



## **Relatório de Estágio “Abotoa Lda./SKYPRO Shoes”**

**Catarina Isabel Oliveira da Silva e Sousa**

**Relatório de Estágio**

**Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**

**Porto – outubro de 2014**

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

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



## **Relatório de Estágio “Abotoa Lda./SKYPRO Shoes”**

**Catarina Isabel Oliveira da Silva e Sousa**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto-Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, para obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de*

**Professor Doutor Orlando Manuel Lima Rua**

**Porto – outubro de 2014**

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

**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

## **Resumo**

Este relatório surge da realização de um estágio curricular na empresa Abotoa, Lda., onde a estagiária desempenhou a função de *account manager*, tendo como principais tarefas a gestão internacional dos clientes, a prospeção comercial de mercados específicos, a execução de propostas comerciais e a pesquisa de novas formas de parceria.

A metodologia do relatório de estágio integra as capacidades e competências teórico-práticas adquiridas ao longo do Mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização, com a aplicação dos mesmos em contexto real de trabalho na entidade acolhedora.

O relatório de estágio apresenta uma análise cuidada sobre o processo de internacionalização das PME portuguesas, com enfoque na indústria do calçado, tendo a realização do presente estágio na Abotoa, Lda. permitido à estagiária contactar com desafios que fazem parte do crescimento desta tipologia de empresas.

**Palavras-chave:** Internacionalização, empreendedorismo, exportação, SKYPRO.

## **Abstract**

This report was prepared to explain, in detail, the knowledge obtained during an internship at Abotoa Lda., where the intern worked as an account manager, having as main responsibilities the management of international clients, commercial prospecting of specific markets, and execution of business proposals and the research of new ways to create partnerships

The methodology present in this internship report integrates the theoretical and practical competencies acquired during the Master in Entrepreneurship and Internationalization, applying this knowledge in a real work environment at the designated company.

This internship report present a precise analysis about the internationalization process in Portuguese SMBs, with a special focus in the shoe industry, something that was empowered by the realization of this internship at Abotoa, Lda., giving the intern a way experience the challenges that are common in this type of firms.

**Key-words:** Internationalization, entrepreneurship, exportation, SKYPRO.

## **Agradecimentos**

Gostaria de prestar um agradecimento muito especial à minha família e ao Hugo, pelo apoio incondicional.

Agradeço a oportunidade de ter estagiado na Abotoa Lda. e gostaria de deixar um agradecimento especial à Susana Mota, pela amizade e força que sempre me transmitiu durante o meu percurso na empresa. A ela e aos meus colegas agradeço a partilha de conhecimento e a simpatia com que fui recebida.

Agradeço por fim, ao meu orientador Prof. Doutor Orlando Lima Rua, pelas sugestões de melhoria e apoio, assim como à Diretora do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Clara Ribeiro, pela disponibilidade e preocupação.

A todos, obrigada.

## **Abreviaturas e Acrónimos**

AICEP – Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa

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

CEO – *Chief Executive Office*

CTC – Centro Tecnológico de Calçado

EFTA – *European Free Trade Association*

EN ISO – *International Organization for Standardization*

EUA - Estados Unidos da América

GAPI – Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial

GIRH – Gestão Internacional de Recursos Humanos

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INVESTVAR – Grupo português de calçado

ITCA - *International Travel Catering Association*

MICAM – *Salone internazionale dedicato al settore della calzatura di medio-alto livello*

MOCAP – Mostra de calçado português

PME – Pequenas e médias empresas

PT – *Portugal Trade*

SAS – *Scandinavian Airlines*

SATA – Serviço Açoriano de Transporte Aéreo

TAP – Transportes Aéreos Portugueses

USD – Dólar dos Estados Unidos

WTCE – *World, Travel, Catering & Onboard Service*

## Índice

Índice Geral.....	vi
Índice de Tabelas e Figuras.....	vii
Introdução.....	1
Capítulo I – Empreendedorismo e Internacionalização.....	3
1.1 Internacionalização.....	4
1.2 A importância das empresas exportadoras.....	4
1.3 A gestão transnacional.....	8
O papel do intraempreendedor.....	10
Capítulo II – A empresa e o respectivo ambiente competitivo.....	12
2.1 Apresentação da entidade acolhedora.....	13
2.2 A indústria do calçado.....	17
2.2.1 Modelo das cinco forças de Porter.....	22
2.2.2 Mercado da SKYPRO.....	25
2.2.3 Análise SWOT da marca SKYPRO Shoes.....	28
Capítulo III - Estágio: Tarefas, Aprendizagem e Resultados na SKYPRO.....	27
3.1 Tarefas.....	30
3.2 Aprendizagem.....	34
3.3 Resultados.....	36
Conclusão.....	38
Referências Bibliográficas.....	40
Apêndices.....	50
Apêndice 1 - Carta de avaliação da Abotoa, Lda.....	46
Apêndice 2 – Mapa de tarefas semanais.....	47
Apêndice 3 - Mapa de tarefas em pormenor.....	48

Apêndice 4 - Lista de contactos .....	49
Apêndice 5 - Capa.....	50
Apêndice 6 - Sumário Executivo.....	51
Apêndice 7 - Corporate Profile.....	52
Apêndice 8 - Descrição dos sapatos SKYPRO.....	53
Apêndice 9 - Proposta Footwear.....	54
Apêndice 10 - Investimento.....	55
Apêndice 11 - Condições Comerciais.....	56

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Estrutura Organizacional da Abotoa Lda./SKYPRO Shoes.....	13
--	----

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Mapa de exportação da SKYPRO.....	17
Figura 2 – Mapeamento da indústria portuguesa de calçado.....	18
Figura 3 – Modelo das cinco forças de Michael Porter .....	22
Figura 4 – Análise SWOT.....	27
Figura 5 – Análise SWOT da marca SKYPRO Shoes.....	28
Figura 6 – Tipo de sapatos comercializados pela SKYPRO.....	31
Figura 7 – Estrutura sapato SKYPRO.....	32
Figura 8 – Participação na feira Internacional WTCE.....	36

## **Introdução**

Face ao processo de globalização, as empresas procuram integrar-se no mercado internacional, não apenas devido à particular conjuntura de recessão económica que assola Portugal, mas sobretudo devido à mudança do ambiente competitivo o que exige a adoção de novas estratégias empresariais (Rua e França, 2013).

O empreendedorismo resulta da tendência de uma empresa para se envolver e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços e processos tecnológicos (Lumpkin e Dess, 1996). O perfil dos empreendedores assume desta forma um papel fulcral no processo de internacionalização de empresas, porque as suas habilidades de *relationship-creating*, permitem um maior alcance de distribuidores, clientes e outros atores relevantes no mercado internacional (Harris e Wheeler, 2005).

O empreendedorismo internacional segundo Hemais e Hilal (2002) aborda formas de entrada no mercado internacional com foco direto no papel do empreendedor face ao processo de internacionalização. A postura do individuo evoluiu para uma atitude empreendedora, devido aos riscos que assume e à constante procura por oportunidades e soluções inovadoras, o que leva a introdução de novas variáveis importantes no processo de internacionalização, como é a aquisição de uma sólida rede de contactos (Harris & Wheeler, 2005).

Neste âmbito elaboramos este relatório na empresa Abotoa Lda., o qual está dividido em três capítulos, correspondendo o primeiro à revisão da literatura relativa à internacionalização e empreendedorismo, o segundo à análise da entidade acolhedora, o seu ambiente competitivo e o terceiro, e último, direcionado para o trabalho realizado na empresa como *account manager*.

## **Capítulo I – Internacionalização e Empreendedorismo**

## 1.1 Internacionalização

Segundo o Guia para a Internacionalização (AICEP, 2013), atuar no âmbito internacional envolve dois tipos de dificuldades: ser estrangeiro (*foreignness*) e não conhecer as redes de relacionamentos e de negócios relevantes (*outsidership*). Posto isto, é fundamental que as empresas disponham de competências únicas e recursos que lhes permitam ultrapassar essas dificuldades e que podem estar assentes nas seguintes perspetivas:

- 1) Evolução do posicionamento multimercado da atividade da empresa.
- 2) Desenvolvimento, extensão e reconfiguração de redes de negócios internacionais.
- 3) Evolução do investimento em ativos no estrangeiro, através da criação e/ou da aquisição de empresas e do desenvolvimento.
- 4) Ampliação e/ou aprofundamento dos recursos internacionais que a empresa controla ou a que tem acesso e da base de competências da empresa.

A internacionalização para o mercado externo implica uma grande consonância entre todos os recursos da empresa, visto que todas estas perspetivas estão interrelacionadas, mesmo para empresas unicamente exportadoras. Desta forma, numa primeira fase, muitas empresas optam por marcar presença nos mercados internacionais através da exportação, como a estratégia que exige menos riscos. A conquista de novos mercados permite explorar economias de escala e atingir níveis de produção a um custo mais baixo, assim fortalecendo o seu posicionamento também no mercado doméstico.

Em suma, a exportação é um importante instrumento para aumentar as vendas, estabilizar a procura cíclica, atingir novos mercados e ganhar experiência para apostar em novas formas de internacionalização. Mediante este plano, o próximo passo prende-se com a aposta numa estratégia de internacionalização mais intensa, conseguindo aproximar e testar os seus produtos/serviços junto dos seus distribuidores e fornecedores, dado que são valiosas fontes de informação (Simões, Esperança e Simões, 2013).

A intensificação do processo de internacionalização implica a determinação de uma estratégia, que inclua conceitos de mudança e inovação, para responder com maior eficácia aos múltiplos desafios do mercado global (Rua e França, 2013).

Segundo Teixeira (2001), existem cinco fases-chave essenciais para a criação de uma estratégia que direcione os objetivos empresariais para uma internacionalização de sucesso: análise de cadeia de valor; escolha de actividade e o grau de especialização;

definição do mercado de atuação; formas de cooperação; tipo de estratégia (baseada na diferenciação, custo e foco).

O tipo de estratégia a definir numa perspectiva de internacionalização está associada à inovação e mudança, o que permite uma atuação mais eficaz, num ambiente que é complexo e global (Rua e França, 2013). Apesar de basilares para o sucesso das empresas no âmbito da internacionalização, à constante mutação e criatividade juntam-se outros tipos de orientações estratégicas que permitem obter um maior conhecimento do mercado internacional e das suas exigências. Estes autores prosseguem referindo que as redes de cooperação são o futuro da concorrência. As conexões são alianças entre as empresas para alavancar os recursos básicos, criar valor acrescentado para os clientes, ou simplesmente abrir portas e alargar.

Ekeledo e Sivakumar (2003) destacam algumas características para além da cooperação internacional, como sendo essenciais para adaptar a performance de uma empresa para o mercado internacional: a posse de métodos e gestão tecnológica (*“property technology”*), por exemplo trademark, brand image, copyright ou segredos comerciais; *know-how*, refere-se às rotinas de uma empresa que podem influenciar e direccionar a empresa para obter vantagens competitivas; experiência em negócios internacionais (*“business experience”*), dos quais se pode obter conhecimento ou familiaridade da empresa face a determinada região ou relacionada com o funcionamento da indústria em outros países; o tamanho de uma empresa (*“firm size”*) também é um indicador da sua vantagem competitiva, face aos seus recursos financeiros, humanos tecnológicos ou organizacionais; cultura organizacional (*“organizational culture”*) quando conjugada com a missão e estratégia permite a obtenção de vantagens competitivas e diferenciadoras; reputação empresarial (*“company reputation”*) é um ativo precioso mas simultaneamente frágil, isto porque a imagem de uma empresa ganha ou perde reputação em função da escolha de parceiros e das redes de cooperação em que se insere.

Estes autores sustentam, ainda, a existência de duas teorias para a escolha do modo de entrada num mercado internacional, a teoria da internacionalização e a teoria ecléctica. A primeira explica o porquê de uma empresa optar por operar e produzir numa propriedade sua, em substituição com a hipótese de usar licença ou um acordo com uma empresa ou entidade local no mercado de destino, assumindo a existência de concorrência perfeita, empresas homogéneas e mobilidade perfeita de recursos entre empresas, incluindo

transferibilidade de *know-how* entre uma empresa e a sua subsidiária internacional. Já a segunda assenta em três grandes pilares, a propriedade, localização e internacionalização. A propriedade (“*ownership*”) refere-se à vantagem competitiva ou monopolista que permite a uma empresa internacional ultrapassar as desvantagens de competir com empresas locais. A localização (“*location*”) refere-se ao potencial do mercado que podem influenciar positivamente uma empresa a obter uma conduta rentável no novo mercado onde se instala. A internacionalização está relacionada com os riscos contratuais que permitem o controlo do afiliado internacional através de IDE, sendo este mais benéfico que licenciar uma empresa local.

## **1.2 A importância das empresas exportadoras**

Okpara (2009) afirma que as exportações contribuem para o desenvolvimento económico e social da economia das nações, ajudando as indústrias a desenvolver e melhorar a produtividade e criar empregos. Ao nível das empresas, através da diversificação do mercado, as exportações promovem uma oportunidade para que estas se tornem menos dependentes do mercado interno, conquistando novos clientes podem explorar economias de escala e alcançar custos de produção mais baixos enquanto produzem com mais eficiência.

De acordo com Informa D&B (2013) o perfil das exportadoras portuguesas em 2012 aumentou 12% nos últimos cinco anos, sendo que o valor das mesmas representa 21% do volume de negócios agregado do tecido empresarial.

Durante 2007 e 2012 a percentagem de empresas que exportou aumentou em todos os segmentos, destacando-se as PME que de 47% passam para 57%, mas que representam apenas 8% do volume de exportação e as grandes empresas de 66% para 71% e que representam mais de metade das exportações geradas (Informa D&B, 2013).

Uma característica comum às economias europeias é o facto de as PME assumirem o suporte das estruturas empresariais. E Portugal não constitui excepção a esta regra.

A classificação de PME, em Portugal, segue a Recomendação da Comissão Europeia (2003), sendo atribuída a todas as empresas com um número de funcionários menor que 250 pessoas, volume total de negócios inferior a €50 milhões ou cujo balanço total anual

não exceda €43 milhões. Para fins estatísticos, normalmente as empresas são classificadas utilizando apenas o critério do número de funcionários (INE, 2010).

Segundo o relatório do IAPMEI sobre as PME em Portugal (2008), estas são perfeitamente dominantes na estrutura empresarial nacional, representando 99,6% das unidades empresariais – sociedades – do país, criando  $\frac{3}{4}$  (75,2%) dos empregos – emprego privado – e realizando mais de metade dos negócios (56,4%). Isto significa que têm sede em Portugal perto de 297 mil PME, as quais geram cerca de 2,1 milhões de postos de trabalho e mais de 170,3 mil milhões de euros de facturação. De entre as PME, assumem especial protagonismo as micro e pequenas empresas, que constituem 97,3% das empresas e são responsáveis por mais de 1,5 milhões de empregos (mais de metade do emprego privado – 55,2%) e pela realização de 106,7 mil milhões de euros de negócios (mais de 1/3 do volume de negócios – 35,3%).

Portugal tem uma estrutura empresarial claramente terceirizada. O relatório IAPMEI sobre as PME portuguesas destaca que os setores do comércio e serviços (incluindo turismo) são, de facto, predominantes na economia nacional, representando 71,3% das unidades empresariais em actividade e gerando 57,6% dos empregos privados e 64,6% dos negócios do país. O comércio destaca-se por ser o sector onde opera o maior número de empresas (31,7%) e também por ser aquele que maior volume de negócios realiza (41,1%)

Uma das indústrias tradicionais do tecido empresarial português é a do calçado, sendo uma grande exportadora à escala global nos segmentos de alta qualidade. Portugal exporta, maioritariamente, calçado de couro (Rua e França, 2013) e compete nos mercados internacionais com qualidade, *design* e inovação.

Segundo Financial Times (2012) o ritmo de crescimento das exportações acelerou significativamente e ajudou a reduzir a o défice comercial devolvendo esperança “a um país atolado numa recessão profunda que luta contra um desemprego recorde e enfrenta um futuro incerto”. Poul Thomsen do Fundo Monetário Internacional diz ainda que estas são notícias particularmente positivas num país onde os problemas são "exclusivamente estruturais". Por isso, "mais do que nos acordos de resgate com a Grécia ou a Irlanda, o programa de resgate português é focado em reformas económicas para promover o crescimento baseado nas exportações e tirar o país da dívida" (Económico, 2012, p. 1).

### **1.3 A gestão transnacional**

Rua e França (2014) afirmam que o contexto negocial em que as empresas atuam está agora mais globalizado, deixa de existir um único protagonista com grande poder negocial onde as empresas evitam atuar isoladamente, sobretudo as PME. O poder não vem da localização geográfica em si, mas do desenvolvimento de capacidades de gestão transnacionais e de habilidade em controlar um dos ativos (conceitos, competências e conexões) intangíveis que mantém a fidelidade dos clientes (Kanter, 1995).

A entrada num negócio de cariz global acarreta riscos e o surgimento da estratégia em rede pode ser vantajosa para superar as dificuldades e fortalecer o poder negocial. As vantagens da cooperação consubstanciam-se no seguinte: parceiros fortes proporcionam o acesso a melhores conceitos, seja produto ou processo, os membros da rede impõem a aprendizagem, mesmo que não seja este o objetivo primário e as relações com poder facilitam o contato com pessoas ou instituições com poder (Rua e França, 2013). Teixeira (2001) refere que o contexto negocial muda, a concorrência individual é substituída pela contratual, aos clientes, fornecedores e concorrentes são adicionadas outras variáveis como parceiros locais, agentes e licenças, as componentes negociais tornaram-se mais complexas e multifacetadas, sendo a colaboração empresarial a solução mais apropriada para um mercado cada vez mais agressivo.

Neste contexto a selecção de gestores de topo ganha especial importância, dado que lhes é exigido o duplo desafio de manter a eficiência, agora a uma escala universal e conseguir solucionar problemas a uma escala local, ou seja adoptar diferentes métodos mediante o problema e o mercado onde se insere. A óptica do trabalho exige uma posição simultaneamente global e local. Um gestor transnacional deve por isso ser uma rede de especialistas e não um individuo (Bartlett e Ghosal, 1987).

Estes autores referem ainda que, a nacionalidade afeta os valores dos indivíduos, assim como o seu esquema cognitivo e o seu próprio comportamento físico. Sendo que num mundo empresarial, equipas nacionalmente heterogéneas se tiverem uma forma de trabalho harmoniosa, têm maior propensão a produzir soluções mais criativas e diversificadas, no entanto se não se conseguir alcançar o entendimento cria-se um ambiente de trabalho hostil e falta de cooperação, daí a importância do empreendedor na dinâmica de uma empresa e o impulso que este pode oferecer para uma internacionalização de sucesso (Pina e Cunha e Rego, 2009).

Segundo Schumpeter (1965), os empreendedores são inovadores, pessoas com ideias novas e com a qualidade de as incorporarem na estratégia de crescimento da empresa e que se baseiam na ideia de que a inovação é o motor para transformar pequenos negócios em grandes empresas. No entanto existem diferentes tipos de empreendedores, os replicativos, que se baseiam em ideias de negócio de pequenas empresas já existentes e os inovadores, que desmantelam uma ideia de negócio, criando algo de raiz, sem precedentes.

O empreendedor procura explorar novas oportunidades, sobretudo relacionais, mediante os objetivos da empresa, daí o importante papel no processo de internacionalização empresarial. Granovetter (1973) sugere que a força de uma relação reflecte a combinação da quantidade de tempo, da intensidade emocional, a intimidade e os serviços recíprocos que caracterizam o laço. O mesmo autor (Granovetter, 1972) introduz o conceito de relações “fracas” e “fortes”. As primeiras são consideradas úteis para adquirir maior conhecimento do mercado, visando novas oportunidades e novos contactos. As segundas são um recurso importante para uma fase posterior, dado que servem de aconselhamento e aviso em relação aos obstáculos que vão surgindo.

O empreendedor deve trabalhar no sentido de estabelecer ligações com contactos locais, denominados de “*introducers*” ou “*go betweeners*”, que fazem de ponte entre as empresas ou distribuidores locais e empresas estrangeiras. Este apoio é um dos passos mais importantes para confirmar presença no mercado internacional, dado que é basilar adquirir uma reputação credível e confiável. Desenvolver relações no contexto externo tem custos maiores e inicialmente terão uma base fraca, por isso é necessário tempo e dinheiro para atingir o nível de confiança desejado para usar num processo de internacionalização (Sigfusson e Harris, 2012).

As relações permitem conectar diferentes atividades empresariais, criar ligações, acumulação de conhecimento e desenvolvimento de novas atividades. Walter, Ritter e Germunder (2001) sustentam que as relações interpessoais podem produzir resultados “diretos” e “indiretos”. As funções diretas servem para aumentar o lucro e o volume de faturação. A função indireta faz-se sentir na inovação e em novas oportunidades de mercado. As relações interpessoais são a base para a criação de uma rede de cooperação entre empresas, que serve de estratégia para a exploração de novos territórios e mercados.

Independentemente como cada empresa gere o seu processo de internacionalização, deve primeiramente reconfigurar e adaptar o seu motor de busca face aos contactos já existentes, e explorar soluções que possam ser vantajosas para o seu processo de internacionalização.

### **O papel do intraempreendedor**

O conceito de intraempreendedor deriva do termo *intrapreneur* empregue por Pinchot (1989) para designar o empreendedor interno, que segundo o autor são todos os sonhadores que realizam, aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intraempreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia numa realidade lucrativa (Pinchot & Pinchot, 1978).

O intraempreendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de uma melhor utilização dos talentos empreendedores. Os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços. (Pinchot III, 1985).

O intraempreendedorismo pressupõe a criação de algo novo, dentro de uma empresa existente, não necessariamente através da criação de uma nova, pode surgir quando um colaborador tem a responsabilidade directa em tornar uma ideia num produto final lucrativo após inovação.

De acordo com Almeida (Negócios Online, 2014 p. 1), o crescimento de algumas das maiores empresas do nosso tempo tem por base uma cultura de intraempreendedorismo, exemplo desta prática, é a empresa Google que incentiva cerca de 20% dos seus quadros técnicos ao desenvolvimento de novos projectos ou planificação de ideias fora do horário de trabalho, no sentido de manter a empresa sempre na vanguarda face às últimas soluções e mecanismos praticados no mercado.

Nas PME o primeiro passo para uma postura inovadora e pró-ativa é dado no seio das empresas, através do investimento no desenvolvimento dos ativos da mesma. Para além dos resultados directos, possibilita uma mudança comportamental dos trabalhadores o que favorece a performance da empresa, nomeadamente no mercado internacional. Pinchot (1985) realça a importância do intraempreendedorismo ao explicar que as maiorias dos funcionários com características intraempreendedoras deixam as empresas não porque

consideram insuficientes seus salários e benefícios, mas porque se sentem frustrados nas suas tentativas de inovar. Precisam de delegação de poder para agir, tanto quanto precisam de compensação material.

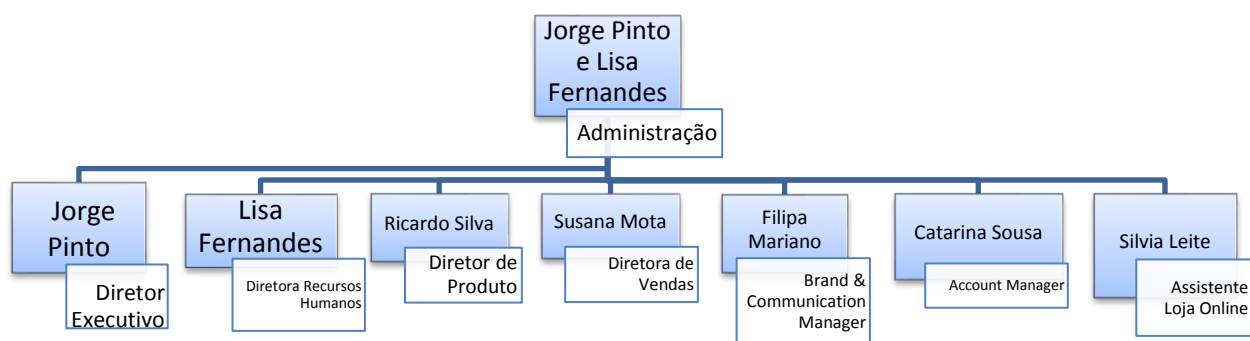
## **Capitulo II – A empresa e o respetivo ambiente competitivo**

## 2.1 Apresentação da entidade acolhedora

Abotoa Lda. é uma empresa portuguesa de cariz familiar fundada em 2004, tendo como base quatro parceiros: Diretor Executivo, Jorge Pinto, que detém cerca de 56.6% da empresa, outros dois parceiros detêm 20.49% e o último com 20.4% (Tapadas, 2012).

A estrutura organizacional da empresa encontra-se expressa na figura 1, encontrando-se seis elementos presentes no escritório da Abotoa, Lda, em Carnaxide, e um deles, o Dr. Ricardo Silva, no escritório em São João da Madeira.

Figura 1 - Estrutura Organizacional da empresa Abotoa Lda. (Julho de 2014).



A história da Abotoa Lda. inicia-se com o *franchising* da LANIDOR e posteriormente com a abertura das lojas AEROSOLES. Em 2007 a Abotoa Lda. especializou-se em calçado profissional, criando a AEROSOLES/PRO, para o maior exportador português de calçado, o grupo INVESTVAR. Dois anos depois o grupo pede insolvência, o que leva ao encerramento das lojas AEROSOLES e a Abotoa Lda. decide terminar também com as lojas LANIDOR, para se focar unicamente na Muffins e SKYPRO Shoes (Menezes, 2012).

O nascimento da SKYPRO surgiu depois de Jorge Pinto ter investido em lojas franchisadas da Lanidor e Aerosoles. Antes da falência da empresa, o gestor conseguiu criar a linha Aerosoles Pro e começar a trabalhar com a TAP. Em 2008, com a empresa em dificuldades, Jorge não quis perder a oportunidade que criara (Dinheiro Vivo, 2014).

SKYPRO Shoes – “*Walk in Heaven*” é uma marca de calçado que se especializou em responder às necessidades específicas dos usuários frequentes de aeroportos, que trabalhem para companhias aéreas, ou “airport handling”. Assim sendo, a SKYPRO foca-se num segmento de mercado muito particular e com um nível de exigência extremamente alto, o do “*corporate footwear*” ou calçado profissional (Adaptado de website SKYPRO Shoes).

Os produtos têm um *design* clássico e intemporal, com características altamente inovadoras, que procuram oferecer mais do que apenas um sapato bonito, buscam criar o melhor conforto, bem-estar e qualidade de vida ao seu cliente. Muitas vezes denominado como um sapato tecno-*fashion*, a equipa que desenvolve a parte tecnológica, liderada por Ricardo Silva, criou uma estrutura na sola que proporciona extremo conforto e durabilidade. De acordo com o director geral “...SKYPRO é uma “marca tecno-fashion”, uma “ferramenta fundamental de trabalho” (Executive Digest, 2014, p. 50).

Os sapatos SKYPRO são, “anti-skid”, ou seja, tem uma sola antiderrapante que permite que uma pessoa se sinta segura em pisos mais arriscados. “Anti-static”, que através de uma tecnologia incorporada na sola dos sapatos, permite que as descargas elétricas sejam absorvidas pelo sapato, evitando situações desconfortáveis que podem acontecer em pleno voo. “Alarm-free”, isto é, o sapato não soa alarme nos raio-X dos aeroportos, dado que na estrutura do sapato não existe metal, mas apenas termoplástico, o que permite que as hospedeiras de bordo não tenham de se descalçar, evitando uma situação que para além de desconfortável também pode ser pouco higiénica, porque “o nosso pé deita 1/4 de litro de água por dia. E quando descalçamos os sapatos e temos humidade no pé, torna-se mais fácil apanhar doenças, fungos, dermatites. As pessoas vão absorvendo estas doenças nestas passagens” (Dinheiro Vivo, 2014, p. 1). Por fim uma componente que oferece respirabilidade no sapato é a cortiça, que também está incluída na estrutura da sola. A cortiça mantém a temperatura dentro do sapato sempre estável, o que é altamente vantajoso para profissionais de aviação dado que no mesmo dia podem ter de viajar para locais com temperaturas opostas. A cortiça oferece uma constante sensação de frescura e bem-estar (Website SKYPRO Shoes).

Segundo Jorge Pinto (Executive Digest, 2014, p. 51) “o bem-estar é o valor máximo na concepção dos produtos, desenvolvidos para garantir um conforto permanente ao longo da vida do sapato uma vez que nunca perdem o amortecimento”

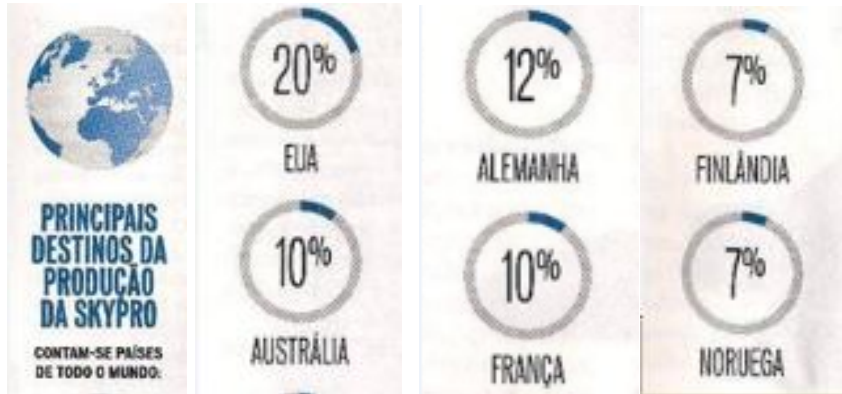
O nicho de mercado onde a SKYPRO atua é segundo Jorge Pinto o segredo para o sucesso da empresa. “o sector da aviação continua a representar uma boa aposta para a empresa, que lhe reconhece potencial para crescer ainda mais. Para o Presidente Executivo, a Ásia e o Médio Oriente, revelam um grande potencial, explicando que “as encomendas de aviões são muito significativas”, explica o gestor ao aconselhar as novas empresas e os empreendedores a enveredar por uma estratégia semelhante. Contudo, alerta Jorge Pinto, a aviação “é um sector maduro e só há espaço para empresas bem preparadas e com um serviço a clientes absolutamente irrepreensível” (Executive Digest, 2014, p. 51).

Jorge Pinto destaca a presença da SKYPRO em feiras internacionais que desde o início deste projecto tiveram “um papel muito importante na obtenção de novos clientes e parceiros de negócio.” “O primeiro evento que recebeu a marca SKYPRO foi a feira de consumíveis de aviação, ITCA, em Colónia. Desde então, a empresa tem regressado à cidade alemã para todas as edições desta feira e “onde tem procurado que a sua marca faça parte do painel de escolhas deste importante nicho de mercado” (Executive Digest, p. 52, 2014).

A SKYPRO tem hoje clientes em diversos pontos do globo, sendo uma tarefa muito exigente manter uma gestão eficiente de todos os clientes, daí a importância da loja online, para manter proximidade com todos os clientes e estar presente para receber as reacções dos clientes finais. “São independentes as lojas dos EUA, Europa e Oceânia, sendo que a loja europeia venda para os restantes países do mundo” (Executive Digest, p. 52, 2014). A loja europeia gera em média cerca de sete encomendas diárias, o que revela uma previsão de 200 mil euros de facturação para 2014.

Importante destacar também, a quota de mercado de venda da SKYPRO, baseada nos números fornecidos por Jorge Pinto.

Figura 1 – Mapa de exportação da SKYPRO

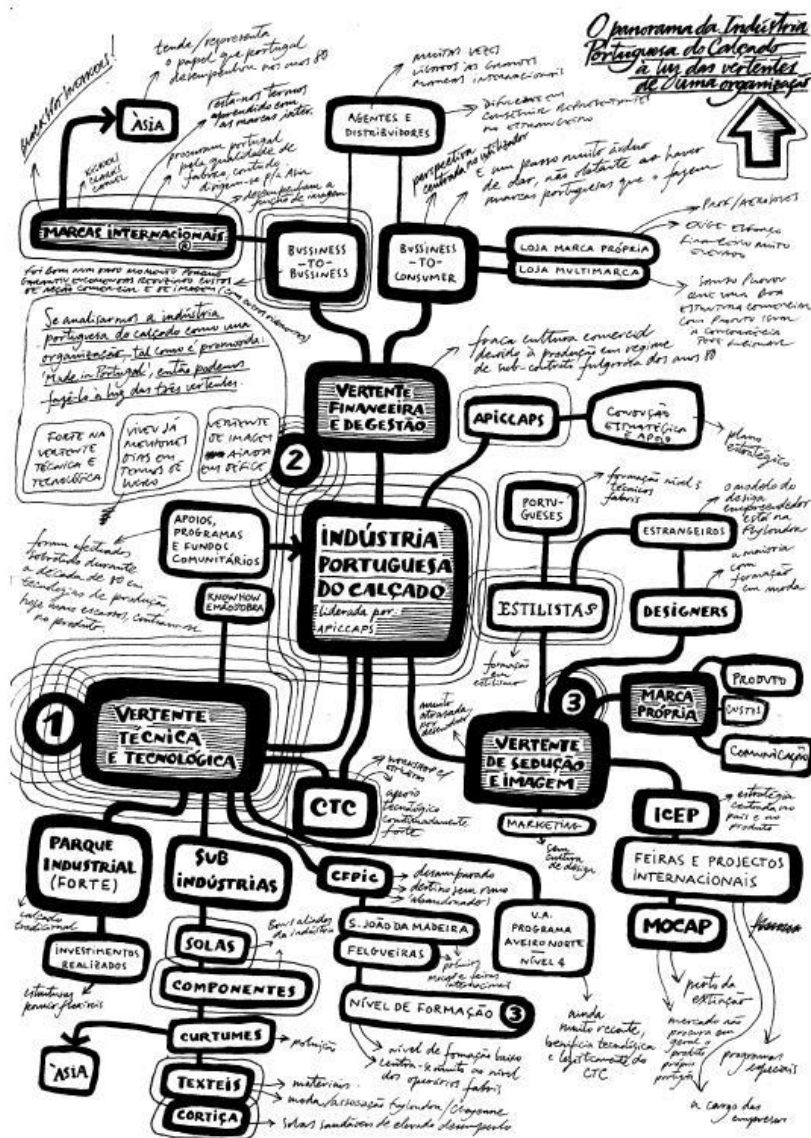


Fonte: Executive Digest (2014, p. 52). Sapatos feitos para andar no ar.

## 2.2 A indústria do calçado

Segundo APICCAPS (2003), o calçado é um dos setores mais internacionalizados da economia portuguesa e deriva de uma das áreas tradicionais da economia portuguesa, que após três décadas de crescimento contínuo adaptou-se ao reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais.

Figura 2 – Mapeamento da indústria portuguesa de calçado.



Fonte: Almeida (2005).

O setor do calçado exporta 85% da sua produção, 71 milhões de pares de calçado, ultrapassou a barreira de 1.600 milhões de euros sendo hoje um mercado de referência a

nível mundial devido à constante modernização e qualidade dos materiais (Rua & França, 2014). As empresas de calçado adaptaram-se à globalização, com um forte investimento na inovação e design jovem.

Como referido anteriormente, é na exportação que este setor encontra sustentabilidade, posicionando 90% das suas exportações para a Europa, especialmente para França e Alemanha, com vendas que cresceram de 4,8% - 424 milhões de euros e 3,2% - 295 milhões de euros (Rua & França, 2014).

Segundo Marques (2013) a nível mundial, a produção de calçado passou a estar concentrada na Ásia, que é responsável por 87% da produção mundial e a China a liderar com 60% do total da produção. A Ásia tem também uma posição demarcada no consumo total, contando com valores entre os 47%, seguido da Europa com 20% e América do Norte com 17%. A China, Índia e EUA são os países que mais compram (15,9%, 12,9% e 12,7%, respectivamente). A Ásia e Europa são os continentes que mais exportam, porém apresentam uma realidade económica e posicionamento no mercado muito diferentes. A Ásia apresenta um produto ao preço mais baixo do mercado, em 2011 estava abaixo dos 5 USD. A Europa mantém um preço médio mais elevado, cerca de 25 USD, um aumento de 56% face à China.

Em Portugal, a indústria do calçado é representada por PME que detêm uma presença importante no total do balanço de volume de negócios, contribuindo com 82%. A nível geográfico existe uma bipolarização na produção do calçado, concentrado no Porto e Aveiro, que aglomeram 83% das empresas, seguido de Braga com 13,7%. Esta concentração favorece a difusão, troca de conhecimentos assim como a formação de rede de empresas, estabelecendo parcerias e alianças, criando um conjuntura benéfica à internacionalização (Marques, 2013).

Ao longo dos anos verificou-se um aumento da inovação no calçado, nomeadamente através da exploração de novos nichos de mercado, suprimindo as necessidades de pequenos segmentos a que a produção de mais baixo custo não dá resposta. A SKYPRO representa na plenitude este tipo de investimento, dado que procurou posicionar-se num nicho de mercado muito específico, com um produto de extrema qualidade e altamente inovador.

Em relação à imagem e *branding* da indústria portuguesa de calçado, a moda tem sido um domínio em que o calçado português tem vindo a ganhar destaque, no entanto a inovação e diferenciação também é potencializada pela funcionalidade que o sapato pode oferecer e pelos materiais que apresenta. A imagem do calçado português está fortemente associada a um país produtor, especializado em calçado que assenta em tecnologia e *know-how* sendo por isso associado mais à parte da construção e desempenho funcional e não tanto ao *styling* do produto. O défice da imagem poderá estar desta forma atribuída ao modo como a indústria evoluiu, ou seja, associada à ideia de país produtor e onde as questões de imagem nunca foram prioridade (Almeida, 2005).

Segundo Rua e França (2014), actualmente a indústria de calçado está dividida em dois tipos de estratégias, empresas que se tornaram criativas e criaram marcas próprias, que encontraram o seu nicho de mercado e que foram ao encontro do consumidor final. Outras concentraram-se na produção e encontraram a sua vantagem competitiva na capacidade de resposta rápida e flexível. O desafio é adequar as competências e recursos e encontrar um modelo de negócio adequado, para que o slogan “*Made in Portugal*” mantenha-se sinónimo de qualidade.

A nível institucional, a indústria portuguesa do calçado teve uma evolução sobretudo a nível associativo, de formação, desenvolvimento tecnológico e promoção de imagem. Em 1974 foi criada a Associação Portuguesa de industriais do calçado, componentes e artigos de calçado (APICCAPS). Em 1978 foi criada a feira portuguesa internacional de calçado (MOCAP) que constituiu juntamente com a adesão à *European Free Trade Association* (EFTA) no primeiro passo para a internacionalização da indústria. Em 1986 (logo após a adesão de Portugal à atual União Europeia) foi criado o Centro Tecnológico de Calçado (CTC), com o apoio da APICCAPS, no sentido de facilitar e apoiar o desenvolvimento de novos projetos, contribuindo em larga medida para um crescimento e consolidação da indústria do calçado. Em relação à promoção da imagem da indústria portuguesa no mercado internacional, a APICCAPS tem colaborado com a AICEP para promover calçado português em feiras e eventos internacionais, com o projeto de cooperação interempresarial “Walk-Shoes Company”, em 2000, na Polónia. Actualmente a AICEP criou uma estratégia de branding organizacional através da marca *Portugal Trade* (PT), que consiste na promoção de diferentes setores industriais, para incorporar as melhores marcas a nível internacional (Almeida, 2005).

Dada a presença cada vez mais marcante do calçado português no contexto internacional, gostaria de realçar, com base num artigo da Lusa (2014), que a participação portuguesa na maior feira de calçado do mundo, em Milão bateu um novo recorde, com 86 empresas responsáveis por mais de 100 marcas. O calçado português está a atravessar por um período de grande notoriedade no cenário internacional, devido também a um investimento de cerca de 20 anos que começa actualmente a expressar os seus resultados, traduzindo-se num total de 661 acções promocionais no exterior, com o primeiro semestre de 2014 tendo o melhor resultado de sempre nas vendas para o exterior, com exportações a crescerem mais de 12%, valor que corresponde a 885 milhões de euros (Lusa, 2014).

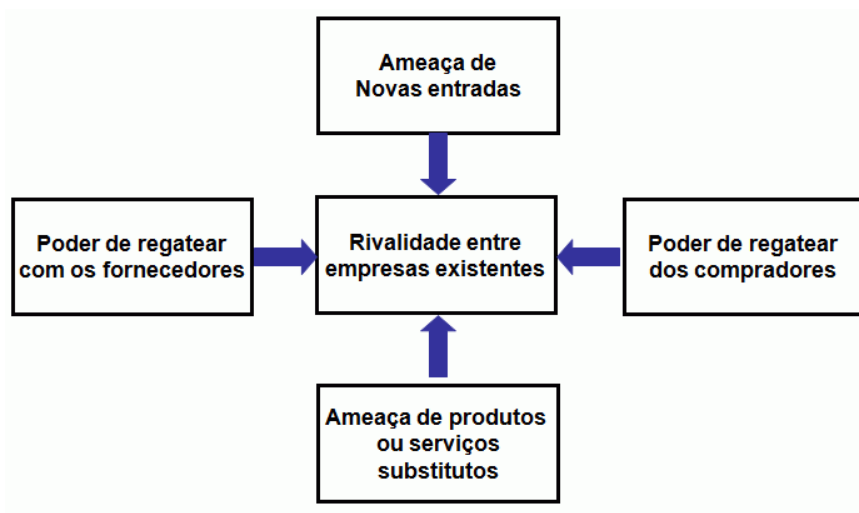
A SKYPRO juntamente com a grande maioria das empresas portuguesas tem no exterior os seus principais clientes, por isso, é importante conseguir associar-se à imagem respeitada do calçado português, como estratégia de entrada demarcada face aos concorrentes na indústria da aviação.

### **2.2.1 Modelo das cinco forças de Porter**

De acordo com o modelo de Porter (1979) a atratividade a longo prazo resulta da acção conjunta dos seguintes factores: rivalidade entre concorrentes actuais (intensidade competitiva entre as empresas já instaladas); poder negocial dos clientes; potencial de novas entradas (novas empresas passarem a actuar na indústria); pressão de produtos substitutos (produtos e serviços alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes da indústria); poder negocial dos fornecedores

É a partir da conjugação do impacto relativo de cada uma destas forças que é determinada a rentabilidade potencial do setor (Roxo, 2001).

Figura 3 – O modelo das cinco forças de Michael Porter



Fonte: Strategy-train (2009).

A rivalidade entre concorrentes pode provocar guerras de preços e outras formas de concorrência agressiva quando, existe um elevado número de concorrentes com dimensões semelhantes, crescimento mercado lento, custos fixos elevados, produtos da indústria são indiferenciados e não existem custos de mudança. Novos concorrentes podem pressionar a rentabilidade estrutural da indústria quando: conquista de quota de mercado; introdução de novos recursos que modifiquem a estrutura competitiva existente (Porter, 1979).

Rocha (2012) refere que a indústria portuguesa de calçado assistiu a uma diminuição da rentabilidade assim que as barreiras no comércio internacional se diluíram, assistindo-se à entrada de novos concorrentes no mercado, que conseguiram preços que as estruturas dos custos das fábricas portuguesas não permitia. A pressão sobre a indústria portuguesa cresceu ainda mais aquando do alargamento a leste da União Europeia que tornou patente a ameaça de novas entradas, desta vez de concorrentes não só mais baratos, mas também mais próximos geograficamente dos grandes mercados da Europa Central, tradicionalmente os maiores mercados para o calçado português.

O poder negocial dos clientes tem impacto nas políticas de preços, prazos de cobrança, prazos de entrega, níveis de qualidade e de serviço e consequentemente na rentabilidade estrutural da indústria. O poder negocial dos clientes tende a ser maior quando: a indústria clientes é dominada por poucas empresas e as suas compras representam uma percentagem elevada das vendas da indústria fornecedora; os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente; rentabilidade estrutural da indústria cliente é baixa;

os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante; a indústria cliente dispõe de vasta informação sobre as condições de funcionamento e sobre as práticas da indústria fornecedora (Porter, 1979).

Em relação ao mercado do calçado, por não existir nenhum produto substituto, este produto tem uma elasticidade preço da procura reduzida, isto é, os consumidores não deixam de se calçar se os seus rendimentos diminuïrem, porque não existe nenhuma alternativa aos sapatos. O que acontece, todavia, é que os consumidores alteram o propósito da compra de sapatos. Com a agravante de a oferta do calçado mais barato e de menos qualidade vindo de leste e vendido em cadeias de loja sobejamente conhecidas internacionalmente, o calçado português procurou reorientar o seu segmento de mercado, por isso tendo em conta que os sapatos portugueses são os segundos mais caros da Europa, Portugal direccionou os seus produtos para estratos socioeconómicos médios/altos, cuja elasticidade do preço da procura ainda é menor, para que a pressão dos consumidores não afete a atratividade do setor (Rocha, 2012).

O poder negocial dos fornecedores tem impacto nos preços, prazos de pagamento, de entrega e níveis de qualidade e conseqüentemente na rentabilidade estrutural da indústria. O poder negocial dos fornecedores aumenta quando: a indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e o seu grau de concentração é superior ao da indústria cliente; a indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos; os produtos fornecidos são diferenciados ou existem custos de mudança; os produtos fornecidos são relevantes para os negócios dos clientes; os fornecedores estão em condições de integrar verticalmente a jusante (Porter, 1979).

No caso do calçado, para além de a especificidade dos componentes não ser grande, os fornecedores existem em grande número, estando integrados na mesma associação empresarial que os próprios produtores de calçado, desenvolvendo, portanto, eles próprios as suas atividades num ambiente altamente concorrencial. Para além disso, é o produto acabado que acrescenta valor à maior parte dos componentes de um sapato, pelo que há uma dependência mútua neste caso. Assim sendo, conclui-se que este não é um ponto preocupante no que concerne à rentabilidade da indústria, contribuindo sim para a atratividade da mesma (Rocha, 2012).

A pressão e ameaça de produtos substitutos pode assumir grande impacto quando o diferencial rácio preço-performance é reduzida e/ou quando os compradores têm propensão para mudar para substitutos (Porter, 1979).

Como já foi referido, não existem produtos substitutos ao calçado. Existem, sim, produtos concorrentes (Rocha, 2012).

De acordo com Porter (2008) o crescimento de uma indústria está inversamente relacionado com o grau de crescimento entre as empresas, ou seja, quanto menos um setor cresce, mais as empresas batalham pela quota de mercado. No caso da indústria do calçado português, o setor tem crescido nos últimos anos, sobretudo no mercado internacional, reduzindo o grau de rivalidade entre empresas semelhantes e potenciando o aumento da rentabilidade do setor, logo a sua atratividade.

### **2.2.2 Mercado da SKYPRO**

A empresa Abotoa, Lda. oferece um sapato profissional, altamente confiável e com um *design* e características distintivas e de elevada qualidade. O principal objetivo desta marca é assim atingir uma quota de mercado relevante e sustentável, tanto no mercado nacional como internacional, com vista a tornar-se numa referência na distribuição de calçado para companhias aéreas.

A SKYPRO detém a maioria do mercado português, faltando apenas negociar com a SATA no sentido passar a ser o seu fornecedor. No entanto, o mercado português não tem dimensão necessária para sustentar a marca e, como tal, a internacionalização é um processo inevitável para alavancar o crescimento da empresa.

Para tal, a SKYPRO começou por participar em duas feiras internacionais de calçado, a ITCA e a MICAM. Este ano também esteve presente na feira *World Travel Catering & Onboard Services* (WTCE) em Hamburgo, que contou também com a participação da estagiária. A comparência em feiras e exposições internacionais é extremamente importante para divulgar a marca no âmbito internacional, servindo também como ferramenta para angariação de clientes, de parceiros e agentes.

A análise pormenorizada do ambiente que caracteriza a forma de atuação da SKYPRO inclui (Tapadas, 2012):

- Indústria do Calçado: É importante fazer um contexto da indústria que envolve a SKYPRO, dado que a empresa trabalha para um nicho de mercado muito específico, o que cria um contexto também ele muito particular o que complexifica o processo de negociação, produção e venda do produto.
- Clientes: Os principais clientes são as companhias aéreas e companhias de *ground handling*, sob forma de negociação Business-to-Business (B2B). Porém, dado disporem de uma loja online qualquer pessoa pode comprar os sapatos, que apesar de se direcionarem para profissionais de aviação, é um sapato discreto, clássico e confortável que pode ser adaptado às necessidades de qualquer pessoa que procure por um “*working shoe*” de confiança. Assim sendo, no âmbito da loja online o enfoque é *Business-to-Consumer* (B2C).
- Fornecedores: Os fornecedores da SKYPRO são fábricas de calçado, de acessórios de carteiras de pele, trolleys e luvas de pele, situadas na região de São João da Madeira. Sendo as principais, Cort Gin, Mata, Centenários, Mestra, Valuno e Indentidade Plus.
- Loja Online: É uma plataforma online<sup>1</sup>, lançada a Março de 2012, que foi criada no sentido de prestar um maior apoio a novos clientes, especialmente a profissionais de aviação que não recebam sapatos da companhia onde trabalhem, mas um voucher para comprarem um sapato de acordo com as regras do uniforme da companhia aérea.
- Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado Componente e Artigos de Pele e os Sucedâneos – (APPICAPS): A SKYPRO é uma afiliada desta associação, beneficiando desta forma de toda a estrutura que tem como objetivo e função ser agente facilitador em feiras internacionais, dado de dispõem de fundo europeus que permitem oferecer maior apoio no processo logístico e de execução de serviços. Incluiu não apenas o transporte do stand, mas também o armazenamento e viagem.
- Centro Tecnológico de Calçado Portugal – (CTCP): é um importante parceiro da SKYPRO dado que trabalham em conjunto para testar produtos e diferentes materiais nos sapatos. Fazem testes mecânicos e químicos para garantir padrões de alta qualidade e estar em conformidade com normas internacionais de conforto, segurança e saúde. SKYPRO investiu 70.000 euros para o período de três anos para aprimorar o *design*, modelação e concepção do produto. O CTCP é parceiro da Abotoa Lda. para gerir processos ligados ao QREN assim como a providenciar certificados de normas internacionais na indústria do calçado.

---

<sup>1</sup> <http://www.buyskypro.com/en/>

- Distribuidores: Existem várias empresas especializadas no transporte urgente de amostras, como a Fedex, DHL, TNT e UPS que já trabalham para a SKYPRO. Para o transporte de calçado diretamente para companhias aéreas a empresa trabalha com AZKAR.

No processo de negociação a SKYPRO tenta sempre delegar a logística e a distribuição para os seus clientes, dando preferência para que sejam os clientes a recolher diretamente os seus produtos. A SKYPRO tradicionalmente opta pela abordagem “ex-work”, que apenas é mudada de acordo com outra opção do cliente. Para a loja *online*, as entregas são feitas por um dos distribuidores acima citados.

- Concorrência: Na área da concorrência direta destacam-se empresas que vendem calçado técnico e profissional para profissionais de aviação. É o caso de: Crew Shoes, Shoes 4 Crews, Shoes for Crews, Miller Rayner, Shoe Vouchers, Standing Comfort, Val Dal Shoes. Todas estas empresas são internacionais, no mercado doméstico existe apenas uma empresa que vende sapatos de trabalho para diversas aéreas, nomeadamente para aviação, a Lavoro. No entanto, dado que a empresa não se especializa apenas no mercado da aviação, foca-se mais em indústrias pesadas, os seus sapatos não se focam na mesma linha da SKYPRO pois focam-se na segurança como característica principal da sua marca.
- Os concorrentes indiretos são empresas que vendem calçado clássico e que primam sobretudo pelo conforto, mas estão indicados para o público geral. É o caso de: Easy Spirit, Clarks, Kelly and Katty, Moda Spana Nella, Soft Shoes, Gentle Souls, Shoes n Feet, Mary Jane’s, Hush Puppies, Aerosoles, Ashley, Gabor, Ecco. Para além destas marcas, atualmente existem plataformas online como a Zappos que incluem uma secção de *friendly shoes*.
- Parceiros: A SKYPRO tem de momento uma parceria na Rússia com a LSG Sky Chefs, que é uma empresa global de serviços de bordo e na Suíça com a Imagewear. Nos Estados Unidos da América e na Austrália tem um agente local, que é responsável pela representação da SKYPRO. Atualmente encontra-se em fase final de negociação com empresas de venda a retalho, na Holanda com Paolo Santini e na Noruega com a Sanergaten.

### 2.2.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão e planeamento estratégico que permite medir as forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de uma empresa (figura 4).

Figura 4 - Análise SWOT

		<b>Contexto Envolverte</b>	
		<b>Oportunidades/ Ameaças</b>	
<b>Contexto Interno</b>	<b>Pontos Fortes</b>	Maximizar as oportunidades através do aproveitamento de pontos fortes	Minimizar o impacto das ameaças através da exploração de pontos fortes
	<b>Pontos Fracos</b>	Melhorar os pontos fracos para aproveitar as oportunidades	Minimizar o duplo impacto negativo das ameaças e dos pontos fracos

Em relação ao mercado de atuação da marca SKYPRO Shoes, o objetivo é obter através da análise SWOT uma informação clara sobre os pontos fracos e fortes da empresa, que permite a criação de uma estratégia baseada na exploração de novas oportunidades e na prevenção das ameaças (figura 5).

Figura 5 – Análise SWOT da marca SKYPRO Shoes.

<b>Pontos Fortes:</b>	<b>Pontos Fracos:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Produto único e diferenciado</li><li>- Líder em Portugal</li><li>- Elevado ritmo de inovação</li><li>- Custos fixos baixos (não há stocks)</li><li>- Personalização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Nível baixo de controlo face aos prazos de entrega</li><li>- Elevada dependência face às fábricas</li><li>- Capacidade de financiamento baixo</li><li>- Produto não patenteado</li><li>- Recursos escassos (nomeadamente infraestutura)</li></ul>
<b>Oportunidades:</b>	<b>Ameaças:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Loja Online</li><li>- Sazonalidade da indústria</li><li>- Nichos de mercado</li><li>- Duração contratos com fornecedores de uniforme</li><li>- Poder de aquisição junto das companhias aéreas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Integração vertical</li><li>- Ameaça de entrada de novos protagonistas</li><li>- Risco Cambial</li><li>- Barreiras à entrada de novos produtos, no contexto fora da União Europeia</li></ul>

Fonte: Menezes (2012).

Com a análise SWOT ao mercado de atuação da SKYPRO é possível verificar que as suas potencialidades apresentam uma grande margem para ser desenvolvidas, como é a questão da durabilidade dos contratos com companhias aéreas, se forem angariados clientes com grande poder no mercado da aviação, a empresa ganha sustentabilidade financeira e

consegue alavancar a imagem da SKYPRO para um patamar de marca de luxo. As ameaças existentes no mercado de atuação da empresa, não dependem unicamente da performance da marca, por isso a empresa deve tentar fazer uma gestão cuidada destas ameaças no sentido de as evitar para conseguir estabelecer um caminho favorável à comercialização dos seus sapatos.

## **Capítulo III - Estágio: Tarefas, Aprendizagem e Resultados na SKYPRO**

### 3.1 Tarefas

Durante o estágio na Abotoa Lda. como *account manager*, as funções da estagiária estavam integradas no Departamento Comercial. Reportando o seu trabalho à *International Sales Director*, Dr.<sup>a</sup> Susana Mota e ao CEO da empresa, Jorge Pinto, (orientador de estágio). Como estagiária na área do Comércio Internacional e dada a vocação primordialmente internacional da marca, o seu trabalho era feito principalmente na língua inglesa.

As principais funções do cargo de Account Manager consubstanciam-se na gestão dos interesses do cliente, mas sem nunca perder os interesses da empresa. Para além de ser o elo de ligação entre as duas partes, realiza estudos de mercado e procede a análises da concorrência, bem como a análise os briefings dos clientes.

Dada a sua posição como estagiária não lhe foi dada uma carteira de clientes com o qual fosse necessário dar continuidade ao trabalho comercial. Para esta tarefa é necessário ter um elevado nível de experiência profissional e negocial para conseguir dar prosseguimento ao trabalho feito anteriormente de forma eficaz e altamente profissional. Como tal, foi decidido que o seu trabalho iria focar-se na abordagem de companhias aéreas que ainda não tinham sido alvo de contato comercial. Com esta decisão estratégica, teve oportunidade de aprender a fazer trabalho comercial, desde a fase inicial de vendas até à realização de propostas comerciais.

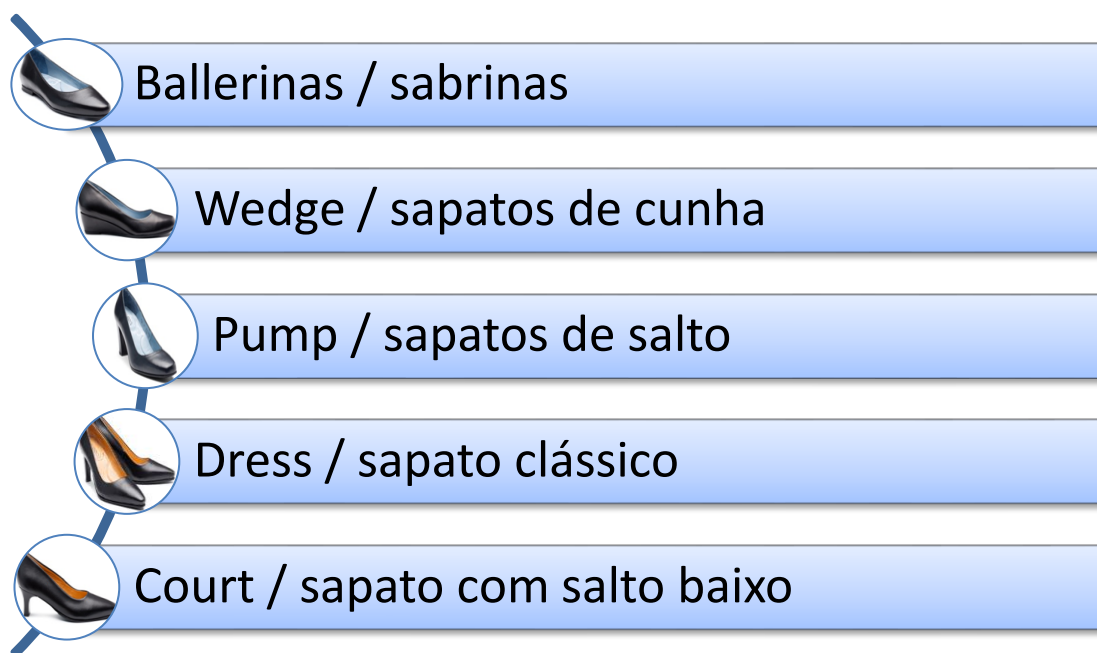
No seio do departamento comercial foi estipulado que o seu primeiro mês de trabalho, seria reorganizar da base de dados da empresa (programa Vtiger<sup>2</sup>) e prestar auxílio à colega Susana Mota (International Sales Director), na criação e desenvolvimento de propostas comerciais. Assim nos primeiros tempos de integração e adaptação, foi atribuído à estagiária um leque de tarefas relativamente simples.

---

• <sup>2</sup> Vtiger - uma solução de negócios baseadas em open source, que inclui automação de força de vendas, controle de suporte, automação de marketing, gestão de inventário, suporte a múltiplos bancos de dados, controle de segurança, personalização de produto, calendário, integração com e-mail, add-ons, entre outros recursos (vtiger CRM Official Website).

Antes de iniciar contato comercial, a estagiária assistiu a uma formação sobre calçado, com o Diretor de Produto, Doutor Ricardo Silva, responsável pela execução e acompanhamento do fabrico dos sapatos. Durante esta formação foram-lhe apresentados os diferentes tipos de sapatos que a SKYPRO vende.

Figura 6 – Tipos de sapatos comercializados pela SKYPRO



Em relação à palmilha de construção ou montagem, (construction insole), é importante referir que o enfuste (shank, ou “alma do sapato”) que a compõe é normalmente feita de aço, sendo que no caso dos sapatos SKYPRO é feito de termo-plástico, sendo esta importante inovação que permite que os sapatos sejam alarm-free ou metal-free. Os raio-X nos aeroportos permitem uma quantidade mínima de metal e os sapatos comercializados pela Abotoa Lda. são apenas compostos por cerca de 4 ou 6 pregos (dependendo do modelo) que não representam quantidade de metal suficiente para despertar alarme nos raio-X dos principais aeroportos a nível mundial.

Em relação à sola anti-estática, esta característica tem como objetivo evitar descargas elétricas. Na verdade, não é apenas a sola que exerce este trabalho, mas toda a estrutura da sola. A camada de cortiça também presente na estrutura da sola é um isolante térmico (permite regulação térmica) que também oferece um efeito de amortecimento.

A resiliência, ou seja, efeito mola, também está presente nos sapatos. Se os sapatos forem resilientes, isto é, oferecem um impulso de volta, ajudam a diminuir a fadiga e o esforço.

A palmilha de acabamento (insole) ou “limpeza” é constituída por Poron Azul (que também resiliente), o qual, quando comparado com outros materiais, tem um elevado amortecimento (crushing), características anti micróbios, “memory shape”, isto é, não perde a espessura original e tem elevada resistência à fadiga. Uma pessoa dá cerca de 9000 passos por dia, o poron usado nos sapatos SKYPRO, permite que estes percam apenas 5% da características iniciais passado um ano de uso. O poron azul é constituído por outra camada, o Poron XRD, que tem grande absorção do choque. Estes dois componentes (poron azul + poron XRD) permitem criar um sapato resiliente e com absorção do choque.

Figura 7 – Estrutura do sapato SKYPRO



Fonte: Adaptado de <http://www.buyskypro.com/en> (2014).

Em relação às peles usadas nos sapatos. É importante esclarecer que a pele é composta por duas camadas, a flor, que é a camada mais superficial e o carnaz, que é a camada mais inferior. Quanto melhor qualidade tiver a flor, melhor será a pele. As peles usadas na Abotoa Lda. têm como principais vantagens, a respirabilidade e a inocuidade. A inocuidade representa a ausência de substâncias químicas perigosas. No couro por

exemplo, existem cerca de vinte substâncias químicas proibidas na venda de sapatos profissionais. Estas duas características juntas proporcionam extremo conforto.

Sapato é também espaçoso dado que em altitude os pés tendem a inchar (dado que este é vocacionado para responder às necessidades dos profissionais de aviação). Também tem uma distribuição equilibrada para a pressão na planta do pé, o peso também foi cuidadosamente avaliado, nas senhoras as solas pesam apenas mais 30 gramas. Dada a suavidade da pele de vitela usada no interior dos sapatos, não existe fricção, pois a pele não é vitria, ou seja, não escorrega (Dr. Ricardo Silva, SKYPRO Shoes).

Esta formação foi extremamente importante para munir a estagiária com informação densa mas crucial para argumentar na venda de sapatos, dado que as pessoas responsáveis pela compra de uniformes para companhias aéreas também têm experiência na escolha dos sapatos e procuram não apenas design, mas sobretudo conforto e qualidade.

Posteriormente, também surgiu a oportunidade de visitar algumas das fábricas que produzem para a Abotoa Lda. nomeadamente em São João da Madeira, com o acompanhamento do Doutor Ricardo Silva, que mostrou toda a linha de produção dos sapatos.

Depois deste período inicial de adaptação, que implicou um trabalho mais ligado à prospeção de mercado e obtenção conhecimento sobre a SKYPRO e os seus sapatos, iniciou contato comercial. Ficaram sob responsabilidade da estagiária os mercados de África e Ásia. Iniciei contactos com companhias aéreas e empresas de ground handling. A maioria das companhias aéreas nestes continentes fornecem sapatos aos trabalhadores, contrariamente às companhias aéreas na Europa, que fornecem um determinado valor monetário a cada trabalhador, ficando cada um encarregue de comprar o seu calçado, mas sempre de acordo com a política ou as regras de uniforme de cada companhia. O seu trabalho era mais exigente na fase inicial das negociações com as companhias, dado que muitas delas já tinham contratos com fornecedores locais, sendo por isso mais difícil chegar a um acordo. No entanto, caso se consiga concluir negócio, o fornecimento de uniforme é de normalmente médio prazo.

Por último apresenta as principais tarefas desenvolvidas no presente estágio:

1. Reorganização e atualização da base de dados de contactos da Abotoa Lda. no programa de CRM – Vtiger.

2. Todas as semanas elaborar um mapa com as suas tarefas e partilhar com o CEO.
3. Gestão e organização da participação da SKYPRO Shoes na feira World Travel Catering and Onboard Services
  - 3.1 Listar contactos que foram angariados na feira WTCE em 2013.
  - 3.2 Criar convite personalizado para todos os que visitaram a SKYPRO nas edições anteriores, assim como para clientes atuais, solicitando presença na feira WTCE 2014.
  - 3.3 Responsável pela gestão de contactos presentes na feira.
  - 3.4 Responsável pelo contacto com o grupo Like Architects (empresa responsável pelo stand). Fazer a ligação entre os interesses da empresa e as necessidades dos responsáveis pelo stand.
  - 3.5 Responsável pela gestão logística referente à feira WTCE 2014.
  - 3.6 Responsável pela distribuição dos contactos pela equipa comercial, no trabalho pós-feira internacional.
  - 3.7 Dar continuidade aos contactos comerciais iniciados no contexto da feira, ligados aos continentes africanos e asiáticos.
4. Atribuição dos mercados de aviação africanos e asiáticos para trabalho comercial
  - 4.1 Prospecção de companhias aéreas (com designação IATA).
  - 4.2 Prospecção de companhias de Ground Handling.
  - 4.3 Pesquisa de principais aeroportos em África e Ásia.
  - 4.4 Procurar pelo contato do Head of Cabin Crew/ Cabin Crew Manager/ Uniform Responsible/ Purchasing Manager.

### **3.2 Aprendizagem**

O estágio na Abotoa Lda. possibilitou à estagiária adquirir maturidade e experiência profissional, permitindo-lhe perceber a importância que um *account manager* tem no seio de uma empresa. Sendo este responsável pela gestão dos clientes, deve por isso comprometer-se com as necessidades dos mesmos e representa-las no seio da empresa, sempre tendo em conta os interesses da empresa.

Foi particularmente vantajoso para a estagiária, porque desenvolveu as suas habilidades comunicativas e interculturais, dada a importância de saber adaptar a sua posição, discurso e forma de estar, perante clientes de países com culturas organizacionais e empresariais opostas e muitas vezes pouco flexíveis, por isso a estratégia que entendeu ser a mais

adequada foi a de apresentar um discurso direto, simples e atrativo, para que numa fase inicial conseguisse despertar interesse da outra parte. Também é de realçar que sendo seus principais mercados de atuação no continente africano e asiático, era extremamente importante ter uma noção consolidada da diversidade cultural.

Todo o contato desenvolvido que derivou de prospecção comercial durante o estágio foi deixado ainda numa fase inicial de negociação, dado que a estagiária esteve em compasso de espera face às quantidades que as companhias gostaria de encomendar numa fase inicial, para poder prosseguir para a elaboração de propostas comerciais com os preços finais face às quantidades desejadas, com as condições de pagamento e envio dos sapatos. Juntamente com o envio da proposta comercial é política da empresa propor o envio de uma amostra de sapatos, para que possam ser experimentados pelo “crew” da companhia e de seguida receber feedback.

Destaca-se a participação da estagiária na feira *World Travel Catering and Onboard Services*, em Hamburgo na Alemanha. Juntamente com o CEO e a colega comercial Susana Mota a representar a SKYPRO. Tal constituiu uma excelente oportunidade de aprendizagem, onde teve a possibilidade de contactar com empresas, empresários e colaboradores. Poder estar a apresentar pessoalmente os sapatos foi muito mais gratificante, dado que recebia feedback imediato e percebia quais eram as principais exigências que as companhias procuravam ver respondidas no âmbito dos uniformes, em particular dos sapatos.

Figura 8 – Participação na feira internacional WTCE (2014)



Fonte: WTCE Daily News(2014, p. 4).

Como *account manager* foi excelente para a estagiária colocar em prática tudo o que aprendeu sobre os sapatos SKYPRO e ter a oportunidade de negociar pessoalmente com os "Head of Cabin Crew" ou "Cabin Crew Managers" (responsáveis pela compra de uniformes para a companhia aérea) foi extremamente importante porque fez a estagiário perceber como de facto é relevante visitar os clientes durante as negociações, porque este passo pode ser decisivo para fechar negócio. Perde-se muita informação crucial quando se comunica apenas via telefone, a linguagem corporal transmite muita informação sobre as intenções da outra parte e que pode ser decisivo na forma como a negociação pode avançar.

### 3.3 Resultados

Os quatro meses de estágio foram de intensa aprendizagem. A empresa Abotoa Lda. começa agora a ganhar notoriedade no contexto internacional através da comercialização da marca SKYPRO Shoes e no ponto de vista da estagiária o investimento prioritário que a empresa necessita de realizar é na organização. É extremamente importante corresponder às expectativas dos clientes e no presente caso, os clientes correspondem a companhias aéreas de grande notoriedade e exigência. Por isso, é basilar que a Abotoa Lda. nunca falhe

perante qualquer empresa, pois pode ter consequências nefastas para a reputação e imagem da SKYPRO.

A recomendação da estagiária reside na organização, como forma de manter a empresa estável e como forma para conseguir manter as necessidades dos clientes satisfeitas e com relações consolidadas.

Devido também à imprevisibilidade da indústria do calçado, é necessário antecipar alguns comportamentos dos fornecedores e criar um plano alternativo em caso de insatisfação com alguma fábrica. Tudo isto assenta na organização e planeamento, o que implica um grande fluxo comunicacional entre todos os colaboradores e uma delineação muito clara das tarefas e funções que cada um tem na empresa. O facto de a Abotoa Lda. ser uma microempresa permite diminuir as barreiras democráticas e hierárquicas, típico nas grandes empresas, levando a uma tomada de decisão muito mais rápida.

No entanto, assim como se assiste na maioria das empresas portuguesas o conceito de “*empowerment*” ou delegação tem tido uma difícil implementação. A orientação da Abotoa Lda. está demasiado concentrada no seu Diretor Geral, as decisões (e consequentemente, as acções) acabam por demorar mais tempo do que seria necessário numa empresa de pequena dimensão, dado que têm de passar sempre pelo CEO. A verdade é que quanto menos incentivadas forem as pessoas a serem autónomas, menos iniciativa e mais dependentes serão face aos seus superiores. Por isso é de extrema importância a delegação de tarefas e o incentivo à autonomia de cada trabalhador.

Tendo em conta o tempo que teve na empresa, a opinião da estagiária acerca da Abotoa Lda. é que tem imenso potencial para obter uma posição de grande notoriedade no mercado de aviação, porém a empresa ainda não atingiu um nível de organização eficiente, que é imprescindível para dotar qualquer empresa (independentemente da sua dimensão) de uma base forte, resistente e estruturada.

## **Conclusão**

O estágio na Abotoa, Lda. constituiu uma oportunidade para finalizar o Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, tendo permitido à estagiária a obtenção de experiência profissional por via do processo de internacionalização da entidade acolhedora.

O estágio permitiu, ainda, a aplicação em contexto real de trabalho das competências e capacidades adquiridas ao longo do mestrado, sendo que a função da estagiária se relacionava com a atividade comercial, fato que exigia elevada capacidade negocial e de gestão organizacional.

Devido à “bagagem” teórica sobre estas áreas de conhecimento, a forma de lidar com os desafios e exigências que surgiram ao longo do estágio foram abordadas com confiança e determinação, o que permitiu à estagiária obter uma postura consistente face aos obstáculos com os quais se ia deparando e uma posição mais proativa no seio da empresa, contribuindo, assim, com alternativas e soluções criativas face aos problemas quotidianos.

O estágio na Abotoa, Lda. foi mais do que uma experiência profissional. Foi um processo de aprendizagem através do qual iniciou o seu percurso profissional na área da gestão internacional, mas representou sobretudo uma experiência de vida que em muito contribuiu para o seu amadurecimento.

## Referências Bibliográficas

Abrantes M. O. F. A. (2010). *Importância do Transporte Aéreo no Turismo o caso dos voos charter para o Brasil*. Tese de Mestrado. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Consultado a 10 de Agosto de 2014: [http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/2342/1/2010.04.002\\_.pdf](http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/2342/1/2010.04.002_.pdf)

Adam. M. (2012, 29 de Maio). FT elogia capacidade exportadora de Portugal. Económico. Consultado a 7 de Outubro de 2014: [http://economico.sapo.pt/noticias/ft-elogia-capacidade-exportadora-de-portugal\\_145518.html](http://economico.sapo.pt/noticias/ft-elogia-capacidade-exportadora-de-portugal_145518.html)

Almeida. F. (2013, 21 de Março). O intra-empendedorismo. Negócios Online. Consultado a 12 de Outubro de 2014: [http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/o\\_intra\\_empendedorismo.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/o_intra_empendedorismo.html)

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: New organizational responses. *Sloan management review*, 29(1), 43-53.

Brito C. M. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Faculdade de Economia do Porto, Associação Industrial Portuense. Working Paper, Volume 38, 3-21.

Chiavenato, I. (1996). *Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas*. Atlas (Ed.) São Paulo.

Couto D. F. L. R.S. (2013). *Aviação Comercial: Tendências e satisfações dos passageiros*. Tese de Mestrado. Universidade dos Açores. Consultado a 10 de Julho de 2014: <http://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/2862/1/DissertMestradoDiogoFilipeLobatoRoseiroSilvaCouto2014.pdf>

C. A. Hemais & A. Hilal. (2002). *O Processo de Internacionalização da Firma segundo a Escola Nórdica*.

Delgado. D.F. (2010). *Desenvolvimento de um modelo de internacionalização para PME Portuguesas com componentes de serviços*. Tese de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Consultado a 5 de Setembro de 2014: [http://www.fadis.org/Dissertacao\\_Internacionalizacao.pdf](http://www.fadis.org/Dissertacao_Internacionalizacao.pdf)

- Ekeledo, I. & K. Sivakumar, (2003) International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms – A resource-based theory. *International Marketing Review*. 21(1), 68-101.
- Ekeledo, I & Sivakumar K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms – A resource based perspective. *International Marketing Review*, 21(1), 68-101.
- Gomes. P.F. (2012). *Roadmap das Tice para o Setor do Calçado*. Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto.
- Harries, S & Wheeler, C. (2005). Entrepreneur's Relationship for Internationalization: Functions, Origins and Strategies. *International Business Review*, 14(2), 187–207.
- Harris, S & Sigfusson, T. (2013). Domestic Market Context and International Entrepreneur's Relationship Portfolios. *International Business Review*, 22(1), 243-258.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*. SRI International.
- IAPMEI/Direcção de Planeamento e Estudos. (2008). Sobre as PME em Portugal. Consultado a 22 de Setembro de 2014: <http://www.dnacascais.pt/Files/Billeder/DNA/docs/Sobre as PME em Portugal 2008.pdf>
- Informa D&B. (2012). Barómetro Empresarial. Consultado a 10 de Setembro de 2014: [https://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/14\\_O\\_caminho\\_das\\_exportacoes.pdf](https://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/14_O_caminho_das_exportacoes.pdf)
- Informa D&B. (2013). O perfil das empresas exportadoras em 2012. Consultado a 2 de Outubro de 2014: [http://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/38\\_perfilexportadoras.pdf](http://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/38_perfilexportadoras.pdf)
- Kanter, R. M. (1995). *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, Simon & Schuster.
- Lumpkin G. T & Dess G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lusa (2014). Portugal com recorde de 86 empresas e 100 marcas na maior feira de calçado do mundo. *Jornal Público*, Porto. Consultado a 26 de Setembro de 2014:

[http://lifestyle.publico.pt/noticias/338450\\_portugal-com-recorde-de-86-empresas-e-100-marcas-na-maior-feira-de-calcado-do-mundo](http://lifestyle.publico.pt/noticias/338450_portugal-com-recorde-de-86-empresas-e-100-marcas-na-maior-feira-de-calcado-do-mundo)

Marques V.V. (2013). *Exportações e Competitividade: A indústria do calçado em Portugal*. Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais. ISEG School of Economics & Management.

Menezes M. (2012, 6 de Janeiro). *Internationalization Strategy of Abotoa/Skypro Shoes to United States of America*. Tese de Mestrado em Management. Nova – School of Business and Economics. Consultado a 15 de Junho de 2014: [http://run.unl.pt/bitstream/10362/9556/1/Menezes\\_2012.pdf](http://run.unl.pt/bitstream/10362/9556/1/Menezes_2012.pdf)

Moreno. F. (2014) Sapatos feitos para andar no ar. *Executive Digest*. Consultado a 4 de Maio de 2014: <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/EdicaoAicepPortugalGlobal/Documents/SKYPRO%20-%20executive%20digest.pdf>

Negrão L. (2014). Skypro. Sapatos para andar com os pés bem assentes...no céu. *Dinheiro Vivo*. Consultado a 26 de Outubro de 2014: [http://www.dinheirovivo.pt/Faz/negocios/interior.aspx?content\\_id=4199884&utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=facebook](http://www.dinheirovivo.pt/Faz/negocios/interior.aspx?content_id=4199884&utm_source=dlvr.it&utm_medium=facebook)

Okpara, J. O. (2009) Entrepreneurial Orientation and Export Performance: Evidence from an Emerging Economy. *International Review of Business Research Papers*, 5-6, 195-21.

Pedro A. S. C. A. (2013) *Identidade e Marca: Recursos estratégicos para a competitividade das organizações, na indústria do calçado em particular*. Mestrado em Design, Materiais e Gestão de Produto. Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicações e Arte. Consultado a 17 de Julho de 2014: [http://www.academia.edu/1098956/Identidade\\_e\\_Marca\\_Recursos\\_estrat%C3%A9gicos\\_para\\_a\\_competitividade\\_das\\_organiza%C3%A7%C3%B5es\\_na\\_ind%C3%A9stria\\_portuguesa\\_do\\_cal%C3%A7ado](http://www.academia.edu/1098956/Identidade_e_Marca_Recursos_estrat%C3%A9gicos_para_a_competitividade_das_organiza%C3%A7%C3%B5es_na_ind%C3%A9stria_portuguesa_do_cal%C3%A7ado)

Pina e Cunha, M & Rego, A. (2009), “*Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*”. RH Editora (Ed.)

Pinchot, G. & Pinchot, E. (1978). *Intra-Corporate Intrepreneurship*. School for Entrepreneurs, Nova Iorque, Estados Unidos da América.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*, New York: Harper and Row.

Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57 n<sup>o</sup>2, 137-145.

Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard business Review*, 86 (1)78-93, 137.

Roxo, F. (2001). Análise estrutural de setores: O modelo cinco forças de Michael Porter. *IAPMEI*. Consultado a 30 de Outubro de 2014: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>

Rocha, A. J. F. (2012). *A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado: O caso da Amigluv e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês*. Mestrado em Negócios Internacionais. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho. Consultado a 29 de Outubro de 2014: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23488/1/Ana%20Jorge%20Ferreira%20Rocha.pdf>

Rua, O. L. & França, A. (2014). Determinantes Estratégicos do Desempenho das Exportações: O papel da vantagem competitiva. *Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria. Consultado a 27 de Setembro de 2014: <http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/4873/1/ArtOEca.pdf>

Silva I. M, Chagas A. C. C & Siqueira S. V (2012). Características do empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: Um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. *Internext – Revista Electrónica de Negócios Internacionais da ESPM*, 7(2), 107-136. Consultado a 19 de Setembro de 2014: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/143/139>

Simões C, Esperança J. P & Simões V. C. (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para as PME. *Aicep Portugal Global e Audax* (ISCTE). Consultado a 5 de Setembro de 2014: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Documents/DOCs2014/HorizontalInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>

Strategy Train – Small Enterprise Strategic Development Training (2009). O que é o Modelo das Cinco Forças de Porter? Consultado a 1 de Novembro de 2014:

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=5>

Tapadas P.I.S. (2012). *Internationalization Process of Skypro Shoes in Middle East*. Tese de Mestrado. Nova – School of Business and Economics. Consultado a 15 de Junho de 2014: [http://run.unl.pt/bitstream/10362/9568/1/Tapadas\\_2012.pdf](http://run.unl.pt/bitstream/10362/9568/1/Tapadas_2012.pdf)

Teixeira S. L. (2001). *Estratégia de Internacionalização: Um modelo para as P.M.E Aplicação à indústria portuguesa de calçado*. Tese de Mestrado Universidade de Aveiro, Área de Gestão, Aveiro. Consultado a 17 de Junho de 2014: <http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/51 leite.pdf>

Vtiger CRM Official Website. Consultado durante 5 de Março e 4 de Julho.

WTCE Daily News (2014, 9 de Abril). SKYPRO is a sole trader. *WTCE Daily News*.

## Apêndices

### Apêndice 1 - Carta de avaliação da Abotoa, Lda.

**SKYPRO**  
WALK IN HEAVEN

ABOTOA LDA  
Rua de Fundões, 151  
Edifício Sanjotec  
3700-121 São João da Madeira  
Portugal

Catarina Isabel Oliveira da Silva e Sousa

Rua General Humberto Delgado nº43, S.  
Tiago de Candoso, 4835-238, Guimarães.

Carnaxide, 22 de maio de 2014

#### Carta de Avaliação

Orientador do Estágio:  
Jorge de Oliveira Pinto  
CEO  
jpinto@skyproshoes.com

O presente relatório de estágio enquadra-se no âmbito do Mestrado Empreendedorismo e Internacionalização do ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, que decorre na firma Abotoa Lda nos escritórios sito na Rua Aníbal Bettencourt, 15, Escritório A/B em Carnaxide, com a duração de 600 horas, reportando o presente relatório ao período decorrente a partir de 10 de Março.

O presente exercício é adentro das limitações de tempo dedicado à estagiária e pelo curto tempo decorrido em trabalho efectivo, não pode ser ainda uma avaliação, pretende ser nesta fase, um mero reporte de actividade efectuada pela estagiária, deixando para uma fase ulterior, uma avaliação mais rigorosa sobre as capacidades absorvidas e as capacidades de contribuição.

O presente período foi feita a integração no Departamento comercial da Catarina e definidas as responsabilidades e as tarefas a desenvolver:

1. Foi prestada formação técnica dos produtos da empresa.
2. Foi prestada formação em desenvolvimento comercial.
3. Foram definidas as tarefas principais:
  - a. Prospecção de mercados específicos
  - b. Execução de propostas comerciais.
  - c. Participação em feira internacional em Hamburgo, Alemanha
  - d. Reforço de base de dados no sistema de CRM.
  - e. Introdução a plataformas internacionais de compras.

A Catarina tem desenvolvido a sua actividade com empenho, cumprindo no essencial com as tarefas solicitadas.

  
Jorge de Oliveira Pinto  
CEO

## Apêndice 2 - Mapa de tarefas semanais

As minhas responsabilidades	Metas				
Angariar clientes	Fechar Negócios				
Expandir rede de contactos válidos	To do's	Prioridade	seg	ter	qua
Explorar novos mercados e canais de distribuição	Companhias Aéreas				
Gerir relações comerciais já existentes	Air Libya		Contacto Cabin Crew-enviado email,tenho contacto Cabin Crew Chief Enviado Email		
Auxiliar no expediente geral da empresa	Air Arabia Maroc		Contacto Cabin Crew-enviado de email, deu erro. LIGAR		
Eu tenho de	Marsland Aviation		Telefonema Executive Office. Enviado email para general information, amanha ligo		
Fazer prospecção de novos clientes	Jet4you			Contacto Cabin Crew- enviado email, deu erro. LIGAR	
Contactar responsável de "uniform department"	Tunisair			Telefonema Cabin Crew Instructor- enviado email, amanha ligo	
Envio de propostas comerciais	Nova Airways			Contacto Cabin Crew- enviado email, amanha ligo.	
Gerir clientes actuais	TACV			Contacto com In-flight Manager. Já mandei emails.	
Follow-up	Kabo Air			Telefonema pedir contacto Cabin Crew Manager-Antonia Bayo Ladokun	
Criar um método de trabalho eficaz	Sudan Airways			Telefonema Ms. Nugud. Enviar email com link da loja online	
	Med-View Airline				Contacto Cabin Crew Manager- enviado em amanhã ligo
	Eritrean Airlines				Contacto Sales Department- email deu erro

### Apêndice 3 - Mapa de tarefas, em pormenor

As minhas responsabilidades	Metas		
Angariar clientes	Fechar Negócios		
Expandir rede de contactos válidos	<u>To do's</u>	Prioridade	seg
Explorar novos mercados e canais de distribuição	<b>Companhias Aéreas</b>		
Gerir relações comerciais já existentes	Air Libya		Contacto Cabin Crew-enviado email,tenho contacto Cabin Crew Chief.Enviado Email
Auxiliar no expediente geral da empresa	Air Arabia Moroc		Contacto Cabin Crew-enviado de email, deu erro. LIGAR
<b>Eu tenho de</b>	Marsland Aviation		Telefonema Executive Office. Enviado email para general information, amanha ligo
Fazer prospecção de novos clientes	Jet4you		
Contactar responsável de "uniform department"	Tunisair		
Envio de propostas comerciais	Nova Airways		
Gerir clientes actuais	TACV		
Follow-up	Kabo Air		
Criar um método de trabalho eficaz	Sudan Airways		

Apêndice 4 - Lista de contatos

Terça-Feira	Contacts
Air Libya	General Information
	<a href="mailto:info@airlibya.aero">info@airlibya.aero</a>
	00218 61 442 0580
	<b>Mandar mail a pedir contacto Cabin Crew Manager</b>
Air Arabia Maroc	General Information
	<a href="mailto:awaarab@airarabia.com">awaarab@airarabia.com</a>
	00212 522 536 400
	<b>Mandar mail a pedir contacto Cabin Crew Manager</b>
Marsland Aviation (Sudan)	ISSD Executive Officer
	Rehad Abdelwhab
	<a href="mailto:issd@marsland-avi.net">issd@marsland-avi.net</a>
	0024 9911 3129 26
	General Information
	<a href="mailto:ortashi@marsland-avi.com">ortashi@marsland-avi.com</a>
	00249 1148 3311

SKYPRO®  
WALK IN HEAVEN

“WHEN WORK FEELS LIKE A DAY OFF”





## EXECUTIVE SUMMARY

SKYPRO shoes – Walk/In/Heaven is the first global trademark to develop shoes specifically made for aviation professionals. Our airline shoes aim to provide deep comfort, safety, well-being and improve health to all crew members.

SKYPRO aviation footwear is an **imperative support** to airline professionals staff who considers our shoes an **essential work tool** due to the extreme comfort provided throughout all workday.

The collection of SKYPRO shoes was based on long years of R&D and the precious help and insights of airline companies and aviation professionals. This close relationship with our clients allowed SKYPRO to develop, design, and produce **unique handmade airline professional shoes**.

SKYPRO's portfolio provides our clients with airport-friendly shoes, coupling **absolute comfort** and innovative features with the most advanced technology — **antistatic, antiskid, mechanic and shock-free**.

SKYPRO shoes is **the only aviation footwear brand in the world certified** by the International Organization for Standardization – **EN ISO 20347 for professional footwear** and was recently bestowed with the **GAPI award** for Best Footwear for Aviation Professionals Technology Innovation in 2012.

For us, comfort is everything, every day. That's why we offer **the best airline shoes in the world**.



## CORPORATE PROFILE

SKYPRO is committed to develop the best and cutting edge products for airline professionals. SKYPRO creates and leads the healthy comfort products to improve crews well being and airline industry productivity. SKYPRO focus all efforts into value for our customers and/or end users through our innovative performing solutions and performing services to be the airline world reference and leader in work wear items.

## WHEN WORK FEELS LIKE A DAY OFF

- SKYPRO are the best shoes that airline professionals can have.
- SKYPRO aims to certificate their products with CE marking.
- SKYPRO only uses innocuous raw materials to fully protect user's health.
- SKYPRO is committed to be the best world company in advanced work wear products.
- SKYPRO core values: Integrity, Transparency, Strong Working Attitude and putting Clients always in first place.

## Apêndice 8 – Descrição dos sapatos SKYPRO

WHY should you have SKYPRO Shoes?

**SKYPRO**  
WALK IN HEAVEN

**COMFORT IS EVERYTHING. EVERY DAY.** All airline professionals deserve a pair of proper shoes to work five days a week, to walk several hours, thousands of steps and have the best smile in the end of a working day.

Footwear is the most important piece of any airline professional uniform. Is the basic support and work tool that influences people healthy, safety, absence, performance, client satisfaction and well being.

A unique blend of know-how, technology, materials and design allows SKYPRO to create the best world aviation shoes ever. SKYPRO is:



## Proposal Footwear (Family 1)

**SKYPRO®**  
WALK IN HEAVEN

MARIE-THÉRESE	PERLE MESTA	JOY BRIGHT	OLEG ANTONOV
			
<b>SKYPRO THE BEST FOOTWEAR THAT AIRLINE PROFESSIONALS CAN HAVE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heel High: 7.5 cm</li> <li>• Upper: Cow Leather</li> <li>• Lining: Calf Leather</li> <li>• Innersole: materials</li> <li>• Absolute Comfort</li> <li>• Anti Skid</li> <li>• Anti Static</li> <li>• Ambicork temperature control</li> <li>• Energy Absorption</li> <li>• Reduce fatigue</li> <li>• Long life cushioning</li> <li>• Suitable plantar pressure distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heel High: 5 cm</li> <li>• Upper: Cow Leather</li> <li>• Lining: Calf Leather</li> <li>• Innersole: materials</li> <li>• Absolute Comfort</li> <li>• Anti Skid</li> <li>• Anti Static</li> <li>• Alarm free</li> <li>• Ambicork temperature control</li> <li>• Energy Absorption</li> <li>• Reduce fatigue</li> <li>• Long life cushioning</li> <li>• Suitable plantar pressure distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heel High: 1 cm</li> <li>• Upper: Cow Leather</li> <li>• Lining: Calf Leather</li> <li>• Innersole: materials</li> <li>• Absolute Comfort</li> <li>• Anti Skid</li> <li>• Anti Static</li> <li>• Alarm free</li> <li>• Ambicork temperature control</li> <li>• Energy Absorption</li> <li>• Reduce fatigue</li> <li>• Long life cushioning</li> <li>• Suitable plantar pressure distribution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certified: EN ISO 20317</li> <li>• Upper: Cow Leather</li> <li>• Lining: Calf Leather</li> <li>• Innersole: materials</li> <li>• Absolute Comfort</li> <li>• Anti Skid</li> <li>• Anti Static</li> <li>• Alarm free</li> <li>• Ambicork temperature control</li> <li>• Energy Absorption</li> <li>• Reduce fatigue</li> <li>• Long life cushioning</li> <li>• Suitable plantar pressure distribution</li> </ul>

# Investment



Product	Minimum Quantity	FOB Price	FOB Price	FOB Price
<b>FAMILY 1</b>				
MARK THORNE	100	655.00	Plus 3%	Plus 10%
FRANK MESA	100	655.00	Plus 3%	Plus 10%
JOY BRIGHT	100	645.00	Plus 3%	Plus 10%
OLEG ANTUNOV	250	683.50	Plus 3%	Plus 10%
<b>FAMILY 2</b>				
MARY MEEKS	100	645.00	Plus 3%	Plus 10%
ADRIANO BOLLAND	100	645.00	Plus 3%	Plus 10%
MELITA SHILKE	100	645.00	Plus 3%	Plus 10%
EMILIOE	250	683.50	Plus 3%	Plus 10%

# Commercial Conditions



1. **LEAD AND DELIVERY TIME:**
  - I. Proposal Appendix II
2. **COUNTRY OF ORIGIN AND WARRANTY PERIOD:**
  - I. All Shoes are made in Portugal.
  - II. Shoes have 12 months of guarantee from factory defects.
3. **PRICE STRUCTURE**
  - I. The prices of the products are indicated in force for only for the present proposal
  - II. Orders are made in euros and orders in other currencies are not accepted. The sale prices are per unit and are indicated in Euro and include the preparation and packaging.
  - III. The prices shown are reviewed annually, in accordance with the Portuguese Consumer Price Index, for the review year.
4. **PAYMENT TERMS**
  - I. 30% upon placing the order of the products and the remaining 70% on the day before the goods are shipped.
  - II. Payment must be made to the following bank account:  
Deutsche Bank AG  
Agora Lda  
Rua Castilho, 20, Lisboa  
Account Number: 06011005286  
IBAN: PT50.0043.0004.06011005286.02  
SWIFT: DEUTPTPL
5. **ACCOUNT MANAGER FOR SKYAIRLINE**
  - I. Susana Maia; email: [emora@skyproshoes.com](mailto:emora@skyproshoes.com); Mobile: +351962004881