



**Estratégias de implementação e ativação de marcas próprias e o reconhecimento internacional. O caso da indústria portuguesa de calçado**

**Cláudio Leandro da Costa Pinho**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**

**Porto – 2016**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Estratégias de implementação e ativação de marcas próprias e o reconhecimento internacional. O caso da indústria portuguesa de calçado**

**Cláudio Leandro da Costa Pinho**

**Dissertação de Mestrado**

apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Clara Ribeiro e do Dr. Ricardo Jorge Silva

**Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri**

**Porto – 2016**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Resumo:**

A indústria portuguesa de calçado é das que mais contribui positivamente para o PIB nacional, exportando quase toda a sua produção. No entanto, essas exportações são maioritariamente sob as marcas de *private label* e não as marcas portuguesas de calçado.

Este estudo tem como objetivo principal analisar das estratégias de implementação e ativação de marcas próprias para a indústria portuguesa de calçado com o intuito de atingirem um reconhecimento internacional.

A investigação quantitativa, de cariz exploratório, teve por base um questionário a empresas conhecidas na indústria portuguesa de calçado e detentoras de marcas próprias com experiência internacional.

Os principais resultados obtidos mostram que as marcas portuguesas em concreto têm optado maioritariamente por expor em feiras europeias. As marcas portuguesas de calçado na sua larga maioria são pouco reconhecidas internacionalmente, contrariamente ao que acontece com a indústria portuguesa de calçado que é internacionalmente reconhecida pela qualidade do calçado que produz com *design* e inovação. Os meios mais clássicos de promoção e os novos meios de comunicação através das redes sociais ainda não são vistos pelas empresas de uma forma integrada e complementar. Analisando a interdependência das componentes principais conclui-se que quando a ação da indústria é relevante na perspetiva empresarial, que há um número significativo de empresas que também acompanha e potencia estas iniciativas (ainda que existam algumas empresas que não aproveitam o esforço setorial). Trabalho adicional tem ainda de ser feito em termos de gestão de marca para que as marcas portuguesas de calçado consigam alcançar um reconhecimento internacional equivalente ao da sua indústria.

Quanto ao desenvolvimento/inovação distinguem-se dois tipos de comportamento: as empresas com maior trabalho de desenvolvimento/inovação evidenciam uma maior motivação para a criação de marcas próprias e, em sentido contrário, um menor trabalho de desenvolvimento/inovação representa uma falta de motivação para a criação de marcas.

O reconhecimento internacional é explicado pela promoção do setor e a dinâmica exportadora das empresas, revelando que existe uma aceitação e validação internacionais dos produtos e marcas portuguesas.

**Palavras chave:** indústria portuguesa de calçado, marca, reconhecimento internacional, questionário, análise em componentes principais

**Abstract:**

The Portuguese footwear industry is one of the industries that contribute the most to the national GDP, exporting almost all of its production. However, those exports are mainly under private label brands and not Portuguese footwear brands.

This study aims to analyze the implementation and activation strategies of own brands to the Portuguese footwear industry in order to reach international recognition.

The quantitative research, of an exploratory nature, was based on a questionnaire to known companies in the Portuguese footwear industry and owners of own brands with international experience.

The main collected results show that Portuguese brands have mainly opted to exhibit in European fairs. The majority of Portuguese footwear brands are little well-known on an international scale, unlike what happens with the Portuguese footwear industry that is internationally recognised by the quality of the footwear that produces with design and innovation. The more classic means of promotion and the new means of communication through social media are not yet seen by companies in an integrated and complementary way. By analysing the interdependency of the main components, one can conclude that when the industry's actions are relevant on a business level there is a meaningful number of companies that also accompany and potentiate these initiatives (although there are some companies that do not make avail of the sectorial effort). Additional work is yet to be done regarding brand management so that the Portuguese footwear brands can reach an international recognition tantamount to its industry.

Regarding the development/innovation, there are two kinds of behavior: the companies with more development/innovation work show more motivation to creating own brands and, contrarily, a lesser development/innovation work represents a lack of motivation to creating brands.

International recognition is explained by the sector promotion and the exporting dynamics of the companies, showing that there is an international acceptance and validation of Portuguese products and brands.

**Keywords:** Portuguese footwear industry, Brand, international recognition, questionnaire, quiz, analysis on main components

## **Dedicatória**

À minha filha.

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a colaboração de algumas pessoas e organizações a quem aqui quero expressar o meu profundo agradecimento.

Assim, sem nenhuma ordem em particular, abaixo expresso os meus agradecimentos esperando não me esquecer de ninguém.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto por me ter admitido novamente neste meu regresso à vida académica e me ter proporcionado um enriquecedor conhecimento em várias áreas disciplinares, a todos os professores que contribuíram para a minha aprendizagem.

Aos meus orientadores Doutora Maria Clara Ribeiro e Dr. Ricardo Jorge Silva pelo apoio incansável e pelos amplos contributos para que concluísse o presente trabalho da melhor forma. Ao Doutor Vitorino Martins pelas críticas e contributos no desenvolvimento da parte empírica desta dissertação.

À APICCAPS e demais colaboradores, pela simpatia e generosidade em fornecer a base de dados e demais documentações solicitadas, assim como pela apreciação e validação do meu questionário. A todas as empresas e seus gestores que amavelmente responderam ao questionário e permitiram retirar as conclusões deste estudo.

À Relance-Calçados, Lda., onde exerço funções, que me permitiu obter uma vasta experiência e conhecimento da realidade da indústria portuguesa de calçado e sua internacionalização.

Aos meus colegas de turma que sempre me apoiaram e ajudaram em todas as etapas do mestrado, revelando-se verdadeiros amigos.

À Ercília por todo o apoio que me prestou, pelo incentivo constante nunca me deixado desistir mesmo nas fases mais difíceis.

À minha filha, pedindo desculpa pela subtração de algum tempo em conjunto, esperado que este trabalho seja para ela uma fonte inspiradora a nunca desistir de trabalhar para alcançar os seus objetivos.

Aos meus pais, por todo o carinho, educação e sabedoria proporcionada, que trabalharam e ainda trabalham imenso para que nada me faltasse tanto a mim como ao meu irmão, mesmo nas alturas mais difíceis e assim permitindo que eu me tornasse na pessoa que sou hoje.

À minha demais família e amigos por todo o apoio proporcionado.

## **Lista de Abreviaturas**

ACP - Análise em Componentes Principais

AMA - *American Marketing Association*

APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

BST - *Bartlett Test of Sphericity*

CAE – Classificação das Atividades Económicas

I&D – Inovação e Desenvolvimento

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

PIB – Produto Interno Bruto

PME's – Pequenas e Médias Empresas

SPSS - *Statistical for Social Science*

VN – Volume de Negócios

## Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I – A Marca.....	3
I.1. Breve Enquadramento Histórico.....	3
I.2. O Conceito de Marca.....	4
I.3. A Visão da Marca.....	6
I.4. A Identidade da Marca.....	6
I.5. <i>Storytelling</i> .....	8
I.6. A Marca Emocional.....	10
I.7. O Reconhecimento da Marca.....	13
Capítulo II – Indústria Portuguesa de Calçado.....	15
II.1. Evolução histórica.....	15
II.2. Dimensão e localização geográfica.....	17
II.3. Principais parceiros comerciais.....	17
II.4. Últimos dados mundiais sobre o calçado.....	19
II.4.1. Produção vs Consumo.....	19
II.4.2. Exportações vs Importações.....	20
II.4.3. Portugal no contexto internacional.....	21
II.5. Preço médio de exportação.....	25
II.6. Estratégias recentes da indústria portuguesa de calçado.....	26
Capítulo III – Metodologia.....	30
III.1. Objetivos de investigação.....	30
III.2. Questão de investigação.....	30
III.3. Metodologia Adotada.....	30
III.4. Participantes.....	32
III.5. Instrumentos.....	33
III.6. Procedimentos.....	34
Capítulo IV – Análise e Interpretação dos Resultados.....	35
IV.1. Análise Descritiva.....	35
IV.2. Análise em Componentes Principais.....	39
IV.2.1. Análise em Componentes Principais.....	40
IV.2.2. As Componentes Principais e sua Interdependência.....	41

IV.3. Regressão Linear Múltipla.....	45
IV.3.1. Testes de Associação.....	45
IV.3.2. Regressões .....	46
Conclusões .....	48
Referências Bibliográficas .....	51
Apêndices .....	1
Apêndice 1: Questionário.....	2
Apêndice 2: Componentes Principais.....	9
Apêndice 3: Correlações.....	13
Apêndice 4: Testes Estatísticos .....	14

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 – Evolução da indústria portuguesa de calçado .....	16
Tabela 2 – Número de trabalhadores por concelho .....	17
Tabela 3 – Principais mercados de destino das exportações portuguesas de calçado em 2015	19
Tabela 4 – Principais mercados de origem das importações portuguesas de calçado em 2015	19
Tabela 5 – Principais países produtores de calçado em 2015 (ordenado por produção).....	22
Tabela 6 – Principais países produtores de calçado em 2015 (ordenado por valor de exportações).....	23
Tabela 7 – Principais países produtores de calçado em 2015 (ordenado por orientação de exportação) .....	24
Tabela 8 – Análise em Componentes Principais e sua Interdependência.....	42
Tabela 9 – Reconhecimento Internacional – Modelo 1 .....	46
Tabela 10 – Reconhecimento Internacional – Modelo 2 .....	47

## **Índice de quadros**

Quadro 1 – Grau de importância da participação em feiras e das restantes ações de promoção e divulgação.....	35
Quadro 2 – Posse de departamento de I&D .....	36
Quadro 3 – Objeto do trabalho do departamento de I&D .....	36
Quadro 4 – Opinião sobre a valorização do departamento de I&D caso trabalhasse apenas private label.....	37
Quadro 5 – Concordância com as afirmações acerca do departamento de I&D.....	37
Quadro 6 – Reconhecimento internacional da marca própria – relevância percebida pelos seus gestores.....	38

## Índice de figuras

Figura 1 – Continentes destino das exportações portuguesas de calçado (valor) 2014.....	18
Figura 2 – Mapa da distribuição da produção de calçado por continentes (quantidade) 2015 .	20
Figura 3 – Mapa da distribuição do consumo de calçado por continentes (quantidade) 2015 .	20
Figura 4 – Mapa da distribuição das exportações de calçado por continentes de origem (quantidade) 2015.....	21
Figura 5 – Mapa da distribuição das importações de calçado por continentes de destino (quantidade) 2015.....	21
Figura 6 - Preço médio unitário de exportação dos 20 principais países produtores de calçado em 2015.....	25
Figura 7 - Distribuição das empresas segundo os esforços da indústria na promoção/divulgação do calçado cruzada com a motivação empresarial para a criação de marcas próprias.....	43
Figura 8 - Distribuição das empresas segundo os esforços da indústria na promoção/divulgação do calçado cruzada com as ações de promoção e divulgação das próprias empresas .....	43
Figura 9 - Relação da Inovação e Desenvolvimento relativo às marcas próprias com a motivação para a criação de marcas.....	44
Figura 10 - Relação da Inovação e Desenvolvimento relativo às marcas próprias com a promoção e divulgação das marcas .....	45

## Introdução

A análise das estratégias de implementação e de ativação que as empresas da indústria portuguesa de calçado devem desenvolver e aplicar para que consigam alcançar internacionalmente o reconhecimento para as suas marcas próprias é o objetivo principal deste estudo exploratório. Adicionalmente propõe-se estudar e perceber se será mais benéfico as empresas trabalharem as suas marcas próprias em conjunto com as marcas de *private label*; perceber se as marcas próprias contribuem para aumentar as componentes de desenvolvimento e inovação e analisar se as marcas próprias fornecem às empresas maiores argumentos de negociação junto dos seus parceiros de negócios

Segundo a APICCAPS (2013b), a necessidade de criar marcas próprias no setor resultou da estratégia de internacionalização das empresas, através da participação em feiras internacionais, criando uma imagem, um logotipo e uma coleção de produtos para se distinguirem das demais. No entanto, a grande maioria das vendas continuaram a ser efetuadas para as *private label*<sup>1</sup> internacionais.

Uma das questões que se coloca, logo à partida é compreender donde advém o reconhecimento da marca em geral e na indústria de calçado em particular.

A teoria, Brito (2010) alicerçado dos estudos de Aaker, Kapferer e Keller entre outros, afirma que para se atingir um elevado nível de reconhecimento é necessário ter uma forte presença no mercado, que pode ser espelhado pela quota de mercado e pelo tempo de vida da marca. Mas para além da forte presença no mercado é igualmente importante serem criadas fortes associações dos produtos através dos elementos de identidade da marca e de uma comunicação atrativa.

A gestão de marca na indústria portuguesa de calçado ainda está numa fase muito embrionária, embora cada vez mais inserida em estratégias de *marketing* para que se consiga ter marcas com reconhecimento internacional, embora existam cada vez mais empresas a fazerem um excelente trabalho nesse sentido. Mas a verdade é que o *private label* continua a ser determinante nas produções de calçado português, permitindo a apropriação pelas marcas portuguesas de variadas informações (conhecimentos de mercados, tendências, novos materiais, técnicas, entre outras). A indústria portuguesa de calçado já é detentora de um enorme reconhecimento internacional em relação ao seu *know-how* e à qualidade do calçado produzido — falta o alcançar do reconhecimento internacional também para as suas marcas próprias. Para isso é necessário, obviamente, que as empresas do setor percebam como funcionam as marcas, como devem ser

---

<sup>1</sup> Por *private label* entenda-se, marca que é propriedade de um revendedor ou de uma outra entidade que não o fabricante do produto (AMA, 2014b).

geridas, que estratégias de *marketing* devem ser seguidas pelos seus gestores para conseguirem implementar e ativar as suas marcas nos mais diversos mercados internacionais.

Esta dissertação desenvolve-se por quatro capítulos. O capítulo um faz um breve enquadramento em torno do conceito de marca e do seu reconhecimento. No capítulo dois aborda-se a indústria portuguesa do calçado, a sua integração internacional e as estratégias recentes. No capítulo três especifica-se a metodologia, de índole quantitativa (análise descritiva, análise das componentes principais e regressão linear múltipla), aplicada neste estudo. No capítulo quatro, faz-se a análise e interpretação dos resultados. Finalmente extraem-se algumas conclusões, apontando-se as limitações do estudo e sugerem-se algumas investigações futuras.

## **Capítulo I – A Marca**

Neste capítulo propõe-se o estudo do conceito de Marca, uma vez que ela assume-se, atualmente, como uma dimensão central na estratégia das empresas.

### **I.1. Breve Enquadramento Histórico**

Não há relatos precisos sobre a altura exata em que começou a surgir a noção de marca. Sabe-se apenas que surgiu na Antiguidade com os negociantes a utilizarem a marca; desconhecendo exatamente o seu significado e importância, utilizavam a marca para distinguir os produtos, os seus criadores e produtores, bem como a região de origem dos artefactos negociados (Filho, Souki, & Gonçalves, 2009). Segundo Bassat (1999) o uso da marca tinha também o objetivo de controlar a quantidade e a qualidade dos produtos.

Também Keller (2013) refere que a marca foi durante muitos séculos o método de distinção dos produtos de um produtor dos de outros produtores. O autor refere, ainda, que a palavra *brand* (marca) deriva de uma antiga palavra de origem nórdica *brandr* cujo significado seria queimar, porque as marcas foram durante muitos anos a forma de identificação dos animais pelos proprietários de gado.

Com o passar dos tempos o uso de marcas começou a intensificar-se pois os consumidores passaram a preferir produtos que identificavam através das marcas e símbolos presentes nos produtos e/ou nas suas embalagens, associando uma garantia de qualidade aos produtos de marcas que reconheciam.

Segundo Low & Fullerton (1994), até 1870 e salvo raras exceções como a indústria do tabaco e a prática da medicina, as marcas não eram muito expressivas e concentravam-se maioritariamente em manifestações locais ou regionais. No entanto, a partir dessa altura e com o final da Guerra Civil nos Estados Unidos da América (em 1865) seguiu-se um período económico favorável para as marcas proliferarem e, conseqüentemente, as empresas detentoras de marcas crescerem. Para este aumento do crescimento tanto das empresas como das marcas, muito contribuíram, também, a melhoria das condições de transporte e comunicações, o desenvolvimento da industrialização e da urbanização, a credibilização e aumento da publicidade, o aparecimento de novos retalhistas e de novas formas de embalagem.

No entanto segundo Filho et al. (2009), apenas na década de 80 é que as marcas se começaram a conceitualizar e a desenvolver.

## I.2. O Conceito de Marca

Na literatura podemos encontrar várias abordagens em torno da definição do conceito de marca.

Upshaw (1995) define, numa primeira aproximação ao conceito, marca como um composto de nome, de logotipo e de outros símbolos que distinguem um produto ou serviço de outros concorrentes.

Em Portugal o Instituto Nacional da Propriedade Industrial, define marca como “um sinal que identifica no mercado os produtos ou serviços de uma empresa, distinguindo-os dos de outras empresas” (INPI, 2014). Por sua vez a *American Marketing Association* (AMA) define marca como “um nome, termo, design, símbolo ou uma outra característica qualquer que identifique o produto ou serviço de uma empresa e o distingue do de outros produtos ou serviços de outras empresas” (AMA, 2014a).

Chernatony & McDonald (2003) definem uma marca de sucesso como um produto, serviço, pessoa ou lugar, identificáveis e com valores únicos que correspondem às necessidades dos consumidores de tal forma que estes percebam logo a sua relevância, com estes valores acrescentados as marcas podem obter melhores resultados relativamente aos seus concorrentes.

Lewi & Rogliano (2006) definem marca como sendo uma referência mental sobre o mercado, baseando-se em valores tangíveis e intangíveis. Esta definição remete para o princípio da exclusividade da marca, como uma referência particular e específica orientada para o espírito dos clientes e que se apoia em elementos tanto mensuráveis e comparáveis (como o produto, o preço ou o circuito de distribuição), como também afigura-se como uma espécie de narração focada no cliente (com a sua história, os seus símbolos, a sua missão e os seus valores associados).

As marcas podem ter uma enorme força e serem bastante complexas. Keller (2014) quando fez um levantamento de vários estudos de vários autores sobre gestão de marca, explica que as marcas podem ter importantes significados capazes de influenciar a forma como os consumidores pensam, agem ou sentem. Estes significados são cruciais para o sucesso das ações e estratégias de *marketing* implementadas. O autor refere, ainda, que estes efeitos dependem de uma enorme variedade de fatores que podem estar relacionados com as marcas, com os consumidores ou com outros contextos. Enfatiza, igualmente, o bom entendimento e percepção destes fatores como sendo crucial para a gestão das marcas a longo prazo.

São inúmeros os autores que têm desenvolvido trabalhos e estudos à volta dos conceitos da marca, como o caso de Aaker, Chernatony, Kapferer, Keller e muitos outros mais nas suas demais obras. Dos mais diversos conceitos em torno da marca destaca-se os conceitos de *brand equity*, *brand awareness* e *brand loyalty*.

### **Brand Equity**

*Brand equity* (valor da marca) é um conjunto de ativos em que cada ativo cria valor das mais diversas diferentes maneiras, tanto para o consumidor como para a empresa, estes ativos devem estar ligados aos símbolos e ao nome da marca (Aaker, 1996). Segundo Keller (2013) este é um dos conceitos mais populares e mais importantes para o *marketing* que surgiu nos anos 80 e a sua emergência foi bastante importante para as estratégias de *marketing*, no entanto, como refere o autor, também criou inúmeras confusões pois não se conseguiu encontrar um ponto de vista comum sobre como conceituar e medir o valor da marca. Apesar dos inúmeros pontos de vista diferentes, a grande maioria dos observadores onde se inclui Keller, partilham da opinião que o valor da marca ocorre dos efeitos de *marketing* para a marca, ou seja, os resultados que o *marketing* pode trazer para um produto ou serviço de uma marca conhecida serem bem melhores do que os resultados de um produto ou serviço não reconhecido.

Resumidamente o *brand equity* criou um denominador comum para o *marketing* avaliar o valor de uma marca.

### **Brand Awareness**

*Brand awareness* corresponde à notoriedade que a marca têm junto dos consumidores. Trata-se de uma medida de classificação em termos não monetários. É a medição da primeira marca que surge na mente do consumidor, preferência por uma marca (pode ser a primeira preferência ou a segunda quando a primeira não está disponível), imagem de qualidade e prestígio que o consumidor tem da marca (Kapferer, 2008). Ainda segundo o autor, *brand awareness* é mais do que uma medida cognitiva e está interligada com inúmeras dimensões de imagem. Foi demonstrado pelo autor que a *awareness* está normalmente interligada com a qualidade, fiabilidade, confiança, acessibilidade, proximidade com os consumidores, boa relação qualidade/preço e estilo tradicional. Aspectos como a capacidade de inovação, classe superior, estilo/*design* e sedução não estão interligados com a *awareness*, estes pontos de diferenciação terão de ser conquistados pelos produtos da marca.

### **Brand Loyalty**

O consumidor tem perante a marca uma lealdade (*Brand loyalty*) que o leva a adquirir sempre a mesma marca numa determinada categoria de produtos ou serviços. Ou seja, existe uma ligação dos consumidores com a marca que os leva a reações comportamentais e atitudes favoráveis que permitem manter a sua preferência pela marca na altura da compra do produto ou serviço (Shin, Kim, Lim, & Kim, 2014).

Ou seja, a *brand loyalty* exerce uma força na mente do consumidor que o leva a comprar continuamente a mesma marca e a declinar comprar outra marca na mesma categoria de produtos ou serviços (Severi & Ling, 2013), existe uma vontade intrínseca no consumidor de

promover e divulgar os produtos ou serviços de uma determinada marca de uma forma constante e proativa, o que permitirá às marcas obterem poupanças com os encargos de *marketing* e fortalecer as relações com os seus distribuidores, reduzindo a ameaça de novos concorrentes (Chou, 2013).

Um grande e atual exemplo de *brand loyalty* é a Apple que tem consumidores que mais podem ser apelidados de fieis seguidores que divulgam a marca e se mantêm leais aos seus produtos, recusando-se muitas vezes analisarem favoravelmente outras marcas mesmo que elas tenham algo diferente, inovador e de alta qualidade.

### **I.3. A Visão da Marca**

A visão da marca deve ser estratégica e flexível e deve conseguir alterar-se consoante as dinâmicas dos mercados e das estratégias associadas. A visão da marca tem ainda que ser multidimensional permitindo que o *marketing* se possa expressar da forma que funcione melhor para a marca (Aaker, 2014). O autor refere que algumas marcas preferem comunicar as suas personalidades, energias e interesses, outras preferem divulgar os seus valores organizacionais como elementos diferenciadores e outras ainda preferem dar a conhecer as suas ações e projetos sociais. O que vai diferenciar as suas formas de comunicação será os contextos em que as marcas se inserem — logo não existe um formato ou um padrão para a visão da marca. A visão da marca não deve apenas se focar nos produtos que tem como oferta atualmente, mas também em produtos que poderá oferecer no futuro e ainda num eventual apoio a outras marcas, conforme explicou o autor.

### **I.4. A Identidade da Marca**

Aaker (1996) define identidade da marca como um “conjunto único de associações mentais que um gestor da marca aspira suscitar”. Para Vernet (2008) uma marca tem uma verdadeira identidade desde que ela se “construa em torno de valores específicos e exprima um projeto pessoal diferente daquele dos seus concorrentes”.

Kapferer (2007) especifica que a identidade baseia-se em quatro pilares fundamentais: “o produto (categoria, atributos específicos), a organização (reputação do fabricante, a história, a origem geográfica), a personalidade e os símbolos”. Kapferer (2007) avança com uma definição de identidade da marca por via de um prisma composto por seis facetas complementares: a física (características objetivas e tangíveis da marca, como os produtos, os serviços e características como as cores ou os símbolos), a personalidade (relação entre consumidor e a marca), a cultura (valores associados à marca), a relação (comunicação entre a marca e os clientes), o reflexo

(imagem exterior da marca) e a mentalização (imagem interna, que corresponde ao que o consumidor vê quando adquire a marca).<sup>2</sup>

Uma marca deve ser dotada de uma identidade própria que a defina junto dos consumidores, essa identidade deve ser encontrada logo no início do processo de criação da marca e servirá de suporte para toda a sua construção, ou seja a identidade são os símbolos, conceitos e sentidos de orientação de todas as ações e estratégias a serem tomadas para os produtos da marca (Vásquez, 2007).

Os colaboradores das organizações detentoras de marcas são elementos extremamente importantes para a implementação da identidade da marca, segundo Chernatony (2010) os gestores têm uma espécie de bandeira sobre a qual pode reunir todos os colaboradores e transmitirem-lhes a identidade da marca, assim como definir os pontos orientadores de comportamentos e atitudes a tomar em todas as ações que terão que realizar para a marca. Ainda segundo o autor essa espécie de bandeira deverá conter um *design* exclusivo que seja representativo do conjunto de valores que caracterizam a marca, bem como a cultura da organização, ajudando-os a todos a agirem de uma forma coerente e particular.

Embora por vezes seja apropriado e necessário efetuar algumas mudanças na identidade, posicionamento ou gestão da marca, o objetivo deverá ser o de criar uma identidade cuja gestão e posição não se torne obsoleta e perdue no tempo, essa consistência proporcionará à marca a conquista de uma posição, a conquista de uma identificação através de símbolos e mais eficiência em termos de custos (Aaker, 1996). No caso de a marca ter de efetuar mudanças, estas não devem ser efetuadas de forma sistemática, pois levará a suscitar alguma confusão e até desconfiança nos consumidores e isso poderá acarretar danos incalculáveis para a marca.

A identidade da marca e a imagem da marca são conceitos que se correlacionam, como referem Mazzotti & Broega (2012) a comunicação é o meio de correlação entre a identidade da marca e a imagem da marca. As autoras afirmam também que deve ser feita uma diferenciação entre a imagem que é projetada pela marca fruto da sua identidade e a imagem compreendida pelos consumidores através das suas próprias interpretações sobre a marca. Assim as autoras explicam que os símbolos e sinais projetados pela marca influenciam a mente dos consumidores a construir a imagem da marca.

Sabiote & Ballester (2011) referem que devem ser criadas experiências de marca únicas através do desenvolvimento e inovação de forma a que os clientes se tornem fieis seguidores e divulgadores da marca. As autoras mencionam, também, que não basta criar produtos

---

<sup>2</sup> Para uma revisão literária sobre as diferenças entre Identidade, Imagem e Personalidade da Marca consultar Vallete-Florence & Barnier (2011)

funcionais, é preciso também que esses produtos proporcionem experiências únicas aos consumidores, experiências essas que os levem a divulgar positivamente a marca.

### **I.5. *Storytelling***

Os consumidores procuram marcas com histórias credíveis que possam abraçar e partilhar, sentindo-se atraídos pela ligação das ideias e emoções que de alguma forma possam sentir e não as consigam expressar. Na literatura estas histórias aparecem designadas por *storytelling*.

Apesar de vivermos numa era dominada pelas novas tecnologias, não nos podemos esquecer que as trocas de comércio ainda são feitas por humanos e como humanos que somos todos temos emoções e gostamos de ouvir e/ou contar uma boa história. Com o *storytelling* as marcas adquirem uma capacidade de envolver os seus consumidores emocionalmente e com isso inspira-os a comprar os seus produtos (Mainwaring, 2014).

Jolls (2015) afirma que o *storytelling* é uma poderosa forma de captar a atenção de audiências envolvendo-as profundamente. Wakefield & Mangiaforte (2014) apontam o *storytelling* como uma das estratégias de *marketing* mais importantes para o ano de 2015, como forma de cativar os consumidores.

Smith & Wintrob (2013) afirmam que as marcas para alcançarem os corações dos consumidores devem utilizar as técnicas de *storytelling* desenvolvendo histórias para projetar as experiências de marca que são obtidas por detrás dos produtos e serviços. Estas histórias podem inspirar, envolver e despertar o interesse dos potenciais consumidores que de outra forma dificilmente prestariam atenção à marca. Os autores analisam e entrevistaram alguns dos gestores de marcas que já estão a utilizar o *storytelling* como estratégia de *marketing*. De entre as marcas que surgem no artigo, releva-se a referência à marca TOMS shoes uma vez que este estudo é direcionado para a indústria portuguesa de calçado e suas marcas e porque a TOMS shoes tem um projeto social extremamente interessante e que está a ser transmitido pela técnica de *storytelling*.

TOMS é uma marca americana que nasceu em 2006 baseada nas alpargatas argentinas e que promete que por cada par vendido da sua marca, outro será doado a crianças pobres e carenciadas da Argentina ou de outro país subdesenvolvido. O diretor e fundador da marca TOMS transmitiu aos autores que se apercebeu que o facto de ter uma história para contar é o que realmente separa as empresas e marcas; as pessoas não se limitam a usar os seus sapatos, mas também a contar e partilhar a história da marca. Contou também aos autores que em 2006, quando ainda a marca estava a começar, viu um dia uma mulher a usar um dos seus sapatos no aeroporto JFK e questionou-a sobre os sapatos dela, ao que a mulher logo lhe contou cheia de entusiasmo a história e o projeto social da marca, mal sabendo ela que estava a falar com o fundador da marca.

Guadagno (2015) lembra que embora as marcas cada vez mais recorram à prática de *storytelling*, não podem perder de vista o seu grande objetivo que é o de vender cada mais e melhor. Afirma que inúmeras histórias são muito boas a criar empatia e a gerar momentos memoráveis, mas que no final não conseguem impulsionar as vendas dos produtos ou serviços das marcas.

Ainda o mesmo autor afirma que se deve manter um balanceamento entre o “contar” e o “vender”. Na parte do “contar” as marcas devem despende de tempo e esforço para se diferenciarem das características rotineiras e criarem uma proposta de venda única, devem pensar cuidadosamente acerca da maior história que quer contar e quais são as emoções e impressões que vai causar nos potenciais consumidores. As marcas podem ter histórias fantásticas, mas se os potenciais consumidores não se lembrarem do nome da marca, então a marca está a perder vendas e o tempo e esforço gasto no *storytelling* terá sido em vão.

Mas como se constrói então uma boa história capaz de envolver e inspirar eficazmente os consumidores?

Não existe nenhuma fórmula mágica ou procedimento correto a seguir para a criação de uma boa história. Mainwaring (2014), no entanto, aponta para a existência de seis passos críticos que podem ajudar e se deve ter em conta para que se construa uma história de marca eficazmente. Esses seis passos são:<sup>3</sup>

1. Definir os seus produtos e serviços. Muitas marcas cometem o erro de não definir os seus produtos e serviços de uma forma simples e em vez disso tentam ser ou se definir como vários tipos de coisas para todos os consumidores. A história da marca poderá ser transmitida e ampliada se os consumidores a compreenderem exatamente.
2. Identificar os benefícios para os consumidores. O benefício dos produtos deve estar identificado de uma forma simples e concreta e deve evidenciar também a diferenciação dos concorrentes.
3. Fazer um enquadramento da narrativa em que o benefício inspira o produto. Hoje em dia todas as marcas querem apelar à atenção dos consumidores, com esse intuito os consumidores são constantemente confrontados com publicidade a marcas que acabam por se tornarem incomodativas e deixam de fazer sentido para a vida dos consumidores, especialmente quando aparecem constantemente nas suas redes sociais. As marcas devem ter a capacidade de se envolverem em diálogos com os seus consumidores em torno do benefício dos seus produtos para que os

---

<sup>3</sup> Neste ponto seguimos de perto Mainwaring (2014)

seus consumidores se sintam identificados com esses benefícios e que consigam englobar a marca nas suas vidas.

4. Construir uma consciencialização de formação de cultura. Atualmente as marcas não podem apenas contar as suas histórias — têm que demonstrar a autenticidade dos seus compromissos perante o mundo real. Com esta demonstração conseguem conquistar a lealdade dos consumidores e a credibilidade perante um mercado atual que cada vez mais exige elevados padrões de autenticidade, transparência e responsabilidade.
5. Abordar um panorama global. As marcas não podem limitar as suas conversações a pequenos grupos, mas têm que passar a liderar conversações culturais com visões globais. Esta relevância global cria oportunidades para as pequenas e crescentes marcas se apresentarem nos grandes palcos, assim como cria a oportunidade das marcas globais se expandirem a mercados emergentes mantendo as suas histórias de marca.
6. Encontrar a sua narrativa. Depois de ter enquadrado as suas conversações culturais em torno nas experiências humanas globais, é necessário encontrar uma narrativa para a sua história se tornar o mais relevante possível para cada comunidade de potenciais consumidores. Assim estarão criadas todas as condições para que as essas comunidades tragam para a discussão os seus pontos de vista em torno dos benefícios dos produtos e serviços. Quando a conversação passa para um nível pessoal, a envolvência do consumidor assim como as vendas ficam praticamente asseguradas.

Atualmente e cada vez mais para que se consiga vender tem que se investir na forma como se transmite a história da marca, produto ou serviço (Guadagno, 2015).

#### **I.6. A Marca Emocional**

Uma marca deve transmitir sensações e emoções aos seus consumidores e seguidores. Deve existir um diálogo pessoal entre o consumidor e a marca pois cada vez mais os consumidores esperam que as marcas os conheçam intimamente e individualmente, se preocupem com as suas orientações culturais e as suas necessidades (Gobé, 2009).

É importante compreender e cativar os consumidores. Olins (2003) afirma, ainda, que é preciso invocar o poder emocional dos consumidores e explica que esta invocação pode ser feita através dos diversos sentidos, desde o olfato com os aromas, a audição com a música e a visão com o *design*, as cores ou até o próprio logotipo da marca. Segundo Lindstrom (2010), muitas marcas têm restringido o seu foco e concentram-se apenas nos sentidos relacionados com os da função

primária do produto; no entanto, o autor afirma que existem muitas outras marcas que tentam apelar aos cinco sentidos humanos, ou ao máximo de sentidos possíveis.

Gobé (2009) defende que construir a emoção certa é o mais importante investimento que uma marca pode fazer. Mas como se deve construir essa emoção? O autor aponta um guia orientador ao qual chamou de “Os Dez Mandamentos da Marca Emocional”.

Cada um destes dez mandamentos, abaixo explanados, pretendem demonstrar a diferença existente entre os conceitos tradicionais de percepção da marca e a dimensão emocional que a marca necessita para se tornar preferida<sup>4</sup>

1. De consumidores a pessoas: *“Os consumidores compram, as pessoas vivem.”*

Na grande maioria dos departamentos de *marketing* das marcas, os consumidores são encarados como “inimigos” que devem ser atacados. Porque continuar com esta tática quando se pode criar desejo nos consumidores de tantas formas positivas sem campanhas agressivas? Os consumidores são a melhor fonte de informação e essa informação pode ser obtida através de uma comunicação de aproximação e relação entre marca e consumidor.

2. De produto a experiência: *“Produtos preenchem necessidades, experiências preenchem desejos.”*

À compra por necessidade temos inerente o preço e a conveniência. Uma experiência de compra num ambiente de loja inspirador como é o caso das lojas da Nespresso ou da Apple fica na memória emocional do consumidor como uma ligação de nível bastante superior ao da necessidade. Formas de venda inovadoras, publicidade e lançamentos de novos produtos capturam interesse e imaginação entre o que é novo e o que é tradicional, entre o que é esperado e a excitante mudança.

3. De honestidade a confiança: *“Honestidade é esperado. Confiança é envolvente e intimista. Precisa de ser conquistada.”*

Nos negócios de hoje em dia a honestidade é exigida. Atualmente existe uma grande exigência com os impactos ambientais que os produtos podem ter ou com a forma que os produtos afetam a nossa qualidade de vida. Assim, marcas que não sejam honestas rapidamente serão eliminadas dos pontos de venda.

A confiança é algo diferente que requer um grande esforço das organizações para que se mantenha como um dos grandes valores das suas marcas.

---

<sup>4</sup> Neste ponto seguimos de perto Gobé (2009) na sua introdução, páginas xxx-xxxiv

4. De qualidade a preferência: *“Qualidade é um dado adquirido atualmente pelo preço certo. A preferência cria a venda.”*

A qualidade tem que ser sempre oferecida, os consumidores esperam por qualidade nos produtos que adquirem e é melhor que as marcas entreguem essa qualidade esperada. A preferência a uma marca é chave do sucesso. Muitas marcas de qualidade perderam a preferência dos seus consumidores.

5. De notoriedade a aspiração: *“Ser conhecido não quer dizer que também se seja amado.”*

Notoriedade é o que torna algo conhecido, mas o reconhecimento e a percepção da marca não são os únicos critérios de sucesso para a marca. A marca para ser amada tem que comunicar algo que vá de encontro às aspirações do consumidor.

A campanha de Barack Obama evidenciou o verdadeiro carácter do candidato para que fosse amado pelas pessoas.

6. Da identidade à personalidade: *“Identidade é reconhecimento. Personalidade é sobre carácter e carisma.”*

A identidade da marca é única e expressa a diferenciação sobre a concorrência, mas por si só não é suficiente. A marca tem que ter personalidade, ser capaz de provocar respostas emotivas por parte dos consumidores. A identidade do Yahoo é reconhecida, mas o único e flexível logo gráfico do Google estimula a nossa imaginação.

7. Da função ao sentir: *“A funcionalidade de um produto é sobre prática ou superficial qualidade apenas. Sensorial design é sobre experiências.”*

A funcionalidade tornar-se-á banal se o produto não tiver um *design* que estimule os sentidos. *Design* é criado pelo homem com base na inovação com o intuito de apresentar um conjunto de experiências sensoriais e subconscientes.

8. Da Ubiquidade à presença: *“Ubiquidade é vista. Presença emocional é sentida.”*

A presença de uma marca pode criar uma ligação com impacto nos consumidores. As marcas têm de adotar mais estratégias de qualidade do que quantidade, que muitas das vezes não acontece por receio que um concorrente ocupe o seu espaço de publicidade em vez de se focarem em arquitetarem novas formas de criar uma ligação com as pessoas.

9. Da comunicação ao diálogo: *“Comunicação é transmitir. Diálogo é partilhar.”*

Muitas marcas usam a comunicação como forma de informar, mas a informação é uma proposição de um só sentido, ou seja, transmite-se o pretendido, mas não se recebe resposta. Ao diálogo está implícito um caminho com dois sentidos, ou seja, a

conversa com as pessoas. As publicações digitais, as presenças da marca e promoções podem levar a mensagem muito mais além chegando ao diálogo com o consumidor.

#### 10. Do serviço à relação: “Serviço é vender. Relação é reconhecimento”

Nas compras que efetuamos todos esperamos um certo nível de eficiência por parte das marcas e dos seus representantes, a isto se chama serviço. Na relação os representantes das marcas procuram compreender os seus consumidores e saber quem são e quais as suas necessidades. Quem não gosta de chegar a um restaurante, a uma loja ou outro local qualquer e ser recebido pelo seu próprio nome?

As marcas incorrem no risco de envelhecimento e como forma de evitar esse envelhecimento devem: apostar na investigação e desenvolvimento, estar atentas às constantes mudanças dos mercados, identificar novos mercados e nichos de consumidores e estarem preparadas para se defenderem do confronto direto da sua concorrência (Scharf, Soriano-Sierra, & Prim, 2007).

### **I.7. O Reconhecimento da Marca**

Brito (2010) afirma que existem duas fontes de valor para caracterizar o conhecimento da marca: o reconhecimento e a imagem. O reconhecimento é consequência da presença da marca no subconsciente do consumidor que é capaz de recordar e identificar a marca, pois adquirem sentimentos de familiaridade com determinadas marcas, quando o consumidor pretende adquirir determinado produto é mais provável que escolha um produto de uma marca que esteja mais presente no seu espírito do que um produto de uma marca que não conhece ou mal se lembra, além da familiaridade o comprometimento e substância da marca também são bastante importantes para o alcance de reconhecimento. A imagem estará presente nas percepções e associações que são feitas a determinadas marcas pelos consumidores.

O reconhecimento concede algumas vantagens a uma marca. Laranjeiro (2012) mostra que são três as principais vantagens de uma marca reconhecida. Em primeiro lugar o reconhecimento leva à conceção de uma imagem na mente dos consumidores o que por sua vez essa imagem poderá levar à lealdade; em segundo lugar, sendo a marca reconhecida muito mais facilmente, os consumidores irão considerá-la nas suas eventuais escolhas aquando da aquisição do produto ou serviço; por fim, em terceiro lugar, o reconhecimento da marca em muitos dos casos levará à sua escolha por parte dos consumidores, pois a grande maioria dos consumidores preferem adquirir produtos ou serviços de marcas reconhecidas do que produtos os serviços de outras marcas que não sejam reconhecidas nem tenham tantas provas dadas quanto à qualidade dos seus produtos.

Conforme já foi referido anteriormente, o reconhecimento pode ser alcançado com uma forte presença no mercado; contudo, isso por si só, não chega e é tanto ou mais importante as marcas

criarem fortes associações dos seus produtos através dos seus elementos de identidade da marca e de uma comunicação apelativa.

O alcance de reconhecimento e relevância é algo que não é fácil. Segundo Aaker (2011) é importante saber gerir esse alcance pois pode constituir-se como a chave de demarcação da concorrência. O autor considera o alcance de reconhecimento muito mais importante que a própria diferenciação, pois a diferenciação é algo que é difícil de se obter e muitas vezes a sua vida útil é bastante curta (de um momento para o outro um produto ou serviço que tem algo diferenciador pode ser copiado e a diferenciação desaparece). O autor esclarece também que tanto o alcance de reconhecimento e relevância como a diferenciação são sensíveis aos sinais do mercado, à inovação e ao futuro.

Uma marca sem reconhecimento não é nada mais que um silencioso destaque sem sentido sobre um produto. Assim, deve ser feito um investimento em comunicação para que seja dada a conhecer a marca e sua identidade ao maior número de pessoas possível incentivando-as a experimentar os produtos que a marca detém (Kapferer, 2003). O autor faz uma distinção do reconhecimento em três tipos:

1. O reconhecimento *top of mind*, que existe quando são inquiridas pessoas sobre marcas de um determinado produto e a marca é a primeira que surge na mente dos inquiridos;
2. O reconhecimento espontâneo, que existe quando é feita uma associação espontânea de marca a determinados produtos;
3. O reconhecimento assistido, que existe quando ao se inquirir pessoas se conhecem determinadas marcas, ou que pelo menos já tenham ouvido falar delas.

Neste capítulo foi analisada a importância teórica da Marca, realçando a dificuldade da sua gestão. Muitas vezes os maus exemplos de gestão de empresas estão associados a casos em que a marca é esquecida (Lewi & Rogliano, 2006). As marcas fortes, as que resistem aos ciclos de crise económica, são as que conseguem inovar, fidelizando os clientes.

Este enquadramento afigura-se particularmente importante em setores tradicionais como o do calçado, com uma forte vertente internacional. No capítulo seguinte vai-se estudar a indústria portuguesa do calçado, focando, em particular, sobre a análise conjuntural recente.

## Capítulo II – Indústria Portuguesa de Calçado

### II.1. Evolução histórica

A indústria portuguesa de calçado tem-se afirmado como um pilar da economia portuguesa e nem a crise económica financeira internacional de 2008 conseguiu travar a continuada ascensão do calçado português. A Associação Empresarial, diz mesmo que a indústria portuguesa de calçado foi a indústria que mais contribuiu para a recente redução do défice comercial português em paralelo com aumentos significativos de emprego e da produção (APICCAPS, 2013a).

Efetivamente, como se pode constatar na análise da tabela 1 a indústria portuguesa de calçado apresentou ritmos de crescimento acentuados até 1994. Todos os indicadores subiram, como foi o caso do número de empresas, o emprego, a produção, o valor bruto de produção, as exportações e o saldo da balança comercial. Em 1994 registaram-se alguns dos valores máximos históricos, como foi o caso do número de empresas, o emprego e a produção.

Entre 1994 e 2004, com a forte deslocalização das grandes empresas europeias para a Ásia (empresas essas que se tinham instalado em Portugal em busca de uma mão de obra barata) (Rocha, 2012) e com a extinção de empresas nacionais produtoras de calçado que não se conseguiram adaptar à nova conjuntura (França, 2014), os principais indicadores da indústria tiveram uma descida vertiginosa. E de facto a indústria portuguesa de calçado, passou por uma longa travessia no deserto e muito lutou para se conseguir aguentar no topo dos principais produtores mundiais de calçado.

Contudo, foi também no período de recessão e de crise económica que o setor, como o apoio da APICCAPS e dos mais variados programas de apoio financeiro europeu, mais apostou na criação e divulgação de uma imagem de marca bastante forte e apelativa, campanha essa apelidada de *The Sexiest Industry in Europe* que foi muito elogiada internacionalmente e arrecadou prémios e distinções várias por todo o mundo. Reforçou-se também a aposta na internacionalização, através de participações cada vez mais alargadas nas principais feiras do mundo de calçado e de moda.

Os frutos destas apostas, começaram a ser notados a partir do período 2010-2011, a partir do qual os principais indicadores subiram consideravelmente e as projeções vão no sentido de um continuado crescimento.

As produções, quer em quantidade, quer em valor têm aumentado de ano para ano, desde 2011 até 2014, apenas com um ligeiro retrocesso em 2013, mas a recuperar novamente o caminho do crescimento ultrapassando no fim do período os 75 milhões de pares.

As exportações de calçado registam aumentos contínuos desde 2008 até 2014, exceção feita apenas em 2011, em que o número de pares exportados desceu, mas cresceu em valor monetário, manifestado num crescimento contínuo dos saldos da balança comercial.

Nos últimos anos a indústria portuguesa de calçado tem exportado mais de 90% da sua produção, sendo o consumo de calçado em Portugal maioritariamente proveniente das importações.

A indústria portuguesa de calçado é uma referência na economia nacional, o saldo da balança comercial do setor do calçado 1 396 milhões de euros comprova isso mesmo, alias este valor setorial é o mais elevado.

Tabela 1 – Evolução da indústria portuguesa de calçado

	1974	1984	1994	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014**
<b>Industry   Indústria</b>											
<b>Companies   Empresas</b>											
number   número	673	971	1 635	1 432	1 448	1 407	1 245	1 324	1 322	1 339	1 430
<b>Employment   Emprego</b>											
number   número	15 299	30 850	59 099	40 255	36 221	35 398	32 132	34 509	34 624	36 889	37 781
<b>Production   Produção*</b>											
thousand pairs   milhares de pares	15 000	48 000	108 866	84 897	71 643	69 101	62 012	69 491	75 178	73 935	75 198
<b>Gross Production Value   Valor bruto de produção*</b>											
thousand Euros   milhares de Euros	12 330	318 891	1 620 001	1 471 214	1 338 555	1 397 617	1 283 475	1 511 085	1 823 989	1 797 236	1 884 283
<b>Foreign Trade   Comércio Externo</b>											
<b>Exports   Exportações</b>											
thousand pairs   milhares de pares	5 200	31 100	89 368	75 159	63 784	64 651	68 671	78 226	70 635	74 500	76 913
thousand Euros   milhares de Euros	3 093	164 060	1 283 867	1 273 252	1 166 116	1 290 991	1 296 919	1 541 626	1 600 458	1 734 527	1 845 568
<b>Imports   Importações</b>											
thousand pairs   milhares de pares	2 800	200	15 005	33 154	41 209	50 900	65 647	63 535	47 244	51 005	53 795
thousand Euros   milhares de Euros	324	738	97 087	271 126	318 277	431 662	425 270	467 035	403 499	422 161	449 137
<b>Trade Balance   Balança Comercial</b>											
thousand pairs   milhares de pares	2 400	30 900	74 362	42 005	22 575	13 751	3 023	14 691	22 391	23 496	23 118
thousand Euros   milhares de Euros	2 769	163 321	1 186 781	1 002 126	847 838	859 329	871 650	1 074 592	1 196 989	1 312 365	1 396 431
<b>Apparent Consumption*   Consumo Aparente*</b>											
thousand pairs   milhares de pares	12 600	17 100	34 503	42 892	49 069	55 350	58 989	54 801	51 787	50 439	52 080
thousand Euros   milhares de Euros	9 561	155 570	433 220	469 088	490 716	538 288	436 127	461 572	637 643	496 162	503 840
<b>Coverage rate (value)   Taxa de Cobertura (valor)</b>											
Share of Imports in Apparent Consumption (value)   Peso das Importações no Consumo Aparente (valor)	3,4%	0,5%	22,4%	57,8%	64,9%	80,2%	97,5%	101,2%	63,3%	85,1%	89,3%
<b>Share of Exports in Production (value)   Taxa de Exportação (valor)</b>											
Share of Exports in Production (value)   Taxa de Exportação (valor)	25,1%	51,4%	79,3%	86,5%	87,1%	92,4%	101,0%	102,0%	87,7%	96,5%	97,9%

\* APICCAPS Estimates | Estimativas APICCAPS

\*\* APICCAPS Forecasts | Previsões APICCAPS

Fonte: (APICCAPS, 2015a)

## II.2. Dimensão e localização geográfica

A indústria portuguesa de calçado é constituída, na sua maioria, por pequenas e médias empresas. Desde 2010 as empresas do setor empregam, em média, 26 trabalhadores por empresa, exceto no ano de 2013 em que a média subiu para 27 trabalhadores; estes valores encontram-se acima da média da indústria transformadora nacional (APICCAPS, 2015a). Uma grande parte destas empresas são empresas familiares (França, 2014), com o poder de decisão concentrado no detentor do capital (Catanho, 2014).

O facto de a indústria portuguesa de calçado ser constituída maioritariamente por pequenas e médias empresas tem sido por vezes referenciado como um dos pontos menos positivos da indústria. Mesmo assim, comparativamente com os principais concorrentes europeus como é o caso da Itália e Espanha, a indústria portuguesa de calçado apresenta valores superiores em relação à dimensão das suas empresas. Admite-se que a questão da dimensão possa tornar mais complicada a adoção de algumas estratégias e a execução de alguns investimentos, mas não será no fator dimensão que será encontrada uma desvantagem relativamente aos principais concorrentes, segundo a APICCAPS (2013a) na sua monografia estatística.

A indústria portuguesa de calçado está fortemente aglomerada geograficamente, distribuída na sua grande maioria em dois polos, um localizado nos concelhos de Felgueiras e Guimarães e outro nos concelhos de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira. Conjuntamente estes 5 concelhos representam mais de 75% do emprego do setor do calçado (APICCAPS, 2015a). Existe ainda outro polo mais a sul do país, na zona da Benedita, mas com uma menor expressão em termos de emprego. Esta concentração favorece a realização de parcerias e alianças, a criação, divulgação e partilha de *know-how* (Sousa C. I., 2014).

Tabela 2 – Número de trabalhadores por concelho

Footwear   Calçado	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Felgueiras	11 438	11 274	11 303	10 881	11 022	12 104	12 325	13 386
Santa Maria da Feira	5 606	5 375	5 051	3 944	3 964	4 223	4 421	4 952
Oliveira de Azeméis	5 048	5 069	4 924	4 517	4 257	4 118	4 004	4 266
Guimarães	3 315	3 387	3 346	3 198	3 706	4 076	3 827	3 867
São João da Madeira	2 006	2 041	1 963	1 826	1 810	1 760	1 703	1 712
Barcelos	1 150	1 196	1 226	1 238	1 316	1 429	1 490	1 540
Vizela	1 015	1 106	1 042	1 056	1 093	1 196	1 290	1 279
Vila Nova de Gaia	1 313	1 210	1 113	794	844	1 010	1 005	989
Lousada	776	862	831	764	772	742	727	742
Arouca	468	578	587	625	536	624	545	552
Others   Outros	4 086	4 268	4 012	3 667	2 812	3 227	3 287	3 604
Total	36 221	36 366	35 398	32 510	32 132	34 509	34 624	36 889

Fonte: (APICCAPS, 2015a)

## II.3. Principais parceiros comerciais

O facto de Portugal ser um país europeu, os custos de transporte de mercadorias e a inexistência de barreiras alfandegárias ao comércio entre países da Comunidade Europeia tem bastante

influência na escolha dos parceiros comerciais. Estrategicamente a indústria do calçado tem apostado mais no continente europeu também pelo facto de possuir um mercado que se caracteriza pelo seu elevado poder de compra e pela apetência por calçado com *design* e moda como é o calçado português (APICCAPS, 2015a), associado a estes factos a indústria portuguesa de calçado apostou em potenciar a sua flexibilidade e rapidez na satisfação dos seus clientes europeus.

A figura 1 demonstra que 91.3% das exportações portuguesas de calçado em 2014 tiveram como destino o continente europeu, surgindo em 2º o continente americano com apenas 3,9% do valor das exportações portuguesas de calçado, seguindo-se o continente asiático com 2,2%, o continente africano com 1,9% e por fim a Oceânia e outros com 0,7% do valor das exportações portuguesas de calçado.

Figura 1 – Continentes destino das exportações portuguesas de calçado (valor) 2014



Fonte: (APICCAPS, 2015a)

Em 2015 os 5 principais países de destino das exportações do calçado português foram em 1º lugar a França, seguindo-se a Alemanha, a Holanda, a Espanha e o Reino Unido, respetivamente. Estes 5 países são responsáveis por mais de 70% das exportações nacionais (71% em valor e 74% em quantidade). A posição destes 5 países no *ranking* dos principais mercados de exportação manteve-se inalterada, relativamente ao ano anterior (APICCAPS, 2016b) (2015b).

Tabela 3 – Principais mercados de destino das exportações portuguesas de calçado em 2015

MERCADOS DE EXPORTAÇÃO	MILHÕES USD	QUOTA VALOR	MILHÕES PARES	QUOTA QUANTIDADE
França	454	22%	16	20%
Alemanha	381	18%	13	17%
Holanda	297	14%	10	13%
Espanha	209	10%	14	17%
Reino Unido	148	7%	6	7%

Fonte: Adaptado de (APICCAPS, 2016b)

Por sua vez as principais origens das importações portuguesas de calçado em 2015 foram 4 países europeus e 1 país asiático. A Espanha foi o país principal de origem das importações, seguindo-se a China, a Bélgica, a Itália e a França, respetivamente.

Tabela 4 – Principais mercados de origem das importações portuguesas de calçado em 2015

MERCADOS DE IMPORTAÇÃO	MILHÕES USD	QUOTA VALOR	MILHÕES PARES	QUOTA QUANTIDADE
Espanha	244	42%	23	42%
China	70	12%	15	27%
Bélgica	56	10%	2	4%
Itália	52	9%	2	3%
França	49	8%	4	7%

Fonte: Adaptado de (APICCAPS, 2016b)

De referir ainda que nos últimos 4 anos, a Espanha, a Bélgica, a Itália e a França tiveram uma presença assídua nesta tabela dos 5 países de origem das importações portuguesas de calçado. A China e a Holanda alternaram entre a presença nesta mesma tabela nos últimos 4 anos (APICCAPS, 2013c) (2014b) (2015b) (2016b).

## II.4. Últimos dados mundiais sobre o calçado

### II.4.1. Produção vs Consumo

Segundo a APICCAPS (2016b) a produção mundial de calçado em 2015 atingiu os 23 biliões de pares. Apesar de algumas ligeiras variações de ano para ano nas quotas de mercado, nos últimos 6 anos o padrão da indústria mundial de calçado tem se mantido inalterado em termos localização geográfica da produção, com a China a ser o evidente líder.

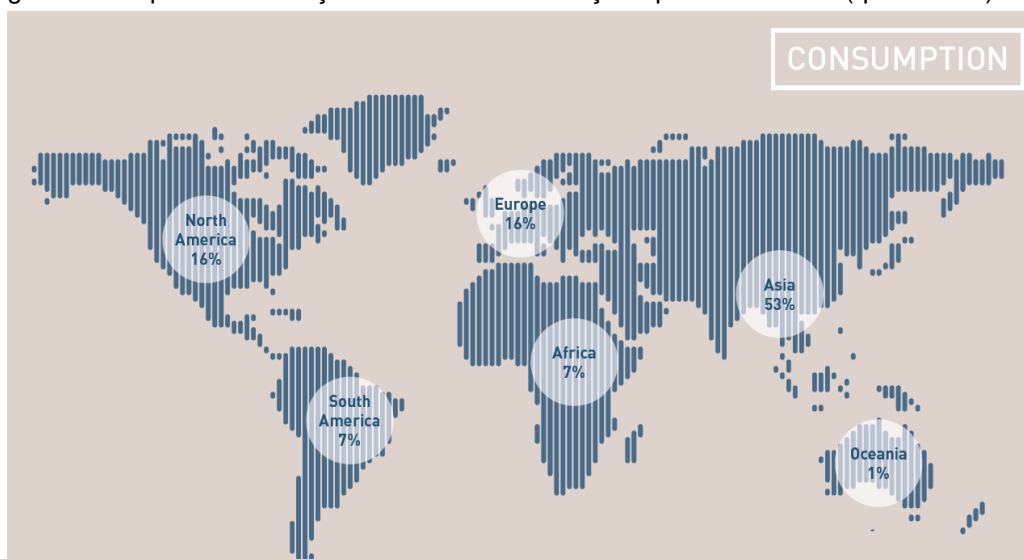
Figura 2 – Mapa da distribuição da produção de calçado por continentes (quantidade) 2015



Fonte: (APICCAPS, 2016b)

O continente asiático também lidera em termos de consumo com 53% do consumo mundial de calçado.

Figura 3 – Mapa da distribuição do consumo de calçado por continentes (quantidade) 2015

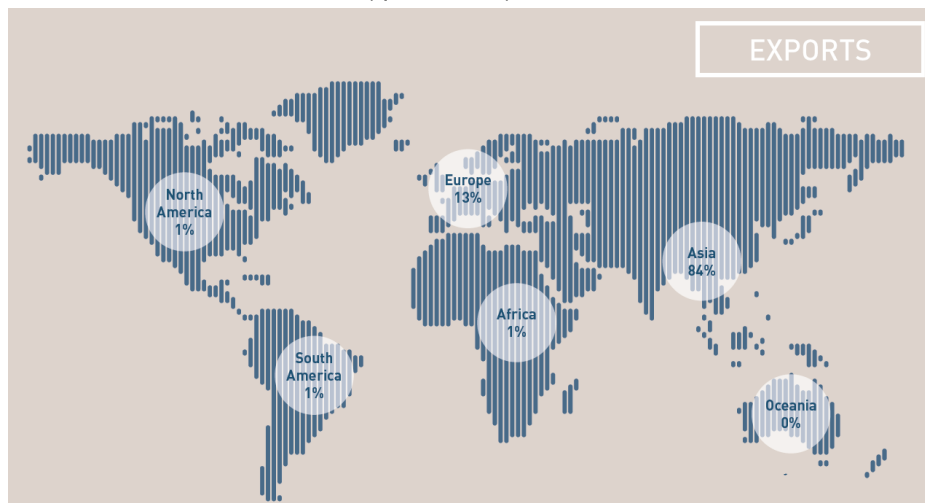


Fonte: (APICCAPS, 2016b)

#### II.4.2. Exportações vs Importações

O continente asiático foi responsável por 84% das exportações mundiais de calçado em 2015, o continente europeu surge como o 2º exportador com uma quota de 13% e os restantes continentes surgem com quotas não superiores a 1% das exportações mundiais de calçado.

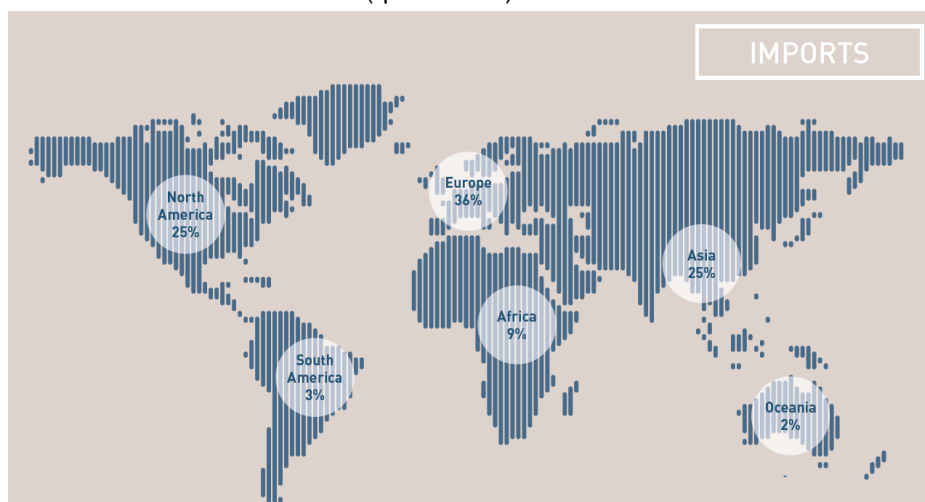
Figura 4 – Mapa da distribuição das exportações de calçado por continentes de origem (quantidade) 2015



Fonte: (APICCAPS, 2016b)

Relativamente às importações de calçado em 2015 a Europa liderou com uma quota de 36% o que representa mais do triplo da sua quota de população mundial, a América do Norte e a Oceânia também têm quotas de importação de calçado que se aproximam do triplo das suas quotas de população mundial. Ásia, África e a América do Sul têm quotas de importação de calçado que ronda a metade das suas quotas de população mundial (APICCAPS, 2016b)

Figura 5 – Mapa da distribuição das importações de calçado por continentes de destino (quantidade) 2015



Fonte: (APICCAPS, 2016b)

#### II.4.3. Portugal no contexto internacional

Segundo a obra *World Footwear Yearbook 2016* (APICCAPS, 2016b), foram 20 os principais países produtores de calçado em 2015, cabendo a liderança à China com uma quota na

produção mundial de 59,1%, uma quota de exportação em USD de 40,3% e uma quota de orientação de exportação de 72,7%, o 2º lugar pertence Índia com uma quota na produção mundial de 9,6%, mas baixa quota de exportação e de orientação de exportação. Quanto a Portugal ocupou o 18º lugar do *ranking* no que respeita ao número de pares produzidos com uma quota na produção mundial de 0,3% (ver tabela 5).

Tabela 5 – Principais países produtores de calçado em 2015 (ordenado por produção)

POSIÇÃO	PAÍS	% PRODUÇÃO MUNDIAL (pares)	% EXPORTAÇÕES MUNDIAIS (USD)	ORIENTAÇÃO DE EXPORTAÇÃO
1	China	59,1%	40,3%	72,7%
2	Índia	9,6%	1,9%	9,4%
3	Vietname	5,0%	11,8%	91,3%
4	Indonésia	4,4%	3,1%	19,2%
5	Brasil	3,8%	0,8%	14,1%
6	Paquistão	1,6%	0,1%	3,3%
7	Bangladesh	1,5%	0,6%	13,5%
8	Turquia	1,5%	0,5%	51,6%
9	México	1,1%	0,4%	11,0%
10	Tailândia	0,9%	0,5%	62,4%
11	Federação Russa	0,9%	0,1%	6,5%
12	Itália	0,8%	7,5%	108,6%
13	Irão	0,6%	0,0%	0,4%
14	Argentina	0,5%	0,0%	0,6%
15	Nigéria	0,5%	0,0%	0,2%
16	Camboja	0,5%	1,1%	82,5%
17	Espanha	0,5%	2,6%	150,3%
18	Portugal	0,3%	1,6%	100,5%
19	Japão	0,3%	0,0%	2,1%
20	Filipinas	0,3%	0,0%	4,5%

Fonte: Adaptado de (APICCAPS, 2016b)

Já em relação ao valor das exportações em USD, Portugal ocupa o 7º lugar do *ranking* com uma quota de 1,6%, este *ranking* é liderado pela China com quota de 40,3% seguida pelo Vietname com uma quota de 11,6% e a Itália com uma quota de 7,5% (ver tabela 6).

Tabela 6 – Principais países produtores de calçado em 2015 (ordenado por valor de exportações)

POSIÇÃO	PAÍS	% PRODUÇÃO MUNDIAL (pares)	% EXPORTAÇÕES MUNDIAIS (USD)	ORIENTAÇÃO DE EXPORTAÇÃO
1	China	59,1%	40,3%	72,7%
2	Vietname	5,0%	11,8%	91,3%
3	Itália	0,8%	7,5%	108,6%
4	Indonésia	4,4%	3,1%	19,2%
5	Espanha	0,5%	2,6%	150,3%
6	Índia	9,6%	1,9%	9,4%
7	Portugal	0,3%	1,6%	100,5%
8	Camboja	0,5%	1,1%	82,5%
9	Brasil	3,8%	0,8%	14,1%
10	Bangladesh	1,5%	0,6%	13,5%
11	Turquia	1,5%	0,5%	51,6%
12	Tailândia	0,9%	0,5%	62,4%
13	México	1,1%	0,4%	11,0%
14	Paquistão	1,6%	0,1%	3,3%
15	Federação Russa	0,9%	0,1%	6,5%
16	Irão	0,6%	0,0%	0,4%
17	Argentina	0,5%	0,0%	0,6%
18	Nigéria	0,5%	0,0%	0,2%
19	Japão	0,3%	0,0%	2,1%
20	Filipinas	0,3%	0,0%	4,5%

Fonte: Adaptado de (APICCAPS, 2016b)

Relativamente ao *ranking* da orientação de exportação, este é liderado pela nossa vizinha Espanha com uma quota de exportação da sua produção de 150,3% seguida pela Itália com 108,6% e de Portugal com 100,5%, a China por sua vez exporta apenas 72,7% da sua produção (ver tabela 7).

Tabela 7 – Principais países produtores de calçado em 2015 (ordenado por orientação de exportação)

POSIÇÃO	PAÍS	% PRODUÇÃO MUNDIAL (pares)	% EXPORTAÇÕES MUNDIAIS (USD)	ORIENTAÇÃO DE EXPORTAÇÃO
1	Espanha	0,5%	2,6%	150,3%
2	Itália	0,8%	7,5%	108,6%
3	Portugal	0,3%	1,6%	100,5%
4	Vietname	5,0%	11,8%	91,3%
5	Camboja	0,5%	1,1%	82,5%
6	China	59,1%	40,3%	72,7%
7	Tailândia	0,9%	0,5%	62,4%
8	Turquia	1,5%	0,5%	51,6%
9	Indonésia	4,4%	3,1%	19,2%
10	Brasil	3,8%	0,8%	14,1%
11	Bangladesh	1,5%	0,6%	13,5%
12	México	1,1%	0,4%	11,0%
13	Índia	9,6%	1,9%	9,4%
14	Federação Russa	0,9%	0,1%	6,5%
15	Filipinas	0,3%	0,0%	4,5%
16	Paquistão	1,6%	0,1%	3,3%
17	Japão	0,3%	0,0%	2,1%
18	Argentina	0,5%	0,0%	0,6%
19	Irão	0,6%	0,0%	0,4%
20	Nigéria	0,5%	0,0%	0,2%

Fonte: Adaptado de (APICCAPS, 2016b)

As quotas de exportação acima de 100% significam que Espanha, Itália e Portugal adotaram estratégias de reexportação de calçado previamente importado de outros países (APICCAPS, 2015a). Em Portugal estas estratégias têm pouco peso relativamente à exportação de produção própria.

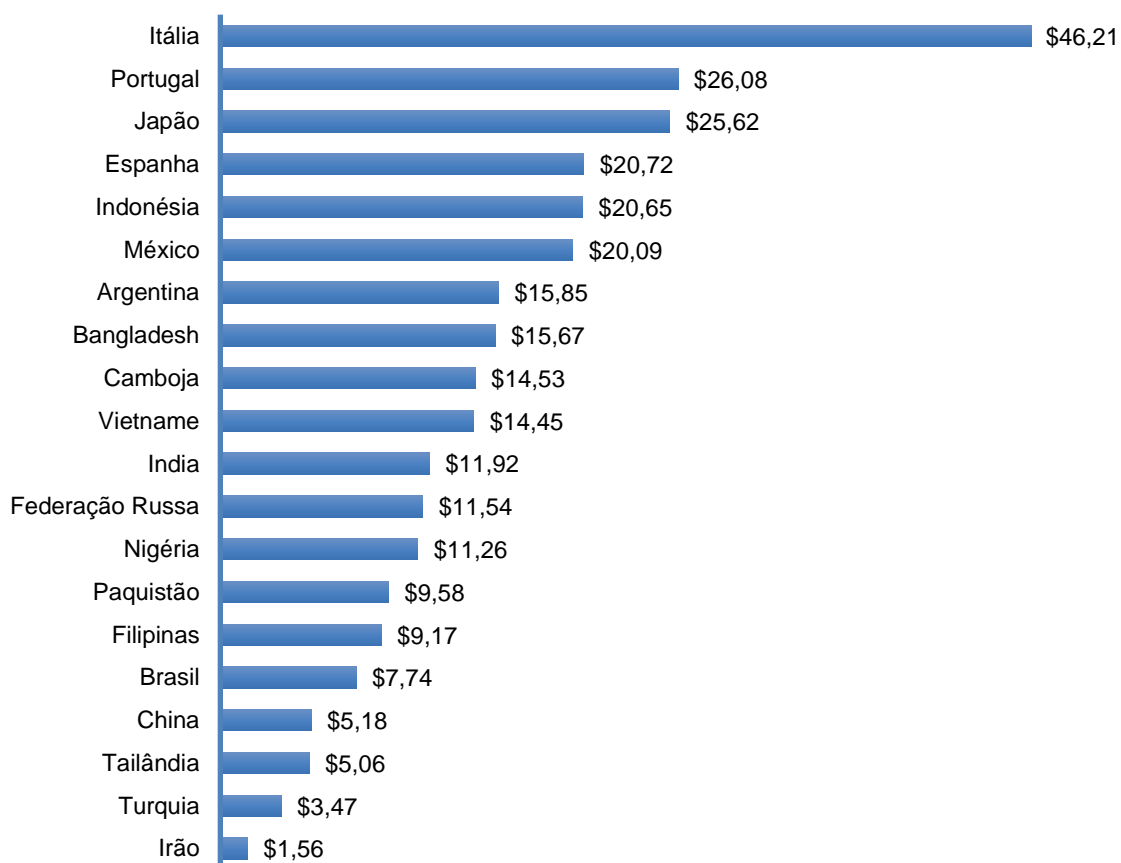
Importa salientar que estes *rankings* acima expostos são, apenas em relação aos países produtores de calçado, no entanto existem outros países que normalmente se inserem no *ranking* de principais países exportadores de calçado, mas esses países não têm indústria significativa. O que fazem é importarem calçado de outros países produtores e depois voltam a comercializar esse calçado importado sobre a forma de exportação para os mais variados países. Naturalmente Portugal também contribui para este enviesamento dos dados, pois também produz e exporta para esses denominados países, como por exemplo a Bélgica, Alemanha, a Holanda e a França que são responsáveis por uma percentagem considerável das exportações

portuguesas de calçado. Estes novos e emergentes modelos de negócio nestes países demonstra que cada vez mais estes países apostam em atividades relacionadas com a logística, gestão de marcas e comercialização (APICCAPS, 2013a).

## II.5. Preço médio de exportação

Apesar de Portugal não ocupar os primeiros lugares do *ranking*, Top 20 dos principais países produtores de calçado em 2015, no que concerne à quantidade de pares produzidos e no valor em USD nas exportações, consegue obter um 2º lugar no que concerne ao preço médio unitário de exportação com um valor médio de 26,08 USD por cada par de calçado exportado em 2015, seguido de muito perto pelo Japão. O 1º lugar esse cabe à Itália e o último lugar do *ranking* cabe ao Irão, conforme demonstra a figura 2.

Figura 6 - Preço médio unitário de exportação dos 20 principais países produtores de calçado em 2015



Fonte: Adaptado de World Footwear Yearbook 2016 (APICCAPS, 2016b)

De 2014 para 2015 os preços médios unitários de exportação por par dos produtores europeus desceram 9% derivado sobretudo da volatilidade das taxas de câmbio que decorreram durante o ano de 2015, principalmente entre o dólar e o euro. A descida de 4% em 2015 dos preços do

calçado em pele também contribui significativamente para a descida dos preços médios unitários de exportação (APICCAPS, 2016b).

Em Portugal produz-se principalmente calçado em pele e também se exporta em outras moedas como é o caso do dólar, conseqüentemente Portugal passou de um preço médio unitário de exportação de 31,88 USD por cada par de calçado exportado em 2014 (APICCAPS, 2015b) para um preço médio unitário de exportação de 26,08 USD por cada par de calçado exportado em 2015, conforme já mencionado anteriormente.

No entanto Portugal e a sua indústria de calçado tem resistido e conseguido manter-se no 2º lugar do *ranking* de preço médio unitário de exportação dos Top 20 principais países produtores de calçado.

A indústria portuguesa de calçado há muito tempo que tem como meta este objetivo, assim como o objetivo de subir no *ranking* dos principais países produtores de calçado, sabendo-se que não será fácil de destronar alguns dos países do *ranking* dos principais países produtores de calçado, nem o 1º lugar do *ranking* de preço médio unitário de exportação. A indústria portuguesa de calçado tem grandes potencialidades para continuar a crescer internacionalmente, pois existem ainda uma série de mercados que não estão devidamente explorados. As novas orientações e estratégias estão a ser encaminhadas nesse sentido e, certamente, que o calçado português terá sucesso nesses mercados como tem nos outros que já explora atualmente.

Nos últimos seis anos o calçado português conseguiu chegar a mais 20 novos destinos o que perfaz um total 152 países distribuídos pelos 5 continentes, onde está presente o calçado português (APICCAPS, 2016a). Nesse período, as exportações portuguesas de calçado aumentaram em 50% e a indústria portuguesa de calçado passou a exportar mais 600 milhões de euros anualmente do que há seis anos atrás.

Segundo a mesma fonte em 2015 as exportações mantiveram-se estáveis aumentando apenas em um ponto percentual em relação ao ano anterior, que tinha estabelecido um valor recorde de 1.865 milhões de euros. Deste montante, 14% correspondem a exportações para países fora da União Europeia, mas a indústria portuguesa de calçado tem como objetivo atingir a meta de 20% nos próximos cinco anos.

## **II.6. Estratégias recentes da indústria portuguesa de calçado**

As empresas da indústria portuguesa de calçado, na última década, têm vindo a aumentar a sua visibilidade nos mercados externos focando-se na inovação e nas suas capacidades de criação e *design*, como característica essencial de competitividade (APICCAPS, 2013a). Muitas das empresas apostaram na criação de marcas próprias, incorporando a criatividade e desenvolvimento do produto como principal característica da sua identidade.

Adotaram estratégias de mudança mais orientadas pela moda e o *design*, reconverteram as suas estruturas e reconfiguraram processos, passando a ter capacidade de produzir pequenas séries combinadas com padrões de elevada qualidade, flexibilidade e uma melhor resposta em termos de tempo de entrega de encomendas (França, 2014) (APICCAPS, 2015a).

Segundo a APICCAPS (2015a), nas últimas duas décadas as administrações da maioria das empresas da indústria portuguesa de calçado, apostaram na qualificação dos seus recursos humanos e com esta aposta na qualificação conseguiram implementar estratégias de valorização dos seus produtos e a sustentabilidade de modelos de negócios alicerçados na produção para marcas internacionalmente reconhecidas e também na implementação das suas marcas próprias que têm sido comunicadas como marcas de calçado *made in Portugal*, valorizando assim os seus produtos.

Embora os têxteis e o plástico tenha conseguido obter alguma importância nas produções portuguesas de calçado, a pele (também conhecida como couro, material mais nobre da indústria) é a matéria-prima que mais se adequa à estratégia de diferenciação que tem sido implementada como forma de posicionamento internacional nos segmentos de elevado valor acrescentado (APICCAPS, 2015a) (Oliveira, 2014).

Como forma de projetar o seu reconhecimento a indústria portuguesa de calçado investiu bastante na promoção internacional, nomeadamente em presenças nas feiras internacionais de calçado e de moda, em campanhas de promoção com aposta clara na renovação da imagem, em publicações de conteúdos e revistas de moda internacionais, entre tantas outras ações que a APICCAPS tem promovido.

### **Feiras internacionais**

Uma feira é um evento ou acontecimento que se realiza de uma forma periódica onde se concentram visitantes e expositores com o intuito de poderem estabelecer contactos e possivelmente relações comerciais (Viegas, 2000).

Silva (2014) afirma que as feiras são mais do que um instrumento de *marketing*, tendo um papel extremamente importante na execução da internacionalização das empresas, pois as feiras são o único local onde uma imensa diversidade de potenciais clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes se podem reunir num curto espaço de tempo. O mesmo autor refere que os negócios dos demais participantes nas feiras assentam num modelo presencial, dinâmico e interativo de interesses.

Framis (1994) diz que uma feira dura alguns dias e pode-se explorar ao longo dos anos, mas afirma também que a preparação de uma feira pode durar vários meses. Segundo Norman (1985) a preparação de uma feira deve ser desenvolvida em 3 fases distintas, a primeira fase antes da feira, a segunda fase durante a feira e a terceira fase depois da feira.

Autores como Siskind (2005) e Framis (1994), entre outros, defendem que uma boa preparação para uma feira é a chave do sucesso de muitas empresas expositoras. Siskind (2005) diz mesmo que um dos maiores erros que se pode cometer é as empresas expositoras concentrarem-se apenas na parte logística da feira e não prepararem devida e atempadamente os demais aspetos estratégicos a ter em conta para cada feira.

Para fundamentar melhor a importância das feiras nas estratégias das empresas Silva (2014) apresentou algumas razões que passamos a indicar resumidamente<sup>5</sup>:

- ◆ Permite contacto direto com os clientes – a interação pessoal é um elemento caracterizador das feiras que promove uma relação direta e eficiente com os clientes;
- ◆ Permite o lançamento de novos produtos – os visitantes gostam de ser surpreendidos pelas marcas e seus novos produtos, a sua apresentação permite testar o seu potencial assim como fomentar o interesse dos seus clientes em torno dos novos produtos;
- ◆ Permite expandir ações de *marketing* experimental – os visitantes têm a possibilidade de provar, tocar, testar, conferir, cheirar e comprar os produtos;
- ◆ Promovem novas ideias, mensagens ou conceitos – as feiras são dotadas de ferramentas de divulgação e apresentação das informações sobre as empresas, suas marcas e produtos de forma a chamarem à atenção dos visitantes;
- ◆ Estimulam a inovação e inspiração – as feiras são fonte de inspiração pois esta pode surgir de diversos elementos presentes nas feiras, mas pode surgir principalmente das sugestões dos visitantes;
- ◆ Oferta de um extraordinário benefício custo/contacto – devido ao enorme número de potenciais clientes que participam nas feiras como visitantes, o custo por contacto efetuado nas feiras pode ser bastante baixo;
- ◆ Permite às empresas mais pequenas usufruírem de vantagens únicas – através do aluguer de um espaço a um preço razoável as pequenas empresas podem expor os seus produtos de uma forma similar à dos seus concorrentes com maior dimensão;
- ◆ Permite a recolha de informações sobre o mercado e seus concorrentes – podem ser observados comportamentos dos potenciais clientes, identificadas novas oportunidades e novos mercados, assim como podem recolher informações relativas aos produtos dos concorrentes;
- ◆ Permite a angariação de novos contactos – a potenciação das oportunidades de venda é das principais razões das presenças das empresas nas feiras, no entanto e por as mais variadas razões a venda nem sempre pode ser efetivada nas feiras ficando os contactos para serem trabalhados após a feira;
- ◆ Permite desenvolver parcerias e redes de negócios – o processo de internacionalização pode ser complexo e conter situações adversas, a criação de parcerias e redes de negócios com agentes, distribuidores e até fornecedores podem ajudar nesse processo;

---

<sup>5</sup> Neste ponto seguimos de perto o autor Silva (2014), páginas 15-19

- ◆ Possibilitam uma maior exposição aos media – muitos expositores aproveitam a presença dos media nas feiras e elaboram estratégias de comunicação capazes de captar a sua atenção de forma a que falem das empresas, marcas e produtos, tornando-os públicos.

Santos & Mendonça (2014) através dos resultados obtidos no seu estudo empírico sobre o comportamento das empresas portuguesas relativamente a feiras internacionais, concluíram que o reforço da presença no mercado internacional por parte do exportador é um dos principais motivos para que as empresas exponham em feiras internacionais. Outros dos motivos apontados foram a possibilidade de desenvolverem novas ideias e testarem novos produtos, estabelecer relações com possíveis novos clientes e fortalecer as relações existentes com os clientes habituais, assim como melhorar a visibilidade e reputação da marca e da empresa.

Nesse mesmo estudo os autores mencionados no paragrafo anterior concluíram também que os principais motivos que as empresas apontam para não exporem em feiras internacionais são os custos, as más experiências no passado e a falta de recursos tanto humanos como financeiros.

## **Capítulo III – Metodologia**

### **III.1. Objetivos de investigação**

Este estudo tem como objetivo principal o estudo das estratégias de implementação e ativação de marcas próprias para atingirem um reconhecimento internacional. Consideramos este estudo pertinente porque não existem estudos por nós conhecidos até à data que se debrucem sobre as estratégias de implementação e ativação de marcas próprias no setor do calçado português.

Como objetivos específicos propomo-nos a estudar e tentar perceber se será mais benéfico as empresas trabalharem as suas marcas próprias em conjunto com as marcas de *private label*; perceber se as marcas próprias contribuem para aumentar as componentes de desenvolvimento e inovação (I&D); perceber se as marcas próprias capacitam as empresas de maiores argumentos de negociação junto dos seus parceiros de negócios.

### **III.2. Questão de investigação**

As estratégias de implementação e ativação de marcas próprias têm impacto no reconhecimento internacional percebido pelas empresas?

### **III.3. Metodologia Adotada**

Este estudo foi alicerçado num inquérito por questionário que se realizou no mês de outubro de 2016 e em dados económico-financeiros de empresas da indústria portuguesa de calçado obtidos na base de dados SABI, estiveram envolvidas 22 empresas da indústria portuguesa de calçado. As organizações em estudo fabricam e ou comercializam calçado da sua marca própria e ou de marcas de *private label*.

Paralelamente, foi solicitado junto da APICCAPS informação sobre os contatos de *e-mail* dos seus associados. Os dados económico-financeiros relativos ao setor foram disponibilizados pela base de dados SABI, que é uma base de dados que agrega informação de empresas privadas, o que permite analisar e comparar empresas que operam dentro do mesmo setor.

As empresas foram selecionadas pelas seguintes características: empresas portuguesas pertencentes ao CAE de fabricação de calçado e ao CAE de Comércio por grosso de calçado, posse de marca própria e com dados financeiros conhecidos à data de 31 de dezembro de 2015.

Como forma de centralização na compreensão dos problemas deste estudo, será desenvolvida uma investigação quantitativa, esta investigação é considerada como dedutiva (Sousa & Baptista, 2011).

## **Análise fatorial e componentes principais**

Segundo Figueiredo & Silva (2010), os primeiros passos da análise fatorial são atribuídos aos trabalhos dos autores Charles Spearman e Karl Pearson em 1904.

Tabachnick & Fidell (2007), definem análise fatorial como um processo de medição alternativo capaz de identificar variáveis que apresentam a mesma estrutura implícita. King & Mueller (1978), afirmam que a análise fatorial considera a presença de um sistema de fatores implícitos e um sistema de variáveis identificáveis, estes fatores implícitos são responsáveis pela covariação entre as variáveis, ou seja, a análise fatorial considera que as variáveis identificáveis são combinações lineares de algumas variáveis-fonte implícitas denominadas como fatores (Hair et al, 2006).

As diversas técnicas de análise fatorial têm como função essencial a redução da enorme quantidade de variáveis identificáveis para um número reduzido de fatores (Figueiredo & Silva, 2010). De acordo com Hair et al (2006), com o resumo dos dados, são obtidas dimensões dissimuladas que traduzem os dados para um número de conceitos inferior ao das variáveis individuais e originais.

De acordo com Tabachnick & Fidell (2007), existem duas modalidades essenciais de análise fatorial, a exploratória e a confirmatória. Figueiredo & Silva (2010), explanou as duas modalidades da seguinte forma:<sup>6</sup>

- ◆ A análise fatorial exploratória é normalmente utilizada nas fases iniciais da pesquisa, com o propósito de se explorar literalmente os dados, nesta fase examina-se o relacionamento do conjunto das variáveis e identifica-se os padrões de correlação;
- ◆ A análise fatorial confirmatória é utilizada nos testes das hipóteses, através de uma teoria o investigador em que medida determinadas variáveis são representativas de um conceito/dimensão.

A elaboração de uma análise fatorial proposta por Figueiredo & Silva (2010), consiste na verificação de três requisitos. A saber: (1) verificação da adequabilidade dos dados, (2) determinação da técnica de extração e número de fatores a extrair; (3) determinação da rotação de fatores.<sup>7</sup>

1. A verificação da adequabilidade dos dados exige que se verifique o nível de mensuração das variáveis, tamanho da amostra, padrão de correlação entre as variáveis. Segundo os autores, na análise fatorial, devem ser utilizadas variáveis contínuas e discretas. Não obstante, os autores referem que existem técnicas adequadas para trabalhar variáveis

---

<sup>6</sup> Neste ponto seguimos de perto os autores Figueiredo & Silva (2010), páginas 164-165

<sup>7</sup> Neste ponto seguimos de perto os autores Figueiredo & Silva (2010), páginas 165-169

ordinais e intervalares, como o *Latent Class Factor Analyses*, desenvolvido por Kritzer (1978) citado por Figueiredo & Silva (2010). Segundo Hair et al (2006) o número de observações mínimo que permite a utilização desta técnica está ao nível dos 50 casos. Sobre o padrão de correlações entre as variáveis, devem ser observados coeficientes acima de 0,30. Deve ser realizado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) que varia em 0 e 1. Quanto mais elevado este valor, mais adequado é o valor da estatística. *Bartlett Test of Sphericity* (BST) deve apresentar significância ao nível de 5%.

2. A determinação da técnica de extração dos fatores é importante, segundo os autores, porque a análise de componentes principais é mais adequada para fins de redução de dados, enquanto a análise fatorial é mais adequada quando o objetivo é detetar a estrutura dos dados. Não existe consenso sobre o critério que mais se adequa para determinar o número de fatores a extrair. No entanto, nesta dissertação, será utilizado o critério de *Kaiser*, uma vez que segundo Tabachnick & Fidell (2007), este método é o que melhor se adapta quando se tem entre 20 e 50 variáveis em estudo.
3. Determinar a rotação de fatores permite melhor interpretar os resultados conservando as propriedades estatísticas destes. Não obstante existir rotação ortogonal e oblíqua, ambas produzem resultados semelhantes. O tipo de rotação *Varimax* é o mais utilizado na literatura.

Nesta dissertação aplica-se a análise em componentes principais, com o critério do valor próprio superior ou igual a um para a retenção do número de componentes relevantes, e não se recorreu à rotação *varimax* por não ser necessário, uma vez que a interpretação das componentes principais era suficientemente clara. Procedeu-se à análise em componentes principais, em relação aos itens de quatro conjuntos de questões formuladas no questionário, como desenvolvido em análise subsequente (capítulo IV).

#### **III.4. Participantes**

A amostra é constituída por 22 empresas da indústria portuguesa de calçado, pertencentes ao CAE de fabricação de calçado e ao CAE de comércio por grosso de calçado. As empresas estão sediadas nas zonas norte e centro do território nacional, nomeadamente nos distritos de Braga, Porto, Aveiro, Leiria e Lisboa. As empresas que constituem a amostra iniciaram a sua atividade entre os anos de 1939 e 2014. Entre o início de atividade da empresa e a criação da marca própria decorreram em média 9 anos. Entre a criação e a utilização da marca própria não se registam diferenças, ou seja, as marcas começaram a ser utilizadas no mesmo período da sua criação. Relativamente ao número de funcionários que integram as organizações, 18,2% tem entre 1 a 5 funcionários, 18,2% possui entre 6 a 10 funcionários, 4,5% entre 11 a 20, 27,3% tem entre 21 e 50 funcionários, 18,2% tem entre 51 e 100 funcionários e 13,6% tem entre 101 e 500 funcionários.

Os inquiridos revelaram que à data de 31 de dezembro de 2015 o peso da marca própria representava entre 0 e 10% do volume de negócios (VN) para 22,7% dos casos, 11% a 15% do VN para 36,4% dos casos, 26% a 50% do VN para 13,6% dos casos, 51% a 75% para 9,1% dos casos, 76% a 99% do VN para 9,1% dos casos e 100% do VN para 9,1% dos casos.

A amostra é constituída por 18,2% de empresas que não participam em feiras internacionais e por 81,8% de empresas que participam em feiras internacionais. Das empresas que participam em feiras internacionais, no mínimo participaram anualmente em uma feira e no máximo em 10 feiras, sendo a média de participações de 3 feiras internacionais por ano. Os dados recolhidos revelam que as feiras são maioritariamente localizadas em território europeu.

Os participantes revelaram que as principais necessidades ou motivações que originaram a criação da sua marca própria foram com 28,9% o desenvolver uma imagem própria com a criação de novos produtos, seguida de desenvolvimento e inovação própria com 24,4%, com 17,8% a participação em feiras internacionais, com 15,6% a diferenciação da produção de novos produtos em termos de qualidade e *design* e por fim a diversificação de novos mercados com 13,3%.

Sobre o desenvolvimento e/ou a participação em ações de promoção e divulgação de marca própria 68,2% assume desenvolver ações de promoção e divulgação da marca própria, destes 25% dos participantes participam em desfiles de moda, 22,5% participam em publicações de revistas de moda, 22,5% cria e distribui catálogos promocionais, 15% participa em revistas especializadas de calçado, 7,5% participa em campanhas publicitárias em televisão e 7,5% promove a sua divulgação nas redes sociais.

### **III.5. Instrumentos**

Para avaliar as estratégias de implementação e ativação de marcas próprias das empresas inquiridas o instrumento de medida utilizado foi o questionário. O questionário é construído por dezoito perguntas. Foi solicitada a informação relativa ao ano em que iniciou a atividade da empresa; a sua dimensão; ano de criação de marca própria; ano de início de utilização da marca própria; foram questionadas as motivações ou necessidades inerentes à criação da marca própria; peso da marca própria no volume de negócios em termos relativos; exposição de produtos em feiras internacionais e em caso afirmativo em quantas edições tinha participado.

Foi ainda solicitada informação relativa à localização geográfica das feiras internacionais em que a organização expõe os seus produtos; se desenvolve ou participa em ações de promoção e divulgação da marca própria e em caso afirmativo era perguntado aos participantes quais eram essas ações de promoção e divulgação de marca própria. Numa escala de concordância (escala de *Likert*) composta por 5 itens em que 1 - é nada importante e 5 - é bastante importante os respondentes foram questionados sobre ações de promoção e divulgação implementadas na indústria portuguesa de calçado, desenvolvimento e inovação e reconhecimento internacional.

## **Validação e fiabilidade dos instrumentos**

Como forma de validação do questionário solicitamos a apreciação e validação do mesmo por parte do Gabinete de Estudos da APICCAPS, sobre o qual obtivemos uma resposta positiva.

### **III.6. Procedimentos**

A amostra utilizada é não probabilística, por conveniência. Os critérios de inclusão na amostra foram empresas portuguesas pertencentes ao CAE de fabricação de calçado e ao CAE de comércio por grosso de calçado e posse de marca própria.

A recolha de dados económico-financeiros do setor foi recolhida através de pesquisa na base de dados SABI com os critérios das empresas pertencerem ao CAE de fabricação de calçado e ao CAE de comércio por grosso de calçado, com dados conhecidos à data de 31 de dezembro de 2015.

Posteriormente foi solicitado por junto da APICCAPS informação relativa a dados de contatos dos seus associados ao qual apenas foram selecionadas as empresas que pertencem ao CAE de fabricação de calçado e ao CAE de comércio por grosso de calçado e que são possuidoras de marca própria.

Cruzou-se as duas recolhas de dados e contruiu-se uma base de dados de 323 organizações privadas do setor do calçado que operam com o CAE de fabricação de calçado e com o CAE de comércio por grosso de calçado situadas em território nacional. A estas 323 organizações foram contactadas por e-mail ao qual pediu-se a colaboração no estudo, solicitando o preenchimento do questionário sob a garantia de anonimato e confidencialidade dos dados. As organizações foram ainda informadas do objetivo do estudo e que o tratamento dos dados serve apenas interesses de investigação e divulgação em meio científico.

Os e-mails com o pedido de colaboração no estudo foram enviados pela primeira vez à data de 17 de outubro de 2016 e reenviados à data de 25 de outubro de 2016. O questionário esteve disponível para resposta na plataforma online da google drive até às 24:00 horas do dia 28 de outubro de 2016.

Obtivemos 23 respostas, mas só 22 é que foram consideradas como válidas. Destas 22 respostas obtidas, apenas conseguimos identificar 15 empresas, as restantes 7 empresas preferiram manter o anonimato.

## Capítulo IV – Análise e Interpretação dos Resultados

A informação resultante do inquérito efetuado às empresas do setor em análise foi tratada através de medidas descritivas, métodos de análise de dados interdependentes, nomeadamente a análise bivariada e a análise em componentes principais e, ainda, métodos causais como a regressão linear múltipla.

Este capítulo desenvolve-se nas seguintes secções. Apresenta-se, em primeiro lugar, a análise descritiva (IV.1), seguindo-se a análise em componentes principais (IV.2), por último, a regressão linear múltipla (IV.3).

### IV.1. Análise Descritiva

A análise dos dados, tendo por origem os questionários, foi realizada com recurso ao programa estatístico *Statistical for Social Science for Windows 19* (SPSS). Para proceder à análise estatística dos dados recolhidos através do questionário realizaram-se análises das estatísticas descritivas que apontam os valores mínimos, máximos, media e desvio-padrão dos dados que podem ser observados no quadro 1.

Quadro 1 – Grau de importância da participação em feiras e das restantes ações de promoção e divulgação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
12. Participação em feiras internacionais -importância para a indústria portuguesa de calçado	22	1	5	3,91	1,192
13.1 Exposição de produtos em feiras internacionais	22	1	5	4,00	1,113
13.2 Participação em desfiles de moda	22	1	5	3,00	1,069
13.3 Publicações em revistas de moda	22	1	5	3,64	,848
13.4 Publicações em revistas especializadas de calçado	22	1	5	3,55	,858
13.5 Criação e distribuição de catálogos promocionais	22	1	5	3,45	1,101
13.6 Campanhas publicitárias em televisão	22	1	5	3,36	1,177
13.7 Ações de promoção e divulgação nas redes sociais	22	3	5	4,23	,869
N válidos ( <i>listwise</i> )	22				

Fonte: Questionário e SPSS

Questionados sobre a importância que atribuem a participação em feiras internacionais para a indústria portuguesa de calçado os inquiridos consideram que é importante a participação em certames internacionais.

Quando questionados sobre a importância que tem para as suas marcas próprias a promoção e divulgação em feiras internacionais este consideram ser importante. Relativamente à participação em desfiles de moda a generalidade dos participantes não considera de relevo esta ação de promoção e divulgação de marcas próprias. Relativamente à participação em revistas de moda a generalidade considera importante a utilização desta estratégia. Sobre a publicação em revistas especializadas em calçado os inquiridos consideram importante a utilização desta estratégia, bem como a divulgação em catálogos promocionais. Relativamente à adoção de estratégias de divulgação na televisão os participantes não consideram relevante. Contrariamente, quando questionados sobre a adoção de estratégias de divulgação e promoção nas redes sociais a generalidade dos inquiridos considera importante a ação.

Quadro 2 – Posse de departamento de I&D

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Não	6	27,3	27,3	27,3
Sim	16	72,7	72,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Questionário e SPSS

Quadro 3 – Objeto do trabalho do departamento de I&D

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Maioritariamente marca própria	6	27,3	37,5	37,5
Maioritariamente <i>private label</i>	6	27,3	37,5	75,0
Metade para cada um deles	4	18,2	25,0	100,0
Total	16	72,7	100,0	
Omissos 999	6	27,3		
Total	22	100,0		

Fonte: Questionário e SPSS

Os resultados mostram que 27,3% dos participantes não possui um departamento I&D, enquanto 72,7% dos participantes têm um departamento de I&D na sua empresa. Dos que possuem um departamento de I&D verificamos que o trabalho realizado se encontra equitativamente dividido entre marcas próprias e as de *private label*. Questionados se conseguiriam ter uma forte componente de I&D caso trabalhassem apenas com marcas de *private label*, isto é, se

consideram que a marca própria contribuiu para o desenvolvimento do departamento de I&D os resultados mostram-se inconclusivos uma vez que 54,5% dos inquiridos consideram que não, enquanto 45,5% dos inquiridos consideram que conseguiriam ter uma forte componente de I&D caso apenas trabalhassem com marcas de *private label*.

Quadro 4 – Opinião sobre a valorização do departamento de I&D caso trabalhasse apenas *private label*

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos	Não	12	54,5	54,5	54,5
	Sim	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Questionário e SPSS

Quadro 5 – Concordância com as afirmações acerca do departamento de I&D

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
17.1 O trabalho de desenvolvimento/ inovação relativo à marca própria ajuda-nos a ser considerados um parceiro credível junto dos nossos clientes de <i>private label</i> .	22	2	5	3,95	,844
17.2 O trabalho de desenvolvimento/ inovação relativo à marca própria ajuda-nos a ter um maior poder negocial junto dos nossos clientes.	22	2	5	3,91	,811
17.3 O trabalho de desenvolvimento/ inovação relativo à marca própria ajuda-nos a ter um maior poder negocial junto dos nossos fornecedores.	22	2	5	3,64	,790
N válidos ( <i>listwise</i> )	22				

Fonte: Questionário e SPSS

Questionados se a I&D relativo à marca própria os ajuda a ser considerados um parceiro credível junto dos clientes de *private label*, estes concordam que sim. Na generalidade os participantes concordam que o trabalho de I&D relativo à marca própria ajuda-os a ter maior poder negocial junto de clientes e também junto dos seus fornecedores.

Quadro 6 – Reconhecimento internacional da marca própria – relevância percebida pelos seus gestores

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válidos Nada relevante	3	13,6	13,6	13,6
Pouco relevante	5	22,7	22,7	36,4
Por vezes relevante	4	18,2	18,2	54,5
Relevante	10	45,5	45,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Fonte: Questionário e SPSS

Relativamente ao grau de reconhecimento internacional da sua marca própria, 13,6% considera que a sua marca própria não é nada relevante no mercado internacional, 22,7% considera-a pouco relevante, 18,2% por vezes relevante e 45,5% considera que a sua marca própria é relevante em termos de reconhecimento no contexto internacional.

Salientamos, ainda o facto que as 22 respostas obtidas foram de empresas consideradas bastante importantes para o setor e para a economia do país.

Através da análise dos dados económico-financeiros obtidos na base de dados SABI, podemos constatar os seguintes valores e indicadores médios à data de 31 de dezembro de 2015 para estas 15 empresas que se identificaram:

- ◆ VN médio de 5.609.000,00 Euros;
- ◆ Resultado líquido do exercício médio de 137.000,00 Euros;
- ◆ Ativo total médio de 4.264.000,00 Euros;
- ◆ Capital próprio médio de 1.740.000,00 Euros;
- ◆ Rendibilidade económica média de 5,62%;
- ◆ Rendibilidade financeira média de 18,23%;
- ◆ Retorno sobre o capital em média de 18,23%;
- ◆ Retorno sobre o capital em investido em média de 14,53%;
- ◆ Retorno sobre o total do ativo em média de 5,62%;
- ◆ Margem de lucro média de 0,87%;
- ◆ Prazo médio de recebimento de 100 dias;
- ◆ Prazo médio de pagamento de 44 dias;
- ◆ Stock turnover médio de 9,31 %;
- ◆ N.º empregados médios de 47 pessoas;
- ◆ Lucro por empregado médio de 6.000,00 Euros;
- ◆ Proveitos operacionais por empregado médio de 247.000,00 Euros;
- ◆ Custo por empregado/ proveitos operacionais médio de 22,73%;

- ◆ Custo médio por empregado/ ano de 17.000,00 Euros;
- ◆ Vendas totais de 2015 em média de 5.903.000,00 Euros;
- ◆ Vendas mercado comunitário de 2015 em média de 3.490.000,00 Euros;
- ◆ Vendas mercado extracomunitário de 2015 em média de 1.082.000,00 Euros;
- ◆ Vendas mercado interno (nacional) de 2015 em média de 1.850.000,00 Euros.”

## IV.2. Análise em Componentes Principais

Efetua-se a análise em componentes principais (ACP) para avaliar se algumas das questões formuladas no questionário às empresas devem ser consideradas numa única componente, ou, em alternativa, se devem ser desagregadas, havendo, neste caso, a necessidade de identificar as diversas componentes implícitas.

Procede-se a esta análise para as variáveis:

- ◆ necessidades e/ou motivações para criação de marca própria (variável Q5);
- ◆ tipo de ações de promoção e divulgação da marca própria (Q11);
- ◆ tipo de ações de promoção e divulgação implementadas pela indústria portuguesa de calçado (Q13);
- ◆ trabalho de desenvolvimento e inovação relativo à marca própria (Q17);

A partir dos resultados da análise em componentes principais (ver Apêndice 2) procede-se ao estudo dos processos de ativação de marcas próprias e dos seus principais intervenientes, as empresas e a indústria vista como um todo, em que sobressai a intervenção da respetiva Associação Setorial. Assim, num primeiro momento, procede-se à obtenção das componentes principais que são, lembre-se, hierarquizadas e não correlacionadas usando como critério o valor próprio superior a 1 para definir o número de componentes a incluir. Avalia-se a proporção explicada de cada componente, bem como a proporção explicada acumulada das componentes selecionadas. Neste processo identifica-se ainda através dos coeficientes “loadings” os itens que mais contribuem para cada componente.

De seguida, considerando os resultados da ACP, cruza-se a informação das variáveis do questionário, pretendendo verificar-se os esforços da indústria, vista em termos agregados (sobretudo da Associação Empresarial, APICCAPS) em promoção e divulgação (Q13) acompanham os esforços das empresas quanto às necessidades e motivações para criação de marca própria (Q5) e quanto ao investimento em ações de promoção e divulgação das suas marcas (Q11).

Cruza-se ainda a informação das empresas em termos do trabalho de desenvolvimento e inovação (Q17) contra os investimentos efetuados na promoção e divulgação da marca própria (Q11) e as necessidades e motivações para criação de marca própria (Q5).

#### IV.2.1. Análise em Componentes Principais

##### ***Necessidades e/ou motivações para criação de marca própria (Q5)***

A análise em componentes principais (ACP) em relação à variável necessidades e/ou motivações para criação de marca própria (variável Q5) permite-nos identificar duas componentes significativas (que verificam o critério definido em que o valor próprio é superior a 1) que explicam 45,2 e 24,1% da variância total, perfazendo uma variação acumulada de 69,3% (conforme apêndice 2).

O 1º fator aparece determinado pelos itens: de inovação, imagem própria na criação de produtos e diferenciação da produção própria em termos de qualidade e design. O 2º fator é essencialmente a participação em feiras internacionais e diversificação para novos mercados. Estas componentes marcam a distinção entre o lado da oferta através da produção e inovação e a importância dos mercados.

##### ***Ações de Promoção e Divulgação da Marca Própria (Q11)***

A variável tipo de ações de promoção e divulgação da marca própria (Q11) é por sua vez decomposta em três componentes significativas que representam 40,5, 22,4 e 16,8% da variância total, perfazendo uma variação acumulada de 79,6% (conforme apêndice 2).

O 1º fator aparece determinado pelos itens: criação e distribuição de catálogos promocionais e publicações em revistas especializadas de calçado e de moda. O 2º e 3º fatores são determinados essencialmente pela promoção e divulgação em redes sociais, sendo que no 2º fator aparece negativamente correlacionado com a publicidade em TV e no 3º fator estas variáveis são complementares. Esta desagregação em 3 componentes mostra que os meios mais clássicos de promoção e os novos meios de comunicação através das redes sociais ainda não são vistos pelas empresas de uma forma integrada e complementar.

##### ***Ações de promoção e divulgação implementadas pela indústria portuguesa de calçado (Q13)***

Considerando a visão que as empresas inquiridas têm da promoção e divulgação realizadas pela indústria portuguesa de calçado (Q13) é de assinalar que todas as variáveis contribuem para a primeira de duas componentes relevantes, sendo assim uma componente geral complementada pela segunda que está associada às redes sociais e revistas de moda. Sublinhe-se que a 1ª componente capta 56,4% da variância total, o que está de acordo com o facto de ser uma componente holística e diversificada e a segunda componente representa 16,4%, perfazendo no conjunto 72,9%.

### ***Trabalho de desenvolvimento e inovação relativo à marca própria (Q17);***

A questão subjacente incorpora apenas 3 itens (mínimo necessário para a análise em questão) e revelam-se como contribuindo para uma única componente, apresentando coeficientes/"loadings" semelhantes e representando 76,5% da variância dos dados dos 3 itens.

Em conclusão, a análise em componentes principais revela que a proposta inicial do inquérito apresentado às empresas deve ser desagregada, compreendida e utilizada em termos analíticos a partir de subgrupos que agregam os itens propostos de maneira diferente com significados e implicações específicas, conforme estruturação operada pelo método. Exclui-se nesta conclusão a variável Q17 que se mostrou unidimensional.

Estes resultados estão dependentes da amostra e do setor do calçado, ressaltando-se, portanto, na sua interpretação, a reduzida dimensão da amostra e a especificidade setorial.

#### **IV.2.2. As Componentes Principais e sua Interdependência**

Calculou-se a partir da análise das componentes principais as variáveis representativas para as necessidades e/ou motivações para criação de marca própria-MOTIVAÇÃO MARCA [Q5:ACP1], Ações de Promoção e Divulgação da Marca Própria – AÇÕESMARCA [Q11:ACP1] e Ações de promoção e divulgação implementadas pela indústria portuguesa de calçado - INDPROMOÇÃO [Q13:ACP1].

Incluiu-se na motivação da marca os itens referentes à Inovação, imagem e diferenciação, com base nos coeficientes mais elevados da primeira componente. De forma semelhante nas ações marca foram selecionados os itens: revistas de moda, revistas especializadas e catálogos e para a indpromoção os itens: exposição dos produtos em feiras, desfiles de moda, publicações em revistas de moda e especializadas de calçado, catálogos promocionais e campanhas publicitárias em tv.

As estatísticas relevantes de cada uma delas, acrescidas das variáveis de Reconhecimento Internacional [Q18] e do Trabalho de desenvolvimento e inovação relativo à marca própria (Q17), relevantes para as análises seguintes, aparecem explicitadas na tabela 8 que se segue.

Tabela 8 – Análise em Componentes Principais e sua Interdependência

Sample: 1 22

	Q11:ACP1	Q5:ACP1	Q13:ACP1	Q18_RECONINT	Q17
Mean	1.136364	1.318182	17.04545	3.000000	11.13636
Median	1.000000	1.000000	17.00000	3.000000	12.00000
Maximum	3.000000	3.000000	25.00000	5.000000	15.00000
Minimum	0.000000	0.000000	5.000000	1.000000	5.000000
Std. Dev.	1.245772	1.210524	4.281491	1.195229	2.435755
Skewness	0.494401	0.190065	-1.101355	-0.342540	-0.951194
Kurtosis	1.629214	1.516555	4.901889	1.906667	3.589815
Jarque-Bera	2.618717	2.149683	7.763355	1.525985	3.636381
Probability	0.269993	0.341352	0.020616	0.466269	0.162319
Sum	25.00000	29.00000	375.0000	66.00000	245.0000
Sum Sq. Dev.	32.59091	30.77273	384.9545	30.00000	124.5909
Observations	22	22	22	22	22

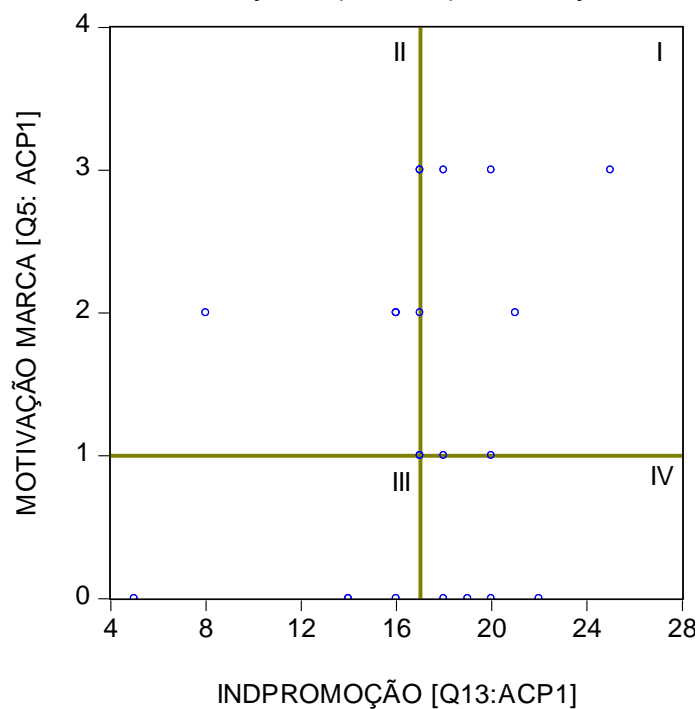
Fonte: Questionário e Eviews

As figuras que se seguem relacionam duas variáveis que formam quatro quadrantes constituídos a partir das medianas das variáveis consideradas (ver tabela 8 anterior).

As figuras que se apresentam (figura 7 e 8) são relativos à distribuição das empresas (22 observações) segundo os esforços da indústria na promoção e divulgação do calçado (eixo horizontal, Q13:ACP1), cruzando-se esta variável primeiro com a motivação empresarial para a criação de marcas próprias e, em segundo lugar, com as ações de promoção e divulgação das próprias empresas.

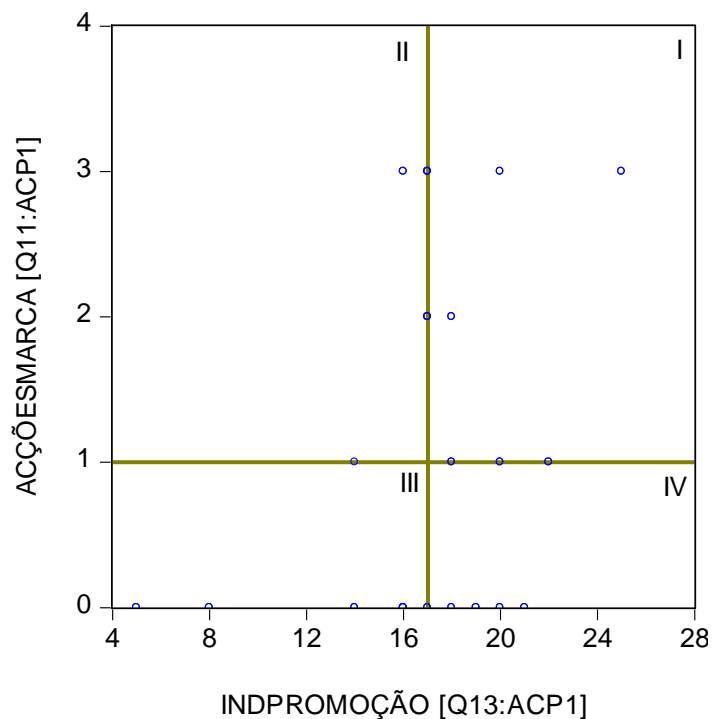
Quando a ação da indústria é relevante na perspectiva empresarial (quadrantes I e IV) pode verificar-se que há um número significativo de empresas que também acompanham e potenciam estas iniciativas (tabela 8). Contudo existem algumas empresas, que não aproveitam o esforço setorial.

Figura 7 - Distribuição das empresas segundo os esforços da indústria na promoção/divulgação do calçado cruzada com a motivação empresarial para a criação de marcas próprias



Fonte: Questionário e Eviews

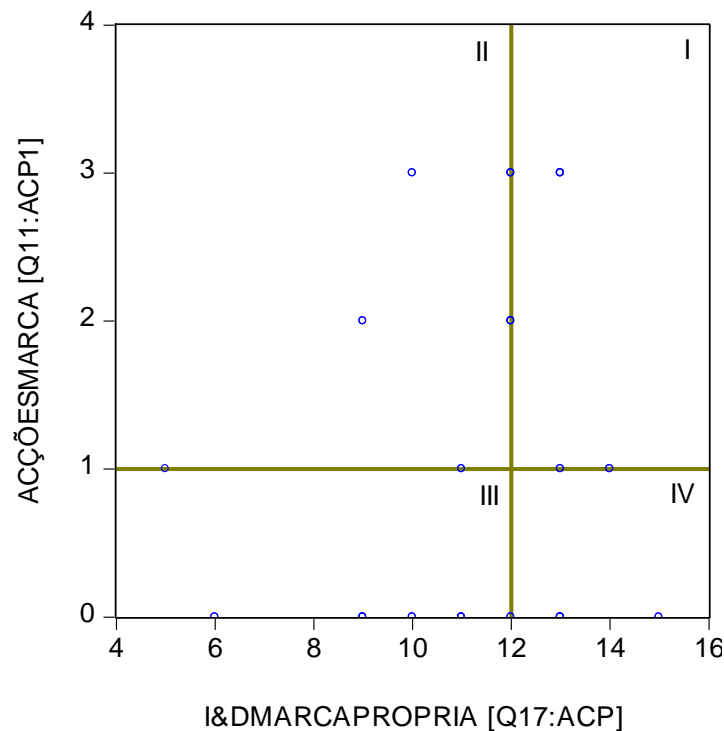
Figura 8 - Distribuição das empresas segundo os esforços da indústria na promoção/divulgação do calçado cruzada com as ações de promoção e divulgação das próprias empresas



Fonte: Questionário e Eviews



Figura 10 - Relação da Inovação e Desenvolvimento relativo às marcas próprias com a promoção e divulgação das marcas



Fonte: Questionário e Eviews

### IV.3. Regressão Linear Múltipla

#### IV.3.1. Testes de Associação

Para estudar a importância do reconhecimento internacional selecionaram-se as variáveis relativas ao potencial exportador das empresas e ao tempo de experiência da marca própria no mercado internacional, a saber: quota das exportações com 6 categorias e o tempo de utilização da marca própria em 4 categorias.

Em relação à quota de exportações os valores médios e medianas do reconhecimento internacional aumentam com as categorias da quota de exportação, ou seja, maiores valores médios e medianos das quotas de exportação estão associados a valores mais elevados de reconhecimento. A correlação linear de Spearman, dado que estamos perante variáveis de natureza ordinal, é de 0,522, sendo a correlação estatisticamente significativa a um nível de significância de 5%. Os testes de associação quer não-paramétricos, quer paramétricos revelam que estas variáveis têm uma associação significativa, ao nível de significância de 10%. De notar, contudo, que alguns testes, executados para o mesmo efeito, não confirmam a significância da associação, nomeadamente o teste de Qui-quadrado da igualdade das medianas e o teste de Kruskal-Wallis. Atendendo ao número de observações (apenas 22), alguma precaução deve ser tida em conta, nesta interpretação dos resultados.

De forma semelhante, o tempo de utilização da marca está associada de uma forma estatisticamente significativa ao reconhecimento internacional (a nível de significância de 10%), sendo o coeficiente de correlação de Spearman 0,379. Contudo, os testes de associação de Qui-quadrado da igualdade das médias e das medianas e o teste de Kruskal-Wallis, não se revelam estatisticamente significativos.

Adicionalmente para a explicação do reconhecimento internacional vai considerar-se a variável métrica da promoção da indústria<sup>8</sup>.

#### IV.3.2. Regressões

Deste modo, para estudar o reconhecimento internacional conforme hipóteses avançadas utilizaram-se numa regressão múltiplas as variáveis: Promoção da Indústria (Q13), a variável binária indicativa de que a quota de exportação em marca própria é superior a 75% (Q6) e a antiguidade da marca (Q4). O modelo proposto tem em atenção o suporte institucional da indústria, a vocação exportadora da empresa, bem como a antiguidade da marca refletindo a notoriedade e reputação.

Na primeira regressão efetuada (Modelo 1) com as 3 variáveis explicativas, pode constatar-se que a antiguidade não se revela com capacidade explicativa, pelo que foi retirada do modelo.

Tabela 9 – Reconhecimento Internacional – Modelo 1

Dependent Variable: Q18_RECONINT				
Method: Least Squares				
Sample (adjusted): 2 21				
Included observations: 19 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.960187	1.019813	0.941533	0.3613
Q6PESO3CAT=3	0.860599	0.513051	1.677413	0.1142
Q13IND	0.074297	0.039008	1.904658	0.0762
Q4_TEMP_USOAMARCA	0.005830	0.011104	0.525014	0.6072
R-squared	0.303445	Mean dependent var		3.105263
Adjusted R-squared	0.164134	S.D. dependent var		0.994135
S.E. of regression	0.908895	Akaike info criterion		2.831489
Sum squared resid	12.39135	Schwarz criterion		3.030318
Log likelihood	-22.89915	Hannan-Quinn criter.		2.865139
F-statistic	2.178184	Durbin-Watson stat		2.704052
Prob(F-statistic)	0.133086			

Fonte: Questionário e Eviews

<sup>8</sup> Para uma melhor análise, favor consultar os apêndices 3 e 4.

Na segunda regressão (Modelo 2) o reconhecimento internacional é explicado pela quota de exportação e pela promoção da indústria, sendo que estas variáveis se revelam estatisticamente significativas individualmente ao nível de significância de 10%, em testes unilaterais. A quota de exportação é mesmo significativa em 5%, em teste unilateral. Os testes unilaterais justificam-se tendo em consideração a exigência do sinal esperado dos coeficientes, neste caso ambos positivos. A proporção explicada pelo modelo construído com as duas variáveis explicativas significativas, a proporção explicada é de 25,3%, mas o modelo é globalmente significativo a 10%, pelo que algum cuidado deve ser tido na utilização deste modelo, chamando-se a atenção para que há outros fatores que podem explicar o reconhecimento internacional.

Tabela 10 – Reconhecimento Internacional – Modelo 2

Dependent Variable: Q18_RECONINT				
Method: Least Squares				
Sample (adjusted): 1 21				
Included observations: 21 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.874774	1.122708	0.779164	0.4460
Q6PESO3CAT=3	1.066684	0.575300	1.854136	0.0802
Q13IND	0.073072	0.043669	1.673333	0.1116
R-squared	0.252980	Mean dependent var		2.904762
Adjusted R-squared	0.169978	S.D. dependent var		1.135991
S.E. of regression	1.034951	Akaike info criterion		3.038149
Sum squared resid	19.28022	Schwarz criterion		3.187366
Log likelihood	-28.90056	Hannan-Quinn criter.		3.070533
F-statistic	3.047877	Durbin-Watson stat		2.932846
Prob(F-statistic)	0.072442			

Fonte: Questionário e Eviews

Em conclusão, o reconhecimento internacional é explicado pela promoção do setor e a dinâmica exportadora das empresas revelando que existe uma aceitação e validação internacionais dos produtos e marcas portuguesas.

## Conclusões

O objetivo fundamental deste estudo era o de perceber quais as melhores estratégias de implementação e ativação de marcas próprias que a indústria portuguesa de calçado utiliza ou deveria utilizar para conseguirem atingir um nível de reconhecimento internacional importante.

A revisão da literatura efetuada sobre os temas Marca, Reconhecimento e Indústria portuguesa de calçado, conjuntamente com a aplicação do questionário (e, marginalmente, a análise das suas respostas com os dados económico-financeiros das empresas respondentes ao referido questionário), permitiu-nos obter conclusões importantes que poderão ser aproveitadas pelos gestores das empresas e suas marcas próprias da indústria portuguesa de calçado.

A maioria das empresas estudadas são PME's, em estado ativo e de crescimento, com um cariz familiar, que contribuem para a economia do país e para a melhoria do seu PIB através das suas elevadas exportações para os mais diversos países de todos os continentes do mundo.

Salientamos o facto de que no questionário realizado nenhuma empresa ter considerado que a(s) sua(s) marca(s) própria(s) possuem um grau de reconhecimento internacional muito relevante, ou seja, as próprias empresas têm consciência de que ainda têm que trabalhar muito para conseguirem ter um grau de reconhecimento muito relevante.

Relacionando o reconhecimento internacional percebido pelas empresas com a exposição de produtos em feiras internacionais, concluímos que 40% das empresas consideraram que a(s) sua(s) marca(s) própria(s) possuem um grau de reconhecimento internacional significativamente relevante. Destas, apenas uma empresa referiu que não costuma expor os seus produtos em feiras internacionais. As feiras internacionais em que estas empresas costumam expor os seus produtos localizam-se maioritariamente na Europa, seguindo-se a América do Norte e a América do Sul com poucas participações e apenas uma empresa referiu a Ásia.

Relacionando o reconhecimento internacional percebido pelas empresas com as ações de promoção e divulgação da(s) sua(s) marca(s) própria(s) e considerando as mesmas empresas referidas no paragrafo anterior, constatamos que as ações de promoção e divulgação privilegiadas destas empresas são a participação em desfiles de moda e criação e distribuição de catálogos promocionais, seguindo-se publicações em revistas de moda, depois publicações em revistas especializadas de calçado, campanhas publicitárias em televisão e residualmente as ações de promoção e divulgação nas redes sociais.

Ao relacionarmos a exposição de produtos em feiras internacionais com o peso em percentagem da(s) sua(s) marca(s) própria(s) no VN das empresas, concluímos que 77% das empresas referiram que costumam expor os seus produtos em feiras internacionais. Destas empresas que expõem os seus produtos em feiras internacionais constatamos que o peso da(s) sua(s) marca(s) própria(s) diferem de empresa para empresa, assim 41% afirmaram que a(s) sua(s) marca(s)

própria(s) tem ou têm um peso entre 11% e 25% no seu VN, 17,7% afirmaram que a(s) sua(s) marca(s) própria(s) tem ou têm um peso entre 0% e 10% no seu VN, 11,8% afirmaram que a(s) sua(s) marca(s) própria(s) tem ou têm um peso entre 26% a 50% no seu VN, 11,8% afirmaram que a(s) sua(s) marca(s) própria(s) tem ou têm um peso entre 51% a 75% no seu VN, 11,8% afirmaram que a(s) sua(s) marca(s) própria(s) tem ou têm um peso entre 76% e 99% no seu VN e 5,9% afirmaram que a(s) sua(s) marca(s) própria(s) tem ou têm um peso de 100% no seu VN.

Com a aplicação da Análise de Componentes Principais (ACP) conclui-se que os meios mais clássicos de promoção e os novos meios de comunicação através das redes sociais ainda não são vistos pelas empresas de uma forma integrada e complementar. Caracterizando-se este estudo como exploratório, a ACP revelou que a proposta inicial do inquérito apresentado às empresas deverá ser desagregada, compreendida e utilizada em termos analíticos a partir de subgrupos que agregam os itens propostos de maneira diferente com significados e implicações específicas, conforme estruturação operada pelo método.

Analisando a interdependência das componentes principais conclui-se que quando a ação da indústria é relevante na perspectiva empresarial verifica-se que há um número significativo de empresas que também acompanham e potenciam estas iniciativas (ainda que existem algumas empresas, que não aproveitam o esforço setorial). Quanto ao desenvolvimento/ inovação distinguem-se dois tipos de comportamento: as empresas com maior trabalho de desenvolvimento/ inovação evidenciam uma maior motivação para a criação de marcas próprias. Em sentido contrário, um menor trabalho de desenvolvimento/ inovação representa uma falta de motivação para a criação de marcas.

Conclui-se, ainda, que o reconhecimento internacional é explicado pela promoção do setor e a dinâmica exportadora das empresas, revelando que existe uma aceitação e validação internacionais dos produtos e marcas portuguesas. É importante realçar que a interpretação destes resultados tem de estar balizada pela reduzida dimensão da amostra e pela especificidade setorial do calçado.

Por fim, esperamos que as estratégias de implementação e ativação de marcas próprias identificadas neste estudo possam apoiar os gestores de empresas da indústria portuguesa de calçado para que continuem a implementar e ativar cada vez mais marcas portuguesas de calçado. Esta é a principal motivação deste estudo, afigurando-se como um contributo para que as empresas portuguesas do setor consigam ser mais eficientes na gestão das suas marcas próprias por forma a conseguirem alcançar um reconhecimento internacional elevado (e, conseqüentemente, atinjam o sucesso das suas marcas próprias) e o crescimento sustentável das suas exportações.

Como limitações deste estudo, ainda que de cariz exploratório, temos de destacar a baixa taxa de respostas obtidas no questionário realizado, com reflexos na reduzida amostra do estudo, sobre uma temática que consideramos ser de uma enorme importância para as empresas da

indústria portuguesa de calçado. A tentativa de cruzamento das empresas respondentes com os seus dados económico-financeiros extraídos da base Sabi, esbarrou com questões de confidencialidade evocadas por mais de um terço das empresas respondentes — mais uma vez, o aumento da dimensão da amostra afigura-se como essencial para o aprofundamento do estudo.

Adicionalmente, como linhas futuras de investigação, pensamos que seria importante estudar algumas das novas realidades que tem surgido no setor do calçado nacional: o aparecimento de cada vez mais marcas nacionais sem fábrica própria e com produção em *outsourcing*; estudar a forma com tem sido gerido pelo setor os valores atribuídos nos últimos quadros comunitários; estudar o impacto que as novas tecnologias podem ter nas produções de calçado português.

## Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2011). *Brand Relevance - Making Competitors Irrelevant* (1th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Aaker, D. A. (2014). The Five Biggest Ideas of the Branding Era. *Marketing News*, Vol. 48 No. 7, 22-23.
- AMA, A. M. (2014a). *The American Marketing Association*. Obtido em 10 de janeiro de 2015, de American Marketing Association:  
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- AMA, A. M. (2014b). *The American Marketing Association*. Obtido em 10 de janeiro de 2015, de American Marketing Association:  
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>
- APICCAPS. (2013a). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele MONOGRAFIA ESTATÍSTICA 2013*. APICCAPS.
- APICCAPS. (2013b). *Footure 2020 Plano Estratégico - Cluster do Calçado*. Porto: APICCAPS.
- APICCAPS. (2013c). *World Footwear Yearbook 2013*. Porto: CEGEA.
- APICCAPS. (2014a). *Estatísticas*. Obtido em 13 de janeiro de 2015, de APICCAPS:  
[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d21b0e60-4ad4-41b3-b6b0-d9d4f206ace2&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=d21b0e60-4ad4-41b3-b6b0-d9d4f206ace2&groupId=10136)
- APICCAPS. (2014b). *World Footwear Yearbook 2014*. Porto: CEGEA.
- APICCAPS. (2015a). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele MONOGRAFIA ESTATÍSTICA 2015*. Porto: APICCAPS.
- APICCAPS. (2015b). *World Footwear Yearbook 2015*. Porto: CEGEA.
- APICCAPS. (23 de fev de 2016a). *World Footwear*. Obtido em 24 de outubro de 2016, de  
[http://worldfootwear.com/news.asp?id=1511&Portugal\\_consolidates\\_footwear\\_exports\\_in\\_2015](http://worldfootwear.com/news.asp?id=1511&Portugal_consolidates_footwear_exports_in_2015)
- APICCAPS. (2016b). *World Footwear Yearbook 2016*. Porto: CEGEA.
- Bassat, L. (1999). *El Libro rojo de las marcas. Como construir marcas de êxito*. Madrid: Espasa.
- Brito, C. (2010). Uma abordagem relacional ao valor da marca. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 9 No 1-2, 49-63. Obtido em 28 de dezembro de 2014, de  
[http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642010000100006&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642010000100006&lng=pt&tlng=pt)

- Catanho, D. J. (2014). *Indústria Portuguesa de Calçado: Alteração do modelo de negócio para as PME's*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto. Obtido em 25 de setembro de 2016, de [https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_gdoc\\_id=162046](https://sigarra.up.pt/fadeup/pt/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=162046)
- Chernatony, L. d. (2010). *From brand vision to brand evaluation - the strategic process of growing and strengthening brands* (3th ed.). Burlington: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Chernatony, L. d., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands* (3th ed.). Burlington: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Chou, C.-M. (2013). Factors Affecting Brand Identification and Loyalty in Online Community. *American Journal of Industrial and Business Management*, 674-680. Obtido em 11 de janeiro de 2015, de <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.38076>
- Figueiredo, D. B., & Silva, J. A. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, vol. 16 n.º1, pp 160-185.
- Filho, C. G., Souki, G. Q., & Gonçalves, C. A. (2009). Valor das Marcas (Brand Equity) desenvolvimento e validação de um instrumento de mensuração no setor automotivo. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Vol. 8 No 1, 106-118. Obtido em 04 de janeiro de 2015, de [http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1849/valor\\_da\\_marca.pdf](http://www.iseg.utl.pt/aula/cad1849/valor_da_marca.pdf)
- Framis, F. (1994). *Marketing Ferial*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- França, A. M. (2014). *Determinantes Estratégicas do Desempenho das Exportações*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Porto. Obtido em 26 de setembro de 2016, de <http://hdl.handle.net/10400.22/6664>
- Gobé, M. (2009). *Emotional Branding - the new paradigm for connecting brands to people* (Updated and revised edition ed.). New York: Allworth Press.
- Guadagno, N. (05 de agosto de 2015). *Tell Stories, Sell Outcomes*. (A. M. Association, Editor) Obtido em 27 de agosto de 2015, de Elevate: <http://blog.ama.org/tell-stories-sell-outcomes/>
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- INPI, I. N. (2014). [www.marcaspatentes.pt](http://www.marcaspatentes.pt). Obtido em 02 de janeiro de 2015, de <http://www.marcaspatentes.pt/index.php?section=125>
- Jolls, A. (29 de abril de 2015). *Why storytelling is the key to your research findings*. (A. M. Association, Editor) Obtido em 27 de agosto de 2015, de Elevate: <http://blog.ama.org/why-storytelling-is-the-key-to-your-research-findings/>
- Kapferer, J.-N. (2003). *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes* (3ª ed.). (A. Ryngelblum, Trad.) Porto Alegre: Bookman.

- Kapferer, J.-N. (2007). *Les Marques, Capital de l'Entreprise* (4ème édition ed.). Paris: Editions Organisations.
- Kapferer, J.-N. (2008). *New Strategic Brand Management : creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Essex: Pearson.
- Keller, K. L. (2014). *Six Scholarly Insights on Branding*. Obtido em 12 de janeiro de 2015, de The AMA Journal Reader: <https://www.ama.org/publications/E-publications/Pages/ama-journal-reader-october-14-branding.aspx>
- King, J., & Mueller, C. W. (1978). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Laranjeiro, L. P. (2012). *O impacto dos social media nas dimensões do brand equity e na intenção de compra da marca – um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria. Obtido em 10 de janeiro de 2015, de <http://hdl.handle.net/10400.8/572>
- Lewi, G., & Rogliano, C. (2006). *Mémento Pratique du Branding - Comment Gérer une Marque au Quotidien*. Paris: Ed. Village Mondial.
- Lindstrom, M. (2010). *Brand Sense - sensory secrets behind the stuff we buy* (2nd ed.). London: Kogan Page Limited.
- Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). Brands, brand management and brand system: a critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, 173-190.
- Mainwaring, S. (22 de outubro de 2014). *6 steps to building a brand story that customers want to share*. (A. M. Association, Editor) Obtido em 27 de agosto de 2015, de Elevate: <http://blog.ama.org/6-steps-to-building-a-brand-story-that-customers-want-to-share/>
- Mazzotti, K., & Broega, A. C. (2012). *Marcas de moda: Identidade, Imagem, Comunicação e Consumo Emocional*. Universidade do Minho. Obtido em 10 de janeiro de 2015, de <http://hdl.handle.net/1822/21805>
- Norman, A. (1985). *Trade Shows Basics*. Chicago: Commerce Communications in conjunction with the Crain Books Division of Crain Communications.
- Olins, W. (2003). *On Brand*. (M. R. Almeida, Trad.) Londres: Thames & Hudson / Editorial Verbo.
- Oliveira, C. M. (2014). *Gerindo recursos, construindo capacidades, criando valor nos processos de internacionalização das empresas nacionais - Aplicação ao setor exportador do calçado*. Tese de Doutoramento, Universidade Portucalense, Porto. Obtido em 12 de julho de 2016, de <http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/955>

- Rocha, A. J. (2012). *A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado : o caso da Amiglu e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês*. Relatório de estágio de mestrado, Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão. Obtido em 10 de janeiro de 2015, de <http://hdl.handle.net/1822/23488>
- Sabiote, E. F., & Ballester, M. D. (2011). Marcas de Experiencia: Marcando la Diferencia. *Estudios Gerenciales, Vol. 27 No 4*. Obtido em 07 de dezembro de 2014, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701814>
- Santos, J. F., & Mendonça, P. B. (2014). Motivations to Participate in International Trade Fairs: The Portuguese Experience. *British Journal of Economics, Management & Trade, 4(12)*, 1957-1972. Obtido em 16 de setembro de 2016, de [http://www.journalrepository.org/media/journals/BJEMT\\_20/2014/Aug/Santos4122014BJEMT11450\\_1.pdf](http://www.journalrepository.org/media/journals/BJEMT_20/2014/Aug/Santos4122014BJEMT11450_1.pdf)
- Scharf, E. R., Soriano-Sierra, E. J., & Prim, D. (2007). Grandes Marcas, Ontem: O Envelhecimento de Marcas Líderes. *Faces R. Adm., Vol. 6 No 2*, 45-59. Obtido em 28 de dezembro de 2014, de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/93/90>
- Severi, E., & Ling, K. C. (2013). The Mediating Effects of Brand Association, Brand Loyalty, Brand Image and Perceived Quality on Brand Equity. *Asian Social Science, Vol. 9 No 3*, 125-137. Obtido em 11 de janeiro de 2015, de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/25284>
- Shin, N., Kim, H., Lim, S., & Kim, C. (2014). The Effect of Brand Equity on Brand Attitude and Brand Loyalty in Exhibition. *SHS Web of Conferences*. EDP Sciences. Obtido em 11 de janeiro de 2015, de [http://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2014/09/shsconf\\_4ictr2014\\_01018/shsconf\\_4ictr2014\\_01018.html](http://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2014/09/shsconf_4ictr2014_01018/shsconf_4ictr2014_01018.html)
- Silva, P. M. (2014). *Feiras e Exposições instrumento de competitividade internacional*. Lisboa: Chiado Editora.
- Siskind, B. (2005). *Powerful Exhibit Marketing: The complete guide to successful trade shows, conferences, and consumer shows* (1st edition ed.). London: Wiley.
- Smith, K., & Wintrob, M. (2013). Brand Storytelling: A Framework for Activation. *Design Management Review, Vol. 24 No 1*, 36-41.
- Sousa, C. I. (2014). *Relatório de Estágio "Abotoa Lda./SKYPRO Shoes"*. Relatório de Estágio de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto-Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto. Obtido em 26 de setembro de 2016, de <http://hdl.handle.net/10400.22/5531>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (4ª ed.). Lisboa: PACTOR.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate analysis*. Needham Heights: Allyn & Bacon.

- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: a strategy for success in hostile marketplace*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vallete-Florence, R., & Barnier, V. (2011). Evaluation de la marque de presse par son lecteurs: Place et apport de la personnalité de la marque. *Gestion 2000, Vol. 28*(2011/5), pp. 63-81.
- Vásquez, R. P. (2007). *Identidade de marca, gestão e comunicação*. São Paulo: Organicom. Obtido em 07 de dezembro de 2014, de <http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/119/138>
- Vernette, E. (2008). *L'essentiel du marketing* (3ª ed.). Paris: Editions d'Organisation.
- Viegas, M. (2000). *Marketing de Feiras - Manual do Expositor*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wakefield, K. J., & Mangiaforte, L. (11 de dezembro de 2014). *17 Marketing Influencer Predictions For 2015*. Obtido em 11 de janeiro de 2015, de NewsCred Blog: <http://blog.newscred.com/article/17-marketing-influencer-predictions-for-2015/6b7e0a9ee9e8bd61f0812f6cccee62c5>

## Apêndices

## Apêndice 1: Questionário

### Estratégias de Implementação e Ativação de Marcas Próprias

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização realizado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, sobre a temática das marcas próprias da indústria portuguesa de calçado, efetuado pelo mestrando Cláudio Pinho e orientado pela Professora Doutora Maria Clara Ribeiro e pelo Dr. Ricardo Jorge Silva.

Este questionário é confidencial e os resultados obtidos serão usados apenas para fins académicos de uma forma agregada.

Solicitamos que este questionário seja direcionado e preenchido pelo responsável/gestor da empresa ou da marca própria da empresa.

A análise efetuada sobre os inquéritos recebidos poderá ser enviada para as empresas respondentes se assim o desejarem.

O tempo de resposta a este questionário é de 5 minutos aproximadamente.

Se desejar algum esclarecimento extra sobre o estudo, favor contate Cláudio Pinho pelo seguinte e-mail: [claudioleandropinho@gmail.com](mailto:claudioleandropinho@gmail.com)

Obrigado pela sua colaboração.

**\*Obrigatório**

**1- Em que ano iniciou a atividade da sua empresa? \***

**2- Qual a dimensão da sua empresa em termos de número de empregados permanentes (à data de 31/12/2015)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 20
- 21 a 50
- 51 a 100
- 101 a 500
- mais de 500

**3- Em que ano foi criada a sua marca própria? \***

**4- A partir de que ano começou a utilizar a sua marca própria? \***

**5- Que necessidades e ou motivações originaram a criação da sua marca própria? \***

*Marque todas que se aplicam.*

- participação em feiras internacionais
- desenvolvimento e inovação própria
- imagem própria na criação de produtos
- abertura de lojas próprias
- diversificação para novos mercados
- diferenciação da produção própria em termos de qualidade e *design*
- Outro:

**6- Qual foi o peso (%) da(s) sua(s) marca(s) própria(s) no volume de negócios da sua empresa (à data de 31/12/2015)? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- 0% a 10%
- 11% a 25%
- 26% a 50%
- 51% a 75%
- 76% a 99%
- 100 %

**7- Costuma expor os seus produtos em feiras internacionais? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- SIM
- NÃO

**8- Se respondeu afirmativamente à questão anterior, indique em quantas edições/feiras internacionais por ano costuma expor os seus produtos.**

*Marcar apenas uma oval.*

- 1
- 2
- 3 a 5
- 6 a 10
- 11 a 20
- mais de 20

**9- As feiras em que costuma expor os seus produtos localizam-se geograficamente em que regiões do globo?**

*Marque todas que se aplicam.*

- África
- América do Norte
- América do Sul
- Ásia
- Europa
- Oceânia

**10- Costuma desenvolver e ou participar em alguma ação de promoção e divulgação da sua marca própria? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- SIM
- NÃO

**11- Se respondeu afirmativamente à questão anterior, indique em quais as ações.**

*Marque todas que se aplicam.*

- participação em desfiles de moda

- publicações em revistas de moda
- publicações em revistas especializadas de calçado
- campanhas publicitárias em televisão
- criação e distribuição de catálogos promocionais
- ações de promoção e divulgação nas redes sociais
- Outro:

**12- Numa escala de 1 a 5 em que 1 é nada importante e 5 bastante importante, indique se considera a participação em feiras internacionais um fator importante para a indústria portuguesa de calçado. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1   2   3   4   5

Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**13- Relativamente às mais diversas ações de promoção e divulgação implementadas na indústria portuguesa de calçado, favor indique qual o grau de importância para a(s) sua(s) marca(s) própria(s). Numa escala de 1 a 5 em que 1 é nada importante e 5 bastante importante.**

**13.1 - Exposição de produtos em feiras internacionais \***

*Marcar apenas uma oval.*

1   2   3   4   5

Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**13.2 - Participação em desfiles de moda \***

*Marcar apenas uma oval.*

1   2   3   4   5

Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**13.3 - Publicações em revistas de moda \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**13.4 - Publicações em revistas especializadas de calçado \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**13.5 - Criação e distribuição de catálogos promocionais \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante importante
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**13.6 - Campanhas publicitárias em televisão \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**13.7 - Ações de promoção e divulgação nas redes sociais \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante importante
-----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**Desenvolvimento e inovação**

**14- A sua empresa possui um departamento de desenvolvimento e inovação? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- SIM

- NÃO

**15- Se respondeu afirmativamente à questão anterior, indique se esse departamento de desenvolvimento e inovação trabalha mais em prol da marca própria ou da private label.**

*Marcar apenas uma oval.*

- maioritariamente marca própria
- maioritariamente private label
- metade para cada um deles

**16- Na sua opinião, conseguiria ter uma forte componente de desenvolvimento e inovação caso trabalhasse apenas para a private label? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- SIM
- NÃO

**17- Numa escala de 1 a 5 em que 1 discorda totalmente e 5 concorda totalmente, favor indique se concorda ou discorda das seguintes afirmações:**

**17.1 - O trabalho de desenvolvimento/ inovação relativo à marca própria ajuda-nos a ser considerados um parceiro credível junto dos nossos clientes de private label. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**17.2 - O trabalho de desenvolvimento/ inovação relativo à marca própria ajuda-nos a ter um maior poder negocial junto dos nossos clientes. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

**17.3 - O trabalho de desenvolvimento/ inovação relativo à marca própria ajuda-nos a ter um maior poder negocial junto dos nossos fornecedores. \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente
---------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---------------------

#### Reconhecimento internacional

**18- Numa escala de 1 a 5 em que 1 é nada relevante e 5 muito relevante, qual o grau de reconhecimento internacional da sua marca própria? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Nada relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito relevante
----------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

**Favor indique qual o nome da sua marca própria (Facultativo)**

**Se desejar receber a análise dos resultados deste questionário, favor indique o endereço de *e-mail* para onde deverão ser enviados.**

**Obrigado pela sua colaboração.**

*Nunca envie senhas pelo Formulários Google.*

Powered by



## Apêndice 2: Componentes Principais

Q5 – Que necessidades e/ou motivações originaram a criação da sua marca própria?

Principal Components Analysis

Sample: 1 22

Included observations: 22

Computed using: Ordinary correlations

Extracting 5 of 5 possible components

Eigenvalues: (Sum = 5, Average = 1)

Number	Value	Difference	Proportion	Cumulative Value	Cumulative Proportion
1	2.261241	1.056135	0.4522	2.261241	0.4522
2	1.205106	0.605117	0.2410	3.466347	0.6933
3	0.599989	0.054998	0.1200	4.066336	0.8133
4	0.544991	0.156318	0.1090	4.611327	0.9223
5	0.388673	---	0.0777	5.000000	1.0000

Eigenvectors (loadings):

Variable	PC 1	PC 2	PC 3	PC 4	PC 5
Q51MOT_FEIRAS	-0.064943	0.827126	-0.293102	-0.413468	-0.234054
Q52MOT_INOV	0.549473	0.178981	-0.302068	0.057953	0.755938
Q53MOT_IMAGEM	0.500534	-0.000711	0.680075	-0.533254	-0.051023
Q55MOT_DIV	-0.444060	0.438210	0.585178	0.287678	0.430802
Q56MOT_DIF	0.496123	0.302986	0.133832	0.677176	-0.430794

Ordinary correlations:

	Q51MOT_FEIR AS	Q52MOT_INOV	Q53MOT_IMAG EM	Q55MOT_DIV	Q56MOT_DIF
Q51MOT_FEIRAS	1.000000				
Q52MOT_INOV	0.069007	1.000000			
Q53MOT_IMAGEM	-0.069007	0.466667	1.000000		
Q55MOT_DIV	0.295084	-0.427618	-0.356348	1.000000	
Q56MOT_DIF	0.092214	0.552340	0.427618	-0.257143	1.000000

Q11 – Quais as ações de promoção e divulgação da sua marca própria?

Principal Components Analysis

Sample: 1 22

Included observations: 22

Computed using: Ordinary correlations

Extracting 6 of 6 possible components

Eigenvalues: (Sum = 6, Average = 1)

Number	Value	Difference	Proportion	Cumulative Value	Cumulative Proportion
1	2.427328	1.085211	0.4046	2.427328	0.4046
2	1.342118	0.334356	0.2237	3.769446	0.6282
3	1.007762	0.368519	0.1680	4.777207	0.7962
4	0.639242	0.198967	0.1065	5.416449	0.9027
5	0.440275	0.297000	0.0734	5.856725	0.9761
6	0.143275	---	0.0239	6.000000	1.0000

Eigenvectors (loadings):

Variable	PC 1	PC 2	PC 3	PC 4	PC 5	PC 6
Q11AC_CAT	0.480909	0.258937	0.085589	-0.423310	-0.717499	-0.018878
Q11AC_DESFILE	0.385884	-0.344822	0.412516	-0.550166	0.508648	-0.024850
Q11AC_NET	0.009441	0.627596	0.636738	0.227734	0.165248	0.348468
Q11AC_REVESP	0.541230	-0.072283	-0.420724	0.211737	0.143737	0.677749
Q11AC_REVISTA	0.537432	0.286780	-0.131401	0.360951	0.252093	-0.646391
Q11AC_TV	0.194853	-0.576806	0.472012	0.539579	-0.339050	-0.020776

Ordinary correlations:

	Q11AC_CAT	Q11AC_DESFILE	Q11AC_NET	Q11AC_REVES P	Q11AC_REVIS TA	Q11AC_TV
Q11AC_CAT	1.000000					
Q11AC_DESFILE	0.354459	1.000000				
Q11AC_NET	0.169278	-0.061227	1.000000			
Q11AC_REVESP	0.465847	0.320812	-0.243332	1.000000		
Q11AC_REVISTA	0.540128	0.247863	0.208170	0.735980	1.000000	
Q11AC_TV	0.028868	0.380058	-0.125656	0.161374	0.058471	1.000000

Q13 – Relativamente à mais diversas ações de promoção e divulgação implementadas na indústria portuguesa de calçado, favor indique qual o grau de importância para a(s) sua(s) marca(s) própria(s) – escala de 1 a 5.

Principal Components Analysis

Sample: 1 22

Included observations: 22

Computed using: Ordinary correlations

Extracting 7 of 7 possible components

Eigenvalues: (Sum = 7, Average = 1)

Number	Value	Difference	Proportion	Cumulative Value	Cumulative Proportion
1	3.950620	2.801677	0.5644	3.950620	0.5644
2	1.148943	0.371043	0.1641	5.099563	0.7285
3	0.777901	0.302308	0.1111	5.877464	0.8396
4	0.475593	0.151258	0.0679	6.353056	0.9076
5	0.324335	0.089435	0.0463	6.677391	0.9539
6	0.234900	0.147191	0.0336	6.912291	0.9875
7	0.087709	---	0.0125	7.000000	1.0000

Eigenvectors (loadings):

Variable	PC 1	PC 2	PC 3	PC 4	PC 5	PC 6	PC 7
Q131IND_PROM	0.369964	-0.338392	0.505506	0.005612	-0.483579	0.453884	0.230630
Q132IND_DESFIL E	0.394399	-0.232661	-0.152232	0.744955	-0.140582	-0.350061	-0.264348
Q133IND_REV	0.378273	0.535501	-0.138549	-0.193855	-0.258881	0.280015	-0.606585
Q134IND_REVES P	0.422440	-0.107201	-0.197539	-0.545690	-0.263588	-0.593580	0.226798
Q135IND_CAT	0.395563	-0.167943	0.470035	-0.181259	0.686288	-0.092148	-0.286452
Q136IND_TV	0.365046	-0.226953	-0.639588	-0.016910	0.337841	0.476404	0.254515
Q137IND_NET	0.310324	0.673345	0.181839	0.276608	0.157361	-0.072459	0.557418

Ordinary correlations:

	Q131IND_PR OM	Q132IND_DE SFILE	Q133IND_RE V	Q134IND_RE VESP	Q135IND_CA T	Q136IND_TV	Q137IND_NE T
Q131IND_PROM	1.000000						
Q132IND_DESFIL E	0.588411	1.000000					
Q133IND_REV	0.347869	0.396816	1.000000				
Q134IND_REVES P	0.562621	0.572496	0.607967	1.000000			
Q135IND_CAT	0.704538	0.524274	0.405414	0.604133	1.000000		
Q136IND_TV	0.373186	0.638723	0.465814	0.649604	0.440347	1.000000	
Q137IND_NET	0.242887	0.365854	0.785299	0.342974	0.420255	0.200838	1.000000

Q17 – Efeitos do desenvolvimento/Inovação da marca própria

Principal Components Analysis

Sample: 1 22

Included observations: 22

Computed using: Ordinary correlations

Extracting 3 of 3 possible components

Eigenvalues: (Sum = 3, Average = 1)

Number	Value	Difference	Proportion	Cumulative Value	Cumulative Proportion
1	2.295427	1.878727	0.7651	2.295427	0.7651
2	0.416700	0.128826	0.1389	2.712126	0.9040
3	0.287874	---	0.0960	3.000000	1.0000

Eigenvectors (loadings):

Variable	PC 1	PC 2	PC 3
Q171_ID_CREDIVEL	0.566345	0.727658	0.386999
Q172_ID_PODERNE GCLIENT	0.595514	-0.036689	-0.802507
Q173_ID_PODERNE GFORN	0.569751	-0.684958	0.454109

Ordinary correlations:

	Q171_ID_CRE DIVEL	Q172_ID_POD ERNEGCLIENT	Q173_ID_POD ERNEGFORN
Q171_ID_CREDIVEL	1.000000		
Q172_ID_PODERNE GCLIENT	0.673640	1.000000	
Q173_ID_PODERNE GFORN	0.583579	0.684390	1.000000

### Apêndice 3: Correlações

Covariance Analysis: Spearman rank-order

Sample: 1 22

Included observations: 22

Pairwise samples (pairwise missing deletion)

Correlation Probability	Q18_RECONIN T	Q11ACMARCA	Q13IND	Q17ID	Q4UTILIZA_MA RCA	Q5MOTMARC A	Q6PESO
Observations							
Q18_RECONINT	1.000000 ----- 22						
Q11ACMARCA	0.287038 0.1953 22	1.000000 ----- 22					
Q13IND	0.173979 0.4387 22	0.510273 0.0153 22	1.000000 ----- 22				
Q17ID	0.313422 0.1555 22	0.248136 0.2655 22	0.291439 0.1882 22	1.000000 ----- 22			
Q4UTILIZA_MARCA	-0.378965 0.0994 20	-0.099067 0.6777 20	0.010606 0.9646 20	-0.199253 0.3997 20	1.000000 ----- 20		
Q5MOTMARCA	0.262959 0.2371 22	0.611550 0.0025 22	0.193333 0.3887 22	0.567841 0.0058 22	-0.057396 0.8101 20	1.000000 ----- 22	
Q6PESO	0.631011 0.0016 22	0.350960 0.1093 22	0.004094 0.9856 22	0.189756 0.3977 22	-0.086838 0.7158 20	0.209784 0.3487 22	1.000000 ----- 22

## Apêndice 4: Testes Estatísticos

Q18: Reconhecimento Internacional contra Q6: Peso das Exportações de Marca Própria

Test for Equality of Medians of Q18\_RECONINT

Categorized by values of Q6PESO

Sample: 1 22

Included observations: 22

Method	df	Value	Probability
Med. Chi-square	5	7.547222	0.1830
Adj. Med. Chi-square	5	2.211458	0.8192
Kruskal-Wallis	5	8.293478	0.1408
Kruskal-Wallis (tie-adj.)	5	9.083333	0.1058
van der Waerden	5	9.655347	0.0856

Category Statistics

Q6PESO	Count	Median	> Overall		
			Median	Mean Rank	Mean Score
1	4	1.000000	1	5.750000	-0.859636
2	8	2.500000	2	9.875000	-0.187467
3	3	3.000000	1	11.16667	-0.036400
4	2	4.000000	2	17.00000	0.640667
5	2	4.000000	2	17.00000	0.640667
6	3	4.000000	2	16.50000	0.747714
All	22	3.000000	10	11.50000	-0.010985

Test for Equality of Means of Q18\_RECONINT  
 Categorized by values of Q6PESO  
 Date: 12/30/16 Time: 12:39  
 Sample: 1 22  
 Included observations: 22

Method	df	Value	Probability
Anova F-test	(5, 16)	2.707692	0.0587

Analysis of Variance

Source of Variation	df	Sum of Sq.	Mean Sq.
Between	5	13.75000	2.750000
Within	16	16.25000	1.015625
Total	21	30.00000	1.428571

Category Statistics

Q6PESO	Count	Mean	Std. Dev.	Std. Err. of Mean
1	4	1.750000	1.500000	0.750000
2	8	2.750000	0.886405	0.313392
3	3	3.000000	1.000000	0.577350
4	2	4.000000	0.000000	0.000000
5	2	4.000000	0.000000	0.000000
6	3	4.000000	1.000000	0.577350
All	22	3.000000	1.195229	0.254824

Contra Q6dummy – Peso da marca própria no volume de negócios da empresa (a variável binária indicativa de que a quota de exportação em marca própria é superior a 75%)

Test for Equality of Means of Q18\_RECONINT  
 Categorized by values of Q6PESO3CAT=3  
 Sample (adjusted): 1 21  
 Included observations: 21 after adjustments

Method	df	Value	Probability
t-test	19	-1.735079	0.0989
Satterthwaite-Welch t-test*	11.84740	-2.774200	0.0170
Anova F-test	(1, 19)	3.010498	0.0989
Welch F-test*	(1, 11.8474)	7.696183	0.0170

\*Test allows for unequal cell variances

Analysis of Variance

Source of Variation	df	Sum of Sq.	Mean Sq.
Between	1	3.530112	3.530112
Within	19	22.27941	1.172601
Total	20	25.80952	1.290476

Test for Equality of Medians of Q18\_RECONINT  
 Categorized by values of Q6PESO3CAT=3  
 Sample (adjusted): 1 21  
 Included observations: 21 after adjustments

Method	df	Value	Probability
Wilcoxon/Mann-Whitney		1.522558	0.1279
Wilcoxon/Mann-Whitney (tie-adj.)		1.604917	0.1085
Med. Chi-square	1	2.084559	0.1488
Adj. Med. Chi-square	1	0.778493	0.3776
Kruskal-Wallis	1	2.456551	0.1170
Kruskal-Wallis (tie-adj.)	1	2.729501	0.0985
van der Waerden	1	2.666879	0.1025

Category Statistics

Q6PESO3CA T=3	> Overall				
	Count	Median	Median	Mean Rank	Mean Score
0	17	3.000000	6	9.970588	-0.159547
1	4	4.000000	3	15.37500	0.546644
All	21	3.000000	9	11.00000	-0.025035

Contra Q4 – Tempo de utilização da marca própria

Test for Equality of Medians of Q18\_RECONINT  
 Categorized by values of Q4\_TEMP\_USOAMARCA  
 Sample (adjusted): 2 22  
 Included observations: 20 after adjustments

Method	df	Value	Probability
Med. Chi-square	3	4.285714	0.2322
Adj. Med. Chi-square	3	1.904762	0.5924
Kruskal-Wallis	3	4.985034	0.1729
Kruskal-Wallis (tie-adj.)	3	5.618725	0.1317
van der Waerden	3	5.890825	0.1170

Category Statistics

Q4_TEMP_U SOAMARCA	> Overall				
	Count	Median	Median	Mean Rank	Mean Score
[0, 20)	14	3.000000	6	9.464286	-0.178599
[20, 40)	2	3.500000	1	11.75000	0.162454
[40, 60)	3	4.000000	3	16.66667	0.933430
[60, 80)	1	2.000000	0	4.000000	-0.876143
All	20	3.500000	10	10.50000	-0.012567

Test for Equality of Means of Q18\_RECONINT  
 Categorized by values of Q4\_TEMP\_USOAMARCA  
 Sample (adjusted): 2 22  
 Included observations: 20 after adjustments

Method	df	Value	Probability
Anova F-test	(3, 16)	2.121612	0.1376

Analysis of Variance

Source of Variation	df	Sum of Sq.	Mean Sq.
Between	3	6.033333	2.011111
Within	16	15.16667	0.947917
Total	19	21.20000	1.115789

Category Statistics

Q4_TEMP_U SOAMARCA	Count	Mean	Std. Dev.	Std. Err. of Mean
[0, 20)	14	3.000000	1.037749	0.277350
[20, 40)	2	3.500000	0.707107	0.500000
[40, 60)	3	4.333333	0.577350	0.333333
[60, 80)	1	2.000000	NA	NA
All	20	3.200000	1.056309	0.236198