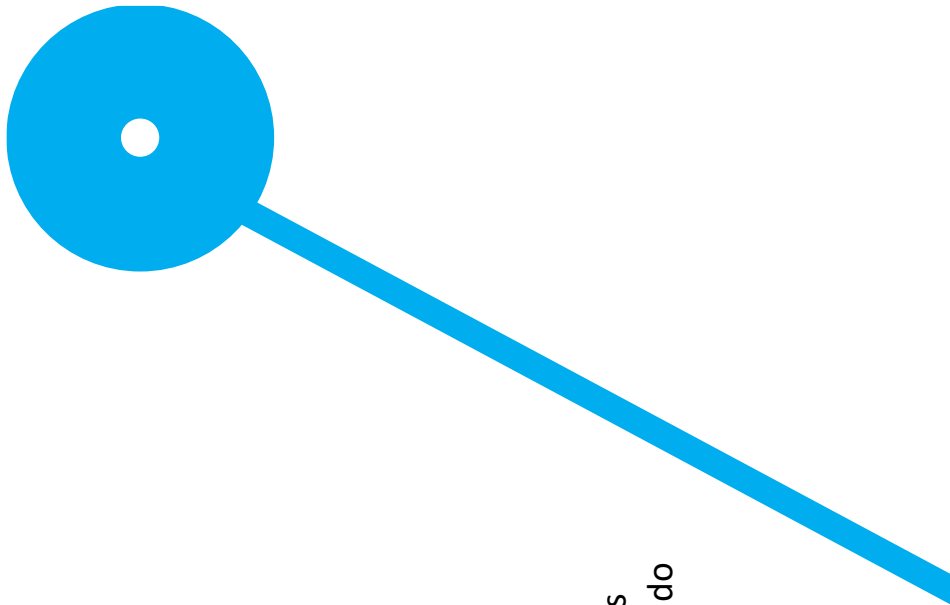




Efeito da Pandemia COVID-19 no
Processo de Internacionalização das
PME Portuguesas: Análise no Setor do
Calçado
Cláudia Manuela Ferreira Pereira

2021/2022

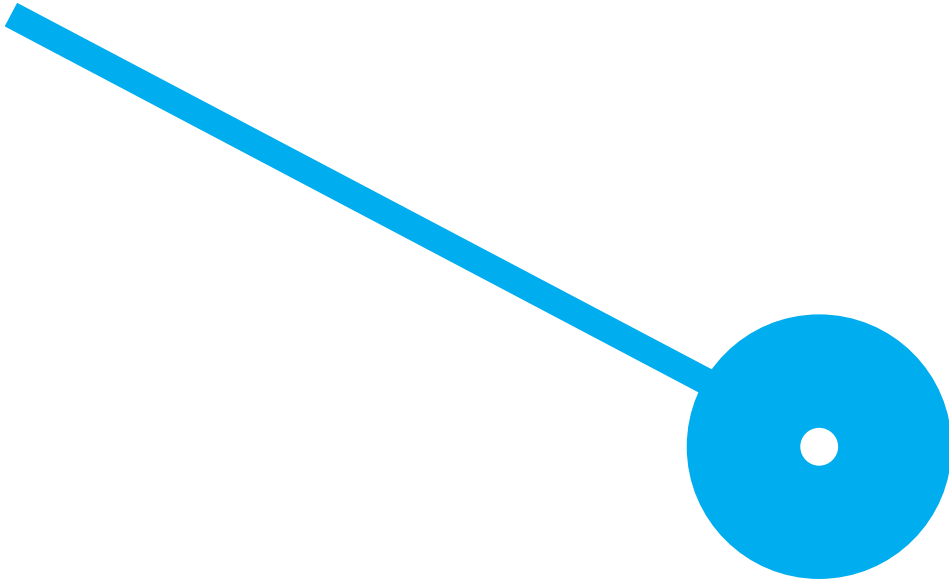
Cláudia Manuela Ferreira Pereira

Efeito da Pandemia COVID-19 no Processo de Internacionalização das PME
Portuguesas: Análise no Setor do Calçado

Efeito da Pandemia COVID-19 no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas: Análise no Setor do Calçado

Cláudia Manuela Ferreira Pereira

2021/2022





Efeito da Pandemia COVID-19 no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas: Análise no Setor do Calçado

Cláudia Manuela Ferreira Pereira

Professor Doutor Jorge Miguel da Costa Oliveira

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação de mestrado contou com grandes contributos aos quais serei eternamente grata, pois indireta ou diretamente, contribuíram de forma significativa para a realização deste projeto.

Ao Professor Doutor Jorge Oliveira, obrigada por aceitar orientar este projeto. Agradeço todo o estímulo, delicadeza e sabedoria durante a realização do mesmo.

À APICCAPS e ao CTCP, agradeço a disponibilidade e colaboração, ao abrir portas a esta *muy noble* estudante que decidiu analisar um dos setores mais importantes da economia portuguesa.

A todas as empresas de calçado inquiridas, e a todos os seus colaboradores, que disponibilizaram tempo para partilhar a sua experiência, e de forma significativa contribuir para este projeto.

À minha entidade patronal, que desde início entendeu a importância deste projeto e o apoiou a 100%.

A toda a minha família, amigos e o meu namorado, um obrigada por todo o apoio e colaboração!

Trilhar este caminho só foi possível graças ao vosso apoio, energia e estímulo.

Este trabalho é dedicado a todos vós, e ao setor do calçado que apesar das adversidades, mantém a resiliência, pois tal como a APICCAPS diz, *The Shoes Must Go On*.

RESUMO

A pandemia da COVID-19 trouxe uma nova realidade ao cenário empresarial que impactou diversas áreas de negócios, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Diversas empresas viram o seu nível de faturação diminuir, seja por falta de encomendas do mercado seja por falta de recursos (matéria-prima, mão-de-obra etc). Sob estas circunstâncias, viram-se obrigadas a reinventarem-se através de outras áreas de negócio. O objetivo deste estudo é perceber de que forma a COVID-19 influenciou o processo de internacionalização das empresas e de que forma este foi feito nas circunstâncias pandémicas atuais. Espera-se que o estudo seja importante para o processo de recuperação das empresas em era pós-pandemia.

Palavras-chave: Internacionalização; COVID-19; PME, calçado

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic brought a new reality to the business scenario that impacted several business areas, both nationally and internationally. Several companies saw their invoicing level decrease, either due to lack of market orders or lack of resources (raw material, labor, etc). Under these circumstances, they were forced to reinvent themselves through other business areas. The aim of this study is to understand how COVID-19 influenced the process of internationalization of companies, and how this was done in the current pandemic circumstances. The study is expected to be important for the recovery process of companies in the post-pandemic era.

Keywords: Internationalization; COVID-19; SME, footwear

ÍNDICE

Capítulo 1 - Introdução	1
Introdução.....	1
Apresentação e oportunidade do tema	2
Objetivos principais.....	3
Contributos inovadores.....	3
Estrutura da dissertação	3
Capítulo 2 – Revisão de literatura.....	4
Internacionalização	4
PME portuguesas	15
Setor do calçado.....	21
Pandemia de COVID-19	26
Capítulo 3 – Metodologia de investigação	29
Técnica de recolha de dados.....	29
Caracterização da amostra e análise do conteúdo	30
Capítulo 4 – Análise e discussão dos resultados	31
Motivação para a internacionalização	31
Mercados de atuação.....	32
Modos de entrada no mercado internacional	33
Obstáculos à internacionalização.....	34
A importância da sustentabilidade	36
Foco na estratégia	37
Mudança de modelo de negócio B2B para B2C.....	38
Ferramentas digitais.....	39
Oportunidade de mercado e desenvolvimento de novos produtos.....	41
Próximos desafios	42
Impacto da pandemia COVID-19.....	43
Conclusões	45
Limitações e sugestões de trabalhos futuros.....	47
Referências	48
Apêndices e anexos	53

Lista de Tabelas

Tabela 1: Resumo das teorias da internacionalização	5
Tabela 2: Quadro resumo das motivações para a internacionalização	9
Tabela 3: Exportação – Vantagens vs. Desvantagens	11
Tabela 4: Licenciamento – Vantagens vs. Desvantagens.....	12
Tabela 5: Franchising – Vantagens vs. Desvantagens	13
Tabela 6: Joint-ventures – Vantagens vs. Desvantagens	14
Tabela 7: Franchising – Vantagens vs. Desvantagens	14
Tabela 8: Classificação das PME.....	16
Tabela 9: Pequenas e médias empresas: total e por dimensão	17
Tabela 10: Variação da quantidade de PME nos últimos anos.....	17
Tabela 11: Faturação anual do setor do calçado	24
Tabela 12: Caracterização das empresas entrevistadas	30
Tabela 13: Resumo modos de entrada no mercado internacional	33

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Evolução da quantidade de PME ao longo dos anos.....	18
Gráfico 2: Faturação anual do setor do calçado	24
Gráfico 3: Peso das exportações nas vendas	25
Gráfico 4: Número de casos de COVID-19 em Portugal.....	27

Lista de Figuras

Figura 1: Resumo modos de entrada no mercado internacional	10
Figura 2: Quantidade PME em Portugal	19
Figura 3: Distribuição geográfica setor calçado	22

Lista de Abreviaturas

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APICCAPS - Associação portuguesa dos industriais do calçado, componentes, artigos de pele e seus sucedâneos

B2B – *Business to business*

B2C – *Business to consumer*

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

DGS – Direção Geral de Saúde

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMC – Organização Mundial do Comércio

OMS – Organização Mundial de Saúde

PME – Pequena e Média Empresa

SARS-CoV-2: *Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus*

CAPÍTULO 1 - Introdução

1.1 Introdução

O conceito de internacionalização é um dos termos mais utilizados em contexto económico sobretudo por políticos e homens de negócios e da cultura. Para Dominginhos (1997), a internacionalização é vista como um processo gradual onde a empresa se vai tornando cada vez mais empenhada nas atividades internacionais. O autor também afirma que a presença nos mercados externos "é fundamental para que as empresas possam obter sucesso em todo o processo" (Dominginhos, 1997, p. 6). Deste modo, passa a existir uma presença física que permite detetar oportunidades de negócio ou identificar possíveis problemas não visíveis ao mercado doméstico.

A maioria das empresas portuguesas, apresentam um foco mais direccionado para o mercado doméstico e, por essa razão, não possuem a preparação prévia necessária para atuar no mercado externo. A isto acresce a falta de informações comerciais confiáveis para a tomada de decisão e a escassez de recursos humanos (Kraus, 2006).

A pertinência do estudo do setor do calçado, está relacionada com o facto deste setor representar um caso de sucesso em Portugal. Esta indústria tem vindo a constituir um exemplo e uma referência para a economia portuguesa, pois destacou a sua presença nos mercados mundiais, é responsável por uma parte significativa de exportações do país e é umas das mais dinâmicas do tecido empresarial - (AICEP, s.d.).

A estrutura do setor do calçado português registou profundas transformações nas últimas décadas. Por consequência do aumento da competitividade, o setor viu-se obrigado a apostar na qualidade do design, criatividade, inovação, flexibilidade, tecnologia e criação de marcas próprias como estratégias principais de sobrevivência. - (Brandão, 2019).

Como a indústria do calçado é dominada por empresas de pequena e média dimensão (Banco de Portugal, s.d.), considerou-se interessante estudar este tipo de empresas.

As Pequenas e Médias Empresas (PME) são a base do tecido empresarial português, representando 99,9% das empresas nacionais e empregado cerca de 79% da população ativa do país. Este tipo de empresas regista um volume de negócios de aproximadamente 75% da produção nacional - LusaPME Associação de PME's.

A importância das PME para o desenvolvimento económico e tecnológico, e para a geração de postos de trabalho para uma determinada região, é vista como uma das maiores qualidades deste tipo de empresas.

A 11 de março de 2021, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia global de COVID-19, em consequência dos diversos casos da doença que começaram a surgir, assim como o nível de mortalidade associada a esta. Na tentativa de reduzir a propagação do vírus, vários países, incluindo Portugal, adotaram medidas de restrições e isolamento. Isto provocou o

encerramento de vários negócios, e levou muitos pais a abandonarem os seus postos de trabalho para cuidar dos filhos em casa, pois as escolas também encerraram.

Consequentemente, isto causou uma redução da capacidade produtiva do país, o que veio a impactar severamente a economia do país e do mundo (Hayakawa & Mukunoki, 2020).

Neste contexto, o conceito de resiliência económica enquadra-se ao presente estudo.

A resiliência é um termo adotado da física que se refere à capacidade de os corpos poderem retornar à sua forma original após deformação elástica. É frequentemente definida como a adaptação positiva a contextos de grandes adversidades.

Assim, este trabalho tem como objetivo analisar a capacidade de resiliência das PME portuguesas do setor do calçado, em condições económicas instáveis, como a causada pela pandemia de COVID-19, e perceber de que modo esta adversidade se tornou um obstáculo ao processo de internacionalização.

1.2 Apresentação e Oportunidade do Tema

A pandemia de COVID-19 veio impactar significativamente o clima económico nacional, sobretudo a nível das PME. Durante a primeira fase da pandemia, o desemprego registado aumentou em termos homólogos 14,1% em março e 22,1% em abril, o que representa mais 76.761 pessoas inscritas no centro de emprego fruto das consequências da pandemia (Loureño, 2020).

“O tecido empresarial português é historicamente composto por uma maioria de micro e pequenas entidades e na região Norte, em particular, esta característica é ainda mais acentuada.”
- (APICCAPS, 2017).

A atividade exportadora representa 44% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Neste contexto, os países que mais dependem da mobilidade de pessoas e mercadorias, como é o caso de Portugal, são os mais afetados (Fernandes, 2020).

Sendo o setor português de calçado reconhecido como um dos mais importantes clusters da economia portuguesa, é importante perceber de que modo este foi afetado pela pandemia de COVID-19. Este é um setor maioritariamente constituído por PME, e beneficia da existência das redes locais de empresas. O cluster de Felgueiras desempenha nele um papel preponderante, representando mais de 50% das suas exportações, e sendo considerado o seu cluster mais representativo.

As circunstâncias provocadas pela pandemia, vieram representar um teste à capacidade de muitos negócios se reinventarem. Neste sentido, muitas as empresas de calçado reconverteram a sua atividade em têxtil, passando a produzir máscaras de uso comunitário, em colaboração com o Centro Tecnológico das Indústrias do Têxtil e do Vestuário (CITEVE).

Assim, é revelante estudar quais os impactos da pandemia de COVID-19 nas PME portuguesas no setor do calçado, e de que modo esta afetou o seu processo de internacionalização.

1.3 Objetivos Principais

Ao longo da história da indústria do calçado, a resiliência deste setor tem vindo a ser testada constantemente através das adversidades que surgem. A pandemia de COVID-19, e todas as consequências que esta trouxe, foi apenas mais um exemplo disso.

Assim, o principal objetivo deste estudo consiste em analisar os efeitos da pandemia de COVID-19 nas PME portuguesas do setor do calçado, nomeadamente, investigar de que modo este fator influenciou o processo de internacionalização, e quais as estratégias a que as PME portuguesas do setor tiveram de recorrer para manter o seu nível de negócio estável e operacional.

1.4 Contributos Inovadores

Deste estudo espera-se expor o modo como as empresas se adaptaram à nova realidade que a pandemia de COVID-19 trouxe, quais as estratégias que usaram para sobreviver no mercado e se já atingiram os níveis de pré-pandemia.

Além disso, espera-se que o presente estudo represente uma mais-valia para as empresas do setor e para as PME portuguesas afetadas pela pandemia COVID-19.

1.5 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se inicialmente estruturada por um capítulo introdutório onde é feita uma pequena abordagem ao tema, expondo o seu objetivo e identificando alguns dos contributos inovadores.

No segundo capítulo é feita a revisão de literatura que abrange os quatro grandes temas da dissertação: a internacionalização; as PME portuguesas; o setor do calçado e pandemia de COVID-19. No terceiro capítulo encontra-se a metodologia, seguido do quarto destinado à análise e discussão de resultados. A dissertação termina com as conclusões e sugestões de estudos futuros.

CAPÍTULO 2 - Revisão da literatura

2.1 Internacionalização

A internacionalização é vista como uma estratégia de crescimento e, segundo Meyer (1996), pode ser definida como o processo através do qual uma empresa aumenta a sua dimensão através da expansão dos seus serviços para um país estrangeiro. Este processo tem sido visto como “um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países” – (Gomes, Silveira e Amal, 2010). Também Álvarez e Merino (2010) afirmam que a iniciação do processo de internacionalização reflete o interesse da empresa nos benefícios resultantes das oportunidades que o mercado estrangeiro oferece.

De acordo com Calof e Beamish (1995), a internacionalização é o processo de adaptação das empresas aos ambientes internacionais onde pretende atuar. Martín e Lopez (2017) caracterizam a internacionalização como uma estratégia corporativa e implica uma reformulação da atividade da empresa através da adição de novos horizontes.

Segundo Simões (2013), o processo de internacionalização começa frequentemente com contactos e estabelecimento de relações com parceiros de negócios estrangeiros no próprio país. Contudo, existem perspetivas que defendem que a internacionalização é o processo pelo qual as empresas operam além-fronteiras (Borini, 2006, p. 43).

Para Freire (1997, p.313), a internacionalização consiste na “(...) extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países (...)”. O mesmo autor defende que a internacionalização proporciona a exploração das competências centrais das empresas em novos mercados e o aumento das economias de escala e da experiência.

Diversos autores divergem no que toca a definir a internacionalização, contudo, inerente a todas estas definições, está sempre a necessidade de crescimento para fora do mercado nacional (Pereira, 2019, p. 15).

Neste sentido, é cada vez mais complexo construir uma definição concreta do conceito de internacionalização devido à diversidade de autores que tenta explicar este processo (Monteiro, 2016).

As primeiras definições do conceito de internacionalização surgiram a partir da década 60 com a Teoria da Firma e a Teoria do Comportamento Organizacional (Gomes, Silveira e Amal, 2010).

2.1.1 Teorias da Internacionalização

Nas últimas décadas, surgiram várias teorias e modelos com diferentes orientações para explicar o processo de internacionalização (Silva et al, 2010).

As teorias de internacionalização procuram explicar as formas adotadas pelas empresas para a inserção no mercado internacional, baseadas em fatores económicos e comportamentais.

Assim, na Tabela 1 abaixo encontram-se resumidas as principais teorias da internacionalização.

Abordagem	Teoria	Autores	Foco	Premissas	Conceitos envolvidos
Económica	Poder de Mercado	Hymer (1960)	Formação de monopólios	Eliminação da concorrência com fusões, aquisições e aumento de capacidade	Vantagem monopolista e Investimento Estrangeiro Direto
	Internacionalização	Buckley e Casson (1998)	Aproveitamento das imperfeições do mercado	Comparação entre custos de transação e custos de internalização	Custos de transação e racionalidade limitada
	Paradigma Eclético	Dunning (1980)	Exploração das vantagens competitivas	Obtenção de vantagens de propriedade, localização e internalização	Vantagem competitiva e imperfeições do mercado
Comportamental	Modelo de Uppsala	Johanson e Vahlne (1977)	Aquisição gradual de conhecimento dos mercados externos	Envolvimento lento e em estágios ou passos incrementais	Distância psíquica
	Empreendedorismo Internacional	Mc Dougall (1989)	Capacidade empreendedora e inovadora dos gestores	Exploração de oportunidades de negócios em diferentes mercados	Visão global e Born Globals
	Perspetiva de Networks	Johanson e Mattson (1986)	Manutenção de relacionamentos duradouros entre empresas e mercados	Inserção em redes de relacionamento no exterior	Cooperação e redes intra e inter organizacionais

Tabela 1: Resumo das teorias da internacionalização

Fonte: Picchiali e Teixeira (2019)

2.1.1.1 Teoria do Poder de Mercado

Também conhecida como a Teoria da Vantagem Monopolista, a Teoria do Poder do Mercado (Hymer, 1960) afirma que as empresas, na fase inicial de crescimento, aumentam continuamente sua participação nos mercados domésticos através de fusões, aquisições e aumento de capacidade, melhorando os seus lucros conforme aumentam a sua concentração industrial e o seu poder de mercado (Picchiai, 2019).

Segundo Hymer (1960), na vida útil das empresas, existirá um momento em que já não será mais possível alargar a posição no mercado doméstico. Nesta fase, os lucros devem ser investidos na internacionalização e no mercado externo, alargando o território empresarial através das suas vantagens competitivas.

Silva *et al.* (2010) reforçam que as empresas procuram o mercado estrangeiro para reforçar a sua posição no monopólio, utilizando as suas vantagens competitivas para aumentar o seu poder e melhorar o seu controlo.

Amautucci e Avrichir (2008) acreditam que as vantagens surgem da irradiação das imperfeições do mercado ao explorar e aumentar o seu modelo de negócio. A dificuldade, neste caso, passa pela empresa conseguir aumentar o seu poder de mercado ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico (Souza & Fenili, 2012).

2.1.1.2 Teoria da Internalização

O princípio da Teoria da Internalização (Buckley e Casson, 1998), também conhecida como Teoria dos Custos de Transação, defende que as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente, aproveitando assim as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos.

A Teoria da Internalização explica a existência e o funcionamento da empresa multinacional. Isto contribui para a compreensão dos limites das PME, na sua interação com o ambiente exterior e seu desenho organizacional interno (Rugman, 2008).

A teoria assenta em dois axiomas fundamentais:

1. A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados do que os que derivam da sua integração organizativa;
2. A empresa cresce internacionalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos desta.

Em resumo, a Teoria da Internalização é uma abordagem institucional comparativa para avaliar o comportamento das multinacionais. A Teoria da Internalização permite avaliar a eficiência

relativa à eficácia de mecanismos alternativos do governo para gerir as interdependências económicas (Rugman, 2008).

2.1.1.3 Paradigma Eclético

Também conhecido como o Paradigma de OLI (*Ownership/Propriedade; Localization/Localização; Internalization/Internacionalização*), o paradigma Eclético (Dunning, 1980) surgiu por se considerar que as outras teorias não estavam completas. Este paradigma considera que as empresas multinacionais apresentam vantagens face aos seus concorrentes (Picchiai, 2019).

A Propriedade refere-se às vantagens específicas que a empresa possui e que a podem diferenciar da concorrência, como por exemplo, o controlo de ativos estratégicos como tecnologia, marca própria, competências de gestão, conhecimento, know-how, entre outros.

A localização está relacionada com os benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no país estrangeiro como, por exemplo, os custos dos fatores no país (recursos humanos, matérias-primas, componentes, produtos semiacabados) e as diferenças (ideológicas, linguísticas, culturais, empresariais, políticas, económicas, entre outras) entre os dois países.

De acordo com Dunning (1980), o Paradigma Eclético, não deve ser considerando uma Teoria da Internalização, mas sim um complemento para o seu estudo.

2.1.1.4 Modelo de Uppsala

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização é um processo evolutivo em que a empresa aumenta progressivamente o seu envolvimento com o mercado internacional, à medida que vai aumentando o seu conhecimento de mercado. O modelo afirma que as empresas vão adquirindo experiência através do conhecimento que obtém pela realização de operações internacionais em etapas, isto é, a empresa começa o seu negócio no seu próprio país e, gradualmente, expande para o mercado internacional (Olejnik et al, 2012)

O modelo de Uppsala sugere uma relação direta entre conhecimento de mercado e compromisso. O conhecimento aqui é visto como recursos humanos, e quanto mais a empresa tem, mais valiosa ela se torna e, consequentemente, a empresa terá um compromisso mais forte com um mercado específico (Lacerda, 2013).

Johanson e Vahlne (1977) sublinham a importância do mútuo compromisso entre a empresa que internacionaliza e os seus parceiros.

Em suma, o Modelo de Uppsala é um processo que tem duas questões centrais: como as empresas aprendem e como é que a sua aprendizagem afeta o seu comportamento de investimento (Lacerda, 2013).

2.1.1.5 Empreendedorismo Internacional

O Empreendedorismo Internacional (Mc Dougall, 1989), através da análise de como os empreendedores identificam e exploram oportunidades no exterior, explica as motivações que levam as empresas à expansão internacional.

2.1.1.6 Perspetiva de Networks

A Perspetiva de Networks (Johanson & Mattson, 1986) defende que, a partir do momento em que a empresa entra no mercado externo, automaticamente, também entra noutras redes de relacionamento internacionais ou Networks.

Silva *et al.* (2010) afirmam que o conhecimento adquirido através das redes influencia o processo de internacionalização da empresa. Contrariamente, Dib e Carneiro (2006), acreditam que o desenvolvimento das redes é diretamente influenciado pelo próprio processo de internacionalização. Automaticamente, as decisões sobre a continuidade do processo de internacionalização são determinadas pelas relações entre as empresas que fazem parte das redes.

2.1.2 Motivações

Num país como Portugal, com uma população habitacional de apenas cerca de dez milhões, o processo de internacionalização é uma obrigação para qualquer negócio que procure o crescimento (Monteiro, 2018).

Na literatura, existem diversos autores a descrever as diversas motivações da empresa para a internacionalização, tais como:

TEIXEIRA (2011)	- Dimensão do mercado; - Redução de custos/ acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança; - Maior retorno do investimento; - Fuga à tributação, ou contingência de importação; - Manutenção ou reforço da rede de relações; - Resposta a movimentos dos concorrentes; - Aprendizagem/Acesso a competências; - Otimização da cadeia de valor pela localização das atividades.		
SIMÕES V. C., (1997)	Endógenas: - Necessidade de crescimento da empresa - Aproveitamento da capacidade produtiva disponível - Obtenção de economias de escala - Exploração de competências, tecnologias - Diversificação de riscos Características dos mercados - Limitações do mercado doméstico - Perceção de dinamismo dos mercados externos Relacionais - Resposta a concorrentes - Acompanhamento de clientes - Abordagens por empresas estrangeiras Acesso a recursos no exterior – Custos de produção mais baixos no exterior – Acesso a conhecimentos tecnológicos Incentivos governamentais - Apoios dos governos (país de origem ou acolhimento)		
HISRICH ET AL. (2009)	- Lucros; - Excedente de produção; - Economias de escala;	- Pressões competitivas; - Quedas das vendas internas; - Vantagem tecnológica;	- Produtos ou serviços únicos; - Oportunidade única de mercado; - Benefícios fiscais.
CZINKOTA (1999)	- Motivações proativas: incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala. - Motivações reativas: Contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque.		

Tabela 2: Quadro resumo das motivações para a internacionalização

Fonte: Elaboração própria com base em Teixeira (2011); Simões (1997); Hisrich *et al.* (2009); Czinkota (1999).

2.1.3 Obstáculos à internacionalização

Tavares (2017) afirma que a internacionalização é um processo que enfrenta algumas barreiras, que devem ser devidamente analisadas e devem ser do conhecimento da empresa, antes de iniciar o processo de internacionalização.

Silva *et al.* (2010) identifica a falta de conhecimento como um dos principais obstáculos no processo de internacionalização e, por essa razão, muitas empresa acabam por optar pelo acesso gradual aos mercados.

Já Martins (2020) afirma que a falta de assistência técnica e a falta de *staff* qualificado são os principais obstáculos com que as empresas se deparam quando iniciam o processo de expansão internacional.

2.1.4 Modos de entrada no mercado internacional

O modo de entrada no mercado internacional é visto como um arranjo institucional, que dá à empresa a possibilidade de entrar em novos mercados com os seus produtos, serviços ou outros recursos (Root, 1994). Root (1994) refere ainda que o modo de entrada afeta significativamente o desempenho e a longevidade das atividades no exterior.

Existem três modos de entrada nos mercados internacionais:

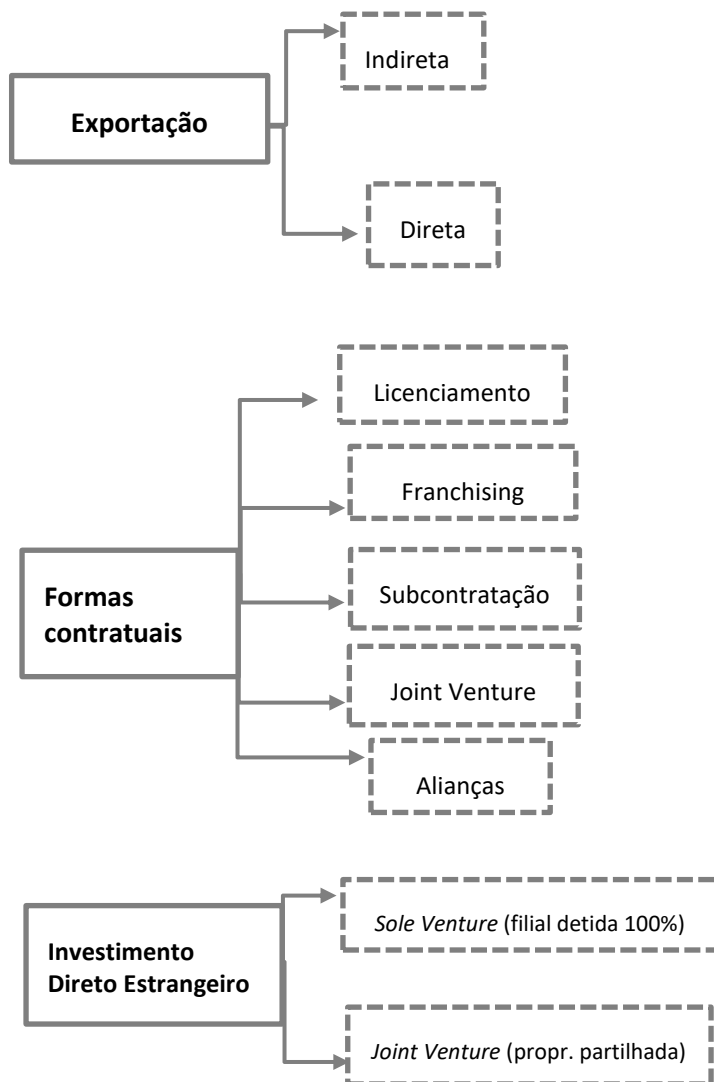


Figura 1: Resumo modos de entrada no mercado internacional

Fonte: Elaboração própria

2.1.4.1 Exportação

A exportação consiste na venda de produtos e/ou serviços para países estrangeiros. É uma estratégia de internacionalização simples e muito utilizada pelas organizações devido ao baixo nível de envolvimento, risco e controlo (Mercado, S., Welford, R., & Prescott, K. , 2001). É frequentemente adotada por empresas que não detêm recursos, que podem ser a ausência de capital humano, de capital ou ainda quando receiam perder o controlo de gestão.

Na exportação indireta a empresa utiliza intermediários para vender os seus produtos e/ou serviços no mercado estrangeiro, o que significa, que a empresa não tem de lidar diretamente com os clientes finais do mercado externo (Mercado, S., Welford, R., & Prescott, K. , 2001).

Assim, a exportação pode ser de dois tipos:

- **Exportação Indireta:** traduz-se na venda de um produto num mercado internacional, através de intermediários da empresa (ex: agentes comerciais) sendo a venda efetuada de forma similar à venda no mercado doméstico.
- **Exportação Direta:** A empresa estabelece o seu próprio departamento de exportação e vende os seus produtos através deste que se encontra localizado no mercado externo. Implica uma dedicação maior e mais recursos por parte da empresa.

Estes dois tipos de exportação apresentam vantagens e desvantagens (Tabela 3).

EXPORTAÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
DIRETA	- Maior informação sobre o mercado; - Maior controlo sobre os canais de distribuição; - Controlo do plano estratégico de marketing; - Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis	- Maiores dificuldades de entrada inicial; - Maiores custos de estrutura; - Maiores riscos; - Perda de controlo sobre as vendas
INDIRETA	- Maior facilidade de entrada inicial; - Menores custos de representação; - Perceção de riscos inferiores	- Menor controlo e informação sobre o mercado; - Ausência de estratégias de entrada.

Tabela 3: Exportação – Vantagens vs. Desvantagens
 Fonte: Adaptado Teixeira A. (2014)

2.1.4.2 Formas Contratuais

Outro dos modos de entrada no mercado externo é através estabelecimento de formas contratuais, onde se definem acordos duradouros entre empresas de países diferentes promovendo desde a transferência de conhecimentos ao estabelecimento de filiais comerciais e produtivas – (Teixeira G. , 2005).

2.1.4.2.1 Licenciamento

Simões (1997) define o licenciamento como um acordo de venda no qual uma empresa (licenciador) cede a outra empresa (licenciado) o direito de utilização de determinados conhecimentos (*know how*) e a exploração de direitos de propriedade intelectual (licença).

O licenciamento traduz-se, assim, na venda do direito de produzir ou comercializar os bens de outra empresa ou de utilizar a sua tecnologia, em troca do pagamento de “royalties” ou utilizando outra forma de pagamento.

Na Tabela 4, resumem-se algumas das vantagens e desvantagens deste tipo de licenciamento:

Formas Contratuais: LICENCIAMENTO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
	- Menor risco de entrada no mercado; - Maior rapidez de entrada; - Reduzido compromisso financeiro; - Promoção da marca; - Conhecer as potencialidades e características do mercado; - Entrada em mercados complexos e distantes.	- Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente; - Risco de deterioração da imagem de marca, se o licenciado não satisfizer as normas de qualidade pretendidas; - Custos de formalização e de transferência dos conhecimentos; - Custos de adaptação da tecnologia às condições locais.

Tabela 4: Licenciamento – Vantagens vs. Desvantagens

Fonte: Adaptado (Simões C. E., 2013) e (Teixeira A. , 2014)

2.1.4.2.2 Franquias (*Franshising*)

O franchising é uma forma de licenciamento onde o franchisador licencia franchisados para comercializarem ou produzirem um produto/serviço em determinado território, segundo o modelo de negócio criado pelo franchisador - (Viana, C., & Hortinha, J., 2005). Estes autores distinguem três grandes tipos de franchising:

- **Franchising de Produção:** está em questão a cessão de know-how, licença de produção e direitos de comercialização de produto ou tecnologia;

- **Franchising de Distribuição:** trata-se da comercialização de produtos sob a marca do franchisador;
- **Franchising de Serviços:** refere-se à exploração de uma insígnia, havendo transferência de know-how e métodos de gestão, podendo estar associado o fornecimento de produtos.

Na Tabela 5 resumem-se algumas das vantagens e desvantagens deste tipo de licenciamento:

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
	- Rapidez e baixo risco de entrada no mercado; - Aproveitamento de um método de marketing padronizado e de uma imagem distintiva; - Rapidez de expansão internacional da rede; - Rigoroso controlo de custos.	- Controlo inferior ao do investimento direto no estrangeiro; - Possibilidade de criação de concorrentes; - Exigência de prestação de apoio continuado; - Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes.

Tabela 5: Franchising – Vantagens vs. Desvantagens

Fonte: Adaptado (Simões C. E., 2013)

2.1.4.4.3 Subcontratação

Teixeira (2005) define esta forma de licenciamento como um acordo entre uma empresa internacional (contratante) e uma empresa do país de destino (subcontratada), sendo que esta última fabrica os produtos ou componentes destes e a primeira leva a cabo a sua comercialização.

2.1.4.4.3 Joint-Ventures

Por definição, uma joint-venture consiste na participação de duas ou mais empresas-mãe no capital de uma sociedade constituída juridicamente, com o objetivo de desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial, proporcionando a partilha do respetivo património, lucro e risco de negócio (Teixeira G. , 2005).

Na Tabela 6 apresentam-se algumas vantagens e desvantagens da entrada no mercado externo através de joint-ventures:

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Formas Contratuais: JOINT VENTURES	- Partilha de riscos e custos; - Partilha de recursos; - Redução dos custos de produção - Acesso rápido à tecnologia; - Aumento de sinergias e de probabilidade de sucesso.	- Investimento elevado; - Maior risco de fracasso dos objetivos; - Partilha de lucros e existência de divergências sobre a divisão dos mesmos; - Proteção de interesses; - Conflito entre parceiros; - As diferenças culturais podem constituir um desafio.

Tabela 6: Joint-ventures – Vantagens vs. Desvantagens

Fonte: Adaptado (Lima, 2016)

2.1.4.4 Alianças

Segundo Lorga (2003), as alianças estratégicas são um conjunto diversificado de relações comerciais entre empresas de uma economia e empresas de diferentes países, desde que, o modo de cooperação não se enquadre no âmbito do licenciamento e da joint-venture.

Segundo o mesmo autor, as principais razões para a formação de alianças estratégicas são a escassez de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos), falta de competências e de *know how*.

Na Tabela 7, resumem-se as vantagens e desvantagens deste tipo de licenciamento:

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Formas Contratuais: ALIANÇAS	- Partilha de custos e riscos; - Maior facilidade na entrada em novos mercados; - Promove sinergias; - Acesso aos conhecimentos e recursos do parceiro; - Maior facilidade de obtenção de economias de escala; - Acesso a redes de relações.	- Criação de concorrentes; - Problemas de coordenação; - Maior complexidade organizacional; - Distribuição de lucros; - Risco de difundir conhecimento vital; - Perda de autonomia - Incompatibilidade e conflito com o parceiro.

Tabela 7: Franchising – Vantagens vs. Desvantagens

Fonte: Adaptado (Simões C. E., 2013)

2.1.4.3 Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento Direto Estrangeiro, implica a participação no capital de empresas sedeadas noutro país, na tentativa de influência ou controlo na sua gestão.

2.1.4.3.1 *Sole Venture*

Este tipo de empresa caracteriza-se por ser detida por uma única entidade.

Cateora e Graham (1996) consideram que a sole-venture implica a criação ou a aquisição de uma filial no estrangeiro detida a 100% pela empresa.

Os mesmos autores, realçam as suas vantagens a nível de custo dos recursos humanos, facilidade de acesso a matérias-primas e de não pagamento de direitos à importação, contrapondo, contudo, com o facto da empresa ficar mais vulnerável à instabilidade política e económica do país.

Face a todas as outras figuras, a sole venture possibilita um controlo total, mas exige maior investimento (Lorga, S., 2003).

2.1.4.3.2 *Joint-Venture*

Baseia-se na repartição do capital por duas ou mais empresas independentes, tendo poderes de decisão partilhados.

Com este tipo de investimento as empresas vêm assim diminuído o seu risco tendo maior facilidade de integração nas redes locais. Contudo, Lorga (2003) considera que este contrato implica sempre a criação de uma entidade nova e juridicamente distinta das outras.

2.2 PME Portuguesas

O conceito Pequena e Média Empresa (PME) abrange um número muito vasto de empresas, e a importância deste tipo de entidades manifesta-se, significativamente, em termos de emprego e também no volume de negócios.

Islam et al (2021) afirmam que as PME captaram muitas atenções, sendo vistas como as principais forças para o crescimento económico de uma nação.

Considera-se que este tipo de empresas formam a “espinha dorsal da economia nacional, ou seja, representam um grande contributo para o desenvolvimento e sustentabilidade do tecido económico português” (Monteiro V. , 2017, pp. 1). Assim, estas empresas são consideradas essenciais para o crescimento e estabilidade das economias, pois contribuem significativamente para a criação de emprego e para o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB).

Em 2015, quase 23 milhões de PME geraram 3,9 biliões de EUR em valor acrescentado e empregaram 90 milhões de pessoas.

Embora a exportação seja ainda a forma mais conhecida de internacionalização, cada vez mais as PME estão a ganhar uma atuação direta no exterior por via de atividades de distribuição, produção entre outras (Coviello, 1999).

Russo (2006) defende que critérios como o número de colaboradores ou o volume de negócios, classificam as empresas como micro, pequenas ou médias empresas.

Assim, segundo vários autores e a definição europeia, as PME classificam-se em 3 categorias:

CATEGORIA	COLABORADORES	VOLUME DE NEGÓCIOS
Micro	Até 10	Até 2 Milhões €
Pequena	Até 50	Até 10 Milhões €
Média	Até 250	Até 50 Milhões €

Tabela 8: Classificação das PME

Fonte: Recomendação da Comissão n.º 2003/361/CE

Segundo dados do *pordata* publicados a 30 de março de 2022 (Fundação Francisco Manuel dos Santos, s.d.), no ano de 2020 existiam cerca de 1 314 944 PME registadas em Portugal, sendo:

- 1 264 086 Micro empresas;
- 43 678 Pequenas empresas;
- 7180 Médias empresas.

Comparativamente ao ano anterior, verifica-se uma redução de sensivelmente 1,42%, refletindo-se sobretudo a nível das microempresas.

Em retrospectiva, nos últimos anos, e partindo da análise da tabela 9 abaixo, podemos concluir que, na categoria de PME, as microempresas são as entidades que mais tem crescido ao longo dos últimos anos em Portugal.

ANOS	MICRO	PEQUENAS	MÉDIAS	TOTAL
2004	1064115	43806	6433	1114354
2005	1099975	44149	6391	1150515
2006	1119032	45513	6548	1171093
2007	1180255	46398	6779	1233432
2008	1.207.098	46.383	6.821	1260302
2009	1171689	44253	6546	1222488
2010	1117787	42968	6413	1167168
2011	1088145	40815	6193	1135153
2012	1043003	37118	5773	1085894
2013	1077294	35446	5687	1118427
2014	1104490	35870	5759	1146119
2015	1136865	37515	5951	1180331
2016	1167993	38866	6248	1213107
2017	1212059	40547	6628	1259234
2018	1244495	42581	6961	1294037
2019	1281857	44492	7300	1333649
2020	1264086	43678	7180	1314944

Tabela 9: Pequenas e médias empresas: total e por dimensão

Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2022-03-30

Na tabela 10, é possível ver o crescimento a nível percentual:

VARIAÇÃO PERCENTUAL AO LONGO DOS ANOS	
2004 > 2005	3,25%
2005 > 2006	1,79%
2006 > 2007	5,32%
2007 > 2008	2,18%
2008 > 2009	-3,00%
2009 > 2010	-4,53%
2010 > 2011	-2,74%
2011 > 2012	-4,34%
2012 > 2013	3,00%
2013 > 2014	2,48%
2014 > 2015	2,99%
2015 > 2016	2,78%
2016 > 2017	3,80%
2017 > 2018	2,76%
2018 > 2019	3,06%

2019 > 2020	-1,40%
-------------	--------

Tabela 10: Variação da quantidade de PME nos últimos anos

Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas; PORDATA
Última atualização: 2022-03-30

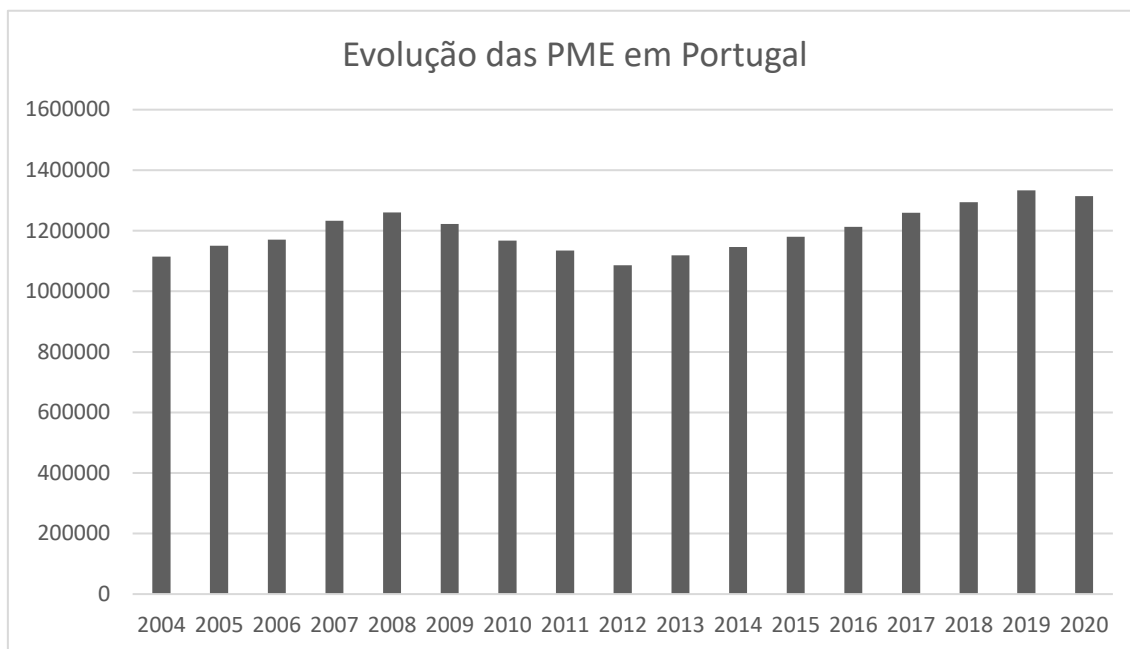


Gráfico 1: Evolução da quantidade de PME ao longo dos anos

De acordo com a Comissão Europeia (2021), na Europa, 99,8% das empresas são PME, onde 99% são micro ou pequenas empresas, 0,8% são médias empresas e só 0,2% são grandes empresas.

2.2.1 PME Líder

No âmbito do Programa FINCRESCE, com o objetivo de distinguir empresas com perfis de desempenho superiores, em 2008 o IAPMEI lançou o estatuto de PME Líder.

É atribuído em parceria com o Turismo de Portugal (no caso das empresas do setor do Turismo), um conjunto de bancos parceiros e as Sociedades de Garantia Mútua, tendo por base as melhores notações de rating e indicadores económico-financeiros.

As PME Líder têm acesso a um conjunto de benefícios, como condições especiais a produtos financeiros e a uma rede de serviços, a facilitação da relação com a banca e o prestígio associado à marca PME Líder na relação com os seus *stakeholders*.

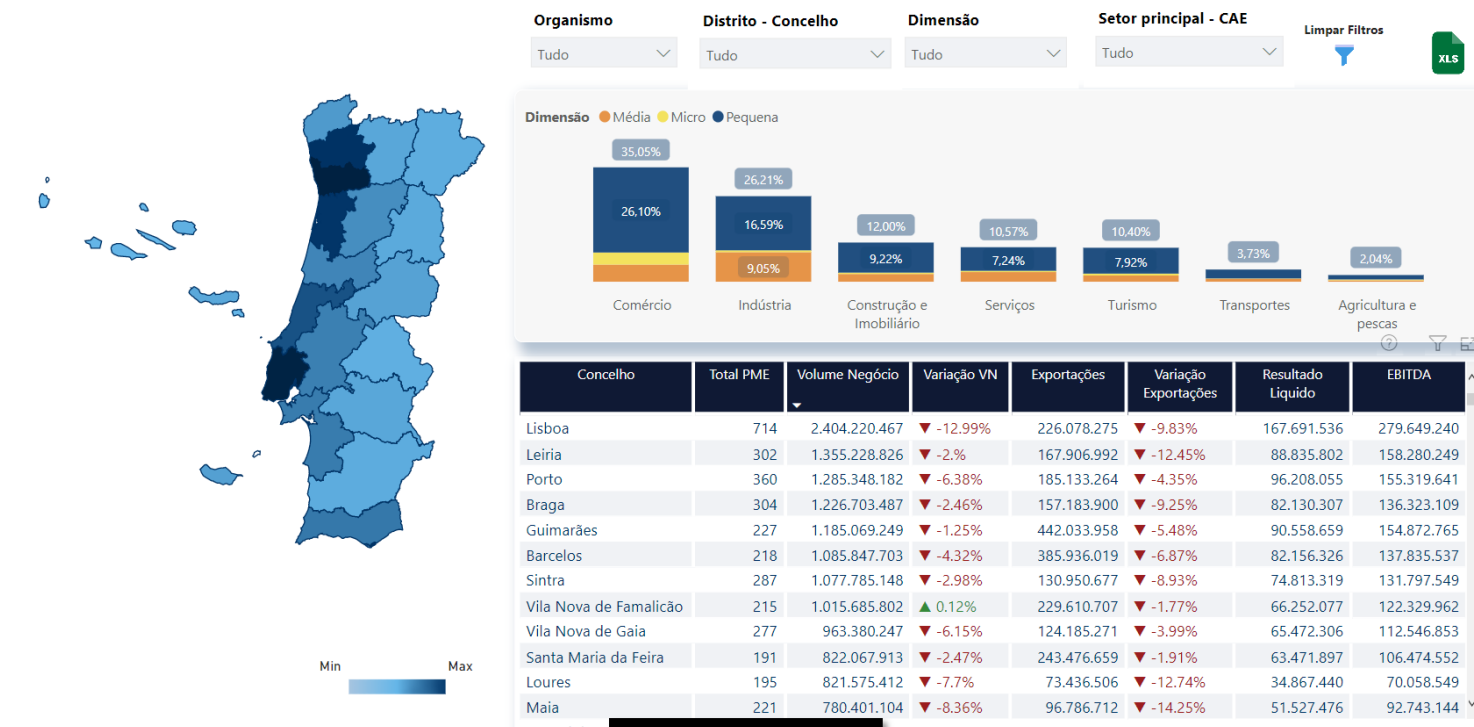


Figura 2: Quantidade PME em Portugal
Fonte: IAPMEI, s.d.

As empresas distinguidas com o estatuto de PME Líder 2021 tiveram um volume de negócios superior a 40 mil milhões de euros e são responsáveis por mais de 361 mil de postos de trabalho.

A distribuição setorial seguiu a mesma tendência dos anos anteriores, liderada pelo Comércio (35%), seguindo-se a Indústria (extrativa e transformadora) (26,2%), a Construção (11,7%) e o Alojamento, Restauração e Similares (9,7%). Relativamente à dimensão, as pequenas empresas continuam a predominar, representando 71,2% do total das PME Líder 2021, seguidas das médias empresas, com 22,8%, e das microempresas, com 6,0%.

Segundo dados do IAPMEI, é no distrito do Porto que estão sediadas a maioria das PME Líder 2020 (19,8%, ou seja, 1974 empresas), reforçando igualmente aumento em todos os distritos, comparativamente ao ano anterior.

2.2.2 Obstáculos

Para as PME existem grandes barreiras que dificultam a expansão internacional deste tipo de empresas, apesar de estarem inseridas na economia de países principalmente desenvolvidos (Cardoso, 2021).

Segundo Hassim *et al* (2011) alguns desses desafios podem ser:

- ✓ A dificuldade na aquisição de matérias-primas;
- ✓ A baixa capacidade tecnológica;
- ✓ A falta de acesso a informações políticas comerciais relevantes;
- ✓ Regulamentações que promovam participação de mercado.

Em Portugal foi observado que a maioria das PME não tem uma orientação estratégica definida para os seus dirigentes, planeando apenas a curto prazo, o que também contribui para um fraco desempenho dessas empresas (Russo, 2006).

2.3 Setor do Calçado

O setor do calçado tem um papel significativo na balança comercial portuguesa, sendo considerado uma referência na economia nacional. Nos anos 70 e 80, Portugal começava a ser reconhecido pela produção massiva de calçado a baixo custo devido ao baixo custo de produção e ao elevado número de produção (Freitas, 2019).

No ano de 1975, foi criada a APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos – que tem como principal objetivo a representação institucional das empresas deste setor, a melhoria das condições de empregabilidade no setor, e o aumento da competitividade empresarial - (APICCAPS, s.d.).

Esta associação atua, sobretudo, nas áreas da internacionalização, estudo de projetos, formação, tecnologia, entre outras.

Onze anos depois, em 1986, e com sede no concelho de Felgueiras, é criado o CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal – que tem como missão apoiar tecnologicamente o cluster do calçado. Esta entidade atua a nível de investigação e desenvolvimento, gestão industrial, certificação do produto, entre outras - (CTCP, s.d.).

Na década de 90, começou-se a verificar uma deslocação da produção para os países mais asiáticos muito devido à eliminação de barreiras ao comércio internacional - (APICCAPS, s.d.). Segundo a mesma fonte, de modo a combater o mercado asiático, Portugal teve de apostar na inovação, tecnologia e qualidade como fatores competitivos.

Atualmente, a indústria do calçado é a que mais contribui para o aumento da receita externa portuguesa. Este setor sempre teve uma forte vocação para a exportação, e mesmo após a crise económica de 2009, o comércio recuperou os seus valores de exportação para 95% da produção nacional – (APICCAPS, s.d.).

As exportações são, sobretudo, distribuídas pela Europa muito devido à proximidade geográfica e cultural do mercado - (APICCAPS, Monografia Estatística - Calçado, Componentes e Artigos de Pele, 2017).

A indústria encontra-se essencialmente especializada no calçado de couro que representa cerca de 90% do valor das vendas, sendo maioritariamente o calçado de senhora e de homem. Contudo, segundo a classificação das atividades económicas (CAE Rev. 3, INE), a indústria do calçado inclui:

- ✓ **Fabricação de calçado (CAE 15201):** “compreende a fabricação de calçado em diferentes matérias (couro, borracha, plástico, têxteis, madeira, etc.), para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção [...]. Inclui serviços de acabamento de calçado”;

- ✓ **Fabricação de componentes para calçado (CAE 15202):** “compreende a fabricação de partes ou componentes para calçado (solas, partes superiores de calçado, palmilhas, saltos, contrafortes, testeiras, etc.) em couro”.

2.3.1 Clusters do setor

A indústria do calçado caracteriza-se por uma elevada concentração geográfica no Norte de Portugal, cuja produção se distribui por três polos no Território de Portugal Continental. O primeiro é constituído pelos concelhos de Felgueiras e Guimarães (mais direccionados para a exportação); o segundo polo é composto por São João da Madeira e Vila Nova de Gaia (empresas de menor dimensão em que a produção se destina ao consumo nacional); o último polo é formado por Benedita (especialista em calçado de segurança e para uso profissional) - (Cardeal, 2010).

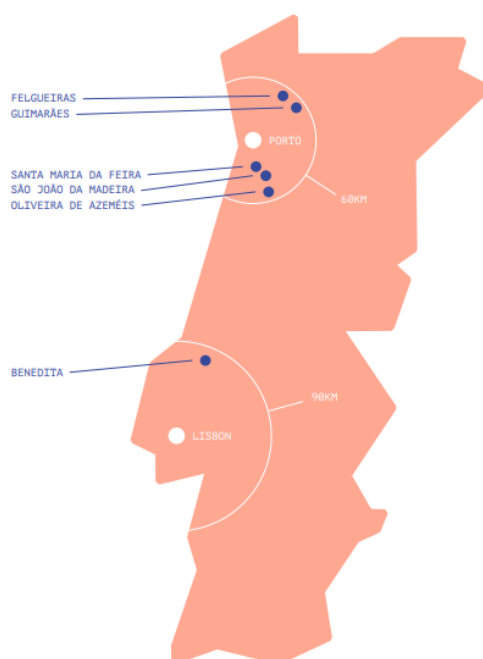


Figura 3: Distribuição geográfica setor calçado

Dados do Banco de Portugal, publicados em fevereiro de 2021, mostram que existiu um crescimento do número de empresas no setor do calçado até 2017. Após este ano, verifica-se uma diminuição do número de empresas, assim como o volume de negócios que, no período de 3 anos (2017-2020) desceu cerca de 610 milhões de euros. Consequentemente, neste período também se verificou uma descida da quantidade de trabalhadores no setor.

No boletim de análise trimestral de conjuntura à indústria de calçado, publicado pela APICCAPS, numa análise do 2º trimestre de 2021, verifica-se um aumento de pessoas ao serviço, sendo este o primeiro trimestre, desde o final de 2017, em que a tendência da evolução do emprego na indústria portuguesa de calçado foi positiva.

2.3.2 B2B e B2C

Na indústria do calçado, as siglas B2B e B2C são bastante utilizadas para descreverem o modelo de negócio de cada empresa. B2B é o termo em inglês para “*Business to Business*”, que se refere às empresas que vendem para outras empresas. Neste modelo de negócio, o comprador pode até ser o consumidor final, mas, em geral, ele faz a aquisição com intenção de revender.

Na modalidade de negócios B2C (*Business to Consumer*) o público-alvo muda e passa a ser o consumidor final. Este é um modelo de negócio mais comum, que inclui estabelecimentos de dia-a-dia como lojas, supermercados, farmácias etc.

2.3.3 Obstáculos

Apesar do significativo crescimento e da alta competitividade do setor, a indústria do calçado é caracterizada por frequentes ciclos de altos e baixos e alta volatilidade, muito devido ao facto das necessidades de o consumidor variarem em função da moda, assim como as tendências de cada estação, alterarem frequentemente – (Braglia, 2022).

A grave crise económica de 2009 dificultou todos os setores da economia europeia, e o setor do calçado português não escapou à conjuntura económica que se vivia nesse período.

Contudo, apesar das adversidades, o setor destacou-se pelo seu desempenho perante a crise económica, pois as empresas do setor continuaram a apostar nos mercados internacionais e no marketing internacional: “A sua excelência na produção permite-lhe sustentar diversos modelos de negócios baseados quer na implantação das suas marcas próprias, comunicando-as como calçado *made in Portugal*, elemento simbólico de valorização e garantia do produto, quer na produção para marcas internacionais de projeção global”. - (APICCAPS, 2015).

2.3.4 Evolução da Produção, Emprego e Empresas do Setor

Nos últimos 30 anos, o setor exibiu sempre um forte crescimento, sendo entre 1970 e 1980 marcado pela deslocalização da produção de grandes multinacionais europeias de calçado, para produzirem em Portugal - (Brandão & Mota, 2019).

Contudo, a entrada da China em 1999 na Organização Mundial do Comércio (OMC) veio aumentar a competitividade do setor.

A tabela 11, assim como o gráfico 2, mostram a evolução do setor nos últimos anos, sendo visível o impacto da crise económica de 2009, assim como a recuperação nos períodos seguintes.

ANO	FATURAÇÃO TOTAL	% MERCADO EXTERNO	% MERCADO INTERNO
2006	1690 M €	64,79%	35,21%
2007	1745 M €	63,85%	36,15%
2008	1763 M €	64,54%	35,46%
2009	1648 M €	64,85%	35,15%
2010	1833 M €	63,98%	36,02%
2011	2026 M €	65,00%	35,00%
2012	2066 M €	66,67%	33,33%
2013	2237 M €	64,78%	35,22%
2014	2358 M €	64,74%	35,26%
2015	2393 M €	65,11%	34,89%
2016	2447 M €	65,40%	34,60%
2017	2487 M €	65,87%	34,13%
2018	2412 M €	63,80%	36,20%
2019	2253 M €	64,87%	35,13%
2020	1879 M €	68,40%	31,60%

Tabela 11: Faturação anual do setor do calçado

Fonte: Banco de Portugal, s.d.

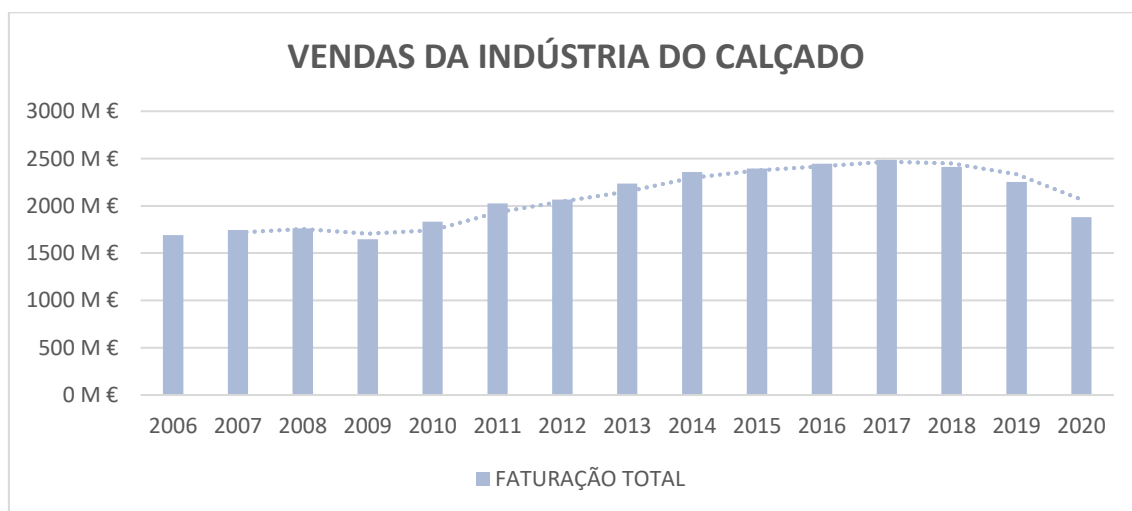


Gráfico 2: Faturação anual do setor do calçado

Fonte: Banco de Portugal, s.d.

O peso das exportações em relação ao mercado interno é significativo, e, geralmente, tem tendência crescente. Em relação ao mercado nacional, o mercado externo consome mais, sensivelmente, 20% da produção de Portugal. - **gráfico 3**.

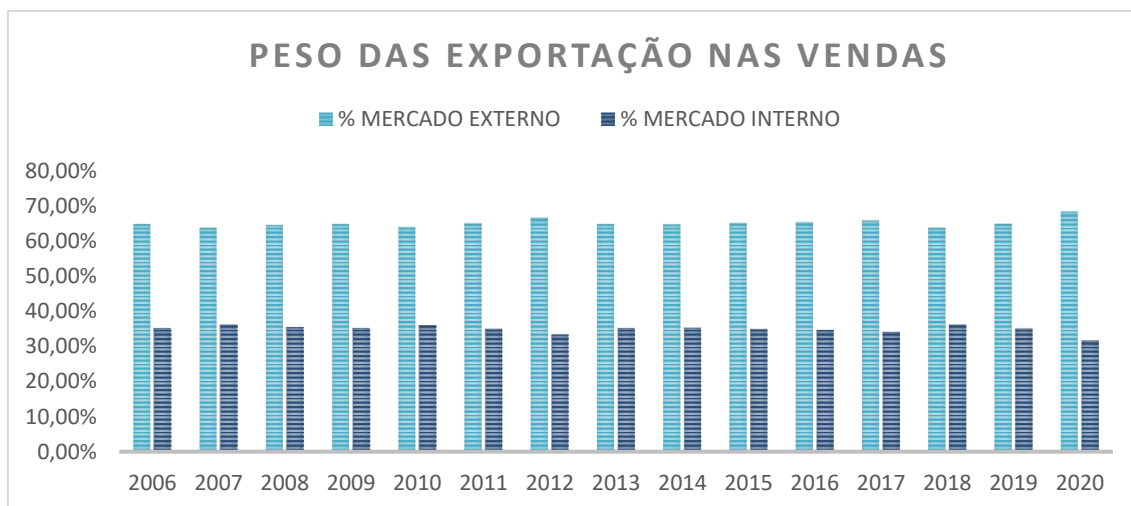


Gráfico 3: Peso das exportações nas vendas

Fonte: Banco de Portugal, s.d.

2.4 Pandemia de COVID-19

O vírus SARS-CoV-2 (*Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus*), proveniente da doença infecciosa COVID-19, surgiu, pela primeira vez, na China em dezembro de 2019 após crescentes casos de pneumonia. O seu poder de propagação verificou-se de tal forma elevado, que o tempo entre a sua manifestação inicial e a declaração de pandemia por parte da Organização Mundial de Saúde foi apenas de 3 meses. - (OMS, s.d.)

Em consequência da rápida propagação destes vírus, e ainda sem vacina que o combatesse, o mundo entrou em processo de confinamento.

Na tentativa de combater esta pandemia mundial, muitos países impuseram restrições de várias formas, através de bloqueios nas fronteiras, proibição de entrada de estrangeiros, redução do pessoal etc. - (Ivanov, 2020)

Com o bloqueio das economias por todo o globo em 2020, nasceu uma enorme dúvida sobre a continuidade dos processos de internacionalização. A pandemia tinha vindo para afetar diretamente a indústria, com funcionários infetados ou em isolamento, e indiretamente através de constrangimentos e até impedimentos nos transportes e controlos de fronteira – (Kersan-Škabić, 2022).

2.4.1 Pandemia COVID-19 em Portugal

Portugal não foi exceção. Em 2 de março de 2020 foi confirmado o primeiro doente de COVID-19 em território nacional português, e dias após, verificou-se uma disseminação massiva de uma variante do SAR-COV-2. - DGS

De forma a mitigar a propagação do vírus, foram impostas medidas, nomeadamente, confinamentos gerais obrigatórios e inúmeros Estados de Emergência decretados.

Por consequência de medidas como estas, inúmeros negócios ficaram comprometidos, a curto, médio e até longo prazo – (Veiga, 2021).

O gráfico 2 abaixo, a evolução do número de casos de COVID-19 em Portugal.

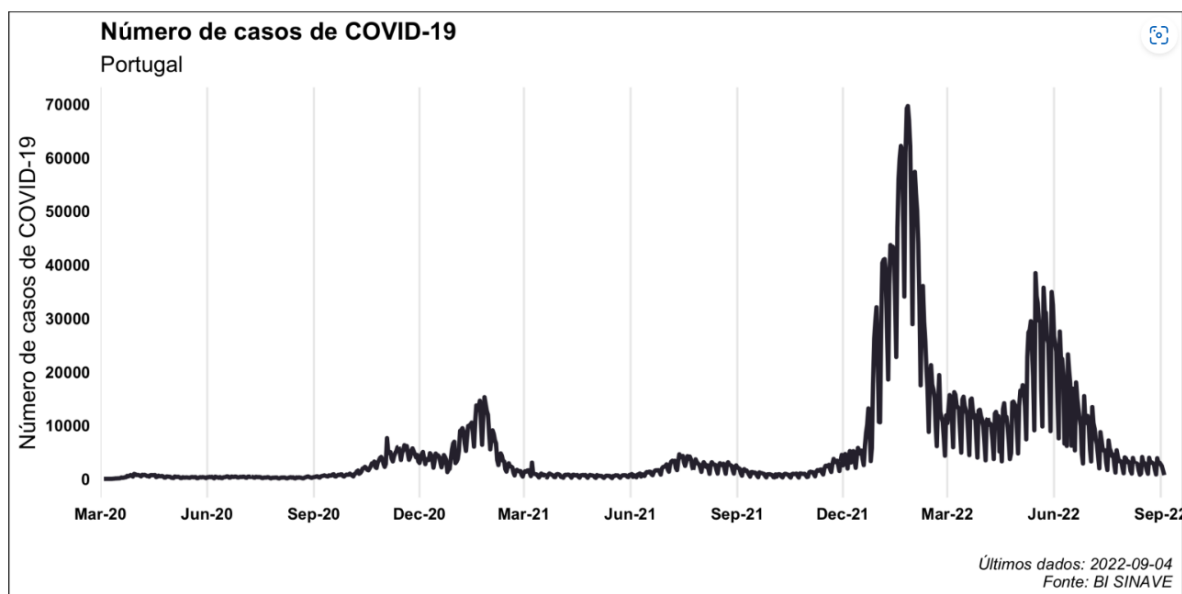


Gráfico 4: Número de casos de COVID-19 em Portugal

Fonte: DGS, s.d.

2.4.2 A Resiliência da Indústria

Durante os períodos de confinamento obrigatório, diversos negócios foram obrigados a encerrar, outros foram obrigados a trabalhar a partir das suas habitações, ou a trabalhar com horários reduzidos e condições especiais, e outros, sem alternativa para trabalhar a partir de casa porque não se tratavam de setores essenciais, tiveram de parar a sua laboração.

Perante isto, o comércio e as indústrias, viram-se obrigados a ganhar vantagem competitiva para manter o seu negócio estável e aberto - (Ferreira, 2021).

Acrescido a isso, o facto de o mundo ser cada vez mais tecnológico, e estar disponível na mão de todos aqueles que possuam ligação à internet, causou a grande necessidade de adaptação das indústrias portuguesas.

Fomos impostos, enquanto sociedade em geral, a uma mudança que exigiu a transformação da nossa habitual postura analógica para uma postura mais tecnológica (dos Santos, 2020).

As medidas restritivas adotadas, como a quarentena e o distanciamento social, de certo modo acabaram por influenciar e mudar a nossa forma de pensar na continuidade as atividades até hoje conhecidas (Aquino, 2020).

Nagarajan e Sharma (2021), argumentam que as empresas estão propensas a aumentar o custo das suas cadeias de abastecimento como forma de resposta à pandemia. O estudo afirma que as empresas baseadas em economias asiáticas emergentes apresentam uma relação positiva e

significativa entre a proporção das vendas externas e a alteração do valor. Contudo, esta relação não se confirma em outras três regiões.

Dessa forma, terá sugerido que as empresas em economias emergentes asiáticas estão posicionadas para beneficiarem da estruturação de cadeias de abastecimento global (Nagarajan e Sharma, 2021).

2.4.3 Apoios e Medidas de Incentivo à Indústria

Para fazer face ao impacto da pandemia na economia, o governo português tem avançado com várias medidas e apoios, que tem vindo a vir ajustadas e prorrogadas face à evolução da pandemia.

Medidas como o lay-off, o Apoio à Retoma Progressiva ou a flexibilização do pagamento do IVA, vieram a mostrar-se cruciais para a sobrevivência de várias empresas.

CAPÍTULO 3 - Metodologia de Investigação

O trabalho de investigação tem um carácter exploratório, através de uma metodologia predominantemente qualitativa.

Numa fase primordial, em novembro de 2021 e abril de 2022, foram realizadas entrevistas preparatórias, respetivamente, à APICCAPS e ao CTCP.

A entrevista à APICCAPS foi realizada via zoom ao responsável pelo departamento de estudos, contando com a colaboração do diretor executivo da APICCAPS. A entrevista teve a duração de cerca de 2,5 horas.

A entrevista ao CTCP foi respondida através de e-mail pela responsável pelo gabinete de comunicação do centro.

Após construção do questionário com as informações recolhidas nas entrevistas introdutórias, em agosto e setembro de 2022, partimos para a realização de 8 entrevistas a responsáveis de empresas e aos seus trabalhadores, do setor do calçado, de forma a caracterizar os impactos da pandemia COVID-19 no processo de internacionalização das PME deste setor. Todas as entrevistas foram realizadas na sede da empresa, e tiveram a duração de sensivelmente 20 a 30 minutos.

3.1 Técnica de Recolha de Dados - Entrevista

Foi realizada uma entrevista exploratória inicial à APICCAPS, assim como ao CTCP, de modo a recolher dados base sobre o setor e sobre o impacto da pandemia de COVID-19 neste. Através das informações obtidas, foram elaborados os questionários para as empresas a entrevistar.

Neste estudo, e com o consentimento dos entrevistados, optou-se pela gravação das entrevistas realizadas para evitar o tirar apontamentos que poderia causar mais distração para os intervenientes. Posteriormente, o conteúdo das gravações foi transcrito para documento *word*.

Previamente, as empresas foram contactadas de forma a garantir a sua disponibilidade, assim como de forma a conhecerem o tema do estudo e a perceberem a importância da sua participação do mesmo.

As entrevistas foram efetuadas na sede da empresa, e com o responsável mais adequado ao tema por sugestão da própria empresa.

A seleção das empresas a entrevistar foi feita com base nos seguintes indicadores:

- Volume de faturação, tendo sido selecionadas empresas num ramo de distinto de 1M€ até 12M€ ;
- Nível de exportação, medido através dos principais mercados e do volume de faturação para o mercado internacional;
- Localização geográfica na zona Norte de Portugal.

3.2 Caracterização da Amostra e Análise do Conteúdo

<i>EMPRESA</i>	<i>VOLUME DE NEGÓCIOS 2020</i>	<i>ASSOCIADO APPICAPS</i>	<i>PRINCIPAIS MERCADOS INTERNAC. (EX.)</i>	<i>CARGO ENTREVISTADO</i>	<i>CONCELHO</i>
A	5 M €	SIM	África, França, Alemanha etc	Comercial e responsável pela logística	Felgueiras
B	4 M €	NÃO	Europa, África, Ásia etc	Comercial	Felgueiras
C	3 M €	SIM	Holanda	Supervisor	Felgueiras
D	12 M €	SIM	Alemanha, EUA, Rússia etc	Depart. Internacionalização	Felgueiras
E	1 M €	NÃO	França, Alemanha, EUA etc	Contabilista Certificada	Guimarães
F	6 M €	SIM	Alemanha, EUA, França etc	Comercial	Felgueiras
G	7 M €	SIM	EUA, Holanda etc	Supervisor	Felgueiras
H	10 M €	NÃO	Alemanha, EUA, Bélgica etc	Comercial	Felgueiras

Tabela 12: Caracterização das empresas entrevistadas

Após transcrição das entrevistas, processo que durou, sensivelmente, 8 horas, fez-se a análise do conteúdo destas.

Para além de responder aos objetivos do estudo, o propósito era estabelecer relações entre a informação facultada pela APICAPS e o CTCP nas entrevistas, e comparar aquilo que efetivamente as empresas do setor sentiram.

CAPÍTULO 4 - Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo será feita uma análise comparativa entre os dados recolhidos nas entrevistas feitas à APICCAPS e ao CTCP com as entrevistas feitas às empresas, fazendo a interligação com a revisão de literatura.

4.1 Motivação para a Internacionalização

O setor do calçado exporta cerca de 95% de tudo aquilo que produz, logo uma empresa quando é criada tem de ter em perspetiva o mercado internacional (Monteiro, 2018). Isto é consequência do próprio ambiente de negócios, pois este obriga a que assim seja. Se a empresa se focar apenas no mercado nacional, muito provavelmente não irá crescer.

“O próprio ambiente de negócios faz com que seja assim, faz com que tenha que ir lá para fora porque de facto se se focar só no mercado nacional não vai conseguir singrar ou crescer, a não ser que esteja num nicho muito específico.” – Responsável pelo departamento de estudos APICCAPS.

Acrescido a isso, é nos mercados externos que se obtém maior valor, pois o poder de compra destes é superior.

“É nos mercados onde estamos que podemos captar mais valor, e nós estamos em segmentos de maior valor acrescentado. Naturalmente queremos ir para esses mercados em especial o europeu, que por um lado está pertinho como eu disse, e por outro têm elevado poder de compra, é um dos mercados com maior poder de compra.” - Responsável pelo departamento de estudos APICCAPS.

As empresas inquiridas identificam a mesma necessidade de explorar o mercado estrangeiro. Identificam sobretudo o fator financeiro e as margens de lucro que conseguem praticar nos mercados externos são consideravelmente superiores às praticadas em Portugal:

“Tentamos procurar clientes de gama média alta e nesse sentido tentamos procurar lá fora porque existe um maior número de grandes marcas lá fora do que propriamente cá, e é nesse nicho de mercado que nós queremos estar.” – Contabilista Certificada, Empresa E.

Acrescido a isso, existe o facto de Portugal ser um país muito pequeno, onde o consumo de calçado não é proporcional à quantidade de empresas que o fabrica, daí a necessidade de procurar novos mercados:

“Lá fora é mais lucrativo. Portugal não tem capacidade financeira para pagar a qualidade do artigo que atualmente produzimos.” – Comercial da empresa D.

“O mercado nacional a nós não nos permite lucrar. Recentemente tentamos negociar com dois clientes a nível nacional, mas devido ao preço dos nossos materiais não conseguimos fazer preços para o mercado nacional. É mais lucrativo através de exportação.” – Supervisor da empresa C.

Assim, destaca-se que a internacionalização acontece como um processo natural, uma vez que a oferta nacional é superior à procura nacional, o poder de compra português é mais baixo que o de outros países europeus, o tipo de produto produzido é essencialmente de alta qualidade e destinado à classe média alta e, por último, as empresas portuguesas vendem por grosso e, portanto, os mercados externos são importantes para as empresas terem encomendas maiores e ao mesmo tempo praticarem preços mais altos.

“Eu acho que no meio em que nós estamos, não é sustentável para uma empresa trabalhar só para o nosso mercado, é um mercado bastante pequeno para a quantidade de empresas que existem. Somos uma população demasiado pequena para atingir um volume de negócio que tem o mercado lá de fora. Há empresas que produzem meio milhão de pares de calçado e o mercado português não consome isso. Ou consumia se fosse só aquela empresa a fornecer. Ou seja, o consumo de Portugal não é proporcional à produção do calçado português. Também a nível de valor, nós aqui em Portugal não temos capacidade económica para lucrar apenas no mercado português. Por vezes, o pouco consumo que existe em Portugal, não está disposto a pagar pela devida qualidade do calçado produzido no seu próprio país, ao contrário do mercado europeu, por exemplo.” – Comercial da empresa B.

4.2 Mercados de Atuação

Atualmente, mais de 90% da produção do calçado é destinada à exportação, sendo a Europa o continente com o peso mais significativo. Isto, muito possivelmente, dever-se-á a questões de logística e de custos de transporte.

“Isto não está assim por acaso, sempre esteve assim e achamos que vai continuar a ter este peso”. – Responsável pelo departamento de estudos APICCPAS.

Acredita-se, assim, que o setor perde competitividade com a distância.

“Se formos vender para a Ásia, das duas uma, ou temos um produto muito diferenciado ou se é concorrencial com o produto europeu temos exatamente as mesmas condições, portanto perdemos competitividade com a distância.” - Responsável pelo departamento de estudos APICCPAS.

Outra justificação poderá estar relacionada com o tipo de produto que Portugal fabrica e o seu público-alvo. Sendo Portugal um país que aposta na qualidade dos seus materiais e da mão de obra, para produzir uma gama média/alta, claramente terá de vender para um mercado onde este tipo de produto é consumido:

“Se nós estamos focados em produtos de gama alta ou muito elevada, se quiser alguns dos casos em produtos de luxo, nós temos que naturalmente olhar para onde temos o nosso mercado natural para esse tipo de produtos.” - Responsável pelo departamento de estudos APICCPAS.

Assim, pode-se fazer a seguinte repartição das exportações por mercados:

- 25% destinado à Europa;
- 25% destinado aos Estados Unidos da América;
- 50% distribuem-se entre China (9%), Japão (8%) e outros.

O facto de a Europa ser um dos principais mercados, pode estar relacionado com questões geográficas, mas também tem a sua razão cultural.

“A nossa origem judaico-cristã, os nossos berços, as nossas tendências etc na Europa são relativamente homogéneos (...) mas há uma grande tradição e uma grande cultura comum, e produtos de consumo, e para fenómenos culturais, porque agora é um fenómeno cultural, e, portanto, para um produto que está dependente da moda, esta homogeneidade é importante”. – Diretor Executivo APICCAPS.

Apesar disso, as empresas consideram a exploração de novos mercados.

“Uma pessoa está sempre aberta a novos mercados. Neste momento até estou a trabalhar com um mercado que nunca pensei que fosse tão bom, que é o mercado sul africano. Africa do Sul é um mercado mesmo muito grande, muito bom, estamos a exportar muito para lá, e nunca pensei. Claro que os mercados clássicos, Europa central, Europa do Norte, Escandinávia e os Estado Unidos continuam a comprar. E agora vamos ver qual é o próximo mercado emergente e se surgir claro que a empresa avança e tenta entrar.” – Responsável da Logística, Empresa A.

4.3 Estratégias de Entrada no Mercado Internacional

A Tabela 13 resume as estratégias de entrada no mercado internacional das empresas entrevistadas.

MODOS ENTRADA	A	B	C	D	E	F	G	H
Agentes Comerciais			X	X	X	X	X	X
Feiras	X		X					
Ferramentas digitais (site, marketing digital etc)	X	X	X		X		X	
Desenvolvimento de marca própria	X							

Tabela 13: Resumo modos de entrada no mercado internacional

Após análise, pode-se constatar que a estratégia mais comum de entrada no mercado internacional é através de agentes comerciais. Estes abrem a porta à comunicação entre a empresa e o cliente. Contudo, para manter esta relação firme é necessário, por parte da

empresa, um trabalho de manutenção com todos os clientes, geralmente realizado pelo departamento de internacionalização ou o departamento comercial.

“O principal obstáculo que existe a nível da internacionalização, acho que é a capacidade de as empresas terem um setor dedicado, não digo 100%, mas 90% dedicado à internacionalização. Porque entrar em contacto com clientes não é o difícil, o difícil é manter a relação com o cliente e perceber o que o cliente procura, e muitas empresas que ainda não têm um setor dedicado à internacionalização encontram esse obstáculo.”
– Comercial da empresa B.

Mais de 50% das empresas inquiridas identificaram as ferramentas digitais como potencial estratégia de entrada no mercado internacional, muito possivelmente devido a:

1. Estarmos a analisar um período pandémico, onde as fronteiras e os espaços físicos encerraram e o único marketing que podia ser feito era apenas pela via digital;
2. Atual crescimento das redes sociais;
3. Aumento da consciencialização para a pegada ecológica que provoca uma redução do consumo de papel e um aumento da proteção da camada de ozono.

“O marketing digital está a chegar agora, a empresa há 40/60 anos não estava preparada para isso nem os meios, nem as redes sociais eram tão fortes como hoje.” – Comercial, Empresa F.

4.4 Obstáculos à Internacionalização

Portugal não exige grande burocracia a nível de documentos ou de logística no que respeita ao processo de internacionalização.

“Não estamos a falar de problemas de exportação, problemas de documentos, problemas aduaneiros, normalmente não estamos a falar deste tipo de problemas porque Portugal não os tem.” – Diretor Executivo da APICCAPS.

Um dos obstáculos está relacionado com a concorrência que existe, sobretudo no continente asiático. Isto obriga Portugal a se diferenciar nos aspetos possíveis, sejam eles a nível de produto, serviços, prazos de entrega etc.

“O problema de intensíssima concorrência mundial que impõem um esforço, nesse caso adicional, em matéria de diferenciação do produto que tem de ser feita por todos os níveis menos pelo preço, mas também diferenciação pelo serviço, que é ter sobretudo uma capacidade de resposta rápida, produção de pequenas séries, de pequenas quantidades, que também é um elemento muito diferenciador.” – Diretor Executivo da APICCAPS.

Isto, de certa forma, acaba por se revelar uma vantagem pois, estando inserido na indústria da moda, o calçado é sazonal e rege-se através de modas:

“A moda cada vez flutua mais, ou tem vindo a flutuar mais, configurando-se na forma de tornar os produtos obsoletos ou “fora de moda” e vai criando novas necessidades de consumo estimulando os consumidores a comprar mais.” - Diretor Executivo da APICCAPS.

Das empresas entrevistadas, 5 identificam como obstáculo a dificuldade de criação, e de manutenção, da relação com o cliente.

“[O maior obstáculo] talvez seja manter a relação entre cliente-empresa porque um novo cliente até pode fazer 1/2 encomendas para testar a nossa qualidade, mas após isso, se não for trabalhado, acaba por comprar a outro que lhe dê mais atenção.” – Comercial, Empresa H.

Associado a isso, está também a instabilidade das encomendas dos clientes. Por vezes são feitas compras de matéria-prima para satisfazer uma encomenda de um cliente, e após a produção desta estar praticamente concluída, a encomenda é cancelada ou suspensa devido a fatores alheios à empresa produtora:

“A parte das encomendas, o cancelamento ou suspensão de encomendas. Porque quando recebemos uma encomenda, nós pedimos a matéria-prima para a fazer, e o que pode acontecer é que por qualquer motivo, que nos é alheio, ocorrer o cancelamento de encomendas e tu tens cá o material todo. Ou pode acontecer a suspensão, que embora não seja tão grave como o cancelamento, deixa-te a obra pronta, mas parada cá, então quando ela está parada cá, não recebes o pagamento, é dinheiro que tens parado. São os únicos problemas. Lá está como trabalhas para fora estás sujeita a fatores no teu país e no país de exportação.” – Comercial, Empresa F.

Por vezes, identificam também a língua como um entrave, contudo considera-se que esse era um problema mais comum há uns anos. Hoje, com o auxílio das ferramentas digitais ou de pessoal especializado consegue-se ultrapassar isso:

“A empresa trabalha com exportação há 32 anos, sensivelmente, começou sozinha, embora com dificuldades a nível da língua, mas foi ultrapassando.” – Supervisor, Empresa C.

Também se verificou como obstáculo à produção e, consequentemente à internacionalização, a escassez de mão-de-obra qualificada, muito possivelmente porque a geração mais nova não procura trabalho na indústria produtora, e os atuais operários estão a caminho da reforma. Pode-se assim dizer que a mão-de-obra no setor do calçado, para além de estar envelhecida, está a tornar-se escassa.

“Outra das dificuldades, é a falta de mão de obra qualificada. Nós sentimos muita dificuldade em encontrar pessoas que sejam qualificados para a produção de calçado.” – Contabilista Certificada, Empresa E.

Perante este facto, e por escassez de opção, as empresas têm, cada vez mais, recorrido à subcontratação em países estrangeiros. Marrocos e Índia são destinos mais populares para a subcontratação, uma vez que a mão-de-obra é mais barata. Contudo, a qualidade de um produto acabado nestes países, não é comparável à qualidade do sapato fabricado em Portugal.

“Por isso é que se procura muito trabalho lá fora, subcontratados, em países como Marrocos, Índia onde a mão de obra é mais barata, porque embora não trabalhem com a mesma qualidade, nós somos obrigados a ir a esses mercados porque não temos mão de obra aqui para o fazer.” – Comercial, Empresa F.

4.5 A Importância da Sustentabilidade

Atualmente, ainda nenhuma empresa faz a reciclagem total do sapato porque isso implica a separação dos vários componentes diferentes do sapato (couro, ilhós, solas etc), sendo um processo bastante dispendioso.

Contudo, no que toca à diferenciação, a indústria do calçado também se destaca por ser uma das primeiras a ver o potencial do material que iria para o lixo.

“A indústria do calçado foi das primeiras a adotar a reutilização de materiais, pois a pele, na realidade, é o subproduto do abate do gado, que iria para o lixo causando vários problemas ambientais.” – Diretor Executivo da APICCAPS.

Nos últimos anos a responsabilidade ambiental tem sido uma questão que tem vindo a aumentar, sobretudo a nível da indústria.

“A integração das preocupações ambientais na estratégia das empresas é efetivamente um fator diferenciador perante os mercados e consumidores. Esse fator de diferenciação já constitui um dos critérios de seleção enquanto parceiros da cadeia de valor de grandes marcas de calçado.” Responsável pela comunicação, CTCP.

As empresas inquiridas confirmam esta preocupação e afirmam que devem estar preparadas para tal. Assim, muitas delas começam já a investir em energias renováveis através de painéis solares, por exemplo, que, para além de cativar clientes, a longo prazo acabam por trazer benefício económico:

“Nós fizemos um investimento em painéis solares, recentemente, e recebemos um e-mail de cliente a dizer que procurava empresas que apostassem em energias renováveis e, por nós estar nesse site da energia renovável, ocorreu aí a divulgação da empresa.” – Contabilista Certificada, Empresa E.

Inicialmente começou por ser uma exigência dos clientes, mas atualmente também se verifica a nível da oferta dos fornecedores, a produção com materiais biodegradáveis, solas recicláveis, ilhós em latão, colas de base aquosa em vez de solvente, etc. O próprio cliente exige versões mais ecológicas e o mercado permite isso.

“As empresas do setor do calçado têm investido na melhoria das suas práticas ambientais, como por exemplo: separação seletiva de resíduos para posterior valorização material e energética; substituição de colas de base solvente por colas de base aquosa (menos perigosa) na secção de costura; substituição do sistema de tratamento e efluentes gasosos através de filtros/cortina de água por filtros secos; instalação de painéis fotovoltaicos para aproveitamento da energia solar; selecionar fornecedores de pele pertencentes ao LWG – Leather Working Group” - Responsável pela comunicação, CTCP.

Contudo, apesar da sustentabilidade estar cada vez mais presente neste setor, a durabilidade destes materiais ainda não é considerada a ideal. O desafio passa por produzir matérias-primas recicláveis, mas com maior resistência do que as que estão atualmente presentes no mercado.

A nível de processos, acredita-se que os quatro processos essenciais da construção do sapato se irão manter (corte, costura, montagem e acabamento), contudo poderá haver uma redução, por

exemplo, a nível dos produtos utilizados no acabamento e uma aposta principalmente a nível de um acabamento natural.

“[O desafio passa pela] procura de materiais mais duradouros, principalmente a nível de reciclados [...] mas em termos de durabilidade, a pele clássica será sempre a mais duradoura, o artigo premium. A Veja [marca própria da empresa] tem um material bom por exemplo, mas andas com aquilo algum tempo e começa a degradar. É por aí que temos de inovar, em termos de materiais, ou seja, não nós, mas os nossos fornecedores.”
– Responsável pela Logística. Empresa A.

Apesar disso, verifica-se a consciência da indústria em produzir com uma energia verde e conforme as normas de qualidade:

“Através de painéis solares. Estamos a fazer a certificação ISO14001 e outras.” – Supervisor, Empresa G.

4.6 Foco na estratégia

A COVID-19 provocou mudanças nas operações estratégicas das empresas do setor do calçado, destacando os desafios da logística e das atividades produtivas, devido à necessidade das empresas se adaptarem às medidas de restrição impostas pela pandemia.

Durante a pandemia as empresas focaram-se em investimentos estratégicos (I&D, novos materiais, equipamentos, design) e numa reflexão estratégica dos negócios.

“Apesar deste ambiente menos favorável, as empresas prosseguiram com investimentos em equipamentos e promoção externa, na investigação e introdução de novos materiais e no design.” - Responsável pela comunicação, CTCP.

“[A pandemia] foi um bom período de reflexão para as empresas, ou seja, [...] para o patrão não ter que tratar da parte financeira, comercial, das encomendas... e tratar da reflexão estratégica da empresa”. - Responsável pelo Gabinete de Estudos, APICCAPS.

“Foi necessário pensar onde deveríamos investir futuramente para sermos mais rentáveis.” - Responsável pela logística, Empresa A.

Devido à falta de recursos, a pandemia fez com que os CEO's, no período em que as empresas estiveram encerradas ou em *layoff*, refletissem sobre os negócios. Assim, os CEO's abriram mão do tempo alocado às atividades comerciais e financeiras, para se dedicar à reflexão estratégica das empresas.

“As empresas prosseguiram com o reforço da sua forte capacidade produtiva, observável nos investimentos em equipamentos e promoção externa, na investigação e introdução de novos materiais e no design.” - Responsável pela Comunicação, CTCP

Nesse sentido, houve um foco no uso de ferramentas digitais para apoiar a execução das atividades essenciais das empresas.

“A APICCAPS começou a criar algumas ferramentas complementares, já na lógica do digital e da produção mais via digital, desde fazer catálogos digitais, fazer sessões fotográficas e de vídeo, produzir conteúdos multimédia fotográficos e fazer campanhas, ou estimular o desenvolvimento de campanhas, fazer websites e lojas online, ou desenhar planos que determinem a estratégia digital das empresas.” - Responsável pelo Departamento de Estudos, APICCAPS.

4.7 Mudança de Modelo de Negócio do B2B para B2C

A pandemia de COVID-19 mudou a natureza dos negócios. Nesse sentido, na indústria do calçado, o modelo de negócios expandiu-se de B2B para B2C.

As consequências da pandemia de COVID-19 provocaram uma disrupção significativa no segmento B2B. Muitas empresas encerraram temporariamente com muitos compradores e fornecedores em quarentena, o que gerou vários constrangimentos na cadeia de fornecimento. Nesse sentido, muitas empresas entraram no segmento B2C, que tem maior personalização do produto e a flexibilidade dos sistemas da empresa.

Isso resultou num encurtamento da cadeia de fornecimento com o objetivo de responder de forma mais rápida e flexível, garantindo maior resiliência para as empresas. Na verdade, a crise pandémica de COVID-19 parece ter mostrado que um maior número de elementos, aumentam a vulnerabilidade das cadeias a distúrbios. Para aumentar a flexibilidade e tornar as cadeias de fornecimento mais autónomas e menos dependentes de terceiros, as empresas devem desenvolver técnicas para interagir com o cliente final.

Assim, espera-se o surgimento de novos centros logísticos a nível regional para que as empresas possam ter prazos de entrega mais curtos. Obviamente, isso leva a um nível mais alto de stocks, mas isso é necessário para evitar a rutura de produtos.

Essa evolução de B2B para B2C, provocou mudanças na forma de abordar o cliente, e as empresas tiveram de evoluir nesse sentido. Assim, as preocupações com o marketing, atendimento ao cliente, aquisição e fidelização de clientes e proximidade com o cliente tornaram-se elementos cruciais para obter uma vantagem competitiva.

“Nós notamos uma evolução [do B2B para B2C] em termos de alargamento de abordagem para os consumidores finais.” – Responsável Departamento de Estudos, APICCAPS.

Isso dificulta os fabricantes durante a angariação de encomendas, porque estes ainda precisam de melhorar a interação com um tipo diferente de cliente.

"A diferenciação pelo serviço é ter, sobretudo, uma capacidade de resposta rápida na produção de pequenas séries e de pequenas quantidades " Diretor Executivo da APICCAPS.

A moda tem vindo a flutuar cada vez mais, tornando, cada vez mais, os produtos obsoletos ou fora de moda e, assim, criando necessidades e incentivando os consumidores a comprar mais.

Isso permitiu reduzir os custos de produção, porque assim o produto não precisa ter uma qualidade para durar muitos anos.

“Antigamente produzia-se um par de sapatos para durar 5 anos. Este tinha de ter um conjunto de características, como a robustez, que tornava o produto muito caro. Agora não. Agora faz-se o produto para durar uma estação, e por isso, é um produto com características muito mais aligeiradas e mais baratas e o consumidor, pelo preço do outro antigo, pode comprar dois ou três.” Diretor Executivo, APICCAPS.

Verifica-se, também, que ocorreu uma diminuição das produções, em contrapartida com um aumento nas quantidades de amostras. Ou seja, há uma maior diversificação do produto, potencialmente devido à flutuação da moda e há series de produção mais curtas feitas apenas com base nas necessidades do cliente pois, possivelmente, só irá durar uma estação:

“O modelo de negócio tem mudado, está em evolução. Antigamente nós fazíamos 1/2 amostras para os clientes ver. Agora nós fazemos 300/400 pares para depois originar encomendas e acho que, para a quantidade de produção para cada par de amostras, está a mudar. Por exemplo, nós fazemos as contas por cada par de amostras dá x pares de produção e cada vez mais esse valor tem vindo a diminuir.” – Comercial, Empresa B.

“Nós sentimos que os clientes agora colocam encomendas mais pequenas e também sentimos que há novos clientes que aparecem no mercado, já com preços bastante altos.” – Contabilista Certificada, Empresa E.

4.8 Ferramentas Digitais

Através dos dados recolhidos nas entrevistas sobre a digitalização, pode-se estabelecer aqui uma divisão em dois grupos: digitalização a nível comercial e digitalização a nível produtivo.

4.8.1 Digitalização a nível Comercial

A presença digital e as vendas online ainda não representam efeitos significativos no crescimento da internacionalização de uma empresa do setor do calçado, possivelmente devido ao facto das empresas entrevistadas trabalharem principalmente no segmento B2B. Estima-se, futuramente, que esta influência venha a ser mais significativa:

“Agora no pós-pandemia até se veio a destacar, mas até agora não era muito relevante. Acredito que daqui para a frente venha a ser cada vez mais significativa.” – Comercial, Empresa H.

Contudo, durante a pandemia de COVID-19, com as lojas encerradas, as empresas acabaram por ser obrigadas a recorrer às vendas online para manter o seu negócio a funcionar. Isto, não só trouxe resultado nas vendas, como estimulou a empresa a entrar em diferentes ramos:

“Nós progredimos nesse aspeto durante a pandemia porque fomos obrigados a isso, uma vez que as lojas estavam fechadas fomos obrigados a isso, a ter o fluxo de vendas de outra

forma, ou seja, as vendas online. Nós próprios arranjamos uma funcionária licenciada na área para trabalhar o nosso site e na nossa marca, porque nós temos marca própria, e o volume de vendas subiu ligeiramente.” – Comercial, Empresa F.

4.8.2 Digitalização a nível Produtivo

Na indústria do calçado, verifica-se que a digitalização a nível produtivo, tem mais impacto do que a digitalização comercial:

“[A tecnologia ajuda] mais a nível de controlo da produção. Hoje através do computador conseguimos perceber quantos pares entram na costura, quantos pares saem no acabamento, claro que nos ajuda.” – Responsável da Logística, Empresa A.

Antigamente, o setor do calçado era uma indústria bastante manual onde quase todos os processos passavam pelas mãos de apenas dois ou três sapateiros.

Com o avanço da tecnologia e com o desenvolvimento de máquinas de costura, ou máquinas de corte automático, por exemplo, o trabalho do sapateiro acabou por vir a ser facilitado.

A liquidez financeira é um dos pressupostos mais importante que uma empresa deve ter quando pretende investir no negócio. Numa era pós-pandemia, não é expectável que as empresas estejam financeiramente confortáveis, pelo que, muito possivelmente, o investimento não será em breve. Apesar dos apoios cedidos pela APICCAPS, estes nunca são suficientes pois

“[...] a empresa só pode contar com a sua receita.” - responsável da logística empresa A.

De modo geral, a motivação para o investimento na área da tecnologia, resume-se ao seguinte:

1. Controlo da produção, principalmente a nível de tempos;
2. Facilitar as funções do operário e garantir a sua segurança;
3. Agilizar e tornar mais eficiente o processo produtivo.

“As máquinas são mais fáceis de manusear agora, e mais protegidas, por exemplo a máquina de pregar é muito mais fácil trabalhar com ela agora, mais seguro.” – Responsável da Logística, Empresa A.

Atualmente, todas as empresas parecem concordar que não é fase para investimentos:

“Neste momento não temos investido muito porque a nossa tecnologia já é um bocado de ponta, e também não é fase para investimento.” – Responsável da Logística, Empresa A.

“Num período pós pandemia e com a instabilidade de preços que há, com a guerra ... não consideramos que seja fase para investimento.” – Comercial, Empresa H.

A tecnologia também parece estar a ser utilizada na rastreabilidade do processo, fazendo com que os clientes conheçam em tempo real o estado da encomenda.

“A transparência e rastreabilidade do processo produtivo é cada vez um vetor de competitividade que as empresas devem alavancar perante os seus clientes.” – Responsável pela comunicação, CTCP.

“Agora existem novos freelancers que põem um número de série nas sapatilhas (1/100 ou 1/1000). Notamos que isso foi uma das coisas inovadoras que criaram para valorizar aquele produto, dizer que é único.” – Contabilista Certificada, Empresa E.

4.9 Oportunidade de mercado e desenvolvimento de novos produtos

As empresas produtoras de calçado clássico sentiram os efeitos negativos da pandemia de forma mais intensa (por exemplo, uma queda nas vendas) do que as empresas produtoras de calçado desportivo.

Devido à pandemia, muitas pessoas passaram a trabalhar a partir de casa (teletrabalho), muitos eventos sociais foram cancelados, e as restrições impostas pelo Governo reduziram o fluxo de pessoas em espaços públicos. Isso causou uma diminuição na procura por calçado mais clássico e, consequentemente, reduziu substancialmente as vendas das empresas.

Por outro lado, muitas pessoas começaram a praticar desporto, o que aumentou a procura por calçado mais desportivo. Dessa forma, as empresas mais especializadas em calçado desportivo não sentiram tanto o efeito negativo da pandemia.

No entanto, a pandemia trouxe uma oportunidade de mercado, ou seja, criou um produto intermediário que combina o conceito clássico e o conceito desportivo. Assim, muitas empresas passaram a incorporar este produto nas suas gamas: o sneaker casual.

“Houve aqui um produto intermédio que ficou no meio destes dois, no meio do clássico e do desportivo, que é, claramente, uma sapatilha desportiva, que foi o sneaker casual, isto é, uma coisa que serve para as duas coisas e, portanto, houveram muitas empresas a especializarem-se e a alargar a sua área presumível para este tipo de produto.” – Responsável pelo Departamento de Estudos, APICCAPS.

Isto verificou-se a nível das empresas inquiridas:

“Durante a pandemia tivemos mais encomendas a nível de calçado desportivo, e isso é bom porque é um calçado mais fácil de trabalhar.” – Responsável da Logística, Empresa A.

Algumas das empresas acabaram por não sentir isso pois estas já pertenciam à indústria especializada na produção de calçado desportivo ou, por ter já uma carteira de clientes bem cimentada, não sofreram grande impacto: apenas verificaram um pequeno atraso nas entregas muito devido à falta de mão-de-obra proveniente dos isolamentos e infeções de COVID-19.

“Os sneakers são o nosso forte e é o que é mais procurado. Se me pergunta se senti isso na pandemia, se calhar, mas também já tínhamos mais esta queda para a sapatilha porque esta agora também é usada em eventos.” – Contabilista Certificada, Empresa E.

“Não sentimos. Foi exatamente o mesmo [produto]. Como nós trabalhamos com uma classe média alta, não houve mudança nessas marcas.” – Comercial, Empresa F.

De facto, em cenários de incerteza e grande instabilidade, como é o caso da pandemia de COVID-19, as empresas tendem a correr riscos no desenvolvimento de novos produtos, com o objetivo de aumentar sua vantagem competitiva e de sobreviver face às circunstâncias económicas.

A inovação parece ser vista como uma ferramenta de sobrevivência para as PME durante a pandemia de COVID-19, e os recursos digitais parecem facilitar e impulsionar o trabalho em rede, a produção de novos produtos, e aproximam o cliente/ o potencial cliente da empresa.

4.10 Próximos Desafios

Em novembro de 2021, a APICCAPS não previa grandes desafios para o setor do calçado. Contudo, em fevereiro de 2022, a Rússia e a Ucrânia iniciam uma guerra que, indiretamente, veio a afetar Portugal.

A inflação verificou-se não só na carteira dos portugueses, mas também a nível da indústria, sobretudo através do aumento das matérias-primas e dos combustíveis.

Todas as empresas entrevistadas identificaram como desafio a instabilidade de preços e de datas de entrega das matérias-primas. Atualmente, isto obriga a uma necessidade, por parte das empresas, em verificar o preço de todas as matérias-primas antes da sua compra de modo a apresentar um preço final ao cliente:

“Isso [instabilidade de preços] fez-nos rever os preços, e não é fácil falar disso ao cliente, pois o cliente já tem o cliente fixo e não gosta de ouvir, mas em muitas situações nós temos mesmo de rever os preços.” – Contabilista Certificada, Empresa E.

“Principalmente a nível logístico. O transporte disparou, a nível de preços também estão inflacionados, tanto a nível de transporte, como a nível de matérias-primas.” – Responsável da Logística, Empresa A.

Outro dos desafios identificados, passa pela escassez de mão-de-obra. Atualmente, já se verifica, mas acredita-se que num futuro próximo seja mais evidente devido ao facto das novas gerações manifestarem pouco interesse em trabalhar na indústria produtiva:

“Pessoas da nossa geração dificilmente vão para trabalho produtivo, para produção. As pessoas que cá estão prestes a ir para a reforma, e como há pouca oferta para mão de obra é muito difícil arranjar pessoas qualificadas para este setor”. – Comercial, Empresa F.

“Outra das dificuldades, é a falta de mão de obra qualificada. Nós sentimos muita dificuldade em encontrar pessoas que sejam qualificadas para a produção de calçado.” – Contabilista Certificada, Empresa E.

Nos próximos anos a questão ambiental será um grande desafio, uma vez que:

“[A indústria do calçado pretende] eliminar totalmente o recurso a colas de base solvente na secção de montagem, substituindo-as por colas de base aquosa utilizar matérias-primas com menor impacte ambiental ao nível dos recursos naturais, como por

exemplo, matérias-primas com conteúdo de material reciclado certificadas pela norma RCS e/ou GRS; apresentar resultados para a pegada de carbono/pegada ambiental do produto que facilmente percecionados pelo consumidor final.” Responsável pela comunicação, CTCP.

4.11 Impacto da pandemia COVID-19

A pandemia de COVID-19 veio, não só, influenciar o modo como as pessoas se relacionam entre si, mas também obrigar a adaptações nas indústrias de produção e de serviços. Apesar das consequências não terem sido transversais a todos os setores, de uma maneira ou outra, todas as empresas acabaram por sofrer consequências, por vezes devido a medidas generalistas impostas pelo governo de cada país:

“Confinamentos, impossibilidades de deslocação, impossibilidade de reuniões presenciais, atividades suspensas, dificuldades de produção e transporte de matérias-primas, entraves nas deslocações entre países, todos estes fatores, marcaram acentuadamente os anos transatos.” - Responsável pelo gabinete de comunicação do CTCP.

O ano de 2021 ficou marcado pela administração da vacina que permitiu a reestruturação dos padrões da normalidade. Portugal foi reconhecido como o primeiro país, a nível europeu, a alcançar os 80% da população totalmente vacinada, e o segundo, a nível mundial, tendo sido superado apenas pelos Emirados Árabes Unidos com valores muito similares.

Apesar de 2020 ter sido um ano de decréscimo da produção de calçado, o ano de 2021 destacou-se como um ano de recuperação para a maioria das empresas portuguesas de calçado, contudo os níveis de exportações de pré-pandemia ainda não foram atingidos:

“As exportações da indústria portuguesa de calçado aumentaram em 12,3% no primeiro semestre de 2021 face ao período homólogo, o que representou um volume de 33 milhões de pares vendidos, traduzindo-se em cerca de 752 milhões de euros no que diz respeito ao valor de exportações. Os números são animadores, apresentando sinais de recuperação da economia nacional, mas estão ainda distantes dos valores pré-pandemia.” – Responsável pelo gabinete de comunicação do CTCP.

A APICCAPS identifica aspetos positivos e negativos:

1. Permitiu a evolução a nível digital, quer do ponto de vista do negócio B2B em termos de processo e procedimento, quer a área B2C em termos de alargamento de abordagem para consumidores finais;
2. Nível de exportações diminuiu e ainda não recuperou para o nível de 2019.

Um aspeto comum a todas as empresas entrevistadas foca-se na necessidade de adaptação digital no período pós-pandemia.

As empresas viram as lojas físicas de venda a fechar e deixaram de poder ter os seus agentes comerciais na rua ou em viagem, tendo estes de enfrentar a nova realidade do teletrabalho. Assim, o foco nas vendas online e nas redes sociais aumentou.

Uma consequência positiva da pandemia COVID-19 foi que os mercados não abriram todos ao mesmo tempo:

“A COVID, por incrível que pareça foi bom, em termos de receita/ de encomendas, porque a partir do momento em que abriu, os mercados não abriram todos ao mesmo tempo, o mercado Asiático abriu só há cerca de 2/3 meses, o que causou um grande fluxo de encomendas para Portugal” – Responsável pela logística, Empresa A.

Contudo, sendo a mão-de-obra a locomotiva da indústria do calçado, algumas empresas viram-se obrigadas a encerrar temporariamente ou a aderir ao *layoff* simplificado, devido à falta de pessoal. Em contrapartida, outras dedicaram-se temporariamente à produção de máscaras quando, até ao verão de 2020, havia escassez destas no mercado.

Vendo as suas encomendas de clientes canceladas ou suspensas, e através de um apoio financiado pelo CITEVE, algumas empresas dedicaram-se, temporariamente, à produção de máscaras para não parar totalmente a atividade:

“Temporariamente, dedicamos-mos à produção de máscaras, também através de um projeto. Queremos estar sempre na linha da frente e, como sentimos que houve uma redução/suspensão de encomendas, de forma a não colocar todos os funcionários em layoff, tentamos aproveitar alguns recursos para continuar a atividade e apostar numa coisa diferente.” – Contabilista Certifica, Empresa E.

Conclusões

O elevado grau de transacionabilidade da indústria do calçado, faz com que esta seja uma indústria com uma forte orientação exportadora. Desse modo, as vendas do setor têm forte impacto no PIB interno do país e na própria economia nacional.

Este estudo visa contribuir para aumentar a resiliência e capacidade de resposta das PME do setor do calçado, em contexto de adversidades extremas.

Em 2020, a pandemia de COVID-19 atingiu severamente o negócio do calçado, levando a uma redução da produção mundial em quase 4 mil milhões de pares face ao ano anterior. - (APICCAPS, s.d.).

Assim, a pandemia de COVID-19 trouxe múltiplos desafios para indústria do calçado, fazendo com que as empresas tivessem de se adaptar e de se reestruturar, a nível organizacional, para aumentar a flexibilidade e a rapidez na entrega do produto ao cliente final. Com a pandemia, a economia portuguesa e mundial foi afetada e, desde então, também o setor do calçado tem vindo a enfrentar efeitos dramáticos no crescimento económico e emprego.

Esta reestruturação organizacional e estratégica revelou-se obrigatória e acabou por surgir da necessidade de inovação em todos os departamentos da empresa, estimulando o desenvolvimento de novos produtos e eliminando possíveis barreiras existentes.

O comportamento do consumidor mudou radicalmente, e as empresas tiveram a necessidade de criar estratégias para facilitar o acesso do cliente ao produto. Nesse sentido, a mudança do modelo de negócios de B2B para B2C, impulsionado pela transformação digital, revelou-se importante para as empresas aumentarem seus níveis de vendas.

As ferramentas digitais revelaram-se um forte aliado para as empresas do setor. Em período pandémico, quando grande parte das lojas estavam fechadas e as viagens ao exterior estavam limitadas, as empresas acabaram por aderir às vendas online e às reuniões por videoconferência. Indiretamente, isto provocou um estímulo nos CEO's para a digitalização, e esta começou a ser adaptada ao processo produtivo facilitando-o, e simplificando o trabalho de quem o controla. Em consequência, verificou-se um encurtamento da cadeia de abastimento, uma vez que a venda passou a ser direta ao consumidor final, em vez de ser aos retalhistas e às lojas.

A pandemia de COVID-19 direcionou o foco das empresas para a estratégia, para o cliente e para o produto, o que as obriga a reestruturar-se e a adaptar o seu modelo de negócio. Tirando proveito das oportunidades de mercado, juntamente com digitalização e o desenvolvimento de novos produtos, estas estratégias revelaram-se cruciais para a sobrevivência de grande parte das PME do setor do calçado em contexto de pandemia de COVID-19. Aliados ao CITEVE, e em período onde a produção de máscaras não era proporcional ao seu consumo, algumas empresas de calçado começaram a produzir este tipo de produto. Isto revelou-se uma vantagem competitiva pois, para além da empresa continuar a faturar, conseguiu manter os postos de trabalho dos seus trabalhadores, não tendo a necessidade de recorrer ao *layoff*.

A sustentabilidade, do processo e do produto, tem vindo a revelar-se uma vantagem competitiva perante a concorrência, pois atualmente o cliente procura o produtor mais sustentável. Verificou-se que as empresas procuram estar na vanguarda da sustentabilidade, optando já por matérias-primas recicláveis, colas de base aquosa, energias renováveis, etc. Contudo, o desafio passa ainda pela reciclagem total do produto, pois o sapato é constituído por componentes de origens bastante distintas, pelo que a reciclagem não é feita do mesmo modo; e pela durabilidade das matérias-primas recicláveis utilizadas.

Verificou-se que alguns fatores provocam uma diminuição dos riscos associados ao negócio das empresas, dos quais se destacam: (i) Aumento da estratégia e a diversificação na atividade económica; (ii) Alteração do tipo de produto conforme as necessidades do mercado (clássico para desportivo); (iii) Adaptação do modelo de negócios (B2B para B2C); (iv) Adaptação do comércio tradicional ao *e-commerce*.

Além disso, pode-se afirmar que, apesar das adversidades causadas pela pandemia de COVID-19, o setor caminha para um progresso.

Limitações e sugestão de trabalhos futuros

Como limitação do presente estudo, pode ser identificado o número total de empresas inquiridas, pois, possivelmente, com uma amostra maior os resultados seriam mais firmados.

Outra das limitações está associada ao facto de as empresas não terem um departamento especializado no processo de internacionalização, o que faz com que, quando se procura um responsável para a entrevista, a empresa acabe por atribuir o comercial ou o responsável geral.

Como proposta de trabalho futuro, sugere-se uma análise quantitativa ao tema, onde se estabeleça relações entre variáveis como o volume de faturação internacional e a capacidade de resistência a fatores como a pandemia de COVID-19. Ao mesmo nível, mas já numa análise qualitativa, sugere-se estabelecer uma relação que compare a resistência entre as empresas com e sem *private label*.

Seria igualmente interessante estabelecer uma correlação entre o volume de negócios estrangeiro de cada empresa, com o facto de esta ser ou não associada da APICCAPS.

Atualmente, considerando que existe uma guerra entre a Rússia e a Ucrânia, sugere-se também um estudo sobre o impacto de fatores como pandemia e a guerra na economia das empresas portuguesas.

Sugere-se, igualmente, como proposta de futuro estudo, a mesma análise, mas aplicada a outro setor (ex. têxtil, turístico, alimentar, etc).

Referências

- AICEP. (s.d.). Obtido de <https://www.aicep.com/noticias/>
- Álvarez, V. & Merino T. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. . *Internacional Journal of Information Management* , 512-520.
- Amautucci, M., & Avrichir, I. (2008). Teorias de negócios internacionais e a entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo*, v. 10, n. 28, p. 234-248.
- APICCAPS. (s.d.). Obtido de <https://www.apiccaps.pt/apiccaps/quem-somos/123.html>
- APICCAPS. (2017). Monografia Estatística - Calçado, Componentes e Artigos de Pele.
- Aquino, E. M. (2020). Aquino, E. M., Silveira, I. H., Pescarini, J. M., Aquino, R., & Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. . *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 2423-2446.
- Bell, J. M. (2001). 'Born-Again Global Firms': An Extension to the Born Global Phenomenon. *Journal of International Management*. pp. 173-189.
- Bobone, B. (2018). PME e grandes empresas: alianças estratégicas para o crescimento do tecido empresarial português.
- Borini, F. M. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42-55.
- Braglia, M. M. (2022). The Impact of COVID-19 on the Italian Footwear Supply Chain of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Evaluation of Two Case Studies. Designs*, 6(2), 23.
- Brandão, A. M. (2019). A indústria do calçado em Portugal: Evolução e determinantes da competitividade.
- Buckley, P.J. & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- Calof, J. & Beamish P. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *Internacional Business Review*, pp. 115-131.
- Cardeal, N. (2010). Desenvolvimento de vantagens competitivas em indústrias maduras, em mudança lenta. O caso da indústria portuguesa de calçado. *PME's em "clusters". Tese de Doutoramento em Gestão: Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE Instituto Universitário de Lisboa, Portugal*.
- Cardoso, A. R. (Outubro de 2021). A influência da Indústria 4.0 no processo de Internacionalização de PME em Portugal.
- Cateora, P.R. and Graham, J.L. . (1996). *International Marketing*, McGraw–Hill, New York.
- Coviello, N. E. (1999). Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- CTCP. (s.d.). Obtido de <https://www.ctcp.pt/sobre-ctcp>
- Czinkota, M. R. (1999). *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando.
- DGS. (s.d.). Obtido de <https://covid19.min-saude.pt/numero-de-novos-casos-e-obitos-por-dia/>

- Dib, L. A., & Carneiro, J. (2006). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 23 a 27 set.
- Dominguinhos, P. M. (1997). O processo de internacionalização: a experiência das empresas portuguesas.
- dos Santos, G. M. (2020). dos Santos, G. M. T., dos Reis, J. P. C., Mérida, E. C., RangEducação superior: reflexões a partir do advento da pandemia da COVID-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 4(10), 108-114.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. *Social Science Research Network (SSRN)*, 1-33.
- Ferreira, J. J. (2021). Prevailing theoretical approaches predicting sustainable business models: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, In press.
- Freire, A. (1997). Estratégia. Sucesso em Portugal. . *Verbo, Lisboa*.
- Freitas, Â. P. (2019). O processo de internacionalização na indústria do calçado—estudo do caso Savana (Doctoral dissertation).
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (s.d.). Obtido de PORDATA: <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+total+e+por+dimens%C3%A3o-2927>
- Gomes, G., Silveira, A., & Amal, M. (2010). Internacionalização de pequenas e médias empresas em periódicos de administração com alto fator de impacto: 2000-2008. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 9(3), 112-138.
- Hassim, AA, Nizam, A., Talib, A., & Bakar;. (2011). Os efeitos da orientação empreendedora na inovação organizacional da empresa e na orientação para o mercado para o desempenho empresarial das empresas. *Internacional sobre Socialidade ND Desenvolvimento Econômico. IPEDR*, 10, 280-284.
- Hayakawa & Mukunoki. (2020). Impacts of COVID-19 on International Trade: Evidence from the First Quarter of 2020. *INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES*.
- Hisrich, R.D., Peters, R. D. and Sheperd, D. A. (2009). *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill.
- HYMER, S. (1960). The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. *Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press*.
- IAPMEI. (s.d.). Obtido de IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/>
- Islam, A. H. (2021). Challenges of Small-and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in business growth: A case of footwear industry. *Journal of Operations and Strategic Planning*. pp. 4(1), 119-143.
- Islam, A. H., Sarker, M. R., Hossain, M. I., Ali, K., & Noor, K. A. (2021). Challenges of Small-and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in business growth: A case of footwear industry. *Journal of Operations and Strategic Planning*.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922.

- Johanson, J. & Vahlne, J. . (1977). The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J., & Mattson, L. (1986). International marketing and internationalization processes – a network approach. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) Research in international marketing. .
- Kersan-Škabić, I. (2022). Kersan-Šk The COVID-19 pandemic and the internationalization of production: A review of the literature. *Development Policy Review*, 40(2), e12560.
- Kraus, P. (2006). O Processo de Internacionalização das Empresas: o caso brasileiro. *Revista de Negócios, Blumenau*, 11(2), 25-47.
- Lacerda, J. R. (2013). The impact of business associations on business internalization: the APICCAPS case .
- Lima, G. B. (2016). Joint-venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico. .
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo. .
- Lourenço, S. (2020). Covid-19. Mais 48 mil desempregados em abril. São já mais 77 mil desde o início da pandemia. *Expresso*.
- Martín, L. & Lopez J. . (2017). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones* (4ª ed.). Navarra: E. Aranzadi.
- Martins, M. (2020). Relatório de Projeto Curricular–Estratégias de Internacionalização para as PME Portuguesas do Setor Têxtil e Vestuário face à Crise Covid-19.
- Mc Dougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, v. 4, n. 2, p. 387-400.
- Mercado, S., Welford, R., & Prescott, K. . (2001). *European Business* (4 ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. Rotterdam: Erasmus University, Rotterdam School of Management.
- Monteiro, M. (2018). Estratégias para a Internacionalização das PME de Tecelagem em Portugal. *Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão*.
- Monteiro, V. (2016). Internacionalização. *Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação*.
- Monteiro, V. (2017). Internacionalização: estudo multi-caso: PME do setor das tecnologias de informação, comunicação e eletrónica: Portugal 2020 .
- Nagarajan & Sharma. (2021). Firm internationalization and long-term impact of the Covid-19 pandemic. *Managerial and Decision Economics*.
- Naudé, P. &.-T. (2014). The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*.

- Olejnik, E. &. (2012). SMEs' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*.
- Olejnik, Edith & Swoboda, Bernhard. (2012). *SMEs' internationalisation patterns: Descriptives, dynamics and determinants. International Marketing Review*.
- OMS. (s.d.). Obtido de https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- Pereira, C. M. (2019). Internacionalização de uma PME: o caso da REDICOM .
- Picchiai, D. &. (2019). As Teorias Comportamentais e Econômicas nas Estratégias de Internacionalização de Empresas. *Produto & Produção*, 20(2).
- Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. *The International Executive* (Vol. 15, p. 23). New York: Lexington Books.
- Rugman, A. M. (2008). Internalization theory and its impact on the field of international business. In *International business scholarship: AIB fellows on the first 50 years and beyond*. Emerald Group Publishing Limited.
- Russo, J. (2006). BALANCED SCORECARD para PME. *Lousã, Lidel*, pp. 110-114.
- S., Lorga. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Silva R. C. M.; Chauvell, M. A.; Bertrand, H. (jan-abr de 2010). Internacionalização de Pequenas Empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, pp. v.26, n. 76.
- Silva, R. C., Chauvel, M. A., & Bertrand, H. (2010). Internacionalização de Pequenas Empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, v.26, n.76.
- Simões. (1997). Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.),. *Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa*.
- Simões, C. E. (2013). Horizonte Internacionalizar Guia para PME. AICEP. *Lisboa: Obras em Curso, Lda*.
- Souza, E. C., & Fenili, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciência da Administração*, v. 14, n. 33, p. 103-118.
- Tavares, J. (2017). Internacionalização de uma PME Portuguesa: Análise dos modos de entrada no mercado alemão. *Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade do Porto, Porto, Portugal*.
- Teixeira. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, A. (2014). “Modos de entrada em mercados internacionais: a internacionalização de empresas portuguesas para o Brasil”, Dissertação de Mestrado Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Teixeira, G. (2005). Cluster e Supply Chain na definição estratégica da indústria do calçado. Universidade de Aveiro.
- Veiga, A. T. (2021). Comércio tradicional: O novo paradigma de comportamento do consumidor resultante da COVID-19. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 7(14).
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Lisboa: Ed. Sílabo.

APICCAPS (2021). Análise trimestral de conjuntura à indústria de calçado, 2º trimestre de 2021
[Conjuntura - Publicações | APICCAPS](#)
Banco de Portugal (2021). Análise setorial da indústria do calçado.
<https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1293>

Guião de entrevista APICCPAS e CTCP

1. Na sua opinião, o que leva as empresas a iniciar o processo de internacionalização?
2. Que apoios têm sido dados à internacionalização por parte da APICCAPS? Esses apoios têm respondido às necessidades de transformação do setor do calçado em termos de indústria 4.0, modernização, e-commerce, sustentabilidade... para as empresas se tornarem mais competitivas?
3. Qual o papel da presença digital e vendas online no crescimento das vendas e internacionalização? Que dificuldades têm surgido?
4. Como se encontram as empresas portuguesas relativamente à digitalização do processo produtivo (indústria 4.0)? Que avanços têm acontecido relativamente ao desenvolvimento de novos materiais, novas soluções técnicas, tecnologias de ponta, design de vanguarda, robotização...?
5. Quais os principais obstáculos que as empresas mais encontram ao iniciar o processo de internacionalização?
6. Considera que a pandemia de Covid-19 influenciou o processo de internacionalização das empresas do setor do calçado? De que forma?
7. De que modo as empresas se adaptaram/ reinventaram perante a crise económica atual causada pela Covid-19?
8. Considera que o setor caminha agora para o progresso no mercado internacional?
9. Quais os novos desafios para o setor?
10. O que deve ser feito para haver uma maior aposta na criação de marcas portuguesas com potencialidades de se afirmarem internacionalmente?
11. Em que ponto da cadeia de valor considera que existe uma maior necessidade de melhoria?

12. Em que medida o empreendedorismo poderá IMPULSIONAR as empresas do setor (quer em termos de produto, processos e até mesmo internacionalização)? Que novas ideias e projetos têm surgido?

13. Mais de 90% da produção destina-se à exportação, onde a Europa tem um peso significativo. Considera que é importante encontrar novas alternativas no mercado de destino (por exemplo, Austrália, China, Japão, Rússia, Brasil, EUA,...)? Ou, neste momento, apostar no mercado interno é uma oportunidade? De que forma é que as questões logísticas influenciam a escolha do mercado?

14. Cada vez mais a questão da sustentabilidade (tanto no produto como na atividade produtiva) se incute nas diferentes indústrias e atualmente vemos isso quase como uma obrigatoriedade. Que passos deu o setor neste sentido nos últimos anos? E o que pretende fazer no futuro? Será um fator de diferenciação? Que grandes medidas serão necessárias para transformar o setor numa indústria verde, que entre na economia circular?

Guião de entrevista para empresas do setor do calçado

1. Na sua opinião, o que levou a empresa a iniciar o processo de internacionalização?
2. Quais considera terem sido as formas mais eficazes de entrar nos mercados internacionais? Através de comissionistas, presença em feiras, marketing...?
3. Algum vez receberam apoios à internacionalização por parte da APICCAPS? Que tipo de apoios?
4. Esses apoios responderam às necessidades de transformação do setor do calçado em termos de indústria 4.0, modernização, e-commerce, sustentabilidade?
5. Quais os principais obstáculos que a empresa mais encontrou ao iniciar ou durante o processo de internacionalização?
6. De que modo a pandemia de COVID-19 influenciou o crescimento da empresa e o processo de internacionalização? Existiu necessidade de se adaptarem/ reinventaram perante a crise económica atual causada pela Covid-19?
7. A pandemia covid-19 permitiu uma maior reflexão e foco a nível estratégico? A empresa focou-se mais a nível estratégico do que a nível financeiro ou comercial?
8. Como é que a empresa tem evoluído em termos de desenvolvimento de novos materiais, novas soluções técnicas, design de vanguarda,...?
9. Qual o papel da presença digital e vendas online no crescimento das vendas e internacionalização? Que dificuldades têm surgido?
10. Quais os principais desafios que a empresa enfrenta na atualidade?
11. Consideram a exploração e a diversificação para novos mercados internacionais?

12. Como é que a empresa tem evoluído em termos de sustentabilidade (sustentabilidade a nível de processos, produtos, economia circular,...)?

13. Alguns estudos apontam que o tipo de clientes mudou ao longo dos últimos anos, passando de um nível mais grossista para um nível mais retalhista e que isto trouxe implicações a nível do tipo de produção e flexibilidade de processos. O que é que a empresa enfrentou neste sentido? Considera que houve um encurtamento da cadeia de abastecimento ao longo dos últimos anos? Em que ponto ou nível da cadeia de abastecimento a empresa se encontra?

14. Como é que é possível inovar em termos de produto? Exemplos. E em termos de processos? Exemplos.

15. Em termos de modelo de negócios houve alguma alteração nos últimos anos? Por exemplo, uma evolução de B2B para B2C...

16. Como é que a digitalização e a transformação digital potenciaram e aprimoraram a vertente estratégica da empresa? Exemplos

17. Novas tecnologias têm sido implementadas na empresa? Como? Que tipo?

18. Que medidas têm sido implementadas para aumentar a produtividade?

19. O tipo de produtos fabricado alterou com a pandemia? Por exemplo, uma evolução de calçado mais clássico/formal para calçado mais desportivo...

20. A empresa tem desenvolvido marcas próprias? É algo que tem em mente para um futuro próximo?

Gostaria de salientar ou reforçar algum aspeto que não foi abordado e que considera pertinente para este estudo?