

A inovação e competitividade na cadeia de valor da moda

António Dinis Marques
Prof. Auxiliar, Dep. Eng^a Têxtil, Universidade do Minho

Graça Guedes
Prof^a. Auxiliar, Dep. Eng^a Têxtil, Universidade do Minho

RESUMO

A cadeia de valor da moda em Portugal apresenta, nos últimos indicadores económicos conhecidos (2014 e 2015), um desempenho notável no contexto da indústria portuguesa. A importância dada à exportação por parte dos agentes políticos nacionais é fortemente destacada na balança comercial bastante positiva apresentada pelos setores da ITV e do calçado.

A inovação contribui decisivamente para os resultados apresentados pelas empresas e está presente em todos os documentos estratégicos das diferentes organizações setoriais. Os indicadores económicos observados num estudo e apresentados nos dois artigos são bastante elucidativos, em particular o “rácio volume de negócios/nº de trabalhadores”, apresentando valores que evidenciam a existência de uma relação com a tipologia e forma como as empresas assumem estrategicamente a inovação. O presente artigo apresenta uma análise da inovação

em empresas de calçado inovadoras, concretizada através de uma pesquisa de natureza qualitativa em sete empresas do cluster do calçado. A APIC-CAPS foi um parceiro importante e determinante na definição da amostra das empresas a estudar na investigação.

A competitividade e a relação com a inovação é descrita no segundo artigo, sendo proposto um modelo que relaciona várias componentes presentes no estudo. A estratégia de inovação seguida pelas empresas e as estratégias competitivas genéricas (tipologia de Porter) são consideradas em separado no artigo.

Palavras-chave: Cadeia de valor da moda; inovação; Manual de Oslo; competitividade.

ABSTRACT

The fashion value chain in Portugal presents, accordingly to the latest know economic indicators (2014 and 2015), a remarkable performance in the context of the Portuguese

industry. The importance given to export by national political agents is strongly highlighted by the very positive trade balance presented by the ITV (Textile and Clothing Industry) and footwear sectors.

Innovation contributes decisively to the results presented by the companies and it is present in all strategic documents of the different sectorial organizations. The economic indicators observed in a study and presented in the two articles are quite elucidate, particularly the “ratio turnover/number of employees”, which presents values that demonstrate the existence of a relationship with the typology and the way companies strategically assume innovation. This article presents an analysis of the innovation in innovative footwear companies, achieved through a qualitative research conducted in seven companies in the footwear cluster. APICCAPS (Portuguese Association of Footwear Industrials, Components, Leather Goods and Their Substitutes) was an

important and decisive partner in the sample definition of the companies to be studied in the research.

The competitiveness and the relationship with innovation are described in the second article, being proposed a model that relates various components presented in the research. The innovation strategy pursued by the companies and the generic competitive strategies (Porter's typology) are considered separately in the article.

Keywords: Fashion Value Chain; Innovation; Oslo Manual; Competitiveness.

A INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR DA MODA

A cadeia de valor da moda tem revelado uma dinâmica e uma performance impar no contexto da indústria transformadora portuguesa. Os resultados provisórios relativos ao ano de 2015 são muito positivos, independentemente de se estar

a falar da indústria têxtil e de vestuário (ITV) ou do calçado, dando assim continuidade à evolução verificada nos anos anteriores. E a inovação é assumidamente das componentes estratégicas mais importantes e consensual entre os diferentes *players* da cadeia de valor da moda e é seguramente determinante na obtenção desses resultados.

A inovação assume no contexto das sociedades modernas e mais desenvolvidas um papel determinante no desenvolvimento económico e social das empresas, das regiões e dos países. Inovar aparece em praticamente todos os planos estratégicos de diferentes organizações, incluindo as organizações sectoriais portuguesas da ITV e do calçado, independentemente da forma e da intensidade com que a inovação é assumida pelas mesmas. Países, governos e empresas apresentam a inovação como sendo a principal estratégia para a continuação e renovação do crescimento e do desenvolvimento sustentável (Arenten, van Rossum e Steenge, 2010). Ou como é defendido pelos responsáveis políticos europeus, “a inovação é a chave para a competitividade de uma região numa economia globalizada. Atrai mais investimento e abre a porta para o desenvolvimento sustentável e emprego de qualidade. Precisamos de criar as condições certas para as empresas inovarem”: foi o que afirmou o comissário europeu da Política Regional Danuta Hubner, a 13 de Setembro de 2006 na Universidade de Twente.

Drucker (1989) considera muito importante a prática da inovação sistemática por parte dos empresários e decisores. Os bem-sucedidos tentam criar valor e contribuir com algo para a melhoria do desempenho da empresa, não se contentando com meras melhorias ou modificações daquilo que já existe nas suas organizações. Tentam criar valores novos e

diferentes para os seus produtos, satisfazer necessidades novas e diferentes dos seus mercados, converter matéria-prima em recursos, ou combinar recursos existentes segundo moldes novos e mais produtivos. Porém, “a inovação tem de estar sempre próxima do mercado e, de facto, ser movida por ele” (Drucker, 1989, p.152).

Para se poder compreender a importância da inovação na definição estratégica das empresas e no seu papel no desempenho competitivo alcançado, importa que se faça uma curta viagem pelos fundamentos teóricos e pelas diferentes abordagens dos principais autores e especialistas em inovação.

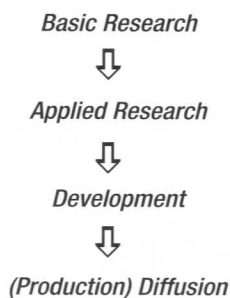
Joseph Alois Schumpeter (1942) foi um dos pioneiros na abordagem aos conceitos de inovação e de empreendedorismo (individual ou coletivo) no contexto da economia e do crescimento económico dos países. O processo de destruição criativa descrito por Schumpeter (1942), como um processo de mutação que incessantemente revoluciona o interior da estrutura económica, incessantemente destrói a velha estrutura, e incessantemente cria uma nova estrutura, foi muito importante na compreensão dos movimentos económicos verificados na segunda metade do século XX. Assim, o impulso fundamental para manter a máquina do capitalismo em movimento advém de novos bens para os consumidores, de novos métodos de produção ou de transporte, de novos mercados ou de novas formas de organização industrial. A importância da inovação no desenvolvimento económico e social é também reconhecida por Pavitt (1984) quando afirma que a produção, a adoção e a disseminação de inovações tecnológicas são fatores essenciais no desenvolvimento económico e nas alterações sociais, sendo a inovação tecnológica uma

característica distintiva das indústrias e produtos dos países mais ricos e competitivos nos mercados mundiais.

Michael Porter (1998) refere que a inovação, a melhoria contínua e a mudança são elementos fundamentais nas vantagens competitivas das empresas. Considera que a inovação envolve não apenas novas tecnologias mas também novos métodos ou formas de fazer as coisas, algumas simples e quase mundanas. A inovação pode manifestar-se num novo design de produto, num novo processo de produção, uma nova abordagem ao marketing ou ainda numa nova via de treino ou organização. Mas como refere Drucker (1998, p.156) “para ser efetiva, uma inovação tem de ser simples, e tem de ser focada”.

O modelo de inovação linear foi dominante durante muito tempo e conseguiu sustentar as realidades do modelo económico então verificado. Porém, com as alterações económicas e sociais verificadas nas últimas décadas, foram propostos novos modelos e abordagens.

Esquemáticamente, o modelo linear de inovação pode representar-se por:



Numa abordagem às tipologias de inovação, classificam-se as inovações como sendo de primeira ou de segunda ordem. As inovações radicais, que também podem ser designadas de «primeira ordem», assumem normalmente a forma de novos produtos e/ou processos, estabelecem um *design* novo e dominante (Henderson e Clark,

1990), abrindo o caminho a novos mercados, criando novos públicos e utilizadores, e gerando novas oportunidades de investimento e de criação de valor económico (Dosi *et al.*, 1988, Freeman, 2008).

As inovações incrementais, ou de «segunda ordem», têm lugar de uma forma contínua em praticamente todos os setores da economia. Revela-se principalmente nas atividades de produção, de gestão e de consumo, em resultado de informações e propostas dos técnicos e dos trabalhadores ligados à produção, dos técnicos de manutenção, dos gestores, dos utilizadores ou outros que acrescentem informação relevante à inovação, levando em muitos casos a um aperfeiçoamento e extensão de um design já estabelecido (Henderson e Clark, 1990). Pode assim dizer-se que as inovações incrementais resultam fundamentalmente de processos de *learning-by-doing*, *learning-by-using* ou *learning-by-interacting* e, embora individual e isoladamente possam não ter um grande impacto económico, quando combinadas podem exercer uma grande influência sobre os ganhos de produtividade e nos resultados económicos das empresas (Marques e Abrunhosa, 2005).

Os sectores mais tradicionais e de baixa intensidade tecnológica (“*low-tech industries*”), nos quais se enquadram a ITV e o setor de calçado, apresentam frequentemente casos de inovações incrementais, sendo mais raros os casos de inovações radicais.

O processo de *learning-by-doing* é uma forma de aprendizagem ou de “aquisição de conhecimento”, que ocorre durante as atividades de produção internas, depois da fase de I&D e da conceção do produto. Esta aprendizagem resulta fundamentalmente da repetição de tarefas e da familiarização com o processo produtivo, as quais permitem

ças significativas nas técnicas, equipamentos e/ou software.

— A inovação em marketing envolve um novo método de marketing com significativas mudanças no design do produto ou na embalagem, na distribuição dos produtos, na promoção e na determinação de preços.

— A inovação organizacional implica a introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização da estrutura produtiva ou nas relações externas com clientes e fornecedores.

METODOLOGIA ADOTADA NA INVESTIGAÇÃO

Os resultados que são apresentados nos dois artigos resultaram de um conjunto de observações, entrevistas, análises e estudos, que conduziram a algumas conclusões e evidências sobre a inovação e a competitividade na cadeia de valor da moda em Portugal, focada em particular no setor do calçado. Mas para que a sua validação e aceitação sejam verificadas, importa descrever sucintamente a metodologia adotada durante a investigação.

A estratégia principal seguida na investigação foi “estudos de caso” (Yin, 2009), suportados em entrevistas semi-estruturadas, investigação documental, principalmente focada na informação fornecida pela APICCAPS e nos documentos fornecidos pelas empresas durante o trabalho de campo, e apoiada ainda em curtos inquéritos. A informação disponível na internet será relevante no estabelecimento de relações entre organizações pertencentes ao sistema de inovação e na preparação de uma base de conhecimento elementar sobre as empresas a estudar.

Sendo o estudo de caso uma estratégia de investigação empírica de um “fenómeno particular contemporâneo”

(Yin, 2009) que utiliza várias fontes de evidências inseridas no contexto real dos acontecimentos ou situações, adequase a projetos flexíveis de investigação.

As empresas que constituíram a amostra foram a Felmini (Felgueiras), a Savana (Felgueiras), a Centenário (Cucujães), a Procalçado (Vila Nova de Gaia), a Kyaia (Guimarães), a Aco (Vila Nova de Famalicão) e a Sozé/DKode (Felgueiras). Duas das empresas são líderes nos respectivos segmentos: a Procalçado é líder na produção de componentes (solas, palmilhas e outros componentes para calçado); a Kyaia – Fly London, é marca líder nos sapatos portugueses.

BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ITV PORTUGUESA

A indústria têxtil e de vestuário (ITV) portuguesa tem uma grande importância económica e social na indústria transformadora nacional, apesar de ter vindo a perder relevância nas últimas duas décadas.

Atualmente representa cerca de 8% da produção e do volume de negócios global da indústria transformadora, cerca de 19% do seu emprego, e 9% do total das exportações portuguesas.

Serão cerca de 5.000 sociedades a operar em todos os subsectores da indústria têxtil e de vestuário em Portugal, na sua maioria empresas classificadas como PME's (ATP, 2014).

O cenário parece começar a inverter-se, com uma evolução positiva dos principais indicadores e um aumento global dos valores exportados (INE, ATP, 2015). O volume de negócios em 2015 foi de 6,8 mil milhões, sendo cerca de 4,8 mil milhões destinados à exportação. Estes resultados são provisórios, mas evidenciam as melhorias verificadas nos indicadores do sector nos últimos anos (Quadro 1).

Quadro 1 – Caracterização e evolução dos indicadores económicos da ITV

	2010	2011	2012	2013	2014
Produção (milhões €)	5.640	5.770	5.647	6.028	6.407
Volume de negócios (milhões €)	5.815	5.983	5.838	6.296	6.654
Exportações (milhões €)	3.844	4.167	4.127	4.288	4.620
Importações (milhões €)	3.419	3.467	3.116	3.343	3.608
Emprego	137.264	132.133	124.329	124.147	127.901

Fonte: INE, ATP (2015)

BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS

O setor do calçado em Portugal revelou nos últimos anos um desempenho económico e uma evolução dos seus indicadores gerais absolutamente assinaláveis (Quadro 2). Depois de um longo período de adaptação por parte de muitas das suas empresas, iniciado em meados dos anos noventa do século passado, com uma redução do número de empresas existentes, do número de trabalhadores ao seu serviço e com uma redução do número de pares produzidos, ocorreu uma clara inversão de ciclo na segunda década deste milénio.

O valor de exportações atingiu pela primeira vez os 1.600 milhões de euros em 2012, apresentando um saldo comercial positivo nesse ano superior a 1.200 milhões de euros. Também no final de 2012, o preço médio de exportação por par de sapatos atingiu cerca de 22.7 euros (em 2007 era de 17.7 euros),

sendo superado apenas pelos sapatos italianos, o que revela uma melhoria significativa da imagem do produto nos mercados internacionais (APICCAPS, 2015).

A INOVAÇÃO NO CALÇADO (DE ACORDO COM O MANUAL DE OSLO)

A inovação foi referida, identificada e fundamentada pelos entrevistados em todos os casos de estudo, independentemente da sua relevância e profundidade. Se considerar a inovação não apenas relacionada com as novas tecnologias mas também com novos métodos ou formas de fazer as coisas, algumas quase mundanas como refere Porter (1985), então todas as empresas consideradas praticam alguma atividade de inovação. Mas a profundidade dos processos associados à inovação no sistema interno da empresa, o compromisso estratégico com a inovação, as atividades específicas e principalmente

Quadro 2 – Caracterização e evolução dos indicadores económicos do sector do calçado

	2010	2011	2012	2013	2014
Valor Bruto Produção (milhões €)	1.283	1.511	1.824	1.797	1.884
Emprego	32.132	34.509	34.624	36.889	37.781
Número de empresas	1.245	1.324	1.322	1.399	1.430
Exportações (milhões €)	1.297	1.542	1.600	1.735	1.846
Importações (milhões €)	425	467	403	422	449

Fonte: APICCAPS (2015)

os resultados provenientes da inovação são significativamente diferenciados entre os casos estudados.

A figura 3 sintetiza e sistematizada a inovação que as empresas do estudo seguem, categorizadas de acordo com a classificação da OCDE no Manual de Oslo. A inovação simultânea no produto e no marketing está presente nas empresas que têm uma marca forte e com rácios "Volume de Negócios/Trabalhador" mais elevados. Os dois casos analisados que consideram que a inovação presente nas suas empresas está nos processos, têm marcas próprias com pouca relevância e com valores muito baixos no seu volume de negócios. Apresentam também os rácios "Volume de Negócios/Trabalhador" mais baixos, e trabalham principalmen-

te em regimes de *private label* para outros clientes. Relativamente ao valor mais elevado deste rácio no caso da Centenário, que focaliza a inovação exclusivamente no produto (a marca própria "Centenário" tem uma importância reduzida no volume de negócios da empresa), tal resulta fundamentalmente de dois aspetos: por um lado trabalha com peles especiais com um custo de aquisição bastante elevado (crocodilo selvagem, aligador, serpente e raia, etc), e por outro lado grande parte da sua produção tem um processo muito elaborado e complexo, decorrente do sistema Goodyear que tem instalado numa das suas linhas de produção. A focalização em produtos de maior valor acrescentado e destinado a mercados específicos proporciona-lhe os valores mais elevados para este rácio.

Apenas uma empresa do estudo trabalha exclusivamente produto e coleção própria (Felmini), não trabalhando em regime de *private label*. Em contrapartida, a Centenário, a ACO e a Savana têm uma parcela muito significativa da sua produção atribuída ao *private*

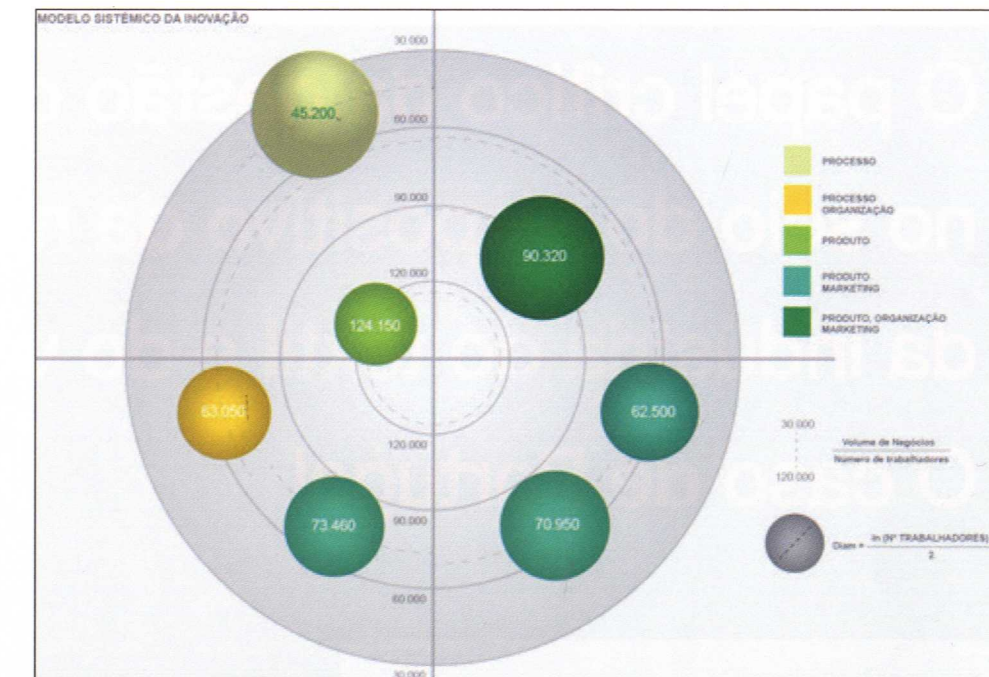


Figura 3 – Modelo Sistémico da Inovação (segundo o Manual de Oslo)

label para marcas europeias. As relações de subcontratação com empresas mais pequenas foram também referidas por todas as empresas, em particular nas operações de costura. A percentagem de subcontratação é bastante variável nos casos analisados, sendo utilizada mesmo naqueles que têm outras unidades de produção próprias localizadas noutros concelhos ou fora de Portugal. O destino das exportações portuguesas é fortemente dominado pelos mercados europeus, com uma quota próxima dos 95%, facto que deve merecer a atenção dos decisores do setor.

BIBLIOGRAFIA

- APICCAPS (2015). *World Footwear Yearbook 2015*. Porto: Publicações APICCAPS.
- Arentsen, Maarten J., van Rossum, Wouter e Steence, Albert E. (2010). *Governance of Innovation: Firms, Clusters and Institutions in a Changing Setting*. (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Chesbrough, Henry W. (2003). *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from*

technology, Boston: Harvard Business School Publishing.

Dösi, Giovanni, Freeman, Christopher, Nelson, Richard, Silverberg, Gerald e Soete, Luc (1988). *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter Publishers.

Drucker, Peter F. (1989). *Inovação e gestão*. Lisboa: Editorial Presença Lda.

Drucker, Peter F. (1998). *The discipline of innovation*. Harvard Business Review, Vol.76 (6), p.149-157.

Freeman, Christopher (2008). *Systems of innovation*. Glos, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Heidenreich, Martin (2008). *Innovation patterns and location of European low- and medium-technology industries*. Research Policy, Elsevier, Vol. 38, (3), pp. 483-494.

Henderson, Rebecca M. e Clark, Kim B. (1990). *Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*. Administrative Science Quarterly, Vol. n°35, (1), pp.9-30.

Kline, Stephen J. e Rosenberg, Nathan (1986). An overview of innovation. In: Landau, R. e Rosenberg, N. (Eds.). *The Positive Sum Strategy*. Washington, D.C.: National Academy Press, pp.275-305.

Lundvall, B.A. (1992). National

Systems of Innovation: *Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.

Marques, Alfredo e Abrunhosa, Ana (2005). *Do modelo linear de inovação à abordagem sistémica: aspectos teóricos e de política económica*. Coimbra: Centro de Estudos da União Europeia, Documento de trabalho n°33.

OCDE (2005). *Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd edition. Paris: OECD Publishing and Eurostat/European Commission.

Pavitt, Keith (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, Vol. 13, pp. 343-373.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1998). *The competitive advantage of nations*, 11th ed. Chippingham and Eastbourne: Palgrave Macmillan.

Schumpeter, Joseph A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. 5th edition. London: Routledge.

Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, 4th edition, London.