

A inovação e competitividade na cadeia de valor da moda:

Parte II

António Dinis Marques

Prof. Auxiliar, Dep. Eng^a Têxtil, Universidade do Minho

Graça Guedes

Prof^a. Auxiliar, Dep. Eng^a Têxtil, Universidade do Minho

RESUMO

A cadeia de valor da moda em Portugal apresenta, nos últimos indicadores económicos conhecidos (2014 e 2015), um desempenho notável no contexto da indústria portuguesa. A importância dada à exportação por parte dos agentes políticos nacionais é fortemente destacada na balança comercial bastante positiva apresentada pelos setores da ITV e do calçado.

A inovação contribui decisivamente para os resultados apresentados pelas empresas e está presente em todos os documentos estratégicos das diferentes organizações setoriais. Os indicadores económicos observados num estudo e apresentados nos dois artigos são bastante elucidativos, em particular o "rácio volume de negócios/nº de trabalhadores", apresentando valores que evidenciam a existência de uma relação com a tipologia e forma como as empresas assumem estrategicamente a inovação. O presente artigo apresenta uma análise da inovação

em empresas de calçado inovadoras, concretizada através de uma pesquisa de natureza qualitativa em sete empresas do cluster do calçado. A APICAPS foi um parceiro importante e determinante na definição da amostra das empresas a estudar na investigação.

A competitividade e a sua relação com a inovação é descrita neste segundo artigo (PARTE II), sendo proposto um modelo que relaciona várias componentes presentes no estudo. A estratégia de inovação seguida pelas empresas e as estratégias competitivas genéricas (tipologia de Porter) são consideradas em separado no artigo.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeia de valor da moda; inovação; Manual de Oslo; estratégias competitivas; competitividade.

ABSTRACT

The fashion value chain in Portugal presents, accordingly to the latest know economic indicators (2014 and 2015),

a remarkable performance in the context of the Portuguese industry. The importance given to export by national political agents is strongly highlighted by the very positive trade balance presented by the ITV (Textile and Clothing Industry) and footwear sectors.

Innovation contributes decisively to the results presented by the companies and it is present in all strategic documents of the different sectorial organizations. The economic indicators observed in a study and presented in the two articles are quite elucidate, particularly the "ratio turnover/number of employees", which presents values that demonstrate the existence of a relationship with the typology and the way companies strategically assume innovation. This article presents an analysis of the innovation in innovative footwear companies, achieved through a qualitative research conducted in seven companies in the footwear cluster. APICAPS (Portuguese Association of Footwear Industrials,

Components, Leather Goods and Their Substitutes) was an important and decisive partner in the sample definition of the companies to be studied in the research.

The competitiveness and the relationship with innovation are described in this second article (PARTE II), being proposed a model that relates various components presented in the research. The innovation strategy pursued by the companies and the generic competitive strategies (Porter's typology) are considered separately in the article.

KEYWORDS: Fashion Value Chain; Innovation; Oslo Manual; Competitive Strategy; Competitiveness.

1. A COMPETITIVIDADE NA CADEIA DE VALOR DA MODA

A cadeia de valor da moda tem revelado uma dinâmica e uma performance impar no contexto da indústria trans-

formadora portuguesa. Os resultados provisórios relativos ao ano de 2016 são muito positivos, independentemente de se estar a falar da indústria têxtil e de vestuário (ITV) ou do calçado, dando assim continuidade à evolução verificada nos anos anteriores. As estratégias desenvolvidas pelas empresas destes sectores têm conseguido manter uma posição competitiva muito forte entre os principais players europeus, com uma estratégia competitiva de diferenciação e posicionamento em mercados altamente exigentes e sofisticados. A parte II deste artigo versará fundamentalmente nas estratégias competitivas das organizações, da sua relação com o desempenho das empresas e com as atividades de inovação.

O European Competitiveness Report (citado de Rodrigues et al, 2003, p.172) define competitividade como a “capacidade de uma economia proporcionar à sua população padrões de vida elevados e crescentes e altas taxas de emprego, de uma forma sustentada”.

A competitividade atualmente depende da produtividade com que as empresas usam o fator trabalho, o capital e os recursos naturais para produzir produtos e serviços de elevada qualidade. Essa produtividade depende de trabalhadores devidamente formados, seguros, saudáveis, com condições de vida adequadas e devidamente motivados (Porter e Kramer, 2002).

O “diamante” de Porter (1985) identifica os determinantes das vantagens competitivas de uma indústria, devendo o mesmo ser enquadrado no contexto deste artigo. As Condições dos Fatores estão relacionadas com a existência de recursos naturais, de capital, de mão-de-obra, de tecnologias e infra-estruturas especializadas, e de conhecimento científico; as Condições de Procura estão rela-

cionadas com a dimensão e a sofisticação dos clientes e dos mercados para os quais esses setores trabalham, independentemente de serem domésticos ou internacionais; As Indústrias Relacionadas e de Suporte incluem todos os fornecedores de inputs para as empresas, desde as matérias-primas necessárias, passando pelos bens de equipamentos e tecnologias, software e serviços de apoio; A Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial concentram decisões internas da empresa, quer no relacionamento com os colaboradores, quer no papel que as empresas desempenham na promoção da inovação e da competitividade no contexto onde se encontram. A rivalidade (e cooperação estratégica) entre empresas pressiona-os a inovarem e a progredirem, a optarem por novos métodos e novos mercados, e expõem-se mais aos mercados internacionais. No exterior do diamante, Michael Porter coloca o papel dos governos e decisores políticos e o fator sorte ou acaso (Figura 1).

Estes quatro determinantes da competitividade constituem um sistema dinâmico que é muito mais do que

a soma das partes (Porter, 1985), reforçando-se mutuamente, e contribuindo para um maior potencial de desenvolvimento de uma indústria.

Ao propor a “teoria do negócio” das empresas, Drucker (1995) define algumas suposições sobre os mercados, sobre os valores e comportamentos dos clientes e concorrentes, sobre as dinâmicas tecnológicas, e sobre as forças e fraquezas das empresas, as quais são a razão pela qual a empresa é paga.

Michael Porter (1980) define cinco forças competitivas capazes de dirigirem a concorrência dentro de uma indústria, condicionando o lucro sobre o capital investido. Assim, a rivalidade entre os concorrentes existentes na indústria, a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de entrada de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e o poder negocial dos clientes, são fatores determinantes na atratividade e rentabilidade de uma indústria.

Uma empresa terá de escolher uma forma de atuação que lhe permita responder positivamente às cinco forças competitivas referidas, de modo a conseguir manter-se

numa posição de supremacia sobre os restantes concorrentes, assegurando com isso vantagens competitivas. A competitividade global de uma empresa gira em torno da posição competitiva ocupada pela empresa em cada momento e das suas vantagens competitivas relativamente aos concorrentes. Segundo este ponto de vista, a competitividade provém de um posicionamento no mercado defensável e da sustentabilidade das vantagens competitivas apresentadas pela empresa (Hamel e Prahalad, 1994). Estas vantagens competitivas conseguidas deverão ser reais, percebidas, sustentáveis e defensáveis. A posição de supremacia obtida pode assumir um carácter de diferenciação em que o cliente reconhece no produto ou serviço algo de único, estando disposto a pagar mais por esse benefício. Alternativamente, a empresa pode apresentar-se ao mercado numa situação de menor preço para o seu produto relativamente à concorrência, sem que no entanto deixe de ter rentabilidade.

Estas foram duas das abordagens mais comuns por parte das empresas durante as duas últimas décadas do sé-

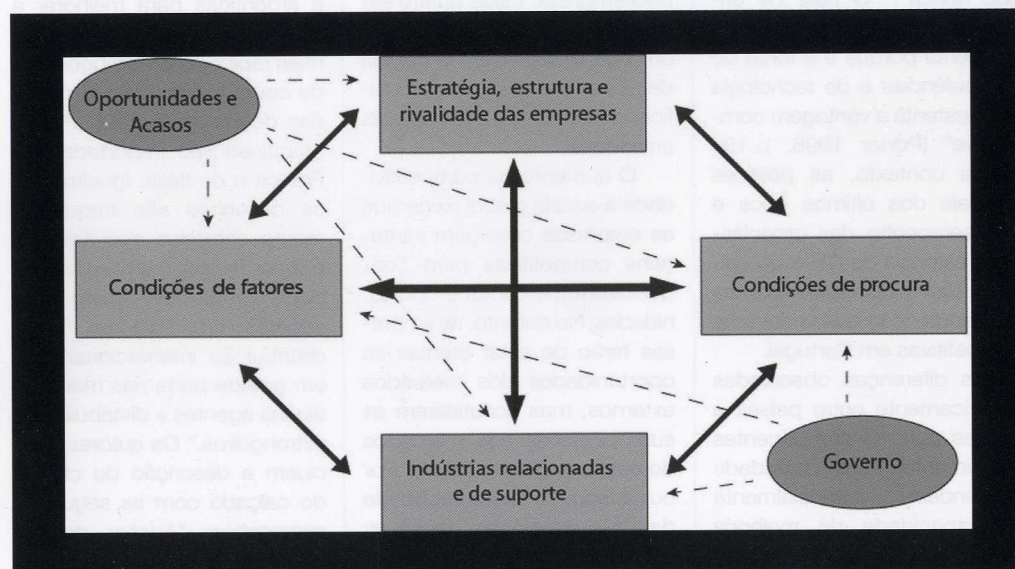


Figura 1 – Diamante de Porter para as determinantes das vantagens competitivas
Fonte: Adaptado de Michael Porter (1985)

culo XX. Posteriormente, surgiu um novo tipo de vantagem competitiva associada à capacidade de responder positivamente aos clientes mais rápido do que os concorrentes: estratégia da resposta rápida (quick response).

Porter (1980) considera a existência de três abordagens estratégicas genéricas diferentes, potencialmente capazes de assegurarem à empresa um reforço da sua posição concorrencial: 1ª Liderança pelo custo; 2ª Diferenciação; 3ª Focalização em nichos. Hamel e Prahalad (1994) referem que as estratégias seguidas pelas empresas são na maioria dos casos imitativas, gastando recursos simplesmente para reproduzir as vantagens conseguidas pelos restantes concorrentes. A estratégia da focalização pode assumir duas formas distintas: focalização no custo ou focalização na diferenciação.

“A vantagem competitiva é criada e mantida através de um processo altamente localizado. As diferenças nas estruturas económicas de cada país, os valores, a cultura, as instituições e a história contribuem profundamente para o sucesso competitivo. O papel do país de origem parece ser muito forte ou mais forte do que nunca”. “O país de origem toma uma importância crescente porque é a fonte de competências e de tecnologia que sustenta a vantagem competitiva” (Porter 1998, p.19). Nesse contexto, as políticas setoriais dos últimos anos e o desempenho das organizações setoriais da ITV e do calçado têm sido determinantes na manutenção das vantagens competitivas em Portugal.

As diferenças observadas empiricamente entre países e regiões para as componentes crescimento e produtividade “dependem essencialmente da capacidade de melhoria da qualidade do capital humano e dos fatores imateriais de produção, e a capacidade de

melhoria desses ativos intangíveis parece depender da criação e da transferência de novo conhecimento e novas ideias” (Schiliro, 2010, p.37).

Aaker (1995) considera a existência de cinco estratégias capazes de gerarem vantagens competitivas para a empresa. Para além das três referidas por Michael Porter, Aaker considera a sinergia e os movimentos de antecipação como opções estratégicas capazes de potenciarem um melhor desempenho das empresas.

A sinergia corresponde à capacidade que duas ou mais unidades ou empresas têm para, em conjunto, gerar mais valor, sendo este maior do que o conseguido isoladamente por cada uma delas. Goold e Campbell (1998) identificam seis formas de sinergia: partilha de *know-how*, estratégias coordenadas, partilha de recursos tangíveis, integração vertical, aglutinação das compras e criação de negócios em conjunto.

Também Dess e Miller (1993) fazem referência às estratégias de baixo custo e de diferenciação, mas apresentam uma nova abordagem à estratégia de focalização e consideram a estratégia de resposta rápida como uma nova alternativa a ponderar pela empresa. Estas quatro estratégias são analisadas com um enquadramento na cadeia de valor da empresa, identificando as áreas e atividades envolvidas.

O aumento da competitividade à escala global exige que as empresas consigam vantagens competitivas para conquistarem mercados e oportunidades. No entanto, as empresas terão de estar atentas às oportunidades dos mercados externos, mas acautelarem as suas posições nos mercados domésticos (Elitan, 2011). Por outro lado, “a sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva da empresa resista à erosão do comportamento dos

concorrentes e à evolução da indústria”(Porter, 1985, p.21).

2. OS “CLUSTERS” DA MODA EM PORTUGAL

A primeira abordagem ao conceito específico de “cluster” é atribuída a Michael Porter quando define “cluster” como “uma concentração geográfica de empresas e instituições, interligadas entre si, e que operam numa determinada área geográfica” (Porter, 1990, p.78). Ao longo da sua obra publicada e nos seus múltiplos trabalhos, a temática dos “clusters” foi abundantemente analisada, tendo em 1994 dedicado a sua atenção à situação da economia portuguesa (Monitor Company, 1994) no estudo que coordenou relacionado com a competitividade nacional.

A caracterização da indústria do calçado em Portugal no ano de 1994 era sintetizada da seguinte forma num relatório solicitado pelo governo à época (Monitor Company, 1994, p.54): “Apesar do sucesso nas exportações, o cluster do calçado é surpreendentemente pouco profundo. Não estão desenvolvidas as interligações com o setor português de couro e as empresas de calçado recorrem a empresas italianas e argentinas para melhorar a qualidade e obter respostas mais rápidas. As componentes de couro e metal são importadas de França e Itália...”. “As máquinas são importadas de França e de Itália. Igualmente, os desenhos são frequentemente copiados dos italianos e não existem empresas independentes de design de sapatos em Portugal...”. “A distribuição internacional está em grande parte nas mãos de alguns agentes e distribuidores estrangeiros.” Os autores concluem a descrição do cluster do calçado com as seguintes expressões: “Apesar de ser capaz de produzir alta qualidade, a indústria sofre de uma má imagem no estrangeiro.

Não há marcas portuguesas reconhecidas internacionalmente.”. “Muito tem ainda que ser feito para definir o layout das fábricas e para automatizar as etapas fulcrais de produção de modo a permitir uma gestão de resposta rápida”. Lança (2001, p. 275) considera que no período 1974-1990 o sector do calçado português apresentou um grande aumento da quota de exportação e dos indicadores competitivos relacionados com “uma melhoria da produtividade relativa e um esforço de investimento”, com o surgimento de muitas das empresas que hoje são líderes setoriais.

Podemos dizer, vinte anos depois, que muito foi feito e que hoje o cluster do calçado está complementemente diferente. Para melhor, como bem o confirmam os indicadores económicos do setor no contexto da indústria portuguesa e internacional.

Merece ainda destaque no relatório do Monitor Company (1994, p.184-185) a visão apontada para curto, médio e longo prazo nesta indústria: “A curto ou médio prazo, as empresas devem melhorar as suas relações de sub-contratação já existentes através de contactos e cooperação mais estreitos com os seus clientes. Ao fazer isto, o cluster português do calçado deve atuar no sentido de oferecer a melhor capacidade de resposta, tornando-se por isso fornecedor favorito na Europa. Esta estratégia coloca os seguintes imperativos para as empresas portuguesas: i) Melhorar a produtividade e a flexibilidade da produção (produção de lotes pequenos); ii) Desenvolver uma boa compreensão das necessidades do consumidor final através da comunicação com os revendedores; iii) Estabelecer uma relação de “resposta rápida” com os fornecedores, particularmente com os fornecedores de couro; iv) Reorganizar as operações de processamento de encomendas, ca-

lendarização da produção e da logística, por forma a reduzir os tempos de entrega". "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". Ao apontar para uma visão sistémica (Figura 2) de médio e longo prazo que deveria conseguir uma melhoria da posição competitiva do setor do calçado, centrando a atenção no mercado europeu, interessa ver então como está o setor actualmente. (Fig.2)

O relatório PROINOV (2002, p. 15) evidenciava algumas debilidades do cluster no final da década de noventa: reduzida cumplicidade e envolvimento entre os curtumes e os fabricantes de calçado em couro; relações precárias com o setor têxtil e de vestuário que dificulta uma afirmação das "indústrias da moda"; empresas de atividades complementares e de suporte relativamente recentes e ainda sem afirmação nos mercados internacionais; a indústria de calçado ainda não se encontra consolidada.

Na análise da evolução do cluster do calçado, verifica-se que, curiosamente, é em 2009, "o ano de todas as desgraças na economia mundial", que ocorre um momento de inflexão na curva descendente dos indicadores do setor do calçado em Portugal. A partir de 2010 ocorreu uma viragem nos indicadores do setor, com um aumento do número de empresas, do número de trabalhadores, do valor de exportações e do número de pares produzidos (APICCAPS, 2013). De acordo com os da-

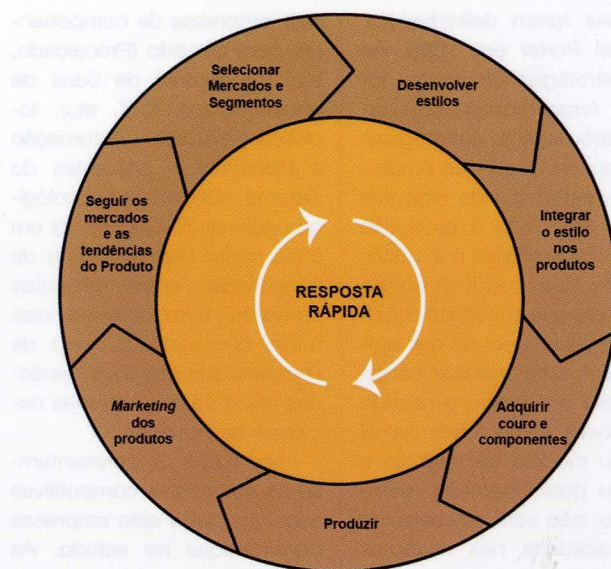


Figura 2 - Visão sistémica da inovação do produto no calçado
Fonte: Adaptado de Monitor Company (1994, p.183)

dos da APICCAPS e do INE, no ano de 2010 havia 1.245 empresas, onde trabalhavam 32.132 trabalhadores, produzindo 62,012 milhões de pares de sapatos, com um valor de 1.283,475 milhões de euros, na sua maioria destinados à exportação. Os dados mais recentes relativos ao ano de 2015 mostram claramente que o sector tem vindo a reforçar a sua importância no panorama industrial português, crescendo em 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015 apesar da crise instalada em Portugal e na zona do euro. O valor de exportações atingiu pela primeira vez os 1.865 milhões de euros em 2015, apresentando um saldo comercial positivo superior a 1.337 milhões de euros. No final de 2012, o preço médio de exportação por par de sapatos atingiu cerca de 22.7 euros (em 2007 era de 17.7 euros), sendo em 2015 de 26.08 €, o que revela uma melhoria significativa da imagem do produto nos mercados internacionais (APICCAPS, 2015, 2016). Em 2015 havia 1446 empresas que empregavam 38.727 trabalhadores e produziam 79 milhões de pares de sapatos (APICCAPS, 2016).

O "cluster" do setor têxtil e vestuário em Portugal (Porter, 1998), assumindo a definição proposta de que "clusters" são concentrações geográficas de empresas e instituições interligadas numa determinada área ou ramo de actividade, pode dividir-se em quatro subsectores distintos: vestuário, têxtil algodoeiro, têxtil laneiro e têxteis técnicos, concentrados em determinadas regiões do país. Nos últimos anos tem vindo a crescer a importância dos têxteis técnicos e funcionais para diferentes aplicações (geotêxteis, têxteis para automóveis, têxteis para aplicações médicas, agrotêxteis). Esta segmentação em subsectores, e em que o nível tecnológico é bastante diferente entre eles, poderá também revelar diferenças na forma como a inovação é praticada em cada empresa. Como refere Dosi, (1984, p.98) "a existência de assimetrias permanentes entre as empresas (e entre os países) em termos de capacidades tecnológicas, grau de inovação e rapidez na imitação" é o principal fator da mudança da estrutura e das quotas de mercado das empresas.

A organização das em-

presas por clusters resulta da percepção de que as mesmas beneficiam desta proximidade, quer do lado da procura, quer do lado do fornecimento (Swann, 2009). A opção que uma empresa toma por se concentrar num determinado cluster apresenta claramente vantagens, mas também algumas desvantagens, nomeadamente a existência de competidores próximos.

A fileira da ITV em Portugal nas duas últimas décadas sofreu uma alteração significativa do seu perfil e do seu desempenho competitivo, visto cada vez mais numa lógica global. A abertura dos mercados mundiais aos produtos têxteis asiáticos (China, Índia, Paquistão e Indonésia), a queda do muro de Berlim e a contínua integração dos países da Europa de Leste na União Europeia, têm influenciado negativamente os indicadores de emprego e de volume de negócios da ITV em Portugal. Neste contexto, o dia 1 de Janeiro de 2005 foi um ponto de viragem na indústria e no comércio mundial de têxteis com a abolição de quotas na Europa e na América do Norte para os produtos têxteis chineses. Portugal sofreu um impacto muito significativo com a entrada dos produtos chineses nos seus mercados tradicionais. Desde meados da década de 90 que as exportações portuguesas têm vindo a cair, sendo crescentes as exportações para Espanha e Irlanda e decrescentes em praticamente todos os outros mercados internacionais (INE, EUROSTAT, 2014).

O diagnóstico efetuado em 1994 pelo Monitor Company ao setor das malhas indicava fragilidades semelhantes às diagnosticadas ao setor do calçado. A baixa produtividade, a diferenciação insuficiente, a falta de design e a necessidade de evoluir para a resposta rápida foram conclusões emanadas desse trabalho para o setor das malhas. O desafio era colocar o "cluster

português das malhas como o fornecedor com maior capacidade de resposta e assim ser o preferido da Europa" (Monitor Company, 1994, p.190). Para o poder alcançar era proposto que as empresas melhorassem a produtividade e a flexibilidade (produção de pequenos lotes), melhorassem a comunicação e compreensão dos utilizadores finais, desenvolvessem a capacidade de rapidamente alterar o design dos produtos, estabelecessem uma relação de resposta rápida com os seus fornecedores (tinturaria e acabamentos) e reformassem as operações de processamento de encomendas, o planeamento de produção e a logística para reduzir o tempo de produção.

3. COMPETITIVIDADE, CLUSTERS E INOVAÇÃO NO SETOR DO CALÇADO

As estratégias competitivas genéricas que as empresas definem para as suas orga-

nizações foram definidas por Michael Porter em 1985. As três estratégias propostas por Porter foram adicionadas outras abordagens estratégicas à competitividade das empresas. A estratégia da resposta rápida associada à produção de pequenas séries e à customização dos produtos, é uma estratégia que possibilita distinguir os desempenhos das empresas. A estratégia da sinergia proposta por Aaker, e referida pela Kyaia como fundamental no seu modelo de negócio e no seu posicionamento competitivo, não está estabelecida e consolidada nas restantes empresas. As iniciativas de cooperação não são sistemáticas, ocorrendo reativamente e não proativamente, sendo despoletada muitas vezes pelo CTCP. (Tabela 1)

A história da cooperação entre os vários parceiros no cluster do calçado já tem quase duas décadas. O consórcio do FACAP entre produtores de calçado (Kyaia, Codizo/Sozé,

etc), empresas de componentes para calçado (Procalçado, etc), produtores de bens de equipamentos (CEI, etc), logística (EFACEC – Automação e Robótica) e entidades do sistema científico e tecnológico nacional (CTCP, etc) foi um caso muito bem-sucedido de cooperação entre diferentes parceiros, com competências muito diversificadas, indo de encontro aos objetivos genéricos inscritos nos sistemas nacionais de inovação.

Na figura 3 apresentam-se as estratégias competitivas seguidas pelas sete empresas consideradas no estudo. As empresas que têm mais do que uma unidade produtiva têm representado a seu lado essas unidades produtivas secundárias ("satélites"). As dimensões de cada "satélite" foram determinadas utilizando o "logaritmo neperiano (ln) do número de trabalhadores da unidade secundária" dividido por 4, de forma a facilitar a visualização integral dos casos

na mesma figura. Com esta fórmula conseguiu-se manter uma proporcionalidade dimensional que respeita as diferenças entre o número de trabalhadores das empresas com ou sem unidades produtivas secundárias.

As empresas têm uma estratégia competitiva implementada e que pretende posicioná-las num quadro de vantagens competitivas sobre os demais concorrentes e assim responder também às necessidades dos seus clientes e dos seus mercados.

A análise da figura 3 evidencia que a empresa Centenário que opta por uma estratégia de focalização em nichos (de mercados e de tecnologia ou sistema de produção) apresenta o melhor rácio "Vol. Negóc./Trab.". Essa estratégia é assumida pelos seus administradores e a entrada em novos mercados com novos produtos, identificados como nichos (sapato de golfe para o mercado Norte Americano)

	FELMINI	SAVANA	CENTENÁRIO	PROCALÇADO	KYAIA	SOZE	ACO
PERCENTAGEM DA MARCA PRÓPRIA	100%	10%	0%	60%	90%	60%	10%
Rácio "Vol.N./Nº Trab." (€/Trabalhador)	73.460	63.050	124.150	70.950	90.320	62.500	45.200
PRINCIPAIS MERCADOS (% UE)	Itália França Alemanha (95%)	Inglaterra Dinamarca Holanda (90%)	Holanda Finlândia EUA (95%)	Alemanha França Eslováquia (50%)	Inglaterra Alemanha	Não Resposta	Alemanha Holanda Rússia (75%)
TIPO DE INOVAÇÃO (MANUAL DE OSLO)	PRODUTO MARKETING	PROCESSO ORGANIZAÇÃO	PRODUTO	PRODUTO MARKETING	PRODUTO ORGANIZAÇÃO MARKETING	PRODUTO MARKETING	PROCESSO
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	DIFERENCIAÇÃO RESPOSTA RÁPIDA	LIDERANÇA PELO CUSTO	FOCALIZAÇÃO EM NICHOS	DIFERENCIAÇÃO	DIFERENCIAÇÃO RESPOSTA RÁPIDA SINERGIA	DIFERENCIAÇÃO RESPOSTA RÁPIDA	LIDERANÇA PELO CUSTO

Tabela 1 – Síntese dos indicadores de competitividade e inovação em cada empresa

Fonte: Elaboração dos autores

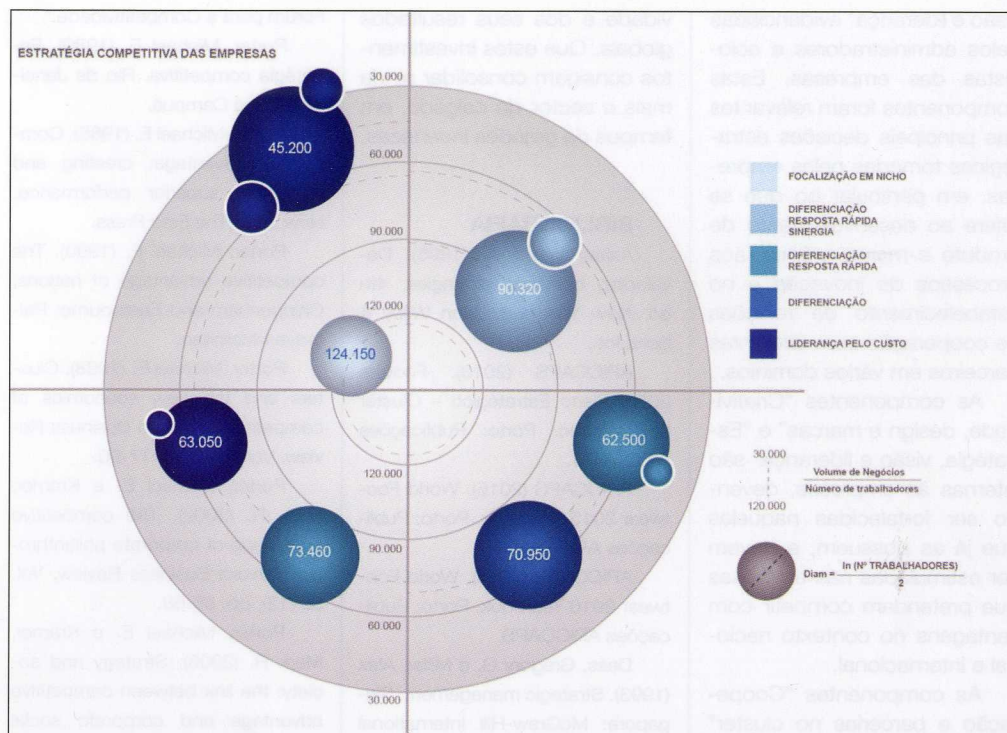


Figura 3 – Estratégias Competitivas das Empresas

é a continuação da estratégia de focalização seguida desde 2005 pela empresa quando optou por destinar uma linha de construção apenas para um produto: sapato de construção "sistema Goodyear".

As empresas que optam por uma estratégia de liderança pelo custo (Savana e ACO) evidenciam resultados inferiores para o rácio "Vol.Neg./Trab." em relação aos restantes casos, sendo as atividades internas e os processos produtivos bastante orientados para uma redução de custos e melhorias de eficiência de processos, quer pela aquisição de tecnologias, quer pela subcontratação de fases do processo produtivo a outras empresas, quer ainda por melhorias internas nas linhas de produção.

A Kyaia apresenta uma abordagem estratégica bastante complexa que a coloca numa posição competitiva vantajosa em relação aos concorrentes. A estratégia de diferenciação está assumida e consolidada, o mesmo sucedendo com a estratégia de resposta rápida. A sinergia tem

sido possível de concretizar com diferentes parceiros da cadeia de valor, e com resultados muito favoráveis, como é revelado pelo posicionamento da empresa no círculo do "rácio Vol.Neg./Trabal.". O projeto High Speed Shoe Factory (HSSF) é o paradigma da abordagem estratégica competitiva seguida pela empresa, englobando as três componentes: diferenciação, resposta rápida e sinergia. A sinergia é apresentada enquanto opção estratégica apenas pela Kyaia. O histórico de projetos em parceria desta empresa, aproveitando as competências complementares de fornecedores, clientes, organizações setoriais e concorrentes, é revelador da importância atribuída pela sua administração à sinergia. O seu reconhecimento enquanto empresa líder do setor não pode estar dissociado da estratégia competitiva seguida e dos resultados alcançados.

As empresas Felmini e Sozê/DKode apresentam uma estratégia competitiva focada em duas componentes: diferenciação e resposta rápida.

A afirmação de uma marca própria forte e sustentável está associada a uma diferenciação dos modelos para o mercado e a uma resposta rápida no retalho, onde as margens são maiores, mas os prazos de entrega para as reposições e para as pequenas séries são muito reduzidos.

A Procalçado apresenta claramente uma estratégia competitiva de diferenciação. Tratando-se de uma empresa industrial que desenvolveu a sua atividade principal na produção de componentes (solas, palmilhas, revestimentos, capas) para o setor do calçado, com a evolução para a produção de calçado injetado destinado a segmentos específicos ou técnicos (saúde, sénior, indústrias de componentes eletrónicas e eléctricas) diferenciou-se claramente em relação aos artigos produzidos neste

segmento. O projeto Lemon Jelly manteve esta opção pela diferenciação, apresentando um conceito, uma coleção de produtos e uma marca que se diferenciam claramente em relação à concorrência. A WOCK desenvolveu um conjunto de especificações técnicas e funcionais para os seus produtos, as quais estão colocadas nas etiquetas dos seus artigos, e que os distinguem dos demais concorrentes.

4. O MODELO SIMPLIFICADO "ÁS DE OUROS" PARA A CADEIA DE VALOR DA MODA

O modelo simplificado que se apresenta na figura 4 é essencial para a continuação e o reforço da posição competitiva do sector, e pode designar-se como "Ás de Ouros". Se o objetivo é ganhar o jogo da competitividade entre os maiores players internacionais, porque não ter um trunfo forte para jogar?

O modelo tem um elemento central: a inovação nos produtos e no marketing. É o núcleo do modelo. Foram identificados os tipos de inovação mais relevantes nos resultados e no desempenho competitivo



Figura 4 – Modelo simplificado "Ás de Ouros" para a cadeia de valor da moda

das empresas, consubstanciando na criação de marcas fortes e no aumento do valor do preço médio dos sapatos produzidos. A inovação nos produtos exige um conhecimento muito profundo dos processos de construção e das matérias-primas, correspondendo normalmente a uma inovação incremental. Por se tratar de um setor tradicional e maduro, com uma intensidade tecnológica reduzida, o *"learning-by-doing"* e o *"learning-by-producing"* são muito importantes na inovação conseguida pelos trabalhadores.

No vértice superior do modelo está colocado a componente "Criatividade, design e marcas", sendo a componente mais importante para a competitividade do setor. No vértice inferior do modelo encontra-se a "Internacionalização para novos mercados (Fora da Europa)", sendo de destacar o mercado norte-americano (Estados Unidos da América e Canadá), os mercados da América do Sul e os mercados da zona do pacífico. Os valores das exportações em 2014 de calçado para os Estados Unidos foram de 33 milhões de euros, para o Canadá de 22 milhões, para a Austrália de 7 milhões e para a China de 5 milhões, valores provisórios de acordo com as notícias vindas a público na comunicação social. Esta componente é importante para poder criar novos mercados para os produtos e marcas do setor, aumentando os mercados potenciais para geografias ainda pouco exploradas pelo setor. No vértice esquerdo está colocada a "Cooperação e parcerias no cluster", uma componente que tem sido muito importante nos processos de inovação e na disseminação das boas práticas por todos os elementos do cluster. Finalmente, no vértice direito está colocada a "Estratégia,

visão e liderança" evidenciadas pelos administradores e acionistas das empresas. Estas componentes foram relevantes nas principais decisões estratégicas tomadas pelas empresas, em particular no que se refere ao desenvolvimento de produto e marca própria, aos processos de inovação e no estabelecimento de relações de cooperação com diferentes parceiros em vários domínios.

As componentes "Criatividade, design e marcas" e "Estratégia, visão e liderança" são internas às empresas, devendo ser fortalecidas naquelas que já as possuem, e devem ser estimuladas nas empresas que pretendam competir com vantagens no contexto nacional e internacional.

As componentes "Cooperação e parcerias no cluster" e "Internacionalização para novos mercados" são externas às empresas, devendo ser apoiadas em todas elas. A consciência da importância destas componentes reveladas nas empresas melhor posicionadas no setor foi um facto constatado durante a investigação que resultou na elaboração dos dois artigos apresentados.

As estratégias competitivas que as empresas seguem condicionam o seu desempenho competitivo e os seus resultados. As empresas da cadeia de valor da moda, envolvendo os sectores têxtil, de vestuário e calçado, necessitam de focar os seus recursos e esforços em áreas que apresentem fragilidades, reforçando as dimensões onde são mais fortes e competitivas, como o descreve o modelo apresentado neste artigo (Figura 4) e proposto na investigação realizada em 2015. Até 2020, o sector do calçado prevê investir cerca de 160 milhões de euros de apoio comunitários na melhoria da sua competi-

vidade e dos seus resultados globais. Que estes investimentos consigam consolidar ainda mais o sector do calçado, em tempos de grandes incertezas.

BIBLIOGRAFIA

Aaker, David A. (1995). Developing business strategies. 4th ed. New York: Ed. John Wiley & Sons, Inc.

APICCAPS (2013). Footure 2020: Plano Estratégico – Cluster do Calçado. Porto: Publicações APICCAPS.

APICCAPS (2015). World Footwear 2015 Yearbook. Porto: Publicações APICCAPS.

APICCAPS (2016). World Footwear 2016 Yearbook. Porto: Publicações APICCAPS.

Dess, Gregory G. e Miller, Alex (1993). Strategic management. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Dosi, Giovanni (1988). The nature of the innovative process. In: Giovanni Dosi et al (Eds.) Technical Change and Economic Theory. London: Pinter Publishers, pp.221-238.

Drucker, Peter F. (1995). Managing in a time of great change. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Elitan, Lena (2011). The Impact of Competencies, Information Search, and Competitive Strategy on the Export Performance. International Research Journal of Business Studies, Vol. IV (1), pp. 1-20.

Goold, Michael e Campbell, Andrew (1998). Desperately seeking synergy. Harvard Business Review, Vol.76 (5), p.131-143.

Hamel, Gary e Prahalad, C.K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.

Lança, Isabel Salavisa (2001). Mudança Tecnológica e Economia: Crescimento, Competitividade e Indústria em Portugal. Oeiras: Celta Editora.

Monitor Company (1994). Construir as vantagens competitivas de Portugal. Lisboa: Edição

Fórum para a Competitividade.

Porter, Michael E. (1980). Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Porter, Michael E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1990). The competitive advantage of nations, Chippenham and Eastbourne: Palgrave Macmillan.

Porter, Michael E. (1998). Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, Vol.76 (6), pp.77-90.

Porter, Michael E. e Kramer, Mark R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, Vol. 80 (12), pp. 56-68.

Porter, Michael E. e Kramer, Mark R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, Vol. 84(12), pp. 78-92.

Porter, Michael E. e Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, Vol.89 (1), pp. 1-17.

PROINOV (2002). O cluster do calçado em Portugal. Lisboa: Gabinete do PROINOV – Presidência do Conselho de Ministros.

Rodrigues, Maria João, Neves, Arminda e Godinho, Manuel Mira (2003). Para uma política de inovação em Portugal. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Schiliro, Daniele (2010). Investing in Knowledge: Knowledge, Human Capital and Institutions for the Long Run Growth. In: Arentsen, Maarten J., Van Rossum, Wouter e Steenge, Albert E. (Eds.) Governance of Innovation. Cheltenham: Edward Elgar Pub. Ltd, pp.33-50.

Swann, Peter G.M. (2009). The economics of Innovation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.