

MESTRADO EM
MESTRADO DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A INOVAÇÃO E O CAPITAL HUMANO:
ESTUDO DE CASO DO SETOR DO CALÇADO
PORTUGUÊS**

MANUEL REBOLO (L47743)

ORIENTADORA:

Prof. Doutora Winnie Picoto

CO-ORIENTADOR:

Dr. Bruno Carapinha

2018

Resumo

O conceito de inovação tem sido abordado enquanto objeto de estudo e de discussão - formal e informal - sob o ponto de vista de diversas áreas, dada a sua relevância e amplitude. É recorrente ver associado o conceito de inovação ao conceito de capital humano em trabalhos desenvolvidos pelas áreas da economia e das ciências empresariais. Uma vez que o tópico tem sido discutido sobretudo fora do âmbito académico e científico, a presente dissertação centra-se em procurar entender o capital humano como potencial fator de influência para a inovação empresarial em Portugal, nomeadamente no Setor do Calçado. O objetivo foi a identificação da literatura existente sobre os dois conceitos, de modo a entender se existe relação entre ambos e de que tipo. Foi, nesse sentido, colocada a questão - “Como o Capital Humano influencia a capacidade de inovação do Setor do Calçado?” -, e a metodologia de investigação incidiu na elaboração de um estudo de caso do Setor do Calçado português, cruzando a recolha de dados com a revisão de literatura. As respostas recebidas e cruzadas com as afirmações da revisão de literatura foram organizadas por tópicos. Conclui-se na dissertação que existe relação entre os conceitos, no Setor do Calçado, a relação de influência entre o Capital Humano e a inovação manifestou-se nos seguintes tópicos: impacto direto do Capital Humano na inovação empresarial; as competências necessárias para a inovação; a relação das funcionalidades tecnológicas com o Capital Humano; a importância do Empreendedorismo Estratégico na inovação; a cadeia de valor da indústria do calçado e a inovação; o impacto da renovação qualificação da mão de obra no setor e em particular na adaptação à Economia Digital.

Palavras-chave

Capital Humano; Inovação; Setor do Calçado; Economia Digital; Empreendedorismo Estratégico

Abstract

The innovation concept has been studied formally and informally from the perspective of several areas, given its relevance and breadth. It is recurrent to associate the concept of innovation with the concept of human capital in studies developed from the economical and corporate sciences. Since the topic has been discussed mainly out of the academic and scientific scope, this dissertation focuses on understand human capital as a potential influence factor for business innovation in Portugal, namely in the Footwear Sector. The goal was to identify the existing literature on the two concepts, in order to understand if there is a relationship between both and what kind. According with it, the question was settled - "How does Human Capital influence the innovation capacity of the Footwear Sector?" - and the research methodology focused on a case study on the Portuguese Footwear Sector, crossing the data collection with the literature review statements. The data collected and its crossing with statements from the literature review were organized into topics. It can be concluded from the dissertation that the influential relation between Human Capital and innovation in the Footwear Sector is manifested into the following topics: the direct impact of Human Capital on innovation; the skills needed for innovation; the relationship between technological capabilities with Human Capital; the importance of Strategic Entrepreneurship in innovation; the value chain of industry and innovation; the impact of the renewal of qualification of the workforce in the sector and in particular about to the Digital Economy.

Key-words

Human capital; Innovation; Footwear Sector; Digital Economy; Strategic Entrepreneurship.

Lista de acrónimos

APICCAPS - *Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado,*

Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CH – *Capital Humano*

CI - *Capital Intelectual*

CTCP – *Centro Tecnológico do Calçado em Portugal*

EE – *Empreendedorismo Estratégico*

TIC - *Tecnologias da Informação e Comunicação*

UE – *União Europeia*

Agradecimentos

Para realizar esta dissertação foi essencial contar a orientação, apoio e dedicação de diversas pessoas, às quais quero dedicar o meu agradecimento.

Em primeiro lugar agradeço à minha orientadora, a Professora Doutora Winnie Picoto por toda a contribuição no processo de elaboração da dissertação - em todas as suas fases - e simultaneamente na clarificação de ideias, de modo a que se tornasse possível escrever um estudo o mais preciso e coerente possível.

Agradeço de igual forma ao Doutor Bruno Carapinha que, através do seu conhecimento alargado sobre os conceitos explorados, ligado ao seu pragmatismo de execução nos contributos que deu, foi essencial e desbloqueador em momentos-chave.

Não poderia, de forma alguma, deixar de agradecer profundamente à APICCAPS, ao CTPC, à Flex&Go, à Mazoni e à Portdance pelo contributo e tempo despendidos, verdadeiramente cruciais para a elaboração e conclusão desta dissertação.

Por último, agradeço e dedico este trabalho à minha mãe, pai e irmão, que contribuíram ativamente no processo de execução da dissertação, e ainda aos meus amigos por todo o apoio emocional concedido.

A todos, muitíssimo obrigado.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Lista de acrónimos.....	iii
Agradecimentos	iv
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1 <i>Inovação no contexto Empresarial</i>	3
2.2 <i>Inovação e Capital humano</i>	5
2.2 <i>Empreendedorismo Estratégico</i>	7
2.4 <i>Adaptação à Economia Digital.....</i>	8
3. Metodologia.....	10
3.1 <i>Elaboração das Entrevistas.....</i>	11
3.2 <i>Recolha de Dados</i>	12
4. Estudo de Caso.....	16
4.1 <i>O Setor do Calçado português</i>	16
4.2 <i>Apresentação de Dados e discussão de Resultados.....</i>	20
4.2.1 <i>Dados do Setor do Calçado.....</i>	21
4.2.2 <i>Discussão de resultados.....</i>	21
5. Conclusões e Investigação Futura	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
Anexo.....	36

1. Introdução

Cada vez mais o tema da inovação está na ordem do dia: é debatido por diversos atores nas diversas áreas de atividade pública e privada, sendo transversal a sensivelmente todos os setores. De resto, é também um tema que faz parte do interesse e motivação pessoal do investigador, que tem formação académica e experiência profissional na área de recursos humanos.

O conceito de inovação extravasa o setor empresarial, levando também a discussão às escolas e universidades, aos centros de investigação, aos centros de emprego e de formação profissional. A competitividade nacional, bem como a europeia, depende mais do que nunca da habilidade dos negócios desenvolverem e comercializarem soluções inovadoras (UE, 2017). No *scoreboard* desenvolvido pela União Europeia (UE) relativamente aos sistemas de inovação, Portugal encontra-se entre o grupo de países “Inovadores Moderados” em 15º no ranking dos vinte e oito países da UE. Segundo o mesmo estudo, a inovação depende também das pessoas e do seu conhecimento que, na perspetiva económica, tem o nome de Capital Humano (CH).

No relatório “*The Future of Jobs*”, do Fórum Económico Mundial (2016), é abordada a importância de compreender as necessidades de um mercado cada vez mais complexo e rapidamente mutável, onde novas competências irão surgir e onde, conseqüentemente, postos de trabalho que serão extintos para dar lugar a outros inteiramente novos.

Paralelamente, a atividade empresarial desenvolve-se inserida numa economia que cada vez é mais digitalizada. Nesta dissertação, a linha conceptual está também alinhada com a contextualização dos conceitos de CH e inovação empresarial na adaptação à economia digital. Esta adaptação implica uma transformação quase total das empresas. Segundo um estudo realizado pela Accenture em conjunto com a universidade *Oxford Economics*, a avaliação do uso de tecnologia ao longo de toda a cadeia de valor (não apenas no ato de compra e de investimento), a economia digital representa em média 28% do PIB dos países desenvolvidos (Accenture Strategy, 2017). A mesma fonte estima que

em Portugal terá uma representação de menos de 20% do PIB (Accenture Strategy, 2017).

Para ilustrar e explorar a relação entre os conceitos CH e inovação, a opção recaiu sobre o Setor do Calçado. Foi e é reconhecidamente um dos setores que se reinventou no que diz respeito aos modelos de negócio das suas empresas (DGAE, 2017). O setor foi abordado em diversos trabalhos académicos, sendo que nesta dissertação será analisado sobre a perspetiva do seu CH e da inovação.

Em suma, a questão da dissertação - “Como o Capital Humano influencia a capacidade de inovação do Setor do Calçado?” - tem como objetivo entender o tipo de relação que existe entre CH e inovação empresarial, sob a perspetiva do Setor do Calçado português.

A estrutura da dissertação é composta primordialmente pela Revisão de Literatura (Capítulo 2), que aborda os conceitos de inovação no contexto empresarial, Inovação relacionada com o CH, empreendedorismo estratégico e a adaptação à economia digital

. Em seguida, a Metodologia (Capítulo 3) apresenta e esclarece a abordagem escolhida para elaborar a investigação, construir o guião das entrevistas e recolher os dados. No Capítulo 4, referente ao Estudo de Caso, é feita uma caracterização do setor do calçado português e são apresentados e discutidos os dados recolhidos e obtidos. Por último, no Capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo e dadas as sugestões para investigação futura.

Em suma, o objetivo não passa por fazer uma análise exaustiva ao Setor do Calçado de modo a entendê-lo e explicá-lo como fenómeno, mas antes de utilizá-lo como objeto de estudo para entender a potencial influência que tem o CH na inovação.

2. Revisão de Literatura

O capítulo 2, referente à Revisão de Literatura, tem quatro secções que contêm uma linha de raciocínio conceptual entre si.

Na secção 2.1 é feita uma introdução ao conceito de inovação e é analisada a literatura existente quanto ao seu enquadramento no contexto empresarial.

Posteriormente, devido ao facto de a inovação conter na sua definição aspetos que se cruzam o CH, a secção 2.2 faz a intersecção destes dois conceitos.

A secção 2.3 aborda o conceito do empreendedorismo estratégico, que é comum tanto à inovação como ao CH.

Por último, na secção 2.4 a abordagem recai sobre a adaptação à economia digital, tema que surge ao longo das restantes secções e que tem, por isso, uma linha de coerência.

2.1 *Inovação no contexto Empresarial*

O conceito de inovação é utilizado em diferentes áreas e para diferentes contextos. Esta secção procura explicar o conceito e posteriormente enquadrá-lo no contexto empresarial.

De um ponto de vista abrangente, dado que a unidade de análise do estudo de caso se trata de um setor, importa referir que a inovação como resultado das atividades realizadas por empresas privadas, é vista como a fonte mais relevante de progresso tecnológico nas economias capitalistas (Teixeira & Fortuna, 2004). Porter e Stern (2002) afirmam que a intensidade da inovação a nível nacional depende da interação entre estratégias do setor privado e políticas e instituições do setor público. A competitividade avança quando os dois criam juntos um ambiente de inovação favorável (Porter & Stern, 2002).

Ainda dentro da perspetiva da inovação como conceito amplo, de acordo com a OCDE (1997) a inovação e o desenvolvimento tecnológico são o resultado da complexa interação entre os atores supramencionados do setor privado e público, embora não haja consenso e unanimidade quanto à forma da sua

quantificação e avaliação. Seguindo esta tendência recente, muitas empresas estão a construir relações com programas de desenvolvimento tecnológico de universidades como uma fonte externa para novas tecnologias e produtos (Hitt *et al*, 2011). A combinação de inovações, por sua vez, provoca um forte ímpeto na transferência conhecimento dentro do sistema técnico-económico para novas tecnologias, com a perspectiva de obter benefícios significativos (Golichenko, 2016).

Analisando o conceito sob a perspectiva empresarial, segundo Polenakovik e Pinto (2010) a inovação é um processo bem-sucedido de uma nova ideia e normalmente envolve novas tecnologias, o que para as empresas significa crescimento e maior rentabilidade.

Outros autores têm uma definição mais concreta do conceito: segundo Mariz-Pérez *et al* (2012) a inovação pode ser definida como o processo que permite às empresas acumular conhecimento e capacidades tecnológicas para melhorar a produtividade, redução de custos e de preços enquanto, ao mesmo tempo, contribui para a criação de novos produtos e para a melhoria de qualidade nos existentes.

Para Peter Drucker (2002) a inovação é a função específica do empreendedorismo (de qualquer tipo) e tanto cria novos recursos geradores de riqueza como capacita recursos já existentes de forma a criarem riqueza. É, na maioria dos casos, uma tomada de decisão consciente que visa procurar novas oportunidades, embora também surja em momentos de espontaneidade.. Drucker defende ainda que a inovação surge em sete situações diferentes que estão conectadas entre si. Quatro destas dão-se dentro das empresas ou na sua indústria: ocorrências inesperadas; incongruências; necessidades de processo; mudanças na indústria e no mercado. As restantes três existem fora da empresa e do seu ambiente: mudanças demográficas; mudanças na percepção; conhecimento novo.

Num artigo de opinião concedido ao Jornal de Negócios, Luís Todo Bom (2016) defende que no âmbito estratégico, as empresas inovadoras apresentam um conjunto de características, entre as quais: uma visão partilhada, liderança e vontade de inovar; estrutura apropriada; pessoas-chave; trabalho em equipa

eficaz; desenvolvimento individual contínuo e esforçado; comunicação extensiva; alto envolvimento na inovação; foco externo; e, a existência de um ambiente criativo.

A inovação depende de certos fatores, tais como a posse de competências profissionais adequadas, atitudes, aptidões e agilidade intelectual, boas relações entre os trabalhadores, tecnologia organizacional adequada, a capacidade de atrair e de reter os melhores profissionais, a que se chama de capital intelectual (CI) (Mariz-Pérez *et al*, 2012).

Sintetizando, a capacidade de absorção (ou inovação?) das empresas deve ter inerentes três fatores: conhecimento acumulado capaz de gerar mudanças; integração de instituições de pesquisa (interação de empresas entre si, com instituições de pesquisa e universidades) e o capital humano adequado ligado à produção de bens e serviços (Polenakovik & Pinto, 2010).

Conforme indica a literatura, a inovação é a introdução bem-sucedida de algo de novo, que tipicamente envolve novas tecnologias, e para que se processe são necessárias determinadas condições. Destas destacam-se as que dizem respeito ao CH e que serão analisadas na secção seguinte.

2.2 Inovação e Capital humano

O conceito de CH vem da perspectiva económica de “Capital” produtivo para criar bens e serviços, tendo posteriormente dois tipos: o CH visto como “mão-de-obra” e o CH visto como um recurso onde se pode investir através da formação e da educação (Kwon, 2009). O mesmo autor sintetiza o conceito afirmando “*a synonym of knowledge embedded in all levels such as an individual, an organization and/or a nation*” (Kwon, 2009 pp 13).

Segundo Kucharčíková (2011), respetivamente, o conceito de CH é considerado pela economia empresarial um fator de produção, pelas ciências empresariais um recurso ou ativo que compõe parte do valor de mercado das empresas e, por último, a visão macroeconómica vê-o como uma das fontes de crescimento económico.

Quando conhecimento, competências e habilidades são acompanhados de motivação, tornam-se a fonte para as empresas explorarem oportunidades e atingirem vantagem a longo prazo (Hitt *et al*, 2011).

Cinnirella e Streb (2017), estudaram o caso da Prússia nos finais do século XIX, no âmbito da relação entre desenvolvimento económico e do CH. Os autores afirmam que o aumento do CH afeta diretamente o crescimento económico. Para além disso, este influencia o Índice de Investigação e Desenvolvimento (I&D), sendo que aumenta indiretamente a produtividade laboral e acelera, por isso, a mudança tecnológica (Cinnirella & Streb, 2017). Também concluem que os tipos de CH como a educação superior ou a formação dentro do trabalho têm um papel decisivo no processo de inovar (Cinnirella & Streb, 2017).

O CH é um dos fatores determinantes da competitividade organizacional, dado que competências, conhecimento, criatividade, capacidade de resolver problemas, liderança e compromisso pessoal são alguns dos recursos necessários para atender às exigências de ambientes imprevisíveis e ajudam a cumprir os objetivos organizacionais estabelecidos (Mariz-Pérez *et al*, 2012).

Como tal, que impacto tem o CH no âmbito empresarial, tendo em conta a inovação? Diferentes autores defenderam variados modelos, sendo que ainda existe alguma confusão quanto ao termo Capital Humano e a sua relação com a inovação (Mariz-Pérez *et al*, 2012). Alguns modelos consideram a inovação como uma consequência das decisões de investimento em CH, enquanto outros entendem a inovação como outro capital considerado individualmente, embora a maioria dos modelos aceite a importância do CH como um fator de inovação dentro das organizações (Mariz-Pérez *et al*, 2012).

Para clarificar, Mariz-Pérez *et al* (2012) afirmou, que a inovação de uma organização depende, em grande medida, da incorporação do CH nos processos produtivos e isso é suportado pela estrutura organizacional e pelas relações externas da organização.

Através da literatura abordada é possível afirmar que o CH e a inovação são conceitos que se relacionam teoricamente. Simultaneamente, e em conformidade com a literatura antes referida quanto à caracterização da

inovação em contexto empresarial, é visível que a inovação é exponenciada por fatores que estão associados ao CH. Um destes é o conceito de empreendedorismo estratégico, que será abordado na secção seguinte.

2.2 Empreendedorismo Estratégico

É relevante abordar o conceito de Empreendedorismo Estratégico (EE), pela relação que este tem com a inovação (Drucker, 2002) e também com o CH, na medida em que inclui na sua definição conceitos relacionados com conhecimento e competências (Majovski & Davitkovska, 2017).

A questão principal na qual se baseia o EE é em como as empresas criam e mantêm vantagens competitivas e simultaneamente identificam e exploram novas oportunidades (Hitt *et al*, 2011). É importante frisar que os conceitos de exploração de vantagens competitivas (gestão estratégica) e exploração de novas oportunidades (empreendedorismo) se fundem no conceito de EE (Hitt *et al*, 2011). Encontrando um balanço entre estas duas vertentes, o EE constrói um depósito de conhecimento de variadas áreas (Hitt *et al*, 2011).

Os empreendedores caracterizam-se por terem competências direcionadas para a inovação tais como a criatividade, pensamento estratégico, a propensão para correr riscos, a habilidade de avaliar diferentes cenários, capacidade para fazer *networking* e competências de gestão para maximizar oportunidades de mercado e lançar novos produtos (Majovski & Davitkovska, 2017). Porém, para se ser competitivo na economia digital, junta-se a necessidade de integrar tecnologias digitais existentes como uma parte integral do negócio ou desenvolver inovações digitais (Majovski & Davitkovska, 2017).

Quanto à realidade das PME, a combinação de competências digitais e de empreendedorismo serão definitivamente um pré-requisito para atingir o sucesso no futuro (Majovski & Davitkovska, 2017). Os mesmos autores afirmam que a combinação de competências de empreendedorismo com competências digitais resultará no aproveitamento de oportunidades num ambiente de avanços tecnológicos e de inovação (Majovski & Davitkovska, 2017).

Segundo os autores Hitt *et al* (2011), as empresas estabelecidas aprendem com este conceito a serem mais empreendedoras e as empresas mais

pequenas aprendem a ser mais estratégicas. O processo de EE gera determinados resultados, entre os quais se incluem a criação de novas tecnologias ou o desenvolvimento de inovações com potencial para a criação de valor.

A importância da inovação para a economia global e da atividade empreendedora para o crescimento económico, bem como o valor crítico da gestão estratégica para o sucesso empresarial aumentam a importância do EE (Hitt *et al*, 2011).

Na secção seguinte será abordado com maior profundidade o tópico da adaptação das empresas à economia digital, e também a natureza da sua ligação ao CH.

2.4 Adaptação à Economia Digital

Hoje, o digital integrou todas as áreas e setores da economia e a difusão das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) afeta a competitividade das empresas a nível nacional e nos mercados internacionais (Constantinescu & Panagoret, 2017).

O avanço das tecnologias digitais irá continuar e as empresas (de qualquer indústria) vêm-se obrigadas a adaptar-se e a repensarem os seus modelos e práticas, o que, conseqüentemente, cria a necessidade de qualificar ou requalificar a sua força de trabalho (Majovski & Davitkovska, 2017).

Cada vez mais os modelos de negócio são desenvolvidos ou nascem já dentro da realidade digital. Os autores Hess *et al* (2016) afirmam que nenhum setor é imune aos efeitos da transformação digital: modelos de negócio inteiros estão neste momento a ser reconstruídos ou reinventados. Os mesmos autores defendem que a questão deixou de ser quando é que as empresas precisarão de tornar a transformação digital uma prioridade, mas sim como a partir desta irão obter vantagem competitiva

A adaptação à economia digital implica as mudanças que as inovações tecnológicas poderão trazer para um modelo de negócio, o que resulta na alteração de produtos, na estrutura organizacional ou na automatização de processos (Hess *et al*, 2016). Sendo um fenómeno complexo, os gestores têm

simultaneamente de balancear a exploração de recursos para obter agilidade organizacional – uma condição necessária para a transformação dos seus negócios (Hess *et al*, 2016).

Lu e Ramamurthy (2011) afirmam que existe uma premissa típica de que um maior investimento em TI leva a uma maior agilidade, mas que na verdade este pode impedir e dificultar o processo de agilização. No estudo empírico aplicado pelos autores, estes sugerem que a relação entre as TI e a agilidade pode estar relacionada não com a quantidade investida, mas com a direção deste para melhorar e fortalecer certas capacidades (Lu & Ramamurthy, 2011).

O conjunto de afirmações da literatura da presente secção é coerente com a linha de pensamento de que para as empresas obterem benefícios da inovação tecnológica, devem estar capacitadas em termos de estrutura organizacional. Nesta incluem-se as qualificações inerentes ao seu CH.

3. Metodologia

O objetivo foi estabelecido em entender como o CH influencia a capacidade de inovação empresarial, ilustrando essa relação através de um estudo de caso sobre o Setor do Calçado.

Segundo Yin, as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes diferentes, que exigem qualidades diferentes: documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos (Yin, 2003). O foco do trabalho passou a ser, então, relacionar o fator inovação com o do CH no caso português através de um estudo de caso alinhado em proposições teóricas sobre o Setor do Calçado. Também afirma Yin (2003) que esta metodologia é aplicada conforme as questões centrais da investigação, dependendo do tipo de questão lançada sendo indicada para a procura de relações causais, do tipo “como” ou “porque”.

A estratégia escolhida foi a proposição teórica. Esta opção foi a que melhor se relacionou com o tipo de estudo de caso presente. A opção estratégica da proposição teórica é, segundo Yin, baseada em proposições que refletem o conjunto de pesquisa realizada e as revisões feitas na literatura (Yin, 2003).

Neste estudo de caso as bases foram, portanto, os conceitos explorados na Revisão de Literatura. Depois, a realização de entrevistas a alguns dos intervenientes do setor do calçado tanto institucionalmente (associações) como particularmente (empresas). A questão “Como influencia o Capital Humano a capacidade de inovação no Setor do Calçado?” será respondida utilizando como unidade de análise o Setor do Calçado e procurando conclusões através das respostas às entrevistas. Reforçando novamente a ideia de Yin (2003), a primeira e mais premente condição para diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificando a questão que está a ser perguntada para lhe poder responder.

Conforme afirma Zainal (2007), através do método do estudo de caso, o investigador fica apto para ir além dos resultados quantitativos estatísticos e entender as condições comportamentais através da perspectiva do ator em questão. Foi na lógica de entender o fenómeno da inovação e do CH, primeiro

através da Revisão de Literatura nesse tópico e posteriormente comparando os conceitos com um caso particular. Este, por sua vez, poderia validar ou contrariar a literatura referente aos conceitos. O cruzamento foi feito escolhendo as afirmações das entrevistas que o investigador considerou mais relevantes e o mesmo sucedeu com as afirmações da literatura, culminando na apresentação dos resultados consoante os tópicos, que contêm os temas-chave para responder à questão da dissertação.

O desafio de um estudo de caso descritivo é o de o investigador ter de começar por fazer a descrição teórica para basear a descrição do fenómeno (Zainal, 2007). Na Revisão de Literatura é feito um levantamento de conceitos e de afirmações sobre os mesmos que mais à frente serão detalhadamente cruzados com a extração de informação das respostas das entrevistas. Ao contrário dos inquéritos, o número de observações num estudo de caso é bastante menor, o que permite um maior nível de detalhe individual de cada observação (Rowley, 2002).

As fontes primordiais de informação foram entrevistas com perguntas de resposta aberta (como já foi mencionado), em conjunto com dados retirados dos relatórios da APICCAPS sobre a qualificação dos trabalhadores do Setor do Calçado. Estes últimos contêm informação que confirma a aposta do setor para a qualificação e requalificação do seu CH.

Em suma, houve na escolha do objetivo e da metodologia de investigação um cruzamento entre interesse pessoal (pela formação e experiência do orientando na área de Recursos Humanos), a sugestão de tema pela Direção Geral dos Assuntos Económicos - primeiro a inovação e economia digital e posteriormente a sugestão do Setor do Calçado como estudo de caso - e, por consequência, a possibilidade de acrescentar e atualizar algo sobre estes dois temas de grande interesse no âmbito das Ciências Empresariais.

3.1 *Elaboração das Entrevistas*

A direção das perguntas foi elaborada com o objetivo de cruzar a informação obtida na revisão de literatura com a opinião dos intervenientes relevantes para este estudo de caso.

É pertinente ainda salientar que existe uma pergunta específica para as associações, mais abrangente, e uma para as empresas, de carácter mais específico embora ambas abordem o mesmo tópico. Inicialmente, foram elaborados dois questionários distintos, mas durante o processo chegou-se à conclusão de que seria mais uniforme alinhar o mais o possível as perguntas, para que o cruzamento das respostas fosse mais consistente.

3.2 Recolha de Dados

Yin afirma que para seguir esta abordagem metodológica, o investigador deve fazer questões e interpretações incisivas e ser simultaneamente flexível, para retirar conclusões completas (2003). O mesmo autor afirma que em estudos de caso descritivos, é relevante a busca de um padrão com variáveis específicas definidas antes da recolha de dados. Neste caso, estas variáveis são os conceitos, afirmações e tendências retiradas da revisão de literatura expressas na divisão dos tópicos de cada pergunta.

A solução tomada foi a de elaborar entrevistas: uma telefónica e as restantes via *e-mail*. O facto de não terem sido realizadas entrevistas presenciais prendeu-se por motivos de distância geográfica (os atores do setor do calçado operam praticamente todos no Norte) e com o *timing* da recolha de dados (todo o mês de setembro de 2018). Nas referidas datas estavam a decorrer diversas feiras do calçado, nas quais os entrevistados estiveram envolvidos, o que dificultou a sua disponibilidade para entrevistas presenciais.

Quanto à escolha dos entrevistados, a ideia inicial foi identificar intervenientes do setor a nível institucional e empresarial. Dada a abrangência do tema, e pelo facto do setor ser bastante estruturado e organizado em termos estratégicos levou a que se identificassem a APICCAPS e o CTCP para participar na entrevista como parte institucional do setor, considerando que estas teriam o *know-how* necessário para dar um contributo importante sobre o setor como um todo. Esta entrevista foi feita em conjunto, por sugestão da APICCAPS.

Nas empresas, o critério aplicou-se identificando os empresários que participaram num ciclo de entrevistas com o nome de “Geração 4.0” e/ou em artigos sobre temas semelhantes (inovação do setor), ambos no site da

APICCAPS. Para além destas, foram contactadas empresas associadas à APICCAPS (através de uma lista fornecida pela própria) e duas mais com as quais o investigador tinha pontos de contacto.

No total foram abordadas a APICCAPS, o CTCP, e mais dez empresas. Foram obtidas quatro respostas, uma delas em conjunto. Ou seja, cinco entidades e quatro respostas.

Em seguida, será feita uma breve nota introdutória sobre cada um dos intervenientes.

APICCAPS e CTCP (entrevista conjunta)

A APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos é uma associação empresarial de âmbito nacional com sede no Porto, fundada em 1975 e que representa os seguintes sectores de atividade:

- Indústria de calçado;
- Indústria de componentes para calçado;
- Indústria de artigos de pele (malas, carteiras, luvas, cintos, etc.);
- Indústria e comércio de equipamentos para os setores acima referidos.

São as suas principais áreas de intervenção:

- Internacionalização;
- Estudos, Projetos e Consultadoria;
- Assistência Técnica;
- Informação;
- Formação;
- Contratação Coletiva;
- Tecnologia, Qualidade e Ambiente;
- Inovação;

- Propriedade Industrial e Desenvolvimento Sustentado.

A APICCAPS conta ainda com a participação membros de empresas cuja atividade está relacionada com os sectores que representa (APICCAPS, 2018a).

O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP) é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1986 pela APICCAPS e dois Institutos do Ministério da Economia, o IAPMEI e o INETI, a partir do Laboratório de Controlo da Qualidade criado em 1981.

Os seus principais objetivos são:

- Apoiar técnica e tecnologicamente as empresas da fileira do calçado e setores afins ou complementares;
- Promover a formação técnica e tecnológica dos recursos humanos das empresas;
- Promover a melhoria da qualidade dos produtos e processos industriais;
- Preparar e divulgar informação técnica junto da indústria;
- Realizar e dinamizar trabalhos de investigação, desenvolvimento e demonstração.

A APICCAPS e o CTCP deram o seu contributo como opinião do setor, não tendo mencionado nenhum(a) autor(a) em particular.

Flex & Go

Fundada em 2003, a Flex&Go tem sede em Pedorido e é uma marca portuguesa com projeção internacional. Desenha e comercializa calçado (botas, *mocassins*, sandálias, sapatos) de senhora e de homem, nos segmentos formal, desportivo e urbano (APICCAPS, 2018b).

O Diretor-Geral entrevistado afirma que as suas funções *“estão repartidas, foco-me no desenvolvimento do produto, marketing e departamento*

comercial” estando dentro do processo integralmente: desde a produção até à sua comercialização.

Mazoni

A Mazoni foi fundada em 1993 e situa-se em Felgueiras. Trata-se de uma empresa familiar, fundada por Fernando Sampaio, produz cerca de oitocentos pares por dia e exporta 95% do total que produz, para mais de vinte destinos diferentes. A empresa produz sapatos e *mocassins* para homem (Mazoni, Indústria do Calçado, S.A., s.d.).

O interlocutor ocupa-se da gestão comercial da empresa há doze anos. Segundo o próprio, as suas funções são sobretudo comerciais, sendo o gestor comercial: estabelece a ponte entre os clientes e a fábrica; faz a prospeção de novos clientes/mercados para a empresa; participa em feiras internacionais para apresentação das coleções. Tem ainda uma componente de *backoffice*, fazendo o acompanhamento de todos os desenvolvimentos de clientes dentro da empresa.

Portdance

Situada em Vila Nova de Gaia e fundada em 2000, a Portdance produz e comercializa calçado para danças de salão.

O Diretor-Geral representou a empresa na entrevista concedida. Conforme afirmou, cerca de 85% da produção da Portdance destina-se a exportações, sendo também uma marca de cariz internacional.

4. Estudo de Caso

A escolha do Setor do Calçado como estudo de caso resulta de um processo de seleção que teve em consideração diferentes fatores. O primeiro deles foi o acesso a informação disponibilizada *online* pela APICCAPS. Dentro dessa informação, e tendo em conta o último plano estratégico (APICCAPS, 2013), dois dos pontos em destaque foram o da Inovação e consequentemente o da qualificação para esse fim. Também é relevante mencionar que, para além da informação retirada da APICCAPS, a sinopse do setor realizada pela Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE, 2017) contribuiu com informação de grande relevância.

De resto, o setor do calçado soma oito anos consecutivos de crescimento (entre 2010 e 2017) e ganhou, por exemplo, o Prémio Europeu de Promoção Empresarial 2013 com o slogan “*Portuguese Shoes: The sexiest industry in Europe*” (DGAE, 2017).

Este estudo de caso não se propõe investigar o Setor do Calçado como corpo estratégico nas suas diferentes dimensões, mas antes focando-se na componente do CH como catalisador da Inovação (tema que foi exposto, por exemplo, no Plano Estratégico do Cluster do Calçado mais recente).

4.1 O Setor do Calçado português

O setor do calçado português tem sido considerado como um caso de sucesso e um exemplo a seguir em diversos ramos das Ciências Empresariais dentro da realidade nacional (DGAE, 2017).

Segundo a Classificação Portuguesa das Atividades (INE, 2007), a Indústria do Calçado inclui:

Fabricação de Calçado (CAE 15201) – “fabricação de calçado em diferentes matérias (couro, borracha, plástico, têxteis, madeira, etc.), para todos os fins e qualquer que seja o processo de produção [...]. Inclui serviços de acabamento de calçado”;

Fabricação de Componentes para Calçado (CAE 15202) – “a fabricação de partes ou componentes para calçado (solas, partes superiores de calçado, palmilhas, tacões, saltos, contrafortes, biqueiras, etc.) em couro”.

O setor do calçado iniciou nos anos 70 a sua expansão, aquando da sua entrada no espaço económico europeu (DGAE, 2017). A fonte de atividade era, nessa altura, a produção em massa e de baixo custo e as exportações direcionadas para a subcontratação dos fabricantes portugueses por empresas internacionais (DGAE, 2017).

Nos anos 80, após o período de maior intensificação da globalização comercial, deu-se uma deslocalização das unidades produtivas que tinham presença em Portugal para o mercado Asiático (Pereira, 2015). Esta mudança mudou o paradigma das empresas portuguesas da indústria.

Desde então, adaptando-se à então recente realidade de não poder competir através do custo de mão de obra, a indústria redirecionou-se estrategicamente. Concentrou-se na rapidez e flexibilidade de resposta às encomendas, na capacidade de desenvolvimento do produto com maior valor acrescentado e com padrões de qualidade mais elevados (Pereira, 2015). Para continuar a ser competitiva numa economia entretanto globalizada, a indústria do calçado portuguesa apostou nas últimas décadas num processo de qualificação dos seus recursos humanos (Pereira, 2015). O objetivo passou e passa (com resultados obtidos) por apostar no *marketing* e na criação de marcas próprias, o que levou a que Portugal fosse reconhecido como um país de origem de calçado de qualidade e moda (DGAE, 2017).

No âmbito dos apoios do Programa Compete 2020, as empresas podem beneficiar de suportes tendo em vista a melhoria da promoção das suas marcas próprias e para a realização de campanhas de marketing digital (DGAE, 2017). O objetivo é tornar o setor mais rentável e competitivo, ao apostar nas marcas próprias e ao aumentar o valor acrescentado dos produtos e ainda fidelizando clientes (DGAE, 2017). É importante mencionar, na sequência do que foi afirmado, que segundo a APICCAPS, foram criadas, nos últimos 10 anos, mais de 340 marcas portuguesas de calçado (DGAE, 2017).

No ano de 2017, Portugal produziu 82 milhões de pares de calçado, e mobilizou 39 mil trabalhadores neste processo. Maioritariamente dominada pelo calçado de senhora e homem, em couro (APICCAPS, 2017). Em 2016, o número de pares produzidos em Portugal aumentou 4% e atingiu o nível mais elevado

da última década, enquanto o número de empresas e o emprego se mantiveram estáveis, refletindo um reforço da produtividade (APICCAPS, 2017). A indústria do calçado representava, em 2017, 3,4% do valor acrescentado da indústria transformadora portuguesa (APICCAPS, 2017).

Na sua maioria, a indústria é constituída por microempresas (menos de 10 trabalhadores, correspondente a 65,6% do total de empresas do setor). Posteriormente, seguem-se as PME (menos de 250 trabalhadores, correspondentes a 34% do total de empresas do setor) e as empresas com 250 ou mais trabalhadores (correspondente a 0,4% do total de empresas do setor) (DGAE, 2017).

No ano de 2016, 0,5% das empresas portuguesas desenvolviam a sua atividade na indústria do calçado (2,1 mil empresas), com 1,7% das pessoas ao serviço e representando 0,8% do volume de negócios total das empresas (Banco de Portugal, 2018).

No que diz respeito à localização geográfica da atividade do setor, esta encontra-se maioritariamente concentrada no Norte (cerca de 90%), sendo que 7,6% se situam no Centro e 2,5% entre Área Metropolitana de Lisboa e Alentejo (DGAE, 2017).

Assente numa estratégia maioritariamente de exportação, cerca de 95% da sua produção anual (2017) destinou-se aos cento e cinquenta países de destino, sendo que o volume das exportações cresceu mais de 50% em menos de uma década (APICCAPS, 2018c).

Conforme está descrito na Tabela 1, as exportações atingiram o nível mais alto em 2017 (o 8º ano de crescimento consecutivo), com 83.3 milhões de pares vendidos a mercados internacionais, correspondente a 1.96 milhões de euros (APICCAPS, 2018c).

“Não basta apontar o rumo. É preciso, a cada momento, avaliar onde se está e, se necessário, corrigir a rota. O sucesso do calçado português nos mercados internacionais é o objetivo último do Plano Estratégico. Por isso, o valor das exportações portuguesas é a medida fundamental do seu desempenho” (APICCAPS, 2013, pp. 50).

A afirmação da APICCAPS revela que o valor das exportações é a medida de avaliação de desempenho fundamental do setor do calçado. Conforme é

indica a Tabela 1, este valor tem crescido em termos totais e percentuais entre 2010 e 2017. Também o número de empresas cresceu 23% entre 2010 e 2017, sendo que o emprego cresceu 25%, tendo em conta o mesmo período.

Tabela 1 - Números do Setor do Calçado

	2010	2017	2010/2017
Empresas	1245	1 526	+23%
Emprego	32132	40 080	+25%
Exportações			
Milhões de Pares	69	83	+20%
Milhões de Euros	1297	1 965	+52%
Importações			
Milhões de pares	66	58	-12%
Milhões de euros	426	623	+46%
Balança comercial			
Milhões de Euros	872	1 342	+54%

Fonte: (APICCAPS, 2018c)

“É fundamental inovar. Inovar nos produtos, inovar nos materiais, inovar nos equipamentos, inovar nos processos, inovar nos modelos de negócio. Só a inovação permitirá contrariar a competitividade por via do custo que favorece os produtores extraeuropeus e criar fatores de diferenciação face a concorrentes mais evoluídos.” (APICCAPS, 2013, pp. 46).

A tendência das empresas portuguesas para criar e investir em novas marcas, no design, moda e no domínio do marketing internacional tem persistido (APICCAPS, 2013).

O calçado português investiu numa renovação radical da sua imagem coletiva, apostando no seu marketing com o slogan *“designed by the future e the sexiest industry in Europe”* (APICCAPS, 2013, pp 21). O Setor do Calçado português passou a ser tido em conta como uma fonte de design e moda, ao invés de ser conhecido apenas pela sua competência produtiva (APICCAPS, 2013).

As soluções digitais continuarão a ganhar importância, sendo um dos impulsionadores no processo de globalização em geral e no setor em particular (APICCAPS, 2013).

Segundo a APICCAPS (2013) o comércio eletrónico irá também registar um crescimento muito considerável. Tanto no marketing como nas vendas, as soluções digitais têm o potencial para continuar a expandir a geografia tradicional da indústria permitindo que as empresas, onde quer que estejam, se relacionem com consumidores finais em todo o mundo, apesar do desafio da distribuição poder ser complexo (APICCAPS, 2013).

É considerável também o potencial destes instrumentos na estruturação das relações dentro da cadeia de valor e até na gestão interna da própria empresa (APICCAPS, 2013).

Face a um tecido constituído quase exclusivamente por pequenas e médias empresas, as instituições setoriais, nomeadamente a APICCAPS, têm sido o foco em torno do qual se compõem estratégias coletivas que possam ser assumidas de forma partilhada (APICCAPS, 2013).

4.2 Apresentação de Dados e discussão de Resultados

Nesta secção serão apresentados dados complementares à informação apresentada na secção anterior. Estes vão no sentido de ajudar a compreender o percurso do Setor do Calçado quanto à evolução da qualificação dos seus trabalhadores e também quanto à evolução da sua produtividade.

Posteriormente, será apresentado o conteúdo proveniente das entrevistas realizadas, organizado por tópicos correspondentes a afirmações específicas da Revisão de Literatura.

4.2.1 Dados do Setor do Calçado

Como se pode verificar na Tabela 2, o número total de trabalhadores do setor diminuiu de 55.286 em 1991 para 38.723 em 2015. No entanto, a percentagem de trabalhadores qualificados relativamente ao total de trabalhadores tem vindo a aumentar: em 1991 representava 29% do total, sendo que evoluiu para 57% do total em 2015. Também aumentou em número, de 15.793 para 21903, entre 1991 e 2015.

Tabela 2 - Distribuição do Nível de Qualificação pelo Total de Trabalhadores

Nível de Qualificação	1991	%	2000	%	2015	%
Quadros Médios e Superiores + Chefias	1299	2%	4.043	8%	3285	8%
Trabalhadores Qualificados	15.793	29%	14.751	28%	21.903	57%
Trabalhadores Semi-qualificados	20.249	37%	27.256	51%	9.496	25%
Trabalhadores não Qualificados, Aprendizizes e Outros	17.945	32%	7.325	14%	4.039	10%
Total	55.286	100%	53.375	100%	38.723	100%

Fonte: (APICCAPS, 2017)

4.2.2 Discussão de resultados

Antes de avançar com a discussão dos resultados, é apresentada uma tabela (tabela 3) com a organização da informação sobre quem são as entidades e empresas entrevistadas, qual o papel dos participantes nas entrevistas e qual o tipo de entrevista que foi realizada.

Ainda nesta secção, é apresentada a discussão dos resultados, que estará organizada por tópicos.

Tabela 3 – Informação sobre entrevistados

Empresa	Função Entrevistado	Tipo de entrevista
APICCAPS e CTCP	Gabinete de Estudos	<i>E-mail</i>
Flex & Go	Diretor-Geral	<i>Telefónica</i>
Mazoni	Diretor Comercial	<i>E-mail</i>
Portdance	Diretor-Geral	<i>E-mail</i>

Tópico 1 | Influência do CH na capacidade de inovação do setor

A APICCAPS e o CTCP afirmam que ***a qualidade do capital humano é decisiva para a inovação***”.

O Diretor-Geral da Flex & Go considera resta inovar não só no produto, mas em ***“formas de ser atrativos e rápidos em oferecer o produto ao mercado”*** e que isso depende do fator humano que ***“faz o avanço/inovação, sendo que a tecnologia só ajuda”***. Estas afirmações são coerentes com a definição de inovação dada por Mariz-Pérez (2012), que afirma que esta leva a melhorias na produtividade, redução de custos e de preços (página 4).

O entrevistado da (Mazoni afirma que ***“A capacidade das pessoas/equipas dentro das empresas para desenvolver novos produtos, aplicar novos materiais ou técnicas produtivas está diretamente associada à forma como as empresas e o setor inovam”*** o que vai de encontro ao que Mariz-Pérez *et al* (2012) afirma: a inovação de uma organização depende, em grande medida, da incorporação do CH nos processos produtivos e isso é suportado pela estrutura organizacional e pelas relações externas da organização (página 5).

Por último entrevistado da Portdance faz uma interpretação inclinada para a inovação tecnológica, dizendo que **“O Capital Humano é cada vez mais “culto” no setor do calçado, que já foi muito mais artesanal.”** e por isso **“As equipas de gestão e mesmo de produção são hoje mais qualificadas e familiarizadas com tecnologia.”**

As respostas ao primeiro tópico revelam alguma pluralidade no que diz respeito aos exemplos, tendo perspetivas diferenciadas sobre “onde” se manifestou a influência do CH, embora seja possível afirmar que **existe unanimidade ao considerar que este é um fator que impulsiona a capacidade de inovação.** É importante frisar que as afirmações se enquadram também na definição de CH dada por Kwon (2009) na página 5: um **recurso no qual se pode investir através da formação e da educação** um **sinónimo de conhecimento** integrado tanto a nível individual, organizacional ou nacional.

Tópico 2 | Competências necessárias para o futuro do setor, em contexto de inovação

A APICCAPS e o CTCP dizem que **“As empresas não têm todas as mesmas carências”** enumerando uma série de áreas desde o design, à gestão e à tecnologia, sendo por isso **“importante prover as empresas com recursos humanos suficientes em cada uma das áreas referidas, através do sistema de educação e de qualificação profissional”** indo de encontro ao que concluíram Porter e Stern (2002) a nível nacional: a intensidade da inovação depende da interação entre estratégias do setor privado e políticas e instituições do setor público (página 3).

O interlocutor da Flex & Go afirma que **“Os recursos humanos deveriam praticar conhecimentos do ramo e depois adaptar a cada realidade para daí encontrar novas soluções e levá-las ao mercado.”**, o que vai de encontro com o que diz Mariz-Pérez (2012) sobre os fatores dos quais a inovação depende: **competências profissionais adequadas, atitudes, aptidões e agilidade intelectual** (página 5).

Quanto ao interlocutor da Pedro Sampaio (Mazoni destacou **“como principais competências a capacidade de iniciativa, de trabalhar em equipa**

ou com parcerias (com fornecedores ou clientes) aliado a uma forte capacidade comunicativa, flexibilidade e a criatividade” em concordância com Hitt *et al* (2011) quando afirmou que sendo o conhecimento, competências e habilidades acompanhados de motivação, tornam-se a fonte para as empresas explorarem oportunidades e atingirem vantagem a longo prazo (página 5).

No diz respeito à Portdance “as **competências procuradas são ao nível da gestão** (requisitos) passando por licenciaturas nas áreas de gestão, economia ou engenharias e ainda o **conhecimento de línguas**.

A combinação das respostas resultou mais uma vez em perspetivas diferenciadas, mais específicas ou mais abrangentes. Esse **conjunto de perspetivas resultou numa série de competências de gestão tanto a nível de áreas/departamentos como a nível comportamental**. Por último, é relevante salientar que as respostas se alinham com a ideia defendida pelas autoras Majovski & Davitkovska (2017) de que as **competências-chave para inovar são uma combinação de competências pessoais e paralelamente competências técnicas para aproveitar as oportunidades existentes** (página 7).

Tópico 3 | Relação entre as funcionalidades tecnológicas, de modo a entender a relação entre estas e o CH

A APICCAPS e o CTCP afirmam que “**estas duas vertentes estão sempre ligadas. (...) é necessário que os recursos humanos que conduzem a inovação saibam onde estão, para onde querem ir e que sejam capazes de reunir os recursos necessários para implementar o caminho da inovação.**” e ainda que “as máquinas e o capital financeiro não pensam nem tomam decisões por si”,

No caso da André Oliveira (Flex & Go, “a **tecnologia ajuda a criar economias de escala. Em teoria os recursos humanos têm de ser mais especializados para lidar com esses avanços também e dai mais produtivos.**”

Na Já Pedro Sampaio (Mazoni “o **investimento tecnológico efetuado numa empresa apenas pode produzir resultados satisfatórios se as**

peessoas que estão afetadas a essas ferramentas tecnológicas tiverem capacidade para potenciar essas mesmas ferramentas e obter os resultados a que a empresa aspirou aquando da sua aquisição”.

Na perspetiva da Pedro Sousa (Portdance, ***“para o processo ser produtivo, é necessário que exista à vontade com tecnologias na ótica do utilizador.”***

Este conjunto de respostas foi bastante unânime, permitindo elaborar um cruzamento da literatura com a ideia principal que sobressai: **para o processo de inovação através das tecnologias ser produtivo, é necessário ter CH adequado e preparado para essa realidade.**

O avanço das tecnologias digitais irá continuar e as empresas (de qualquer indústria) vêm-se obrigadas a adaptar-se e a repensarem os seus modelos e práticas, o que conseqüentemente, cria a necessidade de qualificar ou requalificar a sua força de trabalho (Majovski & Davitkovska, 2017) (página 8). Também Lu e Ramamurthy (2011) sugerem que a relação entre as TI e a agilidade pode estar relacionada não com a quantidade investida, mas com a direção deste para melhorar e fortalecer certas capacidades (página 9).

Tópico 4 | Relação entre EE e a inovação do setor

A APICCAPS e o CTCP afirmam que ***“A inovação do setor é processada ao nível das empresas através de uma ou mais das seguintes formas: inovação organizacional (nos sistemas de gestão), organização dos processos, organização no marketing, organização dos modelos de negócio e organização no design e no desempenho dos produtos”*** algo que está de acordo com Hitt *et al* (2011) ao definir o conceito de EE como a fusão entre vantagens competitivas (gestão estratégica) e a exploração de novas oportunidades (empreendedorismo). Também a opinião de André Oliveira (Flex & Go) se enquadra na definição de Hitt *et al* (2011): ***“pequenos melhoramentos semanais ou mensais ao fim de anos são grandes melhoramentos e o utilizador dos produtos também exige novidades, diferenciação, competitividade.”***

De acordo com o interlocutor da Mazoni, **“empresas com maior capacidade de inovação nos seus processos produtivos e no desenvolvimento dos seus produtos alavancarão os seus resultados e serão empresas mais capazes, sustentáveis e competitivas.”**

Na opinião do interlocutor da Portdance, este considera que **“o empreender pode significar uma melhoria na empresa. É uma questão cultural que se deve incentivar, de modo a que haja essa mentalidade.”**

Uma vez mais, as respostas enunciadas estão alinhadas ao considerar que o **empreendedorismo tem uma ligação com a capacidade de inovação, e que esta traz competitividade**, o que está de acordo com Hitt *et al* (2011) quando afirma que a questão principal na qual se baseia o EE é em como as empresas criam e mantêm vantagens competitivas e simultaneamente identificam e exploram novas oportunidades (página 7).

Tópico 5 | Fases da cadeia de valor da indústria onde há maiores necessidades de inovação

A APICCAPS e o CTCP consideram que **“um setor económico precisa de inovar em todas as áreas da cadeia de valor, sob pena de não ser tão competitivo como a concorrência e definhar”** e ainda que **“Felizmente o cluster do calçado dispõe de muitas empresas de qualidade nos vários segmentos da cadeia de valor.”**

Na visão do Diretor-Geral da Flex & Go, **“o criador e o utilizador são o foco principal. Todos os outros, mesmo tendo muito valor, não têm tanto valor como a produção e consumidor final.”**

Segundo o representante da Mazoni, **“para as empresas tradicionalmente de maiores volumes produtivos, o foco estará na inovação tecnológica dos seus centros produtivos - máquinas mais eficientes e mais robotizadas que conseguem uma maior capacidade no volume de pares.”** enquanto que para **“empresas mais direccionadas em desenvolverem marcas e coleções próprias, que produzem pequenas séries com sapatos mais diferenciados e com maior valor acrescentado (...) a inovação estará mais**

concentrada na diferenciação do produto, qualidade, customização, onde se em verificado vários casos de sucesso dentro da indústria.”

No caso da Portdance seria o **processo de gestão comercial** que *“tem de ser mais científico e baseado neste tipo de informação.”* pois *“É necessário conhecer os números e as tendências.”*

Considerando as respostas, é possível verificar que o foco está na **produção (dependendo da dimensão)**, no **conhecer do cliente final através da gestão de informação**, tudo dependendo do modelo de negócio em questão.

Sintetizando, as respostas alinham-se com a literatura, em particular com Mariz-Pérez *et al* (2012), quando afirma que **a inovação permite às empresas acumular conhecimento e capacidades tecnológicas para melhorar a produtividade, redução de custos e de preços enquanto, e ainda contribuir para a criação de novos produtos e para a melhoria de qualidade nos existentes**, na página 4.

Tópico 6 | Qualificação e renovação da mão-de-obra e o impacto desse processo no setor

A APICCAPS e a CTCP: ***“(...) para haver inovação pode não ser suficiente a existência de mão de obra qualificada. É preciso que exista pensamento estratégico com motivação, bom gosto e visão de futuro. “***

Para o entrevistado da Flex & Go a renovação da mão-de-obra trará ***“novos valores, interesses com a tecnologia e implementação de ferramentas/ações da mesma, branding, visão mais global e atual, posicionamento da empresa / produto”.***

Na visão do interlocutor da Mazoni a ***“mão de obra jovem e qualificada trará sempre novas ideias, dinamismo, menos resistência a mudanças tecnológicas, quer sejam tecnologias de informação, quer sejam em máquinas novas, e promoverão que a inovação avance mais rapidamente dentro das empresas.”***

Por último, o Diretor-Geral da Portdance considera que a renovação da mão-de-obra do setor poderá trazer **“um espírito mais aventureiro e naturalmente empreendedor.”**

A pergunta enunciada trouxe para as conclusões desta dissertação informação bastante relevante, já que pondera a **possibilidade de CH com determinadas características poder acelerar a inovação do setor**. Esta afirmação cruza-se com afirmações feitas na revisão de literatura que dizem que a mentalidade empreendedora (e inovadora) **se caracteriza por ter competências direcionadas para a inovação: criatividade; pensamento estratégico; propensão para correr riscos; habilidade de avaliar diferentes cenários; capacidade para fazer *networking*; competências de gestão para maximizar oportunidades de mercado; e lançar novos produtos** (Majovski & Davitkovska, 2017) (página 7).

Tópico 7 | Qualificação e renovação da mão-de-obra do setor relativamente à Economia Digital

A APICCAPS e o CTCP, de uma forma simples e completa, afirmam que **“o design, o marketing, a otimização da produção, a escolha contínua de materiais e componentes inovadores são executadas hoje com a utilização crescente das novas tecnologias baseadas nas TIC. E porque os jovens têm maior apetência para a utilização destas tecnologias, que lhes são familiares, será mais fácil a sua inserção nas empresas (...). Também na área da interação com o consumidor/cliente é importante a utilização dos meios digitais.”** Esta afirmação liga-se à afirmação de Majovski & Davitkovska (2017) de que o avanço das tecnologias digitais irá continuar e as empresas serão obrigadas a adaptarem-se e a repensarem os seus modelos e práticas, o que levará à qualificação ou requalificação da sua força de trabalho (página 8).

Para o Diretor-Geral da Flex & Go, **“a adaptação à economia digital deve ser feita de maneira saudável e progressiva, sem prejudicar a parte que até então a empresa tem como *core business* (produção), e isso inclui os seus recursos humanos. É como criar uma nova subdivisão dentro da empresa que se vai integrando.”** Como afirma Hess *et al* (2010), a adaptação à

economia digital implica as mudanças que as inovações tecnológicas poderão trazer para um modelo de negócio, o que resulta na alteração da sua estrutura organizacional (página 8).

Para o interlocutor da Mazoni **“as empresas terão de avançar com a formação dos seus recursos humanos ou através da contratação de jovens com a qualificação necessária para fazer face a este novo desafio que será preponderante para o futuro e sucesso da indústria no medio/longo prazo”**, e o interlocutor da Portdance também concorda que **“para dar o salto em termos de digitalização, o CH será o fator mais importante. Se a empresa não for dotada de CH devidamente qualificado, não conseguirá dar esse salto. (...) o Capital Humano é a condição principal para se avançar ou não para um investimento desta natureza.”** Ambas as afirmações em consonância com afirmações anteriores da literatura sobre a qualificação ou requalificação da sua força de trabalho (Majovski & Davitkovska, 2017) (página 8).

As respostas a esta pergunta são elucidativas sobre a relação que tem o CH e a Inovação, na opinião dos inquiridos e em relação ao Setor do Calçado. Nas respostas dadas a esta questão, a transcrição foi quase total, dada a importância da informação contida.

De uma forma sucinta, ainda que com diferentes nuances, **os inquiridos concordam que para embarcar na economia digital será necessário que o CH esteja preparado para tal.** Concordam ainda que a inclusão de determinado tipo de CH dotará e beneficiará as organizações (e setores, neste caso) de competências e requisitos que são propícios ao desenvolvimento de inovações, em concordância com Mariz-Pérez *et al* (2012) (página 4).

Todas as afirmações estão em conformidade com o âmbito do programa FOOTure 4.0 (APICCAPS, 2013) e da nova revolução digital, que passa pela inclusão de novas tecnologias e pela aproximação e melhor conhecimento do cliente final (DGAE, 2017). A APICCAPS tem o objetivo de tornar a indústria portuguesa de calçado, como a mais avançada a nível mundial, no período de dez anos (DGAE, 2017). Para esse efeito, será necessário investir, nomeadamente, em áreas como o *marketing* digital e as vendas *online* e promover a interligação entre empresas e universidades, apostar em mão de

obra qualificada, desenvolver novos modelos de negócio (concentrando-se em vantagens competitivas) e a inovação tecnológica (DGAE, 2017).

Em resumo, as afirmações da Revisão de Literatura cruzadas com os dados recolhidos devem responder à questão: **“Como o Capital Humano influencia a capacidade de inovação do Setor do Calçado?”**. Por tópicos, destacando as afirmações-chave de cada um, a resposta é a seguinte:

- **Tópico 1 – Através da capacidade das pessoas/equipas dentro das empresas para desenvolver novos produtos, aplicar novos materiais ou técnicas produtivas, sendo que é um fator decisivo;**
- **Tópico 2 – Através de competências pessoais e paralelamente competências técnicas de forma aproveitar as oportunidades existentes;**
- **Tópico 3 – Na medida em que, para o processo de inovação tecnológica ser produtivo, é necessário ter CH adequado e preparado para essa realidade;**
- **Tópico 4 – Sendo que o empreendedorismo é uma característica do CH e que este tem uma ligação com a capacidade de inovação, essa influência traduz-se em competitividade;**
- **Tópico 5 – Na medida em que a inovação e CH permitem às empresas acumular conhecimento e capacidades tecnológicas para melhorar a produtividade, reduzir custos e preços, e contribuir para a criação de novos produtos e para a melhoria de qualidade nos existentes;**
- **Tópico 6 – Da seguinte forma: CH com as determinadas características podem acelerar a inovação do setor. E estas são o pensamento estratégico; bom gosto e visão de futuro; interesses com a tecnologia e implementação de ferramentas/ações da mesma, *branding*, visão mais global e atual, posicionamento da empresa/produto, mentalidade empreendedora.**

5. Conclusões e Investigação Futura

O CH e a inovação convivem entre si numa relação de interferência: dependem um do outro para subsistirem e para se desenvolverem. Se por um lado é necessário que exista estrutura para o CH evoluir, também será necessário que o mesmo esteja munido de competências ou características para ser capaz de levar a cabo a inovação.

A questão da dissertação: “Como o CH influencia a capacidade de inovação do Setor do Calçado?” levou à elaboração de um conjunto de tópicos onde a investigação se centrou, cruzando as entrevistas realizadas às cinco entidades do setor (uma delas em conjunto). Os tópicos foram colocados de modo a entender de forma completa e sustentada, dentro das limitações de um estudo de caso, como interagem e se manifestam estes dois conceitos na realidade empresarial.

Essencialmente, é possível concluir que existe uma inequívoca relação entre CH e inovação no caso do Setor do Calçado. Esta manifesta-se na capacidade do CH para desenvolver de novos produtos ou técnicas produtivas que levam à redução de custos e de preços, através de um conjunto de competências técnicas e comportamentais como pensamento estratégico, bom gosto e visão de futuro, interesses com a tecnologia e implementação de ferramentas/ações da mesma, *branding*, visão mais global e atual, posicionamento da empresa/produto e mentalidade empreendedora.

A perspetiva sobre a relação CH e inovação é, em suma, coerente entre a recolha de dados das entrevistas e a Revisão de Literatura.

O ponto de partida para inovar é o CH, bem como para retirar proveito da evolução tecnológica. Para investir em tecnologia, é necessário que exista CH capaz de dar um seguimento produtivo a este processo. Parafraseando um dos interlocutores (Portdance), este afirmou que “*para dar o salto em termos de digitalização, o CH será o fator mais importante. Se a empresa não for dotada de CH devidamente qualificado, não conseguirá dar esse salto. (...) o Capital*

Humano é a condição principal para se avançar ou não para um investimento desta natureza.”

O Setor do Calçado colocou como objetivo no seu Plano Estratégico de 2013 manter uma posição destacada a nível mundial, tendo consciência de que tal exigirá inovação não só no produto final, mas nas formas de fazê-lo chegar ao cliente final. Com isto, deverão continuar a ser procuradas soluções inovadoras na relação com fornecedores, clientes e consumidores, tendo em consideração as oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação e comunicação (APICCAPS, 2013).

Sendo que esta investigação se materializa num estudo de caso feito a uma amostra limitada, as suas conclusões não devem ser extrapoladas para todo o Setor do Calçado ou para outros setores.

Para investigação futura, surgem temas partindo dos conceitos de CH, inovação e conseqüente aproveitamento da tecnologia existente que poderão ter interesse científico para serem investigados. Uma vez que a APICCAPS, no seu Plano Estratégico de 2013, fez a projeção de que as soluções digitais e o comércio eletrónico iriam registar um crescimento muito considerável, seria interessante investigar sobre a relação entre a aposta em ferramentas digitais e o crescimento do setor a nível de vendas, num determinado espaço temporal. Paralelamente, outros setores poderão ser passíveis de serem estudados, de modo a entender a relação entre o CH e a inovação no seus casos.

Referências Bibliográficas

- Accenture Strategy. (2017). *Índice de Densidade Digital*.
- APICCAPS. (2013). *Footure 2020 - Plano Estratégico Cluster do Calçado*.
Porto: APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Pele e seus Sucedâneos).
- APICCAPS. (2017). *Calçado, Componentes e Artigos de Pele - MONOGRAFIA ESTATÍSTICA 2017*.
- APICCAPS. (2018a). Obtido de APICCAPS: <https://www.apiccaps.pt/>
- APICCAPS. (2018b). Obtido de APICCAPS:
<https://www.portugueseshoes.pt/empresas-calcado/cindicalfe--industria-de-calcado-lda/72.html>
- APICCAPS. (2018c). Obtido de APICCAPS:
<https://www.apiccaps.pt/news/geracao-40-pedro-sampaio/3026.html>
- APICCAPS. (2018c). *Facts and Numbers*.
- Banco de Portugal, .. (2018). *Análise setorial da indústria do calçado 2012-2016*. Portugal.
- Bom, L. T. (3 de janeiro de 2016). Boas práticas na gestão da inovação. *Jornal de Negócios*.
- Cinnirella, F., & Streb, J. (2017). The role of human capital and innovation in economic development: evidence from post-Malthusian Prussia. *Journal of Economic Growth*, pp.193-227.
- Constantinescu, M. L., & Panagoret, I. (2017). Digital Economy: A Bridge to Romanian Competitiveness from Regional to Global. *Journal of Science and Arts*, 3(40), 491-502.
- De Grip, A. (2004). Evaluating human capital obsolescence. *Seminar Human Capital and Labour Market Performance*. Brussels: Comissão Europeia/OCDE.
- DGAE. (2017). *Sinopse - Indústrias do Couro e Calçado*. República Portuguesa - Direção Geral das Atividades Económicas.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 95-103.

- Forum, W. E. (2016). *The Future of Jobs - Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Golichenko, O. G. (2016). The National Innovation System, from Concept to Research Methodology. *Problems of Economic Transition*, vol 58, no. 5, 463–481.
- Hess, T., Christian, M., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 123-139.
- Hitt, M. A. et al, .. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Values for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management*, 57-75.
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Atividades Económicas Rev. 3*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Kucharčíková, A. (2011). HUMAN CAPITAL – DEFINITIONS AND APPROACHES. *Human Resources Management & Ergonomics*, 60-70.
- Kwon, D.-B. (2009). Human Capital and its Measurement. *The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy"*. Coreia: OCDE.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35 No. 4 pp. 931 - 954.
- Majovski, I., & Davitkovska, E. (2017). Human Resource Prerequisite for Digital Economy Development. *Economic Development No 1 - 2*, 181 - 198.
- Mariz-Pérez, R. M., Teijeiro-Alvarez, M., & Garcia-Alvarez, M. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de Economía*, 68-76.
- Mazoni, Indústria do Calçado, S.A. (s.d.). Obtido de <http://www.mazoni.pt/company.html>
- OCDE. (1997). National Innovation System. Paris.
- Pereira, C. S. (2015). O sucesso da indústria portuguesa do calçado – case study. *Universidade Lusíada de Lisboa*.
- Polenakovik, R., & Pinto, R. (2010). The National Innovation System and its relation to small enterprises: the case of the Republic of Macedonia.

- World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*,
Vol. 7, No. 1.
- Porter, M., & Stern, S. (2002). National Innovation Capacity. Em J. S. M.E.
Porter, *The Global Competitiveness Report 2001 - 2002* (pp. 102-118).
New York: Oxford University Press.
- Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research
News - Volume 25 Number 1*, 16-27.
- Teixeira, A. A., & Fortuna, N. (2004). Human capital, innovation capability, and
economic growth in Portugal, 1960-2001. *Portuguese Economic Journal*.
- UE. (2017). *European Innovation Scoreboard*. União Europeia.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications,
Inc.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan bil.9*.

Anexos

Guião das Entrevistas:

- 1) Na sua opinião, em que medida diria que o Capital Humano influenciou e/ou virá ainda a influenciar a capacidade de inovação do setor? Pode dar exemplos?
- 2) Que competências destaca como necessárias para o futuro do setor, de forma a avançar em termos de inovação? E que *outputs* terão estas para o desempenho do setor?
- 3) Em que medida pode o empreendedorismo (interno e externo), também entre as medidas do Footure 2020, se liga ao tema da inovação do setor?
- 4) Ainda no mesmo Plano Estratégico (2013), é tida como prioritária a inovação nos "Bens de Equipamentos e Processos", que inclui diversas ferramentas tecnológicas. Neste caso, como se relacionam essas e outras funcionalidades tecnológicas com o Capital Humano, de modo a entender a relação de dependência entre os dois?"
- 5) Em que ponto da cadeia de valor considera haver necessidade ou maior necessidade de inovar? O que pode determinar essa mudança?
- 6) Que valor acrescentado poderá trazer a mão-de-obra jovem e qualificada para o setor?
- 7) Que relação faz entre a necessidade de atrair CH devidamente qualificado com a ambição de embarcar o setor na Economia Digital?

