

1 2 9 0



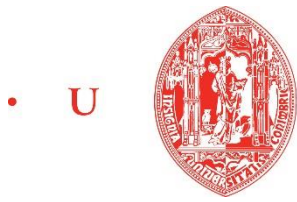
UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Maria Inês Soares Guimarães

**INOVO, LOGO CRESCO! SERÁ?**  
ESTUDO SOBRE O IMPACTO DAS INOVAÇÕES NA  
INDÚSTRIA DO CALÇADO PORTUGUÊS

Dissertação no âmbito do Mestrado de Economia com Especialização em Economia Industrial, orientada pelo Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves Carreira e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Julho de 2020



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

# Inovo, logo cresço! Será?

Estudo sobre o impacto das inovações na indústria de calçado português

Maria Inês Soares Guimarães

*Dissertação no âmbito do Mestrado de Economia orientada pelo Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves Carreira e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre.*

Julho de 2020

## **Resumo**

De acordo com o *scoreboard* desenvolvido pela União Europeia (UE), relativamente à inovação, Portugal é “Inovador Moderado”, tendo sido líder das Pequenas e Médias Empresas (PME) inovadoras.

Como afirmou Carlos Moedas, Comissário Responsável pela Investigação, Ciência e Inovação, “Inovação significa emprego e crescimento no futuro (...) para se manterem na frente da corrida mundial, tanto a UE como os Estados-Membros têm que continuar a investir e a desenvolver as políticas adequadas para que a inovação possa prosperar”. (Comissão Europeia, 2019)

Tendo isto em conta, o presente trabalho de projeto tem como objetivo perceber qual o impacto das inovações, nomeadamente a inovação de produto e de *marketing*, nos lucros das empresas da indústria de calçado em Portugal, entre 2010 e 2018.

É analisada a indústria do calçado no seu todo, e uma análise do mercado atual em que esta se insere. Na revisão da literatura são dadas várias definições de inovação, bem como quais os tipos de inovação existentes e os seus componentes, apresentando dados retirados do Inquérito Comunitário à Inovação (CIS) de 2014, 2016 e 2018.

Na análise empírica é aplicado um modelo econométrico que tem por base o modelo de Gibrat, em que a variável independente é o volume de negócios da empresa no momento atual, tendo como variáveis explicativas o volume de negócios do ano anterior, o número de trabalhadores afetos à Investigação e Desenvolvimento (I&D) e o investimento em ativo intangível.

No final conclui-se que, como era de esperar, a inovação traz efetivamente benefícios à empresa, no sentido em que a ajuda a crescer em termos de volume de negócios.

**Palavras-chave:** Inovação, Calçado, Marcas, Desenhos, Patentes

## **Abstract**

According to the scoreboard developed by the European Union (EU), regarding innovation, Portugal is “Moderate Innovator”, having been the leader of innovative Small and Medium Enterprises (SMEs).

As Carlos Moedas, Commissioner for Research, Science and Innovation, said, “Innovation means jobs and growth in the future (...) to stay ahead of the global race, both the EU and the Member States must continue to invest and develop the right policies so that innovation can thrive”. (European Commission, 2019)

Bearing this in mind, the present project work aims to understand the impact of innovations, namely product and marketing innovation, on the profits of companies in the footwear industry in Portugal, between 2010 and 2018.

The footwear industry as a whole is analyzed, and an analysis of the current market in which it operates. In the literature review, various definitions of innovation are given, as well as what types of innovation exist and their components, presenting data taken from the 2014, 2016 and 2018 Community Innovation Survey (CIS).

In the empirical analysis, an econometric model is applied that is based on the Gibrat model, in which the independent variable is the company's turnover at the present time, with the previous year's turnover as the explanatory variables, the number of workers affected Research and Development (R&D) and investment in intangible assets.

In the end, it is concluded that, as expected, innovation does bring benefits to the company, in the sense that it helps it to grow in terms of turnover.

**Keywords:** Innovation; Footwear; Brands; Models; Patents

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

UE – União Europeia

PME – Pequena e Média Empresa

OMC – Organização Mundial do Comércio

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

CAE – Classificação das Atividades Económicas

INE – Instituto Nacional de Estatística

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

CIS – Inquérito Comunitário à Inovação

I&D – Investigação e Desenvolvimento

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

PI – Propriedade Intelectual

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

SCIE – Sistema de Contas Integradas das Empresas

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 – Descrição das variáveis utilizadas no modelo

Tabela 2- Estatísticas Descritivas das variáveis

Tabela 3 –Matriz de Correlação das variáveis utilizadas

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1 – Distribuição Regional das Empresas, em percentagem, em 2018

Gráfico 2 – Número de empresas da indústria de calçado em Portugal

Gráfico 3 – Número de pessoas ao serviço nas empresas

Gráfico 4 – Vendas e Serviços Prestados ao mercado externo

Gráfico 5 – Percentagem das empresas com inovação e qual o tipo de inovação na indústria transformadora

Gráfico 6 – Percentagem dos tipos de inovação do produto na indústria transformadora

Gráfico 7 – Percentagem dos tipos de inovação de processos na indústria transformadora

Gráfico 8 – Percentagem dos tipos de inovação de organizacional na indústria transformadora

Gráfico 9 - Percentagem dos tipos de inovação de marketing na indústria transformadora

## **Índice**

Capítulo 1 – Introdução.....	1
1.1.Motivação e Relevância.....	1
1.2.Objetivos e Questões de Investigação.....	1
1.3.Contributo da Dissertação.....	2
1.4.Organização da Dissertação.....	2
Capítulo 2 – Indústria de Calçado Português.....	3
2.1. Enquadramento Histórico.....	3
2.2. Panorama Atual.....	4
Capítulo 3 – Inovação .....	8
3.1. Inovação.....	8
3.2. A globalização e a inovação.....	13
3.3. Barreiras à inovação.....	14
Capítulo 4 – Inovação e Desempenho Empresarial.....	15
4.1.Sucesso Empresarial.....	15
4.2. Planos Estratégicos em Portugal.....	15
4.3. Marcas, Desenhos e Patentes.....	16
4.3.1. Marcas.....	17
4.3.2. Desenhos.....	18
4.3.3. Patentes.....	18
Capítulo 5 – Metodologia.....	20
Capítulo 6 – Análise dos Resultados.....	23
Capítulo 7 – Conclusão.....	25
Capítulo 8 – Bibliografia.....	26

## Capítulo 1 - Introdução

### 1.1 Motivação e Relevância

---

Atualmente as empresas competem não só a nível nacional mas também a nível internacional. Isto deve-se a fatores tais como a globalização e as mudanças tecnológicas, que ocorrem muito rapidamente, desvalorizando os produtos que estejam no mercado naquele momento e impulsionando assim a concorrência. O mercado global é mais competitivo e exigente, sendo fulcral para as empresas terem um artil, de modo a destacarem-se neste mesmo mercado e conseguirem crescer.

Neste contexto, a inovação, concebida como a transformação de ideias, informações e conhecimentos para melhorar a competitividade e sustentar a vantagem competitiva, é uma peça central da estratégia de uma empresa (Karlsson e Tavassoli, 2015).

O ponto central deste trabalho de projeto é o sector do calçado. A escolha deste tema deveu-se ao facto de ser um sector tradicional e maduro na indústria portuguesa, que tem revelado ao longo dos últimos anos ser um dos mais importantes para o país e que apesar das adversidades económicas é um dos maiores contribuintes para a balança comercial do nosso país (Batista, et al, 2017).

Sendo um dos setores com maior reconhecimento, esta indústria cresceu e passou de um setor tradicional, com grande trabalho manual, para um setor com futuro. Nesse sentido, o FOOTURE 4.0 prevê um investimento de 50 milhões de euros até 2020.

### 1.2. Objetivos e Questões de Investigação

---

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2005), a inovação é a chave para um melhor desempenho e é considerada um pré-requisito para a sobrevivência empresarial. Assim, o objetivo deste trabalho de projeto passa por tentar perceber qual o impacto da inovação no desempenho económico das organizações ao longo do período de 2010-2018.

Atualmente, o mercado do calçado está diferente. Já não se aposta na produção de grandes quantidades mas sim na diversidade do produto apresentado. Podemos perguntar então, será a inovação a estratégia ideal?



### 1.3. Contributo da Dissertação

---

O objetivo principal desta dissertação de mestrado é tentar perceber qual o impacto da inovação na indústria de calçado português. Nesse sentido, conhecendo os tipos de inovação existentes, e analisando os dados disponíveis, é necessário tentar perceber se a inovação é ou não vantajosa.

Não existindo muito sobre o tema, é importante perceber se a inovação está efetivamente relacionada com um possível benefício económico para a empresa, ou seja, perceber se ao inovar isso lhe aumenta o lucro no final do exercício.

### 1.4. Organização da Dissertação

---

O trabalho de projeto está dividido em oito capítulos, sendo eles: Introdução (refere-se a uma introdução sumária do trabalho de projeto onde está incluída a motivação e relevância, os objetivos e questões de investigação e o contributo do presente trabalho); Indústria do Calçado Português (onde é abordado toda a indústria do setor, e a evolução da mesma); Inovação (referindo as várias definições do conceito, bem como as barreias impostas a esta); Inovação e Desempenho Empresarial (onde é abordado os impactos da inovação no desempenho de uma empresa); Metodologia de Abordagem, a Análise dos Resultados obtidos, Conclusão e por fim Bibliografia.

## Capítulo 2 – Indústria do Calçado Português

### 2.1. Enquadramento Teórico

---

A indústria de calçado português, sofreu desde cedo bastantes mudanças. Em 1918, aquando de uma análise feita ao setor, concluiu-se que esta indústria era pouco maquinal, não havia a “fábrica” propriamente dita, pois a produção era baixa e não existiam muitos consumidores, já que a maioria da população não possuía meios para adquirir este bem.

Anos mais tarde, quando as empresas instaladas na época começaram a ganhar destaque, estavam mais direcionadas para a produção em massa, com mão-de-obra barata. As exportações apenas ocorriam devido à subcontratação de empresas portuguesas por empresas estrangeiras.

Foi a partir de meados dos anos 70 que esta indústria sofreu uma expansão progressiva, através da liberalização do comércio internacional, começando assim a ganhar forma e destaque nas contas nacionais. Com este acesso total a um grande mercado, com a facilidade de implantação desta indústria e uma elevada mão-de-obra disponível, houve uma deslocalização das empresas, principalmente para os países asiáticos, fazendo com que a maioria das empresas estrangeiras com sede em Portugal saíssem.

Nesta altura poucos acreditavam que esta indústria sobrevivesse, uma vez que era obsoleta, estava situada em zonas semirrurais e era gerida por empresários pouco ou nada qualificados. No entanto, de forma a contornar a situação, foram-se criando novas empresas portuguesas, tendo este mercado crescido em Portugal até aos anos 90. Com a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, este setor sofre novamente, fazendo com que muitas empresas não sobrevivessem, acabando por falir, e consequentemente aumentasse o número de desempregados, o que se veio a refletir não só na produção global mas também nas exportações.

A partir deste momento, e não estando a conseguir competir com os países asiáticos, o setor do calçado português virou a sua atenção para outro tipo de produtos. Como os mercados europeus apresentavam proximidade geográfica e elevado poder de compra, foram estes o alvo fulcral para que renascesse e conseguisse assim ao longo do tempo melhorar não só a qualidade do produto, mas também a rapidez com que estava disponível para ser entregue ao cliente.

Procuraram novos clientes e passaram a apostar mais nas estratégias de *marketing*, adaptando-se assim às exigências do mercado e tornando-se numa das indústrias mais

competitivas. Tomaram também consciência de que apenas a qualidade não bastava, era necessário outro fator chave, que foi descoberto no final de 2010, quando do lançamento da campanha *Portuguese Shoes: Designed by Future*. A chave para marcar uma posição a nível mundial, era o *Design*.

“A aposta da APICCAPS passou, assim, por associar elementos da cultura portuguesa como o Galo de Barcelos, os azulejos ou a calçado portuguesa a imagens fortes e ousadas do calçado português, com um *slogan* que fosse bastante agressivo” (APICCAPS, 2013, PAG.9).

Para tal feito, contribuíram, entre outros fatores, a criação de coleções e marcas próprias, que fizeram com que a imagem do calçado português fosse reconhecida (até aos dias de hoje) e estivesse associada ao *design* e moda, sem perder a qualidade e o *know-how* em termos de produção, estando sempre na vanguarda.

Hoje em dia, Portugal é uma grande referência no mercado internacional de calçado, devido à sofisticação e criatividade das suas empresas, que oferecem uma grande variedade de soluções para os seus clientes em potencial, desde marcas próprias com produtos de moda de alta qualidade até marcas próprias, dos clássicos sapatos masculinos para o *sportswear* para mulheres. Uma indústria moderna de equipamentos e componentes para calçados também complementa o *cluster* de calçado português, que também inclui uma diversidade de artigos de couro. (APICCAPS, 2018).

## 2.2. Panorama atual

---

Podemos dizer que esta indústria está subdividida em três: a indústria de calçado (a produção de sapatos, propriamente dita), a indústria de componentes de calçado e a indústria de artigos de pele.

Segundo a Classificação das Atividades Económicas (CAE Rev. 3, INE), a indústria do calçado inclui:

- Fabricação de calçado (CAE 15201), que “Compreende a fabricação de calçado em diferentes matérias (couro, borracha, plástico, têxteis, madeira, etc.), para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção (corte e costura de peças, colagem, montagem, vulcanização, injeção, moldação, etc.). Inclui serviços de acabamento de calçado.” (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, INE, 2007. Pág.110).
- Fabricação de Componentes para calçado (CAE 15202), que “Compreende a fabricação de partes ou componentes para calçado (solas, partes superiores de calçado, palmilhas, tacões, saltos, contra-fortes, biqueiras, etc.) em couro.” (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, INE, 2007. Pág.111).

Relativamente à localização geográfica, como observado no gráfico 1, cerca de 96% destas indústrias situam-se na zona norte, onde possui dois polos principais, um constituído pelos municípios de Felgueiras e Guimarães; e o outro, constituído pelos concelhos de Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis. Na zona Centro encontram-se 3.52% das empresas e 0.68% das empresas estão instaladas na Área Metropolitana de Lisboa.



Gráfico 1 - Distribuição Regional das Empresas, em percentagem, em 2018. Fonte: Dados do INE. Elaboração Própria

De acordo com a APPICAPS (2018), na região norte, 12% dos empregos e 6,8% do volume de negócios na indústria de transformação são do setor de calçado, o que faz com que esta seja um dos principais alicerces económicos do norte de Portugal.

Também de acordo com a mesma fonte, existiam em 2018, aproximadamente 1500 empresas no setor de produção de calçado, onde trabalhavam cerca de 40 000 pessoas. Já nas indústrias anexas ao setor do calçado, existiam 389 empresas que empregavam 7000 pessoas.

O que se traduziu em 80 milhões de pares de sapatos produzidos, perfazendo um total de 2 bilhões de euros.

É possível observar a partir do gráfico 2 que, ao longo dos anos o número de empresas neste setor tem vindo a aumentar, tendo havido um aumento ligeiro desde 2015. Relativamente ao número de pessoas ao serviço, no gráfico 3, aumentou até 2017, tendo o número aumentado em mais de oito mil funcionários. No ano de 2018 houve uma quebra, ainda que ligeira.

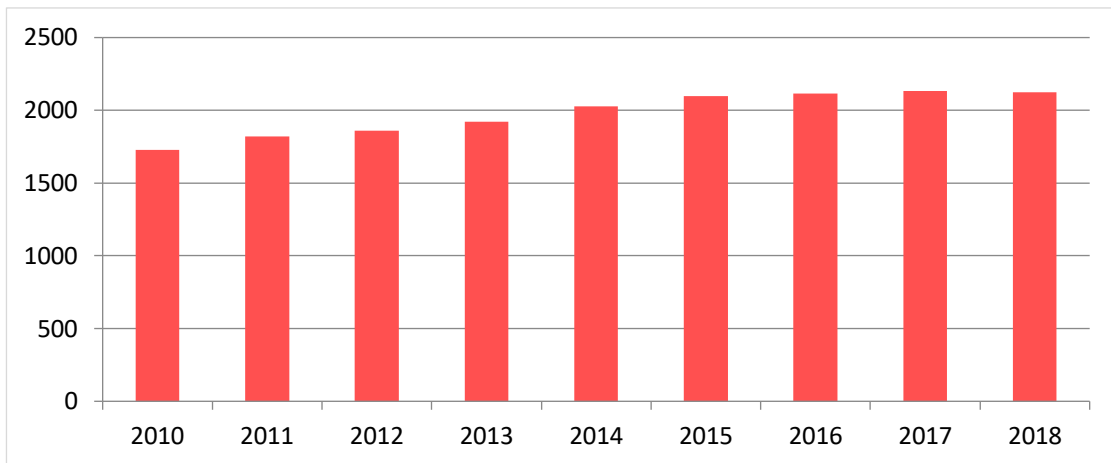


Gráfico 2 - Número de empresas da indústria de calçado em Portugal. Fonte: Banco de Portugal. Elaboração Própria

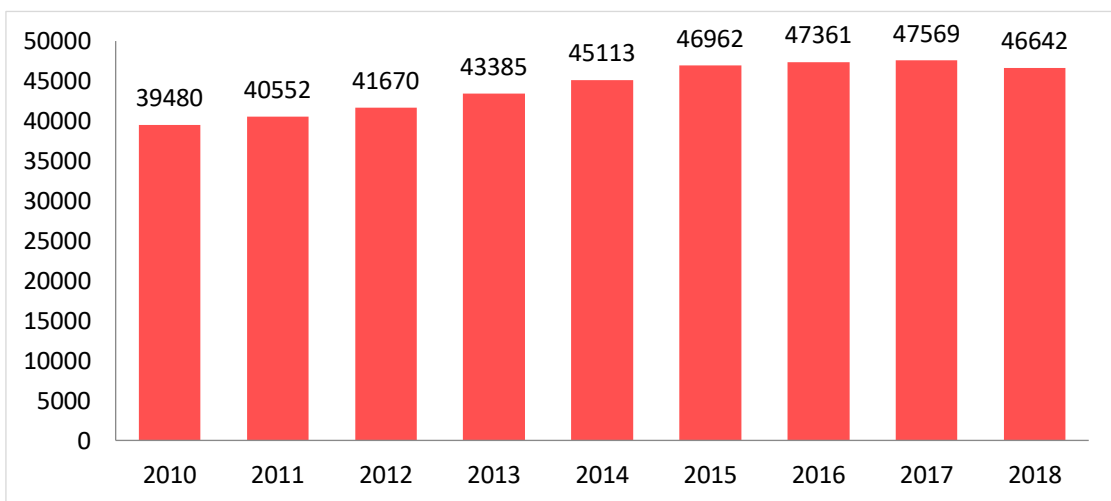


Gráfico 3 - Número de pessoas ao serviço nas empresas. Fonte: Banco de Portugal. Elaboração Própria

De acordo com os dados do Banco de Portugal, para o mesmo ano, “nasceram” 118 empresas e “morreram” 141.

Também é possível verificar que no total de empresas existentes, cerca de 53% são microempresas e 36% são médias empresas, o que faz com que haja uma média de, aproximadamente, 25 trabalhadores por empresa.

Esta estrutura é semelhante à média europeia e à média nacional, quer da indústria do calçado quer da indústria na globalidade.

Relativamente ao mercado externo, aquele que é necessário para o futuro desta indústria, pois, como foi referido no FOOTure 2020, “o calçado português só tem futuro se mantiver a sua fortíssima orientação exportadora” (APICCAPS 2013, Footure 2020), e devido à sua localização geográfica, está mais direcionado para a Europa, onde possui algumas quotas de mercados substanciais, sendo o maior a Dinamarca (11%), seguido da Holanda (6,7%), França (5,1%), Espanha (4,3%) e Alemanha (4,1%) (APPICAPS, 2018). De acordo com os dados do Banco de Portugal, as vendas e serviços prestados ao mercado externo, aumentaram até 2017, tendo uma quebra em 2018, com menos 94 859 euros que o ano anterior, o que fez com que o sector fechasse uma década dourada com um ligeiro amargo, como se pode observar no gráfico 4.

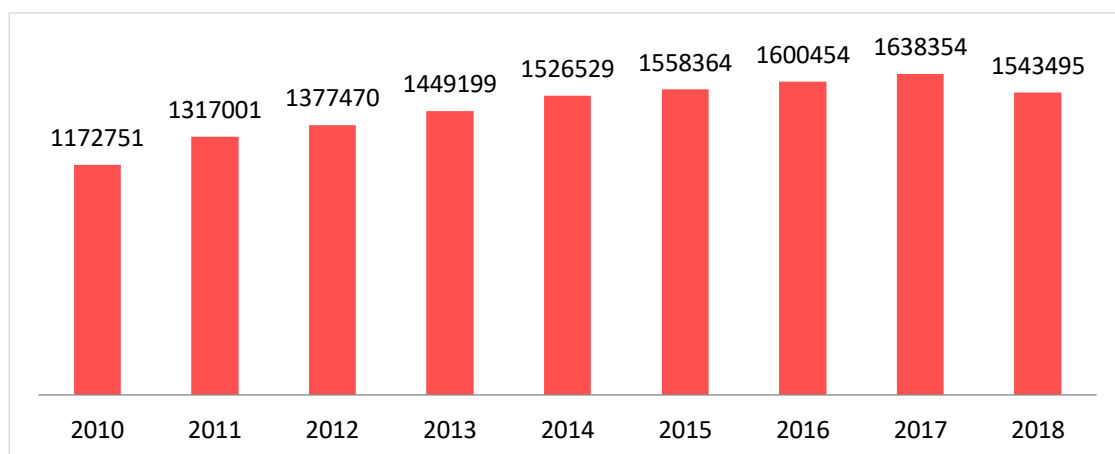


Gráfico 4 - Vendas e Serviços Prestados ao mercado externo. Fonte: Banco de Portugal. Elaboração Própria

## Capítulo 3 – Inovação

### 3.1. Inovação

---

“A inovação é o que distingue um líder de um seguidor” (Steve Jobs).

O conceito de inovação tem sido estudado e utilizado desde há muitos anos, estando assim disponível para toda a sociedade, fazendo com que surjam cada vez mais tipos de inovações e em menor tempo.

Tendo em conta não só a globalização, onde há uma maior facilidade de movimento de pessoas e bens, mas também a situação económica das empresas a nível global, torna-se fulcral usufruir de algo que possa fazer com que, estas últimas se distingam no segmento de mercado em que atuam e assim crescer dentro do mesmo. Becattini (1999) afirma que, “no mercado corrente, caracterizado pelo rápido aumento da saturação da procura, a competitividade das empresas tende a ser mais determinada pela capacidade inovadora do que pela produtividade”. Ora, nesse sentido, é a noção de inovação que tem tido grande destaque, uma vez que, tanto os autores como o público em geral, acreditam que seja esta a chave para ultrapassar os momentos maus vividos pelas organizações.

Mas o que é a inovação? Recorrendo ao Dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora, inovação é definida como sendo:

1. Ato ou efeito de inovar;
2. Introdução de qualquer novidade na gestão ou no modo de fazer algo; mudança;
3. Criação de algo novo; descoberta

Ou seja, o conceito de inovação é, de forma simplista, fazer algo novo, ou algo de uma maneira diferente. No entanto, vários autores conceituados debruçaram-se sobre este tema, tentando assim dar uma definição de inovação, tais como Schumpeter em 1934 (sendo o pioneiro), que dizia que inovação se referia a novas combinações de recursos já existentes para produzir novas mercadorias, ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente.

Na perspetiva de Drucker (1998), “A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

Katz (2003) afirma que a “Inovação é a corporificação, combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que proporcionam valor de forma original e relevante.

Carvalho, et al (2011:31) explicam que a inovação é a “Incorporação de um novo ou melhorado processo ou produto no sistema normal de produção. Corresponde à comercialização de uma ideia (invenção), através de duas oportunidades, a tecnológica e a económica do mercado.”.

O Manual de Oslo da OCDE (2005:46) define a inovação como sendo:

implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas actividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Também Rogers em 2003, Peter Drucker em 1998, Crossan & Apaydin em 2010, entre outros, definiram o conceito de inovação, havendo algumas diferenças entre eles, pois como dizia Sarkar (2007:114) “Cada investigador tende a definir inovação baseada na sua perspectiva acerca dos aspetos que consideram mais importantes da inovação”.

Nesse sentido percebe-se que não existe propriamente uma definição geral para inovação, dependendo muito do que cada um pensa sobre o assunto, no entanto, apesar de serem muitas as definições, dos mais variados autores, existia sempre um ponto em comum entre estes, todos eles concordavam que a inovação era uma fonte crucial de diferenciação e desenvolvimento económico.

A inovação pode ainda ser classificada em inovação aberta ou fechada, de acordo com o seu processo de desenvolvimento. Nesse sentido, quando se fala em inovação aberta refere-se ao facto de utilizar fontes externas para os processos de inovação, enquanto a inovação fechada refere-se ao facto de esta ser relativa ao desenvolvimento interno.

O conceito de inovação é frequentemente confundido com o de invenção, no entanto a sua clarificação remonta a Schumpeter (1934), que dividiu o processo de inovação em 3 fases: invenção é uma ideia para um produto, novo ou aperfeiçoado, mas que não está no mercado; inovação é a introdução das invenções no mercado; difusão é a propagação de novos produtos e processos no mercado.

De acordo com o Manual de Oslo, inovação é a introdução de um bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou ainda, à implementação de métodos ou processos de produção, distribuição, *marketing* ou



organizacionais novos ou significativamente melhorados. Neste manual também foram definidos os tipos de inovação existente, sendo eles:

- Inovação do Produto que envolve significativas mudanças nas capacidades de bens ou serviços, em que o único objetivo é desenvolver produtos/serviços diferentes.
- Inovações de processos que representam alterações na produção e métodos de entrega, ou seja, o facto de uma empresa conseguir executar atividades que outras não conseguem ou fazer de forma diferente das demais, é uma vantagem.
- Inovação Organizacional que se refere à implementação de novos métodos organizacionais, que pretende garantir melhoria no desempenho da empresa, pela redução de custos ou até mesmo pela satisfação no local de trabalho, que origina maior produtividade.
- Inovação de Marketing que incluem mudanças no *design* do produto e embalagem, na promoção e colocação de produtos e nos métodos para preços de bens e serviços. Ao realizar este tipo de inovação, as empresas tentam atender às necessidades dos consumidores, bem como abrir novos mercados.

No entanto, o êxito da inovação está sempre dependente de outros fatores, entre eles, as fases do ciclo económico e a reação do mercado.

Os dados da inovação são os que estão apresentados no CIS, que é o principal levantamento estatístico sobre inovação nas empresas, o que permitiu recolher dados, sem ter que efetuar um trabalho de campo extensivo. Apesar de limitar o número de casos, apresenta outras vantagens, tais como: disponibilidade dos dados das empresas, pois a informação provém diretamente das mesmas e inclusão de toda a informação de inovação, quer seja um êxito ou um fracasso.

Em Portugal, o CIS é da responsabilidade do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais conjuntamente com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e o INE. Como é um inquérito por amostra de periodicidade bienal, temos 3 períodos de dados: 2010-2012, 2012-2014 e 2014-2016.

Os dados estão agrupados por atividade económica. No caso do sector do calçado estão agregados com os dados do têxtil e couro (CAE 13 A 15).

Através do gráfico 5, podemos constatar de uma forma muito célere que, independentemente do tipo de inovação, todas vão aumentando ao longo dos anos, o que vai de encontro aquilo que tem vindo a ser referido, a inovação é a aposta desta indústria para se diferenciar nos mercados internacionais, ainda mais quando no período 2014-2016, a percentagem de empresas com atividades de inovação, ultrapassou os 50%.

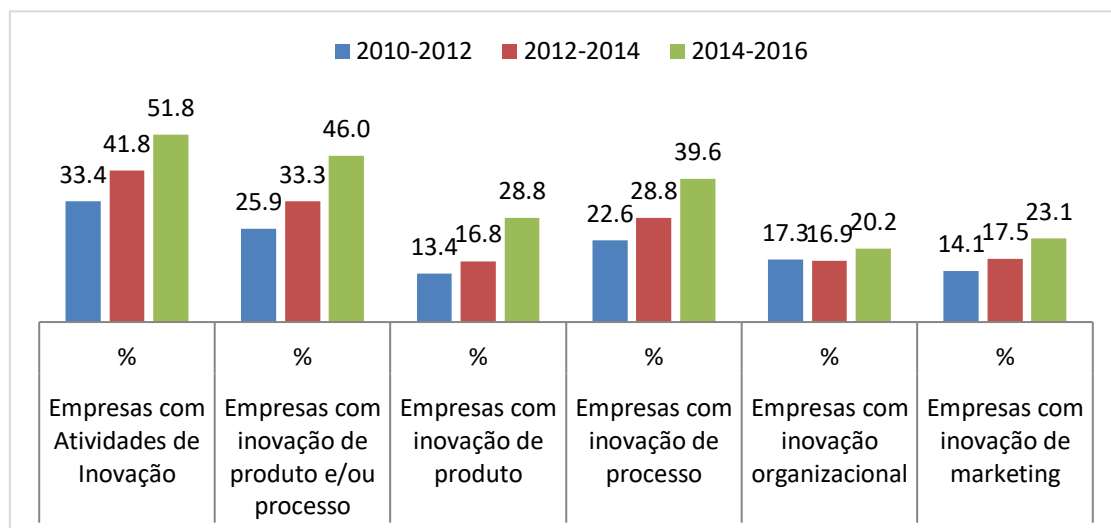


Gráfico 5 - Percentagem das empresas com inovação e qual o tipo de inovação na indústria transformadora.  
Fonte: CIS 2014, 2016, 2018. Elaboração Própria

É de notar também que o tipo de inovação com o maior aumento percentual foi a inovação de produto e/ou processos e a que aumentou menos foi a inovação organizacional.

Como foi dito anteriormente e de acordo com o Manual de Oslo, a inovação de produtos diz respeito ao melhoramento de produtos ou serviços, no sentido de os tornar diferentes. Assim, através do gráfico 6 podemos concluir que tanto as empresas que produzem bens como as empresas que prestam serviços, melhoraram significativamente o *output* final para o consumidor através da inovação.

Relativamente à inovação de processos, o que mais se melhorou ou adquiriu, foram os métodos de fabrico ou produção, atingindo no período 2014-2016 os 33.1%.

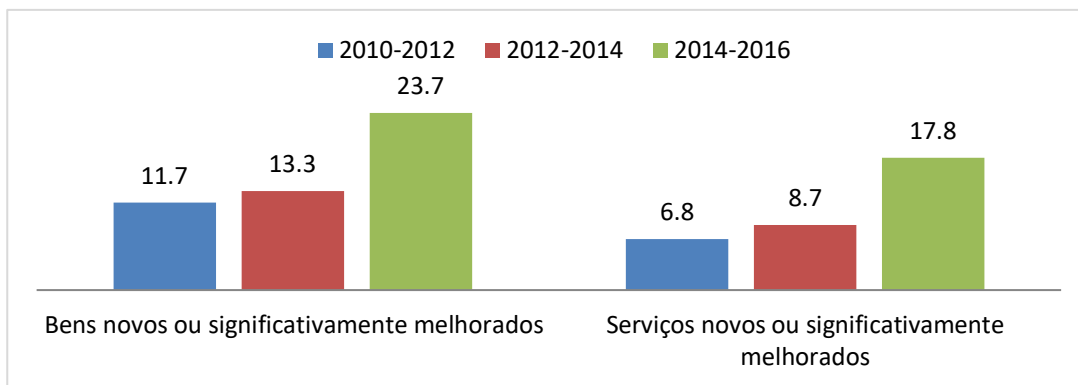


Gráfico 6 - Percentagem dos tipos de inovação do produto na indústria transformadora. Fonte: CIS 2014, 2016, 2018. Elaboração Própria

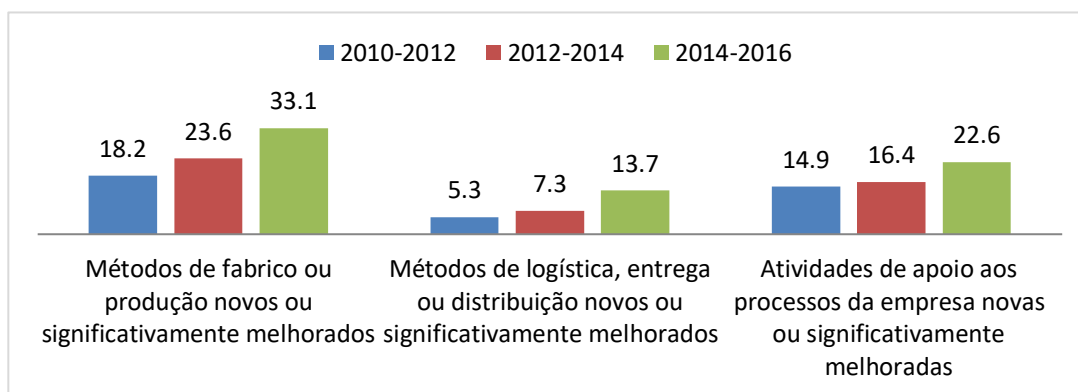


Gráfico 7 - Percentagem dos tipos de inovação de processos na indústria transformadora. Fonte: CIS 2014, 2016, 2018. Elaboração Própria

Em relação aos tipos de inovação organizacional e ao analisar o gráfico 8, percebemos logo que no período 2012-2014 houve um ligeiro abrandamento da inovação deste tipo e no período seguinte, o total da inovação organizacional era de 20.2%, subindo assim 3.3 pontos percentuais relativamente ao período homólogo anterior.

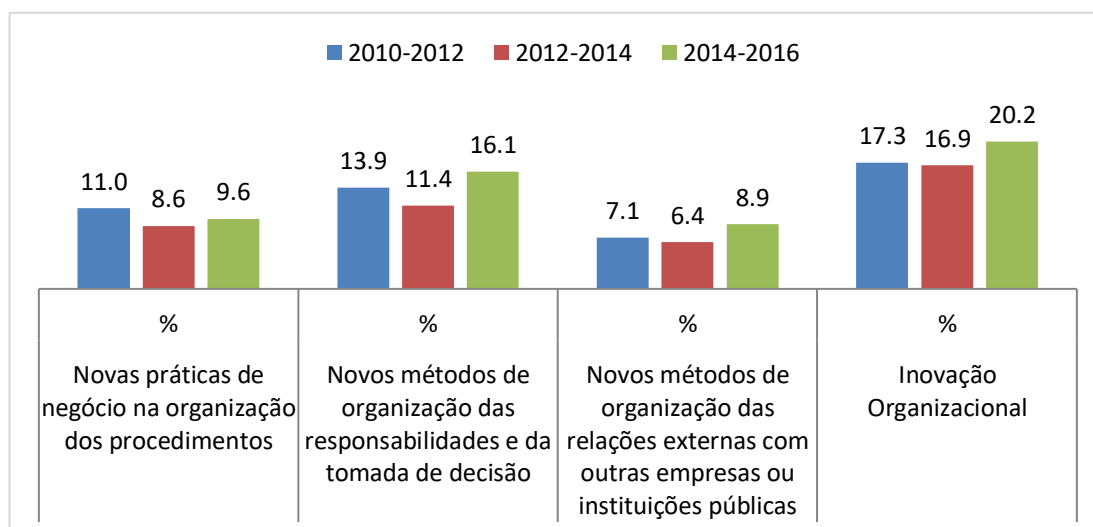


Gráfico 8 - Percentagem dos tipos de inovação organizacional na indústria transformadora. Fonte: CIS 2014, 2016, 2018. Elaboração Própria

Os novos métodos de organização das responsabilidades e da tomada de decisão são o que lidera, tendo 16.1% das empresas adotado este método. Assim é de fácil compreensão o motivo que faz com que cada vez mais nas empresas, as tarefas de chefia estejam distribuídas. Na indústria do calçado, em cada secção de trabalho existe um encarregado.

A inovação do *marketing*, sendo a que a minoria das empresas se foca (nestes períodos), atingiu no período final 23.1%.

As mudanças significativas no aspeto/estética ou na embalagem dos produtos lideraram a inovação do marketing, com 14.2% das empresas, mas foram as novas técnicas ou meios de comunicação (media) para a promoção de bens ou serviços que tiveram o maior crescimento, tendo aumentado 8.7 pontos percentuais desde o período 2010-2012.

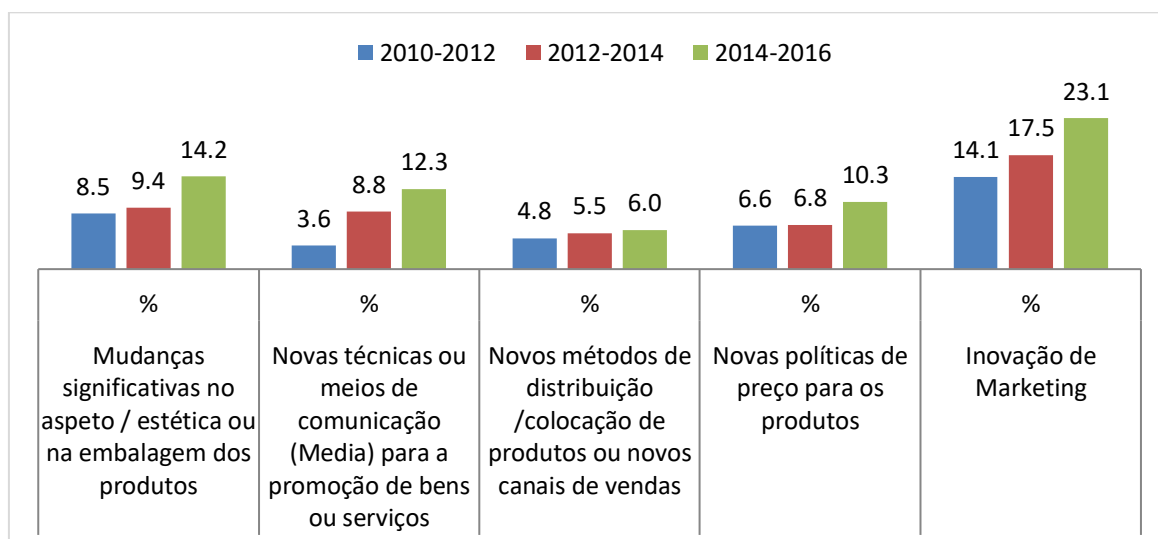


Gráfico 9 - Percentagem dos tipos de inovação de marketing. Fonte: CIS 2014, 2016, 2018. Elaboração Própria

Tendo em conta a conjuntura atual da indústria e o meio envolvente desta, é notório que, num próximo CIS, para o período 2016-2018 e por aí adiante, a percentagem de empresas que apostam no *marketing* vai ser muito superior, uma vez que cada vez mais estamos num mundo tecnológico.

### 3.2. A globalização e a inovação

Com a globalização e a concorrência mais fortes nos países emergentes, a prosperidade económica a longo prazo da Europa dependerá da solidez da sua base industrial e não apenas dos setores dos serviços e da banca. A investigação e a inovação desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de tecnologias e abordagens para garantir o futuro da indústria transformadora europeia (Site UE)

Num mundo cada vez mais moderno, onde há livre circulação de bens, serviços e pessoas, também as ideias circulam livremente no mercado global, e de forma bastante rápida.

Desta forma, com a diminuição dos entraves económicos, com a evolução tecnológica e a concorrência a nível mundial, a arte de “fazer negócio” está diferente, sendo que, como dito anteriormente, as exigências por parte dos consumidores está a ampliar fazendo com que as empresas tenham que melhorar se quiserem permanecer no mercado em que atuam. Por outras palavras, as empresas têm que compreender que não é só ter em conta os próprios *stakeholders* e conhecer o mercado em que estão, têm também que ter em consideração as empresas que atuam noutros mercados, utilizando o *know-how* destas últimas, de forma desenvolver novas competências e aperfeiçoar a sua estratégia.

Não será difícil de perceber então que a globalização vem ajudar a inovação no sentido em que, quando é desenvolvido um produto, é mais fácil introduzi-lo no mercado mundial, ou pelo menos apresentá-lo, com o intuito de conseguir perceber qual será o futuro económico daquele bem, e qual a rentabilidade para a empresa que o produzirá.

### 3.3 – Barreiras à inovação

---

Desde há muito tempo que os economistas consideram que inovar é essencial para o crescimento económico, no entanto, como em todos os mercados, existem também no mercado do calçado, fatores que condicionam este processo de inovação.

De acordo com os dados do CIS 2016, os obstáculos à inovação classificados com o “grau de importância alta” pelas empresas com atividade de inovação foram os “custos com a inovação demasiado elevados” (34.7%), “demasiada concorrência no seu mercado” (28.5%) e “falta de financiamento interno para inovação (27.3%).

Os principais motivos para as empresas não terem inovado foram uma “baixa procura de inovação no seu mercado” (10.9%), “não foi necessário inovar por já existirem inovações anteriores” (10.7%) e a “ausência de boas ideias para inovações (6.9%).

Os principais obstáculos à inovação referidos pelas empresas que não inovaram foram a “falta de financiamento interno para a inovação” (9.8%), os “custos de inovação muito altos” (9.6%), e a “falta de crédito ou capital privado (9.3%).

Apesar de a inovação ser uma fonte inesgotável de vantagens para as empresas, existem também muitos obstáculos que podem interferir com o desempenho inovador destas, fazendo com que estas sejam muitas vezes “ultrapassadas” por falta de capital.

## Capítulo 4 - Inovação e Desempenho Empresarial

### 4.1- Sucesso Empresarial

---

Quando se decide abrir uma empresa, independentemente da sua dimensão e área de atividade, o objetivo principal é que esta apresente lucro, uma vez que o lucro é um dos pilares para que qualquer negócio se desenvolva de forma saudável, o que significa que o sucesso de um negócio está associado ao seu retorno financeiro, ou seja, o *output* resultante da inovação é o sucesso da empresa, sendo que este sucesso pode ser medido em várias dimensões, entre elas:

1. Lucros (Diferença entre as receitas totais e os custos totais).
2. Quota de Mercado (Representa a porção de mercado detida pela empresa relativamente ao mercado onde atua. Resulta do quociente entre o volume total de vendas da empresa pelo volume total de vendas do mercado onde esta se insere).
3. Produtividade (É uma medida de eficiência económica e avalia a forma com que os recursos utilizados no processo produtivo são convertidos em produto final).

Assim, ao estudar o impacto das inovações no mercado de calçado português, vai ser avaliado o volume de negócios das empresas com e sem inovação e tentar perceber se ao inovar influencia o sucesso de uma empresa.

### 4.2 – Planos Estratégicos em Portugal

---

Desde cedo que a inovação se revelou um agente importante no que toca à competitividade empresarial e dinamismo das indústrias de todos os setores.

Desde finais da década de 70 que a APICCAPS define “Planos Estratégicos” setoriais, sendo eles 1978, 1983, 1994, 2000-2006, 2007-2013 e 2014-2020.

A evolução na indústria do calçado remonta a 1994, quando se lançaram os primeiros planos estratégicos setoriais com maior foco na inovação. Nesse ano, o Ministro da Indústria e Energia, Luís Mira Amaral, referiu que “a tecnologia e as capacidades de gestão estratégica e operacional, a internacionalização, o desenvolvimento em “*cluster*” e os recursos humanos, constituem áreas de intervenção fundamentais para se poder continuar a encarar com otimismo a evolução do setor do calçado em Portugal” (APICCAPS, Plano Estratégico 1994). Nesse sentido e tendo em conta a conjuntura deste mercado, nasceu o programa “A Fábrica de Calçado do Futuro”, implantado até 2006, onde estavam incluídos

dois planos estratégicos setoriais da APICCAPS, de 1994-1999 e de 2000-2006. Através deste programa, a indústria de calçado português desenvolveu tecnologias e equipamentos, conseguindo colocar-se no pódio, ao tornar-se a mais moderna do mundo no fabrico de calçado de couro (CTCP, 2016).

Em 2007 o mercado estava diferente, a produção deslocou-se para o mercado asiático, onde existem produções em grandes quantidades e a baixo custo.

Foi essencial “implementar um novo paradigma que permitisse às PME portuguesas criar novas vantagens competitivas e um novo nível de excelência” (CTCP, 2016). Aliado ao Plano Estratégico da APICCAPS, 2007-2013, nasceu o FOOTure, um Programa de Ação para a Fileira do Calçado, “preocupado em desenvolver uma visão tão holística quanto possível do sector atual e das suas necessidades futuras” (APICCAPS, Plano Estratégico 2015). Este programa cimentava-se em três bases: O Shoelnov, o ShoeSkills e o ShoeBizz.

Passados sete anos, é criado um novo plano estratégico, “A estratégia do *cluster* do calçado para o período 2014-2020 visa consolidar a posição de Portugal como uma referência fundamental da indústria de calçado a nível mundial”, estando as iniciativas divididas em três bases: Qualificar e rejuvenescer, Inovar e Internacionalizar e comunicar. (APICCAPS, Plano Estratégico 2020).

No final de 2019, a “indústria mais *sexy* da Europa”, preparava um novo plano estratégico, tendo a APICCAPS colocado em marcha o “Plano de Ação do *Cluster* de Calçado para a Sustentabilidade” dividido em três eixos: Planeta, Pessoas e Empresas.

#### 4.3. Marcas, Desenhos e Patentes

---

Como foi dito anteriormente e seguindo a abordagem do Manual de Oslo, a inovação pode ser dividida em quatro grupos: Inovação de Produto, Inovação de Processos, Inovação Organizacional e Inovação de *Marketing*. Ao longo deste trabalho de projeto, nomeadamente na parte de recolha de dados e análise dos mesmos, vai ser dado mais ênfase à inovação do produto e do *marketing*, uma vez que é neste grupo que se encontram a concessão de patentes, marcas criadas, e desenhos ou modelos, ou seja, a propriedade intelectual (PI) de uma empresa, será deste ponto que se vai desenvolver o trabalho.

De acordo com o Instituto da Propriedade Intelectual da União Europeia, o conceito de PI existe desde há muito tempo, pois um mero pensamento ou ideia pode ser considerado

propriedade intelectual. Sendo assim, o seu objetivo é definir e proteger as inovações do ser humano.

A propriedade industrial assume hoje um papel de enorme relevância para o crescimento económico, para a criação de emprego e para o desenvolvimento do sistema de inovação, conquistando uma importância crescente no valor das empresas, tanto de carácter tecnológico como comercial, ao permitir garantir o retorno dos investimentos que estas realizam em inovação e ao criar vantagens competitivas que lhes permitem responder, com maior eficácia e segurança, aos desafios impostos pela globalização dos mercados. (DECRETO LEI Nº110/2018).

Continuando a citar a mesma entidade, é importante denotar que:

- As marcas identificam a origem dos produtos junto dos consumidores, ou seja, é um símbolo usado para distinguir produtos ou serviços de uma empresa no meio comercial;
- Os desenhos ou modelos definem a aparência dos produtos;
- As patentes protegem invenções técnicas em todos os domínios da tecnologia.

Em Portugal, o organismo responsável pelo registo de marcas, desenhos e patentes é o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

“Com uma aposta estratégica direccionada para a inovação no *design* e nos materiais, que eleva os níveis de criatividade, o modelo de negócios do cluster português de calçado suscita necessidade de protecção ao nível da propriedade intelectual. No entanto, se é nas indústrias ligadas à moda que mais existe a protecção da criatividade é mais necessária, é também nestas indústrias que a cópia é mais frequente. A facilidade de copiar e a dificuldade em fazer prova da réplica complicam o bom funcionamento dos instrumentos de protecção da propriedade intelectual” (APICCAPS, Monografia Estatística 2016).

#### 4.3.1. Marcas

O registo da marca confere ao seu titular o direito de impedir terceiros, sem o seu consentimento, de usar, no exercício de actividades económicas, qualquer sinal igual, ou semelhante, em produtos ou serviços idênticos ou afins daqueles para os quais a marca foi registada, e que, em consequência da semelhança entre os sinais e da afinidade dos produtos ou serviços, possa causar um risco de confusão, ou associação, no espírito do consumidor (Art.258º do Código da Propriedade Industrial).

A duração do registo é de 10 anos, contados a partir da data da apresentação do pedido.

As marcas, para além de permitir às empresas diferenciar os seus produtos, constituem também parte do ativo de uma empresa, podendo até ser uma fonte de receita.

Assim, podemos dizer que o objetivo final da criação de uma marca é fazer com que o consumidor se relacione com esta, ou seja, consiga relacionar o produto com a marca, levando isso em conta nas compras futuras. O que significa que as marcas são um forte instrumento de *marketing*, na medida em que cria uma imagem única e incomum.



É importante também realçar que as marcas podem ser nominativas, figurativas, mistas, tridimensionais e sonoras, sendo essencial para a empresa definir o tipo de marca que quer criar, de modo a distinguir o seu produto de forma mais vincada.

Atualmente, o pedido de marca pode ser feito de duas formas: *online* e em papel, sendo o respetivo custo, 127.35 euros e 254.73 euros.

#### 4.3.2. Desenhos ou Modelos

De acordo com o artigo 173º do código da propriedade industrial, “o desenho ou modelo designa a aparência da totalidade, ou de parte, de um produto resultante das características de, nomeadamente, linhas, contornos, cores, forma, textura ou materiais do próprio produto e da sua ornamentação”.

A duração do registo é de 5 anos a contar da data do pedido, podendo ser renovada, total ou parcialmente, por períodos iguais, até ao limite de 25 anos.

O custo dos pedidos de desenhos ou modelos é de 107.62 euros *online*, e 215.24 euros em suporte papel.

#### 4.3.3. Patentes

“Uma patente é um conjunto de direitos exclusivos, por um certo período de tempo, que o Estado concede a um inventor para a divulgação, o fabrico, a exploração e/ou a alienação da sua invenção” (Nunes e Alves, 2016).

De acordo com o artigo 50º do código de propriedade industrial:

1 - Podem ser objeto de patente as invenções novas, implicando atividade inventiva, se forem suscetíveis de aplicação industrial, mesmo quando incidam sobre um produto composto de matéria biológica, ou que contenha matéria biológica, ou sobre um processo que permita produzir, tratar ou utilizar matéria biológica.

2 — Podem obter-se patentes para quaisquer invenções, quer se trate de produtos ou processos, em todos os domínios da tecnologia, desde que essas invenções respeitem o que se estabelece no número anterior.

3 — Podem igualmente ser objeto de patente os processos novos de obtenção de produtos, substâncias ou composições já conhecidos.

A duração da patente é de 20 anos contados da data do respetivo pedido.

Deste modo, é de fácil conclusão que uma patente promove e incentiva o progresso. Ao proteger uma invenção, está a proteger a empresa, no sentido em que, impede que terceiros utilizem a invenção, permitindo assim diferenciar-se no mercado em que atua.

O preço de um pedido de patente é de 107.62 euros, *online*, e em formato papel é mais caro, 215.24 euros.

Tendo a metodologia o objetivo de explicar o caminho cursado ao longo da pesquisa efetuada, é exposto neste capítulo todo o processo de recolha e tratamento dos dados.

Os dados usados nesta parte do estudo empírico foram recolhidos do Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE) do INE, utilizando dados anuais para o período de 2010-2018. De acordo com o INE:

“o objectivo principal do SCIE consiste na caracterização anual do comportamento económico-financeiro das empresas, através de um conjunto de variáveis com relevância significativa para o sector empresarial e de rácios económico-financeiros, de utilização corrente na análise financeira empresarial, permitindo assim analisar e aferir a evolução da actividade económica empresarial”.

Para analisar o efeito da inovação ao nível da empresa vai ser estimado o modelo de Gibrat. Este modelo baseia-se na hipótese de que o crescimento de uma empresa é independente do seu tamanho inicial. Testar esta lei, do ponto de visto econométrico, significaria estimar a equação:

$$\ln S_t = \beta_1 \ln S_{t-1} + \varepsilon_t \quad (1)$$

E testar se  $\beta_1 = 1$

De uma outra forma,

$$\Delta \log S_{i,t} = \alpha_i + \beta_1 \log S_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Neste caso, o modelo de Gibrat é satisfeito quando  $\beta_1 = 0$ .

- Se  $\beta_1 > 0$ , as grandes empresas crescem mais rápido que as pequenas empresas.
- Se  $\beta_1 < 0$ , as pequenas empresas crescem mais rápido que as grandes empresas.

No caso em análise, ao estudar o modelo de Gibrat, a variável vai ser o crescimento do volume de negócios, e vai ser testado se o crescimento deste, não depende do investimento em inovação. Vão ser usadas duas *proxies*: o número de trabalhadores e o investimento em ativos não tangíveis, pois é nesta categoria que se inserem as marcas, patentes e *designs*.

O modelo econométrico terá com base a equação:

$$\Delta \ln VN = \alpha + \beta_1 \ln VN_{t-1} + \beta_2 \ln D\_INVEST_t + \beta_3 \ln RD\_LABOUR_t + CAE_t + \varepsilon_t \quad (3)$$

A tabela seguinte identifica a sigla usada para cada uma das variáveis empíricas e a respetiva descrição.

Variável	Descrição
CAE	Classificação da Atividade Económica
TURNOVER	Volume de negócios
RD_LABOUR	Número de trabalhadores afetos à I&D
RD_INVEST	Investimento em ativo intangível

*Tabela 1 - Descrição das variáveis utilizadas no modelo. Elaboração Própria*

Após conhecer as variáveis vão ser apresentadas as estatísticas descritivas (Número de observações, média, desvio-padrão, mínimo e máximo), calculadas para cada uma das variáveis, tendo em conta que a amostra em estudo,  $n=16337$ , diz respeito a empresas todas as empresas portuguesas do sector do calçado para a período entre 2010 e 2018.

Variável	Observações	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
TURNOVER	15519	12.578	1.7492	1.3863	18.511
RD_LABOUR	14757	0.013803	0.18026	0.00000	5.5134
RD_INVEST	16337	0.63587	2.1388	0.00000	14.560

*Tabela 2 – Estatísticas Descritivas das variáveis. Elaboração Própria*

A variável TURNOVER das empresas indica que, em média o volume de negócios é de 12.578 milhares de euros, por empresa. O desvio padrão para além de estar próximo de 0, é muito inferior à média, podendo concluir daqui que os dados sobre o volume de negócios das empresas não estão dispersos. A diferença entre o valor máximo de volume de negócio numa empresa e o valor mínimo é de cerca de 17.

Relativamente à variável RD\_LABOUR, verifica-se que apenas 14757 das empresas apresentam o número de trabalhadores afetos à inovação. Calcula-se que a média de trabalhadores neste cargo, em cada empresa seja de 0.013803, valor relativamente perto do desvio padrão, o que significa que grande parte das empresas da indústria do calçado não tem trabalhadores afetos à inovação e desenvolvimento da empresa, apesar de existirem empresas com 5 trabalhadores neste posto.

Por último, é apresentada a variável RD\_INVEST, onde se observa que 63.59% das empresas investem em ativos intangíveis.

Para além da análise das estatísticas descritivas, é essencial fazer uma análise da matriz de correlação, pois através desta é possível medir o grau de correlação entre uma variável e cada uma das outras.

	ID	YEAR	CAE	TURNOVER	RD_INVES T	RD_LABOUR
ID	1.000	- 0.0001	-0.0334	-0.4581	-0.1072	-0.0666
YEAR		1.0000	-0.0102	-0.0330	-0.0197	-0.0107
CAE			1.0000	0.0088	-0.0105	-0.0204
TURNOVER				1.0000	0.2958	0.1465
RD_INVEST					1.0000	0.1584
RD_LABOUR						1.0000

Tabela 3 - Matriz de correlação das variáveis utilizadas. Elaboração Própria

Existem três correlações que merecem atenção. A correlação entre o volume de negócios e o investimento em ativo intangível é de 0.2958, sendo a maior correlação apresentada na tabela acima. No entanto, este valor não é muito satisfatório.

As outras duas correlações positivas são as correlações entre o volume de negócios e o número de trabalhadores afetos à I&D, com uma correlação de 0.1465, e entre o investimento em ativo fixo intangível e o número de trabalhadores afetos à I&D, 0.1584, embora este valor fosse expectável, uma vez que ao apostar em trabalhadores se está a apostar em investimento.

A metodologia utilizada no presente trabalho será o modelo de Dados em Painel – regressão linear. De acordo com Wooldridge (2002), este tipo de metodologia permite uma análise quantitativa das relações económicas, juntando dados temporais e seccionais no mesmo modelo - processo *pooling*. Além disso, esta metodologia permite obter uma estimação mais completa e mais eficiente dos modelos econométricos.

Para testar as hipóteses, foi utilizada a metodologia Dados em Painel utilizando no *software* Gretl. Na estimação OLS, realizam-se os testes de Diagnóstico de Painel. É a

partir da avaliação destes testes, através do Teste de Hausman (efeitos aleatórios versus efeitos fixos), que se decide qual o tipo de painel a aplicar.

Ao fazer uma primeira estimação através do método dos mínimos quadrados (POOLED OLS), verifica-se a existência de significância estatística de 10% para todas as variáveis, à exceção do variável CAE, o que significa que esta não tem significância estatística para o modelo, logo pode ser retirada.

Fazendo novamente a estimação dos mínimos quadrados, todas as variáveis apresentam significância estatística de 10%.

Neste capítulo, pretende-se estudar na prática e dar respostas às questões e objectivos de investigação iniciais.

A previsão do ajustamento é de 0.139574, ou seja, 13.9574% do volume de negócios do ano  $t$ , é explicado pelas variáveis explicativas. Também o sinal dos coeficientes das variáveis estão de acordo com a teoria económica apresentada.

### Teste de Hausman

O teste Hausman é utilizado para decidir qual dos modelos é mais apropriado: o modelo de efeitos aleatórios ou o modelo de efeitos fixo.

$H_0$ :  $cov(a_i, X_{it}) = 0$  (efeitos aleatórios, GLS)- Estimadores GLS consistentes e eficientes.

$H_1$ :  $cov(a_i, X_{it}) \neq 0$  (efeitos fixos, LSDV)- Estimadores GLS não consistentes e ineficientes.

A estatística de Hausman utilizada para testar estas hipóteses é:

$$\mathbf{H} = (\hat{b}_{fe} - \hat{b}_{re})' [\text{Var}(\hat{b}_{fe}) - \text{Var}(\hat{b}_{re})]^{-1} (\hat{b}_{fe} - \hat{b}_{re}) \sim \chi_k^2 \quad (4)$$

Se  $H > \chi_k^2$  ou  $p\text{-value} < 0,05$ , rejeitamos o modelo com efeitos aleatórios.

Ao realizar o Teste de Hausman no Gretl, obivemos que  $p\text{-value} < 0.05$ , anexo x, logo a hipótese nula é rejeitada, validando o modelo de efeitos fixos.

Assim, a especificação mais adequada é o Modelo com Efeitos Fixos:

$$\Delta \ln VN = 12.3302 + 0.429557 \ln VN_{t-1} + 0.0179052 \ln I\&D_t + 0.164097 \ln RD_{LABOUR} + \varepsilon_t \quad (5)$$

Depois de realizada a estimação, e como dito anteriormente, todas as variáveis presentes no modelo apresentarem significância estatística ao nível de 10%, os principais resultados a reter são:

-  $\alpha = 12.3302$ , isto é, quando as variáveis apresentam valores constantes, a variação do volume de negócios é igual a 12.3302, representando este valor os efeitos fixos do modelo.

---

-  $\beta_1 = 0.429557$ , ou seja, um aumento de 1% no volume de negócios do ano anterior irá provocar, em média, em cada empresa, um aumento de 0.429557% no volume de negócios do ano presente, *ceteris paribus*.

-  $\beta_2 = 0.0179052$ , ou seja, um aumento de 1% em investimento em ativos intangíveis, irá provocar, em média, em cada empresa, um aumento de 0.0179052% no volume de negócios, *ceteris paribus*.

-  $\beta_3 = 0.164097$ , logo, um aumento de 1% no número de trabalhadores afetos à I&D, irá provocar, em média, em cada empresa, um aumento de 0.164097% no volume de negócios, *ceteris paribus*.

Depois de analisados os valores do modelo obtido, conclui-se que o modelo de Gibrat não se verifica, uma vez que o volume de negócios não é independente das variáveis explicativas (Volume de negócios do ano anterior, investimento em ativo intangível, número de trabalhadores afetos à I&D).



O trabalho de projeto apresentado teve como objectivo perceber então se uma inovação pode ser vantajosa para as empresas do setor do calçado português.

Com o decorrer da pesquisa e ao analisar os dados disponibilizados, chegou-se à conclusão de que é realmente vantajoso investir na inovação, seja ela do produto, de processos, organizacional ou de marketing.

Esta conclusão deve-se ao facto de, como várias entidades referem, e de acordo com Cohen e Levinthal (1990) a habilidade de uma empresa aceitar o valor de novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los para fins comerciais é primordial para a sua capacidade de inovar.

Contudo, ao realizar as tabelas referentes aos valores do modelo econométrico, conclui-se que a variável que apresenta maior significância é o volume de negócios do ano precedente, tendo o investimento em ativo fixo intangível e o número de trabalhadores afetos à I&D, obtido valores exíguos. No entanto, ambos são importantes e fazem com que o volume de negócios da empresa aumente.

Este resultado pode ser interessante, uma vez que, em retrospectiva, o *know-how*, a diferenciação do produto, a constante inovação e flexibilidade das indústrias, fazem com que o setor nacional do calçado, apesar das adversidades atuais, seja um sector de sucesso.

A promoção comercial externa continua a ser uma das prioridades para a indústria portuguesa de calçado, no entanto, devido à atual pandemia e a consequente recessão económica, a APICCAPS, lança uma nova campanha de forma a fazer mover o mercado nacional, “se até aqui, pela dimensão e viabilidade, o sector esteve vocacionado para a exportação, chegou o momento de apoiar centenas de marcas de calçado portuguesas, responsáveis por 40.000 postos de trabalho”, fazendo mesmo um apelo direto aos consumidores “Está na hora de comprar calçado português” (Jornal Expresso, data de 14/05/2020).

## Bibliografia

---

APICCCAPS – **Calçado, Componentes e Artios de Pele. Monografia Estatística 2016.**

APICCCAPS ed. [S.I.] : Orgal Impressores, 2016.

APICCCAPS – **FOOture 2015. Programa de Acção para a fileira do Calçado.**

APICCCAPS ed. [S.I.] : Gráfica Feirense, 2007. Isbn 978-989-20-1225-4.

APICCCAPS – **Monografia Estatística – Cluster do Calçado 2018.** APICCCAPS ed. [S.I.] :

Orgal Impressores, 2018

APICCCAPS – **Plano Estratégico 2007-2013.** APICCCAPS ed.

APICCCAPS – **Plano Estratégico 1994.** APICCCAPS ed.

APICCCAPS – **Footure 2020. Plano Estratégico – Cluster do Calçado.** APICCCAPS ed.

[S.I.] : Orgal Impressores, 2013. ISBN 978-989-96477-4-9.

BANCO DE PORTUGAL – **Análise Setorial da Indústria do Calçado 2012-2016.** 2018

BATISTA, Fábio; MATOS, José; MATOS, Miguel - **Assessing the Competitiveness of the Portuguese Footwear Sector.** (66). GEE. 2017.

BECATTINI, G. **Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts.**

ICSB WORLD CONFERENCE, 44., 1999.

CARDOSO, Margarida – Covid-19. «Está na hora de comprar calçado português». A nova campanha da APICCCAPS está no ar e é para português comprar. Expresso. 2020.

CARVALHO, José Eduardo; LOPES, José Álvaro Assis; REIMÃO, Cassiano Maria – **Inovação, decisão e ética: trilogia para a gestão das organizações.** Lisboa: Sílabo, 2011.

ISBN: 978-972-618-644-1.

COHEN, W. M.; & LEVINTHAL, D. A. - **Absorptive-Capacity - A New Perspective on Learning and Innovation.** Administrative Science Quarterly, 1190. 35(1), 128-152.

Comissão Europeia - **Painéis da Inovação 2019: O desempenho da EU e das suas regiões em termos de inovação tem vindo a melhorar.** 2019

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina – **A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature.** Journal of Management Studies. 2010

Decreto-Lei nº 110/2018. Diário da República nº237/2018, Série I de 2018-12-10 (18-10-2018) 5596-5663 [Consult. 18 jun.2020].

Decreto-Lei nº 36/2003. Diário da República nº54/2003, Série I-A de 2003-03-05 (18-08-2017) Art. 258º [Consult. 18 jun. 2020].

DIREÇÃO-GERAL DE ESTÁTICAS DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA. – Sumários Estatísticos – CIS 2012: Inquérito Comunitário à Inovação [Em linha]. Lisboa: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2014. [Consult. 6 maio 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.dgeec.mec.pt/np4/207/>>

DIREÇÃO-GERAL DE ESTÁTICAS DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA. – Sumários Estatísticos – CIS 2014: Inquérito Comunitário à Inovação [Em linha]. Lisboa: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2016. [Consult. 6 maio 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.dgeec.mec.pt/np4/207/>>

DIREÇÃO-GERAL DE ESTÁTICAS DA EDUCAÇÃO E CIÊNCIA. – Sumários Estatísticos – CIS 2016: Inquérito Comunitário à Inovação [Em linha]. Lisboa: Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2018. [Consult. 6 maio 2020]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.dgeec.mec.pt/np4/207/>>

DRUCKER, Peter – **The practice of management**. Oxford: Butterworth/Heinemann, 1998. ISBN: 0-7506-1910-4

INE – **Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3**. Instituto Nacional de Estatística, I.P. ed. Lisboa : Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2007. ISBN 978-972-673-919-7.

KARLSSON, Charlie; TAVASSOLI, Sam – **Innovation strategies of firms: What strategies and why?** The Journal of Technology Transfer. (2015).

KATZ, Ralph – **Managing Technological innovation in business organizations**. In SHAVININA, Larisa (Ed.) The international Handbook on Innovation. Oxford: Pergamon, 2003. ISBN: 0-08-044198-X

NUNES, Catarina; ALVES, Ricardo – **A Inovação como fator de Competitividade em Portugal**. BMEP Nº 12, GEE. 2016

OCDE – **Manual de Oslo**. 3ª ed. França : OCDE e EUROSTAT, [s.d.]. ISBN 92-64-01308-3.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 5ed. Nova York: Free Press, 2003.

SARKAR, Soumodip – **Empreendedorismo e inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2007.  
ISBN: 978-972-592-209-5

SHUMPETER, Joseph –**Teoria do Desenvolviemnto Económico**. 4º ed. Alemanha :  
Duncker & Humblot, Berlim, 1934. ISBN 978-972-31-1461-4.

WOOLDRIGE, Jeffrey – **Introdução À Econometria** – Uma Abordagem Moderna. [S.I.]  
: Thomson Learning, 2002.