



#20

Calçado e Inovação

KPIs no setor do Calçado

**Guia do
Empresário**
por
Centro
Tecnológico
do Calçado
de Portugal



Ficha técnica

Título

Calçado e Inovação, KPIs no setor do Calçado -
Guia do Empresário por CTCP - Centro Tecnológico
do Calçado de Portugal

Coordenação

Rui Moreira CTCP

Projecto gráfico e paginação

SALTO ALTO ctcp criativo

Textos

Carlos Pereira da Cruz e Pedro Caria
Justa Oliveira (revisão)

Imagem da capa

Photo powered by APICCAPS

Produção gráfica

ORGAL impressores

Dezembro 2020 . TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

#20

Calçado e Inovação

KPIs no setor do Calçado

**Guia do
Empresário**
*por
Centro
Tecnológico
do Calçado
de Portugal*

Índice

O enquadramento do sector	04
A evolução histórica e a inevitabilidade da inovação	06
Alternativas de inovação	16
Desenvolver o cliente do futuro	20
Medir os resultados da inovação	24
Medir o processo da inovação	26
Glossário	28
Bibliografia	30

O ENQUADRAMENTO DO SECTOR

"É fundamental innovar. Inovar nos produtos, innovar nos materiais, innovar nos equipamentos, innovar nos processos, innovar nos modelos de negócio. Só a inovação permitirá contrariar a competitividade por via do custo que favorece os produtores extra-europeus e criar fatores de diferenciação face a concorrentes mais evoluídos.

...

A estratégia do calçado português centra-se na diferenciação e no desenvolvimento de produtos de elevado desempenho para segmentos de mercado de elevado valor acrescentado.

...

O calçado tem que ter uma estratégia inteligente de desenvolvimento, assente no conhecimento e na inovação. Só assim conseguirá ser mais sofisticado do que os outros, manter uma base produtiva nacional e assumir as suas responsabilidades perante a sociedade, preservando a sua competitividade."

Os trechos acima foram retirados do documento "Footure 2020 - Plano Estratégico - Cluster do Calçado". Os sublinhados são deste guia.

Uma economia é composta por um conjunto de sectores económicos. Quando os economistas comparam sectores económicos entre si, concluem que existem uns sectores economicamente mais rentáveis que outros. No entanto, quando os economistas escolhem um sector económico em particular, e analisam o desempenho económico das empresas desse sector, sistematicamente descobrem que existe mais variabilidade, mais diferenças na rentabilidade entre as empresas de um mesmo sector do que entre diferentes sectores.

Como é possível que num mesmo sector económico, num mesmo país, sob as mesmas leis, com o mesmo povo e cultura, diferentes empresas possam ter desempenhos tão diferentes?

Diferentes empresas, apesar de fazerem parte de um mesmo sector, podem seguir diferentes estratégias, e diferentes empresas, apesar de seguirem a mesma estratégia podem executá-la de forma diferente.

Fiquemos pelas estratégias. Simplificando, costuma dizer-se que existem três estratégias-tipo:

- A estratégia baseada no custo mais baixo;
- A estratégia baseada no serviço feito à medida;
- A estratégia baseada na inovação.

Todas as estratégias são legítimas. No entanto, as empresas têm de perceber que não estão sozinhas no mercado. Assim, seguir uma determinada estratégia não é para quem quer, é para quem pode.

O que os trechos iniciais, retirados do Plano Estratégico para o sector do calçado para o período 2013-2020, nos comunicam é que no geral o sector em Portugal não pode competir pelo custo mais baixo. Há outros países com outras condições, com outra facilidade de captar investimento, que podem dominar o negócio do custo mais baixo. O objetivo dos trechos iniciais, é desafiar os decisores das empresas de calçado em Portugal a procurarem subir na escala de valor acrescentado optando por estratégias baseadas na inovação.

Vários estudos feitos no final dos anos 80, e princípio dos anos 90 do século passado, concluíram que entre 70 a 90% das estratégias formuladas pelas empresas nunca chegam a ser executadas. Falham na sua tradução do mundo das palavras e ideias para o terreno das ações e escolhas concretas. Foi então, que se começou a generalizar no mundo da gestão o uso de outros indicadores para além dos indicadores financeiros. O objectivo não era, e não é, substituir os indicadores financeiros, mas complementá-los com outro tipo de informação. Afinal é costume dizer-se que o que não se pode medir não se pode gerir.

Quando uma empresa começa a medir, descobre que pode medir muita coisa. E se medir muita coisa corre o risco de se perder no meio de tantos sinais, de tantas mensagens. É o que se chama ficar paralisado pela análise. Assim, há que escolher quais os indicadores, quais os sinais mais importantes para gerir uma empresa, executar a sua estratégia e avaliar os resultados. Ou seja, as empresas precisam de escolher um conjunto de indicadores-chave, um conjunto de indicadores fundamentais, a quilo que em inglês se chama de key performance indicators, KPIs, indicadores-chave de desempenho.

Daí este guia ser sobre desenvolver um conjunto de KPIs para medir a execução e a eficácia de uma estratégia baseada na inovação.

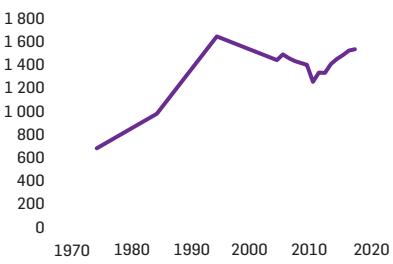
A EVOLUÇÃO HISTÓRICA E A INEVITABILIDADE DA INOVAÇÃO



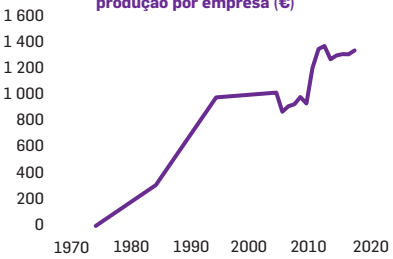
Olhar para o passado recente do sector do calçado com uma perspectiva histórica permite enquadrar os sucessivos momentos vividos e criar uma narrativa consistente.

Os gráficos que se seguem ilustram a evolução do sector em termos de número de empresas, trabalhadores por empresa, vendas por empresa, vendas por trabalhador, e euros por par.

Evolução do número de empresas



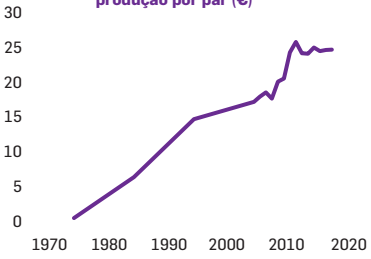
Evolução do valor bruto de produção por empresa (€)



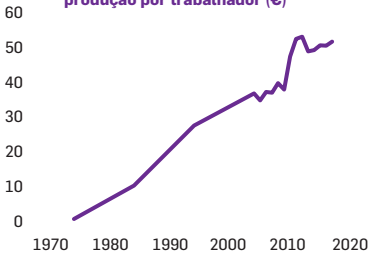
Evolução do número de trabalhadores por empresa



Evolução do valor bruto de produção por par (€)



Evolução do valor bruto de produção por trabalhador (€)



Podemos identificar 3 grandes momentos nos últimos 50 anos:



Cada momento é caracterizado por um dado contexto e por uma estratégia principal.

Fase I - Portugal como a "China" da Europa antes de haver China. Deslocalização de produção europeia (francesa, alemã e inglesa) para aproveitar os salários baixos do país. Movimento que se iniciou com a adesão à EFTA, aprofundou após a estabilização política a seguir ao 25 de Abril de 1974 e acelerou com a previsão de adesão à CEE. Fase caracterizada por preços baixos e produção de grandes séries.

Fase II - O choque chinês. Para um país que vendia minutos, que fazia do preço o seu factor competitivo por excelência, a abertura da China para se vir a tornar a "fábrica do mundo" foi um choque que deu cabo do modelo de negócio do calçado português. Um estudo feito pela Werner International, e publicado pela ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, comparava os custos de mão de obra na indústria têxtil e do vestuário na primeira década do choque chinês:

Custo da Mão-de-Obra na ITV (USD)		
Países	1990	2007
Alemanha	16,46	28,17
Itália	16,13	20,05
Espanha	7,67	15,81
Coreia do Sul	3,22	7,77
Portugal	2,75	7,15
República Checa	n.d.	4,90
Turquia	1,82	2,96
Marrocos	1,28	2,62
China	0,37	0,85
Índia	0,72	0,69

Fonte: Werner International (USD/Hora)

No início dessa década, a China representava cerca de 17% da produção mundial de calçado. No final da mesma, a China representava cerca de 62% da produção mundial de calçado. Durante essa década, segundo as estatísticas, o setor em Portugal perdeu cerca de 25% das suas empresas. 25% pode parecer uma enormidade; contudo, a mudança foi muito maior do que as estatísticas revelam. Perder 25% não é o mesmo que chegar à população inicial e retirar 25%. Estatisticamente, a quebra de 25% pode esconder, na prática, um desaparecimento superior a 50% da população inicial, parcialmente substituída pela natalidade desses anos.

Vários artigos publicados nessa década decretavam o fim do sector em Portugal. Durante a Fase II o sector foi-se ajustando à nova realidade: fábricas mais pequenas com menos trabalhadores; menos pares produzidos, mas com mais valor acrescentado. Por exemplo, comparando 2004 com 2010, a produção em termos de pares caiu quase 30%, mas a facturação cresceu quase 3%, com o crescimento do preço médio por par em quase 40%.

Fase III – A descoberta de um novo modelo de negócio mais baseado na proximidade entre a produção e o consumo, mais baseado na rapidez de resposta e flexibilidade, mais baseado em séries mais pequenas e mais diversificadas. Em Março de 2005 a revista Harvard Business Review publicava o artigo "Lean Consumption" de James P. Womack e Daniel T. Jones onde se podia ler:

"As lojas de calçado não se saem melhor. Ao transferir a maior parte da produção da América do Norte e Europa para o Sudeste da Ásia e ao colocar os lojistas em janelas de encomenda de 150 dias, a indústria de calçado criou uma maravilha de baixo custo à porta da fábrica, em combinação com uma extraordinária variedade de estilos (cerca da metade dos quais dura apenas uma temporada de venda de três meses), mas suponha que você queria o tamanho nove "Wonder Wings" em cinza? As chances são de apenas 80% (uma média da indústria) em que existirão e há uma boa possibilidade (por causa da longa janela de pedidos) de que eles nunca mais voltem ao inventário. Não se preocupe, existem milhões de tamanho nove Wonder Wings disponíveis em rosa e muitos mais estão a caminho, porque o fluxo de encomendas, uma vez activado, não pode ser desactivado e o ciclo de reabastecimento é tão longo. Como resultado, a indústria de calçado falha em satisfazer um cliente em cada cinco com o produto que ele realmente deseja, enquanto tem de escoar 40% da produção total (Wonder Wings cor de rosa, por exemplo) através de canais secundários com receitas muito mais baixas".

Embora o preço seja sempre importante, a Fase III caracterizou-se por produções em que o preço não era o fator decisivo, mas apenas um fator qualificante ou higiénico. Os fatores decisivos decorriam da flexibilidade decorrente da proximidade produção – consumo. Entre 2010 e 2017 o preço médio por par pouco variou, o número de pares produzidos aumentou quase 34%, o número de unidades produtivas cresceu cerca de 22% e o número de trabalhadores no sector cresceu 24%. Entretanto, podemos dizer que entramos numa nova fase, a Fase IV.

Fase IV – O preço volta a ganhar uma importância superior porque outros centros produtivos apareceram e conseguiram aliar preço com rapidez e flexibilidade. Falamos da Turquia, Norte de África e Leste da Europa. Assim, as notícias sobre o encerramento de empresas de calçado em Portugal voltaram a entrar no quotidiano dos media em 2019 e no princípio de 2020. **Por outro lado, se as empresas pretendem internacionalizar-se para lá da Europa, então a rapidez e flexibilidade deixam de ser trunfos competitivos, resta a diferenciação pela inovação.**

Ao olhar para a Fase IV já não estamos a olhar para o passado, estamos a olhar para o presente e a tentar adivinhar o que poderá ser o futuro que caracterizará esta nova etapa.

Se colocarmos em perspectiva as 3 fases e a evolução ocorrida em cada uma delas, talvez tenhamos uma pista de por onde terá de passar uma Fase IV:

Fase I – crescimento do sector

Crescimento do número de empresas 47%

Crescimento da quantidade de pares produzidos 76%

Crescimento do número de trabalhadores 88%

Crescimento do preço médio por par 160%

Fase II – reformulação do sector

Crescimento do número de empresas -13%

Crescimento da quantidade de pares produzidos -26%

Crescimento do número de trabalhadores -20%

Crescimento do preço médio por par 41%

Fase III (entre 2010 e 2017) – crescimento do sector

Crescimento do número de empresas 22%

Crescimento da quantidade de pares produzidos 33%

Crescimento do número de trabalhadores 24%

Crescimento do preço médio por par 2%

Vamos entrar numa Fase IV – reformulação do sector

O número de empresas vai voltar a diminuir

A quantidade de pares produzidos vai voltar a diminuir

O número de trabalhadores vai voltar a diminuir

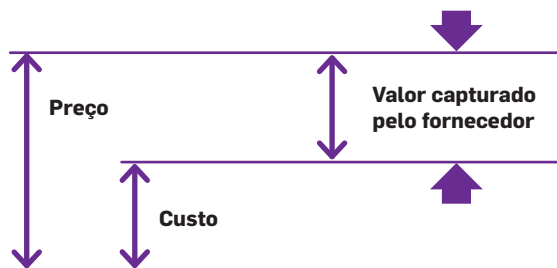
O preço médio por par vai novamente dar um salto importante

O texto que se segue foi acrescentado já depois de decretada a pandemia e em plena quarentena do Covid-19. Entretanto, apareceu o coronavírus. E o que ele traz é a aceleração das mudanças que já estavam em curso. Muitas marcas que tinham a sua produção na Ásia quererão passar a produzir mais perto dos centros de consumo. No entanto, quererão manter os mesmos preços que tinham na Ásia, talvez algumas, poucas, acabem por regressar a Portugal. Depois do coronavírus segue-se o tsunami económico. Muitas empresas fecharam,

o desemprego subiu, a incerteza económica vai levar à redução do consumo. Nada muda de fundo na Fase IV, as mudanças que já estavam em curso apenas aceleraram. Vai haver maior pressão para a redução de custos, vai haver capacidade de produção bem mais barata noutros países e tão próximos dos centros de consumo quanto Portugal. Aquilo que era uma opção de trabalho para ir desenvolvendo com calma uma estratégia de subida na escala de valor, vai passar a ser uma opção contra-relógio para muitas empresas.

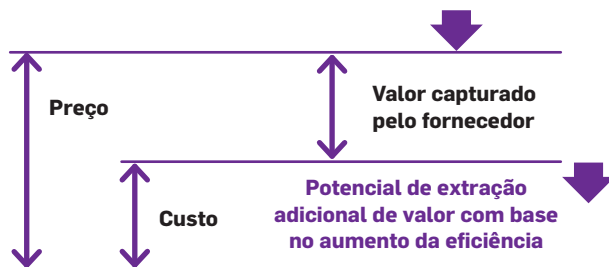
PORQUÊ A INOVAÇÃO

As estratégias por melhor que funcionem num dado momento nunca são eternas, são como os iogurtes têm sempre um prazo de validade. Assim, mais tarde ou mais cedo o contexto que cria as condições para o sucesso de uma estratégia altera-se e cria as condições para o falhanço dessa mesma estratégia, tornando a descoberta, a formulação de uma nova estratégia uma condição para enfrentar a nova realidade e voltar a ter sucesso.



Nesta Fase IV o sector do calçado em Portugal depara-se com o aumento dos custos da mão de obra e com a redução de preços provocada pelo aumento da concorrência, com a entrada em cena dos novos centros de produção de proximidade. Além disso, cresce nos meios políticos e académicos a tendência para deixar de acreditar que o aumento da produtividade deve puxar pelo aumento dos salários e, inverter a ordem dos factores: aumentar os salários e pres-

sionar as empresas para que aumentem a produtividade. Quem conseguir consegue, quem não conseguir fecha. Ou seja, a fatia de valor capturada pelas empresas, pelos fornecedores, é cada vez menor e muitas empresas não conseguem gerar os meios para o sustento da sua atividade. Perante o aumento dos custos a primeira tentação é apostar no aumento da produtividade à custa do aumento da eficiência:

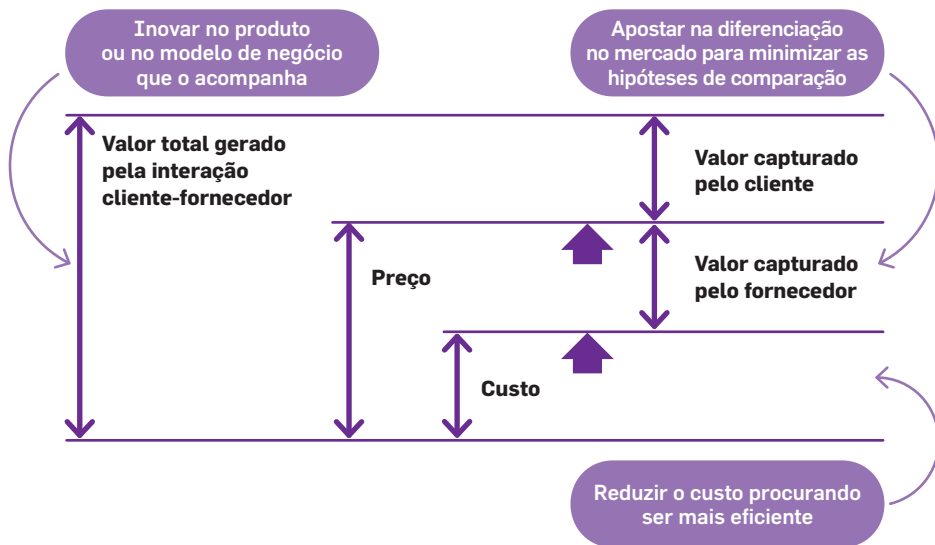


Como se aumenta a produtividade à custa da eficiência sem pôr em causa a qualidade do que se produz? Automatizando a produção, melhorando a compra ou aumentando a quantidade produzida por trabalhador.

Aumentar a quantidade produzida por trabalhador implica apostar na produção de modelos mais populares, aqueles que precisamente valorizam acima de tudo o preço como fator de decisão. Comprar melhor sem pôr em causa a qualidade e desempenho dos produtos acabados não parece trazer margem de aumento de eficiência que recupere a viabilidade das empresas. Automatizar a produção? A tecnologia ainda não está suficientemente desenvolvida para dar uma ajuda relevante.

Clayton Christensen explicou na sua teoria sobre a inovação disruptiva que os incumbentes, quando ameaçados por uma disrupção, recuam para o que para eles é familiar, e apostam em inovações de continuidade, pequenas novidades que permitam manter a base de clientes e, mais importante, a sua parcela de lucro. Contudo, essas inovações não são capazes de fazer frente à disrupção do mercado do incumbente.

Perante o aumento dos custos existe uma outra alternativa, aumentar a produtividade à custa do aumento do valor gerado na interação cliente-fornecedor:



Ou seja, perante o aumento dos custos as empresas têm de evoluir para poderem praticar preços superiores. Ora não se vendem sapatos mais caros porque se quer, mas porque se pode.

Como é que uma empresa consegue aumentar preços?

Warren Buffet considerado o mais bem-sucedido investidor do século XX em todo o mundo, em Novembro de 2011 afirmou:

"O tema mais importante na avaliação de uma empresa é o seu poder de aumentar o preço. Se uma empresa tem o poder de aumentar os preços sem perder negócios para um concorrente, essa empresa tem um negócio muito bom. Já uma empresa que precisa de rezar antes de aumentar o preço em 10%, tem um negócio terrível".

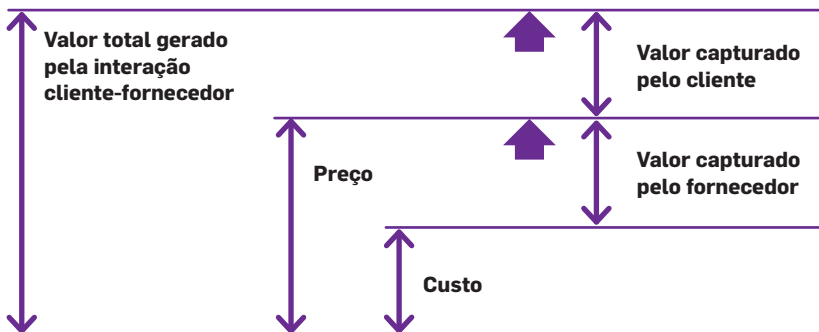
O caminho para a prosperidade, sobretudo para PME, não se abre com base em cortes de custos e optimizações de despesas, mas tem de residir na capacidade de aumentar preços. Um dos autores que mais escreve sobre o poder de aumentar

preços, Stephan Liozu, publicou na revista Business Horizons em 2018 o artigo "Make pricing power a strategic priority for your business" (Fazer da capacidade de aumentar preços uma prioridade estratégica para o seu negócio). Nesse artigo o autor conclui, com base no estudo de 128 organizações distintas:

• **O fator que mais contribui para a capacidade de aumentar preços é a inovação nas empresas, seguido de um posicionamento que aposta na diferenciação.**

Nesse mesmo artigo refere-se que:

A inovação aumenta a percepção de valor para o cliente. Ou seja, aumenta a percepção de que o valor total gerado na interação cliente-fornecedor aumenta. Depois, através da diferenciação, as empresas podem aumentar o preço porque o cliente não vê alternativas com a mesma oferta.





ALTERNATIVAS DE INOVAÇÃO



A gestão deliberada do poder de aumentar os preços é um dos motores do desempenho das empresas. Ou seja, o poder de aumentar preços não é algo que emerge automaticamente de um posicionamento de mercado baseado na inovação e diferenciação, tem de ser capturado intencionalmente a partir da consciência de onde decorre esse poder, a partir da percepção de quais são as vantagens competitivas.

O objectivo é ser capaz de aumentar o preço praticado por um fabricante de calçado. Como é que isso se consegue?

1. fabricando sapatos que possam ser vendidos a um preço superior porque poderão ser vendidos mais caros na loja
2. fazendo o by-pass à distribuição e vender directamente à loja, ou ao consumidor final, ou ao comprador final

Qualquer uma das opções anteriores pressupõe apostar em trabalhar para nichos de mercado.

Os mercados não são homogéneos são compostos por grupos com comportamentos e preferências que podem ser agregadas em segmentos mais ou menos uniformes. Por norma, quanto maior dimensão tiver um segmento mais baixos são os preços praticados. Quanto maior dimensão tiver um segmento mais as empresas podem tirar partido de aumentos de eficiência decorrentes de lotes, quantidades encomendadas, de séries, cada vez maiores.

A empresa portuguesa-tipo de calçado é uma PME pouco habilitada a competir com base na eficiência. Assim, as empresas portuguesas de calçado com futuro vão trabalhar sobretudo para nichos de mercado. Nichos de mercado são segmentos suficientemente pequenos para não serem atraentes para as empresas que competem pelo preço, mas que podem sustentar empresas mais pequenas. A evolução das sociedades em termos sociais, a evolução tecnológica em termos produtivos e em termos comunicacionais tem operado, nos últimos anos, um progressivo aumento do número de nichos de mercado.

Trabalhar para os mercados da Fase III não é o mesmo que trabalhar para nichos. Claro que os participantes nas cadeias de valor associadas a um nicho valorizam a rapidez e a flexibilidade. No entanto, isso não chega, é preciso ter uma relação de maior proximidade, de maior intimidade, de trabalhar o co-desenho, ou a co-produção. Quanto mais pequeno é um nicho, maior é o investimento emocional dos seus membros, o que gera maiores paixões e exige maior atenção por parte dos fabricantes e outros participantes na cadeia de valor. Fabricantes mais habilitados a trabalhar grandes quantidades a preços mais baixos não conseguem, não podem apostar em relações intensas com nichos pequenos.

Aquilo que são nichos pequenos podem ter uma dimensão interessante para uma pequena ou média empresa. Não devemos considerar nichos com uma localização geográfica específica, devemos equacionar o “truque alemão” que Hermann Simon celebrizou no seu livro “Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders”, ou seja, perseguir estratégias de nicho que combinam especialização do produto e diversificação geográfica. Um pouco na linha do que o estudioso do marketing digital, Conrado Adolpho, chama de o fim da geografia:

"Na nova economia, independentemente do nicho, a maioria das vezes o seu mercado será suficientemente grande para manter a sua empresa a funcionar e completamente acessível, se tiver um computador ligado à internet. ... Com o fim da barreira geográfica, os nichos - ou melhor, a cauda longa - transformam-se nos novos mercados. Isto significa que o preço premium, aquele cujo comprador é o que vê o maior valor possível no produto ou serviço, poderia ser praticado por todos os negócios; bastaria, para isso, encontrar o segmento certo. Nichos tornam-se massa. Isso só foi possível devido à queda da barreira geográfica. O segmento em questão, que vê maior valor no seu produto ou serviço, não precisa de ser de consumidores finais. É aí que reside a magia do negócio" (em "Os 8 Ps do Marketing Digital")

Hermann Simon recentemente analisou a situação da economia polaca e defendeu:

"Até agora, os exportadores polacos têm actuado principalmente como fornecedores e, como tal, foram expostos a uma forte pressão de margem por parte de clientes poderosos, como a Volkswagen e grandes revendedores. Para alcançar maior valor agregado nas exportações, é necessário alcançar melhor o destinatário final e construir marcas internacionais. É aqui que está o caminho para alcançar maior valor agregado e margem de lucro. ...

Outra questão diz respeito a setores em que a Polónia pode ser líder. Eu acho que a indústria de transformação é definitivamente uma delas. Os produtores de bens de consumo, no entanto, precisam alcançar os consumidores finais com mais eficiência. Isso também se aplica à área de construção da marca acima mencionada. Nos negócios B2B, uma integração ainda maior com as cadeias de valor europeias, e não apenas alemãs, pode ser promissora." (em "Hermann Simon: Dogonić Niemcy nie będzie łatwo..." artigo publicado no final de Fevereiro de 2020 num jornal polaco)

Nuns casos a adopção de marcas, noutros a alteração de modelo de negócio para chegar mais perto do consumidor final ainda que sem marca-própria.

Quantos nichos existem? Que preços são praticados? Que canais de distribuição existem para cada um desses nichos? Quem é quem nesses nichos? (clientes-alvo, influenciadores, prescritores, donos das prateleiras, ...) O que é valor em cada um desses nichos? Qual o papel de ter uma marca? É preciso ter uma marca?

Não basta escolher um nicho e desenvolver um produto para servir esse nicho, é preciso adaptar várias facetas do negócio a um novo modelo. Por exemplo, uma empresa de private label para calçado de moda, que começou a desenvolver calçado para clientes de calçado profissional, descobriu que tinha de frequentar outras feiras, que tinha de se adaptar a um ciclo de negócio diferente do habitual para o calçado de moda, que tinha de apostar muito mais no controlo da qualidade dos materiais, que tinha de investir muito mais em ensaios laboratoriais, que tinha de ser muito mais criteriosa com os seus fornecedores porque alguns dos seus fornecedores clássicos não estavam preparados para a acompanharem na transição para um mercado mais exigente em termos de rigor.

DESENVOLVER O
CLIENTE DO FUTURO



Antes de transformar a inovação num processo capaz de ser medido há que primeiro assegurar que se descobriu o mercado, o nicho que se vai servir e, que se acertou numa primeira versão do modelo de negócio que pode funcionar com esse nicho. A inovação que o sector do calçado precisa para a Fase IV não é uma inovação baseada em mais do mesmo, ou de melhorias de eficiência, ou de modelos mais atraentes. A inovação que o sector do calçado precisa é uma que rompa com os modelos do passado que cumpriram a sua missão, tiveram o seu tempo, mas agora estão gastos.

Steve Blank no seu livro “The Four Steps to the Epiphany – Successful Strategies for Products that Win” apresenta o seguinte esquema:



É preciso descobrir o(s) novo(s) mercado(s), seleccionar aqueles que parecem ser os primeiros clientes, validar essas hipóteses, para só então começar a fazer crescer o negócio.

É preciso aprender a perceber os problemas, as expectativas e necessidades dos hipotéticos novos clientes, é preciso desenvolver um modelo de abordagem comercial, um modelo de venda que possa ser replicado, é preciso criar e gerir a procura para, por fim, transitar um modo de descoberta e aprendizagem, um modo de tentativa e erro, para um modo de empresa, um modo de execução eficiente.

DESCOBERTA DO CLIENTE

Descobrir quem são os clientes, qual o nicho a servir, qual o produto procurado e qual o problema que esses clientes procuram resolver. A tal startup, ainda que virtual, não é uma réplica em escala reduzida de uma empresa. Uma startup é uma experiência. Os empreendedores têm uma ideia que nunca foi testada no mercado. Essa ideia tem clientes? Quais? Onde estão? Essa ideia materializa-se em que tipo de produto ou serviço?

Qualquer startup, numa fase inicial, está em modo "search", pesquisando sucessivas hipóteses de clientes e produto. Nesta fase o "fail often, fail well, fail fast" é fundamental: testar hipóteses sobre a combinação clientes-produto e descartar rapidamente as que não funcionam, o que no mundo das startups é conhecido como "pivoting". Nesta etapa, o empresário tornado empreendedor, não tem ninguém por quem copie sobre o que fazer para ter sucesso. Tem de criar o seu futuro, tem de testar alternativas de futuro. Saras Sarasvathy e a sua Teoria da Efectivação pode ser útil. Segundo a Teoria da Efectivação o empreendedor é como um piloto na cabine de um avião, o futuro é algo que se pode influenciar como base nas decisões que se tomam, ou seja, o empreendedor pode criar as suas próprias oportunidades:

Os quatro princípios da efetivação são:

Um pássaro na mão: O empreendedor precisa criar soluções com os recursos que tem disponíveis aqui e agora. O melhor que pode fazer é olhar para a experiência que adquiriu ao longo do tempo; olhar para nichos de clientes com os quais tem uma relação especial, com os quais continua a ganhar

bom dinheiro e gerar hipóteses, e gerar perguntas: por que é que este tipo de clientes me continua a comprar? Quais são as vantagens que a minha empresa actual tem?

Princípio da limonada: Erros e surpresas são inevitáveis e podem ser usados para procurar novas oportunidades. Qual é mesmo o negócio em que está metido ao trabalhar para esse tipo de clientes de nicho? É muito provável que a resposta certa não seja a primeira que lhe vem à cabeça. Um cliente de nicho não compra sapatos, compra uma paixão, compra a solução de um problema, compra o diálogo e a capacidade de comunicar, experimentar, compra a cumplicidade de alguém que o percebe. Os sapatos são como que contratados para fazer um trabalho na sua vida. Qual é mesmo esse trabalho?

A manta de retalhos criativa: Entrar em novas parcerias pode trazer ao projecto novos fundos e novas direcções. Quem conhecemos? Conhecemos alguns potenciais clientes de nichos? Conhecemos alguém que conheça potenciais clientes de nichos? Conhecemos alguém que conheça intervenientes no modelo de negócio dos clientes de nicho?

Perda comportável: O empreendedor deve investir apenas o quanto estiver disposto a perder.

Ou seja, o empreendedor deve começar com o que tem, arriscar o que pode pagar, estar aberto a surpresas positivas e procurar relacionar-se com outros.

A ideia é seleccionar um nicho com potencial, desenvolver uma proposta de produto e sair da empresa e ir à procura da validação do cliente.

VALIDAÇÃO DO CLIENTE

A etapa da validação do cliente é o teste do ácido.

O objetivo desta etapa é abordar potenciais clientes, os primeiros clientes, e testar o sucesso da ideia para o negócio, para o produto, para o nicho.

O objectivo desta etapa é perceber até que ponto há potencial de negócio, em termos de mercado, até que ponto a ideia inicial para o produto, ou serviço, é adequada ou precisa de ser trabalhada, ser ajustada, para ir ao encontro da realidade.

O objectivo desta etapa é o de perceber o potencial cliente e perceber porque escolhe o produto.

Esta etapa pode ter várias iterações, qualquer insucesso inicial é fonte de aprendizagem e obriga a ajustar a oferta, ou até mesmo a ideia sobre quem é o cliente-alvo.

A conclusão destas duas primeiras etapas permite:

- verificar até que ponto existe um mercado;
- identificar os clientes-alvo;
- perceber qual o valor procurado e reconhecido pelos clientes-alvo;
- identificar eventuais parceiros;
- estabelecer preços; e
- desenhar um processo de venda.

Se, e somente se, encontrar um grupo de clientes capazes de comprar repetidamente através de um processo de venda também ele repetível, fará sentido passar para a etapa seguinte e começar a escalar o negócio.

Estas duas primeiras etapas são como um laboratório para fazer experiências. Experiências que testam diferentes hipóteses no binómio cliente – produto. É uma fase em que o erro é inevitável. Por isso, é uma fase onde não se deve gastar muito dinheiro, ainda se está em testes, as coisas, e bem, ainda estão “coladas com fita-cola” e não existe produção em série.

Uma vez validada a hipótese clientes + produto termina a fase de pesquisa e começa a fase de execução.

CRIAÇÃO DO CLIENTE

A Criação de Clientes assenta no sucesso que a startup conseguiu com as suas vendas iniciais. O objectivo é criar a procura e encaminhá-la para os canais de venda da empresa. Ou seja, só depois de validado o binómio produto + cliente é que faz sentido investir no marketing, até lá será um desperdício de recursos.

CONSTRUÇÃO DA EMPRESA

A Construção da empresa é a etapa onde a startup faz a transição de equipa informal de desenvolvimento do cliente, orientada para a aprendizagem e descoberta, para departamentos formais com responsáveis de vendas, de produção e de compras, entre outros.

MEDIR OS RESULTADOS
DA INOVAÇÃO



Se a inovação for bem-sucedida as empresas conseguem:

- Aumentar preços • Aumentar margens • Aumentar a rentabilidade

Fator	KPI
Aumentar preços	Preço médio por par
Aumentar o valor acrescentado	Valor acrescentado bruto (VAB)
Aumentar o valor acrescentado por trabalhador	VAB/trabalhador
Aumentar o valor acrescentado dos produtos	VAB/par
Aumentar as vendas dos produtos inovadores	Vendas de produtos inovadores (VPI)
Aumentar a % das vendas de produtos inovadores	VPI/(Vendas totais)
Retorno da inovação	Investimento em Inovação /VPI
Ganhar clientes para a oferta inovadora	Número de clientes novos para a oferta inovadora
Satisfazer os seus clientes da oferta inovadora	Grau de satisfação dos clientes da oferta inovadora
	Taxa de reclamações (Número de reclamações da oferta inovadora/VPI)
Manter os seus clientes da oferta inovadora	Taxa de clientes que voltam a comprar na janela de oportunidade seguinte
	Taxa de clientes perdidos na janela de oportunidade seguinte

Só que há um problema com estes indicadores. Eles são aplicáveis à fase de empresa, não há fase de startup. Na fase de startup faz sentido seguir outro tipo de indicadores:

• **Descoberta do cliente**

- Definição do cliente-alvo
- Estimativa do potencial de vendas anuais

• **Validação do cliente**

- Definição do cliente-alvo
- Definição do produto
- Refinar os números da estimativa das vendas anuais potenciais

• **Criação do cliente**

- Compromisso com as vendas do primeiro ano de vendas

MEDIR O PROCESSO DA INOVAÇÃO



As empresas mais bem-sucedidas complementam os indicadores de resultados, com os indicadores de processo. Assim, são capazes de medir o processo e actuar sobre ele, em vez de ter de esperar pelo impacte nos resultados para tomar decisões de gestão.

Os indicadores para uma empresa inovadora, apresentados na seção anterior são aquilo a que se costuma chamar indicadores de resultados, indicadores de consequências e, por isso, indicadores atrasados.



Quando finalmente são calculados já nada há a fazer, a sentença já foi pronunciada. Ainda que muito importantes, porque apontam para a eficácia, porque são sobre o que interessa no final, a sua informação chega atrasada. Assim, as organizações devem balancear este tipo de indicadores atrasados com outro tipo de indicadores, indicadores indutores, indicadores que

dão pistas sobre a evolução das atividades que contribuem para os indicadores de resultados.

E procuremos indicadores indutores que nos permitam medir o progresso da inovação na empresa, algo que esperemos mais tarde se venha a traduzir em resultados a nível de clientes e a nível financeiro.

Olhemos para a inovação como um processo com várias etapas:



Fator	KPI
Gerar oportunidades	
Número de ideias	Número de ideias geradas por período de tempo
Número de ideias aprovadas para desenvolvimento	Número de ideias aprovadas para desenvolvimento por período de tempo
Gerir portfolio	
Número de ideias aprovadas que deram origem a um projeto	Número de projetos de desenvolvimento abertos por período de tempo
Desenvolver projeto	
Projectos executados a tempo	Taxa de projetos concluídos dentro do prazo
Projectos bem-sucedidos	Taxa de projetos que geraram produtos validados para produção
Projectos controlados	Taxa de projetos concluídos dentro do orçamento
Projectos abandonados	Taxa de projetos abandonados no primeiro terço
Lançar novo produto	
Duração dos projectos	Tempo médio desde a decisão à implementação

GLOSSÁRIO

A man with short dark hair, wearing a black patterned blazer, black trousers, and black loafers, is leaning against a large, modern concrete structure. The structure consists of several rectangular blocks stacked and arranged in a way that creates a series of open spaces and shadows. The background is a clear blue sky. The overall aesthetic is clean and architectural.

- **Co-desenho** – Desenhar em conjunto com. Da interacção entre cliente e fabricante nasce um produto único adequado a necessidades particulares

- **Co-produção** – Produzir em conjunto com. Da interacção entre fornecedor e fabricante nasce uma oferta adequada a facilitar o fluxo produtivo

- **Efectivação** – o acto de fazer acontecer. Aqui é aplicado no sentido de uma teoria sobre o empreendedorismo desenvolvida por Saras Sarasvathy (2001). Sarasvathy argumenta que a lógica causal não é adequada para processos de empreendedorismo que são inerentemente caracterizados por incertezas e riscos. Assim, o próximo passo é decidido tendo em conta os recursos disponíveis para atingir os objetivos e os riscos que se podem suportar.

• **Eficiência** – Capacidade de produzir algo consumindo o mínimo de recursos.

• **Estratégia** – Pensamento geral sobre como é que uma empresa pode ter direito à existência e ganhar dinheiro de forma sustentável. Passa por perceber e assumir aquilo em que se pode fazer a diferença e ter vantagem competitiva, perceber que tipo de clientes se deve servir. Essas decisões depois, requerem o alinhamento da organização: como divulgar os produtos e onde, como vender e onde, como produzir, como formar as pessoas, ...

• **Indicadores indutores** – indicadores sobre atividades que geram resultados. Uma empresa está interessada em vendas, esse é o indicador de resultado mais valorizado. No entanto, quando se olha para os números das vendas já pouco há a fazer, já acabou a época. Se as vendas dependem do número de visitas que os comerciais fazem a clientes, ou se dependem do número de feiras em que se participa, ou do número de visitantes a um stand numa feira. Então, esses indicadores de atividade podem ser acompanhados e decisões podem ser tomadas a tempo para influenciar as vendas.

• **Inovação** – Capacidade de desenvolver ou criar algo realmente novo. Pode ser um produto, um método de trabalho, um modelo de negócio, uma forma de pagamento.

• **KPI - Key Performance Indicator** – Indicador-chave de desempenho. Um indicador alinhado com a estratégia de uma empresa e capaz de fornecer indicações importantes acerca do seu desempenho.

• **Nicho** – Segmento de mercado, normalmente de pequena dimensão local, caracterizado por clientes com necessidades e exigências que diferem bastante da maioria do mercado. Por isso, costumam ser desprezados pelas empresas que trabalham grandes quantidades e séries.

• **Produtividade** – Uma medida de eficiência. Mede a capacidade de criar valor a partir de um conjunto de entradas, de recursos, de matérias-primas. Pode ser medida de várias formas. Por exemplo, como quantidade de dinheiro gerado por quantidade de dinheiro investido, ou quantidade produzida por quantidade consumida.


• **Segmento** – parte de um mercado global que agrupa um conjunto de clientes com necessidades e expectativas mais ou menos homogêneas. Por exemplo, há clientes que valorizam acima de tudo o preço mais baixo e há clientes que valorizam o design ou o desempenho técnico. Pertencem a diferentes segmentos.

• **Startup** – projeto de empresa em busca do produto ou serviço adequado a um mercado que ainda está por descobrir ou criar

• **VAB - Valor acrescentado bruto** – Valor bruto da produção deduzido do custo das matérias-primas e de outros consumos no processo produtivo. Mede a capacidade de gerar riqueza para pagar salários e gerar lucro. Produtos inovadores apresentados ao segmento de mercado adequado devem gerar um VAB superior porque vão ao encontro do que é valorizado pelos clientes e sofrem de menos concorrência

BIBLIOGRAFIA



- 
- Albrecht Enders, Andreas Konig, Harald Hungenberg e Thomas Engelbertz - Towards an integrated perspective of strategy - The value-process framework - Journal of Strategy and Management, Vol. 2 No. 1, 2009
 - ATP - A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa no quadro da Regeneração Industrial Europeia – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
 - Clayton Christensen, Michael Raynor - The innovators solution: creating and sustaining successful growth – 2003 edition - Harvard Business Review Press
 - Conrado Adolpho - Os 8 P's do Marketing Digital – edição de 2012 – Texto Editores
 - Footure 2020: plano estratégico - cluster do calçado. - Porto: Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e seus Sucadâneos, 2013.
 - Hermann Simon - Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders – 2009 edition – Springer
 - Hermann Simon: Dogonić Niemcy nie będzie łatwo - <https://www.rp.pl/Publicystyka/302239970-Hermann-Simon-Dogonic-Niemcy-nie-bedzie-latwo.html>
 - James Womack, Daniel Jones - Lean Consumption – Março de 2005 – Harvard Business Review
 - Monografias Estatísticas do sector do calçado publicadas anualmente pela APICCAPS - <https://www.apiccaps.pt/publications/monografia-estatistica/112.html>
 - Stephan Liozu - Make pricing power a strategic priority for your business – Business Horizons, 2018
 - Steven Blank - The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win – 2006 edition - Lulu Enterprises Incorporate

Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

Sede

Rua de Fundões - Devesa Velha
3700 - 121 S. João da Madeira
Tel. 256 830 950

Extensão

Rua Dr^º Luís Gonzaga da
Fonseca Moreira
Margaride
4610 - 117 Felgueiras
Tel. 255 312 146

geral@ctcp.pt
www.ctcp.pt

Outros volumes desta coleção:

- 1 - Marketing**
- 2 - Energia**
- 3 - Internacionalização**
- 4 - Novos Perfis do Calçado**
- 5 - Estratégia**
- 6 - Vendas e Negociação**
- 7 - Balanced Scorecard**
- 8 - Produção Lean**
- 9 - Marketing Verde**
- 10 - Responsabilidade Social**
- 11 - Propriedade Intelectual**
- 12 - Boas Práticas de Eficiência Energética**
- 13 - Organização da Produção**
- 14 - Orçamentação, Tesouraria e Custeio**
- 15 - Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho [Sistema Integrado]**
- 16 - Gestão de Recursos Humanos**
- 17 - Legislação Laboral**
- 18 - Marketing Digital**
- 19 - A importância dos Estudos de Mercado na Inovação**



Cofinanciado por:

