aos decisores reagir aos sinais de mudança em tempo real, antecipar situações através da análise das tendências pesadas, dos riscos da sua inflexão e de eventuais rupturas e da captação das condicionantes de futuros possíveis, tendo presente a realidade actual e usando a informação disponível sobre a evolução tendencial de tecnologias, mercados, produtos, valores e comportamentos individuais e sociais.

Este tipo de abordagem coloca desde logo duas questões: **O porquê abordar o futuro** ou os futuros, dada a sua imprevisibilidade? **Como fazer** essa abordagem?

As duas questões são pertinentes. Mas todos temos consciência perfeita de que os agentes económicos e as pessoas individualmente tomam decisões hoje que vão condicionar ou influenciar a sua margem de manobra no amanhã. Daí que a abordagem do(s) futuro(s), na base do conhecimento disponível e organizado, possa servir de suporte a um processo de decisão melhor fundamentado que permita preservar valores e interesses que não queremos ver inviabilizados.

Quanto à metodologia, coexistem na literatura económica “caminhos” múltiplos de aproximação ao Futuro, embora nenhum resolva as incertezas sobre os factores determinantes do Futuro e menos ainda sobre a sua importância. Estamos perante um método de banda larga cuja aplicação é da maior importância pois conduz à estruturação de ideias sobre os assuntos a abordar.

Neste contexto, os trabalhos de prospectiva valerão tanto mais quanto os diagnósticos das matérias alvo de apreciação se constituírem como referência para o estabelecimento de estratégias dos decisores.

O valor intrínseco destes trabalhos decorre, assim, da detecção e identificação adequadas dos factores estratégicos ou como outros designarão dos factores chave que são aquele conjunto de variáveis que, com elevada probabilidade, vão influenciar de forma determinante o comportamento futuro das actividades em estudo e, nesse contexto, constituem o núcleo de variáveis suporte da configuração de cenários futuros.

O trabalho prospectivo deve ser conduzido com prudência mas levado o mais longe com vista a direccionar e apoiar a acção dos decisores económicos pois o(s) Futuro(s) pode, em grande parte, ser construído.

Apesar de, à partida, a variedade de futuros possíveis ser elevada, o Futuro é sempre bastante condicionado pelas estratégias e políticas implementadas no presente pelos agentes económicos, sendo por conseguinte uma simbiose da evolução das tendências e da escolha das medidas reactivas ou proactivas a essa evolução.

Cabe pois referir que este tipo de exercício apresenta cada vez maior interesse e que a nível de grandes empresas e grupos económicos e dos países este trabalho ganha importância.

Há que entre nós caminhar cada vez mais no sentido de fomentar e consolidar uma cultura da prospectiva.

Dezembro, 2000

João Abel de Freitas

1. Introdução

A competitividade, hoje, é uma noção relativa, comparativa, dinâmica, que, a nosso ver, só faz sentido quando inserida numa envolvente e quando se refere a um período relativamente longo, isto é, trata-se de um fenómeno muito mais estrutural do que conjuntural.

Esta noção de competitividade pressupõe a análise de variáveis como os recursos, a organização, a informação, a gestão e os produtos, e a sua interacção com a envolvente, entendida como: o ambiente regional, as infra estruturas, as redes de informação, os sistemas tecnológicos, etc..

A consideração destas novas variáveis como factores de competitividade, diferentes daqueles definidos pelas teorias neo-clássicas e neo-keynesianas, põe em causa a validade da teoria do ciclo de vida do produto, tal como foi desenvolvida por *Vernon*.

Efectivamente, a produção mundial é multipolar: nesta economia global uma empresa pode ter a sua sede numa zona geográfica, as suas unidades de produção noutra, captar recursos numa terceira e articular com outros factores provenientes ainda de outra área, ou seja, os lucros de hoje geram investimentos noutros espaços económicos, ditados por razões de competitividade.

Para além disso, o tempo tornou-se cada vez mais rápido, e o desenvolvimento de novos instrumentos de comunicação reflecte essa "redução" do espaço e do tempo, com consequências ao nível do ciclo de vida dos produtos, que se contraiu drasticamente. De facto, o desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais rápido e processa-se numa lógica que desvaloriza a durabilidade: muitos produtos não são substituídos em resultado do desgaste físico, mas da obsolescência tecnológica ou de estilo.

O calçado, tradicionalmente considerado um artigo de primeira necessidade, tem vindo a ser integrado no *cluster* da moda, nos países mais desenvolvidos, passando a fazer parte de um estilo de vida, largamente difundido por artistas, políticos, *designers* e meios de comunicação social.

Como bem de consumo final, procura satisfazer necessidades específicas, reflectindo, por isso: particularidades demográficas, como o sexo e a idade dos consumidores, sazonais e critérios associados ao produto, como a utilização (calçado desportivo, *outdoor*, informal, clássico, doméstico ou aplicações profissionais), a gama ou o material (couro, borracha, lona, plástico, material sintético, têxtil e outros).

Dentro destas categorias genéricas é ainda possível distinguir entre vários tipos de produtos, por exemplo, o calçado desportivo pode ser subdividido de acordo com a utilização: corrida, ténis, basquetebol, futebol, etc., tal como o calçado informal pode ser desagregado de acordo com a circunstância do uso: sapatos, chinelos, sandálias, *mocassins*, etc..

Naturalmente estes critérios estão relacionados entre si, dando origem a uma classificação multi-variada, que se reflecte numa forte segmentação da oferta do calçado. O que está em causa é adicionar valor aos factores de produção, quer estes sejam nacionais ou importados.

Uma análise deste sector exige que se considere o negócio à escala global, não esquecendo porém, que as vantagens competitivas se geram localmente. De facto, uma aposta global permite criar sinergias e induzir processos de aprendizagem, articulando saberes e sistemas de inovação geograficamente localizados.

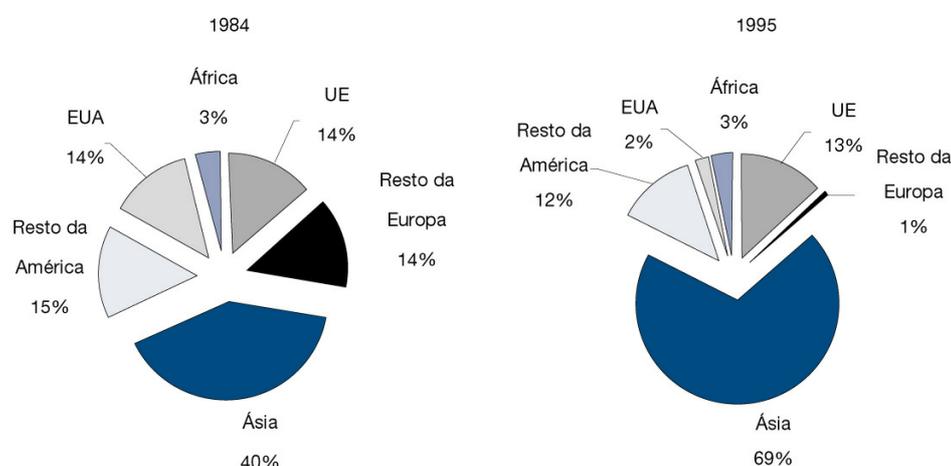
2. A Indústria do Calçado

O sector tem revelado, nas últimas décadas, um decréscimo relativo da produção e uma procura internacional pouco dinâmica, embora as trocas internacionais de calçado (de que o sector na UE depende fortemente) tenham apresentado um importante incremento.

De facto, entre 1989 e 1994 a produção mundial de calçado diminuiu 4% (ou seja, cerca de 417 milhões de pares). As regiões que mais contribuíram para este decréscimo foram a Europa Oriental (68.19%) e a NAFTA, com 22.8%. Esta queda foi atenuada com a evolução positiva da produção asiática, que registou uma produção superior ao consumo em 700 milhões de pares, e com um crescimento de 3.6%, verificado na Europa Ocidental.⁽¹⁾

A produção de calçado é hoje dominada pelos países em vias de desenvolvimento (fig. 1) com fracos custos de mão-de-obra, destacando-se, a China, Taiwan, Coreia do Sul, Tailândia, Hong Kong, Filipinas, Indonésia e Brasil, que aliam às suas elevadas taxas de produção um baixo custo e o controlo de grande parte da indústria de curtumes (cerca de 31% do total mundial de peles curtidas é detido pelos países asiáticos).

Fig. 1
Evolução da Distribuição da Produção Mundial
(estrutura em pares de sapatos)



Fonte: Elaborado a partir de dados da APICCAPS, 1999

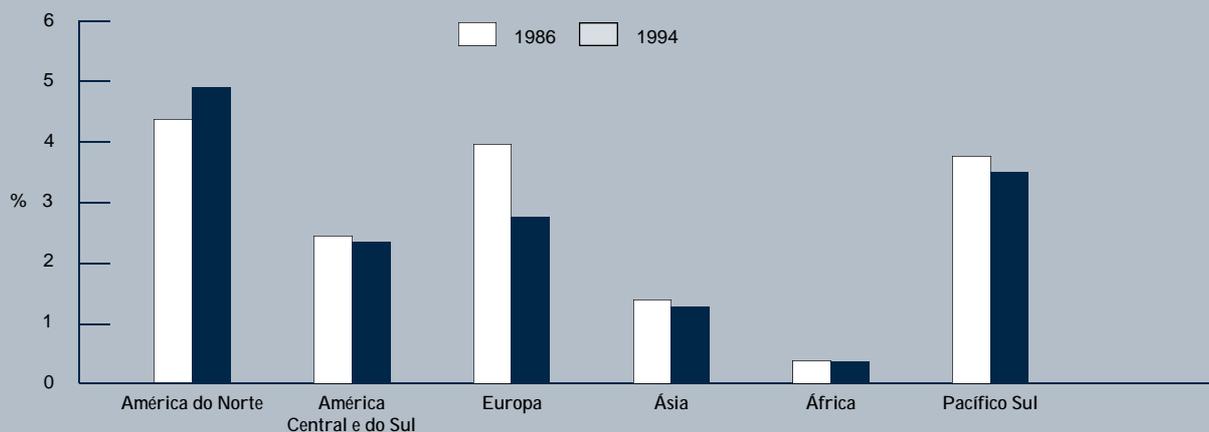
⁽¹⁾ Fonte: Revista "Sapato", Centro Tecnológico do Calçado, 1996

No entanto, os maiores consumidores concentram-se em áreas geográficas mais desenvolvidas, uma vez que a procura de calçado, como produto de uso generalizado, tende a evoluir em função dos hábitos sócio-culturais de cada região e do rendimento disponível.

2.1 Velhos Consumidores com Novas Exigências

Entre 1986 e 1994, o consumo *per capita* decresceu em todos os continentes excepto na América do Norte e em África (fig. 2).

Fig. 2
Evolução do Consumo per capita de Calçado no Mundo



Fonte: Revista "Sapato", Centro Tecnológico do Calçado, 1996

A rápida alteração nos padrões de consumo, ao reduzir os ciclos de vida dos modelos de calçado tem consequências na oferta do calçado. Por um lado, os produtos têm que ser mais adaptados aos gostos específicos dos diferentes segmentos (maior necessidade de *designs* personalizados, lançamento frequente de novos modelos em pequenas séries, aplicação de técnicas de resposta rápida ao mercado e evolução da produção para a produção por encomenda), por outro lado, os processos de fabrico têm de ser cada vez mais flexíveis e estruturados em redes de parceiros especializados (deslocalização da produção, estabelecimento de redes entre parceiros inter-ligados ao longo das várias actividades da cadeia de valor).

Atendendo a este contexto internacional, a tendência será cada vez mais uma aposta no final da cadeia de valor. Pelo que as estratégias empresariais de penetração nos mercados pressupõem que mais produtos sejam vendidos aos actuais clientes através do aumento da utilização induzida.

O consumo de calçado é sensível à evolução demográfica e económica, as despesas em calçado, muito conjunturais, variam em função da elasticidade procura-rendimento, assim, quando o rendimento disponível diminui, a generalidade das famílias tende a limitar a aquisição de calçado, afectando o rendimento a outras necessidades. No entanto, quando um certo nível de riqueza é atingido, pode assistir-se a uma inversão da tendência do consumo, traduzida na aquisição de gama mais alta, uma vez que este preenche, para além de necessidades básicas, necessidades sociais e de auto-estima.

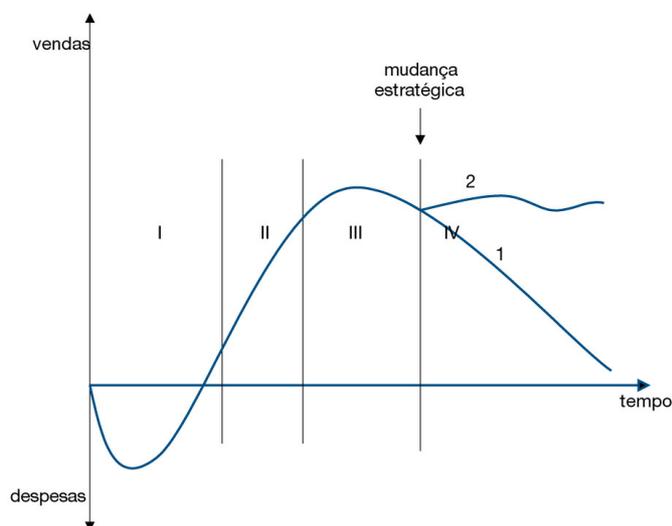
À semelhança do que sucede com o têxtil e vestuário, a moda, ao impor estilos, surge como um factor estimulante da procura, determinando ciclicamente o consumo de produtos com determinadas características, como sejam, a cor, o modelo e os materiais. Alguns segmentos são especialmente influenciados pelas tendências da moda, como sejam os sapatos de senhora e o calçado desportivo cuja procura tem subido em flecha, graças ao crescimento da prática desportiva.

Nos países mais desenvolvidos, a procura é, cada vez mais, o resultado de uma complexa acção combinada de factores que tendem a depender das preferências dos consumidores e/ou das sensibilidades da procura ao preço, o que se pode traduzir num decréscimo da procura do artigo standardizado.

2.2 Trajectórias Produtivas

Uma análise da competitividade de qualquer sector, nomeadamente de um sector tradicional, como é o caso do calçado, pressupõe algumas reflexões sobre o desenvolvimento do binómio empresa - mercado, necessariamente de uma forma simples e sumária, chamando a atenção para três conceitos fundamentais: o de ciclo do produto, o de curva de experiência e o de análise de posicionamento estratégico da empresa face aos concorrentes.

Fig. 3
Ciclo de Vida do Calçado



Fonte: Adaptado de Mira Amaral, L. "O Ciclo do Produto e Gestão Estratégica das Empresas", Cadernos de Divulgação 23 do MIE, 1993

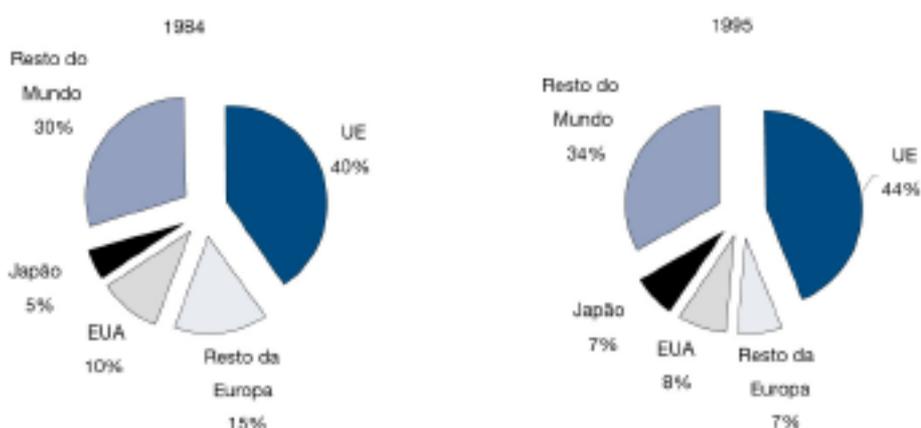
As vantagens dinâmicas de competitividade do sector, nos dias de hoje, residem na capacidade de evoluir para produtos com maior valor acrescentado e de adoptar novos processos industriais mais flexíveis, apostando nas economias de gama, em detrimento das economias de escala (fig. 3, fase IV - 2). Esta mudança estratégica de reposicionamento na "curva da experiência", possível através do efeito combinado de factores como, a aprendizagem, a especialização, as economias de escala e as novas tecnologias, permitiu maior rapidez de resposta ao mercado.

Consequentemente, as regiões que efectuaram um *up grade* da produção (efectiva ou subcontratada) conheceram um aumento de valor acrescentado, que se reflectiu na sua situação concorrencial.

Esta dinâmica dos mercados pode ser interpretada como consequência do fenómeno da deslocalização da produção das zonas onde o produto se encontra em fase de maturidade (ver fig. 3, fase III) para as economias onde o sector se encontra em fase de expansão (ver fase II), o que terá induzido parte dos novos fluxos comerciais.

Esta realidade é tão mais evidente se se observar que os países em vias de desenvolvimento (cujo produto se encontra na fase II e/ou III), embora sejam os que mais têm contribuído, em volume (fig. 1), para a produção mundial de calçado, são os que têm vindo a apresentar um menor valor acrescentado (fig. 4).

Fig. 4
Evolução da Distribuição Mundial do VAB do Calçado



Fonte: Freire, A. (1999), Internacionalização – Desafios para Portugal

A Ásia, ao constituir o principal espaço de acolhimento da crescente tendência de deslocalização da produção mundial, constitui a principal base global de produção para exportação no sector do calçado. Em 1997, a China, para além de ser o maior produtor, era o primeiro exportador de sapatos para a UE, seguido da Indonésia. A prática de *dumping* por parte destes países (destacando-se ainda a Tailândia) levou, diversas vezes, a Comissão Europeia a adoptar medidas restritivas quanto às importações daí originárias.

Importa ainda realçar que o calçado do Vietname tem vindo a ganhar quota de mercado na Europa (sendo já o 3º maior exportador para esta zona), pela aposta em consideráveis melhorias de qualidade, com manutenção de preços e pela captação de investimentos estrangeiros devido ao seu baixo custo salarial, estabilidade política e semelhanças culturais com os seus vizinhos asiáticos.

Alguns países em vias de desenvolvimento (dos quais se destacam o Brasil, a Tailândia e a Indonésia), no âmbito dos acordos bilaterais estabelecidos pela UE, beneficiam de um Sistema Generalizado de Preferências, que lhes permite escoar a sua produção para o mercado europeu. Este sistema revela-se de especial importância, na medida em que as exportações destes países representam cerca de 40% do total das importações comunitárias.

Nos países desenvolvidos, onde o sector se encontra numa fase de maturidade/declínio (fig. 3, fase III/IV), verificou-se que, em 1995, a UE contribuía com cerca de 10% da produção mundial e representava 20% das exportações do mundo (sendo os EUA o mais importante destino das exportações extra-comunitárias), enquanto os EUA e o Japão não representavam mais do que 2% e 3%, respectivamente, da produção mundial⁽²⁾.

Contudo, é possível observar diferentes dinâmicas entre os Estados-membros, o que os posiciona em distintas fases do ciclo de vida do produto. A Itália é o principal fabricante da UE, seguido da Alemanha, Espanha, Portugal, França e Reino Unido (dados de 96)⁽³⁾, que representam cerca de 94% do valor total da produção da Europa dos 15.

⁽²⁾ Segundo dados APICCAPS, 1999

⁽³⁾ Idem

Nos Estados-membros a produção também está concentrada regionalmente, o que implica que essas regiões dependam, em termos de emprego, quase exclusivamente da indústria do calçado (sendo na Península Ibérica que esta indústria apresenta maior grau de concentração regional). A maior parte dos produtores de calçado são empresas relativamente pequenas (metade das quais se situa em Itália) que empregam, em média, 21 trabalhadores. No entanto, existem grandes diferenças entre os Estados-membros, com empresas relativamente grandes em França e na Alemanha (com uma média de cerca de 110 trabalhadores), contra 13 trabalhadores por empresa, em Itália e em Espanha (as empresas portuguesas empregam, em média, 44 trabalhadores)⁽⁴⁾.

No que respeita ainda à produção de calçado, também, os Estados-membros apresentam especializações distintas. A produção de calçado em couro representava, em 1997, 85% do calçado fabricado em Portugal, 78% na Alemanha e 67% na Itália. O Reino Unido produz uma grande percentagem de calçado sintético.⁽⁵⁾

⁽⁴⁾ Segundo dados de "The Footwear Industry in the UE – Statistics 1995", publicado pela Confederação Europeia da Indústria do Calçado, Setembro de 1996

⁽⁵⁾ Segundo dados da APICCAPS, 1999

3. A Estrutura do Sector em Portugal

O sector nacional tem-se afirmado nos últimos anos como uma indústria com forte crescimento em termos internacionais, representando, em 1997, cerca de 3% do valor da produção mundial⁽⁶⁾. Esta indústria revela elevados níveis de produção e exportação nos vários segmentos do calçado mundial de couro, onde os produtos nacionais se têm notabilizado, apresentando uma percentagem bastante superior à registada nos outros países europeus.

Nos últimos 15 anos a indústria do calçado tem vindo a assumir um lugar de destaque na economia portuguesa aumentando significativamente o seu peso no tecido industrial, sendo uma das actividades que mais tem contribuído positivamente para a nossa balança de pagamentos, devido, particularmente, à importância das suas exportações (fig.5).

Fig. 5
Evolução do Peso da Indústria do Calçado na Indústria Transformadora

	1976	1986	1990	1996
VBP (%)	2,0	3,2	3,5	3,8
Emprego (%)	3,9	5,1	5,6	5,1
Exportações (%)	2,1	7,7	8,2	7,9
Importações (%)	0,1	0,3	0,6	1,0

Fonte: APICCAPS, 1999

A produção do calçado concentra-se em zonas contíguas, mais de metade no concelho de São João da Madeira, distribuindo-se a restante produção por Felgueiras e Guimarães. Contudo, começa a assistir-se a uma tendência para a deslocalização da produção para outras zonas do país, devido à crescente escassez de mão-de-obra nos centros referidos. No concelho da Benedita (distrito de Leiria) localizam-se também algumas empresas que fabricam calçado para fins profissionais e militares.

⁽⁶⁾ Freire, A., "A Internacionalização - Desafios para Portugal", 1999

Nos distritos de Porto e Braga, as empresas são normalmente de maior dimensão, bem apetrechadas tecnologicamente, fabricando um produto do tipo informal, em séries de relativa dimensão, destinadas ao mercado externo. No distrito de Aveiro, predominam as empresas pequenas, direccionadas principalmente para o mercado doméstico e uma estrutura produtiva mais intensiva em mão-de-obra.

A indústria portuguesa de calçado sendo atomizada (as micro e as pequenas empresas representam cerca de 85% do total das empresas do sector), apresenta, no entanto, uma dimensão média superior às congéneres europeias⁽⁷⁾.

A dependência desta indústria relativamente ao factor trabalho tem vindo a diminuir, devido a um esforço significativo em termos de modernização tecnológica. A assistência por computador nas diferentes fases do processo produtivo, desde a concepção até à distribuição, e a introdução de equipamentos têm vindo a permitir a fabricação de séries reduzidas e diversificadas e a utilização de novas tecnologias de comunicação, o que se tem traduzido na possibilidade das empresas gerarem maior valor acrescentado, bem como responderem com eficácia acrescida ao mercado.

O sector tem crescido também, devido à implantação em Portugal de empresas de capital estrangeiro, que se caracterizam por uma gestão e organização mais flexíveis e que produzem exclusivamente para as empresas mãe. São disso exemplo, as filiais de fábricas alemãs de acabamento de calçado instaladas no país, que importam da empresa mãe peles oriundas de países terceiros, sob a forma de peles e gáspeas para transformação em calçado, que é posteriormente exportado para a Alemanha.

A dinâmica inerente ao sector prende-se, fundamentalmente, com a sua vocação exportadora, destinando ao mercado externo cerca de 80% da sua produção em quantidade, a que corresponde cerca de 60% em valor. Aproximadamente 95% das exportações tem como destino os mercados europeus, sendo que esta concentração se tem vindo a acentuar ao longo dos anos⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ Segundo dados de APICCAPS, 1999

⁽⁸⁾ Segundo dados de GEPE-BDCI, 1998

As importações de calçado apresentam taxas de progressão elevadas desde meados dos anos 80 – entre 1984 e 1995, registaram uma taxa de crescimento anual, em volume, de 57%, face à média europeia de 5,1%⁽⁹⁾ -, como reflexo dos efeitos da abertura do mercado nacional após integração no espaço europeu. A Espanha e a Holanda, seguidas da China, têm sido os principais fornecedores de calçado nos últimos anos.

As balanças comerciais de calçado de Portugal com a Itália e a Espanha, até 1998⁽¹⁰⁾, mostraram-se desequilibradas, apesar do crescimento das nossas exportações.

⁽⁹⁾ Segundo dados de APICCAPS, 1999

⁽¹⁰⁾ Balança comercial do calçado de Portugal com: (dados do CHELEM, em milhões de dólares, 1999)

	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Itália	-0,21	-7,23	-68,05	-77,33	-94,82	-92,79	-100,76	-125,15	-135,58	-125,15	-149,92
Espanha	-1,72	-3,43	-43,67	-53,60	-71,40	-71,95	-76,81	-104,04	-128,40	-130,67	-154,66

4. Competitividade: Análise Sectorial e Geográfica

Sendo uma indústria tradicional, os factores de competitividade das empresas dependem da maturidade do sector onde se encontram inseridas: numa situação de declínio, há uma clara aposta na performance do produto, pelo contrário, numa fase de crescimento, a competitividade passa ainda pelos factores tangíveis da produção.

Para além de ser uma indústria tradicional, o calçado em Portugal é fortemente vocacionado para o mercado externo, e como tal a análise da sua competitividade passa por um conjunto de factores, que pretendem de uma forma, ainda que restrita, responder a questões como a capacidade de antecipação de novas gerações de produtos, o pioneirismo tecnológico, a capacidade de concorrer pela qualidade, as estratégias dos nossos principais parceiros comerciais e as consequentes alterações geográficas do mercado mundial.

Assim, numa tentativa de conhecer a competitividade das empresas do sector, elegemos algumas variáveis que reflectem o funcionamento da cadeia produtiva, a gestão dos factores de produção, a diversificação de mercados e/ou produtos e a criação de uma forte imagem, e sobre as quais apresentamos uma abordagem possível.

4.1 Relações de Cooperação

A tendência para deslocalizar a produção para as regiões onde o calçado ainda se encontra numa fase de crescimento tem como consequências não só a especialização das empresas em actividades como a concepção, o *marketing* e a prestação de serviço como a criação de redes globais de aprovisionamento. Através destas redes pretende-se obter, fundamentalmente, matérias primas, produtos semi-acabados e produtos finais nas melhores condições de preço, prazos de entrega e até qualidade. Assim, a simples relação entre fornecedor e cliente tem vindo a dar lugar a relações de parceria em: informação, *know how* e tecnologia, fundamentais na cadeia de valor.

A alteração nos padrões de competitividade tem inúmeras consequências na oferta do sector, nomeadamente ao nível organizacional. De facto, novas exigências impõem novas competências e uma clara redefinição das fases da cadeia de valor, o que passa pelo abandono de formas tradicionais de organização, predominantemente tayloristas, assentes na hierarquia e na rotina, dissuadindo a iniciativa e a criatividade (fig. 6).

Fig. 6
Cadeias de Valor

Cadeia de Valor Tradicional



Actual Cadeia de Valor



Fonte: Jordão, J., Os Principais Factores Dinamizadores da Competitividade e da Internacionalização (1998)

Para se manterem competitivas numa economia que muda rapidamente e onde a criação de valor é fundamental, as organizações não podem manter-se numa lógica de eficiência estática, mas terão que ter como objectivos essenciais, a simplificação das estruturas e a flexibilidade, procurando encurtar os prazos de resposta ao mercado e diminuindo a rigidez dos processos produtivos, através da:

- satisfação das preferências dos clientes (dado que o consumo tende a estagnar), que passa, cada vez mais, por um investimento na percepção dos clientes, criando soluções e desenvolvendo relações;
- criação de uma logística que permita responder ao cliente e, simultaneamente, simplificar as relações com os seus fornecedores;
- adequação do produto ao uso, ou seja, de uma aposta na qualidade e no serviço;
- adopção de novas tecnologias que permitam agilizar o processo produtivo e/ou aumentar a produtividade;
- valorização dos recursos humanos e da intensificação das relações entre as funções da empresa.

Neste sentido, tem-se assistido a uma automatização e especialização, cada vez maior, da produção de calçado na UE, o que se tem reflectido numa queda contínua do emprego, nos últimos 20 anos, embora Portugal contrarie esta tendência⁽¹¹⁾. A concepção assistida por computador, ao conceber e enviar rapidamente para as máquinas de produção os modelos, permite aos fabricantes reagir rapidamente às mudanças de estilo impostas pela moda e responder às diferentes exigências dos consumidores.

Os fabricantes europeus utilizam estes novos sistemas para enviar os novos modelos directamente para as instalações de produção situadas em países onde os custos são menos elevados, o que aumenta as vantagens da produção deslocalizada.

Enquanto estas inovações permitiram manter a competitividade dos produtores europeus, através dos princípios da resposta rápida e em tempo útil, a posição que a indústria portuguesa de calçado atingiu na UE resultou da sua forte especialização produtiva e comercial em couro, construída de uma forma sistemática desde a década de 70.

Para este desenvolvimento muito têm contribuído alguns programas de acção no âmbito dos Quadros Comunitários de Apoio e a cooperação e articulação entre organismos públicos, a Associação Empresarial, os empresários e o Centro Tecnológico, nomeadamente, através dos Programas: Rede Virtual do Calçado, SHOEMAT, Projecto Fábrica do Calçado CIM e Moda e *Design*.

Apesar de existir uma forte dependência das importações de máquinas, é de realçar o desenvolvimento recente de equipamentos e sistemas nacionais, adaptados às especificidades do sector. Neste âmbito, foram já desenvolvidas soluções de elevado conteúdo tecnológico: sistemas integrados de corte de pelaria a jacto de água - que podem ser integradas com outros sistemas que envolvem o reconhecimento digital das peças de matéria prima a cortar, ou seja, com recurso a técnicas de inteligência artificial, o que permite a redução de desperdícios de matéria prima -, transportadores/distribuidores computadorizados para as secções produtivas; armazéns dinâmicos para as matérias primas e produtos; equipamentos para controlo de qualidade; sistemas informáticos CAD/CAE/CAM e sistemas informáticos de gestão.

⁽¹¹⁾ Segundo dados da APICCAPS, 1999, entre 1976 e 1996, a UE registou uma taxa de crescimento anual do emprego de (-3,9%) e Portugal de (+6%).

A implementação destes programas, tecnologicamente avançados, pressupõem uma forte formação/actualização dos recursos humanos, que terão que ser dotados das competências técnicas, profissionais e comportamentais que permitam dominar as tecnologias que vão sendo implementadas nas empresas.

Neste sector, onde a mão-de-obra ainda é relativamente numerosa, tem-se verificado uma melhoria qualitativa dos recursos humanos (fundamentalmente jovens), traduzida no aumento do nível de escolaridade dos trabalhadores. No entanto, continua a ser reduzida a percentagem de quadros activos nas empresas nacionais, o que se repercute na insuficiência de competências ao nível do *design* e da gestão.

A indústria portuguesa de calçado, que utiliza como principal matéria-prima a pele (que representa cerca de 55 a 60% da estrutura de custos do sector), tem como principal fornecedor a indústria nacional de curtumes. Embora esta esteja essencialmente direccionada para o fornecimento da indústria do calçado (contribuindo com cerca de 90% da sua produção), assiste-se a um crescimento acelerado da importação de peles acabadas.

A reduzida cooperação entre os dois sectores ao nível do cumprimento dos prazos de entrega e da observância das características pretendidas tem-se traduzido, por vezes, em pequenas inércias ao longo do processo produtivo. No entanto, no que diz respeito aos fornecedores de componentes para calçado (solas, palmilhas, saltos, formas etc.), a situação é diferente, assistindo-se a uma articulação inter-sectorial, que constituiu uma forte alavanca para o desenvolvimento deste.

4.2 Produtividade

Em termos de competitividade do sector, deverá entender-se a produtividade num sentido lato e não, exclusivamente, em termos de produtividade industrial clássica, devido à crescente importância relativa das actividades de investigação e desenvolvimento, dos serviços, do *marketing* e de outras actividades intangíveis.

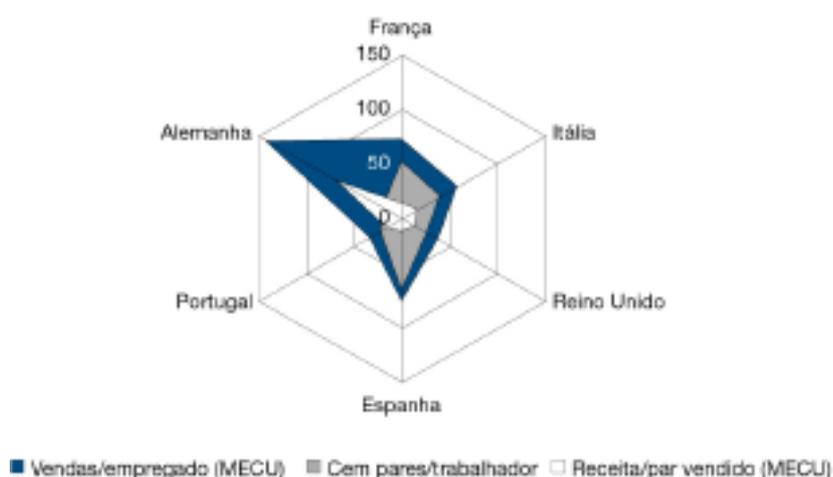
Nestes termos, deverão ser consideradas, a produtividade daquelas funções e a produtividade global que, por sua vez, dependerão essencialmente, da qualidade dos interfaces que sejam estabelecidos entre as diversas funções das empresas.

A redução de custos dependerá assim, da capacidade empresarial de conceber produtos com elevado nível de qualidade, custos baixos, através de processos produtivos simplificados, indo ao encontro das características exigidas pelo mercado. Em consequência, a produtividade dependerá menos de critérios económicos e técnicos e mais de critérios organizacionais, assim, como da capacidade de mobilização e coordenação das capacidades dos indivíduos nas diversas funções e unidades de trabalho.

Analisando a produção e o emprego nos principais países comunitários produtores de calçado, Portugal assume o 4º lugar no que respeita a produção em quantidade, mas em termos de emprego assume o 2º lugar, imediatamente a seguir à Itália (principal produtor europeu). Estas diferentes posições demonstram a baixa produtividade física (2 254 pares por trabalhador), que é mesmo das mais baixas da Europa (em média de 3 624 pares por trabalhador).

Contudo, esta baixa produtividade física está também associada ao tipo de especialização de Portugal, concentrada no calçado de couro, enquanto na maioria dos países europeus tem maior importância o calçado em matérias têxteis, sintéticas e com borracha, normalmente de execução menos exigente. Este tipo de especialização reflecte-se também na receita por par vendido, que é superior à da maioria dos concorrentes europeus, excepto na Alemanha, que também tem uma grande especialização na venda de calçado em couro.

Fig. 7
Alguns Indicadores da Indústria do Calçado dos Principais Países Produtores da UE, 1995



Fonte: Elaborado a partir de dados de "The Footwear Industry in the UE – Statistics 1995", publicado pela Confederação Europeia da Indústria do Calçado, Setembro de 1996

Em relação à produtividade monetária, avaliada aqui pelo indicador “vendas/empregado”, é de notar que Portugal apresenta o valor mais baixo e a Alemanha o mais elevado. Contudo, importa realçar que este indicador, quando muito elevado, pode reflectir, como parece ser o caso da Alemanha, também vendas correspondentes a deslocalização por subcontratação, enquanto, no caso de Portugal, parece sugerir que o país seja um forte destino de subcontratação.

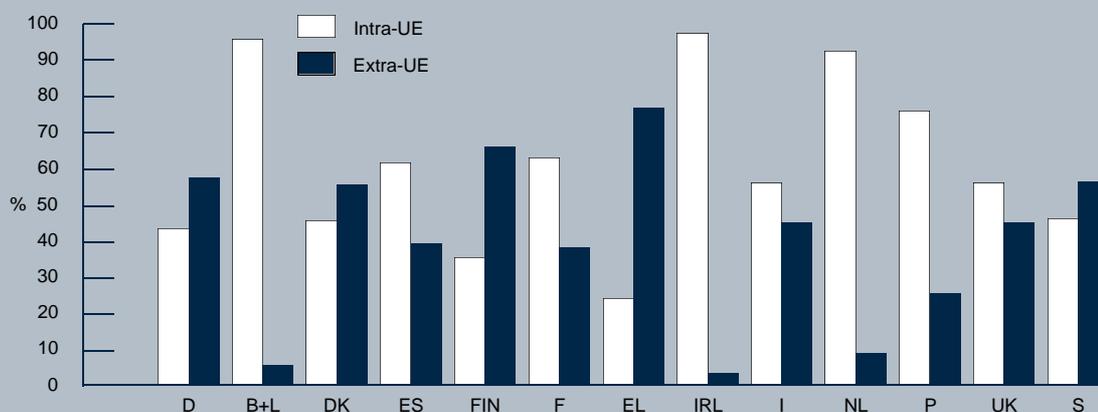
4.3 Quotas de Mercado

Em termos absolutos, entre 1985 e 1995, Portugal foi o único dos maiores produtores comunitários a aumentar continuamente a sua produção. Enquanto a França e o Reino Unido verificaram uma sucessiva redução da sua produção, a Itália e a Espanha não apresentaram uma evolução constante.

Relativamente ao peso das exportações no total da produção, é claro o contraste entre o grupo formado pela França e pelo Reino Unido, cuja produção se destina essencialmente para os respectivos mercados domésticos, e o grupo Itália, Portugal e Espanha, cuja produção se destina fundamentalmente à exportação.

A comparação das exportações intra e extra comunitárias (fig. 8) dos diferentes Estados-membros, permite concluir que Portugal é, dos grandes produtores europeus⁽¹²⁾, aquele que tem maior dependência do mercado intra-UE, especialmente quando comparado com a Itália e a Espanha.

Fig. 8
Peso Relativo das Exportações Intra e Extra UE, 1995



Fonte: Elaborado a partir de dados de “The Footwear Industry in the UE – Statistics 1995”, publicado pela Confederação Europeia da Indústria do Calçado, Setembro de 1996
Nota: dados não disponíveis para a Áustria

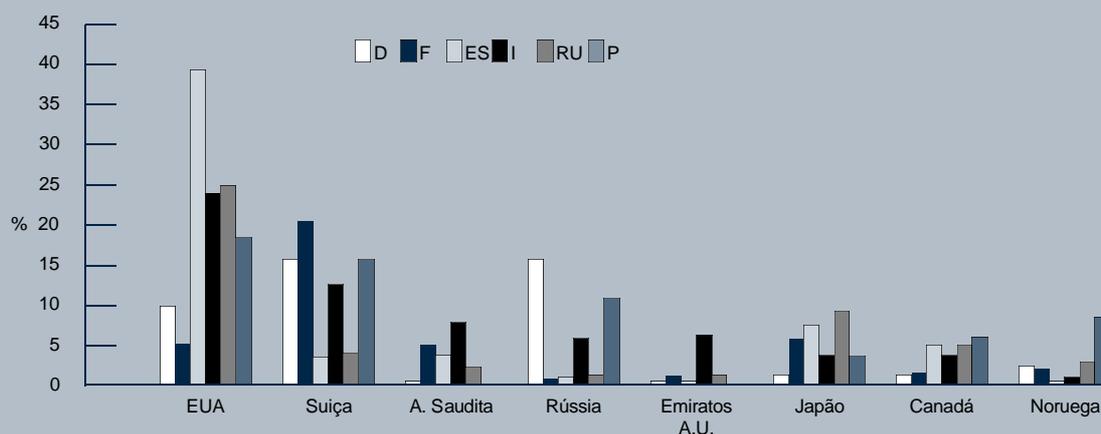
⁽¹²⁾ Dados de 1996 da APICCAPS, 1999: Itália, Alemanha, Espanha, Portugal, França e Reino Unido

A figura 9 revela a importância significativa que os mercados dos EUA, do Japão e de alguns países árabes, têm para a Itália e a Espanha, mercados esses onde o calçado português penetra com grande dificuldade ou não penetra de todo.

Do ponto de vista das exportações portuguesas é de salientar que a Alemanha é o seu principal cliente (absorvendo mais de 1/4 do total exportado pelo sector para todo o mundo, embora tenha vindo a registar um ligeiro decréscimo entre 1988-1998, de cerca de 27,5% para 26%⁽¹³⁾), seguida do Reino Unido e da França.

Contudo, é clara uma maior dificuldade de penetração em mercados de elevado poder de compra fora do continente europeu, o que parece transparecer no caso das exportações para o Japão que, em 1995, representavam 1,1% do total das nossas exportações e, em 1997, baixaram para 0,4%⁽¹⁴⁾.

Fig. 9
Peso Relativo dos Principais Mercados de Exportação Extra UE, 1995



Fonte: Elaborado a partir de dados de "The Footwear Industry in the UE – Statistics 1995", publicado pela Confederação Europeia da Indústria do Calçado, Setembro de 1996

⁽¹³⁾ Segundo dados de GEPE – BDCI, 1998

⁽¹⁴⁾ Segundo dados da APICCAPS, 1999

Relativamente às quotas de mercado, medidas de acordo com o número de pares de sapatos transaccionados em 1995 (fig. 10), verifica-se que, em termos do mercado global, os países da UE detinham mais de metade do respectivo mercado (cerca de 52%), com tendência a crescer, apresentando, no entanto, a China, a Indonésia e o Vietname quotas muito elevadas.

Quando se analisa a informação apenas para o subsector do calçado de couro é visível um aumento das quotas de mercado de cada um dos países europeus, em particular de Portugal, que surge como o terceiro maior fornecedor, em 1995.

Fig. 10
Quotas de Mercado Mundial de Calçado, 1995
(em pares de sapatos)

	Total do calçado	Calçado em couro
Reino Unido	5,7	0
Itália	19	27,5
Espanha	8,8	12,9
França	8,7	7,9
Portugal	5,9	10,6
Alemanha	0,2	2,6
Outros UE	4,2	8,3
China	18,7	2,6
Indonésia	6,6	4,3
Vietname	5	4,9
Índia	0	2,1
Outros extra-UE	17,2	16,3
	100	100

Fonte: Elaborado a partir de dados de "The Footwear Industry in the UE – Statistics 1995", publicado pela Confederação Europeia da Indústria do Calçado, Setembro de 1996

Apesar do sector português apresentar uma estratégia de expansão fundamentalmente orientada para o mercado externo, o forte peso das exportações nem sempre é suficiente para garantir um ritmo sustentado de crescimento. De facto, como ficou bem patente, os mercados portugueses de exportação são muito pouco diversificados e apresentam uma estrutura de consumo relativamente estável, onde predomina um poder de compra mediano.

No entanto, importa referir que entre 1984 e 1997, se verificou um crescimento das exportações portuguesas para mercados extra-UE, nomeadamente, para o MERCOSUL, Nova Zelândia, Austrália e Canadá, com taxas de crescimento anuais de, respectivamente, 91,9%, 73,1%, 72,1% e 30,7%⁽¹⁵⁾.

Esta realidade confirma que a competitividade incide, cada vez mais, sobre a especificação dos produtos oferecidos, em especial no que diz respeito à sua qualidade e adequação aos padrões praticados internacionalmente.

4.4 Segmentação do Produto

Num cenário de crescente concorrência internacional, os países vêem-se diante da necessidade de procurar ganhos de competitividade, possíveis através das mais variadas estratégias industriais de segmentação do produto que visam, entre outras coisas, uma melhoria da qualidade. Num sentido lato, esta melhoria passa pela identificação da origem dos produtos, pelo seu conteúdo tecnológico e por questões ambientais.

Neste domínio, a UE instituiu o rótulo ecológico (97/C 114/09), também aplicado ao calçado, que se destina a promover os produtos com um reduzido impacte ambiental ao longo de todo o seu ciclo de vida e a fornecer aos consumidores informações precisas, exactas e cientificamente estabelecidas relativas ao impacte ambiental dos produtos, comparativamente a outros produtos do mesmo grupo, constitui um exemplo de um guia de qualidade suplementar e reforça a imagem de marca e da comercialização do calçado produzido nos Estados-membros.

Apesar deste sector não apresentar grande impacto ambiental, possui como pontos mais críticos, a eliminação dos desperdícios sólidos, normalmente depositados em aterros, as poeiras geradas e as emissões gasosas libertadas no uso de solventes orgânicos (colas).

⁽¹⁵⁾ Segundo dados da APICCAPS, 1999

Neste campo, os países mais preocupados com as questões ecológicas têm vindo a implementar um sistema de queima de resíduos com aproveitamento de energia libertada e um sistema de aspiração de poeiras, para além de desenvolverem colas de base aquosa.

A adaptação a estas alterações produtivas por motivos ambientais traz custos acrescidos para as regiões que as implementam, embora também constituam uma forma de qualificação da produção, enquanto para as regiões onde estas preocupações ainda não se fazem sentir, prevalece uma competitividade baseada numa lógica de custo.

Nos Estados-membros a pressão exercida pelas importações a baixo preço e, simultaneamente, o aumento dos custos (salariais e ambientais) conduziram a uma baixa rentabilidade do sector. Assim, as empresas europeias sensíveis às tendências da moda apostam, sobretudo, na produção de lotes reduzidos, repercutindo o aumento dos custos no preço do produto. As empresas que concorrem, via preço, procuraram manter a sua quota de mercado através do aumento da sua gama de produtos.

A actuação das empresas portuguesas parece ter sido no sentido de uma melhoria da qualidade do produto, uma vez que se constatou que, entre 1984 e 1997, a taxa de crescimento anual das exportações de calçado, em quantidade (9%), assumiu valores inferiores à mesma taxa, em valor (18.5%)⁽¹⁶⁾.

Enquanto as principais vantagens concorrenciais dos fabricantes comunitários, face à pressão das importações a baixo preço, são a internalização dos custos ambientais, a grande qualidade do serviço, assim como a concepção, a moda e outras características da criação, a indústria asiática ainda assenta, fundamentalmente, na gama baixa, englobando três realidades distintas:

- o Japão investe em novos materiais para acrescentar valor aos seus produtos e promove continuamente aumentos de produtividade através da introdução de inovadoras tecnologias de processo;

⁽¹⁶⁾ Segundo dados da APICCAPS, 1999

- a China, em cooperação com Hong Kong e Taiwan, baseia a sua competitividade na conjugação de competências complementares. Taiwan contribui com o *know how* tecnológico e conhecimentos de *marketing* internacional e a China assegura a mão-de-obra e os terrenos baratos para o estabelecimento dos centros de produção;
- a Índia e a Tailândia estão vocacionadas para o fabrico massificado de calçado standard, de baixa qualidade.

4.5 Distribuição

Tradicionalmente, a distribuição de calçado efectuava-se, sobretudo, através de retalhistas independentes, mas a venda a retalho está, cada vez mais concentrada, assistindo-se a um bom número de fabricantes a explorarem as suas próprias lojas de venda a retalho, em detrimento da produção.

Desta forma, conseguem, não só beneficiar da margem de comercialização, como também de diferenciação na oferta, quer através do acesso directo às solicitações do mercado, quer pela possibilidade de recolher informação sobre os clientes, para acções de *direct mail*.

A exportação directa tem vindo a perder adesão, já que não permite estabelecer relações de cooperação, estando por isso a ser gradualmente substituída por participações no capital dos distribuidores, *joint-ventures* ou contratos de licenciamento/*franchising*. Estão, de facto, a surgir redes globais de distribuição, novos canais e formas de entrada noutros países.

A sensibilidade à marca por parte dos consumidores exige dos fabricantes uma atenção acrescida aos factores de *marketing*, nesse sentido a publicidade, o preço, a gama e o tipo de produto contribuem para definir um posicionamento da marca. Por exemplo, existem marcas que privilegiam uma imagem elitista, outras assumem uma imagem popular adequada ao seu calçado informal, de baixo preço, outras ainda valorizam o conforto, enquanto algumas enfatizam a resistência do seu calçado informal.

Verifica-se ainda uma clara aposta nas novas tecnologias de informação como canal de distribuição, disponibilizando *on line* uma série de produtos, que exigem uma produção rápida e personalizada (de que é exemplo a *Nike*).

Os fabricantes procuram igualmente beneficiar da tendência que têm os retalhistas de completar as suas linhas de vestuário com acessórios, embora o inverso também seja verdadeiro. Ou seja, o vestuário e o calçado poderão usufruir de sinergias resultantes da moda, criando uma linha própria, à qual se associa uma marca e a esta uma série de negócios afins (é disso exemplo a marca *Timberland*, que se lançou no calçado e apostou posteriormente, numa linha que inclui vestuário, relojoaria e acessórios diversos).

Verifica-se uma maior necessidade de renovar rapidamente os produtos e de dispor de uma gama completa de produtos conexos que beneficiem da imagem de marca, da publicidade e dos serviços de apoio à distribuição. O primeiro aspecto tem a ver com as exigências de redução dos prazos de comercialização dos novos produtos e a necessidade de utilização de novas tecnologias (nomeadamente informáticas), e o segundo, com a necessidade de obtenção de sinergias e a criação de linhas de produtos a baixo custo e com risco reduzido.

O controlo acrescido da relação com o retalho é particularmente importante no actual contexto de globalização do sector, uma vez que a diferenciação ocorre, cada vez mais, no próprio local de venda. Na realidade, nos países mais desenvolvidos, depois do domínio dos retalhistas independentes, tradicionalmente associado à fase de crescimento da produção do produto (ver figura 3, fase II), assiste-se à supremacia das grandes superfícies, predominantes num período de maturidade (figura 3, fase III), que estão a começar a perder posição face às lojas de marca (figura 3, fase IV – 2).

Esta progressão permite antever movimentações no sentido da integração vertical a jusante, por parte dos principais produtores de calçado dos países desenvolvidos, que passarão a controlar directamente a venda e a relação com o consumidor final, em detrimento do actual enfoque na produção.

Desta forma as estratégias a adoptar serão mais dirigidas à distribuição do que à transformação:

- conquista de quotas de mercado a outras empresas;
- aposta em novos segmentos e até em nichos de mercado;
- aposta em novos mercados;
- diversificação e aposta em negócios afins, nomeadamente, acessórios.

5. Estratégias da Indústria do Calçado

Genericamente, a situação competitiva da indústria comunitária apresenta-se numa situação desfavorável face ao elevado nível de importações e, salvo algumas exceções, à pouca expressão das exportações para países extra-comunitários. De facto, tem-se vindo a verificar um aumento líquido significativo das importações de calçado proveniente de países extra-comunitários, a par de uma crescente dificuldade de penetração da indústria comunitária nos seus principais mercados importadores, sendo que alguns países estão a negociar o levantamento de barreiras às exportações (veja-se o caso da China, em processo de negociação de adesão à OMC), o que poderá agravar a situação.

A necessidade de racionalizar os custos para manter a competitividade face aos Países em Via de Desenvolvimento levou as grandes empresas de certos Estados-membros (de que são exemplo: *Heram* – francesa, *Ks* – do Reino Unido e *Eccolet* – dinamarquesa) a transferir as instalações de produção para países que beneficiam de uma mão-de-obra menos cara, como sejam Espanha ou Portugal.

Muitos dos produtores comunitários transferiram as suas actividades para fora da UE, como o Sudeste Asiático e a China e também a Europa de Leste e o Norte de África, onde ainda não existem limitações legislativas relativamente à mão-de-obra, nomeadamente à mão-de-obra infantil, o que lhes permite praticar *dumping* social e ambiental.

Grandes fabricantes de calçado de desporto, como a *Adidas* e a *Puma*, conservaram a sua produção na Europa até aos anos 90, mas foram obrigadas a transferi-la para o Extremo Oriente para continuarem competitivas face às suas principais concorrentes, como a *Nike* e a *Reebok*, que já fabricavam aí a maior parte do seu calçado desportivo. Inversamente, certas empresas de calçado ciosas da sua qualidade e da sua imagem recusam deslocalizar a sua produção para regiões com fracos custos.

Actualmente, face aos desenvolvimentos tecnológicos, os custos de mão-de-obra deixam de ser fundamentais, assistindo-se a uma aposta em tecnologia avançada, como é o caso da *Nike* que recentemente trocou as instalações chi-

nessas, onde detinha uma fábrica com 10 000 trabalhadores, por uma unidade fabril, na Itália, com sofisticação tecnológica e apenas 30 trabalhadores.

A integração da produção com a venda a retalho tem constituído uma característica importante do sector no último decénio. Muitas sociedades têm dado grande importância aos aspectos da distribuição nas suas operações.

Uma análise das tendências nos Estados-membros indica que o valor da produção, a preços constantes, diminuiu em quase todos os países, com excepção da Itália e da Dinamarca, que registaram uma subida significativa. Note-se, no entanto, que uma parte do crescimento do valor acrescentado, em Itália, se ficou a dever às importações de sapatos acabados e semi-acabados que são reexportados a preços consideravelmente mais elevados. Esta prática é corrente em diversos Estados-membros, particularmente para as gáspeas. O valor acrescentado provém também de elevados níveis de controlo de qualidade, um dos pontos fortes da “imagem de marca” do calçado europeu.

A Itália, líder na produção e exportações comunitárias, possui uma indústria dominada por grandes grupos multinacionais que coexistem com PME, a quem subcontratam a produção, cujas estratégias assentam em duas forças essenciais: a inovação do produto e a capacidade de resposta à procura (circuito curto entre a produção e o mercado). Assim, estes grupos criam marcas de prestígio internacional, apostando fortemente na qualidade e *design*, controlam canais de distribuição, exploram economias de escala na distribuição e *marketing* e utilizam tecnologias de informação para integrar todo o processo produtivo, conseguindo ao mesmo tempo uma grande flexibilidade devido à forte articulação entre as PME.

A França e a Espanha produzem uma gama completa de calçado, abrangendo uma grande diversidade de segmentos de mercado, nomeadamente ao nível dos preços. A França tem vindo a relocalizar empresas no Norte de África, Índia e Paquistão e possui empresas de elevada tecnologia, que coexistem com empresas artesanais.

Por seu turno, a Espanha detém grande domínio dos canais de distribuição, tem apostado claramente numa política de marca e tem apresentado uma forte agressividade comercial.

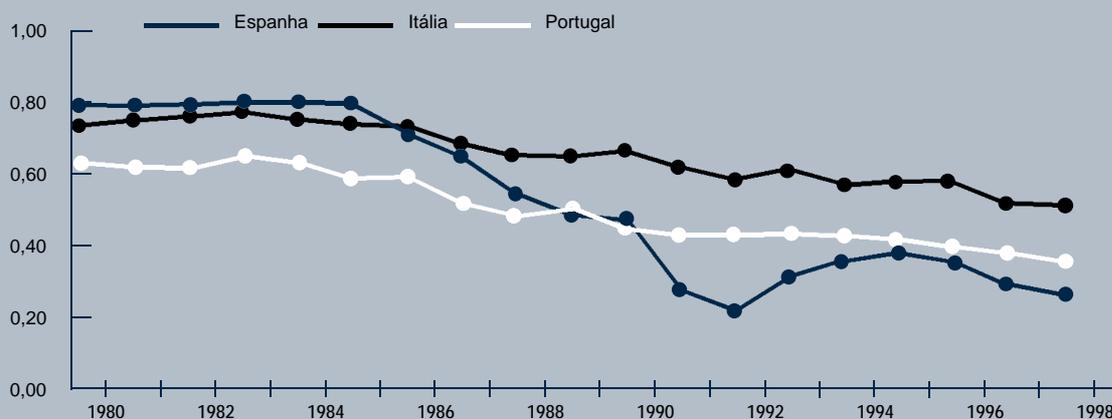
O Reino Unido e a Alemanha produzem gamas diversificadas de calçado de elevado preço (calçado em couro, em borracha e sintético). A Alemanha está especializada em calçado desportivo e ortopédico e realocizou empresas em países do sul (em Portugal, por exemplo), sendo as suas empresas de dimensão relativamente grande.

A Holanda, não sendo um grande produtor, constitui uma porta de entrada privilegiada aos produtos oriundos do Sudeste Asiático.

Uma análise do índice de especialização (Bela Balassa ⁽¹⁷⁾) do sector em Portugal revela uma tendência de alteração da especialização inter-ramo (coeficiente inicialmente próximo do valor +1), para uma especialização intra-ramo (coeficiente a aproximar-se de 0). De facto, a partir de finais da década de oitenta, as exportações têm vindo a perder peso face às importações.

A Itália revela uma tendência de especialização idêntica à de Portugal, embora ainda apresente uma especialização inter-ramo. Relativamente à Espanha, constata-se uma mudança de especialização muito abrupta, que teve início em 1986, data em que aderiu à UE (fig. 11).

Fig. 11
Índice de Especialização de Bela Balassa



Fonte: CHELEM, 1999

⁽¹⁷⁾ Índice de Bela Balassa: $(Xi-Mi)/(Xi+Mi)$, sendo Xi - exportação do calçado e Mi - importação de calçado

Estas alterações nos termos de troca podem explicar-se, não só, por um maior dinamismo do mercado mundial (devido a um maior número de actores envolvidos e a estratégias de distribuição mais agressivas), como também por uma maior segmentação do produto (em função das matérias-primas, das gamas, etc.).

Esta análise coloca algumas questões relativamente às estratégias predominantemente adoptadas no sector em Portugal.

De facto, estes resultados poderiam levar a crer que a gama exportada é inferior à gama importada, mas tendo presente que:

- a variação anual das exportações em valor é, tendencialmente, superior à das exportações em quantidade⁽¹⁸⁾;
- a receita por par vendido é superior à obtida por parte dos principais países de onde importamos;
- as nossas exportações apresentam uma especialização produtiva em couro, enquanto que do total das importações apenas cerca de 20% (1997)⁽¹⁹⁾, é calçado em couro.

Parece-nos que esta situação se poderá explicar por uma melhoria da qualidade do calçado exportado (gama mais alta), e/ou pela especialização em couro, embora seja patente uma insuficiente agressividade no mercado.

Efectivamente, tem predominado a imitação de *designs* externos e/ou a mera produção por subcontratação com a marca do cliente, registando-se, no entanto, o aparecimento de estilistas, tradicionalmente orientados para o vestuário, que começaram a aplicar o seu *design* ao calçado.

A subcontratação tem-se apresentado também como um modelo de aprendizagem e como forma de entrada de muitas empresas no mercado, que poderão vir a fazer, no futuro, concorrência às próprias empresas subcontratantes, estejam elas situadas no mesmo país ou em países diferentes.

⁽¹⁸⁾ Segundo dados da APICCAPS, 1999

⁽¹⁹⁾ Segundo dados da APICCAPS, 1999

Algumas empresas já conseguiram desenvolver marcas e produtos próprios, continuando, no entanto, a trabalhar em regime de subcontratação, para melhor rentabilizar os equipamentos e o pessoal. Outras empresas têm vindo a desenvolver uma rede de lojas próprias, através de uma licença de produção e distribuição da marca cliente.

Actualmente, existem já algumas experiências de internacionalização, nomeadamente para os Países de Leste e alguns países asiáticos, através do aproveitamento de canais de distribuição de origem portuguesa já existentes nesses países, de uma forte campanha de imagem, e através da implantação de fábricas, inclusivamente de peles e componentes.

6. Perspectivas Competitivas

Os bons resultados do comércio externo que se têm vindo a registar no sector, em Portugal, poderiam levar a pensar que a competitividade do sector é bastante satisfatória, e que, por isso, estaria preparado para enfrentar tranquilamente os desafios que se lhe colocam.

Contudo, com base na análise efectuada, onde se considerou um conjunto de variáveis, que nos pareceram mais pertinentes, podemos concluir que existem alguns motivos de inquietação quanto à competitividade sustentada do sector.

Em primeiro lugar, como pudemos ver pelo índice de especialização de Bela Balassa, as nossas importações aumentam mais depressa que as nossas exportações, o que demonstra perdas de competitividade relativa face ao mercado externo.

Quando se desce a um nível mais fino de análise, separando o produto em três gamas – alta, média e baixa –, percebe-se que o sector está, comparado com outros países mais avançados, mais especializado na média gama que na gama alta. É claro que a subida de gama é para países mais industrializados o objectivo principal, para se poderem posicionar em segmentos dinâmicos de mercado e fazerem face à forte concorrência exercida pelos países emergentes, que podem fabricar com baixos custos os produtos de gama média.

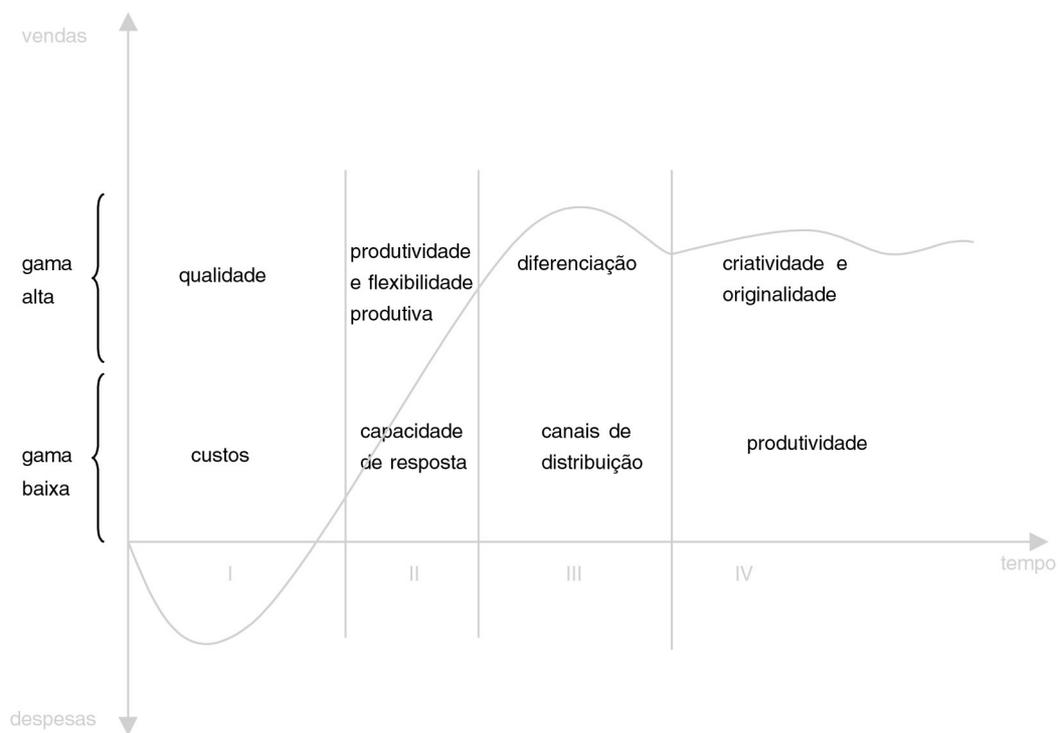
Em segundo lugar, a orientação geográfica das nossas exportações é sensivelmente menos favorável que a dos nossos principais concorrentes, na medida em que condicionámos o nosso mercado a um número muito restrito de países, beneficiando de mercados de proximidade e da integração, ficando, desta forma, limitados a uma procura moderada. Contudo, as empresas portuguesas ainda têm margens de progressão para desenvolver a sua actividade à escala mundial, ou seja, para além das fronteiras da UE, e tirar, assim, os benefícios de uma globalização que é incontornável.

Para fazer frente à concorrência mundial é indispensável que cada empresa melhore, permanentemente, a qualidade dos seus produtos, invista em inovação e na qualificação de mão-de-obra. Isto é tão mais verdadeiro num sector como o do calçado, onde a procura mundial tende a estagnar, o que reveste de especial importância a captação de mercados dinâmicos que, em certa medida, proporcionem uma protecção contra variações conjunturais que afectam a competitividade-preço. Neste âmbito, o sector em Portugal, em parceria com algumas entidades, tem introduzido tecnologia de ponta, desenvolvida especificamente para o sector, o que se tem traduzido numa vantagem competitiva.

As mudanças estratégicas das nossas empresas têm-se verificado em três grandes eixos de actuação: *up grading* do produto, flexibilização da produção e adopção, ainda que pouco generalizada, de uma filosofia de produção *just in time*. Estas alterações podem, no entanto, justificar-se pela manutenção de uma lógica de subcontratação de muitas das empresas portuguesas. Na verdade, apesar dos esforços realizados na concepção de colecções, no desenvolvimento de marcas e na promoção da imagem, o escoamento da produção continua a ser essencialmente dominado pela resposta a encomendas subordinadas a desenho e dimensão de séries, impostas pelos clientes.

Em conclusão, as realidades competitivas do sector variam de acordo com o posicionamento do produto nas diferentes fases do seu ciclo de vida e segundo os segmentos de gama baixa e média/alta (fig. 12).

Fig. 12
Factores de Competitividade



Desta forma, acreditamos que existe um espaço de manobra para as empresas que adoptem as estratégias que melhor explorem as vantagens competitivas reconhecidas, o que se traduzirá na transformação da fase de declínio no início de um novo ciclo.

7. Referências Bibliográficas

A Indústria Portuguesa do Calçado (1997), Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos - APICCAPS

A Indústria Portuguesa do Calçado (1999), APICCAPS

CEPII, (1998), "Compétitivité des Nations", Economica

Engenharia e Tecnologia 2000, Indústria Portuguesa de Calçado (diversos relatórios)

Estanque, E. (1989), Identidades Culturais e Práticas Sociais na Indústria do Calçado, CES-FEUC

Freire, A. (1999), Internacionalização – Desafios para Portugal, Verbo

Jornal APICCAPS – consulta de diversos números

Lança, I. (2000), "A Indústria Portuguesa – Especialização Internacional e Competitividade", Celta Editora

Lança, I. (1998), Trajectórias Competitivas na Indústria Portuguesa – Factores, Infra-estruturas e Comportamentos Empresariais: As Grandes Tendências da Competitividade Industrial, vol. I, Dinâmia

Lança, I. (1998), Trajectórias Competitivas na Indústria Portuguesa – Factores, Infra-estruturas e Comportamentos Empresariais: A Indústria Portuguesa do Calçado, um Sector a Caminho de um "Círculo Virtuoso"?, vol. III, Dinâmia

Medeiros, E. (1996), Economia Internacional, Instituto Superior de Ciências Sociais e Humanas, 5ª Edição, Lisboa

Mira Amaral, L. (1989), O Ciclo do Produto e a Gestão Estratégica das Empresas, DGI

Panorama of EU Industry (1997), Eurostat

Plano Estratégico para Indústria de Calçado (1994), APICCAPS

Raposo, M. (1974), A Indústria Portuguesa de Calçado, Banco de Fomento Nacional – Estudos

Rodrigues, C. (1971), A Indústria Portuguesa de Calçado – Subsídios para Enunciar alguns dos seus Problemas

Sapato em Revista (1996), Centro Tecnológico do Calçado

Sousa, A., (1989), "Competitividade: Desafio da Indústria Nacional", DGI

Tavares, V. (1992), "Estratégias das Pequenas e Médias Empresas Industriais Portuguesas Face à Integração Europeia – O Caso da Indústria do Calçado", Instituto Superior de Estudos Empresariais da Universidade do Porto.

8. Documentos Publicados

- DT 1
Nov. 96 **Política de Concorrência e Política Industrial**
António Nogueira Leite (esgotado)
- DT 2
Dez. 96 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**
Paulino Teixeira (esgotado)
- DT 3
Jan. 97 **Ética e Economia**
António Castro Guerra (esgotado)
- DT 4
Mar. 97 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**
Adelino Furtado (esgotado)
- DT 5
Maio 97 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**
António Brandão; Alberto Castro; Helder de Vasconcelos (esgotado)
- DT 6
Jun. 97 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma visão Prospectiva**
João Abel de Freitas (esgotado)
- DT 7
Jul. 97 **O Comércio a Retalho Português no Contêxto Europeu**
Teresinha Duarte
- DT 8
Out. 97 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**
Vitor Santos
- DT 9
Nov. 97 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**
António Trindade
- DT 10
Jan. 98 **União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências Contraditórias**
Maria Eugénia Pina Gomes; Mário Lobo
- DT 11
Mar. 98 **Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade**
Teresinha Duarte
- DT 12
Maio 98 **Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas**
António Castro Guerra
- DT 13
Maio 98 **Determinantes do Desinvestimento em Portugal**
João Abel de Freitas
- DT 14
Jun. 98 **O Panorama da Indústria Siderúrgica em Portugal**
José Diogo Costa
- DT 15
Jul. 98 **Turismo, o Espaço e a Economia**
João Albino Silva

- DT 16 **A Dinamização da Cooperação Interempresarial no Sector de Componentes de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE**
Nov. 98 Catarina Selada; Teresa Rolo; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria
- DT 17 **O Euro, o Dólar e a Competitividade das Empresas Portuguesas**
Dez. 98 João Abel de Freitas; Sérgio Figueiredo; Vitor Santos
- DT 18 **Consumo Publicidade e Vendas Agressivas**
Dez. 98 Ana Luisa Geraldes
- DT 19 **Subsídios para a História do Sector em Portugal**
Fev. 99 Luís Palma Féria
- DT 20 **Mercosul: das Origens à Crise Actual**
Abr. 99 Franklin Trein
- DT 21 **Mercosul: da Estrutura à Política comercial**
Maio 99 Elivan Rosas Ribeiro
- DT 22 **Tendências Pesadas no Contexto Nacional e Internacional
Quelques Tendances Lourdes du Contexte National et International** (Edição bilingue)
Maio 99 Hugues de Jouvenel
- DT 23 **A Integração das Infra-estruturas Tecnológicas na Rede de Excelência para o Desenvolvimento da Indústria Automóvel em Portugal: Uma Metodologia de Avaliação**
Jun. 99 Catarina Selada; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria
- DT 24 **Mercosul: Perspectivas da Integração**
Jul 99 Lia Valls Pereira
- DT 25 **O Papel da Pequena Empresa na UE
Role of Small Businesses in the EU** (Edição bilingue)
Ag. 99 Francesco Lanniello
- DT 26 **As Contrapartidas das Aquisições Militares instrumento de desenvolvimento económico**
Fev. 2000 Luís Palma Féria
- DT 27 **A Nova Realidade do Euro e a Organização Mundial do Comércio - Algumas Reflexões**
Maio 2000 António Mendonça; Carla Guapo Costa
- DT 28 **A Região da Catalunha**
Jun. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo
- DT 29 **Breve Caracterização da Economia Espanhola**
Out. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo
- DT 30 **As Relações da União Europeia com os Países da Europa Central e Oriental**
Out. 2000 Nuno Gama de Oliveira Pinto

- DT 31 **Fluxos de Investimento Directo Portugal-Brasil: Uma Caracterização Geral**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 32 **O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; Miguel Fonseca;
António Romão (Consultor)
- DT 33 **O Investimento Directo das Empresas Brasileiras em Portugal: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**
Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 34 **Têxtil e Vestuário - Deslocalização ou relocalização?**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Jan. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte
- DT 35 **Turismo - Diagnóstico Prospectivo**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Fev. 2001 Maria Luís Albuquerque; Célia Godinho
- DT 36 **O Calçado em Portugal**
Uma Análise da Competitividade
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Fev. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte

