

A Inovação e o empreendedorismo como suportes da competitividade

O desafio da competitividade

Ao longo das últimas décadas os sectores industriais passaram por um processo de transformação e reorganização internacional muito forte. A título de exemplo, a Europa que há cerca de 30 anos era responsável por mais de um terço da produção mundial de calçado, é hoje responsável por apenas 3,8%¹. A emergência de mercados produtores com custos significativamente menores colocou desafios muito grandes aos industriais dos mercados desenvolvidos.

A entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC) alterou significativamente os equilíbrios competitivos a nível mundial. A China, que em 1985 representava 17% da produção mundial, é hoje responsável por cerca de dois em cada três pares de calçado produzidos no mundo.

Os custos de produção nos mercados da Ásia são tão radicalmente diferentes que ainda hoje o preço médio de Exportação Chinês é cerca de um décimo do Italiano ou um quinto do Português. Esta diferença de custos de produção conduziu a uma rápida realocação industrial, que facilmente se entende dada a importância que o preço assume nos segmentos dos produtos de consumo massificados.

Hoje o cenário do mercado Chinês já é bastante diferente e o aumento dos custos de produção já conduziu a uma quebra da quota de mercado da China nas exportações mundiais de 7p.p. (de 74% para 66%). Este movimento revela o quanto a localização de uma parte significativa da produção é sensível ao custo.

O papel do Pensamento Estratégico

Para responder a este desafio a Indústria Portuguesa do Calçado manteve um pensamento estratégico estruturado, baseado em diagnósticos esclarecidos. Para este modelo de desenvolvimento estratégico muito contribuiu uma classe de empresários com uma visão aberta do mundo, extremamente dinâmicos e focados, e com uma atitude positiva e ofensiva face aos desafios da liberalização dos mercados.

Ainda na década de 70, um primeiro estudo estratégico coordenado pelo Prof. Dr. Miguel Cadilhe conduziu à criação da própria APICCAPS, ao lançamento de uma feira internacional (Mocap) e à criação do laboratório de controlo de Qualidade (que seria o embrião do atual Centro Tecnológico do Calçado de Portugal).

Em 1983 um segundo estudo estratégico coordenado pelo Dr. Carlos Costa, apontava já para a importância da diferenciação dos produtos, da imagem externa e para a necessidade de atuar ao nível da eficiência dos sistemas de produção. Este estudo perspetivava já a introdução de várias tecnologias que só no final dos anos 90 se tornariam uma realidade importante para o sector, tanto em Portugal como no mundo.

¹ World Footwear Yearbook, 2018, www.worldfootwear.com

No início da década de 90 a mudança do paradigma da localização internacional da produção era já previsível. A indústria europeia nunca seria competitiva para a produção de séries de média e grande dimensão. Sempre que a escala o justificasse, a concorrência com base no preço de um conjunto de novos concorrentes do Extremo Oriente (em particular para a China com a perspectiva de adesão à OMC) levaria as marcas europeias a colocar a produção em localização com custos de produção mais baixos (em especial salariais).

A resposta do Sector Português do Calçado

Neste contexto adverso a opção estratégica do sector (estudo coordenado pela Universidade Católica no início da década de 90) foi dirigir a sua atuação para produtos de maior valor acrescentado. Os mercados europeus, por apresentarem uma grande concentração de potenciais compradores com elevado poder de compra e uma grande proximidade, física e cultural, foram o alvo natural de todas as atenções.

A indústria portuguesa identificou nesse momento a resposta rápida, a produção de pequenas séries e a flexibilidade produtiva como os fatores competitivos que deveria incrementar para conseguir aumentar o valor dos seus produtos e assim concorrer com produtos cada vez mais diferenciados, evitando a concorrência pelo preço que se revelaria feroz.

É neste contexto que se dá, em 1994, início ao programa “Fábrica de Calçado do Futuro” apostando na incorporação da inovação como fator crítico do sector e passando pela:

- Produção de pequenas encomendas;
- Aposta na flexibilidade produtiva e organizativa com recurso a tecnologias e equipamentos avançados;
- Aposta em produtos de couro com grande conteúdo de moda e design;
- Incorporação de serviços de elevado valor acrescentado para o cliente, como a modelação ou o desenvolvimento de produto;
- Fabrico e expedição rápida de produtos diretamente para os pontos de venda;
- Venda direta ao pequeno retalho e a pontos de venda independentes;

A Inovação

O programa “Fábrica de Calçado do Futuro” ambicionava tornar a fileira portuguesa do calçado a mais moderna do mundo no fabrico de calçado de couro. Para a concretização deste paradigma, foi fundamental o desenvolvimento de tecnologias e equipamentos fabricados em Portugal e especificamente desenhados para as necessidades e características das PME de calçado.

Este programa foi responsável pelo aparecimento de uma nova geração de tecnologias e equipamentos (cerca de 100), que rapidamente se impuseram no mercado português e mundial e que permitiram à indústria portuguesa de calçado tornar-se muito provavelmente, na indústria de calçado mais moderna do mundo no fabrico de artigos de moda de gama média/alta.

A integração com os restantes vetores estratégicos

A inovação sempre foi vista no sector como um dos pilares para a competitividade, a par da qualificação dos recursos humanos e da internacionalização, não sendo possível isolar os contributos de cada um dos pilares estratégicos para o desenvolvimento do sector.

Nas últimas décadas, o sector realizou fortes investimentos na qualificação dos seus recursos humanos quase eliminando a presença de trabalhadores não qualificados e, talvez ainda mais relevante, investindo em quadros médios e superiores que hoje já representam 10% do número total de trabalhadores.

A própria APICCAPS foi já inovadora na década de 80 ao lançar uma marca sectorial internacional (“Shoes from Portugal”) identificando já desde essa altura a importância da imagem do país e do sector como um dos pontos críticos na valorização dos seus produtos. Desde 2009 a campanha sectorial internacional assumiu uma nova imagem (“Portuguese Shoes”) e efetuou um conjunto integrado de investimentos.

Também no domínio da internacionalização é de destacar o esforço das PME do Calçado em abordarem os mercados externos. Desde 2000, as empresas do sector têm procurado aprofundar o seu processo de internacionalização e tal tem conduzido a um crescente número de empresas a participar em certames internacionais. Atualmente, as empresas do sector participam em cerca de 60 eventos por ano, um pouco por todo o mundo.

A situação atual

Todo o processo de renovação do sector tem permitido o crescente reconhecimento internacional deste cluster junto de diversos públicos-alvo (compradores profissionais, consumidores finais, *opinion makers* mundiais, entre outros). Hoje, Portugal é reconhecido por produzir calçado de elevada qualidade e isso revê-se no preço médio de exportação que ascende ao 2º mais elevado do mundo de entre os principais produtores mundiais.

Com o crescimento das exportações superior a 50% nos últimos 7 anos (entre 2010 e 2017), o sector exporta hoje mais de 95% da sua produção para os mais exigentes mercados europeus e mundiais, representando já quase 2 mil milhões de euros e o maior saldo comercial da economia portuguesa.

O crescimento do sector conduziu naturalmente a um impacto muito significativo ao nível do emprego gerado que cresceu mais de 25% desde 2010. Hoje o sector é responsável por mais de 40.000 postos de trabalhos diretos e enfrenta o grande desafio, transversal a muitos dos sectores industriais, de renovar de forma contínua a sua equipe de profissionais.

O novo desafio do digital

Na última década as tecnologias do mundo digital revolucionaram vários aspetos do nosso quotidiano. A incorporação destas tecnologias, não apenas no processo produtivo, mas em toda a cadeia de valor do sector, é hoje uma grande oportunidade para o desenvolvimento do cluster e das empresas que o constituem.

O Cluster do Calçado promoveu um pensamento estratégico, envolvendo mais de 70 entidades, entre

empresas, startups, universidades, centros de inteligência e entidades do sistema científico e tecnológico, para criar um Roteiro para a Economia Digital. O FOOTure 4.0, resultado desta reflexão conjunta de todo o Cluster, procura potenciar o aproveitamento das oportunidades que surgem com um conjunto de novas tecnologias de base digital. Ao procurar caracterizar o conjunto de desafios que hoje enfrentamos e ao detalhar um plano de ação global, o FOOTure 4.0 fornece às empresas e às instituições do sector um guião para o seu plano de trabalhos no médio prazo, tendo definido quatro prioridades estratégicas e catorze medidas, nomeadamente criar formas de interação com o cliente num contexto digital e em rede; melhorar a flexibilidade, tempo de resposta ao cliente, inteligência de negócios e sustentabilidade; qualificar o setor para a Indústria 4.0, tornando-o mais dinâmico, inovador e capaz de criar novos negócios; melhorar a inteligência e imagem do setor.

A incorporação das novas possibilidades resultantes do processo de digitalização criará fabricas mais inteligentes, capazes de responder mais rapidamente, de forma mais customizada e eficiente. No entanto, para Portugal o grande desafio será aproveitar esta revolução tecnológica não apenas para aprofundar o seu processo de modernização tecnológica das empresas e das marcas, mas também para se aproximar do consumidor final. É imperativo conseguir interagir diretamente com o último elo da cadeia de valor, algo que tem sido muito limitado para a generalidade dos sectores exportadores da economia Portuguesa.

Atração de jovens

Um dos grandes desafios que o setor enfrenta, não só a nível nacional, mas um pouco por todo mundo, é ao nível da capacidade de captar uma nova geração de talentos que permita renovar e rejuvenescer as estruturas das empresas.

Num mundo cada vez mais em constante mudança, as empresas têm de ter capacidade de atrair um portfolio de novas competências que aliadas ao know how e experiência adquiridos e acumulados ao longo de várias décadas, lhes permitam um posicionamento diferenciador face aos seus concorrentes. O Cluster do Calçado terá, assim, de, nos próximos anos, dar prioridade a um conjunto de iniciativas alargadas que conduzam ao reforço das competências técnicas do setor e à renovação das estruturas humanas.

APICCAPS, JM