



## A cooperação entre as empresas como fator de sucesso no setor do Calçado

SÍLVIA AMARAL # OPINIÃO  
CONSULTORA SÉNIOR DO BICMINHO



A produção de calçado constitui indiscutivelmente o núcleo de um dos clusters industriais mais dinâmicos da economia portuguesa. Nos últimos anos, tornou-se evidente a crescente procura pelo calçado sofisticado e de qualidade nacional, estando as empresas portuguesas cada vez mais presentes nos mercados internacionais, graças à forte aposta na tecnologia, design e inovação.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística, a Indústria do Calçado representa atualmente cerca de 4% das Indústrias Transformadoras em Portugal. Analisando o período de 2009 a 2013, verifica-se um aumento quer do número de empresas do setor (aumento de 6,87% entre 2009 e 2013), quer do número de trabalhadores afetos (aumento de 10,4% desde 2009 a 2013) assim como do volume de negócios gerado (subida de 35,8% entre 2009 e 2013). O peso nas exportações do setor do calçado ficou nos 3,76% em 2013, com 141 mercados abrangidos.

A cooperação entre as empresas de um determinado setor conduz à partilha de recursos e experiências, exponenciando os resultados numa lógica colaborativa e não competitiva entre elas. Ter massa crítica e ganhar dimensão é importante na perspetiva produtiva, mas é indubitavelmente decisiva na sua vertente comercial, pois quanto mais escala tiver, melhores condições terá para negociar, seja para vender e obter margens, seja para comprar e obter redução de preços.

Como é do conhecimento geral, as empresas ligadas ao setor do calçado em Portugal estão fortemente concentradas nas regiões de Felgueiras e São João da Madeira, demonstrando um peso muito significativo na economia regional. Nestas zonas, tem-se vindo a assistir à concretização de um conjunto de relações formais, mas principalmente informais que impulsionam o sucesso das referidas empresas. Muitas vezes, fruto da proximidade e até de relações de amizade e familiares, verifica-se uma grande troca de informação técnica, contactos comerciais, projetos, ideias para a expansão dos negócios e todo o tipo de parcerias entre as empresas ligadas ao calçado. Este aspeto assume primordial relevância pois constitui no fundo a base de todo o cluster do calçado, alavancando o crescimento do conjunto das empresas envolvidas e não apenas de algumas, conforme se assiste noutros setores de atividade.

Podemos tomar como exemplo o Setor Têxtil e do Vestuário (STV), o qual tem sido negativamente influenciado pelo individualismo e por uma perspetiva mais competitiva entre as empresas. No STV, apesar de alguns progressos já alcançados ao nível do espírito de cooperação, há ainda muito a fazer para melhorar o desempenho das empresas e do setor em geral. Infelizmente, apesar de o diagnóstico estar realizado há muito, as barreiras de natureza cultural têm ainda desempenhado um papel negativo impedindo que as empresas ganhem uma maior dimensão crítica, o que poderia ser alcançado por via de fusões e aquisições ou por alianças empresariais e redes de cooperação.

No caso do setor do calçado, e em especial na região de Felgueiras, é clara a cooperação com situações onde as empresas que não têm, num dado momento, capacidade produtiva ou técnica para produzir determinado modelo, indicam outras, suas concorrentes mas ao mesmo tempo parceiras, para a produção desse modelo. Noutras ocasiões os papéis invertem-se e todos saem beneficiados, concentrando em Felgueiras a produção de todas as encomendas solicitadas. A região sai beneficiada e as empresas crescem de forma sustentada, partilhando os riscos mas também os sucessos.

