



## A inovação, as marcas próprias e o *private label* no setor do calçado em Portugal.

1

MARQUES, António D.; GUEDES, Graça

### ABSTRACT:

The Portuguese footwear industry shows excellent economic indicators and a remarkable competitive performance. The last four years were fantastic and Portugal reached the 11<sup>th</sup> position among the top 15 world exporters, with the second highest price per pair of shoe produced (just behind Italy).

This paper analyses the type of innovation followed by the innovative Portuguese footwear companies, according Oslo Manual, and analyses the processes adopted by the companies when they upgrade the production regime from private label to own products, own collections and own brands.

The research was qualitative and the methodology was case studies. Seven innovative companies built the sample, and the researcher made interviews, read internal documents and visited the production lines and design departments.

Research results show relationships between economic and competitive performance, type of innovation (according Oslo Manual) and the production regime: private label versus own brand and own products.

**KEYWORDS:** Innovation, Oslo Manual, Own brands and Private Label.

### RESUMO:

O sector do calçado português apresenta excelentes indicadores económicos e um desempenho competitivo assinalável. Os últimos quatro anos foram particularmente fortes, tendo Portugal atingido o 11<sup>o</sup> lugar entre os 15 maiores exportadores mundiais, com o segundo preço mais elevado por par de sapato vendido, superado apenas pela Itália.

O artigo analisa o tipo de inovação realizada pelas empresas consideradas inovadoras dentro do sector do calçado em Portugal, de acordo com o manual de Oslo, e analisa a evolução que as empresas fizeram ao passarem de um regime dominado pelo *private label* para o desenvolvimento de produtos, de coleções e de marcas próprias.

A pesquisa foi de natureza qualitativa, envolvendo sete empresas com inovação, sendo realizado estudos de caso através de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e visitas às empresas e aos seus processos produtivos e de criação.

Os resultados obtidos na investigação evidenciam uma relação entre os indicadores económicos e de desempenho e a existência de determinadas categorias de inovação. Evidencia ainda a relação existente entre o regime de produção e os indicadores económicos das empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação, Manual de Oslo, Marcas Próprias e *Private Label*



## 1. Introdução

A indústria de calçado em Portugal apresenta um desempenho assinalável nos últimos quatro anos. Sendo uma indústria tradicional num setor maduro e consolidado, tem vindo ao longo de várias décadas a fortalecer-se, criando novas competências e fortalecendo a sua posição competitiva no cenário global. A par da indústria têxtil e de vestuário (ITV), a indústria de calçado enquadra-se nas designadas indústrias da moda. Portugal posiciona-se como o décimo primeiro maior exportador mundial de calçado (Tabela 1), colocando-se como segundo país com o preço médio/sapato mais elevado, superado apenas pela Itália, sendo também um dos países onde o peso relativo das exportações do calçado no contexto do total exportado é mais elevado (cerca de 3,64%).

**Tabela 1 – Top 15 dos maiores exportadores mundiais de calçado (2013)**

Posição	País	Valor (milhões USD \$)	Quota Mundial (%)	Preço médio (\$) (Posição)	Principais Mercados
1	CHINA	48 145	40,4	4,55 (15 <sup>ª</sup> )	USA/Japão/Rússia
2	ITÁLIA	10 722	9,0	48,78 (1 <sup>ª</sup> )	França/Alemanha/USA
3	VIETNAME	10 030	8,4	15,44 (11 <sup>ª</sup> )	USA/França/Bélgica
4	HONG KONG	4 848	4,1	15,46 (10 <sup>ª</sup> )	USA/Japão/China
5	BÉLGICA	4 688	3,9	23,89 (5 <sup>ª</sup> )	França/Holanda/RU
6	ALEMANHA	4 446	3,7	23,73 (6 <sup>ª</sup> )	França/Holanda/Áustria
7	INDONÉSIA	3 755	3,2	21,12 (8 <sup>ª</sup> )	USA/Bélgica/Alemanha
8	HOLANDA	3 201	2,7	20,51 (9 <sup>ª</sup> )	Alemanha/França/Itália
9	ESPAÑA	3 036	2,6	21,70 (7 <sup>ª</sup> )	França/Itália/Alemanha
10	FRANÇA	2 717	2,3	30,78 (3 <sup>ª</sup> )	Itália/Alemanha/Espanha
<b>11</b>	<b>PORTUGAL</b>	<b>2 305</b>	<b>1,9</b>	<b>31,01 (2<sup>ª</sup>)</b>	<b>França/Alemanha/Holanda</b>
12	ÍNDIA	2 268	1,9	13,14 (13 <sup>ª</sup> )	RU/USA/Alemanha
13	REINO UNIDO	1 876	1,6	13,02 (14 <sup>ª</sup> )	Alemanha/Irlanda/Holanda
14	ROMÉNIA	1 304	1,1	24,75 (4 <sup>ª</sup> )	Itália/Áustria/Alemanha
15	USA	1 165	1,0	14,11 (12 <sup>ª</sup> )	Canadá/Coreia/México

Fonte: APICCAPS, WORLD FOOTWEAR, 2014



Em 2013 havia em Portugal 1.337 empresas ligadas ao setor do calçado que empregavam 35.044 pessoas, produzindo um total de cerca de 75 milhões de pares de sapatos, que corresponde a um valor bruto de produção de 1.848 milhões de euros (APICCAPS, 2014). O setor está organizado em dois grandes *clusters* situados no norte de Portugal: o primeiro envolve os concelhos de Felgueiras e Guimarães; o segundo envolve os concelhos de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis, Vila Nova de Gaia e São João da Madeira.

É genericamente assumido que a inovação assume no contexto das sociedades modernas e mais desenvolvidas um papel essencial no desenvolvimento económico e social das empresas, das organizações, das regiões, dos países e dos grandes blocos económicos globais. Inovar aparece em praticamente todos os planos estratégicos de diferentes organizações, independentemente da forma e da intensidade com que a inovação é assumida pelas mesmas. Países, governos, organizações e empresas apresentam a inovação como sendo a principal estratégia para a continuação e renovação do crescimento e do desenvolvimento sustentável (Arenten, van Rossum e Steenge, 2010).

Também Porter (1998), um dos principais especialistas mundiais em competitividade, refere que a inovação, a melhoria contínua e a mudança são elementos fundamentais nas vantagens competitivas conseguidas pelas empresas. Considera que a inovação envolve não apenas novas tecnologias mas também novos métodos ou formas de fazer as coisas, algumas quase mundanas e simples. A inovação pode manifestar-se num novo *design* de produto, num novo processo de produção, uma nova abordagem ao marketing ou ainda numa nova via de treino ou organização. Mas como refere Drucker (1998, p.156) “para ser efetiva, uma inovação tem de ser simples, e tem de ser focada”.

O Manual de Oslo, apresentado pela OCDE, propõe uma definição institucional para a inovação, sendo decomposta em quatro componentes diferentes e indo de encontro às ideias-chave referidas por vários autores e especialistas em inovação: i) inovação nos produtos e serviços; ii) inovação nos processos; iii) inovação no marketing; iv) inovação organizacional (OECD, 2005).

“A inovação e o progresso tecnológico são o resultado de um conjunto complexo de relações entre atores que produzem, distribuem e aplicam vários tipos de conhecimentos” (OECD, 1997, pp.9). Com esta síntese proposta pelo estudo da OECD, atribui-se importância às relações entre diferentes entidades que estão na base dos sistemas de inovação tão seguidos presentemente.

## 2. Abordagem metodológica

As organizações setoriais do calçado são parceiros fundamentais em qualquer trabalho de investigação que se queira realizar nestes domínios. A APICCAPS e o CTCP foram determinantes na constituição da amostra de empresas que desenvolvem algum tipo de inovação na sua atividade industrial em Portugal.



A investigação realizada foi de natureza qualitativa, tentando conseguir a compreensão em profundidade (Stake, 2010) da forma como a inovação é realizada nas empresas de calçado que constituem a amostra.

A investigação qualitativa proporciona citações diretas, profundas e detalhadas, e descrições cuidadosas de situações, acontecimentos, pessoas, interações e comportamentos observados pelo investigador durante o trabalho de campo (Patton, 1987). Vários autores que se dedicaram à investigação das empresas de menor dimensão sugerem que a utilização de uma abordagem qualitativa é a mais adequada para o estudo de micro, pequenas e médias empresas (PME's). Hill e McGowan (1999) defendem que para o estudo de empresas mais pequenas e dos seus líderes e administradores, é conveniente usar-se uma abordagem epistemológica que garanta uma minimização da distância entre o investigador e o empresário, permitindo uma interação positiva entre ambos.

Os estudos de caso correspondem a uma das estratégias de investigação mais usadas em várias áreas do conhecimento, desde a psicologia, sociologia, gestão, educação, e até em áreas como a saúde. É de grande conveniência quando se pretende um profundo entendimento do contexto e do processo de investigação, sendo ajustada a estudos exploratórios e explicativos de determinados fenómenos ou situações. Esta estratégia permite aos investigadores obter características holísticas e relevantes de acontecimentos reais, independentemente do elemento de análise se tratar de um indivíduo, grupos ou organizações (Yin, 2009). A oportunidade de conseguir uma visão holística de um processo é uma relevante vantagem para a estratégia de estudo de caso (Gummesson, 2000). Yin (2009, p.18) considera que um estudo de caso “é uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no contexto de vida real, explicitamente quando as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes”. Os estudos de caso são particularmente úteis “onde é preciso compreender algum problema ou situação particular, em grande profundidade, e onde se podem identificar casos ricos em informação” (Patton, 1987, p.19) tal como se verificou durante a investigação realizada. Simons (2012, p. 21) refere que um estudo de caso “é uma exploração profunda, de múltiplas perspetivas da complexidade e da exclusividade de um projeto particular, de uma política, de uma instituição, de um programa ou de um sistema, num contexto de vida real”.

A amostra contendo os sete casos a estudar foi construída de uma forma propositada ou intencional, seguindo a estratégia de variação máxima, que se conjugou com a amostragem com critérios, servindo os propósitos da investigação (Patton, 1987). Esta escolha subjetiva e intencional possibilita ao investigador eleger os casos que, à partida, irão dar as respostas às questões colocadas na investigação e cumprir os seus objetivos (Saunders *et al*, 2009).

Na investigação realizada nas empresas do setor do calçado, as fontes principais utilizadas foram entrevistas semi-estruturadas, documentação e relatórios internos e a observação da realidade em contexto de trabalho.

### 3. A cadeia de valor do setor de calçado em Portugal



A noção de cadeia de valor proposta por Michael Porter (1998) aplica-se à generalidade das indústrias, havendo algumas particularidades para cada caso específico. A análise das empresas estudadas permitiu que fosse elaborado uma cadeia de valor para o setor do calçado português, envolvendo também as três organizações setoriais mais relevantes (Figura 1). A experiência acumulada na produção em regime de *private label* para várias marcas europeias de calçado foi determinante para garantir níveis de qualidade de produção desejadas pelos clientes mais sofisticados e exigentes.

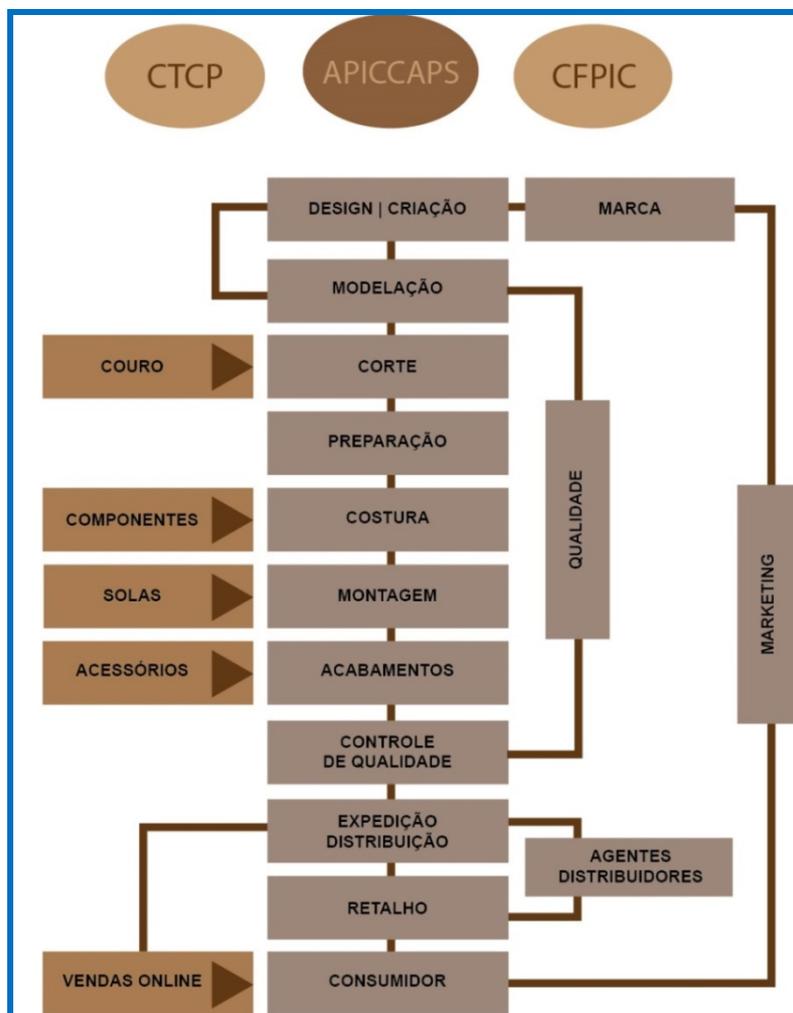


Figura 1 : Cadeia de valor do setor do calçado em Portugal

A importância do desenvolvimento de coleções e de marca própria é reconhecido há vários anos, e em diferentes estudos (Monitor Company, 1994), como elemento crítico para a melhoria dos níveis de competitividade desta indústria tão importante para as exportações portuguesas. No relatório coordenado pelo Prof. Michael Porter é afirmado que “a médio ou



longo prazo, o *cluster* português do calçado deve potenciar a sua nova força e confiança na compreensão das necessidades do consumidor final de forma a desenvolver a opção estratégica das suas empresas por um maior grau de incorporação de “moda” nos seus produtos, pelo lançamento de marcas e para desenvolvimento de redes de revendedores. A internacionalização da revenda deve surgir do *know-how* adquirido em experiências de mercado doméstico” (Monitor Company, 1994, p.184).

As relações de sucontratação verificadas nos dois *clusters* entre as empresas detentoras de marca própria e as empresas especializadas em determinadas fases da cadeia de valor são muito importantes para o crescente nível de desempenho desta indústria. As fases de Corte, Preparação, Costura e Montagem são frequentemente subcontratadas a micro e pequenas empresas, preferencialmente próximas para permitir o acompanhamento da produção e garantir o cumprimento dos prazos e dos níveis de qualidade dos produtos.

Um dado comum a todas as empresas que participaram no estudo foi a existência da atividade de desenvolvimento de produtos, através da conceção de coleções próprias, independentemente de possuírem marca própria ou de trabalharem em regime de *private label* para outras empresas.

A evolução para o desenvolvimento de coleções resulta do *know-how* adquirido ao longo do tempo pelas empresas, sendo facilitado esse trabalho criativo com as ferramentas CAD disponíveis no mercado. Os recursos financeiros e o capital humano disponível acompanhou essa evolução. O corte automático presente em todas as unidades analisadas tem integradas as ferramentas que permitem o desenvolvimento dos moldes em CAD e posterior envio para o corte das peles. Esta componente de *design* dos moldes desenvolvida pelos modelistas em sistemas CAD foi referida como elemento diferenciador de cada empresa individualmente, embora não o seja de facto, dado todas elas o referirem.

#### 4. As classes de inovação dominantes (Manual de Oslo)

A inovação está presente em todas as empresas que foram consideradas no estudo (Tabela 2). A listagem fornecida pela APICCAPS e confirmada pelo CTCP tinha essa condição preliminar para a constituição da amostra. Durante as entrevistas nas sete empresas do estudo, não surgiram quaisquer dúvidas sobre o tipo de inovação dominante que cada empresa segue. Administradores, CEOs, diretores e outros entrevistados, não tiveram dificuldades em identificar a inovação presente nas suas organizações. A inovação no processo é adotada apenas por duas das empresas, sendo a sua produção principalmente em regime de *private label* para outras empresas e marcas.

**Tabela 2 – Dados gerais das sete empresas analisadas**

ANO 2013	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5	CASO 6	CASO 7
----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------



Ano de Fundação	1973	1988	1941	1973	1984	1976	1975
Volume de Neg. (Milhões €)	13,443	8,954	9,187	21	56	10	33,490
Nº Trabalhadores	183	142	74	296	620	160	741
Rácio “VN./NºTr.” (€/Trabalhador)	73.460	63.050	124.150	70.950	90.320	62.500	45.200
TIPO DE INOVAÇÃO (MANUAL DE OSLO)	PRODUTO MARKETING	PROCESSO ORGANIZ.	PRODUTO	PRODUTO MARKETING	PRODUTO ORGANIZ. MARKETING	PRODUTO MARKETING	PROCESSO
Vol. Exportação (Milhões €)	13,028	7,880	9,064	10,500	50	9	28,658
Ano de criação da marca própria	2001	2007	NA	1990; 2006; 2013	1994; 2010	2002	1975
% Marca Própria	100%	10%	0%	60%	90%	60%	10%

As empresas que têm em simultâneo inovação no produto e inovação no marketing apresentam coleção e marca próprias fortes e consolidadas. Nesses casos, a percentagem de marca própria na produção é superior a 50%, ficando em alguns casos uma parte destinada ao *private label*.

A inovação em produto e em marketing está associada aos valores mais elevados do indicador “Rácio Volume de Negócios/NºTrabalhadores”. O caso 3 apresenta o valor mais elevado deste indicador, com 124.150 euros por trabalhador, fazendo inovação no produto, produzindo coleções com sapatos de elevado valor (trabalha pelas exóticas, crocodilo, aligador, serpente), num processo produtivo complexo (sistema Goodyear) e destinados a nichos de mercado de elevado valor acrescentado e muito exigentes. A marca própria não tem peso nas vendas da empresa, embora estejam a prever iniciar brevemente a venda de sapatos de golfe para um segmento de mercado muito alto, posicionado nos produtos de luxo.

No oposto estão posicionadas as duas empresas que focam a sua inovação nos processos: caso 7 e caso 2. Essa inovação pretende melhorar principalmente a eficiência dos processos produtivos, reduzindo os gastos e os desperdícios e melhorando os tempos de produção. O peso da marca própria nestes dois casos é muito reduzido, trabalhando quase exclusivamente em regime de *private label*. Este facto está diretamente associado à procura de preços mais competitivos por parte das empresas europeias que identificam Portugal como um país produtor de calçado de elevada qualidade.

## 5. Marca Própria versus *Private Label*



As marcas próprias das empresas de calçado são genericamente criadas após alguns anos de atividade dessas organizações. Durante um longo período de tempo, Portugal foi visto como um país produtor de calçado de qualidade, com preços de produção competitivos, inserido na Europa, continente para o qual é exportado mais de 95% dos sapatos produzidos. Marcas líderes europeias nos respetivos segmentos e mercados, que exigem elevados padrões de qualidade, quer nos materiais utilizados, quer nos processos produtivos, trouxeram para Portugal tecnologia, know-how e informação que permitiram às empresas ganhar competências e recursos para avançarem de regimes de *private label* para a produção de produto e marca próprias.

As duas marcas mais fortes em mercados internacionais (caso 1 e caso 5 da tabela 2) trabalham quase exclusivamente os sapatos das suas coleções. O caso 5 tem um importante cliente de *private label*, líder mundial no segmento em que se posiciona, e que mantém por razões afetivas e porque se enquadra nos padrões de qualidade da empresa.

Os rácios “Volume de Negócios/Nº Trabalhadores” destes dois casos são bastante elevados, superado apenas pelo caso 3 (Figura 2). A aposta em marcas próprias, como havia sido sugerido pelo relatório do Monitor Company (1994), revela-se assim como um elemento fundamental no desempenho competitivo das empresas de calçado.

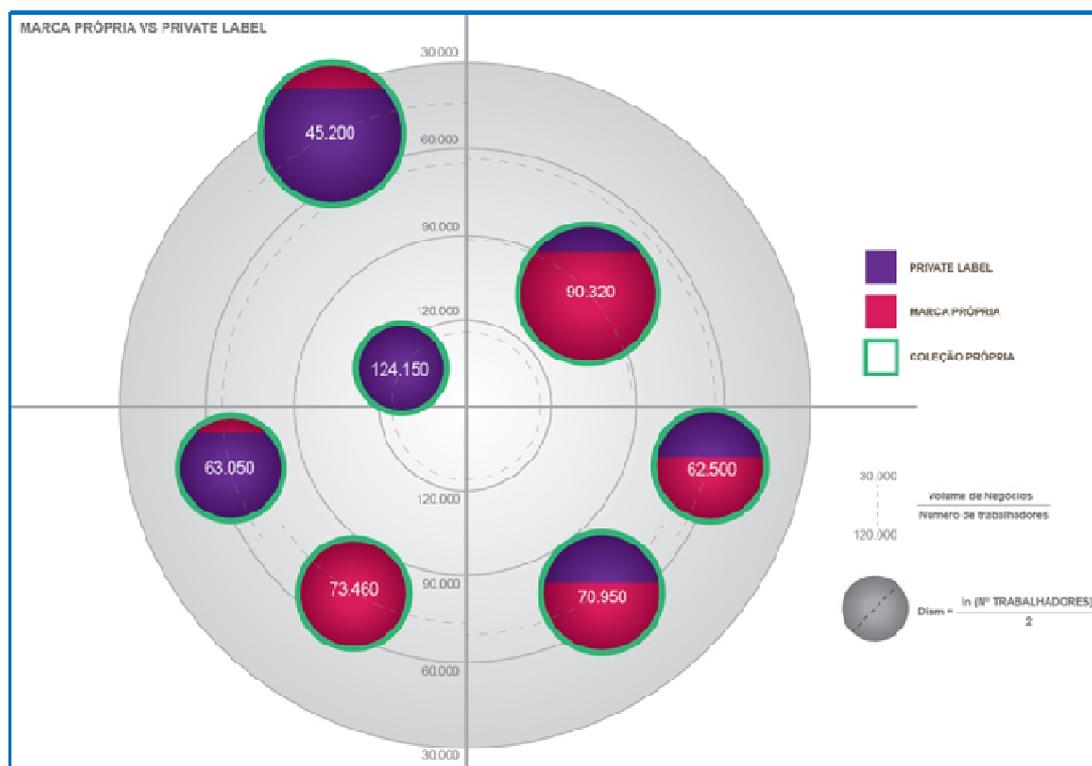


Figura 2 : Posicionamento das empresas e relação entre Marca Própria e *Private Label*



O diagrama da figura 2 relaciona os indicadores principais dos sete casos (dimensão da empresa e rácio “Volume de Negócios/Nº d trabalhadores) com a existência de coleção própria (círculo exterior verde), e a opção pela produção exclusiva de marca própria ou em regime de *private label*. Como se observa na figura 2, em cinco casos as empresas combinam produção de marca própria com *private label*.

## 6. Conclusões

O setor do calçado em Portugal apresenta indicadores de competitividade muito positivos, tendo vindo a ser reforçados nos últimos anos. O orientação estratégica para o desenvolvimento de coleções próprias tem sido seguida pelas empresas nas últimas décadas, e foi acompanhada pelo desenvolvimento de conceitos e marcas próprias por algumas delas. A forte orientação dos fabricantes para a exportação do calçado português, em particular para mercados europeus exigentes, competitivos e sofisticados, permite um posicionamento dos seus produtos em patamares de *design* e de qualidade apenas comparáveis aos atingidos pelas marcas e fabricantes italianos. Essa estratégia é assumida pelos responsáveis das empresas, sendo o resultado de uma estratégia planeada e preparada ao longo dos anos (Marques, 2015).

A aprendizagem, experiência acumulada e treino dos colaboradores, a aquisição de tecnologias e equipamentos, a seleção de fornecedores e parceiros para o desenvolvimento dos seus projetos, a adaptação dos seus processos produtivos para a qualidade e excelência da fabricação, associada à alocação dos recursos humanos e materiais necessários demonstram que os passos dados pelos decisores têm sido na direção correta.

A componente criativa das marcas mais fortes e de maior sucesso dos casos considerados no estudo, está associada a equipas multidisciplinares de estilistas estrangeiros e portugueses. As equipas de criação e de desenvolvimento de produtos são compostas por estilistas italianos, espanhóis, ingleses e portugueses, conhecedores desses mercados onde desenvolveram atividade e obtiveram formação. A presença frequente em feiras internacionais, o contacto com fornecedores e clientes exigentes, a aquisição de peles e componentes de elevada qualidade contribuem para os resultados conseguidos e para o fortalecimento da imagem *Made In Portugal* no mercado global de calçado.

## 7. Referências bibliográficas

APICCAPS. *World Footwear Yearbook 2014*. Porto: Publicações APICCAPS, 2014.

Arentsen, Maarten J., van Rossum, Wouter e Steence, Albert. *Governance of Innovation: Firms, Clusters and Institutions in a Changing Setting*. (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2010.



Drucker, Peter F., “The discipline of innovation”, *Harvard Business Review*, Vol.76 , Issue 6, (1998): 149-157.

Gummesson, Evert. *Qualitative Methods in Management Research*. 2<sup>nd</sup> Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

Hill, Jimmy e McGowan, Pauric, “Small Business and Enterprise Development: Questions about Research Methodology”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 5, Issue 1, (1999): 5-18.

Marques, António. *Inovação como fator de competitividade da cadeia de valor da moda*. Guimarães: Tese doutoral na Universidade do Minho, 2015.

Monitor Company. *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Lisboa: Edição Forum para a Competitividade, 1994.

OECD. *National Innovation Systems*. Paris: OECD Publications, 1997.

OECD. *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3<sup>rd</sup> edition. Paris: OECD Publishing and Eurostat/European Commission, 2005.

Patton, Michael Quinn. *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: Sage Publications Inc., 1987.

Porter, Michael E. *The competitive advantage of nations*, 11<sup>th</sup> ed. Chippenham and Eastbourne: Palgrave Macmillan, 1998.

Saunders, Mark, Lewis, Philip e Thornhill, Adrian. *Research Methods for Business Students*. 5<sup>th</sup> Ed. London: Financial Times Prentice-Hall, 2009.

Stake, Robert E. *Qualitative Research: studying how things work*. New York: The Guilford Press, 2010.

Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, 4<sup>th</sup> edition, London, 2009.

#### AUTORES:

##### **António Dinis Marques (Autor Principal)**

Professor Auxiliar da Universidade do Minho – Portugal;

[adinis@det.uminho.pt](mailto:adinis@det.uminho.pt)

Licenciado em Engenharia Têxtil – Ramo de Confeção;

Mestrado em Design e Marketing Têxtil;

Doutorado em Engenharia Têxtil – Área da Inovação e Competitividade;

Participação em vários congressos internacionais com comunicações na área têxtil e de calçado;



Áreas de interesse em investigação: Cadeia de valor da moda, particularmente calçado; Inovação e Competitividade; Desenvolvimento Sustentável.

11

### **Graça Guedes (Co-autora)**

Professora Auxiliar da Universidade do Minho – Portugal;

[mgg@det.uminho.pt](mailto:mgg@det.uminho.pt)

Licenciada em Filosofia e em Geografia;

Mestre em Estudos Europeus – Desenvolvimento Social e Económico;

Doutorada em Engenharia Têxtil – Gestão e Design;

Leciona em cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento as áreas de Marketing, Marketing de Moda e Branding, Tendências de Moda, Comunicação e Design de Moda;

Coordena e participa em vários projetos envolvendo parceiros da indústria da moda. Nos últimos quatro anos os projetos incidiram na área da Responsabilidade Social das Empresas na cadeia de valor da moda;

Áreas de interesse em investigação: Marketing de Moda, Marcas de Moda, Design Inclusivo e Responsabilidade Social; Mercados Globais, Comportamento dos Consumidores e Impacto na Sustentabilidade das Marcas de Moda.