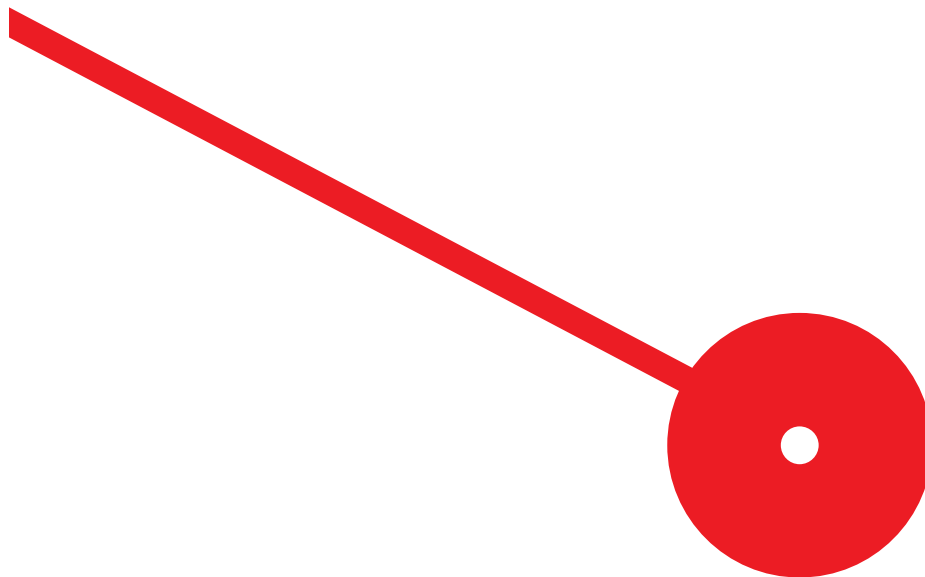




Exportações Portuguesas de Calçado: O caso da empresa ECCO'Let Portugal

Inês Maria da Cruz Coutinho Coelho

12/2020



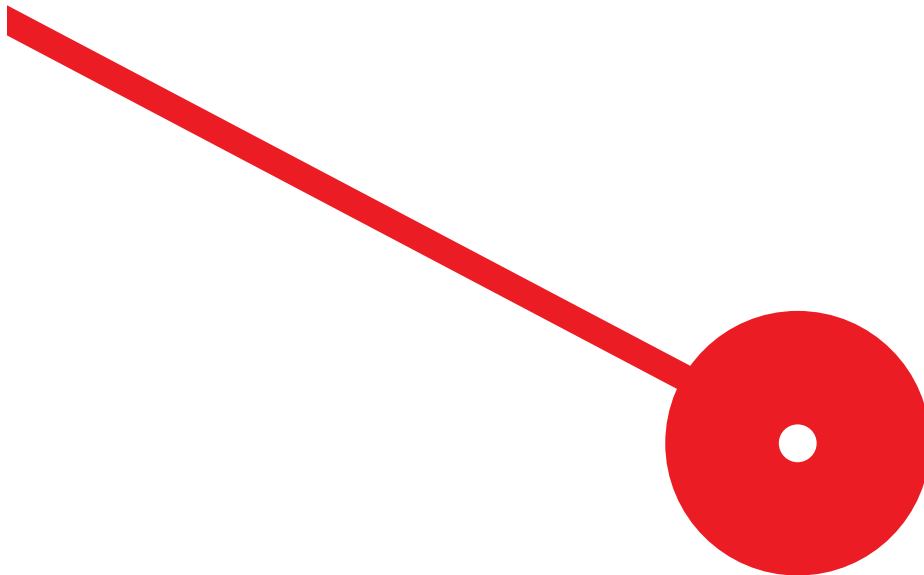


Título

Inês Maria da Cruz Coutinho Coelho

Relatório de Estágio

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em
Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação da
Doutora Maria Clara Ribeiro e Doutora Raquel Pereira.



Agradecimentos

A entrega deste relatório culmina o final do meu percurso académico, nunca excluindo a possibilidade de voltar a ser estudante. Um percurso que se revelou desafiante, nomeadamente nos últimos tempos, devido ao COVID-19, que veio alterar os diversos planos inicialmente delineados. No entanto, a vontade, empenho e sacrifício sempre esteve presente, muito em parte devido ao apoio fornecido.

Deste modo, não poderia deixar de agradecer,

À minha mãe que sempre foi o meu maior suporte, apoiando-me independentemente de qualquer adversidade que surgisse, iluminando o percurso para esta etapa final.

À minha irmã pelo apoio, ajuda e orientação fornecidos.

Ao meu namorado por me acompanhar nesta etapa final e pelo seu suporte.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, por me acolher na instituição e permitir a realização do mestrado para obtenção do grau de Mestre.

À ECCO'Let Portugal, à Catarina Amaral, Manuela Pedrosa e corpo integrante dos Recursos Humanos que aceitaram integrar-me como estagiária pela segunda vez consecutiva, por me orientarem ao longo do estágio e por toda a ajuda fornecida, essencial no culminar deste percurso académico.

Aos colaboradores do Departamento de *Supply Chain*, que me receberam e integraram, mais uma vez.

Por fim e não menos importante, à Dra. Maria Clara Ribeiro e Dra. Raquel Pereira, orientadoras de estágio pelos esclarecimentos, bem como orientações na execução deste relatório.

Resumo:

O presente relatório surge da realização do estágio no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Este estágio decorreu na ECCO'Let (Portugal) – Fábrica de Sapatos, Lda., uma empresa de calçado sita em São João de Vêr, no concelho de Santa Maria da Feira.

Fazendo uma análise e revisão das principais temáticas relacionadas com o âmbito do estágio, bem como da Indústria Portuguesa de Calçado, o principal objetivo deste relatório consiste na exposição dos conteúdos e tarefas desenvolvidas no âmbito do estágio, descrevendo os mesmos com o auxílio da devida argumentação, coligando a teoria adquirida ao longo da formação académica com as atividades práticas do estágio.

Tendo como pressuposto a compreensão da área de trabalho *Product Distribution Center* (PDC), vulgarmente denominada de exportação, que constitui uma forma de internacionalização e um modo de entrada em mercados externos. As tarefas a realizar eram parte intrínseca das áreas de trabalho de reservas e de faturação. Deste modo, procurou-se promover competências técnicas e profissionais adjacentes ao exercício das funções intrínsecas à exportação, funcionando também como uma importante ferramenta para fomentar a capacidade de resolução de situações com as quais as empresas se deparam e que fazem parte da atividade profissional.

Palavras chave: ECCO'Let; estágio; calçado; exportação; internacionalização.

Abstract:

This report arises from the conclusion of the internship within the scope of the Master in Entrepreneurship and Internationalization, taught at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. This internship took place at ECCO'Let (Portugal) - Fábrica de Calçados, Lda., a shoe company located in São João de Vêr, in the municipality of Santa Maria da Feira.

Making an analysis and review of the main themes related to the scope of the internship and the Portuguese Footwear Industry, the main objective of this report will be to expose the contents and tasks developed throughout the internship, describing them with the aid of proper argumentation, linking the theory acquired during the academic training with the practical activities of the internship.

Whithin this internship, one of the main goals was to understand the Product Distribution Center (PDC) work area, commonly known as export, which is a form of internationalization and a way of entering in foreign markets. The tasks to be performed were an intrinsic part of the booking and billing work areas. In this way, it was sought to promote technical and professional skills adjacent to the exercise of functions intrinsic to export, also functioning as an important tool to foster the ability to resolve situations that companies face and that are part of their professional activity.

Key words: ECCO'Let; internship; shoe; export; internationalization;.

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	4
1.1 Internacionalização.....	5
1.1.1 Modelo de Uppsala	8
1.1.2 Born Globals	10
1.2 Exportações	12
1.2.1 Desempenho das exportações	14
1.2.2 Exportações como forma de internacionalização	16
Capítulo II – Indústria Portuguesa de Calçado.....	21
2.1. A Indústria.....	22
2.2. Produção e intensidade exportadora.....	26
2.3. Análise SWOT da Indústria	31
Capítulo III – A entidade de acolhimento	33
3.1. Grupo ECCO	34
3.2. A internacionalização da empresa em Portugal	34
3.3. Missão, Visão e Valores.....	37
3.4. Estrutura organizacional.....	38
3.5. Análise SWOT	41
3.6. Área de intervenção do estágio	42
3.6.1. Exportações – <i>Production Distribution Centre</i>	45
3.6.1.1. Planeamento.....	45
3.6.1.2. Reservas	47
3.6.1.3. Faturação.....	51
3.6.2. Software: SAP.....	57
3.6.3. Outras atividades desenvolvidas	58
Capítulo IV – Conclusão	60

Referências bibliográficas	62
Anexos	72
Anexo I – Texto de apreciação	73
Anexo II – Excerto A4 – Lista de paletes a movimentar e os <i>bins</i>	74
Anexo III – Excerto A5 – Visualização das quantidades por tamanho, necessárias para a <i>wave</i> (por palete).....	76
Anexo IV – Exemplo de <i>e-mail</i> de aviso de reserva.....	77
Anexo V – Fatura.....	78
Anexo VI – <i>Customs Clearance Document</i>	80
Anexo VII – Exemplo de <i>e-mail</i> com documentos de faturação	81

Índice de Figuras

Figura 1 - Dados sobre empresas da Indústria Portuguesa de Calçado	25
Figura 2 – Evolução das exportações portuguesas em valor e quantidades (2010-2019)	28
Figura 3 - ECCO'Let Portugal	37
Figura 4 - Organograma da empresa ECCO'Let Portugal – Fábrica de Sapatos, Lda...	39
Figura 5 - Fluxograma do processo produtivo	45
Figura 6 - Fluxograma de operações de planeamento	47
Figura 7 – Exemplo de mapa de referência em reservas para Tonder (Dinamarca)	48
Figura 8 - Picking Wave	50
Figura 9 - Fluxograma de operações de reserva	51
Figura 10 - M-Groups para faturação	53
Figura 11 - Fluxograma de operações de faturação.....	56
Figura 12 - Shipment Library Access “Pre-alert”	57
Figura 13 - Query SD0041	57
Figura 14 - Página inicial do SAP	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Formas de internacionalização	7
Tabela 2 - Principais modos de entrada.....	17
Tabela 3 - Estímulos à exportação.....	19
Tabela 4 - Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado	24
Tabela 5 - Número de Empresas e trabalhadores por escalões de dimensão (2017).....	25
Tabela 6 - Players nacionais (2019)	26
Tabela 7 - Principais parceiros comerciais (2019)	29
Tabela 8 - Evolução das exportações portuguesas por tipo de calçado.....	30
Tabela 9 - Análise SWOT da Indústria Portuguesa de Calçado.....	31
Tabela 10 - Análise SWOT da ECCO	41

Lista de abreviaturas

APAC – *Ásia e Pacífico*

AW – *Autumn/Winter*

BG – *Born Globals*

BOM – *Bill of Materials*

DN – *Delivery Note*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ETA – *Estimated Time Arrival*

GSPS – *Global Shoe Production and Sourcing*

HR – *Human Resources*

IDE – *Investimento Direto Estrangeiro*

INV – *International New Ventures*

IPR – *Inward Processing Regime*

IT – *Information Technology*

LCL – *Less than Container Load*

MM – *Material Management*

OLI – *Ownership, Location, Internalization*

PDC – *Product Distribution Center*

PME – *Pequenas e Médias Empresas*

PU - *Polyurethane*

R&D – *Research & Development*

SO – *Sales Order*

SS – *Spring/Summer*

TIC – *Tecnologias de Informação e Comunicação*

VAS – *Value Added Service*

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Na sequência da realização do mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização frequentei um estágio que me permitiu desenvolver e aprimorar competências, bem como capacidades que futuramente serão os alicerces para o meu desenvolvimento e vida profissional. Este estágio possibilitou o desenvolvimento de atividades práticas, aplicadas ao contexto da vida real, algo que não seria possível da mesma forma no desenvolvimento de uma dissertação de mestrado.

Com o objetivo de compreender as exportações como forma de internacionalização e sabendo que a ECCO'Let dispunha dessa área de trabalho visto já ter realizado estágio na empresa na área da importação durante a licenciatura em Comércio Internacional, entrei em contacto com a empresa para averiguar a possibilidade de retomar, desta vez para uma vertente diferente da explorada anteriormente, o que se revelou possível. Deste modo, a reintrodução na empresa viu-se facilitada uma vez que os cantos da casa já eram conhecidos, bem como os diversos colaboradores, a história da empresa e métodos de trabalho, faltando apenas compreender as tarefas ligadas à nova área de estágio, a exportação, designada de *Product Distribution Centre*.

O estágio teve a duração de 600h (cerca de 4 meses), decorridas entre os meses de janeiro e setembro de 2020, entre as 8h e as 17h, numa carga horária de 8h diárias. Este decorreu de modo intermitente devido a todas as contingências provocadas por um novo vírus – SARS-COV-2, que obrigou à reestruturação da forma como o trabalho é desenvolvido, forçando a passagem do trabalho nos escritórios da empresa para o trabalho em casa, o denominado “teletrabalho”, provocando um esvaziamento dos escritórios e consequentemente, a suspensão do estágio. Por essa razão e dada a necessidade de continuar o trabalho previamente iniciado, foi necessário repensar a estratégia/objetivo previamente proposto para o estágio, que passava pela compreensão das tarefas em torno da faturação e das reservas, além da compreensão da área de planeamento inerente ao processo de exportação. Por conseguinte, perante a necessidade de se adaptar aos novos obstáculos consequentes da pandemia e de modo a colmatar cerca de 150h em falta, decidimos em concordância com as orientadoras colmatá-las através de um regime de “tele-estágio”. Assim, determinou-se desenvolver um trabalho de pesquisa de mercados cujo propósito passava pela compreensão das necessidades específicas para exportação e importação (documentos, certificados de origem, etc.), bem como a elaboração de um *flow* dos processos em língua inglesa.

O presente relatório baseia-se na experiência adquirida no decorrer do estágio, com suporte da respetiva literatura existente. Assim, para atingir os objetivos propostos para o estágio, adotou-se a metodologia de observação direta e participante, dado que antes de qualquer realização de tarefas é necessária a compreensão dos procedimentos e métodos. Posteriormente, com o devido estudo dos procedimentos, foi possível a participação nas tarefas, permitindo uma consolidação da teoria adquirida na fase inicial.

Considerando que a área de trabalho de exportação configura uma estratégia de internacionalização e um modo de entrada em mercados externos (Roza e Verdu, 2011; Fernandes, 2014; Hollensen, 2011; Oliveira, 2014), dediquei um capítulo à parte teórica da internacionalização e exportação, temas intrinsecamente relacionados com o curso e com a área de estágio, um segundo à indústria Portuguesa de calçado e um último à entidade de acolhimento, como parte integrante da indústria, juntamente com uma interpelação ao estágio e às tarefas realizadas.

A tendência para a internacionalização tem vindo a aumentar nos últimos anos (Johanson & Vahlne, 1990), verificando-se igualmente uma evolução na forma como se procede à internacionalização. O mundo mudou e os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes, pelo que a adoção de novas estratégias e inovações se verificou imperativo. Inicialmente, as empresas iniciavam os seus processos de internacionalização de modo gradual, obtendo conhecimentos sobre o mercado de interesse (Modelo de *Uppsala*) (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). Posteriormente, a par da era da globalização, bem como dos avanços significativos no campo tecnológico (Knight & Cavusgil, 2004, 2005) surgem as *Born Global*, que adotam uma estratégia de internacionalização rápida, ou seja, desde o início das suas atividades (Camilo et. al, 2015; Oviatt & McDougall, 1994), contrariando a estratégia tradicional de *Uppsala*.

Neste trabalho, a abordagem à exportação como forma de internacionalização visa complementar a componente prática do estágio. Deste modo, um dos objetivos do estágio passa também pelo desenvolvimento de metodologias de trabalho e aplicação de conhecimentos teóricos transpostos para o campo prático, fornecendo uma noção concreta do ambiente de trabalho e dos procedimentos a desenvolver.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo destina-se à revisão de literatura existente, com o propósito de compreender a internacionalização, tendo por base a teoria tradicional de internacionalização – o modelo de *Uppsala* e a estratégia mais recente de internacionalização – as *Born Globals* (BG), bem como as exportações como forma de internacionalização e entrada nos mercados externos.

1.1 Internacionalização

Nos últimos anos tem-se verificado um conjunto de mudanças significativas (Leite, 2010), desde a liberalização do comércio, ao aprofundamento e alargamento da integração regional e o crescimento da importância de economias emergentes (Silva, 2005).

Em consequência da globalização, a internacionalização tornou-se foco de estudo pelos demais tipos de investigadores, em parte devido à sua utilização, cada vez mais frequente, dentro das organizações, fomentando assim a sua independência do mercado doméstico, bem como das mudanças provenientes do fenómeno de internacionalização. Johanson e Vahlne (1990), determinaram que o aumento de estudos sobre internacionalização, reflete o aumento da internacionalização das empresas e indústrias. No entanto, Vivas e Sousa (2012, citando autores como Bartlett e Ghoshal (1988), Levitt (1983) e Yip (1989)), referem que até meados da década de 90 que o estudo da internacionalização das empresas consistia no estudo do comportamento das empresas multinacionais.

Considerando o aumento de estudos sobre esta temática, vários autores têm apresentado o seu conceito de internacionalização. Para Pereira et al. (2017, p.2), a internacionalização consiste num “processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora da sua base de origem”. É, portanto, um processo que abrange várias etapas, beneficiando desse modo, os ganhos financeiros de uma empresa, independentemente do seu tamanho. Delgado (2010, citando Borini et. al, 2006; Kirpalani e Luostarinen, 1999), Martins (2013, citando Hitt et al. 1999) e Roza e Verdu (2011) entendem a internacionalização como um processo onde uma empresa realiza diversas operações que envolvem, tanto recursos financeiros como humanos, fora dos limites do seu mercado doméstico, passando assim, a procurar mercados externos. Pinto e Pereira (2016, citando Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), entendem o processo de

internacionalização como um processo de desenvolvimento gradual do comprometimento nas atividades internacionais, estimulando assim a aprendizagem constante numa empresa, essencialmente adquirida através de modos de entrada em novos mercados. A abordagem a mercados externos é feita de modo gradual e progressivo, em que as diferentes etapas representam os graus de envolvimento internacional da empresa.

Atendendo aos vários conceitos de internacionalização, Pinto e Pereira (2016, p.3) alegam que retratar a internacionalização “implica a compreensão de estratégias e decisões de envolvimento gradual, que são influenciadas por fatores internos e simultaneamente exigem a adaptação à envolvente internacional”.

Nessa perspetiva, Simões (2010), expõe que a existência de diferentes conceitos de internacionalização deve-se à perspetiva macro e microeconómica, levada em conta na análise e definição dos processos de internacionalização (Vagos, 2015). De acordo com o autor, na vertente macroeconómica são consideradas questões empresariais que agilizam a internacionalização e a causalidade das principais variáveis levadas em conta, tal como a competitividade, inovação e conhecimento, externalidades, etc. Na vertente microeconómica, consideram-se questões que influenciam a decisão de internacionalização, isto é, o impacto das exportações na produtividade da empresa, a escolha e segmentação de mercado, etc.

Certas empresas, como é o caso das PME's, deparam-se com diversos entraves no processo de internacionalização. Tal como indica Verdu (2011), os entraves consistem na falta de recursos quer seja de foro financeiro, humano, ou de outro género, bem como a falta de conhecimentos de mercados e a falta de experiência, os quais podem ser superadas através de relacionamentos em rede, ou seja, as empresas devem estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos saudáveis com outras organizações. São sujeitos dessas redes de relacionamentos entre organizações os clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, etc.

Embora a internacionalização seja definida, como a expansão das operações empresariais para fora dos limites do mercado doméstico, Camilo et al. (2015) assumem que embora seja feita, regra geral, para fora, assumindo o termo “*outward*”, pode também ser feita para dentro (*inward*). Na tabela 1, encontram-se identificadas algumas das formas de internacionalização.

Tabela 1 - Formas de internacionalização

<i>Inward</i>	<i>Outward</i>
Importação	Exportação
Obtenção de licenças de fabricação	Concessão de licenças ou franquias
Compra de tecnologia	Investimento Direto Externo (IDE)
Contratos de franquias de empresas estrangeiras	

Fonte: Adaptado de Camilo et al. (2015)

Uma organização pouco ou nada orientada para a internacionalização, isto é, uma organização que possua falta de conhecimentos sobre mercados externos e reduzida experiência internacional, e que pretenda iniciar o processo de internacionalização, entende, de certo modo, o mercado externo como um prolongamento do mercado interno, isto é pensar global, mas agir localmente, comercializando os produtos do mesmo modo que o efetua no seu domínio interno. Assim, o início do processo de internacionalização acarreta um risco maior para as organizações, verificando-se que em muitos dos casos, o início de atividades internacionais surge por meio de estímulos externos à empresa, ou seja, sem o devido planejamento (Dominginhos, 1997). O autor entende como estímulos externos as solicitações para exportação de bens ou serviços, os clientes que internacionalizam as suas atividades, as câmaras de comércio, as associações industriais, bancos e agências governamentais especialmente dedicadas à promoção das exportações ou da internacionalização. No entanto, o autor considera que as empresas devem assumir uma postura ativa e analisar oportunidades para iniciar o processo de internacionalização.

Com a intenção de compreender os processos de internacionalização, a escola sueca de Uppsala, desenvolvida por Johanson e Wiedersheim-Paul em 1975 e posteriormente complementada por Johanson e Vahlne em 1977, desenvolveu um quadro de análise que reflete o processo de internacionalização (Dominginhos, 2001), identificando-o como gradual. Desse modo, na medida em que se aprofunda o conhecimento dos mercados externos, bem como o comprometimento da empresa nesses mercados, estas capacitam-se para a procura pelas melhores oportunidades dentro dos mesmos (Pinto & Pereira, 2016). A falta de conhecimento e comprometimento por parte das empresas, traduz-se num incremento de risco para estas.

De acordo com Johanson e Vahlne (2015), o modelo do processo de internacionalização de *Uppsala* surgiu de observações empíricas que, na época, contrariavam a economia e a

normativa da literatura internacional de negócios, em que a responsabilidade na escolha do modo de entrada num mercado externo recaía sobre a empresa, tendo para esse efeito como base a análise de custos e respetivos riscos de cada mercado.

Na década de 90, Johanson e Vahlne salientavam que o processo de internacionalização se manifestava pelo estabelecimento de subsidiárias estrangeiras, *joint ventures* internacionais, acordos de licenciamento, campanhas publicitárias internacionais, comércio internacional, exposições e uma infinidade de outros eventos e ações.

1.1.1 Modelo de Uppsala

O modelo de *Uppsala*, desenvolvido na década de 70 com base nas observações feitas pelos investigadores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e posteriormente complementada por Johanson e Vahlne, (1977) encara a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos de forma gradual e obtém conhecimentos sobre um dado mercado externo de maneira incremental.

De acordo com Borini et al. (2006, p.46):

O modelo de *Uppsala* (JOHANSON; VAHLNE, 1977) é baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo na internacionalização; o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização; a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual. Trata-se de um processo de aprendizagem. Em outras palavras, pressupõe que o maior obstáculo para o processo de internacionalização é a falta de conhecimento. Desse modo, o conhecimento adquirido pela empresa na experiência de determinado mercado estrangeiro é fundamental para os processos de internacionalização. Assim, a empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual. A firma investe em determinado mercado, adquire conhecimento sobre este e, então, é maior sua aptidão para investir novamente no mercado, alocar recursos e assim sucessivamente. Isso permite a construção de um *continuum* estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro, partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento.

Segundo Costa et al. (2017, citando Johanson e Vahlne, 1977), o modelo proposto pelos investigadores surge de observações empíricas e do paradigma comportamental. Na altura das observações, constatou-se que as empresas suecas se internacionalizavam com prudência, ao invés de efetuarem grandes investimentos. Inicialmente, a internacionalização era feita por meio de agentes e posteriormente viriam a estabelecer subsidiárias de vendas, onde dariam início à produção no país externo. Ainda que na época outros processos mais rápidos tenham sido considerados, a adoção de um processo gradual permitiria um estudo de mercado, revelando-se a estratégia segura a adotar (Costa et al. 2017, citando Huang et al., 2016; Mais et al., 2014; Oura et al. 2016).

Johanson e Vahlne (1977, p. 24, citando Hörnell, Vahlne & Wiedersheim-Paul, 1972, Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974), indicam que a sequência de acontecimentos no processo de internacionalização está relacionada com a distância psíquica, definida como a soma dos fatores que impedem o fluxo de informações de e para o mercado, entre o país de origem e o país anfitrião.

Este modelo, retrata a sequência de um processo de internacionalização gradual, tratando-se de um modelo baseado no desenvolvimento do conhecimento e comprometimento crescente de uma empresa num país que não o doméstico. O conhecimento do mercado e o comprometimento do mercado podem afetar as decisões relativas ao comprometimento de recursos com o mercado externo e a maneira como as atividades atuais são executadas. O conhecimento e o comprometimento do mercado são, por sua vez, afetados pelas atividades atuais e pelas decisões de comprometimento (Johanson e Vahlne, 1990).

De acordo com Verdu (2011), o conhecimento compreende as informações sobre os mercados e as operações nestes mercados internacionais, armazenadas e recuperadas na sua melhor forma. Verdu (2011), Dominginhos (1997) e Johanson e Vahlne (1990) reiteram que o conhecimento pode adquirido de dois modos distintos – objetivo ou experiencial. O conhecimento objetivo pode ser ensinado e/ou aprendido através de processos formais e o conhecimento experiencial adquire-se por via da experiência de atuação. Adicionalmente, Johanson e Vahlne (1990) expõem que o conhecimento do mercado, ainda que possa ser adquirido de dois modos distintos, provém essencialmente da experiência obtida nas atividades comerciais. Deste modo, a experiência induz ao aproveitamento das oportunidades de negócios e à diminuição da incerteza do mercado. Assim, a adoção deste processo gradual, que constitui um processo de aprendizagem

experimental e um compromisso incremental, significa que à medida que o conhecimento dos mercados externos aumenta, aumenta também o comprometimento da empresa nesses mercados, permitindo uma melhor e mais eficiente exploração das oportunidades que os mesmos oferecem (Pereira & Pinto, 2017), além de uma melhor tomada de decisão na escolha de mercados-alvo (Pinto & Pereira, 2016).

Além do conhecimento de mercado que se revela importante no processo de internacionalização, também é o compromisso com o mercado. Johanson e Vahlne (1977) entendem que o compromisso de mercado é composto por dois fatores, sendo eles a quantidade de recursos comprometidos e o grau de comprometimento. De acordo com os autores, o grau de comprometimento aumenta na mesma proporção em que são integrados recursos noutras partes da empresa (*marketing*, organização pessoal, etc.), propiciando o aumento do seu valor. Sucintamente, a integração vertical implica um maior grau de comprometimento do que um investimento estrangeiro.

1.1.2 Born Globals

Contrariando o princípio do modelo *Uppsala* que se refere à internacionalização como sendo gradual, surge as *Born Global* (BG) que se referem à internacionalização rápida das organizações, isto é, desde o início das operações.

Na perspectiva de Camilo et al. (2015), o termo *Born Global*, cunhado por Rennie em 1993, define organizações que procuram obter vantagem competitiva significativa nos negócios internacionais, por intermédio da alocação de recursos baseados no conhecimento e através da venda de produtos em diversos países (Camilo et al., 2015; Pereira, 2015; Verdu, 2011).

Relativamente ao interesse pelas BG, Verdu (2011, p. 6) refere:

O interesse pelas *Born Globals* começou no início dos anos 90, mais especificamente quando Rennie (1993) cunhou o termo *Born Globals* para se referir às empresas que se internacionalizavam logo após dar início as suas atividades, e desde então diversos termos têm sido utilizados para se referir a elas, tais como novos empreendimentos internacionais (*international new ventures*),

internacionais instantâneas (*instant internationals*) ou ainda iniciantes globais (*global start-ups*) (MOEN; SERVAIS, 2002).

Segundo Pinto e Pereira (2016), no panorama geral, as *Born Global* consistem em empresas jovens (PME). Ao contrário do que acontece no modelo de *Uppsala*, cuja internacionalização acontece de modo gradual, as BG internacionalizam-se rapidamente, apresentando, desde cedo, uma grande proporção de vendas, provenientes essencialmente das exportações, o que acontece devido à sua atuação rápida, isto é, o início rápido da sua atividade.

Oviatt e McDougall (1994), classificaram as BG como *International New Ventures* (INV), definindo-as como organizações empresariais que obtêm vantagem competitiva, em mercados internacionais, desde o início das suas operações.

As *Born Globals* procuravam essencialmente, vantagem competitiva significativa. Wong e Merrilees (2012) sugerem que as BG tendem a ter um desempenho superior, quer em termos financeiros, quer na participação das vendas provenientes de mercados externos e no número de entradas nos diversos mercados. Trata-se de empresas que se estão a tornar cada vez mais concorrentes importantes nos mercados internacionais, que antes eram dominados por empresas multinacionais (Dekel-Dachs et al., 2020).

Para Verdu (2011, citando Knight; Cavusgil, 2004; Oviatt; McDougall, 1994, 2005), este método traduz-se num risco dada a possibilidade de nem possuírem vendas no seu próprio mercado, o mercado doméstico, além de contrariarem as tradicionais crenças sobre a internacionalização com a sua postura proativa e antecipação de eventos económicos. A abordagem das BG centra-se em torno da flexibilidade, empreendedorismo e comércio e mercados internacionais (Dekel-Dachs et al., 2020).

A era da globalização e o avanço significativo da tecnologia nas últimas décadas veio impactar as formas de internacionalização. Sem estes avanços no campo tecnológico, em tecnologias de informação e comunicação, produção, transporte e logística internacional, que reduz os custos transacionais de negócios e a facilita o crescimento extraordinário no comércio internacional, a difusão generalizada do e-mail, da internet e de tecnologias relacionadas, a internacionalização tornou-se uma opção mais viável e uma opção económica com boa proporção de custo-benefício (Knight & Cavusgil, 2004, 2005).

Adicionalmente, a internacionalização rápida e precoce beneficia os relacionamentos em rede e outras formas de capital social. Segundo Oviatt e McDougall (1994), as redes dependem do controlo informal sobre o comportamento por meio da confiança e da obrigação moral, não de contratos formais.

Para os autores (Cavusgil & Knight, 2015, citando Coviello, 2006), as redes beneficiam as INVs ao fornecer financiamento, acesso a mercados, canais de distribuição, referências e um conjunto de contatos essenciais para a aprendizagem e internacionalização. Cavusgil e Knight (2015, citando Mort e Weerawardena, 2006) consideram que os relacionamentos de rede colmatam a escassez de recursos das pequenas empresas. As BG tendem a potencializar a capacidade da rede para identificar e explorar oportunidades de mercado, facilitar o desenvolvimento de produtos e apoiar o desempenho internacional.

Em termos de desempenho, os autores determinaram que as BG revelam um comportamento colaborativo superior, dispõem de importantes relacionamentos de rede, propiciando, em consequência, novos vínculos comerciais em novos mercados externos, facilitando uma maior internacionalização.

A extensa revisão de literatura sobre internacionalização permite-nos compreender o processo complexo por trás desta, embora se verifique uma simplificação neste campo, especialmente nos últimos anos, com o aparecimento das *Born Global*.

1.2 Exportações

Tendo em conta que Roza e Verdu (2011), Fernandes (2014), Hollensen (2011), entre outros referem que a exportação é o modo de entrada preferido pelas empresas, em particular as PME e dado o foco do estágio recair sobre esta área, será então a exportação foco deste estudo.

Uma vez que de entre os tipos de internacionalização, estão as exportações (Oliveira, 2014), o crescimento por via da diversificação internacional traduz-se numa importante estratégia para as PME (Lu & Beamish, 2001).

Para os governos, a exportação é vista como importante ferramenta, simultaneamente aos níveis macro e microeconómico, para o desenvolvimento económico do país, uma vez

que permite perceber qual o nível de importações que o país pode suportar, e ajudam as indústrias a desenvolver, melhorar a produtividade e a criação de novos postos de trabalho. Ao nível das empresas, com diversificação do mercado, as exportações facilitam a diminuição da dependência destas face ao mercado interno. Com a obtenção de novos clientes, estas podem explorar economias de escala, obter custos de produção mais baixos, e produzir de forma cada vez mais eficiente (Rua & França, 2017).

Esta estratégia de exportação, tem-se tornado cada vez mais importante, nomeadamente com a globalização da economia. A expansão para mercados externos é tida como ferramenta essencial para o setor empresarial, uma vez que estes mercados apresentam novos desafios para o desenvolvimento das empresas. Assim, as exportações traduzem-se numa ferramenta estratégia para as organizações, bem como para o crescimento económico dos diferentes países (Antunes & Mucharreira, 2015). Posto isto, as exportações também se traduzem numa mais valia para as organizações internacionais, uma vez que, regra geral, são mais competitivas e apresentam uma evolução superior do que as que não se internacionalizam.

Ao nível de entradas, a exportação é considerada uma estratégia eficaz para as empresas que pretendam inserir-se em mercados externos, nomeadamente para as PME, dado que não originam um grande risco e compromisso e permitem uma maior flexibilidade no ajustamento do volume de bens exportados aos diferentes mercados internacionais (Rua & França, 2017). Além disso, este é um método de entrada frequentemente usado dado a sua relação custo-efetividade que outros métodos de entrada não apresentam, como é o caso dos investimentos diretos estrangeiros (Escandon-Barbosa et al., 2019).

De acordo com Pinto e Pereira (2016, p. 8, citando Hollensen (2011)) e Rosa e Verdu (2011) a exportação pode assumir três formas: exportação direta, indireta e cooperativa. Tal como o termo indica, a exportação direta ocorre quando a empresa tem contacto direto com o primeiro intermediário, a quem encarrega de tratar de todos os detalhes da exportação do produto. Na forma indireta, a empresa não interage diretamente nas atividades exportadoras, delegando a tarefa de exportação dos produtos a outros agentes económicos nacionais, o que faz com que a empresa não tenha qualquer participação nas vendas externas, abdicando assim do controlo sobre a mercadoria e o modo de exportação cooperativa, envolve acordos com outras empresas relativamente ao desempenho de

funções de exportação, ou seja, a empresa recorre a uma rede de distribuição já utilizada por outras empresas.

1.2.1 Desempenho das exportações

Com o aumento de PME a intensificar presença no panorama internacional, diversos autores, como Dhanaraj e Beamish (2003), Suarez-Ortega (2003), Rodriguez et al. (2013) têm analisado o comportamento e desempenho das exportações. Exportar é, mais uma vez, uma opção estratégica para as empresas se internacionalizarem e o principal método de entrada em mercados externos, dada a sua rentabilidade e flexibilidade face a outros modos de entrada.

Nas últimas décadas a exportação tem vindo a ser objeto de estudo por estudiosos, verificando-se assim uma evolução na forma de estudo desta temática. Inicialmente era objeto de estudo as razões pelas quais as empresas enveredam ou não pela exportação, os fatores que contribuem para a sua alta atividade, bem como a existência de crescimento gradual e incremental advinda dos processos de exportação. Dhanaraj e Beamish (2003) verificaram a existência inúmeros fatores considerados como determinantes do desempenho das exportações, definido como o resultado das atividades de uma empresa nos mercados externos. Posteriormente, surgiram estudos empíricos sobre o comportamento exportador das PME, que incidiam sobre a gestão, os recursos organizacionais e de produto, com o propósito de avaliar o seu impacto no desempenho das exportações. Consequentemente surgem avanços significativos na metodologia e um aumento no número de estudos comparativos e pesquisas de grandes amostras (Dhanaraj & Beamish, 2003, p. 2).

Escandon-Barbosa et al. (2019) referem que para autores como Chen et al. (2016) a importância de compreender o desempenho das exportações surge da necessidade de crescimento e sobrevivência, por parte das empresas. Deste modo, os autores determinaram que analisar o desempenho das exportações não deve incidir apenas sobre o desempenho das empresas, mas também sobre as decisões tomadas no que toca a atividades internacionais. Assim, a estratégia internacional utilizada, o desempenho de vendas, o impacto das atividades internas da empresa e o ambiente no qual a empresa opera deve ser igualmente considerado na avaliação do desempenho das exportações.

Com a mesma linha de pensamento, Dhanaraj e Beamish (2003) destacam a importância de outras variáveis além do tamanho da empresa, considerando que embora a intensidade das exportações vise traçar implicações políticas para a promoção das exportações, não é tão útil para traçar implicações normativas para os administradores de empresas. Mais uma vez, ao nível da empresa, a intensidade das exportações pode não ser o indicador crítico de desempenho. Uma alta intensidade indica que as exportações são altas em relação às vendas internas.

As variáveis de gestão, organizacionais, ambientais, de segmentação e variáveis do *mix de marketing* são, do ponto de vista de Leonidou et al. (2002) variáveis que influenciam o desempenho das exportações. Sucintamente, as variáveis relacionadas a fatores de gestão, organizacionais e ambientais atuam como forças antecedentes, afetando indiretamente o desempenho das organizações, enquanto que as variáveis de segmentação e *mix de marketing* estão diretamente ligadas ao desempenho das exportações. Por fim, as medidas económicas e não económicas ditam o desempenho das exportações. Para avaliar o desempenho das exportações, ainda que se revele uma questão complexa, dada a falta de atribuição de detalhes financeiros por parte das organizações, os autores propõem o uso de indicadores de intensidade das exportações, crescimento das vendas internacionais, o nível de lucro provenientes das exportações, o volume das vendas internacionais, assim como a participação no mercado.

Nessa perspetiva, Rodriguez et al. (2013) reitera que a orientação para o empreendedorismo, a capacidade de flexibilidade de fabrico, de inovação, de expansão e de adaptação ao mercado são outros fatores que positivamente influenciam o desempenho das exportações, uma vez que tendo como base estes fatores, as empresas agem de forma proativa, assumem o risco e exploram uma ampla gama de opções estratégicas de crescimento, habilitando-se à monitorização dos processos de inovação.

Em suma, determinar o sucesso das exportações passa pela implementação de uma estratégia de *marketing* de exportação adequadamente projetada, dado que a maioria das variáveis da estratégia de *marketing* (segmentação do mercado, a qualidade do produto, a estratégia de preços, o suporte do revendedor e a publicidade) encontram-se significativamente associadas ao desempenho geral das exportações. Leonidou et al. (2002), determinaram que a maioria dessas variáveis se encontram positivamente

relacionadas com a proporção das vendas de exportação, isto é, a intensidade de exportação.

1.2.2 Exportações como forma de internacionalização

Proceder à internacionalização, tal como referido anteriormente, implica a compreensão de um conjunto de estratégias e de decisões de envolvimento gradual. De entre as várias formas de operar em mercados externos, as empresas optam pela estratégia mais adequada e que lhes traga mais vantagem competitiva (Dominginhos, 1997), ainda que selecionar uma estratégia se caracterize como uma das decisões mais complexas (Ferreira et al. 2011). Johanson e Vahlne (2009) referem que estudar a internacionalização para um mercado que não o doméstico não deve incidir sobre os modos de entrada, mas sobre o processo de construção de posição numa rede de mercado externo.

Autores como Lu e Beamish (2001), Roza e Verdu (2011), Dominginhos (2001) e Vaillant et al. (2019) referem que a exportação é das estratégias de internacionalização frequentemente escolhidas, porém Delgado (2010) refere que uma PME opta pela forma de internacionalização que vá de acordo com a estratégia da empresa. Nesse sentido, e no que se refere à internacionalização, a escolha do modo de entrada nos mercados externos revela-se uma das decisões mais complexas, considerando que internacionalizar não consiste apenas na transferência de um produto ou serviço para um mercado que não o doméstico (Pereira & Pinto, 2017). Noutra perspetiva, Vivas e Sousa (2012, p.3) referem que “segundo a teoria eclética, desenvolvida por Dunning (1980, 1988, 1995), a escolha do modo de entrada num mercado externo depende do paradigma OLI (*Ownership, Location, Internalization*), ou seja, para se internacionalizar, uma empresa deve possuir certos tipos de vantagens sobre os seus concorrentes, de forma a justificar o investimento direto no exterior”.

No que se refere a métodos de entrada em mercados externos, de acordo com a revisão de literatura, são identificadas várias estratégias. Na tabela 1 encontram-se sintetizados os principais modos de entrada, ou por outras palavras, estratégias de internacionalização.

Tabela 2 - Principais modos de entrada

Estratégias de internacionalização		Definição
Exportação	Direta	A exportação é realizada com recurso a um intermediário, sendo que os detalhes da exportação são estabelecidos pela empresa.
	Indireta	A empresa não estabelece os termos de exportação, encarregando ao intermediário a colocação dos produtos no exterior. O controlo sobre a mercadoria revela-se inferior ou nulo, uma vez que não controla as vendas nem a forma como este é promovido.
	Cooperativa	A empresa celebra acordos com outras para o desempenho de funções de exportação, podendo utilizar uma rede de distribuição existente. Constitui-se numa estratégia de redução de custos, aumento da oferta de produtos e aumento do desempenho das exportações.
Contrato	Licenciamento	Acordo de transferência de patente, por um período previamente definido e mediante o pagamento de <i>royalties</i> , a outra empresa no exterior, permitindo a esta última a exploração de tecnologia, <i>know-how</i> ou de direitos de propriedade. Permite redução de risco e uma entrada mais rápida no mercado. O licenciado dita a forma como desenvolve o negócio
	<i>Franchising</i>	Modalidade de licenciamento, na qual o franchisado vende, em conjunto com o franchisador, os bens e serviços, mediante pagamento de <i>royalties</i> sobre cada unidade produzida e vendida, uma vez que integra a participação do franqueador.
	Alianças estratégicas	Acordos de cooperação entre duas ou mais empresas, que se associam para partilhar custos, riscos e vantagens de atuar em conjunto nos mercados externos. As empresas mantêm a sua independência.
	<i>Joint Venture (JV)</i>	Duas ou mais empresas estabelecem uma parceria, por um período de tempo limitado, para a realização de um projeto (ex: criação de uma empresa no exterior, execução de obras, pesquisas e desenvolvimento), partilhando riscos, lucros e o controlo.
	<i>Greenfield</i>	Construção de uma empresa de raiz, permitindo uma entrada rápida e diversificada no exterior. Potencial de

Investimento		lucro elevado, uma vez que a empresa detém todo o controlo sobre as ações.
Direto Estrangeiro (IDE)	Subsidiária	Consiste numa forma de expansão empresarial, onde uma empresa adquire outra no exterior, passando a deter controlo total sobre as operações.
Internet (<i>e-commerce</i>)		Forma de entrada inovadora, que potencia uma internacionalização rápida em vários mercados, simultaneamente.

Fonte: Adaptado de Cassol et al. (2018); Delgado (2010); Martins (2013); Roza e Verdu (2011); Costa (2010); Pinto e Pereira (2016) e Pereira e Pinto /2017)

De entre as estratégias de internacionalização identificadas e considerando que o foco do trabalho, além das tarefas realizadas no estágio incidirem essencialmente sobre a área de exportação, somente será considerada a exportação neste subcapítulo.

Nas últimas décadas têm-se verificado um aumento de empresas a iniciar a sua internacionalização, por intermédio das exportações. No panorama português, segundo Pinto e Pereira (2016), as exportações têm vindo a impactar positivamente a balança de bens e serviços e atenuado o desempenho negativo da Economia Portuguesa, beneficiando desse modo as empresas e a economia portuguesa.

No entanto, internacionalizar implica recursos financeiros e humanos. Neste contexto, surgem os estímulos, que visam influenciar a decisão da firma no que toca a iniciar e manter operações de exportação. Martins (2013) determinou como estímulos a possibilidade de aumento da competitividade de uma organização a longo prazo, o aumento do retorno sobre o investimento e a redução do risco, bem como a necessidade de expandir as suas operações.

Segundo Leonidou (1998) e Dominginhos (1997), os estímulos à exportação são necessários, porém insuficientes para induzir as organizações a exportar, dado que fatores como o tamanho da empresa, a experiência e o tipo de indústria se revelam relevantes. O autor identificou como estímulos à exportação, os estímulos internos e estímulos externos, que podem ser proativos e reativos. Tal como o nome indica, os estímulos internos são originários de influências endógenas para a empresa (ambiente interno) e os externos provém do ambiente doméstico ou estrangeiro (ambiente externo) no qual a empresa opera ou que pretende operar. Adicionalmente, os estímulos proativos baseiam-se no interesse de explorar as vantagens competitivas, por parte da empresa e os reativos,

visam responder às pressões ou ameaças do mercado interno ou externo (Pereira & Pinto, 2017).

Tabela 3 - Estímulos à exportação

Estímulos		
Internos	Proativos	Alcançar economias de escala Interesses/aspirações únicas Produtos com qualidades únicas Possuir vantagem competitiva única Potencial para lucros/vendas extra Necessidade de crescimento competitivo
	Reativos	Compensação de vendas de um produto sazonal Utilização da capacidade operacional inativa Estagnação/declínio das vendas/lucros internos Redução da dependência / risco de negócios domésticos
Externos	Proativos	Encorajamento por organizações ou agentes externos Identificação de oportunidades atrativas no exterior Informação privilegiada proveniente do exterior Incentivos ou a assistência por parte do governo Contatos estabelecidos após participação em feiras internacionais ou missões comerciais internacionais
	Reativos	Iniciação das exportações por concorrentes nacionais Pressões competitivas no mercado interno Taxas de câmbio favoráveis Saturação / encolhimento do mercado doméstico Recebimento de pedidos não solicitados do exterior

Fonte: Adaptado de Leoniodu (1998, p. 45)

Do mesmo modo, Camilo et al. (2015, citando Cyrino, 2002) caracteriza como estímulos à internacionalização o interesse em obter economias de escala, o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais, a saturação do mercado, o desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais, a exploração das vantagens de localização e o incentivo do governo que afeta de algum modo a motivação das empresas.

Por outro lado, podem surgir barreiras à exportação, nomeadamente perante a falta de recursos, quer financeiros, quer físicos. Na mesma perspetiva Moura e Paza (2017), consideram que a falta de recursos adequados configura limitação à internacionalização, além da limitação de perceção e pensamento, por parte dos gestores. Nesse sentido, as empresas devem ser flexíveis perante os estímulos à exportação,

Suarez-Ortega (2003, citando Ramaswami e Yang, 1990), aprofundam o estudo e identificam como barreiras à exportação o conhecimento das empresas sobre esta estratégia de internacionalização, ou seja, a falta de informação e de conhecimento de aspetos relacionados com a atividade exportadora, as restrições ao nível de recursos internos, sendo eles do tipo financeiro, recursos essenciais para iniciar ou financiar a atividade exportadora, tempo para dedicar-se à exportação, capacidade de produção, e recursos externos. Adicionalmente, são identificadas barreiras procedimentais como a burocracia e documentação, tarifas de importação, dificuldades de transporte e distribuição no exterior e as variáveis externas, que tal como o autor indica, têm origem na incerteza dos mercados, isto é, a forte concorrência, instabilidade política nos mercados externos, a variação das taxas de câmbio e a perda de dinheiro.

Sintetizando, as exportações representam uma das estratégias preferidas de entradas em mercados externos, dado o reduzido risco e compromisso, para além de permitirem uma maior flexibilidade face a outros modos de entrada. Dos vários modos de entrada em mercados externos identificados, como a exportação (direta, indireta e cooperativa), o estabelecimento de contrato (licenciamento, *franchising*, alianças estratégicas, *joint-venture*) e o IDE (*greenfield* e subsidiária) e mais recentemente, o *e-commerce*, as organizações determinam qual a forma de internacionalização que se compatibiliza com a sua estratégia. No entanto, uma vez que internacionalizar implica recursos financeiros e humanos, as empresas necessitam muitas vezes de estímulos internos e externos que tanto podem ser reativos como proativos, ainda que por vezes estes possam ser insuficientes. Caso prossigam com a internacionalização, via exportação, e para que o desempenho das exportações se revele positivo, a implementação de uma estratégia de marketing poderá revelar-se como uma das estratégias fundamentais, dado que influenciam a intensidade das exportações.

CAPÍTULO II – INDÚSTRIA PORTUGUESA DE CALÇADO

A Indústria Portuguesa de Calçado é das indústrias mais relevantes no contexto socioeconómico, em Portugal. Trata-se de uma indústria que nos últimos tem apresentado uma evolução significativa, quer no aumento de colaboradores recrutados, como no aumento das exportações.

Neste segundo capítulo será feita uma abordagem à Indústria Portuguesa de Calçado como um todo. Dado o estágio ter sido realizado numa empresa deste setor, será por isso feita a abordagem.

2.1. A Indústria

O setor português do calçado atualmente define-se como “*The sexiest industry in Europe*” (Pinto, 2017). De assinatura portuguesa, o calçado tem vindo a ganhar forças no mercado nacional bem como no internacional, verificando-se, em consequência, um aumento significativo no valor das exportações portuguesas, nos últimos anos.

A indústria Portuguesa de calçado, caracteriza-se pela sua inovação, modernização e competitividade. Ainda que mantenha características tradicionais, considerando o uso de mão de obra intensiva, tem vindo a passar por mudanças nas últimas duas décadas, mudanças essas que se traduziram numa indústria exportadora, com elevados níveis de produção nos vários segmentos do calçado e de alto valor acrescentado (Diniz et al., 2015).

Ao nível de mudanças significativas, numa indústria tradicional em que se priorizava a redução de custos, atualmente, prioriza-se a qualidade do produto e o seu redireccionamento para nichos de mercado com maior valor acrescentado. Com este foco em mercados externos, o setor alcançou a posição de um dos mais importantes exportadores europeus e mundiais, sobretudo no setor dos calçados de couro.

As empresas portuguesas de calçado distinguem-se no mercado internacional pela sua capacidade de oferecer produtos de elevado valor acrescentado, fabricados através da conjugação da tecnologia moderna e técnicas manuais de produção. Esta combinação de fatores resulta em produtos de alta qualidade e com design moderno, posicionados no topo do mercado e, em muitos casos, na categoria do calçado de luxo, competindo como

iguais com grandes marcas internacionais e estabelecendo-se como parceiros de excelência para produzir essas mesmas marcas.

Como resultado, e de acordo com a informação disponibilizada pela Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS, 2018), no ano de 2017, registou-se um novo máximo histórico no que se refere às exportações de calçado, traduzindo-se num crescimento de 59% desde 2009, representando assim cerca de 3,6% das exportações portuguesas. Adicionalmente, o setor exporta mais de 95% da sua produção nacional, para mais de 150 países à escala global, representando um aumento de mais de 60% das vendas, criando em consequência, cerca de 10000 postos de trabalho (APICCAPS, 2018a).

No entanto, embora a indústria tenha apresentado e mantido ótimos resultados ao longo dos anos, a tendência inverteu-se. Em 2017, apesar do novo máximo histórico nas exportações, o setor apresentava os primeiros sinais de quebras nas vendas (-2,85%) (Cardoso, 2019) mantendo a tendência exportadora que verificava nos últimos anos. Não obstante, a par dos primeiros sinais de queda, em 2018 registou-se a primeira quebra no ciclo das exportações da indústria portuguesa de calçado (-3%) e pela segunda vez consecutiva uma queda de 5,9% em 2019, recuando em termos de valor, para níveis de 2013 (Jornal de Negócios, 2020). A contrariar a quebra, estavam os pares de calçado, registando um crescimento de 2,4% nas exportações que, segundo Cardoso (2019), as empresas venderam mais quantidade, a custo inferior, dando sinal de uma redução do custo médio por par. A autora, citando a APICCAPS, esclarece que a quebra se sucede devido ao abrandamento das principais economias mundiais, para onde a indústria portuguesa de calçado exporta mais de 95% da sua produção.

Na tabela 4 encontra-se a evolução da Indústria Portuguesa de Calçado, entre 2010 e 2019 (ainda que os dados de 2019 constituam previsões). Em termos indústria, pode-se constatar que desde 2010 que a tendência era de aumento nas diferentes vertentes, contudo, para 2019, a APICCAPS previa uma redução do número de empresas e consequentemente do número de emprego, bem como na produção dos milhares de pares e no valor bruto de produção, em milhares de euros.

Em termos de comércio externo, a tendência revela-se semelhante, nas exportações e na balança comercial, em milhares de pares e de euros, exceto nas importações, levando a

crer que embora se verifique uma redução de produção e de exportações do produto, a indústria continuava a laborar, sem quebrar a tendência de aumento nas importações (constitui-se, frequentemente, objeto de importações as matérias primas e componentes para produção do calçado).

Finalmente, em termos de consumo aparente, quer em milhares de pares e de euros, a tendência de crescimento mantém-se, não se alterando na expectativa de previsão da APICCAPS. De acordo com Heck (2007), a adição das importações ao total da produção de um bem e subtraída das exportações designa-se de consumo aparente.

Tabela 4 - Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado

	2010	2013	2016	2019**1
Indústria				
Empresas				
número	1 245	1 399	1 514	1 378
Emprego				
número	32 132	36 889	39 734	36 614
Produção*2				
milhares de Pares	62 012	73 974	80 879	76 125
Valor bruto de produção*				
milhares de Euros	1 283 475	1 798 343	2 001 397	1 899 647
Comércio Externo				
Exportações				
milhares de Pares	68 671	74 500	80 968	77 014
milhares de Euros	1 296 919	1 734 527	1 912 409	1 790 517
Importações				
milhares de Pares	65 647	51 005	55 548	65 227
milhares de Euros	425 270	422 161	596 994	691 008
Balança Comercial				
milhares de Pares	3 023	23 496	25 419	11 786
milhares de Euros	871 650	1 312 365	1 315 415	1 099 509
Consumo Aparente*				
milhares de Pares	58 989	50 478	55 459	64 339
milhares de Euros	436 127	497 270	701 495	813 133

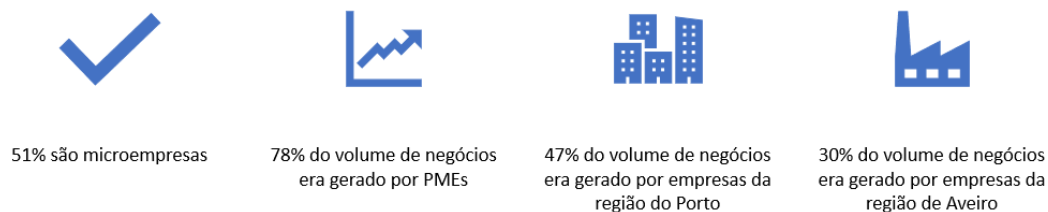
Fonte: Adaptado de C. Silva, comunicação pessoal, 14 de dezembro de 2020

A indústria em causa é essencialmente constituída por microempresas (menos de 10 trabalhadores) e PME (menos de 250 trabalhadores). Tendo em conta a análise setorial, referente ao período entre 2012 e 2016, pouco mais de metade das empresas do setor eram microempresas e as PME dominavam, tanto no volume de negócios (78%), como no número de pessoas empregadas (aproximadamente 80%) (Banco de Portugal, 2018).

¹ **Previsões APICCAPS.

² * Estimativas APICCAPS.

Figura 1 - Dados sobre empresas da Indústria Portuguesa de Calçado



Fonte: Adaptado de Infografia – Estudo da Central de Balanços (BP 2016)

Na tabela 5, encontram-se dispostos dados concretos, em termos de números, na quantidade de empresas e de pessoal empregado, tanto na indústria do calçado, como na indústria de componentes e artigos de pele. O tecido empresarial português, tal como referido, é essencialmente constituído por micro e pequenas e médias empresas, dispondo apenas de cerca de 9 grandes empresas de calçado.

Tabela 5 - Número de Empresas e trabalhadores por escalões de dimensão (2017)

	Calçado		Componentes para Calçado		Artigos de Pele	
	Empresas	Trabalhadores	Empresas	Trabalhadores	Empresas	Trabalhadores
1 a 9 Trabalhadores	683	2 957	134	663	89	340
10 a 49 Trabalhadores	608	14 420	107	2 255	26	561
50 a 249 Trabalhadores	190	17 307	25	2 171	4	501
Mais de 250 Trabalhadores	9	5 316	1	386	1	468
Total	1 490	40 000	267	5 475	120	1 870

Fonte: Adaptado de C. Silva, comunicação pessoal, 14 de dezembro de 2020

Em termos de faturação dos *players* inseridos na indústria nacional (tabela 6), o *World Footwear Yearbook* (2020) destaca 5 empresas, sendo que a ECCO'Let ocupa um lugar de destaque, no topo. Em 2019, a ECCO agrupava 1172 funcionários e a sua faturação ascendeu a 125,3 milhões de dólares. Por outro lado, a Gabor que detinha cerca de 290 funcionários a mais que a ECCO, apresentou uma faturação inferior, correspondente a 108,9 milhões de dólares. A Sopropé, M. Neves & B. Neves e a ARA Shoes são outras empresas com posição no *top 5*, com uma rede de funcionários inferior a 800 pessoas e, segundo dados de 2019, a sua faturação, faturação não chega a ascender os 100 milhões de dólares, ainda que a Sopropé tenha um valor de faturação próximo.

Tabela 6 - Players nacionais (2019)

	Faturação (milhões USD)	Funcionários
ECCO'Let (Portugal) – Fábrica de Sapatos, Lda.	125.3	1172
Gabor Portugal - Indústria de Calçado, Lda	108.9	1466
Sopropé - Organizações de Calçado, S.A.	99.2	745
M. Neves & B. Neves, Lda.	43.3	383
ARA Shoes Portuguesa, Unipessoal	40.7	420

Fonte: *World Footwear Yearbook (2020)*

É na região norte do país, especialmente nos distritos do Porto, Aveiro e Braga que se verifica uma maior concentração geográfica das empresas do setor do calçado. A indústria de produção de calçado encontra-se principalmente concentrada na zona norte do país, nomeadamente em dois centros produtivos: um dos centros localiza-se nos concelhos de Felgueiras e Guimarães e outro nos concelhos de Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira. O terceiro centro produtivo, ainda que de menor dimensão, situa-se em Benedita, nas proximidades de Lisboa (APPICAPS, 2019). Segundo a APICAPPS (2019, p. 13), a região Norte agrupa 12% dos empregos e 6,8% do volume de negócios da indústria transformadora são provenientes do sector do calçado e para o conjunto da economia portuguesa são, respetivamente, 6,7% e 2,8%, sendo assim a indústria do calçado um dos principais alicerces da economia do Norte de Portugal.

Esta proximidade geográfica entre centro produtivos, possibilita às empresas, o acesso a uma gama completa de serviços e materiais necessários para o processo de fabrico.

2.2. Produção e intensidade exportadora

Desde 2010 que a produção mundial de calçado tem vindo a aumentar (21,2%), representando uma taxa média anual de 2,2%, atingindo um novo recorde na produção 24,3 mil milhões de pares e as exportações aumentaram 10,6% em volume e 59 % em valor. Grande parte deste aumento que se vem verificando deve-se ao continente asiático que produz a maior parte do calçado e predomina no que toca à exportação. Em 2019, quase ao fim de uma década, ainda que se registasse um aumento ao nível da produção e da exportação, 0,6% e 0,1% respetivamente, estes não se equiparavam com os que tinham vindo a ser registados ao longo dos anos, e 2020 viria a tornar-se num ano sem perspetivas

de retorno aos valores anteriormente registados, por consequência do *COVID-19* (APICCAPS, 2020).

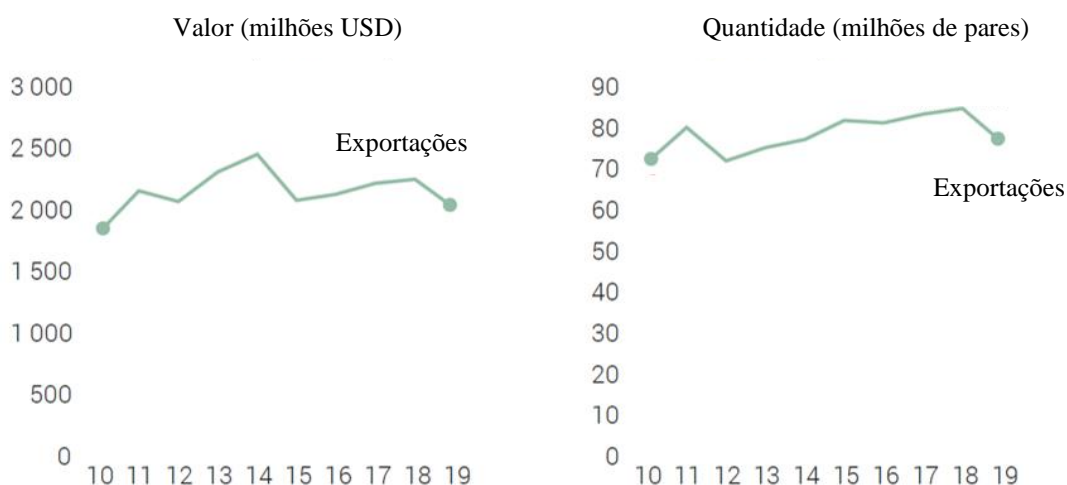
Relativamente a Portugal, segundo a APICCAPS (2020), este país assume uma posição de destaque na indústria mundial do calçado, ocupando lugar no *top 20* da produção mundial, juntamente com Espanha e Itália, no entanto, essa lista é predominantemente ocupada por países asiáticos. Os países asiáticos apresentam um valor de preço médio de exportação, por par, muito mais competitivo (China – 4,72 dólares), enquanto que em Portugal o preço médio do par corresponde a 26,26 dólares, sendo o segundo valor mais baixo, atrás de Itália e claramente superior ao preço médio da China, em termos de exportações.

Embora a indústria portuguesa tenha apresentado e mantido ótimos resultados ao longo dos anos, a tendência inverteu-se, após 3 anos consecutivos de crescimento nas exportações, tanto em volume como em valor. No entanto, apesar da queda para níveis de 2013 (Jornal de Negócios, 2020), em 2019, a quantidade de pares exportados não sofrera alterações, dado vez que ainda ultrapassava os 76 milhões (World Footwear, 2020).

Para Cardoso (2019), os primeiros sinais de quebra nas tendências surgiram em 2017, com quebras de 2,85% nas vendas. Ainda que a exportação dos pares de calçado se mantivesse em crescimento, a autora considera que o crescimento se deve à venda de mais quantidades, a custo inferior, ou seja, retrata a redução do custo médio por par. Adicionalmente, Cardoso (2019), citando a APICCAPS, esclarece que a quebra se sucede devido ao abrandamento das principais economias mundiais, além de fatores como a guerra comercial entre os EUA e a China, a saída do Reino Unido da UE – Brexit e a crise em alguns mercados emergentes.

A figura 2 visa demonstrar a evolução das exportações portuguesas, no espaço de uma década, tanto em valor (milhões de dólares) e em quantidade (milhões de pares).

Figura 2 – Evolução das exportações portuguesas em valor e quantidades (2010-2019)



Fonte: Adaptado de World Footwear (2020)

De acordo com o *World Footwear Yearbook* (2020), que disponibiliza dados de 2019, Portugal exporta de modo predominante para mercados Europeus, sendo que países como a França, Alemanha, Países Baixos, Espanha e o Reino Unido configuram o *top 5* dos principais parceiros comerciais. A França, que dispõe de uma posição de destaque, apresentava, em 2019, um valor de exportação de 436 milhões de dólares, correspondendo a 14,4 milhões de pares representando um aumento de valor e quantidades de 22% e 19% respetivamente. O Reino Unido ocupa do último lugar no *top 5* dos principais parceiros comerciais, perfazendo um total de valor de exportações correspondente a 128 milhões de dólares por 4,6 milhões de pares, obtendo um aumento em percentagem equitativo (6%) em termos de valores e quantidades (figura 2).

Em conformidade com a tabela 7, podemos constatar que entre 2014 e 2019, o *top 5* de mercados de exportação, sofreu um decréscimo na tendência de exportações. O Reino Unido e Espanha, mercados para o qual Portugal exporta, foram os que mais sofreram um decréscimo – Espanha com uma perda de 28%, perfazendo uma perda de 71 milhões de dólares e o Reino Unido apresenta uma perda de 27%, uma diferença pouco significativa comparando com Espanha, mas em dólares a perda ascende a 47 milhões. Por sua vez, a Holanda é o país que menos variação na exportação sofreu (-18%), no entanto, em dólares, a perda ascende os 59 milhões, valor superior ao do Reino Unido.

Pela mesma tabela também podemos concluir que Portugal vende a preços mais baixos para Espanha em comparação com França, porque apesar da percentagem em quantidade ser igual para ambos os países, estes diferem em percentagem de valor, ou seja, 9% para Espanha e 22% para França, originando ganhos diferentes entre países – 178 milhões de dólares para Espanha e 436 milhões de dólares para França.

Tabela 7 - Principais parceiros comerciais (2019)

Mercados de Exportação	USD	%	Pares	%	Variação	
	(milhões)	valor	(milhões)	quantidade	(2014 – 2019)	
					%	USD
França	436	22%	14.4	19%	-23%	-131
Alemanha	359	18%	12.7	17%	-20%	-90
Países Baixos	278	14%	10.1	13%	-18%	-59
Espanha	178	9%	14.5	19%	-28%	-71
Reino Unido	128	6%	4.6	6%	-27%	-47

Fonte: World Footwear (2020)

No que se refere às exportações por tipo de calçado, pode-se observar na tabela 8 que o calçado de couro predomina face a outros materiais. É certo que a indústria portuguesa de calçado vigora no setor do calçado de couro, tal como afirma a APICCAPS (2018) na sua Monografia Estatística, “a indústria portuguesa encontra-se fortemente especializada no calçado de couro” (p. 44). Complementarmente, podemos verificar na tabela 8 as quantidades exportadas em milhares de pares e valores em milhares de euros, bem como a respetiva percentagem. A tabela refere-se às exportações efetuadas no ano de 2014 e 2019, para efeitos de comparação. O calçado em couro encontra-se dividido em diversas subcategorias (calçado de senhora, homem, criança, unissexo e afins). Podemos concluir que se verifica um decréscimo de 6,85% em termos de exportação, além do peso do calçado de couro no total do setor do calçado apresentar uma quebra de 8,8%. No que se refere às quantidades exportadas em milhares de pares calçado em têxtil, registou-se um aumento de cerca de 62%, os outros tipos de calçado em plástico registam um crescimento de 119%, enquanto que o calçado impermeável e o calçado em outros materiais registam um decréscimo de cerca de 13% e de 50%, respetivamente.

Dado o decréscimo que tem vindo a ser registado nas exportações por quantidades, também se verifica do mesmo modo uma redução em termos de valor, quer no calçado de couro, como noutras qualidades de sapatos. Na tabela 8, é perceptível o peso do calçado

de couro na indústria, uma vez que, tanto em 2014 como em 2019, cerca de 88% das receitas provêm das exportações em milhares de euros.

Tabela 8 - Evolução das exportações portuguesas por tipo de calçado

Quantidade: Milhares Pares	2014	%	2019	%
Calçado de Senhora	27 298	35,49%	25 422	33,01%
Calçado de Homem	21 795	28,34%	19 699	25,58%
Calçado de Criança	5 676	7,38%	3 593	4,66%
Calçado Unisexo	1 876	2,44%	1 997	2,59%
Calçado de Segurança	988	1,28%	1084	1,41%
Calçado de Desporto	746	0,97%	610	0,79%
Outro Calçado em Couro	692	0,90%	1 464	1,90%
Subtotal Calçado em Couro	59 071	76,80%	53 869	69,95%
Calçado em Têxtil	3 420	4,45%	5 533	7,18%
Calçado Impermeável	5 416	7,04%	4 708	6,11%
Outro Calçado em Plástico	4 954	6,44%	10 863	14,11%
Calçado em outros materiais	4 052	5,27%	2 040	2,65%
Total	76 913	100,00%	77 014	100,00%

Valor: Milhares Euros	2014	%	2019	%
Calçado de Senhora	785 164	42,54%	763 692	42,65%
Calçado de Homem	612 605	33,19%	566 364	31,63%
Calçado de Criança	125 424	6,80%	101 360	5,66%
Calçado Unisexo	42 128	2,28%	54 149	3,02%
Calçado de Segurança	26 278	1,42%	25 214	1,41%
Calçado de Desporto	20 878	1,13%	25 174	1,41%
Outro Calçado em Couro	19 467	1,05%	39 715	2,22%
Subtotal Calçado em Couro	1 631 943	88,42%	1 575 667	88,00%
Calçado em Têxtil	34 752	1,88%	54 336	3,03%
Calçado Impermeável	38 138	2,07%	36 341	2,03%
Outro Calçado em Plástico	64 324	3,49%	83 609	4,67%
Calçado em outros materiais	76 411	4,14%	40 564	2,27%
Total	1 845 568	100,00%	1 790 517	100,00%

Fonte: Adaptado de C. Silva, comunicação pessoal, 14 de dezembro de 2020

Nos últimos anos, a indústria Portuguesa de calçado tem apostado na inovação, modernização e competitividade, além de se concentrar na priorização da qualidade e no redireccionamento para nichos de mercados com maior valor acrescentado, tornando-se assim, um dos mais importantes exportadores europeus e mundiais de calçado. Como resultado, as exportações cresceram de tal modo que atingiram um novo máximo histórico

em 2017 no que se refere às exportações. Contudo, ainda que as exportações de pares se mantivessem em crescimento, em termos de valor verificou-se uma quebra resultado do abrandamento das economias mundiais. Essa quebra veio influenciar negativamente as previsões desenvolvidas para 2019, pela APICCAPS. Apesar destes retrocessos, a indústria mantém-se como forte *player*, representando um dos setores mais importantes em Portugal e que mais contribui de modo positivo para o saldo da Balança Comercial. Em termos de produção e de intensidade exportadora, a tendência revela-se favorável, vigorando no calçado de couro, ainda que devido ao COVID-19 possa verificar um retrocesso neste campo. Esta indústria diferencia-se por dispor de um forte suporte e com boa reputação na produção de calçado com qualidade e de gama alta.

2.3. Análise SWOT da Indústria

A análise SWOT consiste numa ferramenta de gestão e de planeamento estratégico, que permite às organizações a avaliação dos pontos fortes (*strenghts*), dos pontos fracos (*weaknesses*), que estão relacionados com a envolvente interna, tal como das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) respeitantes à envolvente externa (Santos, 2003; Economias, 2017; Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

De acordo com Santos (2003, p.43-45) e Sammut-Bonnici e Galea 2015), a identificação dos pontos fortes e fracos deve ser efetuada internamente, nas diferentes vertentes e áreas funcionais, isto é, na área de *marketing*, financeira, produção e de recursos humanos, com o propósito de identificar recursos, capacidades, competências essenciais e vantagens competitivas inerentes à organização, enquanto que para identificar as oportunidades e ameaças, deve ser desenvolvida uma análise externa, onde são analisadas aspetos políticos e legais, económicos, sociais, demográficos e culturais, assim como aspetos tecnológicos e a concorrência. Esta análise externa visa a identificação de oportunidades e ameaças de mercado, observando o ambiente em geral.

A seguinte tabela 9 identifica os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças da indústria nacional:

Tabela 9 - Análise SWOT da Indústria Portuguesa de Calçado

Pontos fortes	Pontos fracos
----------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Peso do setor na economia nacional - Fileira produtiva bem suportada por associações e centros tecnológicos - Perfil de resposta rápida e flexibilidade produtiva (pequenas séries) - Existência de marcas e coleções nacionais - Reputação e imagem de confiança - Experiência, qualidade e <i>know-how</i> - Carácter internacional (exportação) - Produto diferenciado (gama alta) - Identidade cultural e proximidade geográfica ao mercado Europeu - Crescente reconhecimento da qualidade intrínseca dos sapatos do preço médio por par exportado - Possibilidade de controlar melhor os canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - Preço elevado do produto - Custos de produção mais elevados que os concorrentes - Reduzidos níveis de qualificação dos RH - Capacidade de investimento enfraquecida - Pouca promoção em Portugal (comunicação realizada sobretudo nos pontos de venda) - Inexistência de um canal de distribuição nacional eficiente e insuficiente domínio dos canais de distribuição - Especialização em Couro – 88% - “Dependência da Europa” – 91% exportação
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Nova mentalidade ecológica - Crescimento dos mercados emergentes - Proximidade do mercado europeu - Resiliência do mercado de luxo - Valorização crescente dos produtos diferenciados por parte do consumidor - TIC, Internet e novos modelos de negócio (vendas online) - Surgimento de novas tecnologias possíveis de serem incorporadas e consequente possibilidade de desenvolvimento de produtos inovadores - Afinidade com o mercado dos <i>PALOP</i> - <i>Trend-setting</i>: necessidade de alguns consumidores estarem na vanguarda - Possível acordo de comércio internacional com os EUA (desmantelamento das barreiras alfandegárias) - Especialização em novos produtos e aposta em novos nichos de mercado em desenvolvimento - Possibilidade de controlar melhor os canais de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise económica - Mercado global e altamente competitivo - Concorrentes internacionais de elevada dimensão com maior capacidade de investimento - Deslocalização de linhas produtivas para países com fatores de produção mais competitivos (Ásia) - <i>Upgrade</i> qualitativo da oferta asiática - Constante mutação das tendências de moda e gostos dos clientes - Possibilidade da estratégia aplicada ao setor Português do calçado ser alvo de cópia e aplicação noutros países

Fonte: Adaptado de Santo (2015) e Rocha (2012)

CAPÍTULO III – A ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

Este capítulo reserva-se à descrição da entidade de acolhimento, o grupo ECCO e a ECCO'Let Portugal, a internacionalização desta em Portugal, a localização, infraestruturas, colaboradores, estrutura e posteriormente segue-se uma descrição da área de estágio, bem como das tarefas realizadas no decorrer deste.

3.1. Grupo ECCO

Fundada na década de 60, pelo falecido dinamarquês Karl Toosbuy, a ECCO'Let Portugal é parte integrante do grupo ECCO, uma empresa internacional e líder mundial em sapatos.

Karl era um sapateiro com uma vasta experiência na área e tinha o sonho de possuir o seu próprio negócio, nomeadamente uma fábrica de sapatos. Cessou funções na fábrica onde colaborava, aventurou-se e criou a sua própria empresa, juntamente com a sua mulher Birte e filha Hanni Toosbuy, tendo aderido à filosofia escandinava, que defende a funcionalidade, simplicidade e elegância intemporal, além de que “o calçado deve ajustar-se ao pé, e não o contrário” (Revista 50 anos ECCO, p. 11).

Volvidos cinco décadas, a empresa familiar mantém-se no seio da família de *Karl*, uma vez que Hanni Toosbuy e Dieter Kasprzak, sua filha e seu genro, assumiram a responsabilidade de dar continuidade ao negócio e de inovar o legado transmitido. A ECCO evoluiu de tal modo que, de acordo com o *Supply Chain Digital* (2016), a ECCO passou a produzir 20 milhões de pares de sapatos por ano.

Esta empresa distingue-se das demais por ser a única produtora de calçado do mundo que possui e controla todas as etapas do processo de fabrico. Atualmente, os seus produtos são vendidos em 99 países, possui mais de 2.250 lojas e mais de 14.000 pontos de venda. Adicionalmente, a empresa agrega uma força de trabalho com mais de 20.000 funcionários em todo o mundo e possui unidades de produção próprias na Tailândia, Eslováquia, Vietname, Portugal, Indonésia e China, além de fábricas de curtumes na Holanda, China, Indonésia e Tailândia.

3.2. A internacionalização da empresa em Portugal

A criação ou aquisição de uma unidade de produção/vendas, num mercado externo, consiste numa forma de IDE e designa-se de subsidiária. O desenvolvimento de uma subsidiária representa o limite máximo da internacionalização e o culminar de um processo evolutivo (Cassol et al., 2018; Costa, 2010).

Embora represente o culminar de um processo evolutivo, tal como refere Lu e Beamish (2001), é necessário continuar a cultivar conhecimento sobre os mercados, como construir e estabelecer relacionamentos comerciais com as partes interessadas, para que desse modo se possa estabelecer a sua legitimidade.

Consequentemente, à medida que as organizações solidificam o seu conhecimento, quer através de estudos ou através de experiência adquirida, aliado ao aumento de capacidade de investimento, naturalmente consideram formas de internacionalização mais complexas, como por exemplo, a sua expansão por meio de uma subsidiária (Martins, 2013, citando Johanson & Wiedersheim, 1975). Esta estratégia permite um alto controlo sobre as atividades (Delgado, 2010; Cassol et al. 2018), bem como o cumprimento dos padrões de qualidade exigidos para os seus próprios produtos (Dominginhos, 1997, p.70). Adicionalmente, Cassol et al. (2018) manifestam que a criação de uma subsidiária permite um contacto direto com o governo e fornecedores, permitindo auferir mais conhecimento sobre o mercado em questão, que embora implique um investimento significativo, constitui-se numa ferramenta estratégica. No caso específico da ECCO'Let Portugal, uma vez que o grupo entrou em Portugal por intermédio de uma subsidiária, o modo de entrada constitui-se uma forma de investimento (IDE).

No que se refere à ECCO, a empresa instalou-se em Portugal, em 1984, sob a forma de subsidiária, tornando-se na primeira unidade fabril a ser criada fora do seu território de origem. Uma vez que a indústria portuguesa de calçado conta com mão de obra qualificada, experiência e conhecimento na área do calçado, a empresa optou por instalar a sua primeira subsidiária em Portugal.

As principais razões da internacionalização da empresa em Portugal deveram-se à necessidade de deslocação de parte da produção de custo salarial elevado e a salvaguarda da capacidade de fornecimento. Portugal, apresentava a vantagem de já ser um dos países mais importantes da indústria europeia do calçado, o que facilitou o recrutamento de pessoal especializado. Inicialmente, o plano passava por Portugal fornecesse gáspeas a

Bredebro, o que significaria que as cinco máquinas *Desma* existentes em *Bredebro* passariam a trabalhar com três turnos. Adicionalmente, outras grandes marcas como a *Clarks* e a *Gabor* já tinham entrado no mercado de produção português e a ECCO dispunha de uma vasta rede de fornecedores de matéria prima portugueses.

A deslocação para Portugal reflete todo o pragmatismo e adaptabilidade de Karl Toosbuy. O fundador, numa conferência no *Bella Centre* em Copenhaga, em 1985, explicou o projeto em Portugal de uma forma direta: “não vou ocultar o facto de a indústria do calçado, que é uma indústria com salários relativamente elevados, estar a passar por circunstâncias difíceis na Escandinávia. Isto deve-se a um vasto número de empresas conhecidas estar a abrir falência. A forte concorrência vinda de outros países onde os salários são uma fração dos salários na Dinamarca, colocou muita pressão sobre a ECCO. Mas sem a concorrência renhida, a ECCO não se teria tornado na empresa que é atualmente.” (ECCO, 2013, p. 85).

Anos mais tarde, em 2009, a ECCO foi forçada a fechar a sua produção no país, devido à crise económica que se fez sentir mundialmente bem como a forte concorrência asiática, obrigando-se a fechar todos os departamentos ligados à produção e mantendo apenas o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento ativo.

Em consequência das inundações que atingiram a Tailândia e consequentemente a ECCO *Thailand* em 2011, a ECCO retomou temporariamente a produção em Portugal. No entanto, como efeito dos bons resultados, a decisão de retoma temporária, tornou-se numa decisão permanente. Com esta retoma, a fábrica sofreu modernizações, assumindo, atualmente, a imagem representada na figura 3, tendo capacidade para fabricar cerca de 12.000 pares de sapatos por dia.

Figura 3 - ECCO'Let Portugal



Fonte: Documentação Interna

3.3. Missão, Visão e Valores

A definição de planeamento estratégico vem enfatizar a elaboração de diretrizes organizacionais (Carvalho & Santos, 2016, p. 25.). A definição de planeamento estratégico de uma organização implica a definição de um curso de ação para garantir que a empresa atinja os seus objetivos. Bieger et al. (2014) salientam que o planeamento tem por base a formulação e exposição do perfil da empresa, isto é, a sua missão, visão e valores. Na mesma perspetiva, para Portella et al. (2015, citando Andrade e Amboni, 2010), o planeamento estratégico consiste num processo formal, realizado de cima para baixo, para formar um conjunto de estratégias para as organizações alcançarem os seus objetivos, definindo por isso, primeiramente, a missão, visão e valores da empresa.

Tem-se verificado um conjunto de regras, cada vez mais proeminentes, advindas dos processos de internacionalização, bem como novos perfis nos consumidores, que revelam um nível de exigência cada vez mais superior, sendo assim, imprescindível a preservação da competitividade nas organizações. Em consequência, as organizações começam a

seguir de forma persistente, uma ideologia, por meio de definição de características como a missão, visão e valores, para se distinguir dos restantes competidores, uma vez que os produtos e serviços que se tornam cada vez mais semelhantes (Ramos, s.d.)

Em conformidade com o Diário Financeiro (2017), a missão, visão e valores são princípios fundamentais que fornecem, a uma organização, um sentido norteador, indicando a forma como uma empresa se quer posicionar e como quer ser reconhecida pelos seus clientes, colaboradores e parceiros. Sucintamente, Carvalho e Santos (2016) consideram a missão como sendo a razão de ser da empresa, a visão consiste no direcionamento e os valores, referem-se aos padrões exigidos no comportamento das pessoas na organização.

A necessidade de obter melhores resultados é algo imprescindível nas organizações, para manter a competitividade harmoniosa, quer pelos processos de internacionalização, quer pelo crescente nível de exigência de um novo perfil de consumidores. Assim, há necessidade de adotar uma ideologia, para que os produtos e serviços que se verificam cada vez mais semelhantes, se distingam pelas características próprias das empresas – missão, visão e valores.

A missão, visão e valores da ECCO foram revistos de modo a que refletissem a Estratégia para o ano corrente – 2020. Deste modo, o estabeleceram que a sua missão passa por fabricar calçado e couro de alta qualidade, a sua visão consiste em tornar-se numa marca premium líder em calçado e artigos de couro e os seus valores passam pelo respeito pela herança, pelo apelo à inovação, pela excelência, dedicação ao cuidado e à paixão. A empresa preocupa-se com a criação e manutenção de fortes relacionamentos com os colegas, parceiros, clientes e com a sociedade, respeitando a diversidade.

3.4. Estrutura organizacional

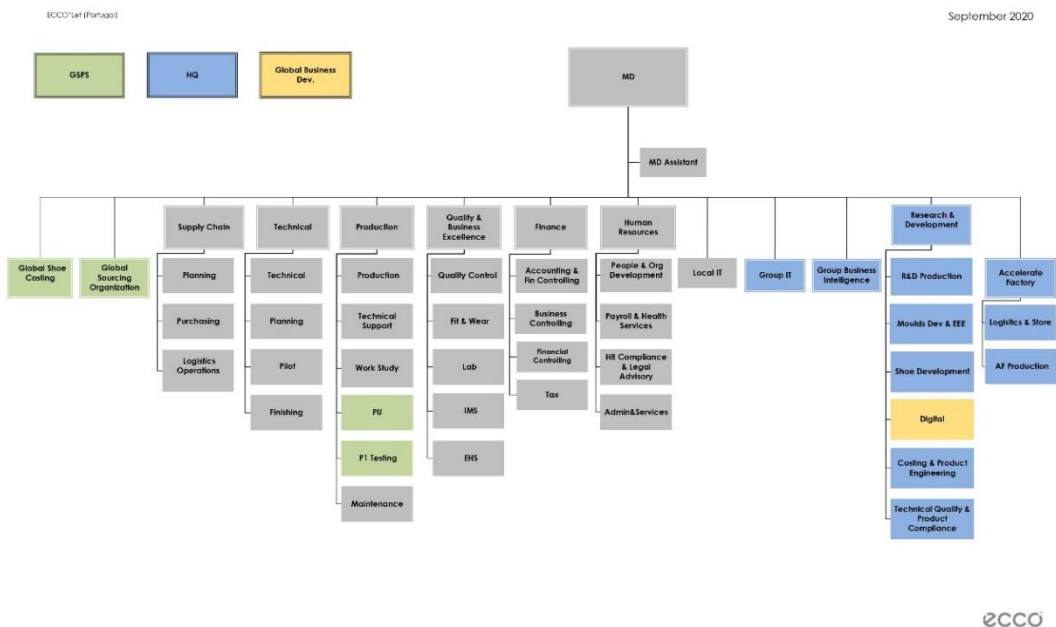
A estrutura organizacional, segundo o Dicionário Financeiro (2017a), representa a forma como uma organização está dividida e hierarquizada. A estrutura passa por definir como se realiza a gestão das suas atividades, bem como a comunicação entre os seus setores, visando atingir os seus objetivos estratégicos. Na sua estrutura encontra-se incluída a sua

departamentalização, isto é, a divisão por setores bem como as relações hierárquicas entre eles.

Koufteros, Peng e Teixeira (2012) afirmam que a estrutura organizacional pode ser vista como a forma como a responsabilidade e o poder são alocados dentro de uma organização, assim como os procedimentos de trabalhos que são executados pelos membros da organização. Traduz-se numa rede de relacionamentos e papéis existentes em toda a organização.

Pode-se observar, pela figura 4, o organograma atual da ECCO'Let Portugal, onde se encontram duas principais posições de relevo. A primeira posição engloba tudo que está relacionado com o IT (*Information Technology*) e com o centro de R&D (*Research & Development*), que reportam diretamente à sede, sita na Dinamarca. A segunda posição reporta a Singapura – *Global Shoe Production and Sourcing* (GSPS), que gere todos os assuntos relacionados com a produção.

Figura 4 - Organograma da empresa ECCO'Let Portugal – Fábrica de Sapatos, Lda.



Fonte: Documentação Interna

Considerando a figura acima, o primeiro grupo de trabalho, o departamento de *Supply Chain Management* agrega as operações de Compras, Planeamento e Logística, ou seja,

o necessário para que a cadeia de abastecimento funcione, visando entregar o produto final, o sapato. Para o grupo ECCO, uma das matérias-primas mais importantes é o couro.

O departamento de Produção representa o maior grupo de trabalho. A unidade fabril em Portugal possui quatro máquinas com injeção direta e linhas de acabamento de produção do calçado, com os padrões de qualidade exigidos.

Em virtude da sua distinção na produção de artigos de *Golf* e *Formal Man*, existe, por conseguinte, áreas de apoio à produção, sendo elas:

- Departamento Técnico – ajusta e testa as definições dos produtos para preparar a produção em massa;
- Tempos e Métodos (*Work Study*) – prepara *layouts*, sequências de operação, métodos e tempos para produzir o produto;
- Qualidade – realiza diversos testes em laboratório e o controlo do produto final
- Área de *Polyurethane* (PU) – garante as fórmulas corretas do material e mantém as suas propriedades ao longo do processo de produção.

O departamento de Finanças lida com assuntos de foro financeiro, nomeadamente o controlo contabilístico e financeiro, bem como o controlo de negócios.

No departamento de Recursos Humanos e Administração estão representados os processos de gestão de pessoas e o desenvolvimento organizacional. Na subárea de desenvolvimento encontram-se identificadas e preenchidas as necessidades de formação e desenvolvimento dos colaboradores, de modo a que apresentem um desempenho favorável no decorrer do seu trabalho, propiciando assim uma possibilidade de progressão profissional. A preocupação com o bem-estar dos colaboradores justificou a criação de uma área de serviços de saúde, a qual presta cuidados de enfermagem, consultas de medicina de trabalho e de medicina geral.

A empresa possui um departamento que fornece suporte nos demais problemas que possam surgir, relacionados com computadores e *softwares* a nível mundial, o Grupo IT. Este grupo desenvolve, do mesmo modo, programas, *softwares*, projetos e soluções para todo o Grupo ECCO.

Ao departamento de *Research & Development* cabe a responsabilidade de estudo de amostras e desenvolvimento de protótipos. Neste departamento também se inclui uma subsecção que se dedica à logística, dado que gerem as amostras e os protótipos, enviadas para determinadas unidades fabris do grupo, para servir de base para a produção de novos produtos.

3.5. Análise SWOT

Tal como previamente referido, a análise SWOT consiste numa ferramenta de gestão e de planeamento estratégico, que permite às organizações a identificação dos pontos fortes (*strenghts*), dos pontos fracos (*weaknesses*), das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*).

No que se refere à ECCO, na seguinte tabela 10, encontra-se representada a análise SWOT da ECCO, elaborada com recurso à análise efetuada sobre o setor português de calçado, desenvolvida por autores como a APPICAPS (1994), Rocha (2012), Santo (2015) e Sousa (2014). Evidentemente que a análise desenvolvida para o caso da ECCO se baseia no conhecimento adquirido na empresa, ao longo dos dois estágios efetuados, transmitindo desse modo os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que mais caracterizam esta empresa.

Tabela 10 - Análise SWOT da ECCO

Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Marca <i>premium</i> - Produtos de alta qualidade e diversificados - Empresa líder e especializada em calçado e artigos de couro - Conhecimento dos mercados internacionais - Proximidade geográfica e cultural do mercado e consumidores europeus - Inovação e investimento na área produtiva - Mão de obra jovem e versátil - Experiência de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> - Custos de produção elevados - Preço elevado do produto - Pouca promoção em Portugal - Dependência da Europa - Baixo nível de controlo face aos prazos de entrega
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Deslocalização da produção (de e para Portugal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise económica

<ul style="list-style-type: none"> – Alterações no comportamento da procura – Valorização crescente dos produtos diferenciados por parte do consumidor – <i>Trend-setting</i> – Crescimento previsível do mercado nacional – Especialização em novos produtos e aposta em novos nichos de mercado (golfe) – Possibilidade de controlo dos canais de distribuição – Resiliência do mercado de luxo – Proximidade dos mercados europeus 	<ul style="list-style-type: none"> – Intensificação da concorrência no mercado global – Concentração das grandes séries tradicionalmente produzidas em Portugal, em países com custos de produção bastante inferiores – Entrada na UE de países com custos de produção inferiores e com uma maior proximidade geográfica aos mercados do centro da Europa – Constante mutação das tendências de moda e gostos dos clientes – Deslocalização de linhas produtivas para países com fatores de produção mais competitivos – <i>Upgrade</i> qualitativo de oferta asiática
---	--

Fonte: Adaptado de APPICAPS (1994), Rocha (2012), Santo (2015) e Sousa (2014)

3.6. Área de intervenção do estágio

O estágio curricular foi desenvolvido no departamento Logístico (*Supply Chain Management*) da fábrica de sapatos – ECCO’Let Portugal – sita em São João de Vêr, Santa Maria da Feira. No âmbito do estágio, desempenhou-se funções inerentes à exportação, especialmente faturação e reservas.

Perante a vontade de desempenhar um estágio curricular, procurou-se desempenhar funções relacionadas com a área do curso. Considerando que a empresa já me tinha recebido, anteriormente, como estagiária, na época em que procurava uma oportunidade de estágio, transmitiu-se à empresa ECCO’Let a vontade, interligada com a necessidade, de integrar a equipa de exportação, o que se revelou possível.

Ainda que a realização do estágio na ECCO’Let não representasse uma novidade, dado que o estágio anterior, no âmbito da conclusão da Licenciatura, tinha sido desenvolvido na área da importação, a exportação era território desconhecido. Tanto a área da Importação como da Exportação inseriam-se no departamento de *Supply Chain* que incluía da mesma forma as áreas de trabalho Planeamento e Compras, sendo 4 na totalidade. Embora refira à área de estágio como área de exportação, esta área atualmente denomina-se de *Product Distribution Center* (PDC), visto que o foco passa pela distribuição do produto final, o sapato.

Feitas as apresentações às novas caras e dispensando a apresentação das instalações e demais áreas de trabalho, deu-se início ao estágio. Assim, procedeu-se à descrição de um conjunto de procedimentos e tarefas realizadas no âmbito da exportação, com o auxílio de documentação previamente elaborada, de modo a facilitar a compreensão.

Para uma descrição das atividades realizadas ao longo do estágio, importa perceber o processo produtivo na ECCO, que se inicia no departamento de R&D (*Research & Development*).

As coleções criadas na ECCO, dividem-se em duas estações. A primeira estação engloba a coleção *Spring/Summer* e a segunda engloba a coleção *Autum/Winter* (SS e AW, respetivamente).

Sendo o sapato um produto de relevo na área da moda mundial, após a finalização das coleções SS e AW, é feita a sua apresentação em vários mercados. Percebendo quais os artigos que tiveram uma aceitação favorável, efetua-se, a partir daí, uma previsão do número de pares, dos vários artigos, que cada mercado pretenderá.

Com base nestes números, é feita a alocação dos sapatos às respetivas fábricas, ou seja, cada unidade de produção obtém uma carteira de produtos a produzir e os diversos artigos são distribuídos pelas fábricas, de modo a dar início à sua produção. A alocação varia consoante o volume de pares a produzir, bem como o tipo de produtos. Ocasionalmente podem existir duas ou mais fábricas a produzir o mesmo artigo.

Por conseguinte, são definidas as primeiras encomendas com base nos estudos de mercado realizados. Esta parte do processo designa-se “*demand*”. Com a alocação e a *demand* definidas, segue-se o processo de planeamento de produção, ou seja, o *Supply Plan*. Este plano é definido com base nos prazos de entrega definidos pelos próprios mercados. Cada plano de produção, designado de “*bulk*”, fica definido 8 semanas antes do seu início e tem uma duração de 4 semanas de produção.

À medida que se finaliza cada *bulk*, são efetuadas as primeiras ordens de compra aos fornecedores. As primeiras encomendas realizadas são de gáspeas, a parte superior do sapato, uma vez que a duração do seu fabrico leva algum tempo, por se tratar de um processo metucioso. Para facilitar este processo, o departamento de R&D partilha as características de cada artigo com o departamento Técnico que, por sua vez, envia aos respetivos fornecedores.

Finalizadas as gáspeas e tendo o aval do departamento Técnico, relativamente à conformidade destas perante as indicações dadas anteriormente, estas são expedidas para as respetivas unidades produtivas. Componentes como palmilhas, solas, *shanks*³ e os químicos para as solas e acabamento são igualmente compradas com base nas notas de encomendas das gáspeas. Cada par de sapato possui uma ficha de consumos, designada de *Bill of Materials* (BOM), que indica os componentes e quantidades a serem incorporados no produto final.

Assim que estes componentes estejam disponíveis, são remetidos para as respetivas unidades produtivas, por diferentes modos de transporte. A escolha do modo, recai sobre a origem e a urgência da matéria prima. Regra geral, opta-se pelo transporte marítimo se a origem for a Ásia ou os EUA e não se tratar de uma urgência. É também o modo de transporte mais económico. Caso a produção de um componente esteja em atraso, com previsão de conclusão em data próxima ao início da produção do artigo que requer o componente, elege-se o transporte aéreo. O transporte terrestre é maioritariamente selecionado para os fornecedores europeus.

Logo que os produtos importados entram em território nacional, são sujeitos ao processo de desalfandegamento e depois entregues ao armazém de matérias primas, que após separação, seguem para conferência, controlo de qualidade e respetivo acondicionamento no armazém.

Com base no *bulk*, são emitidas ordens de produção, que refere as quantidades e os tipos de componentes necessários, separados por tamanho. De modo a otimizar a produção, são elaborados planos de produção semanais, que se subdividem em planos diários, preparados pelos operadores do armazém, com os materiais necessários para abastecerem a produção.

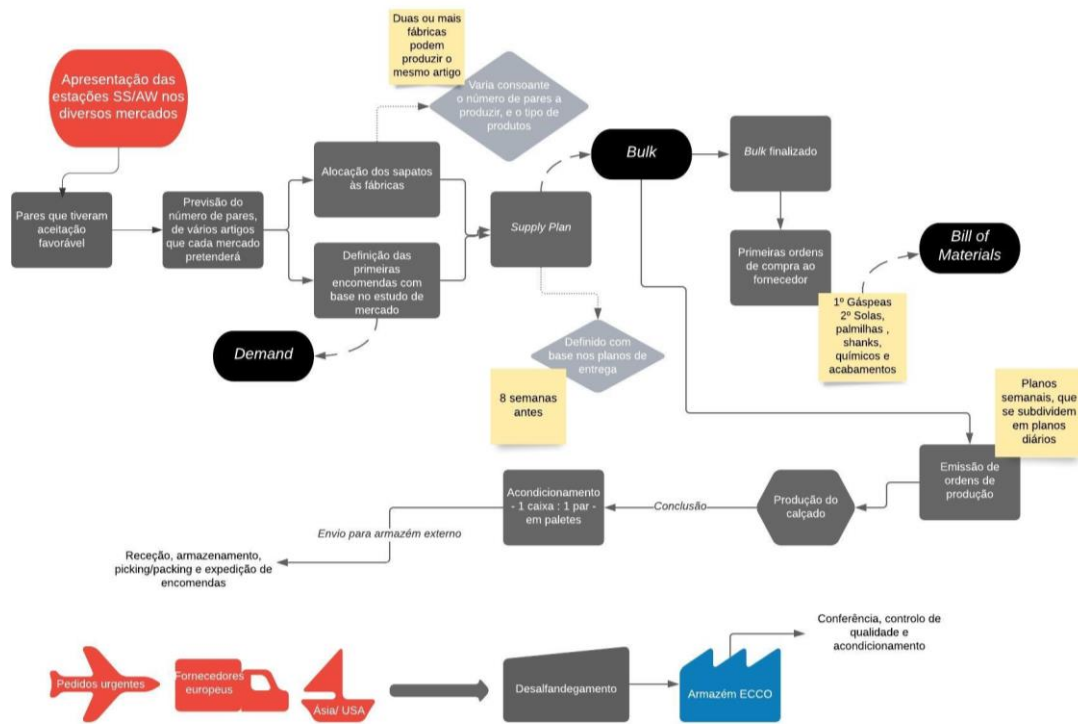
Na fase de conclusão do processo produtivo, o produto final é acondicionado em caixas (1 par : 1 caixa) e colocado em paletes, sendo que as referências dos artigos são agrupadas em colunas. Cada palete contém, em média, 95 pares de sapatos.

Após o acondicionamento do produto acabado em caixas individuais e paletizado (paletes filmadas), é efetuada a recolha e respetivo envio para o armazém externo (PDC). Estes

³ *Shanks* – haste ou placa geralmente embutida na sola dos sapatos, podendo ser rígidas ou flexíveis. Fornece estabilidade e suporte para a estrutura de base do calçado (Kunitz Shoes, 2016).

envios acontecem duas vezes por dia num camião preparado para transportar paletes sobrepostas (camião de duplo estrado). Esta atividade de logística integrada foi externalizada e desde 2013 que é assegurada por um parceiro localizado na Zona Industrial da Maia. Aqui, o produto final é rececionado, armazenado e posteriormente é efetuado o *picking/packing* e expedição das encomendas.

Figura 5 - Fluxograma do processo produtivo



Fonte: Elaboração própria

3.6.1. Exportações – Production Distribution Centre

Segmento integrante do departamento logístico, as exportações consistem na expedição de produtos para o mercado externo. Antes da saída do produto final da ECCO, existe todo um processo complexo que deve ser seguido, ou seja, seguido do processo de planeamento, segue-se as reservas e a faturação.

3.6.1.1. Planeamento

Na área do PDC, o *PDC Planner Executive* possui a responsabilidade de preparar o plano de separação e empacotamento (*picking & packing*), garantindo desse modo que o PDC dispõe das quantidades necessárias, visando cumprir os objetivos semanais, no que se refere ao *picking* e *packing*.

Como foi referido anteriormente, quando o produto final é rececionado no armazém externo, com o qual a ECCO possui parceria e o *stock* do mesmo passa a estar disponível e visível para os diversos mercados/clientes. Em consequência, surgem os primeiros pedidos de encomendas dos mercados, designadas por Ordens de Venda (*Sales Order* – SO).

No ato do planeamento, inicia-se o processo com as *Sales Order*, ou seja, pedidos de encomenda. As SO podem ser compostas por um determinado artigo ou por diferentes artigos, sortidos e quantidades, sendo que podem incluir sapatos produzidos nas diferentes unidades de produção do Grupo ECCO. Além disso, as SO contêm informação relevante sobre o cliente e também sobre a data necessária de entrega da encomenda.

É com base nas SO que são preparados os planos de empacotamento (*picking & packing*), tendo em conta o destino final e a data de entrega ao cliente. É executada uma transação em sistema que permite gerar Notas de Entrega (DN – *Delivery Note*) que associa a informação da SO e que resulta no documento a usar para executar o empacotamento.

Em termos práticos, as DN são criadas para todas as SO disponíveis, de semana a semana (até 8 semanas, a partir da semana atual de criação). São criadas para cada grupo de material (sandálias, botas, sapatos e afins) e a sua criação efetua-se de modo semiautomático ou manualmente quando se trata de pedidos especiais.

O empacotamento do produto final é feito de acordo com as DN e de modo a agilizar este processo, são criadas *waves*, que consistem em planos de empacotamento. Este acondicionamento é feito em tarifas⁴, que podem ter diversos tamanhos, conforme a diversidade existente dentro de cada encomenda.

Após a criação de DN, segue-se a grupagem de DN em *M-Groups*, que são elaborados tendo por base o destino (*route*). Outros quesitos a levar em conta nos *M-Groups*, estes têm de ser criados conforme a estação da coleção a que se atribui e as DN devem ser

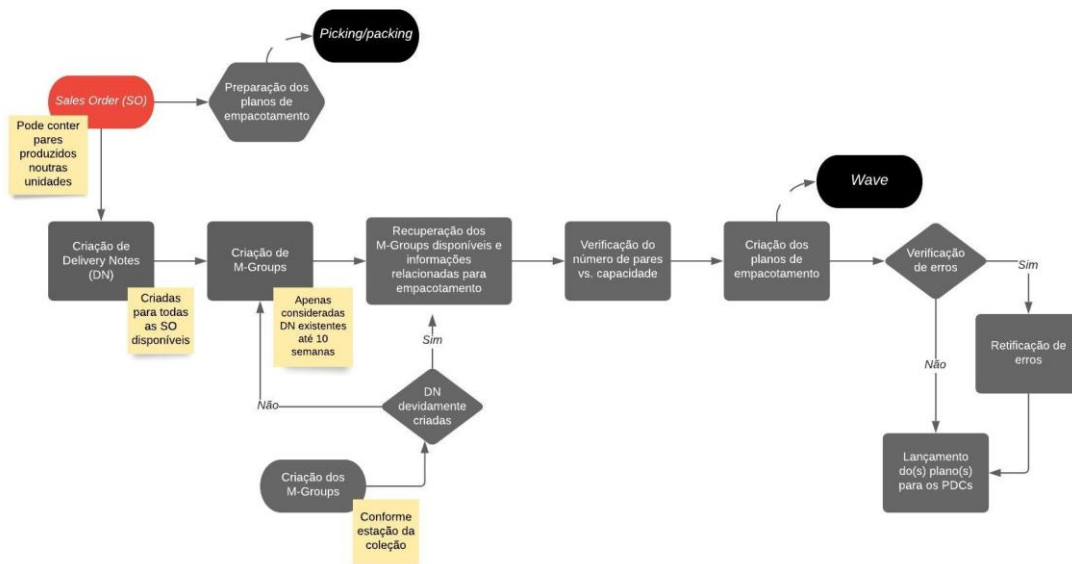
⁴ Caixas de cartão.

agrupadas por *Value Added Service* (VAS), ou seja, por cliente. No entanto, nem todas as *deliveries* dispõem de VAS, pelo que as que têm devem ser agrupadas e separadas daquelas que não têm.

Para identificação do cliente é utilizado o *Ship-to* e *Sold-to*, disponibilizado no SAP e nos diversos mapas utilizados, o que permite ao parceiro logístico externo, determinar qual o tipo de VAS que tem de utilizar, uma vez que existem clientes que solicitam a cada PDC que os pares correspondentes às suas notas de encomenda, venham acompanhados com etiquetas de preço ou de informação sobre os materiais empregues na sua produção.

No que se refere aos *M-Groups*, na sua elaboração apenas são consideradas as DN existentes até 10 semanas seguintes à semana do plano de empacotamento. As DN que não são utilizadas, são apagadas no final da semana. Sucintamente, os *M-Groups* consistem em notas de entrega com características semelhantes, que permitem facilitar o manuseamento, sendo que para tal, é feita a associação da lista de frete (*M-Groups*), facilitando a recolha/acesso à informação no SAP.

Figura 6 - Fluxograma de operações de planeamento



Fonte: Adaptado de documentação interna

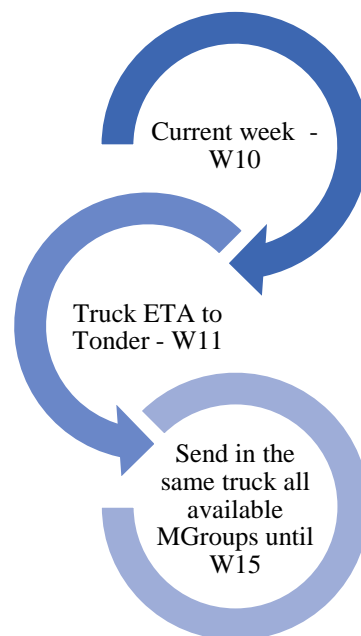
3.6.1.2. Reservas

Na área do *Product Distribution Center*, cabe ao *PDC Planning Executive* a responsabilidade na verificação sobre os respetivos *M-Groups* que estão prontos para expedição, qual o meio de transporte, quantidade existente e o tamanho do contentor que se deve pedir.

Tal como foi supramencionado, a escolha do modo, recai sobre o produto acabado e o destino. Geralmente, opta-se pelo transporte marítimo se a origem for a Ásia ou os EUA e não se tratar de uma urgência, sendo também este modo de transporte o mais económico. Em situações pontuais e urgentes, seleciona-se o modo de transporte aéreo, de modo a cumprir datas e o transporte terrestre é contratado para fornecedores europeus.

As reservas, geralmente, são efetuadas 2 dias antes da expedição do produto final, possibilitando a elaboração de despacho no devido tempo, por parte dos despachantes aduaneiros. Para isso, o *PDC Planning Executive* utiliza a um mapa de referência⁵ (fig. 7) disponibilizado para noção de reserva, isto é, se o destino da carga é DCT/HOE (Dinamarca), o envio pode ser feito 5 semanas à frente da semana atual.

Figura 7 – Exemplo de mapa de referência em reservas para Tonder (Dinamarca)



Fonte: Adaptado de documentação interna

⁵ Trata-se de um quadro que indica a semana em que o produto acabado deve sair do armazém externo, consoante o destino final, tendo em conta o meio de transporte a utilizar e o tempo de trânsito.

Não obstante, após o processo de planeamento a atenção recai sobre os *releases*. No caso de envios diretos⁶ é necessário *release*, isto é, autorização para enviar a carga, o meio de transporte a utilizar, a data de saída do PDC e por vezes a data de chegada a destino. Essa autorização é concedida pelo responsável do mercado (Singapura). As cargas que passam por centros de distribuição, denominadas de HUB⁷, não necessitam de *release*.

Adicionalmente, todas as DN indicam a data na qual devem chegar ao destino, e de acordo com o meio de transporte a utilizar e o tempo de trânsito, é percebida a data em que devem sair do PDC. Posto isto, o PDC *Planning Executive* verifica no PDC *Exports M-Groups*⁸, vulgarmente denominada de *wave*, quais os *M-Groups* que estão prontos e informações gerais necessárias da carga. Se não se tratar de envio direto, o PDC decide se envia, ou não as cargas para os centros de distribuição.

No que diz respeito à *picking wave* (fig. 8), esta é criada no SAP, desde que o plano de empacotamento esteja finalizado, ou seja, quando os *M-Groups* (que agrupam as DN com características semelhantes) estão escolhidos. Fundamentalmente, a *wave* consiste numa lista que indica quais as paletes devem ser recolhidas das *racks* e quais os pares, que se encontram nessa paleta devem ser empacotados (tamanhos e quantidades) (anexo I e II).

⁶ São objeto de envios diretos todas as cargas que não passam pelos centros de distribuição.

⁷ Atualmente, os centros de distribuição situam na Dinamarca, Estados Unidos, Canadá e China.

⁸ O PDC *Export M-groups* engloba todos os planos/*waves* do ano em questão.

Figura 8 - Picking Wave

Daily plan from 08-09-2020 - 2000097465								
Mgrp	Destinati	Pac	Cart	Stat	Description (if VAS - SAP order added)	Location on floor	Location on floor	VAS
5267669	PIKRM4	6			W. 43. KRM Direct AW20 REPL - II CAT			
Daily plan from 08-09-2020 - 2000097466								
Mgrp.	Destination	Paa	Cartons	Status	Description (if VAS - SAP order added)	Location on floor	Location on floor	VAS
5265930	PTCN03	150			W. 42. CN AIR VAS CHINA Vitrus Mondial (RDD 27)			VAS CHINA
5265935	PTCN03	63			W. 42. CN AIR VAS CHINA Astir (RDD 28)			VAS CHINA
5265940	PTCN03	9			W. 42. CN AIR VAS CHINA Astir (RDD 29)			VAS CHINA
5265944	PTCN03	15			W. 42. CN AIR VAS CHINA Astir (RDD 33)			VAS CHINA
5265951	PTCN03	12			W. 42. CN AIR VAS CHINA Astir (RDD 34)			VAS CHINA
5265955	PTCN03	162			W. 42. CN AIR VAS CHINA Vitrus Mondial (RDD 40)			VAS CHINA
5265970	PTCN04	162			W. 49. CN SEA VAS China			VAS CHINA
5265973	PTCN04	42			W. 49. CN SEA VAS China			VAS CHINA
5266145	PTCA04	251			W. 01. CA SEA (RDD W48)			
5266156	PTCA04	49			W. 46. CA SEA (RDD W22) VITRUS MONDIAL			
5266159	PTUS03	504			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266162	PTUS03	504			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266165	PTUS03	405			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266168	PTUS03	504			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266171	PTUS03	504			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266174	PTUS03	504			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266181	PTUS03	450			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266184	PTUS03	495			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266187	PTUS03	499			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266190	PTUS03	503			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266193	PTUS03	504			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266196	PTUS03	490			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			
5266199	PTUS03	504			W. 44. US AIR ST 1 HYBRID			

Fonte: Documentação interna

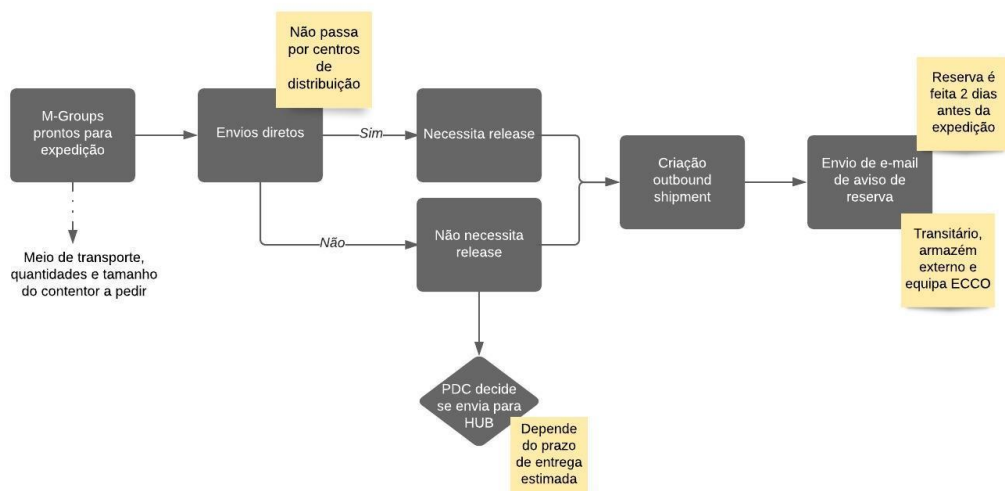
Por intermédio da transação SQ00 – SK_SD0002 (SAP) podemos verificar quais os *M-Groups* que estão empacotados e quantas tarifas tem, relevante para a criação do *outbound shipment*. Essa verificação pode ser feita de dois modos: por *M-Group* e por material, sendo igualmente possível a verificação da quantidade de pares que o *M-Group* em causa dispõe, as quantidades que já se encontram empacotadas. Posteriormente é possível verificar se o *M-Group* em causa está totalmente empacotado, bem como o número de tarifas.

No seguimento da reserva, recorre-se ao SAP para criar *shipment* para o processo em causa, onde se regista dados como o agente transitário, a rota, o tipo de envio e as condições do mesmo.

Segue-se a elaboração de um *e-mail* de aviso de reserva para os respetivos responsáveis no armazém externo, sito na Maia, bem como para os responsáveis da transportadora que efetuará o transporte (transitário) e a respetiva equipa de PDC na ECCO. Deste modo, os responsáveis são previamente informados sobre o número de *shipment*, o tipo de envio, a semana em que será feito e informações e detalhes adicionais sobre a mercadoria, os quais podemos verificar pelos exemplos representados no anexo III.

De modo a explicar de forma sucinta o trabalho desenvolvido na área das reservas, foi elaborado o seguinte fluxograma (fig. 9).

Figura 9 - Fluxograma de operações de reserva



Fonte: Elaboração própria

A partir do momento de finalização do par de sapato, na produção, estes são acondicionados, colocados em paletes e posteriormente recolhidos para o armazém externo.

Finalizado o pedido de reserva, os pares são enviados para o cliente, em tarifas. Importa realçar que quando se trata de grupagem⁹ a mercadoria segue em paletes, onde é possível acomodar cerca de 10 caixas. Nos casos em que a mercadoria segue em paletes, o PDC *Planner Executive* possui a responsabilidade de passar a informação ao armazém externo se a carga segue em paletes e por sua vez, o armazém indica o número de paletes. Por outro lado, existem cargas que seguem em cartões soltos, nomeadamente quando as cargas seguem em contentores completos, camiões completos, e também se verificam cargas que saem para o cliente paletizadas, nomeadamente quando seguem em LCL para Ásia e Pacífico (APAC).

3.6.1.3. Faturação

No âmbito da faturação, verifica-se um conjunto de procedimentos a seguir, com o objetivo de gerar faturas da mercadoria a despachar. Seguindo esses procedimentos, leva-se em consideração o destino da mercadoria. Assim, se o destino da mercadoria se insere

⁹ Grupagem corresponde a *Less than Container Load* (LCL), que indica que a capacidade total do meio de transporte não é utilizada. Fonte: (Costa, 2016; Kuehne+Nagel, s.d.).

dentro do espaço europeu, são geradas faturas em nome da ECCO Portugal. Nos casos em que a mercadoria se destina a zonas extracomunitárias, as faturas são geradas sob a ECCO *Denmark* (DK), casa mãe, em Portugal.

Relativamente a faturas extracomunitárias, estas são geradas um dia antes do despacho da mercadoria. Desta forma, o despachante efetua o despacho no tempo certo para que os pares possam sair do país. As faturas cuja mercadoria se destine para a Europa podem ser geradas tanto no dia de despacho, como no dia seguinte. Os pressupostos gerais de faturação são:

- Mercadoria com destinos extracomunitários são faturadas um dia antes da saída, permitindo ao despachante efetuar o despacho;
- Mercadoria que tenham como destino um qualquer país Europeu, geralmente são faturadas 1 dia após a saída, podendo também ser faturadas no próprio dia, dado que não necessitam de despacho.

Os casos em que os pares possuam *Inward Processing Regime* (IPR¹⁰) exigem atenção redobrada dada a necessidade de verificar se a realização de despacho compensa. Regra geral, quando se tem IPR em cerca de 24 pares, não compensa fazer fatura com IPR e consequentemente declaração de IPR, especialmente se se tratar de carga aérea, uma vez que a poupança ronda 1/2€. A declaração de IPR compensa quando se trata de centenas de pares, traduzindo-se numa poupança superior a 30€ que corresponde ao custo de um despacho. Os despachos podem ser elaborados em regime normal ou em regime de aperfeiçoamento ativo.

No que respeita à faturação, primeiramente devem ser considerados os três tipos de *sales order*, o que se pode verificar nas figuras 3 e 4, para efeitos de separação, inseridas na coluna “*Or. Type*”, podendo ser SO do tipo ZM (*Replenishment Order*), ZOR (*Main Order*) e ZO (*Repeat Orders*). Tratando-se de SO tipo ZM (sem cliente final definido), estas geralmente possuem *inbound*¹¹, logo é necessário adicionar *inbounds* e para tal é necessário criar o designado *inbound shipment* para inserir os respetivos números. As SO tipo ZOR, possuem cliente definido, portanto, são faturadas diretamente ao cliente. Relativamente às SO do tipo ZO, estas consistem em repetições de encomendas, ou seja,

¹⁰ Aperfeiçoamento ativo.

¹¹ *Inbound* consiste num agrupamento de mercadorias que um recetor recebe.

o cliente já solicitou, anteriormente, χ pares, γ quantidades, $\chi\gamma$ material. Neste caso, o cliente solicita novamente o mesmo pedido, por isso, em vez de se gerar novo processo, utiliza-se o mesmo que anterior, mas com novas atualizações.

A seguinte sequência de texto visa explicar os processos de exportação que se destinem a países comunitários, bem como considerações a ter nesses passos.

Através de um quadro exposto no escritório, geralmente atualizado pelo *PDC Planning Executive*, pode-se verificar quais os *shipments* que têm de ser despachados, bem como o destino, tipo de transporte e o número de pares. A partir daí, e de modo a simplificar, insere-se o número de *shipment* a faturar na conta de *e-mail* profissional, onde iremos encontrar o *e-mail* de aviso de reserva, que conterá as informações essenciais. Nesse *e-mail*, iremos encontrar um quadro como o da ilustração 7, que se encontra abaixo.

As principais informações a reter da figura 10 são os *M-Groups*, o tipo de SO – “*Or. Type*” e o número de pares. A partir daí, é necessário o tratamento de todos os *M-groups* no SAP para efeitos de faturação.

Figura 10 - *M-Groups* para faturação

Mgroups	Or. Type	Route	Comment	Pairs	ClI	Week	Plan from	Shipment	VAS
4273730	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	237	35	25	10/04/2019	584082	VAS CHINA
4273753	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	339	36	25	10/04/2019	584082	VAS CHINA
4273759	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	369	43	25	10/04/2019	584082	VAS CHINA
4273771	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	372	49	25	10/04/2019	584082	VAS CHINA
4273783	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	489	59	25	10/04/2019	584082	VAS CHINA
4273802	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	618	64	25	10/04/2019	584082	VAS CHINA
4273826	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	486	72	25	10/04/2019	584082	VAS CHINA
4278029	ZOR	PTCN04	W. 22, CN SEA VAS China (rdd 18)	294	35	22	12/04/2019	584082	VAS CHINA
4278036	ZOR	PTCN04	W. 23, CN SEA VAS CHINA	30	4	23	12/04/2019	584082	VAS CHINA
4278042	ZOR	PTCN04	W. 23, CN SEA VAS CHINA (rdd 18)	123	15	23	12/04/2019	584082	VAS CHINA
4278069	ZOR	PTCN04	W. 24, CN SEA VAS CHINA	30	4	24	12/04/2019	584082	VAS CHINA
4278193	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	48	6	25	12/04/2019	584082	VAS CHINA
4279650	ZM	PTCN04	W. 23, CN SEA VAS CHINA	198	18	23	12/04/2019	584082	VAS CHINA
4279658	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS CHINA	15	2	25	12/04/2019	584082	VAS CHINA
4281211	ZOR	PTCN04	W. 23, CN SEA VAS CHINA	135	12	23	15/04/2019	584082	VAS CHINA
4281214	ZM	PTCN04	W. 23, CN SEA VAS CHINA	96	10	23	15/04/2019	584082	VAS CHINA
4281223	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS CHINA	159	17	25	15/04/2019	584082	VAS CHINA
4283418	ZM	PTCN04	W. 23, CN SEA VAS CHINA	299	27	23	17/04/2019	584082	VAS CHINA
4283428	ZOR	PTCN04	W. 25, CN SEA VAS China	132	16	25	17/04/2019	584082	VAS CHINA
4283454	ZOR	PTCN04	W. 23, CN SEA VAS CHINA	111	19	23	17/04/2019	584082	VAS CHINA
				4580	543				

Fonte: Documentação interna

De seguida, segue-se o tratamento das *deliveries* para emitir os bens, como também é necessário retirar as mercadorias do stock para entrega, permitindo deste modo proceder

à faturação. Este processo designa-se de *Post Goods Issue* e acontece após todo o procedimento de preparação das encomendas.

Finalizada a emissão de mercadorias a serem despachadas, procede-se a emissão das faturas, onde é essencial considerar o tipo de fatura a obter. Existe depois tipos de faturas que podem ser elaboradas, sendo elas a fatura do tipo **IV** (*Intercompany billing*), que consistem em faturas geradas na ECCO Portugal para a ECCO Dinamarca e as faturas extracomunitárias que podem ser do tipo **F2** (faturas feitas com base na DN) ou **ZPDC** (faturas feitas com base no *Debit Memo*). Nos casos em que está em processo a elaboração de uma fatura extracomunitária, apesar de ser imprescindível a faturação do tipo F2, é também imprescindível gerar do tipo IV e nos casos em que se fatura para zonas comunitárias são elaboradas somente faturas do tipo IV.

De seguida, procede-se à atualização do *outbound shipment*, onde é fundamental inserir todas as *outbound deliveries*, para que tenhamos informação daquilo que está a ser enviado (importa lembrar que as *deliveires* – DN – possuem informação sobre o cliente, artigos, tamanhos, quantidades, etc. Caso as *deliveries* não sejam inseridas, obtém-se um *shipment* vazio, isto é, obtemos apenas informação do destino, meio de transporte, datas e nenhuma informação da carga que é enviada). Consequentemente, ao atualizar e gravar o *outbound shipment*, o SAP remove automaticamente o *billing block* das *Debit Memo* (se o tipo de ordem for ZOR). Sucintamente, o *billing block* bloqueia as *deliveries* para faturação, portanto antes de fazer a F2 ou ZPDC é necessário remover este bloqueio.

Acima encontra-se sucintamente descrito o processamento geral das faturações, no entanto, os 3 tipos de SO exigem processamentos diferentes. Tal como foi mencionado anteriormente, para emissão das faturas F2 é necessário desbloquear *deliveries* ou retirar o *billing block* das DN para faturação. No caso das ZM retira-se o *billing block* das DN – usando o **ZHUBS** e o **ZHUBI** e a remoção do *billing block* das ZOR é feito no *debit memo*, e é ao salvar o *shipment* como explicado em cima.

O primeiro passo passa pela transação **ZHUBS**, onde é necessário introduzir o número de *shipment* em causa e efetuar a mudança do estado de *Handling Units* (que neste caso se refere a tarifas). O segundo passo passa pela **ZHUBI**, sendo preciso a introdução do

número de *shipment* e por fim proceder à libertação do bloqueio de faturação nas *deliveries*.

Posteriormente, são geradas faturas do tipo F2 no SAP. Para faturar faturas ZPDC, é necessário obter *debit memos*. Deste modo, é necessário o tratamento de todas as *debit memos*, propiciando os números das faturas ZPDC. Para verificar se os pares foram devidamente faturados, basta verificar se o número total de pares coincide com os pares a faturar.

A passagem das faturas processadas para PDF, acontece por intermédio do SAP, onde se introduz os números das faturas geradas. Para faturas insere-se o tipo de *output ZMAR e ZCC6* para o documento de desalfandegamento aduaneiro. As faturas do tipo IV, são geradas de modo semelhante e são criados PDF em nome da ECCO Dinamarca, que é igualmente relevante no caso de um processo com saída a um país extracomunitário.

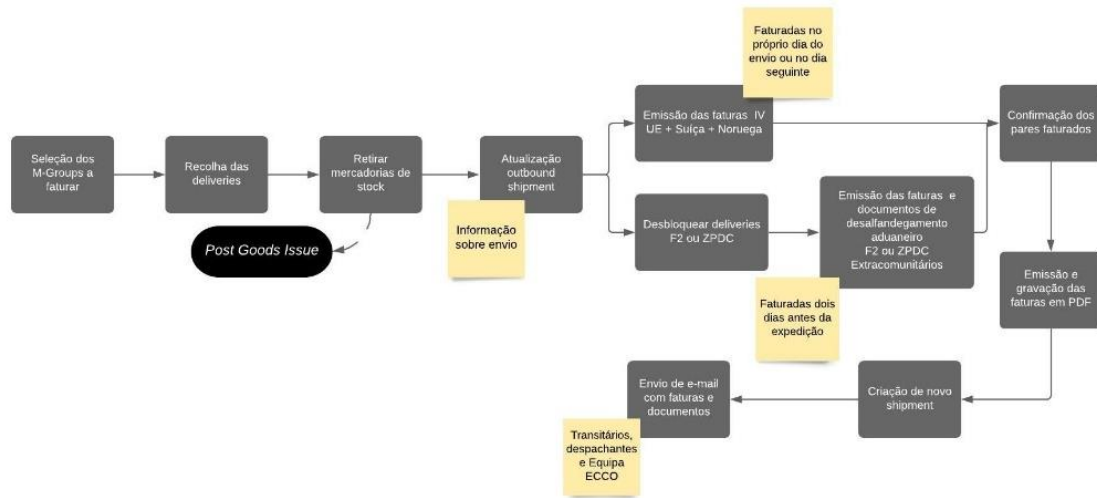
O processo acima descrito, desde a transação **ZHUBS**, retrata o procedimento a desenvolver quando se trata de todos os *Non UE shipment*, incluindo Noruega e Suíça. Nestes casos, o envio é feito para a Dinamarca, que por sua vez enviam para estes dois países, já com o despacho previamente elaborado em PT.

Finalizada esta sequência de passos supramencionados, segue-se a elaboração dos despachos. Por outro lado, a Declaração de Mercadorias Disponíveis para Exportação (DME) são emitidas pelo PDC, neste caso o armazém externo. Nos casos em que a carga é LCL a DME é emitida pelo transitário. Somente cargas aéreas não necessitam de DME.

De seguida, é enviado um *e-mail* com documentos para faturação (anexo VI), seguindo as respetivas faturas em anexo e documento para efeitos de despacho aduaneiro, além de duas tabelas que indicam ao despachante, quais os pares requerem despacho sob regime de aperfeiçoamento ativo e quais os pares que exige despacho em regime normal.

O seguinte fluxograma visa explicar de modo sucinto o processamento geral da faturação, até ao momento de envio das faturas às respetivas partes interessadas.

Figura 11 - Fluxograma de operações de faturação



Fonte: Elaboração própria

Após o envio das faturas, fica a faltar o *Pre-Alert* (figura 12), a atualização do mapa de exportação do PDC, o Documento Aduaneiro Único (DAU), a introdução de *inbounds* no *shipment*, nomeadamente quando se trata de SO tipo ZM, se existir e o arquivo digital do processo.

O denominado de *Shipment Library Access*, vulgo *pre-alert* é dos últimos passos no processo de faturação e consiste num aviso enviado ao cliente, ou em determinados casos, o armazém ou responsável designado pelo cliente, sobre a mercadoria que chegará ao destino. É extraído um ficheiro *excel* que inclui informações como a *Estimated Time Arrival* (ETA), número de caixas, carta de porte e informação diversa, a qual se encontra explícita na figura 13.

Figura 12 - Shipment Library Access “Pre-alert”

The screenshot displays a multi-step SAP form for shipment library access. The steps are as follows:

- STEP 1 - select Origin:** ECCO Factory.
- STEP 2 - select Country or Customer:** Import Country: All; Customer/ Vendor ID: All.
- STEP 3 - check order and shipment type:** Shipment type: "Z008 (Sea); Z015 (Truck)".
- STEP 4 - select MOT:** Table with columns: Default, MOT, Shipment route, Incoterm, Forwarder, Port of Discharge. Rows include Air, PTA03, CIP, etc.
- STEP 5a - Shipping requirements:** Table with columns: AWB type, BL type, Copy, CMR required?, Direct routing required?, Cert for Country of Origin?, Duty Relief Form, Inspection result required?, Invoice type, Manual packing list required?, Palletization required?.
- STEP 5b - Special requirements:** Special requirements, Special requirements2, Special requirements3, Special requirements4.
- STEP 6 - check consignee and delivery address:** Consignee, Delivery Address IF different from Consignee, Notify (BL/AWB), COURIER requirements.
- STEP 7 - send shipping prealert SD0041 to distribution list:** Distribution list (TO), Distribution list (CC).

Summary statistics on the right:

Pallet Required	No Pallet Required
7	14.02
No of pallets	Breakeven CBM
23/9/2020	27/5/2020
Last Modified for Shipping Req	Last Modified for Customer

Fonte: Documentação interna

Figura 13 - Query SD0041

The screenshot shows a data table from SAP Query SD0041. The table contains multiple columns with various data points, including dates, numbers, and text. Several rows are highlighted in yellow.

Fonte: Documentação interna

3.6.2. Software: SAP

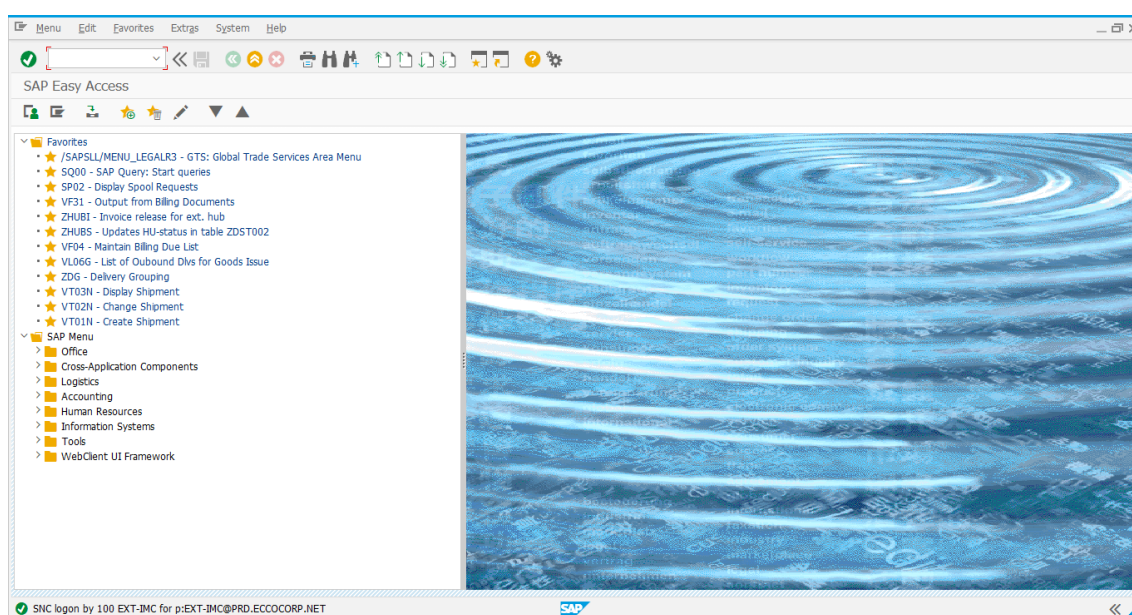
Os softwares de gestão, denominados de *Enterprise Resource Planning* (ERP) consistem num *software* de gestão de processos de negócio, que integram todas as atividades e processos inerentes à organização num único lugar (Motta et al. 2019; Moore, 2017)

O SAP, *software* usado pela ECCO’Let, e restante grupo, é utilizado como suporte para o desenvolvimento das atividades diárias, sendo que esta ferramenta possibilita o trabalho nas áreas da contabilidade, gestão de pessoal, faturação, permitindo contemplar a empresa como um todo, dividindo módulos, onde cada módulo corresponde a uma área específica,

como por exemplo, o módulo *Material Management* (MM), que se comunica com outros sistemas SAP, assegurando um fluxo constante de informações.

A seguinte figura apresenta a página inicial do SAP, onde constam os diversos atalhos, especialmente os favoritos, que são logo disponibilizados e prontos a utilizar de forma intuitiva. Para aceder às páginas pretendidas, é possível fazê-lo através da inserção de códigos específicos, como é o caso do atalho para a criação de *billing document* (código: VF01).

Figura 14 - Página inicial do SAP



Fonte: Documentação interna

3.6.3. Outras atividades desenvolvidas

Além das atividades previamente definidas para estágio, surgiu a oportunidade de aprendizagem de outras funções dentro do departamento logístico. Deste modo, além das tarefas previamente definidas, nomeadamente no que se refere à faturação e reservas, a exportação via correio expresso e averiguação e registo de faturas de fretes e de despachos foram outras das tarefas.

Na exportação via expresso, as tarefas passavam pela criação de *outbound shipment*, geralmente, para produtos de produção para testes. O *outbound shipment*, é gerado no

software da empresa e consiste num documento que contém toda a informação para acionar e acompanhar o processo de saída da mercadoria (SAP, 2017). O processo de criação de *outbound shipment* é semelhante ao da criação de *shipment*, sendo que a diferença incide principalmente sobre o tipo de *shipment*, além de que no caso dos expressos não existem *deliveries* a inserir.

O registo de faturas de fretes e de despacho revelou-se um processo relativamente simples. Aquando da receção das faturas por parte do departamento Financeiro, procedia-se à revisão dos custos cobrados e conseqüentemente sua verificação no mapa de processos de importação, onde se tem de incluir esses custos, bem como a sua retificação, no caso de faturas de frete.

Dada a situação pandémica que se fez sentir globalmente, afetando direta e indiretamente indivíduos, organizações e demais entidades comuns, o estágio viu-se suspenso no decorrer deste. Em concordância com a entidade acolhedora e com os orientadores académicos, decidiu-se proceder para o “tele-estágio”, do mesmo modo que os colaboradores teriam iniciado o teletrabalho. Deste modo, para colmatar horas em falta, desenvolveu-se um *flow* dos processos de importação em língua inglesa, além de um trabalho de pesquisa de mercados com os quais a empresa trabalha, isto é, as suas necessidades específicas para importação/exportação (documentos, certificados de origem, etc). Finalizado o período de “tele-estágio”, houve oportunidade de retornar à empresa, permitindo assim dar continuidade ao estágio que tinha ficado em *standby*.

O estágio na ECCO'Let Portugal e consequentemente a realização deste relatório, reflete a etapa final do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, tendo permitido a consolidação de conhecimentos teórico-práticos sobre a internacionalização e as exportações, auferindo uma percepção mais concreta.

O foco sobre a exportação deriva do facto de se tratar de uma das formas de internacionalização e por representar a área de trabalho no estágio. Por outro lado, no que se refere a modos de entrada, a entidade de estágio internacionalizou-se em Portugal, por intermédio de uma subsidiária de produção, constituindo uma forma de IDE.

No que se refere à indústria Portuguesa de calçado pode-se concluir que possui posição de destaque na indústria europeia e mundial de calçado, resultado da aposta na inovação, modernização e competitividade.

Este estágio permitiu solidificar e transpor para a componente prática a teoria adquirida ao longo da formação académica, assim como fomentar competências e conhecimentos de organização e tratamento documental, de comunicação e relacionamento com as partes, de adaptação a novas rotinas e de incremento de experiência profissional, permitindo a concretização dos objetivos académicos e pessoais estabelecidos, dada a necessidade de adaptação ao panorama pandémico que veio comprometer os planos previamente estabelecidos. Com a pesquisa de mercados e a descrição de processos, trabalho elaborado aquando do confinamento, o estágio revelou-se mais completo e instrutivo, permitindo-me compreender as necessidades burocráticas dos mercados alvo, referente ao comércio internacional. Adicionalmente, surgiu a oportunidade de explorar outras áreas de trabalho (controlo de faturas de frete e de despacho – importação), contribuindo assim para a concretização dos objetivos inicialmente propostos.

Em conclusão, a realização de uma componente prática configura-se uma mais valia, não só pela solidificação e aquisição de conhecimentos, mas também pela oportunidade de explorar diferentes tarefas desenvolvidas no interior dos espaços empresariais e de estabelecer uma rede de contactos que atualmente se figura cada vez mais importante, tal como o incremento do *networking*. O estágio e o relatório, complementam-se e traduzem-se numa experiência enriquecedora, que me proporcionou bases sólidas para a o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, M. G., & Mucharreira, P. R. (2015). A Internacionalização e a Importância das Exportações na Atividade Empresarial – O Setor do Calçado em Portugal. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 1(2), 56-93. https://www.researchgate.net/publication/282326158_Antunes_M_G_Mucharreira_P_R_2015_A_Internacionalizacao_e_a_Importancia_das_Exportacoes_na_Atividade_Empresarial_-_O_Setor_do_Calcado_em_Portugal_Portuguese_Journal_of_Finance_Management_and_Accounting
- APICCAPS. (2018). Monografia Estatística. <https://www.apiccaps.pt/publications/facts-numbers/126.html>
- APICCAPS. (2018a). *Calçado em números*. <https://www.apiccaps.pt/news/calçado-em-numeros/3276.html>
- APICCAPS. (2020). N.º279 09/2020 . *Jornal APICCAPS*(279), 1-28. https://www.apiccaps.pt/library/media_uploads/jornal-da-apiccaps-279.pdf
- APICCAPS. (2019). Facts & Numbers 2019. *Facts & Numbers*. <https://www.apiccaps.pt/publications/facts--numbers/126.html>
- Banco de Portugal. (2018). Análise setorial da indústria do calçado 2012-2016. *Nota de Informação Estatística*, p. 6. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_10_2012.pdf
- Bieger, B. N., Costella, M. F., Jacoski, C. A., & Nienow, S. (2014). Missão, visão e valores das 50 maiores construtoras e incorporadoras brasileiras. *XV Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído*, 1, 1055-1064. <https://doi.org/10.17012/entac2014.91>
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42-55. https://www.researchgate.net/publication/44152489_O_PRISMA_DA_INTERNACIONALIZAAO_UM_ESTUDO_DE_CASO
- Camilo, E., Verdu, F. C., & Nascimento, M. R. (2015). O processo de internacionalização de duas empresas. 35 *SEMAD*, (p. 17).

https://www.researchgate.net/publication/315701245_O_PROCESSO_DE_INTERNACIONALIZACAO_DE_DUAS_EMPRESAS

- Cardoso, M. (2019). *Calçado só bate meio recorde na exportação*. <https://expresso.pt/economia/2019-01-07-Calçado-so-bate-meio-recorde-na-exportacao>
- Carvalho, E., & Santos, R. M. (2016). AS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. *Revista Foco*, 9(1), 23. https://www.researchgate.net/publication/311608317_AS_DIRETRIZES_ORGANIZACIONAIS_uma_analise_pratica_da_missao_visao_e_valores_em_uma_pequena_empresa_em_Mossoro-RN
- Cassol, A., Novakowski, B. F., Tonial, G., & Dalbosco, I. B. (2018). Estratégias de internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo multicase. *Revista Gestão Organizacional*, 10(3), 55-78. <https://doi.org/10.22277/rgo.v10i3.3889>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Costa, L. (2016). *Grupagem versus Cargas Completas*. <http://www.multicargo.pt/blog/grupagem-cargas-completas>
- Costa, L. F., Añez, M. E., Mol, A. L., & Damasceno, T. S. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(4), 960-973. <https://doi.org/10.1590/1679-395154072>
- Costa, T. J. (2010). *A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via e-commerce - estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado, Porto. <http://hdl.handle.net/10216/52218>
- Dekel-Dachs, O., Simba, A., & Klipan, H. (2020). Born global SME in contemporary markets. Em *Entrepreneurship Marketing* (p. 13). <https://doi.org/10.4324/9780429505461-18>

- Delgado, D. F. (2010). *Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PME Portuguesas com componentes de serviços*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/71389>
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00080>
- Dicionário Financeiro. (2017). *Missão, visão e valores de uma empresa*. <https://www.dicionariofinanceiro.com/missao-visao-valores/>
- Dicionário Financeiro. (2017a). *O que é estrutura organizacional?* <https://www.dicionariofinanceiro.com/estrutura-organizacional/>
- Diniz, F., Duarte, N., & Vaz, R. (2015). A inovação de produto na Indústria Portuguesa de Calçado. *Sodebras*, 10(112), 124-129. https://www.researchgate.net/publication/279196966_INOVACAO_DE_PRODUTO_NA_INDUSTRIA_PORTUGUESA_DO_CALCADO/stats
- Dominguinhos, P. M. (1997). *O processo de internacionalização: a experiência das empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/18875/1/DM-PMJCD-1997.pdf>
- Dominguinhos, P. M. (2001). A internacionalização das empresas portuguesas: realidades e desafios. *9º Encontro de Economia Industrial*, (p. 33). <http://hdl.handle.net/10400.26/4610>
- ECCO. (2013). *50 ANOS DE ECCO* [manuscrito não publicado].
- Economias. (2017). *Análise SWOT: o que é e para que serve?* <https://www.economias.pt/analise-swot-o-que-e-e-para-que-serve/>
- Escandon-Barbosa, D., Rialp-Criado, J., Fuerst, S., Rodriguez-Orejuela, A., & Castro-Aristizabal, G. (2019). Born global: the influence of international orientation on export performance. *Heliyon*, 5(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02688>
- Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

- Ferreira, M. A., Serra, F. R., & Reis, N. M. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10, 28-52. <https://10.5585/riac.v10i1.1719>
- Heck, N. C. (2007). 2 - CONSUMO: CRESCIMENTO E LIMITES. Metalurgia Extrativa dos Metais Não-Ferrosos, pp. 10-19. <http://www.ct.ufrgs.br/ntcm/graduacao/ENG06631/NOVAMetex-2.pdf>
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Johanson, J., & Vahlne, E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2015). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. Em M. Forsgren, U. Holm, & J. Johanson (Edits.), *Knowledge, Networks and Power*. (Vol. 40, pp. 1411–1431). Londres: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137508829_7
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm - four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Jornal de Negócios. (2020). *Calçado dá tropeção de seis anos nas exportações*. <https://www.apiccaps.pt/news/exportacoes-de-calcado-continuam-a-acelerar/1720.html>

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
https://www.researchgate.net/publication/284105759_A_taxonomy_of_born-global_firms
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 124-141.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096>
- Koufteros, X., Peng, X. D., & Teixeira, R. (2012). Organizational Structure, Integration, and Manufacturing Performance: a Conceptual Model and Propositions. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1), 69-81.
<http://dx.doi.org/10.12660/joscmv5n1p70-81>
- Kuehne+Nagel. (s.d.). *Less-than-container Load (LCL)*. https://jp.kuehne-nagel.com/en_gb/seafreight/less-than-container-load-lcl/
- Kunitz Shoes. (2016). *What makes a good walking shoe?*
<https://kunitzshoes.ca/2016/05/makes-good-walking-shoe/>
- Leite, A. N. (2010). A internacionalização da economia portuguesa. *Relações Internacionais*(28), 119-132. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S1645-91992010000400009&script=sci_arttext&tlng=en
- Leonidou, L. C. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research*, 14(2), 43-68.
<https://doi.org/10.19030/jabr.v14i2.5714>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55, 51-67.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22, 565-586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Martins, F. M. (2013). *As estratégias de internacionalização, as suas motivações e determinantes – o caso do grupo Pestana*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
<http://hdl.handle.net/10400.5/10643>

- Moore, F. O. (2017). ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.32920.49926>
- Motta, A. C., Hecksher, R. R., Bordalo, R. A., & Castor, E. C. (2019). Problemas e riscos enfrentados em projetos de rollout global do ERP SAP. *P2P e Inovação*, 5(2), 176-199. <https://doi.org/10.21721/p2p.2019v5n2.p176-199>
- Moura, G. B., & Paza, A. C. (2017). O estágio da pré-internacionalização nas pequenas e médias empresas. *XX SemeAd - Seminários de Administração da Universidade de São Paulo*. São Paulo. https://www.researchgate.net/publication/328768663_O_estagio_da_pre-internacionalizacao_nas_pequenas_e_medias_empresas
- Oliveira, A. F. (2014). Calçado: O deslumbramento pela internacionalização - Erros que poderiam levar ao insucesso. <http://hdl.handle.net/10400.5/11186>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Pereira, J. R., Zili, J. C., Vieira, A. C., & Volpato, D. (2017). Fatores determinantes e estratégias para a internacionalização. *30º Congresso Internacional de Administração de Ponta Grossa*, (p. 12). https://www.researchgate.net/publication/320170196_Fatores_determinantes_e_estrategias_para_a_internacionalizacao_Determining_factors_and_strategies_for_internationalization
- Pereira, R., & Pinto, M. (2017). Estratégias de internacionalização – Estudo de caso para empresas portuguesas. *Revista Economia, Empresas e Empreendedores e CPLP*, 3(2). <https://doi.org/10.29073/e3.v3i2.45>
- Pinto, I. (2017). Calçado. A indústria mais sexy da Europa é, agora, "infinitamente cool". <https://www.dinheirovivo.pt/economia/calçado-a-industria-mais-sexy-da-europa-e-agora-infinitamente-cool-12833577.html>
- Pinto, M. A., & Pereira, R. S. (2016). A internacionalização das PME portuguesas: um estudo de caso. <http://hdl.handle.net/10400.22/7709>

- Portella, A. R., Oliveira, M. C., Ferreira, D. D., & Borba, J. A. (2015). Responsabilidade socioambiental por meio da missão, visão e valores: um estudo nas 100 maiores empresas de Santa Catarina. *Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental*, 4(1), 217. <http://dx.doi.org/10.19177/rgsa.v4e12015217-241>
- Ramos, R. (s.d.). *Missão, Visão e Valores: Os Princípios Essenciais*. https://www.infoescola.com/administracao_/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/
- Rocha, A. J. (2012). *A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado: O caso da Amigluv e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês*. Relatório de Estágio, Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/23488>
- Rodriguez, C. M., Wise, J. A., & Martinez, C. R. (2013). Strategic capabilities in exporting: An examination of the performance of Mexican firms. *Management Decision*, 51(8), 1643-1663. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2012-0766>
- Roza, J. F., & Verdu, F. C. (2011). A internacionalização de uma empresa Maringaense. 31 *SEMAD*. https://www.researchgate.net/publication/315701047_A_INTERNACIONALIZACAO_DE_UMA_EMPRESA_MARINGAENSE
- Rua, O. L., & França, A. (2017). Influência da proatividade no desempenho das exportações. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 106-119. https://www.researchgate.net/publication/320347576_Influencia_da_proatividade_e_no_desempenho_das_exportacoes_Influence_of_proactivity_in_exports_performance
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT Analysis. Em *Wiley Encyclopedia of Management*. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>
- Santo, R. J. (2015). *Análise ao cluster do calçado em Portugal: comparação de players e perspectivas futuras para o sector*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/12483>
- Santos, J. D. (2003). Work paper sobre a análise SWOT. *Politécnica*, 43-46. https://www.researchgate.net/publication/319344672_Analise_SWOT

- SAP. (2017). *Outbound Delivery Order*.
https://help.sap.com/doc/saphelp_ewm94/9.4/en-US/60/cbcb53ad377114e10000000a174cb4/frameset.htm
- Silva, J. R. (2005). A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 45, 102-115.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000500008>
- Simões, A. C. (2010). *Internacionalização das empresas portuguesas: processos e destinos*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão.
<http://hdl.handle.net/10400.5/2930>
- Sousa, C. I. (2014). *Relatório de Estágio “Abotoa Lda./SKYPRO Shoes”*. Relatório de Estágio, Instituto Politécnico do Porto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/5531>
- Suárez-Ortega, S. (2003). Export barriers: Insights from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 21(4), 403-419.
https://www.researchgate.net/publication/284497935_Export_barriers_Insights_from_small_and_medium-sized_firms
- Supply Chain Digital. (2016). How ECCO shoes built an innovative supply chain. *Company Report*, 22. <https://www.supplychaindigital.com/brochure/how-ecco-shoes-built-innovative-supply-chain>
- Vagos, C. A. (2015). *A internacionalização da Economia Portuguesa via promoção das exportações e criação de valor acrescentado*. Relatório de Estágio, Faculdade de Economia - Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/80039>
- Vaillant, Y., Lafuente, E., & Bayon, M. C. (2019). Early internationalization patterns and export market persistence: a pseudo-panel data analysis. *Small Business Economics*, 53(3), 669–686. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0071-z>
- Verdu, F. C. (2011). A Internacionalização de uma Pequena Empresa. *EnANPAD*.
https://www.researchgate.net/publication/315760320_A_Internacionalizacao_de_uma_Pequena_Empresa

Vivas, C., & Sousa, A. (2012). *Estratégia. Estratégias de internacionalização: contexto, atuação e performance das empresas de vinhos portuguesas*. <http://hdl.handle.net/10174/8182>

Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2012). Born Globals: How are they Different? Em *Interdisciplinary Approaches to Product Design, Innovation, & Branding in International Marketing (Advances in International Marketing)* (Vol. 23, pp. 305-329). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2012\)0000023019](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2012)0000023019)

World Footwear. (2020). *The World Footwear 2020 Yearbook*.

Anexo I – Texto de apreciação

Elaborado pela orientadora na entidade de acolhimento, Catarina Amaral:

“As expectativas que a empresa tinha com relação ao estágio da Inês foram atendidas plenamente.

A Inês adaptou-se à equipa de trabalho, sendo sociável e cooperativa, e à execução das tarefas. Adaptou-se também às alterações provocadas pela pandemia, nomeadamente a realização de tele-estágio.

Adquiriu os conhecimentos teóricos e práticos necessários para desenvolver as atividades que lhe foram propostas. Demonstrou preocupação e empenho na qualidade do trabalho que realizou.

A Inês teve um comportamento sempre de acordo com os valores da empresa, normas e regulamentos internos. Foi sempre assídua e pontual, e organizada nas suas tarefas.”

Anexo II – Excerto A4 – Lista de paletes a movimentar e os bins¹²

Wave Created

Picking list and pallet content description for pallet stock

Reference 2000097466



Handling unit	Bin no.	Material	Description	Cont.	Pick	Rest
0010809704703172764	170702	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	6	6	0
0010809704703169910	171805	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	31	1	30
0010809704703174677	174005	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	40	40	0
0010809704703170720	180204	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	48	46	2
0010809704703174878	182203	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	15	6	9
0010809704703174789	206205	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	30	24	6
0010809704703181828	228205	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	99	70	29
0010809704703169616	231506	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	59	56	3
0010809704703182500	253803	05013401482	Helsinki Cocoa Brown Aztec	46	2	44
0010809704702862987	230902	10152359065	W Golf Biom G 2 Black/Transparen 1	1	1	0
0010809704702862985	230902	10153354443	W Golf Biom G 2 Black/Bufled Silv 1	1	1	0
0010809704702860555	235702	10156301007	W GOLF Biom G 2 White	1	1	0
0010809704702860571	235702	13011450751	M Golf Cool Dark Shadow/Black Tr 1	1	1	0
0010809704702417891	256808	13181401001	M Golf BIOM G3 Black Roadmaste 1	1	1	0
0010809704703127476	203104	13182401001	M Golf Biom G3 Black Dritton	6	3	3
0010809704703127068	204903	13182401001	M Golf Biom G3 Black Dritton	8	5	3
0010809704703179236	246104	13182401001	M Golf Biom G3 Black Dritton	3	1	2
0010809704703193991	238002	13182401007	M Golf Biom G3 White Dritton	68	33	35
0010809704703194571	243204	13182401007	M Golf Biom G3 White Dritton	80	80	0
0010809704703195312	247106	13182401007	M Golf Biom G3 White Dritton	79	79	0
0010809704703195333	253307	13182401007	M Golf Biom G3 White Dritton	80	4	76
0010809704703195892	257204	13182401007	M Golf Biom G3 White Dritton	78	56	22
0010809704703140232	208003	13182401379	M Golf Biom G3 Concrete Dritton	34	24	10
0010809704703140875	237403	13182401379	M Golf Biom G3 Concrete Dritton	47	9	38
0010809704703140954	239206	13182401379	M Golf Biom G3 Concrete Dritton	62	17	45
0010809704703196439	240104	13182401379	M Golf Biom G3 Concrete Dritton	80	66	14
0010809704703140152	266207	13182401379	M Golf Biom G3 Concrete Dritton	49	4	45
0010809704703139964	210504	13183401602	M Golf Biom G3 Dark Shadow Dritt 57	19	19	38
0030809704702951564	167904	15190401705	M Golf S-Lite Walnut Racer Yak	1	1	0
0010809704702376765	172504	15530450612	M Golf Cool Pro Black/Brick Drit/O 1	1	1	0
0010809704702645474	189404	15530450612	M Golf Cool Pro Black/Brick Drit/O 1	1	1	0
0010809704702450942	206203	15530450612	M Golf Cool Pro Black/Brick Drit/O 1	1	1	0
0030809704702342410	209006	15530450612	M Golf Cool Pro Black/Brick Drit/O 1	1	1	0
0010809704702494100	212907	15530450612	M Golf Cool Pro Black/Brick Drit/O 1	1	1	0
0010809704702025459	225406	15530450612	M Golf Cool Pro Black/Brick Drit/O 1	1	1	0
0010809704702352347	207205	20503359529	Leisure WhitePowder OvidSambal 21	17	17	4
0010809704702883242	218704	20503359529	Leisure WhitePowder OvidSambal 15	9	9	6
0010809704703191148	241805	20503359529	Leisure WhitePowder OvidSambal 81	3	3	78
0010809704703190649	242503	20503359529	Leisure WhitePowder OvidSambal 92	91	91	1
0010809704703195895	244103	26640301177	Sartorelle 25 Tailored Silver Grey C100	7	7	93

¹² Local onde se situam, nas racks.

Wave Created

Picking list and pallet content description for pallet stock

Reference 2000097466



0010809704703171694	216505	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	85	43	42
0010809704703171749	216605	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	68	6	62
0010809704703196618	221902	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	82	51	31
0010809704703196657	228805	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	86	52	34
0010809704703188553	238804	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	98	98	0
0010809704703188556	239403	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	86	28	58
0010809704703190605	240704	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	84	10	74
0010809704703185336	243303	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	81	13	68
0010809704703192789	248204	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	90	90	0
0010809704703184408	248605	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	90	90	0
0010809704703172423	249402	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	76	8	68
0010809704703188012	250806	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	90	90	0
0010809704703187538	251206	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	89	62	27
0010809704703190114	258203	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	88	64	24
0010809704703190119	265305	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	88	64	24
0010809704703172754	268504	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	87	69	18
0010809704703172835	269104	83679402303	ST1 Hybrid Night Sky Moon	83	9	74
0010809704703181173	172902	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	50	50	0
0010809704703183229	210803	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	76	76	0
0010809704703185516	217905	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	22	22	0
0010809704703179800	246303	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	90	90	0
0010809704703181546	249602	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	87	87	0
0010809704703181933	255506	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	74	74	0
0010809704703164989	255604	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	17	8	9
0010809704703185517	261002	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	18	18	0
0010809704703179288	262005	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	78	78	0
0010809704703165578	265203	83680401001	ST1 Hybrid Black Santiago	16	1	15
0010809704703190591	261405	83746451393	ST1 Hybrid Lite NightSky Navy	85	6	79
0010809704703186051	178602	83746455915	ST1 Hybrid Lite Wild Dove Wild Do 96	6	6	90
Total				17,327	11,876	5,451
Total number of Handling units	277					
Total number of materials	40					

Anexo III – Excerto A5 – Visualização das quantidades por tamanho, necessárias para a wave (por palete)

Wave Created : 07-10-2020

1 / 1

HU number : 0010809704703169616

Material : 05013401482

Helsinki Cocoa Brown Aztec

Stock Category : **1

Reference : 2000097466

231506

Sizes : 41 43 46

Pick :	6	42	8	0	0	0	0	0	0	0	56
--------	---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Content :	9	42	8	0	0	0	0	0	0	0	59
-----------	---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	----

New Content :	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Anexo IV – Exemplo de e-mail de aviso de reserva

From:

Sent: terça-feira, 17 de março de 2020 11:49

To:

Cc:

Subject: RE: Reserva 1x Contentor 40HC - Destino US - 18.03.2020 às 08:00H - Shipment: 667198 / ref 20200651

Bom dia,

Detalhes finais:

607 CLL
5 649 PAA
63,035 M3
6 420,140 KG

M group	Or. Type	Route	Comment	Pairs	CII	Week	Plan from	Shipment
4888437	ZM	PTUS04	W. 22, US SEA	504	58	22	02/03/2020	667475
4897958	ZM	PTUS04	W. 22, US SEA	499	57	22	06/03/2020	667475
4903647	ZM	PTUS04	W. 13, US SEA	5	1	13	10/03/2020	667475
4903727	ZM	PTUS04	W. 17, US SEA	294	34	17	10/03/2020	667475
4903843	ZM	PTUS04	W. 18, US SEA	106	13	18	10/03/2020	667475
4903961	ZM	PTUS04	W. 22, US SEA	504	44	22	10/03/2020	667475
4905905	ZM	PTUS04	W. 13, US SEA	103	11	13	12/03/2020	667475
4906115	ZM	PTUS04	W. 22, US SEA	504	57	22	12/03/2020	667475
4906117	ZM	PTUS04	W. 22, US SEA	504	57	22	12/03/2020	667475
4906119	ZM	PTUS04	W. 22, US SEA	504	44	22	12/03/2020	667475
4906170	ZM	PTUS04	W. 17, US SEA	480	55	17	12/03/2020	667475
4907833	ZM	PTUS04	W. 17, US SEA	270	31	17	12/03/2020	667475
4909828	ZM	PTUS04	W. 17, US SEA	286	34	17	16/03/2020	667475
4909871	ZM	PTUS04	W. 22, US SEA	504	44	22	16/03/2020	667475
4909874	ZM	PTUS04	W. 22, US SEA	75	8	22	16/03/2020	667475
4911347	ZM	PTUS04	W. 16, US SEA	504	58	16	16/03/2020	667475
4911353	ZM	PTUS04	W. 17, US SEA	3	1	17	16/03/2020	667475
				5649	607			

De:

Enviada: 12 de março de 2020 13:20

Para:

Cc:

Assunto: NZ SEA LCL W12 - Shipment: 666786 - Enviar em paletes filmadas

Boa tarde,

Mercadoria a enviar por LCL na semana 12 para Nova Zelândia.
Assim que esteja pronta para recolha informaremos data e hora.

A carga vai ser enviada em euro paletes filmadas.

Garland: Por favor façam paletes com altura aproximada de 1,80 (podem misturar mgroups) e informem altura e peso.
Não exceder 5 paletes.

Detalhes da mercadoria:

7 CLL
44 PAA
0,391 M3
36,740 KG

M group	Or. Type	Route	Comment	Pairs	CII	Week	Plan from	Shipment
4888351	ZM	PTNZ04	W. 18, NZ Direct	44	7	18	06/03/2020	666786
				44	7			

Anexo V – Fatura

ECCO Sko A/S



Fiscal Agent: ECCO LET Portugal, Rua Francisco Rocha, N.º 134
4520-605 São João de Vár, Feira, Portugal

Delivery address

UKRAINE

UKRAINE

Invoice

Our VAT no.
PT980209218

Invoice no. 414024790	Inv. date 13.03.2020	Currency EUR	Terms of delivery CIP Dest. agreed in Freight doc.	Value date 13.03.2020	Page No. 1 of 4
--------------------------	-------------------------	-----------------	---	--------------------------	--------------------

Item	Material	Description	QTY	Price	Value
20	52362401482	ISENTO AO ABRIGO DO ARTIGO 14º, NR. 1, ALINEA A) DO CIVA	24 PAA		
	Order	8970552/000020/166119213069a			
	Size	40 41 42 43 44 45			
	Quantity	4 4 4 4 4 4			
	Recommended price	EUR			
	No Claim Discount	- 1 %			
	IC Price : 0006	EUR			
	Delivery note	814587449 from 03.03.2020			
	Reference Number:	166119213069a Date: 01.08.2019			
	Export code	6403999600 LEATHER_SHOES/BELOW_ANKLE/MENS			
	Country of origin	Portugal			
20	52363401001	ISENTO AO ABRIGO DO ARTIGO 14º, NR. 1, ALINEA A) DO CIVA	24 PAA		
	Order	8970525/000020/166119213066a			
	Size	40 41 42 43 44 45			
	Quantity	4 4 4 4 4 4			
	Recommended price	EUR			
	No Claim Discount	- 1 %			
	IC Price : 0006	EUR			
	Delivery note	814419099 from 29.01.2020			
	Reference Number:	166119213066a Date: 01.08.2019			
	Export code	6403999600 LEATHER_SHOES/BELOW_ANKLE/MENS			
	Country of origin	Portugal			
20	52363401001	ISENTO AO ABRIGO DO ARTIGO 14º, NR. 1, ALINEA A) DO CIVA	9 PAA		
	Order	8970653/000020/166119213032a			
	Size	40 41 42 43 44 45 46			
	Quantity	1 1 2 2 1 1 1			
	Recommended price	EUR			
	No Claim Discount	- 1 %			
	IC Price : 0007	EUR			
	Delivery note	814419100 from 29.01.2020			
	Reference Number:	166119213032a Date: 01.08.2019			
	Export code	6403999600 LEATHER_SHOES/BELOW_ANKLE/MENS			
	Country of origin	Portugal			
	ISENTO AO ABRIGO DO ARTIGO 14º, NR. 1, ALINEA A) DO CIVA				

Subtotal

ECCO Sko A/S



Fiscal Agent: ECCO LET Portugal, Rua Francisco Rocha, Nr° 134
4520-605 São João de Vêr, Feira, Portugal

Delivery address

UKRAINE

UKRAINE

Invoice

Our VAT no.
PT980209218

Invoice no. 414024780	Inv. date 13.03.2020	Currency EUR	Terms of delivery CIP Dest. agreed in Freight doc.	Value date 13.03.2020	Page No. 4 of 4
Subtotal					
<p>Net weight: 330.07 KG Gross weight: 375.08 KG Volume: 3.692.86 CDM Colli: 53</p>					
Total No of Units	324	Gross Price		Total discount	
Postage/Freight	0.00	Surcharge	0.00	VAT	0.00
Net total		Total		EUR	
Terms of payment: 60 days net Up to 12.05.2020 without deduction					
Processado por computador					

Anexo VI – Customs Clearance Document

ECCO Sko A/S



Fiscal Agent: ECCO LET Portugal, Rua Francisco Rocha, N.º 134
4820-805 São João de Vár, Feira, Portugal

Delivery address



UKRAINE

UKRAINE

Customs clearance document

Invoice no.	Inv. date	Currency	Terms of delivery	Value date	Page No.
414024780	13.03.2020	EUR	CIP Dest. agreed in Freight doc.	13.03.2020	1 of 1

Material	Origin	Tariff-code	Text	Value	Unit Price	Qty	Net.wgt	Grs.wgt
52362401482	Portugal	6403999600				24 PA	31.573	35.880
52363401001	Portugal	6403999600				24 PA	31.979	36.340
52363401001	Portugal	6403999600				9 PA	11.968	13.600
52363401001	Portugal	6403999600				6 PA	8.008	9.100
52363401277	Portugal	6403999600				24 PA	31.979	36.340
52363401277	Portugal	6403999600				9 PA	11.968	13.600
52363401277	Portugal	6403999600				12 PA	15.682	17.820
83130411178	Portugal	6403999600				198 PA	176.917	201.040
85832301017	Portugal	6403999600				18 PA	9.996	11.360

ECC 001-04.17 date 01.08.2017

Net weight: 330.07 KG
 Gross weight: 375.08 KG
 Volume: 3,692.86 CDM
 No. of colli 53

Total No of Units	Gross Price	Total discount	Net Price
324			

Postage/Freight	Net total	VAT	Total
0.00		0.00	

Terms of payment Up to 12.05.2020 without deduction

Anexo VII – Exemplo de e-mail com documentos de faturação

 export.XLSX
12 KB
  INV 414024822_JPR+4140248...
80 KB
  cc doc 414024844-846.pdf
49 KB

3 anexos (141 KB) Transferir tudo Guardar tudo no OneDrive

Subject: RE: Reserva 1x Contentor 40HC - Destino - 26.03.2020 às 08:00H - Shipment: 668601 / REF 20200711

Olá,

Anexo documentos para despacho de contentor a carregar amanhã para
 Junto mapa de importações para despacho com **aperfeiçoamento ativo**.
 As faturas 404002844+846 serão enviadas no próximo email,
 Detalhes de embarque neste email mais abaixo.

Aperfeiçoamento Ativo 414024822+824+825

Desc	CommCode	Net value	Gross weight	Net weight	Billed Quantity	Billing Date
	6403190000	4.853,300	4.270,910	4.363		
	6403999600	1.332,920	1.172,969	1.008		
	**	6.186,220	5.443,879	5.371		

Regime Normal 414024823++826

Desc	CommCode	Net value	Gross weight	Net weight	Billed Quantity	Billing Date
	6403999600	792,660	697,540	596		
	*	792,660	697,540	596		