

# O *BENCHMARKING* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A INDÚSTRIA DO CALÇADO

**Vânia Marisa da Mota Bernardes**

## **Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão**

Orientação: Doutora Cláudia S.M. Carvalho, Dr. Carlos A. M. Pires da Silva  
dezembro, 2014



UNIVERSIDADE PORTUCALENSE



É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TRABALHO  
APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO  
ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade Portucalense, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura:

\_\_\_\_\_



## **AGRADECIMENTOS**

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição para que este relatório de estágio fosse realizado. A todos eles o meu agradecimento sincero.

Ao diretor geral do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, Eng.º Leandro de Melo, pela oportunidade de realização do estágio curricular, que muito contribuiu para o enriquecimento da minha formação académica e científica. Ao Dr. Rui Moreira, diretor da Unidade de Organização e Gestão Empresarial do CTCP, pela disponibilidade manifestada para orientar o meu estágio, pela preciosa ajuda na definição do objeto de trabalho, pelos profícuos comentários, esclarecimentos, opiniões e sugestões e pelo apoio incondicional. À Eng.ª Cristina Marques, diretora do Gabinete de Estudos e Centro de Recursos do CTCP, pelo apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho de estágio curricular, nomeadamente no estudo do *Benchmarking*. À Eng.ª Joana Catarino pelo apoio, partilha de conhecimento e experiência no programa formação PME. Gostaria de deixar também um sincero agradecimento à Mara Moreira, do GAPI - Gabinete de Propriedade Industrial, pela disponibilidade de partilha do gabinete de trabalho, pelo apoio incondicional e integração no CTCP. A todos os colaboradores do CTCP, em especial à Eng.ª Ana Maia e à D. Emília Ferreira, pelo carinho, apoio e ajuda na integração no CTCP.

À Doutora Cláudia Carvalho e ao Dr. Carlos Pires da Silva, docentes da Universidade Portucalense e orientadores do meu relatório de estágio, o meu profundo agradecimento por me terem proporcionado as condições necessárias para a realização do relatório de estágio. Muito obrigada pelo profissionalismo, simpatia e pela total disponibilidade que sempre revelaram para comigo.

Aos meus pais e ao meu irmão, fundamentais para que esta experiência corresse da melhor forma possível, pelo apoio incondicional, compreensão e amizade. Por último, mas não menos importante, um agradecimento ao meu marido. Um sincero e carinhoso obrigado pelo apoio, compreensão, conselhos e, sobretudo, pela grande amizade. Um beijo muito especial para a minha bebé.

*“A gratidão é o único tesouro dos humildes.” William Shakespeare*



## **O *BENCHMARKING* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA A INDÚSTRIA DO CALÇADO**

### **RESUMO**

O objetivo deste relatório de estágio é apresentar o trabalho realizado no estágio curricular decorrido no Centro Tecnológico do Calçado de Portugal de São João da Madeira e caracterizar e analisar a aplicação do *Benchmarking* enquanto ferramenta de gestão na indústria do calçado.

O estágio curricular teve como objetivo o desenvolvimento de projetos de melhoria para PME da fileira do calçado, sendo o seu domínio nuclear o desenvolvimento da plataforma de *Benchmarking* para a análise de gestão e análise económico-financeira de empresas da fileira do calçado.

Este relatório de estágio apresenta uma revisão da literatura e uma análise quantitativa da ferramenta de gestão *Benchmarking*. Para o efeito foi desenvolvido um trabalho em duas etapas. A primeira etapa consistiu na análise de *Benchmarking* setorial baseada numa abordagem quantitativa recorreu-se a dados financeiros primários do período 2010-2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP, de uma amostra de 31 empresas da fileira do calçado, representadas pelo CTCP, CAE 15201. Seguindo-se uma análise de *Benchmarking* setorial para dois grupos (V.N. <5M€ e V.N.> 5M€) numa forma evolutiva nos anos 2010 e 2011. A segunda etapa consistiu num teste ao funcionamento da plataforma do *Benchmarking*, onde para o efeito foi selecionada aleatoriamente uma empresa associada do CTCP, designada “empresa do *Benchmarking*”. Com base numa abordagem quantitativa recorreu-se a dados financeiros primários do ano de 2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP de uma amostra de 16 empresas da fileira do calçado, representadas pelo CTCP, as quais são produtoras de calçado, CAE 15201.

Em concreto, a nossa amostra (31 empresas), apresenta uma evolução positiva e um bom desempenho de 2010 para 2011 em ambos os grupos. O teste efetuado à plataforma do *Benchmarking* permitiu compreender a capacidade e o valor das técnicas de *Benchmarking* como forma da “empresa do *Benchmarking*” identificar debilidades e pontos fracos, possibilitando a programação de planos de ação para obter melhorias.

**Palavras-Chave:** *Benchmarking*, Competitividade, Desempenho, Melhores Práticas





## **THE *BENCHMARKING* AS A MANAGEMENT TOOL FOR THE MANUFACTURE OF FOOTWEAR**

### **ABSTRACT**

The objective of this internship report is to present the work done in the traineeship elapsed Footwear Technology Centre of Portugal São João da Madeira and characterize and analyze the application of *Benchmarking* as a management tool in the footwear industry.

The traineeship aimed at the development of improvement projects for PME row of shoes, and its development of nuclear *Benchmarking* platform for management and analysis of economic and financial analysis of companies within the footwear.

This internship report presents a literature review and a quantitative analysis of *Benchmarking* management tool. For this purpose an experiment was conducted in two stages. The first step was based on the analysis of sectoral *Benchmarking* on a quantitative approach we used the primary financial data for the period 2010-2011, as contained in the IES, provided by the CTCP, a sample of 31 companies within the footwear, represented by the CTCP, CAE 15201. Segundo an analysis of sectoral *Benchmarking* for both groups (V.N. <5M€ and V.N.> 5M€) in a evolutionary way in the years 2010 and 2011 the second stage in testing the operation of the *Benchmarking* platform where to the effect was randomly selected an associated company of the CTCP, called "*Benchmarking the company*". Based on a quantitative approach we used the primary financial data for the year 2011, as contained in the IES, CTCP provided by a sample of 16 companies within the footwear, represented by the CTCP, which are Producers of footwear, CAE 15201.

Specifically, our sample (31 firms), presents a positive development and a good performance from 2010 to 2011 in both groups. The test performed on the platform *Benchmarking* allows us to understand the ability and the value of *Benchmarking* techniques as a way of "*Benchmarking the firm*" to identify weaknesses and weaknesses, enabling the programming of action plans for improvement.

**Keywords:** Benchmarking, Competitiveness and Performance, Best Practices.



## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	19
PARTE 1. REVISÃO DA LITERATURA.....	21
CAPÍTULO 1. ANÁLISE DO <i>BENCHMARKING</i> COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	22
1.1. INTRODUÇÃO .....	23
1.2. ORIGEM DO <i>BENCHMARKING</i> .....	23
1.3. DEFINIÇÃO DO <i>BENCHMARKING</i> .....	26
1.4. RAZÕES PARA USAR O <i>BENCHMARKING</i> .....	33
1.5. MODELO DO PROCESSO DE BENCHMARKING .....	37
1.6. PRINCÍPIOS DE <i>BENCHMARKING</i> .....	45
1.6.1. RECIPROCIDADE .....	45
1.6.2. ANALOGIA .....	45
1.6.3. MEDIÇÃO.....	46
1.6.4. VALIDADE.....	46
1.7. TIPOS DE <i>BENCHMARKING</i> .....	47
1.7.1. <i>BENCHMARKING</i> INTERNO .....	48
1.7.2. <i>BENCHMARKING</i> COMPETITIVO .....	49
1.7.3. <i>BENCHMARKING</i> FUNCIONAL E/OU GENÉRICO .....	51
1.8. <i>BENCHMARKING</i> COMO AGENTE PARA A MUDANÇA .....	52
1.9. SÍNTESE .....	54
PARTE 2. TRABALHO EMPÍRICO .....	55
CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO SETORIAL: A INDÚSTRIA DO CALÇADO	56
2.1. INTRODUÇÃO .....	57
2.2. CONTEXTO INTERNACIONAL .....	57

2.3. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADO PORTUGUESA .....	61
2.3.1. ANÁLISE CONJUNTURAL .....	61
2.3.2. PRODUÇÃO E EMPREGO .....	63
2.3.3. PRODUTIVIDADE.....	65
2.3.4. ESPECIALIZAÇÃO INTRA-INDUSTRIAL .....	66
2.3.5. COMÉRCIO EXTERNO.....	68
2.3.5.1. TAXA DE COBERTURA E VANTAGEM COMPARATIVA .....	70
2.3.5.2. COMPOSIÇÃO INTRA-INDUSTRIAL DO COMÉRCIO EXTERNO .....	70
2.3.5.3. PRINCIPAIS PARCEIROS COMERCIAIS .....	72
2.3.6. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO PORTUGUÊS.....	75
2.3.7. ESTRUTURA E ESTRATÉGIA.....	76
2.3.7.1. IMPLANTAÇÃO GEOGRÁFICA.....	76
2.3.7.2. ESTRUTURA DIMENSIONAL .....	78
2.3.7.3. INOVAÇÃO E PROTEÇÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL.....	80
2.3.7.4. QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	82
2.4 . QUE FUTURO PARA PORTUGAL? .....	83
2.5. SÍNTESE .....	85
CAPÍTULO 3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA.....	86
3.1. INTRODUÇÃO .....	87
3.2. CARACTERIZAÇÃO DO CTCP .....	87
3.2.1. BREVE APRESENTAÇÃO DO CTCP .....	87
3.3. VISÃO E MISSÃO.....	87
3.4. ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS .....	88
3.5. RECURSOS FÍSICOS E MEIOS PRÓPRIOS .....	99

3.6. RECURSOS HUMANOS.....	100
3.7. SÍNTESE .....	101
CAPÍTULO 4. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO CURRICULAR .....	103
4.1. INTRODUÇÃO .....	103
4.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO CURRICULAR .....	103
4.3. OUTROS DOMÍNIOS DO ESTÁGIO.....	109
4.4. OUTRAS ATIVIDADES .....	112
4.5. APRECIÇÃO DO ESTÁGIO REALIZADO .....	112
4.6. SÍNTESE .....	114
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES .....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	121
ANEXOS .....	125
ANEXO 1. CÓDIGO DE CONDUTA DE <i>BENCHMARKING</i> .....	126
ANEXO 2: EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE CALÇADO.....	130
ANEXO 3: FOOTWEAR INDUSTRY .....	131
ANEXO 4: SALDO COMERCIAL E TAXA DE COBERTURA (2012).....	132
ANEXO 5: VANTAGEM COMPARATIVA REVELADA (2012) – CALÇADO.....	133
ANEXO 6: CINCO PRINCIPAIS MERCADOS DE EXPORTAÇÃO POR TIPO DE CALÇADO (VALOR).....	134
ANEXO 7: CINCO PRINCIPAIS ORIGENS DAS IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE CALÇADO, 2012 (VALOR) .....	135
ANEXO 8: DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO (1992-2011) .....	136
ANEXO 9: ORGANIGRAMA DO CTCP .....	137
ANEXO 10: PLANO DE ESTÁGIO.....	138

ANEXO 11: TABELA DE INDICADORES .....	140
ANEXO 12: DIMENSÃO DA AMOSTRA E SUAS AMOSTRAS .....	141
ANEXO 13: IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS.....	143
ANEXO 14: ANÁLISE DE <i>BENCHMARKING</i> PARA A FILEIRA DO CALÇADO .....	144
ANEXO 15: ANÁLISE DO DESEMPENHO DA EMPRESA DO <i>BENCHMARKING</i> .....	205

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho

AEP - Associação Empresarial de Portugal

APPICAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos)

APQC - *American Productivity & Quality Center*

CAE - Código das Atividades Económicas

CF - Consultor Formador

CFL - Consultores Formadores de Ligação

COTEC - Associação Empresarial para a Inovação

CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

CV - *Currículo Vitae*

DGERT - Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EPI - Equipamentos de Proteção Individual

FACAP - Fábrica de Calçado do Futuro

FATEC - Fábrica de Alta Tecnologia

FPME - Formação Pequenas e Médias Empresas

GAPI - Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial

GRI - *Global Reporting Initiative*

HST - Higiene e Segurança no Trabalho

I&D - Investigação e Desenvolvimento

I&DT - Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IAPMEI - Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P

IBM - *International Business Machines*

IES - Informação Empresarial Simplificada

INETI - Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação

INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial

IPAC - Instituto Português de Acreditação

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISSO - *International Organization for Standardization* - Organização Internacional para a Padronização

OMC - Organização Mundial do Comércio

OSHAS - *Occupational Health and Safety Assessment Services* – Série de Avaliação da Segurança e Saúde no Trabalho

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional

RH - Recursos Humanos

SCTN - Sistema Científico e Tecnológico Nacional.



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. <i>Benchmarking</i> como Ciência em Desenvolvimento .....	25
FIGURA 2. O Menu do <i>Benchmarking</i> .....	28
FIGURA 3. Porquê fazer o <i>Benchmarking</i> !	34
FIGURA 4. O Processo de <i>Benchmarking</i> de Cinco Estádios.....	38
FIGURA 5. O Processo de <i>Benchmarking</i> comparado com o Ciclo de Deming .....	40
FIGURA 6. Ciclo do <i>Benchmarking</i> de Processos.....	42
FIGURA 7. Quota dos Diferentes Continentes nas Exportações Mundiais de Calçado (em valor) .....	58
FIGURA 8. Comércio Externo de Calçado dos Membros da União Europeia (exceto Croácia).....	58
FIGURA 9. Importações de Calçado dos 27 Membros da União Europeia .....	59
FIGURA 10. Preço Médio de Importação de Calçado dos 27 Membros por Origem, 2012 .....	60
FIGURA 11. Exportações de Calçado dos 27 Membros da União Europeia para outros continentes, 2012.....	61
FIGURA 12. Emprego e Produção da Indústria do Calçado em Portugal.....	65
FIGURA 13. Produção de Calçado por Trabalhador .....	65
FIGURA 14. Valor Acrescentado Bruto por Trabalhador .....	66
FIGURA 15. Produção por Tipo de Calçado, 2012, (valor) .....	67
FIGURA 16. Quantidade e Preços por Tipo de Calçado, 2012 .....	67
FIGURA 17. Peso das Exportações na Produção e Preço Médio de Exportação (1993-2012) .....	68
FIGURA 18. Comércio Externo da Indústria Portuguesa de Calçado (1993-2012)..	69
FIGURA 19. Comércio Externo por Tipo de Calçado (2007-2012).....	71
FIGURA 20. Destino das Exportações Portuguesas de Calçado, 2012, (valor).....	72
FIGURA 21. Cinco Principais Mercados das Exportações Portuguesas de Calçado (2005-2012), (quantidade).....	73
FIGURA 22. Consumo e Preço Médio em Portugal (1993-2012).....	75

FIGURA 23. Variação do Consumo em Portugal, por tipo de Calçado (2007-2012)	76
FIGURA 24. Percentagem dos Trabalhadores da Indústria por Concelho, 2011.....	77
FIGURA 25. Origem das Exportações – 4 Principais Concelhos,2012, (valor)....	78
FIGURA26. Dimensão Média das Empresas por Setor (1998-2012).....	79
FIGURA 27. Pedidos de Registo Apoiados pelo GAPI/CTCP (2002-2012).....	81

## ÍNDICE TABELAS

TABELA 1. Tipos de <i>Benchmarking</i>	48
TABELA 2. Pedido de Registo Apoiados pelo GAPI/CTCP (2011-2013) – Indicadores USO PI.....	81

## ÍNDICE GRAFICOS

GRÁFICO 1. Pedido de Registo Apoiados pelo GAPI/CTCP (2011-2013) – Indicadores USO PI.....	82
---	----

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste relatório de estágio é apresentar o trabalho realizado no estágio curricular decorrido no CTCP de S. J. Madeira e caracterizar e analisar a aplicação do *Benchmarking* enquanto ferramenta de gestão na indústria do calçado.

O atual ambiente de competição empresarial tem dimensões globais e características constantemente alteradas por rápidas mudanças tecnológicas e de mercados. Neste cenário, académicos e gestores têm tentando criar e aperfeiçoar ferramentas que apoiem a formulação e implementação da estratégia empresarial. Entre estas ferramentas de gestão merece destaque o *Benchmarking*.

Segundo Camp (2010:20; cit. Braga) o *Benchmarking* “(...) é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes nas suas indústrias”. Para o autor, o *Benchmarking* é um processo que começa com uma empresa identificando quais são as suas forças e fraquezas em relação a empresas concorrentes e não concorrentes que possuem desempenho superior. Este processo continua com a incorporação das melhores práticas das empresas que se adotaram como referência. Por fim, utilizando-se métricas que permitem mensurar as variações de desempenho e estabelecendo-se metas de desempenho a serem atingidas, as empresas passam a perseguir uma posição de superioridade em relação ao grupo de empresas tomado como referência.

De diferentes formas e com diferentes enfoques o *Benchmarking* tem sido aplicado por praticamente todos os tipos de organizações, tanto em indústrias como em empresas prestadoras de serviços. Esta ferramenta também tem sido aplicada na indústria do calçado.

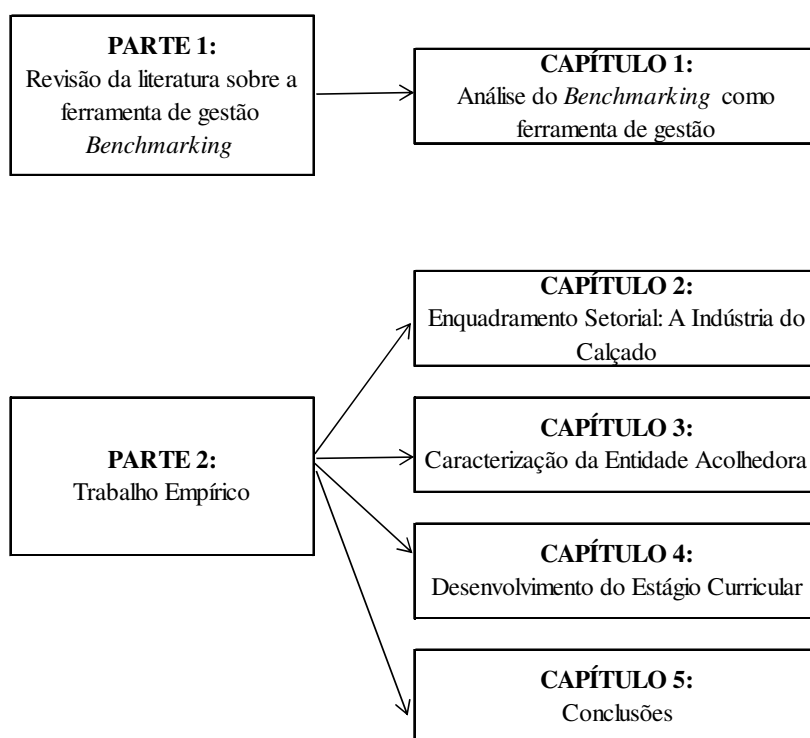
A pertinência da escolha deste trabalho deve-se ao facto de ser um tema atual, de interesse geral e pertinente num setor de atividade em constante evolução e inovação. São também motivo de escolha do tema, os critérios de familiaridade e de afetividade do objeto de estudo.

O estágio foi integrado na equipa de Unidade Organização e Gestão de Empresas do Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, e foi neste contexto que nos foi sugerido que desenvolvêssemos o trabalho final de curso a que este relatório se refere, o

qual foi, para o efeito, estruturado em duas partes e cinco capítulos, conforme esquema infra.

A primeira parte visa uma revisão da literatura sobre a ferramenta de gestão - *Benchmarking*. Desta primeira parte resulta o Capítulo 1, onde se procede à análise do *Benchmarking* enquanto ferramenta de gestão. Neste capítulo, optamos por uma revisão da literatura mais extensa pelo facto de considerarmos tal relevante para um melhor aproveitamento do estágio.

A segunda parte dá destaque ao trabalho empírico e é organizada nos seguintes capítulos: o Capítulo 2 faz referência ao enquadramento setorial da indústria do calçado, o Capítulo 3 caracteriza a entidade acolhedora do estágio curricular, o Capítulo 4 descreve o modo como se desenvolveu o estágio curricular e, finalmente, no Capítulo 5 procede-se à apresentação das principais conclusões do trabalho realizado, bem como, à identificação das limitações encontradas neste trabalho e procura-se identificar o modo como este tipo de abordagem poderá vir a ser desenvolvido no futuro.



**Fonte:** Elaboração própria

“O *Benchmarking* [...] – em essência, uma ferramenta para a organização aprendiz” Spendolini (1993:16)

## **PARTE 1. REVISÃO DA LITERATURA**



# **CAPÍTULO 1. ANÁLISE DO *BENCHMARKING* COMO FERRAMENTA DE GESTÃO**

## **1.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem como objetivo analisar o *Benchmarking* enquanto ferramenta de gestão. Trata-se de uma revisão da literatura que integrou a pesquisa, consulta e recolha bibliográfica e eletrónica pertinente relativa à área de investigação. Apresentamos uma revisão da literatura mais extensa pelo facto de considerarmos tal relevante para um melhor aproveitamento do estágio.

O capítulo está estruturado em nove secções. A secção 1.2. descreve a origem do *Benchmarking*, a secção 1.3. a sua definição, a secção 1.4. mostra as razões para usar o *Benchmarking*, a secção 1.5. apresenta o modelo do processo de *Benchmarking*, a secção 1.6. caracteriza os quatro princípios do *Benchmarking*, a secção 1.7. identifica os tipos de *Benchmarking*, a secção 1.8. destaca o *Benchmarking* como agente para a mudança, e por último, na secção 1.9 uma síntese do capítulo.

## **1.2. ORIGEM DO *BENCHMARKING***

A origem do *Benchmarking*<sup>1</sup>, como o conhecemos hoje, é relativamente recente. No final do século XIX o trabalho de Frederick Taylor sobre a aplicação do método científico na empresa estimulou a comparação de processos de trabalho. Durante a Segunda Guerra Mundial, tornou-se prática empresarial comum para as empresas compararem-se a outras com o objetivo de determinar padrões para pagamento, cargas de trabalho, segurança, higiene e outros fatores no âmbito empresarial.

Posteriormente, os produtos americanos fluíram para o Japão, tais como, a pastilha elástica “Chicletes”, o refrigerante “Coca-Cola” e os automóveis destinados ao uso *off road* “Jeep”. O primeiro supermercado de estilo americano apareceu em meados dos anos 50. Os Japoneses visitavam os Estados Unidos e, quanto mais os visitavam, mais viam a íntima relação entre o supermercado e o estilo de vida da América.

---

<sup>1</sup> Optamos pelo termo em inglês, *Benchmarking*, por não existir no nosso idioma um termo que expresse com fidelidade o significado dessa ferramenta. Uma tradução aproximada, adotada pela Fundação para o Prémio Nacional da Qualidade, seria “referenciais de excelência”, mas ela tem o inconveniente de restringir-se aos números ou indicadores utilizados pela técnica. Uma outra tentativa seria “comparações competitivas”, mas esta peca por abranger apenas um dos tipos de *Benchmarking*, o realizado entre concorrentes do mercado. – Spendolini. (1993).

Consequentemente, em virtude da curiosidade e da inclinação para a imitação dos japoneses, este tipo de loja tornou-se hábito no Japão.

Muitos observadores têm descrito os empresários japoneses como “copiadores” que se têm sobressaído apenas na arte da imitação. Porém, para Howell (1991), isto não é verdade – os japoneses têm aplicado a prática de *Benchmarking* para o desenvolvimento dos seus produtos e processos como meio de abreviar o tempo necessário para implementar aperfeiçoamentos e reduzir o tempo requerido para levar os produtos ao mercado. “Os japoneses sobressaem em *Benchmarking*, na análise exaustiva das melhores empresas de cada indústria, aperfeiçoando continuamente o seu desempenho até que os produtos e serviços japoneses se tornam os melhores”. Howell<sup>2</sup> (1991:7, cit. Watson 1994).

Segundo Watson (1994), a evolução do *Benchmarking* assemelha-se ao modelo clássico de “arte, transição para a ciência” relativo ao desenvolvimento de uma nova disciplina de gestão (Figura 1). Esta transição, que ocorre através de quatro gerações de desenvolvimento desde a época da aplicação do estudo de supermercado no Japão, é interpretada à luz da divulgação do método de *Benchmarking* da *Xerox Corporation* no final dos anos 80, em resposta ao facto de a Xerox ter ganho o Prémio Nacional de Qualidade de 1989.<sup>3</sup> Com efeito, a Xerox desenvolveu o conceito de *Benchmarking* competitivo durante os anos 80, estabelecendo conhecimento científico no assunto e apresentando o conceito a outros através de clientes, fornecedores, artigos escritos por funcionários da empresa e contactos com associações profissionais. O *Benchmarking* era um elemento-chave na estratégia da Qualidade da Xerox, com uma estratégia denominada de “Liderança através da Qualidade”.

A Xerox sofria de excesso de conceitos e os funcionários não sabiam usar o grande número de ferramentas e processos de qualidade de forma coerente e eficiente. Era preciso, portanto, rever e atualizar o seu programa Liderança através da Qualidade como um todo, transformando-o da abordagem puramente estratégica original numa metodologia capaz de integrar outras componentes, desde a gestão da Qualidade até ao

---

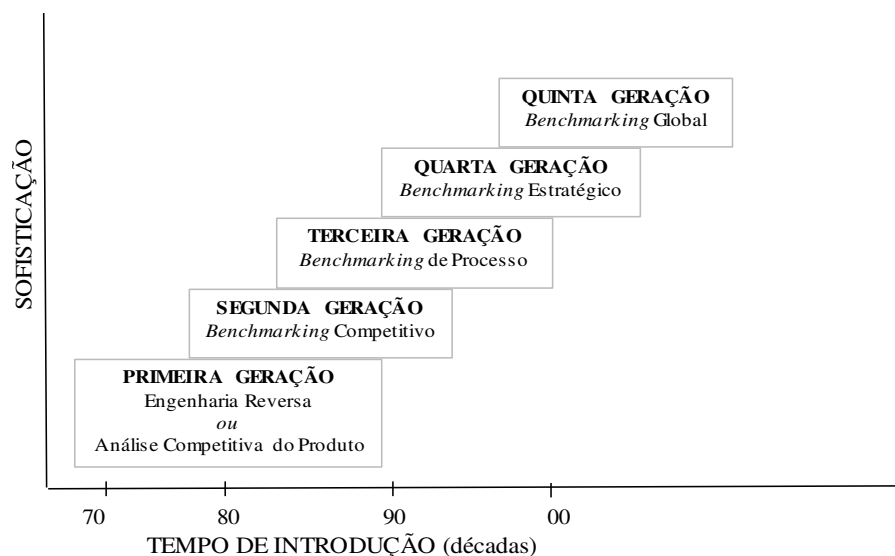
<sup>2</sup> Paul Howell, Houston Chronicle, 16 de dezembro de 1991, conforme citado por C. Jackson Grayson na APQC *Benchmarking Week* '92 Conference: 4-8 maio de 1992.

<sup>3</sup> O Prémio Nacional de Qualidade foi criado em 1987, nos Estados Unidos, por lei federal.



planeamento empresarial e às operações do quotidiano. Disso nasceu a estratégia Xerox 2000, que vem sendo implementada desde então – paralelamente a práticas como o *Benchmarking*.

O coração da Xerox 2000 é a nova Liderança através da Qualidade. A história de como a Xerox produziu uma reviravolta na Qualidade, enfrentando uma concorrência extremamente feroz, transformou-se numa das maiores histórias de sucesso empresarial.



**FIGURA 1.** *Benchmarking* como Ciência em Desenvolvimento

**Fonte:** Adaptado de Watson (1994).

A Figura 1, de acordo com Watson (1994), descreve que a primeira geração de *Benchmarking* pode ser fundamentada como “engenharia reversa” orientada para a produção ou “análise competitiva do produto”. Nesta primeira geração, as comparações de características, funcionalidade e desempenho de produto eram feitas com produtos ou serviços semelhantes de concorrentes. A “engenharia reversa”, que tende a ser uma análise técnica baseada na engenharia para comparações de produto, inclui a desmontagem e avaliação das características técnicas de produtos. Em contrapartida, a análise competitiva do produto compara características orientadas para o mercado a fim de avaliar as capacidades relativas e a competitividade de produtos oferecidos.

A segunda geração, “*Benchmarking* competitivo” foi aprimorada na Xerox durante a década de 1976-1986. O “*Benchmarking* competitivo” extrapolou as

comparações orientadas para o produto com a intenção de incluir comparações de processos com os concorrentes.

A terceira geração de *Benchmarking* desenvolveu-se durante 1982-1988, à medida que mais líderes de qualidade reconheceram poder aprender mais facilmente com empresas fora da sua área do que com estudos de concorrentes. O “*Benchmarking* de processo” baseia-se no desenvolvimento de analogias entre processos empresariais em duas ou mais empresas.

A quarta geração de *Benchmarking*, “*Benchmarking* estratégico”, é definida como um processo sistemático para avaliar alternativas, implementar estratégias e melhorar o desempenho, compreendendo e adaptando estratégias bem-sucedidas de parceiros externos que participam de uma aliança empresarial contínua.

A quinta geração de *Benchmarking*, “*Benchmarking* global” é influenciada por um novo modelo de concorrência entre as empresas que passam a competir com padrões internacionais de produtos e serviços. Verifica-se um contexto económico caracterizado pela intensificação do processo de globalização e formação de grupos económicos. A procura de melhores práticas internacionais é facilitada por mudanças tecnológicas, como a internet, que possibilita uma troca de informações muito mais rápida e acessível de todas as partes do mundo. Deste modo, o *Benchmarking* passa a ser um processo que exige o entendimento de aspetos internacionais culturais e empresariais, assim como uma visão mais global de aplicação de melhorias no processo empresarial.

### **1.3. DEFINIÇÃO DO *BENCHMARKING***

O *Benchmarking* é a mais recente prática de Qualidade que tem despertado o interesse empresarial. Tem sido discutido, admirado e adotado por muitas pessoas em muitas empresas. Mas, quando se trata realmente de executar o processo, ele pode transformar-se rapidamente de uma grande ideia numa grande responsabilidade. A verdade é que este processo revolucionário pode tornar-se numa tarefa complexa e confusa, quando os futuros implementadores não sabem por onde começar.

A razão fundamental do *Benchmarking* é aprender como melhorar os processos empresariais e aumentar a competitividade, sabendo-se que, mais do que qualquer outra prática de Qualidade, pode trazer retornos mais rápidos para o que é básico na empresa.

Este conceito enraizou-se numa nova abordagem de planeamento estratégico e tem produzido resultados impressionantes em companhias como a Xerox, a Ford e a IBM.

*Benchmarking* é um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "empresa-a-empresa" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

Milliken<sup>4</sup> (1989:2; cit. Watson 1994), após a sua empresa ter sido contemplada com o Prémio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige, descreveu o *Benchmarking* como “roubar descaradamente”. Porém, o *Benchmarking* não é apenas copiar de outras empresas. Conforme Deming (1986:3; cit. Watson 1994), declarou numa palestra da Hewlett-Packard “É arriscado copiar. É preciso compreender a teoria do que se deseja fazer.” O *Benchmarking* é mais do que apenas copiar. “O *Benchmarking* é mais do que roubar ideias. Só funciona se se perceber o que está a copiar.” Madeira (1999:364).

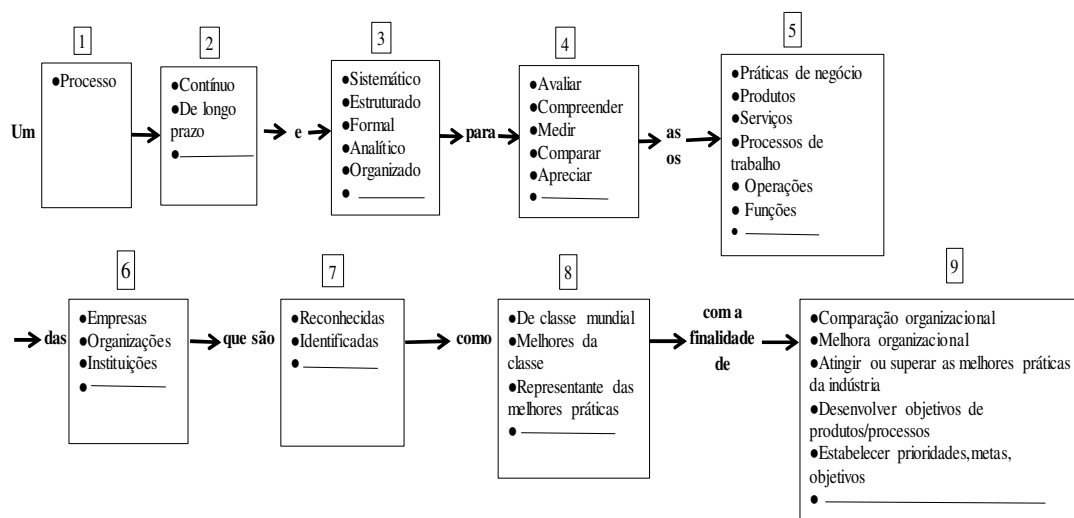
Spendolini (1993) considera que as definições por vezes são um mal necessário, razão pela qual muitas pessoas não gostam delas. Para o autor, assim que uma definição é proposta parece que as pessoas imediatamente lhe fazem restrições; quanto mais uma definição é colocada como *a* definição ou é apoiada por testemunhos, mais pessoas tentam encontrar-lhe imperfeições. Segundo o autor, o conceito *Benchmarking* tem sido ajustado e personalizado por tantas organizações, que tentar defini-lo poderia servir para isolar ou irritar aquelas mesmas organizações.

Em 1991, Spendolini (1993) resolveu fazer uma abordagem empírica à definição de *Benchmarking* para posicioná-la à luz da variedade de definições que já existiam e, após reunir 49 definições do *Benchmarking*, avançou para a investigação dos padrões de linguagem, o chamado “*jogo de palavras*”. É como um menu onde se escolhe uma palavra da coluna A, uma da coluna B e assim por diante. A Figura 2 apresenta o menu de *Benchmarking* de Spendolini (1993), que tem como objetivo selecionar uma palavra ou frase de cada um dos nove quadros e criar uma definição de *Benchmarking*. Deste modo, o autor constrói a sua própria definição. O número da caixa para cada palavra da

---

<sup>4</sup> Roger Milliken, presidente da Milliken Company.

definição, entre parênteses, foi acrescentado para demonstrar como Spendolini (1993: 10), usou o menu: “Um processo (1) contínuo (2) e sistemático (3) para avaliar (4) produtos (5), serviços (5) e processos de trabalho (5) de organizações (6) que são reconhecidas (7) como representantes das melhores práticas (8), com a finalidade de melhoria organizacional (9) ”.



**FIGURA 2.** O Menu do *Benchmarking*

**Fonte:** Spendolini (1993).

Vamos então de seguida examinar os nove grupos de palavras e considerar as suas implicações, segundo o autor:

**Caixa 1** (processo). A ideia de *Benchmarking* como processo é um pressuposto. Praticamente todas as definições deste termo enfatizam a ideia de que ele envolve uma série de ações que definem questões, problemas ou oportunidades, mede desempenho, tira conclusões baseadas numa análise das informações reunidas, estimula a mudança organizacional e o aperfeiçoamento;

**Caixa 2** (contínuo, de longo prazo). Este grupo de palavras sugere que o *Benchmarking* é algo que acontece durante um longo período de tempo. Não é uma atividade única ou de curto prazo. Para que as informações do *Benchmarking* sejam significativas, ele deve ser sempre considerado num contexto que reconheça a atividade organizacional ao longo do tempo. As organizações que incorporam com sucesso o

*Benchmarking* têm reconhecido que o comportamento e o desempenho organizacionais não são estáticos – eles mudam com o tempo;

**Caixa 3** (sistemático, estruturado, formal, analítico, organizado). Há um método para fazer *Benchmarking*. Na maioria das empresas este facto é demonstrado pela existência de algum tipo de modelo de processo de *Benchmarking*, fluxograma, que encoraja um conjunto recomendado de ações em alguma ordem em particular. Esses modelos representam uma sequência consistente e prevista que pode ser repetida por qualquer membro ou organização, sugerindo que o *Benchmarking* não é um exercício de reunir informação com pouca estrutura;

**Caixa 4** (avaliar, compreender, medir, comparar, apreciar). O *Benchmarking* é um processo de investigação – um processo para questionar. O *Benchmarking* não dá respostas. É através do processo de medição, avaliação, comparação e outros que se produzem informações que agregarão valor à qualidade da tomada de decisão. O *Benchmarking* deve ser posicionado como um processo de investigação que produz informações, as quais ajudam as pessoas a tomar decisões;

**Caixa 5** (práticas de negócio, produtos, serviço, processos de trabalho, operações, funções). O *Benchmarking* não se limita a nenhuma faceta das atividades de uma organização. A maioria das definições do *Benchmarking* dá destaque ao facto de que ele é útil na compreensão dos processos de trabalho, assim como dos serviços ou produtos finais de tais processos. Segundo o autor, à primeira vista, para algumas pessoas, o *Benchmarking* lembra as definições tradicionais da análise competitiva, onde a ênfase está nas comparações entre produtos ou serviços acabados. A ideia de considerar práticas de negócios ou processos que se concentram no *como*, e não *no que* é uma transição difícil para muitas pessoas;

**Caixa 6** (empresas, organizações, instituições). O foco do *Benchmarking* não se limita a produtos, serviços ou práticas competitivas. À medida que a definição do *Benchmarking* se expande para incluir processos genéricos de negócios, fica evidente que o *Benchmarking* pode ser aplicado a qualquer organização que produza resultados semelhantes ou que esteja empenhada em práticas comerciais similares;

**Caixa 7** (reconhecidas, identificadas). O processo de *Benchmarking* envolve uma investigação inicial para descobrir os nomes das empresas que são reconhecidas como excelentes na área examinada. Esta investigação inicial, em geral, envolve contactos com especialistas da área sujeita ao *Benchmarking*: especialistas ou analistas da indústria, associações comerciais ou profissionais e consultores. A investigação também inclui material impresso, como publicações profissionais, imprensa especializada em negócios e a imprensa comum. Assim sendo, a lista das organizações consideradas na análise talvez seja mais extensa do que a lista que pode ser gerada com base na experiência pessoal, nos conhecimentos ou na memória. O principal conceito envolve uma fase preliminar de investigação, para expandir a lista dos parceiros<sup>5</sup> potenciais para fazer o *Benchmarking*;

**Caixa 8** (de classe mundial, melhores da classe, representantes das melhores práticas). As organizações escolhidas para investigação e análise representam, o “estado de arte” na área sujeita ao *Benchmarking*. A identificação dessas organizações é feita depois de considerar uma grande seleção de organizações reconhecidas;

**Caixa 9** (comparação organizacional, melhoria organizacional, etc.). O propósito do *Benchmarking* inclui algumas referências a comparações e mudanças. Depois de terminada uma atividade de *Benchmarking* ocorre uma “chamada para ação”, que pode envolver uma variedade de atividades, desde recomendações até à implementação de mudanças, com base nas descobertas do *Benchmarking*. Neste caso, o resultado final é uma diretriz para se fazer algo.

Muitas definições foram propostas para *Benchmarking*, contudo, a que reúne maior consenso de acordo com Watson (1994) é a da autoria da *International Benchmarking Clearinghouse (IBC) Design Steering Committee* desenvolvida no APQC. Segundo ela o *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medida. Trata-se de um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação aos líderes mundiais. Visa obter informações que podem ajudar a organização a agir para melhorar o seu desempenho. Desta forma, o processo de

---

<sup>5</sup> O termo *parceiros* de *Benchmarking* é utilizado para referir os indivíduos e organizações que fornecem informações sobre as melhores práticas. Spendolini. (1993).

*Benchmarking* conduz a dois tipos de resultados: **Benchmarks**: medidas de desempenho comparativo; **Enablers**: os métodos que geram um desempenho excepcional designam-se também por capacitadores. São as atividades que facilitam o aperfeiçoamento do desempenho observado nas melhores empresas (*as best in class*). Por exemplo, um capacitador, no processo de distribuição de produtos poderia ser o local de armazenamento de produtos encomendados com maior frequência.

O *Benchmarking* tornou-se uma das mais valiosas ferramentas para o sucesso das organizações interessadas no aumento da produtividade, na melhoria contínua e no desempenho excelente. O método, nada mais é do que aprender com as experiências positivas de outros. Uma das maiores autoridades mundiais no assunto e precursor do método, Camp (1996), aborda no seu livro: “*Benchmarking dos processos de negócio*” a gestão do *Benchmarking*, que, no seu entender, é determinante do seu sucesso. Segundo o autor (1998: 128; cit. Doliveiras et al., 2010), o *Benchmarking* é a “busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. É um processo que começa com uma empresa identificando quais são as suas forças e fraquezas em relação a empresas concorrentes e não concorrentes que possuem desempenho superior, ou seja, empresas que são capazes de melhor realizar processos necessários a um melhor desempenho.

O acesso rápido à informação fez desaparecer as práticas de secretismo no mundo dos negócios e originou o surgimento desta técnica competitiva original - o *Benchmarking*. Ele deve basear-se na investigação planeada, incluindo fontes internas e externas. Como consequência direta do crescimento rápido desta técnica houve um aumento significativo de informação relativamente a esta matéria, que por sua vez tornou mais acessível a informação sobre *Benchmarking*. Segundo Bendell, Kelly e Boutler (2005) este é um método utilizado pelas empresas para mensurar o sucesso dos seus processos externos e internos. Num mercado global cada vez mais competitivo, resta às organizações anularem e ultrapassarem as melhores práticas dos seus concorrentes. Para os autores, no mundo dos negócios a vida também é uma lição – aprendemos uns com os outros. A partilha de informação significa que todos temos

alguma coisa que podemos melhorar. Nos dias de hoje, quando nos juntamos e partilhamos informação, a isto se chama *Benchmarking*.

A importância do *Benchmarking* serve, “para garantir que perseguimos as melhores práticas conhecidas no mundo, pode e deve criar uma espécie de campeonato em que ninguém gosta de ser despromovido e todos lutam pela promoção [...] Hoje todos sabemos que não deve ser um objetivo final ser tão bom como os outros. Ser tão bom como os outros é uma condição necessária para não ser despromovido, mas não é suficiente para ser promovido. Azevedo (2006: 10; cit. Keegan e O`Kelly, 2006).

Keegan e O`Kelly (2006:19) definem o *Benchmarking* como “ uma forma de ajudar as organizações a compararem-se com outras de forma a aprender com elas, fornecendo uma metodologia reconhecida e objetiva no apoio ao processo de identificação e organização de prioridades nas áreas do negócio que precisam de ser melhoradas, bem como proporcionar uma forma simples de avaliar o progresso ao longo do tempo.” Para estes autores, o *Benchmarking* permite à empresa identificar de forma objetiva os seus processos chave e as questões que lhe estão associadas. Ajuda, também, a identificar e eliminar desperdícios e a encontrar formas, comprovadas por outros, para melhor desempenho nas áreas chave do negócio, aumentando assim a rentabilidade e a quota de mercado. Assim sendo, o *Benchmarking* permite aos gestores basear as decisões em factos, e não em opiniões ou intuições.

O *Benchmarking*, para Madeira (1999), não versa apenas a discussão e adaptação de ideias de outras empresas, mas sobretudo a construção de um esforço para melhorar continuamente. O importante crescimento da tecnologia introduziu uma nova preocupação: “balancear a necessidade de comparação com os concorrentes e a proteção da propriedade intelectual relativa a tecnologias. Parte da resistência ao *Benchmarking* reside neste ponto, já que o conceito apresenta um paradoxo: a necessidade de cooperar e competir” (Madeira, 1999:367). Para Watson (1994), esta ferramenta representa uma mudança fundamental na filosofia dos negócios competitivos. No *Benchmarking*, “além de se estabelecer uma base para a colaboração, determinam-se os parâmetros para a



cooperação”. Para o autor, “ as empresas que “*benchmark*” os processos<sup>6</sup> comuns umas das outras compartilham semelhanças de processo que têm probabilidade de terem comparações análogas em vez de métodos diretamente competitivos de operação”.

A técnica de *Benchmarking* visa, portanto, o desenvolvimento de estudos que comparem o desempenho com a concorrência e com referenciais de excelência, a fim de alcançar uma posição de liderança em qualidade. Estes estudos, organizados em projetos, devem identificar serviços e processos de alto nível de qualidade em outras empresas, ou setores da própria empresa, avaliar como tais resultados são obtidos, e incorporar o conhecimento, quando aplicável aos seus processos e serviços. Trata-se de um foco externo nas atividades, funções ou operações internas, de modo a alcançar a melhoria contínua. Pode ser estabelecido a qualquer nível da organização, em qualquer área funcional.

Assim sendo, o *Benchmarking* mostra como:

- Determinar quais os produtos ou processos que devem ser focalizados durante o *Benchmarking* para que não seja selecionada uma área ampla ou estreita demais, deixando de ser efetiva.
- Formar uma equipa de *Benchmarking*, usando pessoas que tenham a combinação certa de experiência e habilidades analíticas.
- Identificar parceiros de *Benchmarking* que representem verdadeiramente os “melhores da classe” para ter o produto, serviço, ou processo certos que se pretende estudar.

Portanto, a essência do *Benchmarking* consiste na ideia de que nenhuma organização é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe alguém dentro do mercado que faz algo melhor do que nós (Cardia e Grings, 2013).

#### **1.4. RAZÕES PARA USAR O *BENCHMARKING***

As organizações usam o *Benchmarking* com uma variedade de propósitos. Algumas empresas posicionam esta ferramenta como parte de um processo geral de

---

<sup>6</sup> Processo, é uma série de transações que correspondem às exigências e expectativas do cliente; considera todo o sistema empresarial, incluindo a capacidade dos fornecedores, de ser um recurso de vendas, sabendo-se que essa lição inclui a descoberta de que a verdadeira tarefa da administração é a melhoria do processo empresarial. Watson (1994).

solução de problemas, a fim de aperfeiçoar a empresa, outras posicionam o *Benchmarking* como um mecanismo proativo, para as manter informadas das práticas mais modernas de negócios.

As organizações que iniciam o processo de *Benchmarking* com um objetivo definido têm maior sucesso do que aquelas que empreendem um esforço de *Benchmarking* sem um propósito ou direção. As organizações que têm o conceito de *Benchmarking* fortemente integrado nas suas culturas gastam muito esforço definindo e posicionando o *Benchmarking* nas mentes dos seus colaboradores. De certa forma, elas fornecem um racionalismo adequado para o uso do processo, criando uma consciência do mesmo e dos benefícios, assim como a expectativa de que o processo deveria ser usado em determinadas situações.

A Figura 3 apresenta algumas das razões pelas quais as organizações usam o processo do *Benchmarking*.

---

• Planeamento estratégico	Desenvolver planos a curto prazo e longo prazos
• Previsão	Prever tendências em áreas relevantes de negócios
• Novas Ideias	Aprendizagem funcional; pensando "fora da caixa"
• Comparação entre produtos/processos	Comparar concorrentes ou organizações com melhores práticas
• Estabelecimento de objetivo	Estabelecer objetivos de desempenho com relação às práticas que reflitam o "estado da arte"

---

**FIGURA 3.** Porquê fazer o *Benchmarking*?

**Fonte:** Spendolini (1993).

Vamos analisar estas cinco razões pelas quais as empresas usam o processo do *Benchmarking*:

- **Planeamento estratégico:** Exige um conhecimento profundo do mercado, das atividades da concorrência, do “estado da arte” em termos de produtos ou serviços, dos requisitos financeiros para fazer negócios em determinado mercado e da base de clientes. O *Benchmarking* é uma ferramenta útil para reunir informações nestas áreas durante o processo do planeamento estratégico. Este tipo de informação pode ajudar a adaptar a estratégia de um negócio num caminho mais realista, ou, pelo menos, ajudar a identificar os riscos de se fazer negócios em determinados mercados.

▪ **Previsão:** As informações do *Benchmarking* são usadas quase sempre para medir o estado do mercado e prever potenciais de mercado. Fornece também informação sobre a direção dos negócios das principais empresas atuantes no mercado, das tendências do desenvolvimento de produtos/serviços, dos padrões de comportamento do consumidor, etc.

▪ **Novas ideias:** O *Benchmarking* é uma fonte excelente de ideias de negócio. Um dos seus principais benefícios é que ele expõe indivíduos a novos produtos, processos de trabalho e formas de gerir os recursos da empresa. Ele exige, por definição, que os indivíduos estabeleçam contactos formais fora das suas empresas, com o objetivo de os expor a ideias e abordagens diferentes de gestão de negócios. Nem todas as ideias ou práticas de negócios descobertas durante o *Benchmarking* são úteis para uma empresa. Em muitos casos, as ideias podem ter pouca utilidade prática. O *Benchmarking* faz as pessoas pensarem em formas potenciais de gerir os negócios. Ele proporciona pensar “para fora da caixa”<sup>7</sup>.

▪ **Comparação entre produtos/processos:** O *Benchmarking* proporciona um conjunto de informação sobre os produtos ou processos de concorrentes. Estas informações são usadas como um padrão de comparação para produtos ou serviços semelhantes da empresa que faz o *Benchmarking*.

▪ **Estabelecimento de objetivos:** O *Benchmarking* é um meio de identificar as melhores práticas. Embora muitas empresas não ambicionem na realidade atingir os melhores resultados da “classe”, elas de facto usam a informação para estabelecer objetivos específicos de produtos ou de processos. Os padrões estabelecidos pelas empresas de excelência definem, em muitos casos, o que é possível numa escala de desempenho “estado da arte”. Estes objetivos podem ajudar as empresas a acelerarem os seus resultados de desempenho à medida que trabalham para uma melhoria contínua.

Por outro lado, o *Benchmarking* é objetivo. As pessoas, por vezes, têm dificuldade em ser objetivas sobre aquilo em que estão envolvidas. Como podem ser objetivas em relação a um negócio no qual passam sete a dez horas todos os dias úteis? O

---

<sup>7</sup> Pensando “fora da caixa” – “Aprendemos o que é preciso para sermos bem-sucedidos dentro da nossa própria caixa, e tornamo-nos muito bons na gestão uns dos outros para obtermos o que queremos” (Spendolini, 1993, pp. 23-24).

*Benchmarking* permite-lhes comparar o seu negócio com outras empresas do mesmo setor de atividade e da mesma dimensão. Com ele, é possível compreender o que os outros estão a fazer para atingir os seus níveis de desempenho e pode ajudá-los a identificar os aspetos essenciais que a empresa deve considerar para melhorar o seu próprio desempenho. O *Benchmarking* proporciona ainda a oportunidade de comparar um negócio com práticas e desempenho a nível internacional. Ao aceder às ferramentas internacionais de *Benchmarking*, as pequenas e médias empresas podem aproveitar um conhecimento valioso sobre como os seus concorrentes internacionais trabalham, o que é realmente importante tendo em conta os níveis crescentes de competição global ao nível global. Para Keegan e O`Kelly (2006:23), o *Benchmarking* “proporciona a identificação dos níveis de competitividade reais e aprender como atingir esses objetivos.”

O *Benchmarking* oferece uma metodologia estruturada a fim de facilitar a definição de prioridades no que diz respeito às ações de melhoria. Os gestores encontram na abordagem de *Benchmarking*, que é abrangente das áreas chave de um negócio, “uma ferramenta que os ajuda a identificar os problemas mais prementes e a desenvolver ações para os resolver” (Keegan & O`Kelly, op. cit.). Com o *Benchmarking* podemos observar e aprender com os outros, a fim de adaptar aquilo que aprendemos às nossas próprias circunstâncias. Os autores, também defendem que “para se ter sucesso é preciso aprender com os outros e através deles.” Desde a nossa infância, aprendemos a observar e a ouvir os outros, aprendemos a andar, a falar, a andar de bicicleta com os outros. Este processo de aprendizagem pode ajudar-nos muitas vezes a alcançar objetivos difíceis e exigentes.

Para os autores, “um ponto essencial a não esquecer no mundo dos negócios é que, quando crianças, muitas vezes caímos ou não conseguimos dominar a técnica nova logo na primeira tentativa” (2006:23). Também, no contexto empresarial podemos ter a necessidade de usar da mesma perseverança para garantir o sucesso a longo prazo. “Se algo vale a pena, então vale a pena errarmos nas primeiras tentativas” (Keegan & O`Kelly, 2006:23). Se queremos identificar as áreas de melhoria e implementar mudanças, ou se queremos assegurar um desempenho superior, precisamos de aprender

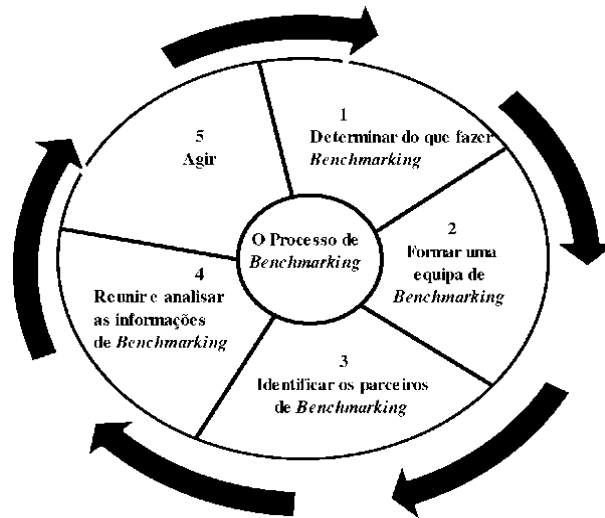
novos conceitos e técnicas. O *Benchmarking* proporciona a oportunidade de aprendizagem com outras empresas e oferece esta aprendizagem e desenvolvimento a todas as pessoas de todos os níveis dentro da organização.

### **1.5. MODELO DO PROCESSO DE *BENCHMARKING***

Spendolini (1993), construiu um modelo genérico circular de cinco estádios da atividade de *Benchmarking* que se pudesse aplicar a qualquer projeto por qualquer tipo de organização. O autor criou um modelo circular por questões estéticas, pela sua própria utilidade e pela diferença que proporciona. Assim, a construção de um modelo de *Benchmarking* como fluxograma faz sentido, considerando que ele é uma ferramenta razoável para ilustrar uma sequência de eventos - "[...] os fluxogramas projetam um processo que tem um começo e um fim." (Spendolini, 1993:52). Contudo, as informações do *Benchmarking* precisam de ser periodicamente reavaliadas, pelo facto de que os produtos ou processos sobre o *Benchmarking* são dinâmicos e mudarão com o tempo. Para o autor, a mensagem básica é "continuar o processo de *Benchmarking* como um modo de fazer negócios, procurando constantemente a melhoria".

O autor considerou que os cinco estádios do processo de *Benchmarking* não ganham um significado especial quando desenhados num círculo, todavia, a sua forma sugere continuidade. Observe-se a Figura 4, as setas em torno do círculo. A implicação é que o processo é ativo, move-se e é contínuo.

Spendolini (1993:53), considerou que a questão estética contribuiu para que a forma circular tivesse apelo: "Tem sentido estético e prático acrescentar as setas ao modelo circular para sugerir com mais ênfase o conceito da reciclagem do processo de *Benchmarking*, sem ter de dizê-lo efetivamente."



**FIGURA 4:** O Processo de *Benchmarking* de Cinco Estádios

**FONTE:** Spendolini (1993).

O modelo resultante de *Benchmarking* ilustrado na Figura 4 define os cinco estádios do processo, segundo Spendolini, (1993) como:

. **Estádio 1 - Determinar do que fazer *Benchmarking*.** Consiste na identificação dos clientes para as informações de *Benchmarking* e os seus requisitos, definindo os assuntos específicos dos quais o *Benchmarking* é feito. Depois de conhecidos os assuntos e os requisitos do cliente, podem ser identificados e obtidos os recursos exigidos (tempo, dinheiro, pessoal) para conduzir uma investigação bem-sucedida de *Benchmarking*.

. **Estádio 2 - Formar uma equipa de *Benchmarking*.** Embora o *Benchmarking* possa ser realizado por indivíduos, a maioria dos seus esforços são atividades em equipa. O processo de seleção, orientação e gestão de uma equipa de *Benchmarking* é o segundo maior estádio do processo. Os papéis e as responsabilidades são atribuídos aos membros da equipa. As ferramentas de gestão do projeto são introduzidas para garantir que as atribuições do *Benchmarking* sejam claras para todos aqueles envolvidos, e que sejam identificados os principais marcos do projeto.

. **Estádio 3 - Identificar os parceiros de *Benchmarking*.** Esta fase consiste na identificação das fontes de informações de *Benchmarking*. Estas fontes incluem funcionários das organizações sujeitas ao *Benchmarking*, consultores, analistas, fontes governamentais, literatura de negócios e comércio, relatórios da indústria e bancos de dados computadorizados.

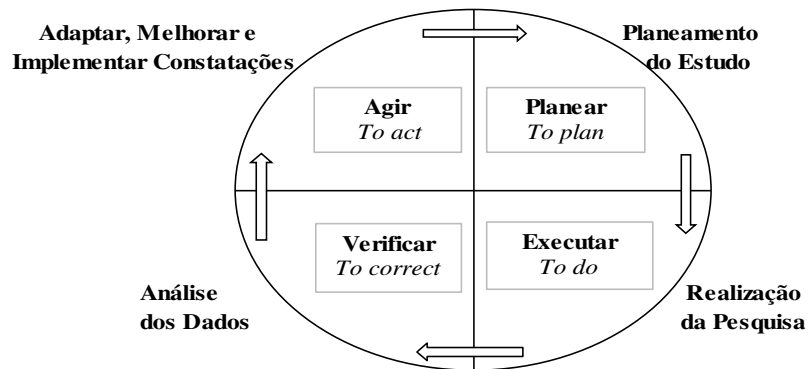
. **Estádio 4 - Reunir e analisar informação do *Benchmarking*.** No decorrer desta fase são selecionados os métodos específicos para reunir a informação. As pessoas responsáveis pela reunião da informação devem ser hábeis nesses métodos. Os parceiros de *Benchmarking* são contactados e as informações são reunidas segundo um protocolo estabelecido e, depois, resumidas para análise. Estas informações são analisadas segundo requisitos originais do cliente, e as recomendações de ações são produzidas.

. **Estádio 5 - Agir.** Esta última fase do processo é influenciada pelos requisitos originais do cliente e pelo uso da informação de *Benchmarking*. A ação pode variar da produção de um relatório ou apresentação até à produção de um conjunto de recomendações, ou mesmo até a implementação real da mudança com base, pelo menos em parte, nas informações reunidas na investigação de *Benchmarking*. Todas as etapas seguintes, ou atividades apropriadas de acompanhamento, são identificadas, incluindo a continuidade do processo de *Benchmarking*.

O processo de *Benchmarking* de cinco estádios de Spendolini (1993) é equiparado ao tradicional Ciclo de Shewhart/Deming, o ciclo PDCA ("*Plan, Do, Check, Act*"). O ciclo PDCA - é um método fundamental ensinado por W. Edwards Deming em 1950. Esse modelo de raciocínio sobre processos, resultante do trabalho anterior a Walter Shewhart, é também denominado Ciclo de Shewhart ou de Deming. Shewhart. Na década de 20, foi influenciado pelo método científico de Frederick Taylor, que propôs uma abordagem de planejar-fazer-ver, além dos métodos educacionais de John Dewey (1859-1952), cujo modelo de quatro passos para a aprendizagem foi: descobrir novos conhecimentos, inventar novas possibilidades, produzir ação e observar as consequências.

Os estádios 1, 2 e 3 correspondem ao "Plan", o estádio 4 abrange o "Do" e o "Check" e o estádio 5 é o próprio "Act". Assim, este modelo pode ser chamado de o PDCA do *Benchmarking* (Spendolini, 1993).

Segundo Watson (1994), o conceito de *Benchmarking* segue uma abordagem básica de quatro passos, que por sua vez seguem o método fundamental de qualidade, conforme descrito na Figura 5 pelo ciclo de Deming:



**FIGURA 5.** O Processo de *Benchmarking* comparado com o Ciclo de Deming

**Fonte:** Watson (1994).

Passamos a descrever o processo de *Benchmarking* comparado com o ciclo de Deming:

- **Planeamento do Estudo - (Planear)** - neste primeiro passo é necessário selecionar e definir o processo que deve ser estudado, identificar as medidas de desempenho de processo, avaliar a própria capacidade de alguém nesse processo e determinar que empresas deveriam ser estudadas. Este passo pode ser cingido à resposta de duas questões fulcrais: A que é que deveríamos aplicar o “*benchmark*”? A quem deveríamos dirigir o “*benchmark*”?

- **Realização da Pesquisa - (Executar)** – O segundo passo em *Benchmarking* consiste na realização de pesquisas de informação sobre o processo específico em empresas de referência, sendo importante aprender o máximo possível antes de se fazer qualquer contacto direto.

- **Análise dos Dados - (Verificar)** – O terceiro passo em *Benchmarking* é a análise dos dados colhidos para determinar constatações e recomendações do estudo. Esta análise consiste em dois aspetos essenciais: determinação dos *gaps*<sup>8</sup> de desempenho

<sup>8</sup> *Gaps*: É uma palavra inglesa que significa “lacuna”. A palavra é também utilizada com o significado de “diferença”. Optamos pelo termo em inglês pelo seu uso habitual na área da gestão.



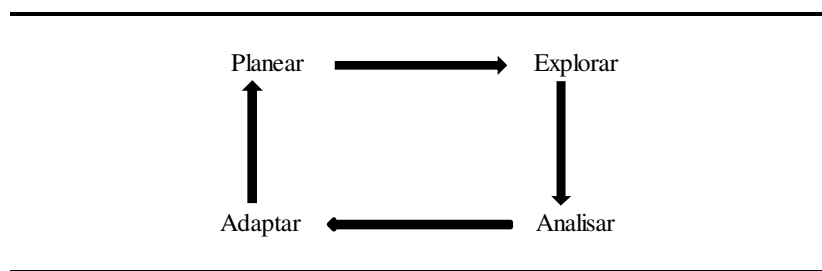
entre empresas e uso de medidas de *Benchmarking* identificadas durante a fase do planeamento, além da identificação dos capacitadores de processo que possibilitam os aperfeiçoamentos de desempenho nas principais empresas.

▪ **Adaptar, Melhorar e Implementar Constatações - (Agir)** – O quarto e último passo em *Benchmarking* envolve a adaptação, o aperfeiçoamento e a implementação de capacitadores adequados ao processo de *Benchmark*. O *Benchmarking* tem como objetivo mudar uma organização de modo a melhorar o seu desempenho, tornando-se assim um processo virado para a ação.

Para Keegan e O`Kelly (2006), o *Benchmarking* de processos envolve os colaboradores na identificação das questões críticas para a empresa, no mapeamento dos processos internos associados a essas questões e na identificação de exemplos de referência na gestão desses processos noutras empresas. Estes autores consideram que a abordagem de *Benchmarking* de processos é intensa e requer bastante tempo e dinheiro. Os verdadeiros benefícios do *Benchmarking* de processos só são percebidos na fase de implementação, quando as melhorias identificadas são colocadas em prática na própria empresa.

Uma empresa que inicia um exercício de *Benchmarking* de processos tem como orientação as melhores práticas e um desempenho superior. Ao procurar as melhores práticas, a equipa de *Benchmarking* está a tentar identificar um método bem-sucedido de realizar um determinado processo. Segundo Keegan e O`Kelly (2006:211), “Não basta procurar um método diferente, é preciso encontrar um que tenha resultados comprovados. É fundamental entender o essencial do processo identificado por *Benchmarking* para o poder adaptar às necessidades específicas, sem comprometer a sua eficácia.”

Em 2006, Keegan e O`Kelly aplicaram o *Benchmarking* de processos em quatro etapas conforme a Figura 6:



**FIGURA 6.** Ciclo do *Benchmarking* de Processos

**FONTE:** Keegan e O`Kelly (2006).

▪ **ETAPA 1. *Planejar*:** Num exercício de *Benchmarking* de sucesso, a primeira etapa é planejar a atividade. Esta etapa pode ser dividida nos seguintes passos:

1. Constituição da equipa de *Benchmarking*: Consiste na seleção de pessoas com experiência em atividades de melhoria e que dominem as ferramentas necessárias.

2. Documentação do processo selecionado: É importante que se conheça e compreenda em detalhe o processo selecionado antes de se examinar o processo de outros. A atividade de documentação do processo selecionado pode encaminhar à identificação de desperdícios e oportunidades de melhoria. Estes desperdícios devem ser resolvidos antes de se passar à análise dos processos de outrem.

3. Estabelecimento do âmbito do estudo: Deve-se definir de forma clara e objetiva o âmbito do projeto. Este não deve ser demasiado extenso, para não correremos o risco de não se realizar.

4. Definição dos objetivos para o processo: Consiste na definição de metas que estimulem e desafiem a equipa, mas estas devem ser superadas e devem evidenciar o retorno do esforço desenvolvido.

5. Desenvolvimento de critérios para os parceiros de *Benchmarking*: Corresponde à identificação de critérios para a seleção dos potenciais parceiros. Quem seria adequado para se comparar? Devem ser parceiros do mesmo setor ou país? Que dimensão da empresa e adequada?

6. Identificação de parceiros potenciais: Este sexto passo é considerado bastante difícil. Deve definir-se de forma cuidada quem seria interessante, estimulante e gratificante visitar.

7. Desenvolvimento do plano de recolha de informações: Este é um importante passo. Exige um trabalho árduo, mas muito útil. Consiste na identificação dos indicadores e métodos para facilitar a recolha da informação adequada para ajudar a compreender em profundidade os processos em análise.

▪ **ETAPA 2. Explorar:** Consiste na recolha de informação sobre os parceiros potenciais para o *Benchmarking* antes de os contactar. Ter o maior conhecimento prévio dos potenciais parceiros pode tornar-se numa tarefa útil e agradável e, assim, demonstrar uma preparação cuidada, profissionalismo e um planeamento adequado do processo. Esta etapa envolve alguns passos:

1. Conduzir pesquisas secundárias sobre os parceiros potenciais de acordo com os critérios de seleção: O que foi publicado sobre as suas operações e os seus processos? O que dizem os media (jornais da especialidade e as revistas de negócios)? Existe alguma investigação académica publicada sobre o assunto?

2. Avaliação da pesquisa e conclusão da lista de parceiros potenciais: As fontes de pesquisa podem ser úteis para confirmar a seleção dos parceiros potenciais.

3. Desenvolvimento dos instrumentos de recolha de informação: Os instrumentos ou questionários devem conter a informação básica necessária para aprender as práticas, os métodos e as técnicas utilizadas pelos parceiros de *Benchmarking*.

4. Teste dos instrumentos de recolha de informação internamente: Os questionários devem conter questões claras, objetivas, sem explicações adicionais e devem ser aplicados internamente antes de serem enviados para os potenciais parceiros. Verificar se as respostas são claras e de fácil entendimento. Se necessário, fazer ajustes aos questionários.

5. Contacto de parceiros potenciais para participar no Benchmarking: Os parceiros devem ser contactados para participar no exercício de *Benchmarking*.

6. Visitas in situ: As visitas aos parceiros selecionados devem ser detalhadas: preencher o questionário e guardar as notas das conversas. Deve-se maximizar o tempo da visita dividindo o trabalho pelos membros da equipa de *Benchmarking*.

7. Revisão da informação da visita: Após cada visita, deve-se reunir com os membros da equipa de *Benchmarking* para uma revisão da informação, em que cada

membro da equipa partilha aquilo que viu, ouviu e aprendeu. Os membros da equipa devem contactar via *e-mail* ou telefone os parceiros seleccionados para que se obtenha resposta às questões que não foram colocadas e respondidas aquando da visita.

▪ **ETAPA 3. *Analisar*:** Depois de reunir a informação básica, é importante analisar os dados, ver o que se pode aprender com eles e como transformar a informação em potenciais benefícios. Esta etapa envolve três passos:

1. Comparação da informação interna com a informação dos parceiros de *Benchmarking*: Consiste em compreender como é que a operação interna se compara com a que foi alvo de análise nos parceiros de *Benchmarking*.

2. Identificação das melhores práticas operacionais e facilitadores: Consiste em procurar o melhor conjunto de práticas de todos os parceiros de *Benchmarking*, incluindo as da empresa que está a executar o exercício de *Benchmarking*. É importante compreender se há fatores críticos para a adoção das melhores práticas dos locais visitados: se não puderem ser assegurados na empresa de *Benchmarking*, poderá ser impossível transferir essa boa prática.

3. Desenvolvimento de um plano e uma estratégia de implementação: Este é um passo fundamental para assegurar o sucesso da iniciativa. Consiste na definição de um plano e da estratégia a implementar: *O que deve ser implementado?; Que tipo de recursos ou mudanças infra-estruturais serão precisas para assegurar a boa adaptação das melhores práticas?*

▪ **ETAPA 4. *Adaptar*:** Esta etapa consiste na implementação das melhorias. Os passos a seguir são:

1. Implementação do plano: Este passo avança com a ação, tendo consciência das dificuldades a enfrentar. Deve existir uma colaboração estreita entre os funcionários e os gestores da empresa de *Benchmarking* de forma a encontrarem as soluções positivas. A adaptação e a inovação nesta fase poderão proporcionar melhorias adicionais.

2. Monitorização e relatório do progresso: Consiste na monitorização do progresso ao longo do tempo, para evidenciar as melhorias conseguidas e os problemas encontrados, proporcionando aos colaboradores da empresa o sentimento de que os seus esforços estão a ser reconhecidos.

**3. Plano para melhoria contínua:** Quando os colaboradores estiverem confortáveis com o novo processo, deve-se questioná-los sobre a possibilidade da melhoria contínua relativamente ao mesmo processo. *Onde e como pensam que se pode melhorar ainda mais?* Esta é uma questão fundamental para processos estratégicos que pode conduzir à obtenção de resultados adicionais, com base na experiência acumulada dos colaboradores que utilizam o processo já melhorado.

De acordo com Keegan e O`Kelly (2006:217), o objetivo de um exercício de *Benchmarking* de processos é “adquirir um conhecimento profundo dos processos analisados. Se se conseguir apenas um conhecimento superficial, é pouco provável que se aprenda alguma coisa, e ainda menos provável que se atinjam resultados interessantes.”

## **1.6. PRINCÍPIOS DE *BENCHMARKING***

### **1.6.1. RECIPROCIDADE**

A chave para um *Benchmarking* bem-sucedido é o princípio da reciprocidade. O *Benchmarking* é uma prática baseada em relações recíprocas, na qual todos os participantes beneficiam. Watson (1994:53) refere-se a “criar uma situação *win-win*.” O autor considera que todos os participantes são vencedores em função do resultado da troca de informação entre as empresas. Para o autor, “a reciprocidade não ocorre às cegas.” Normalmente, entende-se que a reciprocidade é a partilha dos resultados do estudo. O mais apropriado é que a empresa que lidera o processo crie um relatório final com os resultados do exercício e o faça circular pelos restantes parceiros de *Benchmarking*. No entanto, os limites da troca de dados e de informações devem ser negociados previamente, bem como os aspetos logísticos relativos à realização do estudo. Cada parceiro deve ter garantias quanto às intenções do outro.

### **1.6.2. ANALOGIA**

Consideram-se processos semelhantes ou análogos quando há uma transferência elevada de conhecimentos entre os parceiros do estudo. Ao se efetuar um estudo de *Benchmarking* de uma empresa com processos distintos, as equipas de trabalho envolvidas devem conseguir demonstrar como vão adaptar e implementar os

conhecimentos e práticas aprendidas. Para Watson (1994:54), a concretização desta analogia e a compreensão dos critérios precisos para a seleção de parceiros de *Benchmarking* “determinam o sucesso de uma empresa na descoberta de oportunidades de aperfeiçoamento do processo empresarial.”

### **1.6.3. MEDIÇÃO**

O *Benchmarking* é uma comparação de desempenho entre empresas, a fim de compreender as razões que justifiquem os melhores resultados e as diferenças em relação às empresas líderes. Watson (1994:54) afirma que “identificar os aspectos-chave específicos de um processo que leva ao melhor desempenho é equivalente a tentar compreender como todo um processo se encaixa.”

Os sistemas de medição e as ferramentas utilizadas nessa análise dependem dos elementos que estão a ser medidos. Numa análise de processo, os sistemas de medição e as ferramentas a utilizar por cada parceiro de *Benchmarking* devem ser as mesmas. “Aqui, mais uma vez, o conhecimento de uma experiência com aplicação de uma ferramenta básica de qualidade é essencial.”

### **1.6.4. VALIDADE**

A maioria das empresas dispostas a constituir parceria em *Benchmarking* não apresenta dificuldades em partilhar as suas próprias medidas ou estimular os seus parceiros a medirem uma amostra representativa do seu processo através do controlo e da observação. Para garantir a representação exata, medições de amostra – medidas de ocorrência no decorrer do tempo ou lugar – é necessário corresponder ao sistema de medições utilizado. Uma das razões para uma empresa desejar concluir a sua própria medida da amostra é verificar a confiabilidade. Para Watson (1994:56) “como a confiabilidade pode ser validada, a validade de medição de processo deveria ser um objetivo para todos os autores de processo”.

A fiabilidade dos estudos pode ser validada por métodos estatísticos. Os participantes não devem confiar na sua intuição ou suposições que podem pôr em causa as conclusões do *Benchmarking*. Watson (1994:56), afirmou que “depende de intuição, opinião ou suposição só leva a exagero que não pode garantir validade nem

confiabilidade.” Com risco de incorrer no exagero, esses dois fatores são a essência para um processo eficaz.

Estes quatro princípios de *Benchmarking* formam a base metodológica para a realização de um estudo. O *Código de Conduta de Benchmarking* (Anexo 1) fornece o protocolo de *Benchmarking*. O *Código* consiste numa extensão de éticas empresariais básicas e foi desenvolvido em conjunto pelo *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC) e o *Strategic Planning Institute Council on Benchmarking* (SPI), baseia-se em princípios específicos para gerir as relações entre parceiros de *Benchmarking*, de forma a contribuir para um *Benchmarking* eficiente, eficaz e ético

### **1.7. TIPOS DE BENCHMARKING**

Existem diferentes tipos de *Benchmarking*, de acordo com o que se pretende comparar. A Tabela 1 apresenta um resumo dos três principais tipos de *Benchmarking*:

- Interno;
- Competitivo;
- Funcional ou Genérico.

**TABELA 1.** Tipos de *Benchmarking*

Tipo	Definição	Exemplo	Vantagens	Desvantagens
Interno	Atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Práticas americanas de fabricação versus prática da Fuji Xerox (Japão)</li> <li>●Estratégias de marketing por divisão (copiadoras versus estações de trabalho - Workstations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Dados quase sempre fáceis de reunir</li> <li>●Bons resultados para companhias diversificadas já com práticas "excelentes"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Foco limitado</li> <li>●Visto tendenciosa (interna)</li> </ul>
Competitivo	Concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Cannon</li> <li>●Ricoh</li> <li>●Kodak</li> <li>●Sharp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Informações relevantes para os resultados de negócios</li> <li>●Práticas/tecnologias comparáveis</li> <li>●Histórico da recolha de informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Dificuldades de recolha de dados</li> <li>●Questões éticas</li> <li>●Atitudes antagónicas</li> </ul>
Funcional (genérico)	Organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos, serviços/processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Armazéns (<i>L.L. Bean</i>)</li> <li>●Acompanhamento do status de despachos (<i>Federal Express</i>)</li> <li>●Serviço ao cliente (<i>American Express</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Alto potencial para descobrir práticas inovadoras</li> <li>●Tecnologias/práticas de fácil transferência</li> <li>●Desenvolvimento de redes de contactos profissionais</li> <li>●Acesso a bancos de dados relevantes</li> <li>●Resultados estimulantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Dificuldades na transferência de práticas para ambientes diferentes</li> <li>●Algumas informações não podem ser transferidas</li> <li>●Consome bastante tempo</li> </ul>

**FONTE:** Spendolini (1993).

### 1.7.1. *BENCHMARKING* INTERNO

Muitas empresas começam as suas atividades de *Benchmarking* comparando internamente as práticas de negócios, considerando-se, assim, um ponto de partida para começar a identificar as melhores práticas internas de negócios na empresa. “O processo de aprendizagem do *Benchmarking* começa em casa.” (Spendolini, 1993:17).

O objetivo da atividade interna de *Benchmarking* é identificar os padrões internos de desempenho de uma organização. Muitas organizações conseguem ganhos imediatos, identificando as suas melhores práticas internas de negócios, e depois transferem estas informações para outras partes da organização.

Organizações, como a DEC - *Digital Equipment Corporation*, a AT&T – *American Telephone and Telegraph* e a Du Pont - *E. I. du Pont de Nemours and Company*, aconselham que todos os esforços de *Benchmarking* se iniciem por um conhecimento e compreensão total dos seus próprios funcionamentos internos, antes de se aventurar no mundo exterior. Esse conhecimento interno é a linha básica de todas as



investigações e medições subsequentes envolvendo os parceiros de *Benchmarking* externo. Os esforços do *Benchmarking* interno nas empresas com fortes culturas descentralizadas podem ser mais difíceis do que o *Benchmarking* com estranhos. Contudo, o *Benchmarking* ajuda a fazer a ponte entre as lacunas que dividem as organizações, motivando as comunicações internas e a solução conjunta dos problemas.

O *Benchmarking* interno é uma abordagem para processar *Benchmarking* em que as empresas aprendem com as empresas “irmãs”, divisões ou unidades operacionais. Estes estudos internos comparam operações semelhantes em unidades diferentes, fornecem a informação mais detalhada sobre o aperfeiçoamento de processo. Segundo Watson (1994:103), “algumas das melhores lições que aprendemos são ensinadas em casa.”

Madeira (1999:364), define o *Benchmarking* interno como “Método de comparar internamente, entre unidades operacionais ou funcionais as práticas de negócio dentro da mesma indústria.” Para o autor na empresa há unidades ou divisões mais eficientes do que outras, que justifiquem o esforço de aprendizagem.

### **1.7.2. BENCHMARKING COMPETITIVO**

O *Benchmarking* competitivo consiste na identificação dos produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes diretos da empresa. Tem como objetivo identificar informações específicas sobre os produtos, processos e resultados de negócios dos concorrentes e comparar essa mesma informação com as da empresa.

Segundo Spendolini (1993:19), “o *Benchmarking* competitivo é útil para posicionar os produtos, serviços e processos da organização em relação ao mercado.”

As organizações que são alvo do *Benchmarking* utilizam práticas tecnológicas e de negócios semelhantes às da empresa. A similaridade torna-se uma possível vantagem quando se faz *Benchmarking*. Outra vantagem de se fazer *Benchmarking* competitivo passa pela troca de informações. Este tipo de troca de informações tem lugar em muitas organizações, nomeadamente na indústria, contudo, as regras básicas em relação a informações confidenciais continuam a aplicar-se. Porém, em alguns casos, os concorrentes podem unir forças para participar em projetos conjuntos de *Benchmarking* em áreas não confidenciais. Esta união de esforços pode envolver investigações fora do

grupo industrial mas em geral incluem a divulgação de informações entre concorrentes. Esses projetos são quase sempre iniciados por um grupo industrial ou por um consórcio que tenta incitar a divulgação das informações para o benefício mútuo dos membros. Para o autor, um exemplo deste tipo de grupo é o *SEMATECH*, um consórcio formado por 14 fabricantes americanos de semicondutores, incluindo companhias como a DEC, a *Hewlett-Packard*, a Intel, a IBM, a Motorola e a *Texas Instruments*. Outro exemplo de coordenação de *Benchmarking* entre concorrentes é o consórcio do *Benchmarking* das telecomunicações, formado por cerca de 18 empresas, muitas das quais em competição direta umas com as outras.

Ao fazer *Benchmarking* entre concorrentes, pode-se prever todo o tipo de dificuldades, no entanto, a questão deve ser abordada com cuidado. É o que Spendolini (1993:20), define como “*dançando com o inimigo.*” Muitas organizações consideram que umas das maiores barreiras deste tipo de *Benchmarking* são elas próprias. Estereótipos tradicionais consideram os concorrentes como sendo não confiáveis ou inimigos que atrapalham as comunicações básicas entre os concorrentes, os designados males do conluio. É fundamental aceitar que o conceito de *Benchmarking* é diferente de uma análise competitiva tradicional. Os parceiros de *Benchmarking* devem ser abordados diretamente sem agendas escondidas. Deve ser estabelecida uma relação de *Benchmarking* baseada na confiança e no respeito. Uma abordagem honesta e profissional do *Benchmarking* competitivo produz uma reação honesta e profissional de um concorrente.

Os receios e as atitudes antagônicas são o maior obstáculo das organizações que nunca participaram de um projeto de *Benchmarking* com um concorrente e que procuram convencer-se a não usar este processo mesmo antes de começar. As possibilidades e o potencial de *Benchmarking* competitivo são vistos e compreendidos à medida que se ganha experiência com o processo.

Watson (1994) considera que os estudos deste segundo tipo de *Benchmarking* têm como objetivo projetos específicos de produto, capacidades de processos ou métodos de gestão utilizados pelos concorrentes diretos de uma empresa. Estes estudos podem ser realizados diretamente com concorrentes em processos de *benchmark* não contraditórios,

tais como, gestão de instalações, métodos de auditoria interna, métodos de recursos humanos, segurança e saúde dos colaboradores, recompensas e benefícios, programas e métodos de qualidade, gestão de compras e fornecedores, bem como questões de política industrial.

Madeira (1999) considerou que o *Benchmarking* competitivo é a comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho da empresa com os dos concorrentes diretos, podendo integrar várias empresas do mesmo ramo permitindo, assim, posicionar a eficiência da empresa face ao mercado.

### **1.7.3. BENCHMARKING FUNCIONAL E/OU GENÉRICO**

O *Benchmarking* funcional consiste na identificação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que podem ser ou não dos seus concorrentes diretos, com o objetivo de identificar as melhores práticas em qualquer tipo de organização que apresenta uma posição de excelência na área específica sujeita ao *Benchmarking*. Este terceiro tipo de *Benchmarking* integra atividades específicas de negócio dentro de uma área funcional, como fabricação, marketing, engenharia ou recursos humanos. O que distingue o *Benchmarking* funcional é que ele pode focalizar qualquer organização de qualquer indústria, sendo que o elemento comum é a análise das práticas de negócios excelentes (Spendolini, 1993).

Para o autor, outro termo habitualmente usado para descrever este tipo de *Benchmarking* é *genérico*. Segundo Spendolini (1993:22) “*a palavra genérico sugere sem marca*” o que traduz a ideia de que este tipo de *Benchmarking* centra-se em processos de trabalho excelentes, e não nas práticas de negócios de uma organização ou indústria em particular.

O *Benchmarking* funcional requer a capacidade de manter a mente aberta ao considerar práticas de negócios de uma empresa aplicadas noutra grupo industrial. É o que o autor designa como “*(Breakthrough Thinking)* – Oportunidades para o pensamento inovador.”

Muitas organizações consideram que manter uma mente aberta e desenvolver a capacidade efetiva para ouvir e observar aumenta e melhora à medida que as pessoas ganham experiência com o processo de *Benchmarking*.

Watson (1994) diferencia o *Benchmarking* funcional do *Benchmarking* genérico. Para o autor, o *Benchmarking* funcional é aquele que investiga o desempenho de uma função específica dentro de uma aplicação em toda a indústria. Já o *Benchmarking* genérico é definido como sendo aquele que “representa a aplicação mais ampla de recolha de informação para parceiros da empresa. Ao realizar um estudo deste tipo de *Benchmarking*, uma empresa não se restringe a uma fronteira competitiva e industrial, é limitada apenas pela sua capacidade de desenvolver um processo análogo e compreender como transferir através de indústrias usando os seus critérios empresariais” (Watson, 1994:164).

Madeira (1999:364) para identificar o *Benchmarking* funcional usou, também, os termos *operacional* e *genérico*. Para o autor, este terceiro tipo de *Benchmarking* “consiste em identificar as melhores práticas de qualquer tipo de organização que tem uma reputação de excelência na área funcional sujeita ao *Benchmarking*.”

### **1.8. BENCHMARKING COMO AGENTE PARA A MUDANÇA**

O *Benchmarking* é um veículo para estimular mudanças numa organização. A eficácia de um programa de *Benchmarking* reside na capacidade de gerar grandes mudanças estruturais nos processos da organização. Sendo assim, de acordo com Spendolini (1993), o *Benchmarking* é:

- Um processo contínuo;
- Um processo de investigação que fornece informações valiosas para a organização;
- Um processo que leva tempo e dá trabalho, exigindo disciplina;
- Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócio.

Para o autor, o *Benchmarking* junta as melhores práticas de medir o melhor, para que a empresa passe menos tempo a debater-se com o processo e mais tempo a descobrir soluções.

Segundo Watson (1994), uma organização que não esteja a praticar o *Benchmarking* deve, o gestor, colocar um desafio a si mesmo: Estou interessado em levar a minha organização à posição de liderança dentro do nosso setor de actividade?

Acredito que o *Benchmarking* possa dar à minha organização a oportunidade para aprender como e onde melhorar o desempenho desta?.

A receita fundamental para um *Benchmarking* bem-sucedido requer três ingredientes básicos:

1. Uma equipa de apoio que tenha um problema para resolver;
2. Acesso a possíveis parceiros de *Benchmarking* que previamente tenham resolvido esse problema;
3. Uma equipa com experiência em *Benchmarking* com capacidade de usar ferramentas básicas de qualidade e práticas de pesquisa para investigar problemas de processo até à sua causa-raiz.

De acordo com Watson (1994), para completar a receita de um *Benchmarking* bem-sucedido deve ser acrescentado aos ingredientes básicos uma dose de perseverança de pesquisa e uma porção de paciência.

O principal benefício do *Benchmarking* é a orientação da empresa ao exterior, na procura permanente de oportunidades de melhoria das suas práticas, processos, custos, prazos e serviço de entrega conseguindo assim melhoria da competitividade.

É nesta conjuntura atual de mudança constante que vivem as empresas que fazem do *Benchmarking* uma ferramenta de utilização regular, não só para conseguir o sucesso esperado mas também para poder sobreviver no mercado. Para além disso, o *Benchmarking* proporciona outro tipo de benefícios às empresas tais como:

1. Facilita o reconhecimento interno da própria organização;
2. Promove o conhecimento do meio competitivo;
3. Facilita a direção por objetivos uma vez que já se conhece a meta final a alcançar;
4. Um exemplo de motor e de mudança que reduz a resistência interna.

O *Benchmarking* é fundamental porque nos permite vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas. Isto constitui um atalho seguro para a Excelência, pois utiliza todo o trabalho intelectual acumulado por outras organizações e evita os erros e armadilhas do caminho.

Em Portugal, o *Benchmarking* é visto à luz do IAPMEI (2007) como “instrumento potencialmente indutor de inovação e de melhorias na competitividade das empresas.”

O *Benchmarking*, segundo o IAPMEI (2013) tem associado um conjunto de vantagens para as empresas, nomeadamente:

- Introduzir novos conceitos de avaliação;
- Melhorar o conhecimento da própria organização;
- Identificar áreas que devem ser objeto de melhorias;
- Estabelecer objetivos viáveis e realistas;
- Criar critério de prioridade no planeamento;
- Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado;
- Aprender com os melhores.

## 1.9. SÍNTESE

Neste capítulo analisamos o *Benchmarking* enquanto ferramenta de gestão. Para este propósito procedemos à consulta e recolha de informação relevante no que toca à área de investigação. Apresentamos uma revisão da literatura mais extensa pelo facto de considerarmos tal relevante para um melhor aproveitamento do estágio.

Este capítulo permite, assim, compreender a técnica do *Benchmarking* como um fator de competitividade e acréscimo de produtividade das organizações.

A competitividade mundial aumentou acentuadamente nas últimas décadas, obrigando as empresas a um aperfeiçoamento contínuo dos seus processos, produtos e serviços, com o objetivo de oferecer alta qualidade a baixo custo e a assumir uma posição de liderança no mercado onde atuam. Na maioria das vezes o aperfeiçoamento exigido, sobretudo pelos clientes dos processos, produtos e serviços, ultrapassa a capacidade das pessoas envolvidas, por estarem presas aos seus próprios paradigmas. Assim, o “*Benchmarking* surgiu como uma necessidade de informações e desejo de aprender depressa, como corrigir um problema empresarial”. (Sorio, W., 2013)

Utilizado pela Xerox nos anos 80, a técnica de *Benchmarking* é uma ferramenta prática de melhoria da Qualidade e da produtividade e pode ser o elemento chave, por excelência, das empresas que implementam o seu o processo de mudança.

“A qualidade total e excelência são princípios que promovem a criação de valor e o encantamento dos clientes” (Dubiel).

## **PARTE 2. TRABALHO EMPÍRICO**





## **CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO SETORIAL: A INDÚSTRIA DO CALÇADO**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta um conjunto considerável de dados e fornece elementos relevantes para a compreensão da estratégia da indústria de calçado portuguesa. A generalidade dos dados aqui apresentados reporta ao ano de 2012<sup>9</sup>. Está estruturado em cinco secções. A secção 2.2. destaca o contexto internacional, a secção 2.3. descreve a evolução da indústria de calçado portuguesa, a secção 2.4. mostra as tendências para este *cluster*, e por fim, a secção 2.5. apresenta uma síntese do capítulo.

### **2.2. CONTEXTO INTERNACIONAL**

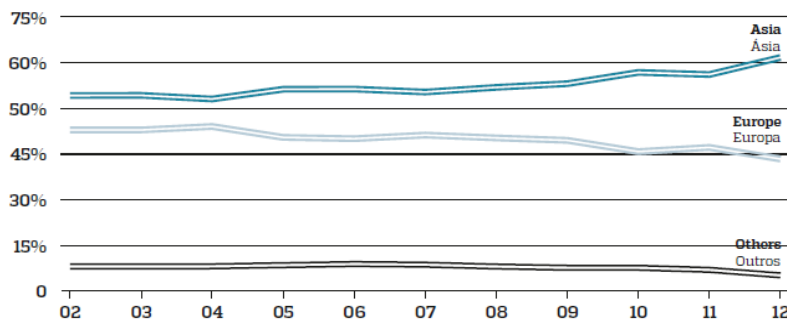
Para uma indústria fortemente aberta ao exterior como é a do calçado e com uma elevadíssima vocação exportadora confrontada com uma intensa concorrência estrangeira, o contexto internacional em que atua é determinante.

De acordo com a Apiccaps (2013), nas últimas décadas, a ascensão da Ásia a uma posição de indiscutível predomínio é o traço mais marcante da evolução do panorama da indústria de calçado a nível internacional. Ainda que, os produtores asiáticos estejam, em geral, orientados para gamas de produto de baixo preço, a quota da Ásia no valor das exportações mundiais cresceu 10 pontos percentuais na última década e ultrapassa já os 60%. Em contrapartida, a quota da Europa tem vindo a declinar e não ultrapassa já os 35% (Figura 7). Quando a situação é avaliada em quantidade, a dominância asiática é ainda mais avassaladora: 86% de todos os pares de sapatos exportados no mundo são oriundos de um país asiático.

---

<sup>9</sup> Último ano para o qual há valores disponíveis – Apiccaps (2013).

Share of different continents in world footwear exports (in value)  
 Quota dos diferentes continentes nas exportações mundiais de calçado (em valor)

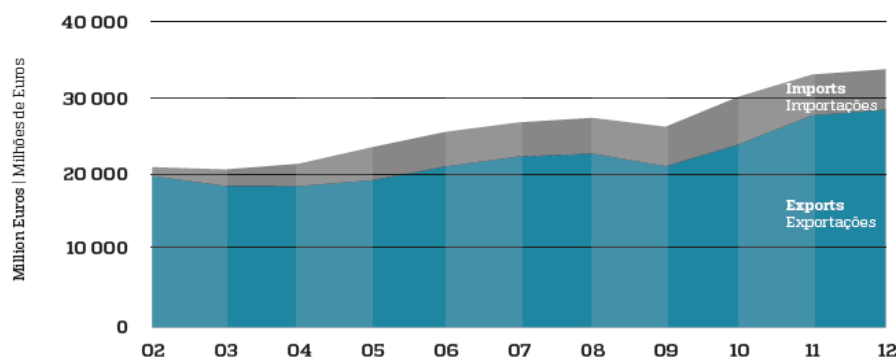


**FIGURA 7.** Quota dos Diferentes Continentes nas Exportações Mundiais de Calçado (em valor)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Ao longo da última década, a UE27 passou de um quase equilíbrio no comércio internacional de calçado para uma situação fortemente deficitária, como se observa na Figura 8. Em 2001, o déficit comercial da UE (exceto Croácia) era de apenas 411 milhões de euros, correspondendo a uma taxa de cobertura de 98%; em 2012, aquele saldo ascendia a -5.345 milhões de euros, tendo a taxa de cobertura caído para menos de 85% (Apiccaps, 2013).

Footwear external trade of members of the European Union (excluding Croatia).  
 Comércio externo de calçado dos membros da União Europeia (exceto Croácia)



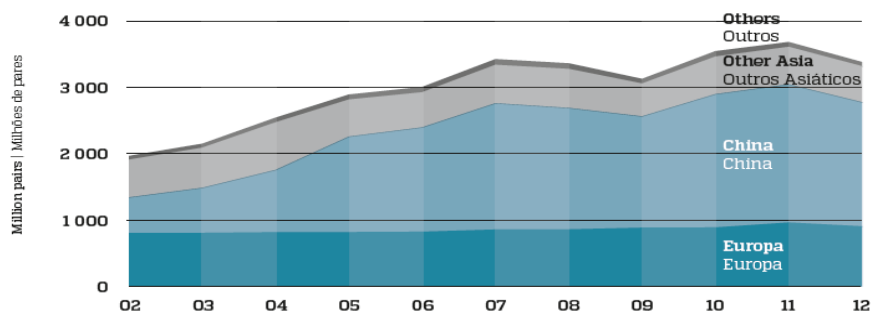
**FIGURA 8.** Comércio Externo de Calçado dos Membros da União Europeia (exceto Croácia).

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Segundo a Apiccaps (2013), a Itália é o maior exportador comunitário de calçado, com uma quota de 27% do total, no entanto, tem vindo a perder peso no total: desde

2001, a sua quota diminuiu 10 pontos percentuais. Também a Espanha e Portugal, que surgem na quinta e sétima posição entre os exportadores comunitários, têm perdido algum peso no total europeu: a Espanha desceu, no mesmo período, de 10,8% para 7,3% e Portugal de 8,1% para 5,7%. Em contrapartida, a Bélgica, a Alemanha, a Holanda e a França, que ocupam, a 2.<sup>a</sup>, 3.<sup>a</sup>, 4.<sup>a</sup> e 6.<sup>a</sup> posições, respetivamente, têm reforçado as suas quotas de exportação com base em modelos de negócios assentes na intermediação de produção de outras origens. A lista dos principais importadores europeus apresenta uma maior estabilidade, estando a posição de cada país muito relacionada com a sua dimensão demográfica e económica. A Alemanha é o principal importador da UE27, com uma quota de 18,6%, seguindo-se-lhe, por esta ordem, a França, o Reino Unido e a Itália. Apesar da sua menor dimensão, a Bélgica e a Holanda surgem nas posições subsequentes, antes da Espanha, devido ao já referido modelo de negócio de intermediação. Em 2011, Portugal era o 15.º importador europeu, com uma participação de 1,2% do total. Subjacente à deterioração do saldo comercial da UE está a plena integração da China no comércio mundial de calçado. Este facto é evidente na Figura 9, em que se desagregam geograficamente as importações de calçado da UE27. Na última década, as importações provenientes da China, em quantidade, aumentaram 1334 milhões de pares. Neste período, a China, por si só, assegurou 94% do crescimento das importações totais dos 27 países da UE, duplicando a sua quota nas importações, em quantidade, para 55%.

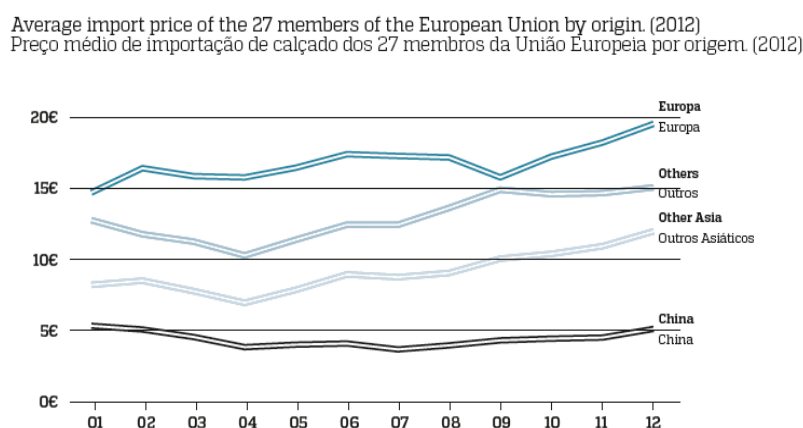
Footwear imports of the 27 members of the European Union.  
 Importações de calçado dos 27 membros da União Europeia



**FIGURA 9.** Importações de Calçado dos 27 Membros da União Europeia

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

A penetração do calçado oriundo da China resulta dos preços praticados. Como se verifica na Figura 10, o calçado chinês tem chegado à Europa a um preço médio inferior a 5 euros, menos de um quarto do das importações intra-europeias. Mesmo o calçado proveniente de outros países asiáticos apresenta um preço médio que é mais do dobro do calçado chinês, o que explica alguma perda de quota de mercado na UE27.

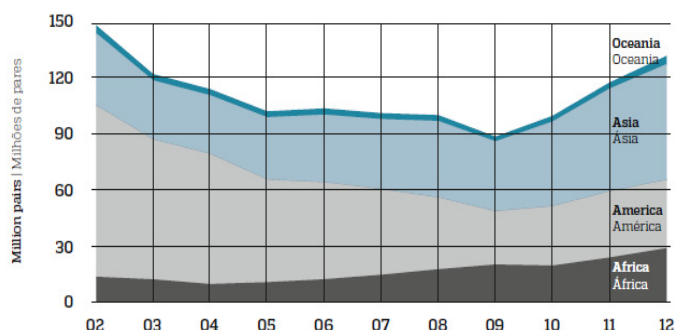


**FIGURA 10.** Preço Médio de Importação de Calçado dos 27 Membros por Origem, 2012

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

A integração da China no comércio mundial trouxe também oportunidades para explorar o mercado chinês. De facto, na última década, as exportações de calçado da UE27 para o continente asiático aumentaram quase 40%, com destaque para aquele país. No entanto, as quantidades exportadas para este continente mantêm-se muito reduzidas, não ultrapassando 2,5% das quantidades que viajam no sentido inverso. No que respeita a outros continentes, destacam-se as dinâmicas opostas de África e América (Figura 11). Enquanto as exportações da UE27 para o continente americano recuaram numa década cerca de 60%, para o continente africano cresceram 125%, aproximando-se em quantidade das dirigidas para o outro lado do Atlântico. Contudo, mantêm-se as dificuldades de penetração do calçado da UE27 fora da Europa: as exportações para outros continentes não ultrapassam 131 milhões de pares. Este dado indicia que, tal como acontece em Portugal, as exportações dos membros da UE27 se dirigem quase exclusivamente para a própria Europa (Apiccaps, 2013).

Footwear exports of the 27 members of the European Union to other continents. 2012  
 Exportações de calçado dos 27 membros da União Europeia para outros continentes. 2012



**FIGURA 11.** Exportações de Calçado dos 27 Membros da União Europeia para outros continentes, 2012.

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

## 2.3. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CALÇADO PORTUGUESA

### 2.3.1. ANÁLISE CONJUNTURAL

A partir do final do século XX assistimos a mudanças importantes na estrutura da indústria portuguesa de calçado. Depois de três décadas de crescimento quase contínuo, a indústria teve de enfrentar um acentuado reforço da intensidade concorrencial nos mercados internacionais que tem vindo a impor a alteração do seu modelo competitivo. No entanto, várias das empresas estrangeiras de grande dimensão que, em décadas anteriores, tinham sido atraídas para Portugal pelos baixos custos de produção que aqui encontravam, entenderam não participar na redefinição estratégica e optaram por deslocalizar a sua produção para outros países, onde pudessem continuar a apostar nos mesmos fatores competitivos que antes as trouxeram para o nosso país. Simultaneamente, algumas empresas nacionais, nomeadamente as mais débeis, sucumbiram à pressão competitiva acrescida, não tendo podido ou sido capazes de se ajustar ao novo enquadramento concorrencial. Da conjugação destes fatores resultou uma quebra de cerca de 20% a 25% nos diversos indicadores de atividade do setor: número de empresas, emprego, produção, exportações (Apiccaps, 2007).

De acordo com a Apiccaps (2011), depois da grave crise do ano de 2009, 2010 foi o ano de recuperação económica, neste setor. Segundo a mesma fonte, o Fundo

Monetário Internacional estimou que em 2009 o PIB mundial tivesse aumentado cerca de 5,5%, uma das taxas de crescimento mais elevadas das últimas décadas. O PIB da União Europeia cresceu apenas 1,8% o que fez dela a zona económica menos dinâmica do globo. Portugal cresceu ainda menos, apenas 1,4%, com uma trajetória descendente ao longo do ano. O ano económico nacional foi marcado pelo agravamento das dificuldades do Estado e do sistema bancário que se repercutiram no tecido empresarial, nomeadamente através de condições mais restritas de acesso ao crédito.

Apesar do modesto crescimento europeu e português, a retoma do comércio internacional, gravemente afetado pela crise de 2009, foi mais vigorosa: na maioria dos membros da União Europeia, as importações de bens cresceram mais de 10%. Apesar das dificuldades da economia nacional para uma indústria fortemente extrovertida, como a indústria portuguesa de calçado, o enquadramento macroeconómico, foi propício ao desenvolvimento da atividade. Em 2010, as exportações portuguesas cresceram mais de 5%, recuperando da queda do ano anterior, o que permitiu à indústria reforçar ligeiramente os seus níveis de emprego, facto tanto mais relevante quanto a nível nacional a taxa de desemprego atingiu valores sem precedentes. Segundo a Apiccaps (2011), o ano de 2010, foi para a indústria portuguesa de calçado, o mais favorável deste novo século, demonstrando o acerto da estratégia<sup>10</sup> que tem vindo a ser implementada.

Segundo a Apiccaps, 2013, nos anos de 2011 e 2012, o contexto macroeconómico foi marcado pelo abrandamento do crescimento económico mundial e pela recessão na área do euro - variação do PIB de -0,6%, em 2012. Para uma indústria fortemente exportadora, e cujas exportações se orientam predominantemente para a Europa, daqui decorre uma tendência muito pouco favorável ao nível da procura externa.

No plano interno, a economia portuguesa tem estado confrontada com um exigente processo de correção de problemas estruturais e desequilíbrios macroeconómicos acumulados nas últimas décadas. Nestes desequilíbrios, destacam-se, em particular, o défice externo e a situação cronicamente negativa nas contas do Estado.

---

<sup>10</sup> Plano Estratégico da Indústria do Calçado 2007-2013.

A política orçamental tem tido, por isso, uma orientação restritiva, manifestada quer em cortes da despesa, quer, sobretudo, em aumentos de impostos.

O impacto negativo que daqui decorreu para a procura interna tem sido agravado pelas dificuldades de financiamento de empresas e particulares, que têm vindo a procurar recompor os seus balanços. Consequentemente, em 2012, registou-se uma forte quebra do produto (-3,2%) e um agravamento da trajetória ascendente do desemprego. O mercado nacional não foi, portanto, alternativa viável para as empresas confrontadas com a recessão europeia (Apiccaps, 2013).

Neste enquadramento desfavorável, a indústria de calçado declara-se, novamente, como um esteio da economia portuguesa. Contrariando a recessão nacional, entre 2010 e 2012 registou um significativo aumento do emprego e da produção, respetivamente na ordem dos 10% e dos 20%, ultrapassando em definitivo as dificuldades provocadas pela eclosão da crise económica e financeira internacional de 2008. O calçado é também a indústria que mais contribui para a recente redução do défice comercial português, facto tanto mais de destacar se atentarmos em que canaliza grande parte da sua produção para países que enfrentam uma conjuntura económica recessiva ou estagnada (Anexo 2).

Apesar das dificuldades no enquadramento macroeconómico nacional e externo, a indústria portuguesa do calçado continua em expansão, o que indicia que vem implementando estratégias adequadas. Para a Apiccaps (2013:3), “O dinamismo da indústria de calçado mantém-se como a exceção na economia Portuguesa”.

### **2.3.2. PRODUÇÃO E EMPREGO**

Desde 2000, a produção portuguesa de calçado tem vindo a diminuir. Contudo, entre 2011 e 2012 tem-se verificado uma expansão significativa (Figura 12). Nos primeiros anos do presente século, a indústria nacional deparou-se com dificuldades exógenas provocadas pelo desmantelamento de barreiras ao comércio internacional e pelo pleno acesso da produção de países asiáticos, com destaque para a China, aos mercados de países desenvolvidos. Ao longo da última década, a produção mundial de calçado, concentrou-se em países asiáticos conotados com mão-de-obra barata. A criação de filiais em países em vias de desenvolvimento, ou a subcontratação de empresas locais, permitiu aos grandes produtores e compradores internacionais

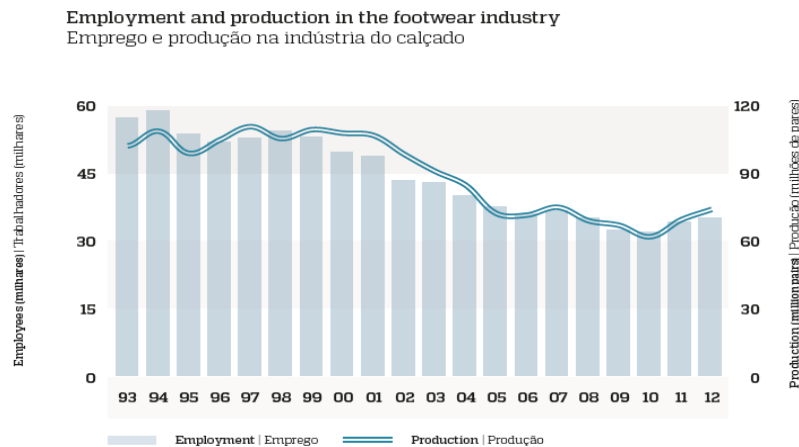
beneficiar de vantagens custo muito assinaláveis. Fruto deste processo, segundo o *World Footwear Yearbook*, (2013:2), em 2012, a China era responsável por 60% da produção mundial de calçado, sendo acompanhada na lista dos 10 principais produtores por seis outros países asiáticos. Mas anunciam-se já processos de deslocalização desses países, por exemplo para África, em busca de custos de mão-de-obra ainda mais reduzidos.

Com vasta tradição no setor e com uma produção conotada com imagem favorável em termos de *design* e moda, Itália, Portugal e Espanha, conseguem ainda manter-se entre os maiores exportadores mundiais devido a uma especialização direcionada para calçado de maior valor acrescentado, especialmente calçado de couro (Apiccaps, 2013).

Para além das transformações na geografia da indústria, o contexto recente não está, também, isento de desafios do lado da procura. A contração do consumo privado no mercado nacional e o insuficiente dinamismo dos mercados europeus criaram a necessidade da indústria nacional do calçado se reorientar estrategicamente. A aposta no *design* e na moda, a resposta rápida às solicitações dos clientes e a flexibilidade para produzir pequenas séries, alicerçada na modernização tecnológica, constituem fatores essenciais para que as empresas nacionais continuem a prosperar num contexto económico manifestamente adverso.

A produção e o emprego na indústria portuguesa de calçado têm aumentado desde 2010, contudo, cresce a ritmos diferenciados (Figura12), traduzindo uma evolução favorável da produtividade, que será analisada no ponto seguinte. Segundo a Apiccaps, (2013:10), em 2012, a indústria portuguesa de calçado empregava mais de 35 mil pessoas e a sua produção rondava os 74 milhões de pares por ano.



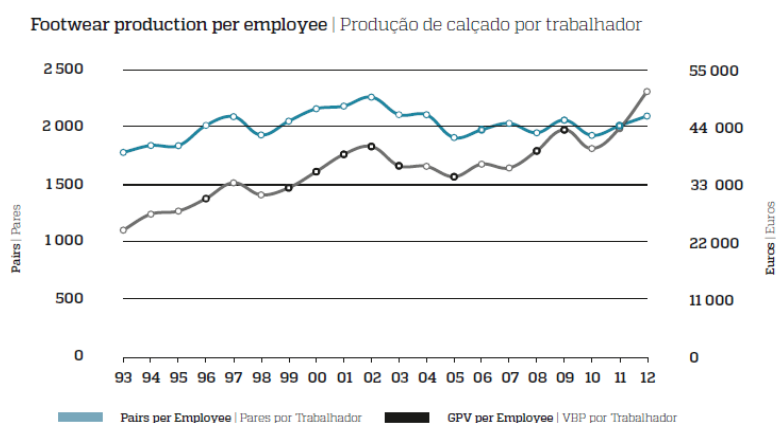


**FIGURA 12.** Emprego e Produção da Indústria do Calçado em Portugal

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

### 2.3.3. PRODUTIVIDADE

O esforço de manutenção do emprego feito em 2010, num contexto de redução da produção, penalizou os indicadores de produtividade desta indústria. Em 2011 e 2012 a situação inverteu-se, com incrementos nas duas variáveis, mas mais acentuados no que respeita à produção. No último ano referido, o número de pares produzidos, em média, por cada trabalhador, aumentou 4%, rondando agora os 2.100. Este valor aproxima-se já do máximo histórico atingido no início do presente século, apesar das transformações estruturais que a indústria entretanto atravessou (Figura 13).

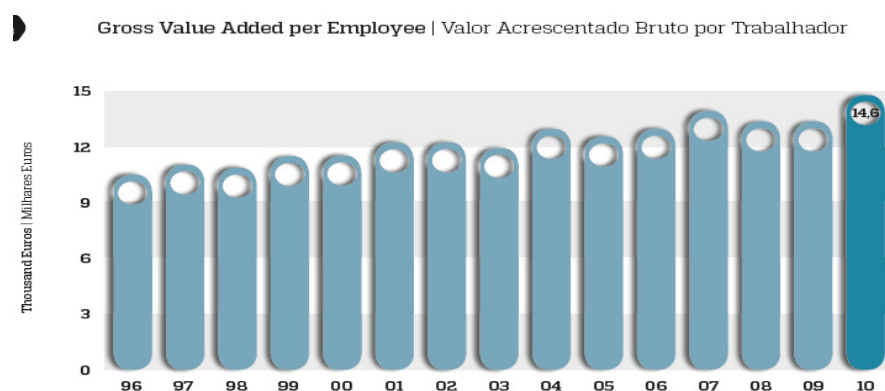


**FIGURA 13.** Produção de Calçado por Trabalhador

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

De facto, desde então, encerraram múltiplas unidades fabris de grande dimensão que apostavam na produção de séries longas e que entretanto deslocalizaram a sua atividade, aumentando o peso relativo de empresas mais pequenas e cujo modelo de negócio assenta na produção de pequenas séries de produtos de elevado valor acrescentado, o que obriga a menores ritmos de produção. Esta transformação penalizou os indicadores de produtividade física da indústria. Ainda assim, como anteriormente referido nos últimos dois anos, a produção por trabalhador tem vindo a aumentar e aproxima-se já do seu máximo histórico.

A reorientação estratégica da indústria do calçado permitiu um ganho no preço médio de venda que, aliado ao crescimento da produção por trabalhador, permitiu o forte crescimento do valor bruto da produção por trabalhador como também demonstra a Figura 14: este indicador atingiu, em 2012, o seu máximo histórico, ultrapassando já os 50 mil euros. Economicamente mais relevante é, no entanto, a evolução do valor acrescentado. Desde meados da década de 1990, o VAB por trabalhador tem crescido de forma sustentada, ultrapassando, em 2010, os 14 mil euros por trabalhador. (de acordo com a Apiccaps, (2013:15), último ano para o qual há valores disponíveis).



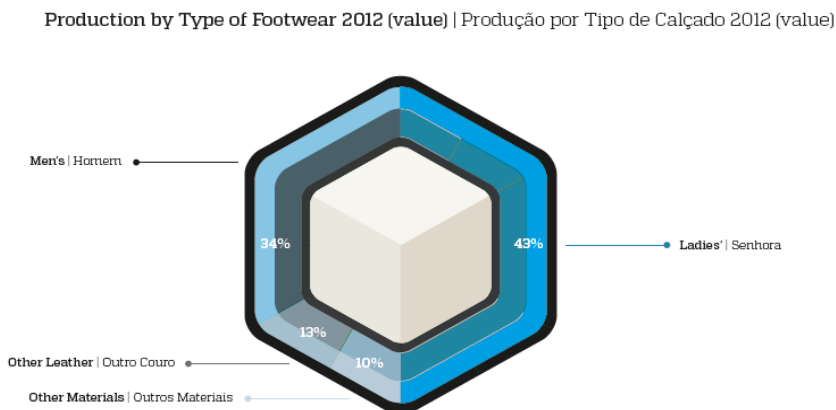
**FIGURA 14.** Valor Acrescentado Bruto por Trabalhador

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

#### **2.3.4. ESPECIALIZAÇÃO INTRA-INDUSTRIAL**

A indústria portuguesa de calçado apresenta uma forte especialização no calçado de couro potencialmente de elevado valor acrescentado. Em 2012, 90% das vendas do

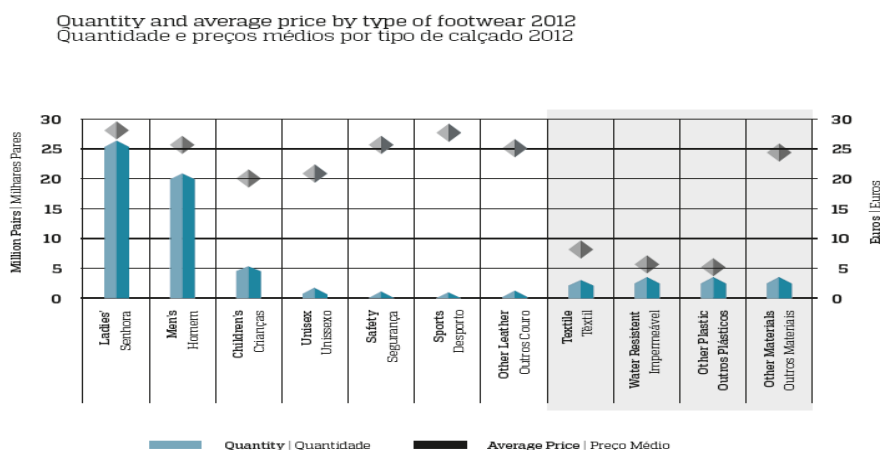
setor correspondiam a calçado que utiliza este material. A representatividade de outros materiais na produção nacional mantem-se relativamente diminuta (Figura 15).



**FIGURA 15.** Produção por Tipo de Calçado, 2012, (valor)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

O calçado de senhora representa 43% da produção portuguesa de calçado e quase metade da produção de calçado de couro. A sua importância é mais acentuada em termos de valor do que de quantidade, fruto do elevado preço médio que atinge (Figura 16). Em importância, segue-se o calçado para homem, que corresponde a mais de um terço da produção total. Nos últimos anos apresentados registou-se um aumento significativo no preço médio destes dois tipos de calçado, aproximando-se já dos 30 euros. Este valor só é atingido pelo calçado para desporto, que contudo tem um peso pouco relevante na produção nacional.



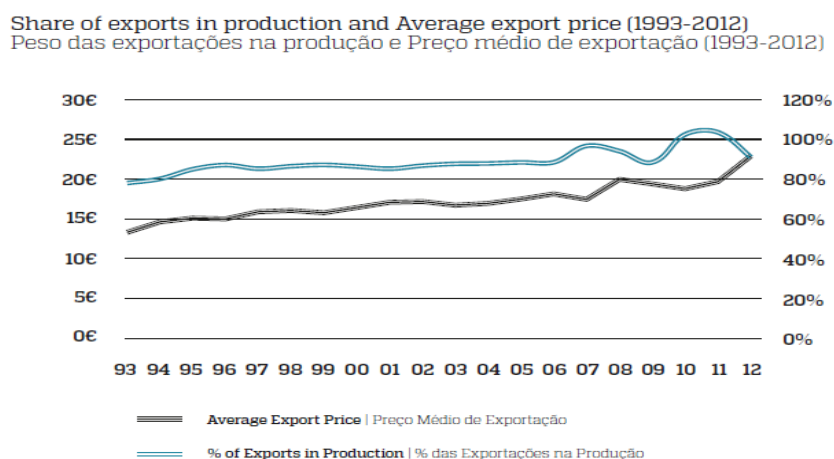
**FIGURA 16.** Quantidade e Preços por Tipo de Calçado, 2012

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Ainda que, quantitativamente significativo, ultrapassando os cinco milhões de pares, o calçado de criança vê o seu contributo para o volume de negócios setorial penalizado por um preço médio inferior ao de outros tipos de calçado de couro embora, ainda assim, acima dos 20 euros. O calçado de outros materiais, em que predominam os têxteis e os plásticos, corresponde a um quinto da produção nacional mas a menos de 10% do seu valor, uma vez que o seu preço médio se situa, em geral, entre os 6 e os 8 euros por par.

### 2.3.5. COMÉRCIO EXTERNO

Desde o início do século XXI, a indústria portuguesa de calçado exporta em média mais de 90% da sua produção (Figura 17), com oscilações resultantes nomeadamente da situação económica internacional. Embora as exportações portuguesas estejam fortemente alicerçadas na produção nacional, a vocação exportadora ultrapassou já pontualmente os 100%, refletindo estratégias de reexportação de produtos previamente importados, à semelhança do que é comum na generalidade dos países europeus. Para a Apiccaps (2013:24), “A indústria portuguesa de calçado é conhecida pela extroversão.”



**FIGURA 17.** Peso das Exportações na Produção e Preço Médio de Exportação (1993-2012)

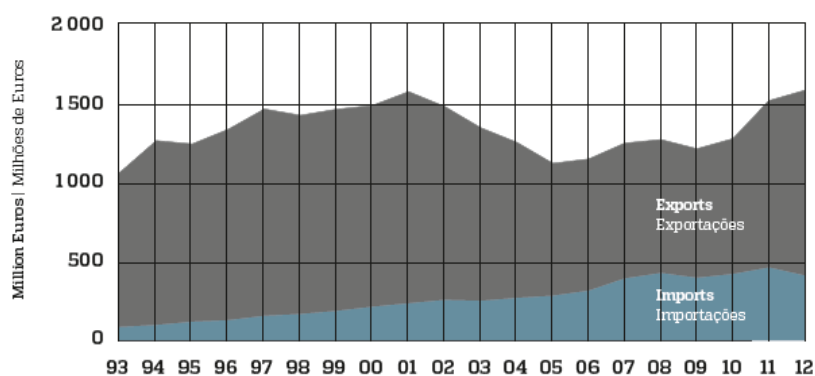
**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Em 2012, o preço médio de exportação, atingiu um máximo histórico, próximo dos 23 euros. Nas duas últimas décadas, o preço médio de exportação do calçado português aumentou quase 100%, apesar da intensidade crescente da concorrência

internacional, nomeadamente por parte de produtores com grandes vantagens custo. Esta evolução só foi possível graças à estratégia seguida, com clara aposta no *design* e na moda e evolução na cadeia de valor.

A orientação exportadora da indústria do calçado resulta em substanciais saldos comerciais superavitários, como se constata na Figura 18. Igualmente é possível verificar que as últimas décadas se podem dividir em três fases distintas, no que respeita ao comércio externo de calçado. Na década de 1990, as exportações cresceram mais rapidamente do que as importações. Consequentemente, o excedente comercial aumentou significativamente, atingindo em 2001 o valor máximo de 1.362 milhões de euros. A situação mudou na primeira década deste século, com o encerramento da maioria das grandes unidades fabris de capital estrangeiro, que chegaram a ser responsáveis por 40% das exportações nacionais de calçado, e com o reforço da concorrência asiática nos principais mercados. As exportações portuguesas foram fortemente afetadas e, entre 2001 e 2005, caíram cerca de 20%, num período em que, fruto dos mesmos fatores, as importações cresciam sustentadamente. Nesta fase o excedente comercial diminuiu substancialmente, para cerca de 850 milhões de euros, sensivelmente o valor do início da década de 1990.

External trade of the Portuguese footwear industry (1993-2012)  
Comércio externo da indústria portuguesa de calçado (1993-2012)



**FIGURA 18:** Comércio Externo da Indústria Portuguesa de Calçado (1993-2012)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Em resultado da reestruturação operada na indústria, a partir de 2005, as

exportações de calçado retomaram uma tendência crescente, apenas interrompida pela crise económica internacional de 2009. Em 2012, atingiram quase 1.610 milhões de euros, mais 41,3% do que sete anos antes. Em contrapartida, nos últimos anos, as importações reduziram o seu ritmo de crescimento. Deste modo, o saldo comercial relativo a calçado melhorou cerca de 40% desde 2006, atingindo em 2012 cerca de 1.193 milhões de euros, o valor mais elevado da última década. Neste mesmo ano, as exportações nacionais quase estabilizaram em valor graças ao aumento do seu preço médio. Espanha e Holanda são os seus principais mercados (Anexo 3).

#### **2.3.5.1. TAXA DE COBERTURA E VANTAGEM COMPARATIVA**

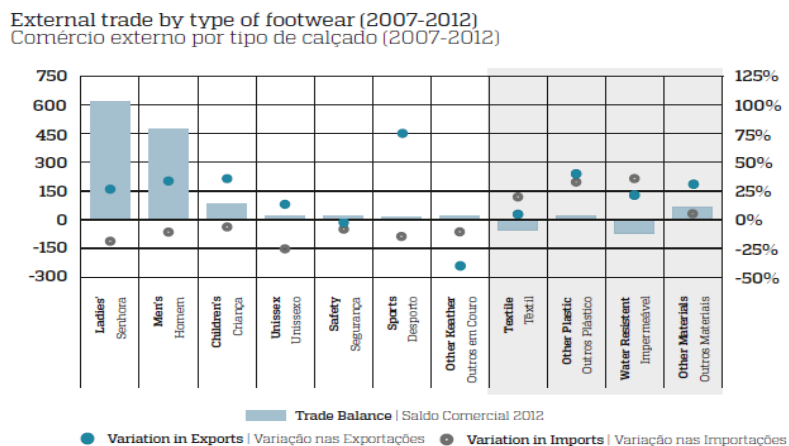
O calçado dá um contributo importantíssimo ao combate ao desequilíbrio das contas externas que preocupa a economia nacional. Em 2012, tal como sucedido em anos anteriores, foi a indústria com o saldo comercial mais elevado na economia portuguesa (Anexo 4) e um dos sete tipos de produtos (têxtil; pasta de madeira, papel e cartão; cerâmica e vidro; madeira e cortiça; pérola e metais preciosos) em que Portugal apresenta saldos positivos relevantes. Destes sete, é no calçado que se regista a segunda melhor taxa de cobertura das importações pelas exportações, rondando os 290%, valor em crescendo nos últimos anos.

Em termos de índice de vantagem comparativa revelada, uma comparação internacional reforça a conclusão de que Portugal tem uma relevância no comércio internacional de calçado que não encontra paralelo noutras indústrias nacionais. (Anexo 5). Este índice compara o peso do calçado nas exportações do país com o seu peso nas exportações mundiais. O calçado tem um peso nas exportações portuguesas que é cerca de 5 vezes e meia o que tem nas exportações mundiais. Para duas grandes referências no comércio internacional de calçado, como são a China e a Itália, este índice é de apenas três vezes. Não há nenhum país europeu que se aproxime do valor atingido por Portugal.

#### **2.3.5.2. COMPOSIÇÃO INTRA-INDUSTRIAL DO COMÉRCIO EXTERNO**

O saldo comercial positivo da indústria deriva essencialmente dos seus dois principais tipos de produto, o calçado de couro para senhora e para homem: o primeiro

atingiu, em 2012, um excedente na ordem dos 620 milhões de euros e o segundo rondou os 475 milhões, como podemos constatar na Figura 19. Igualmente, nesta figura pode-se verificar que nos últimos cinco anos indicados, as exportações portuguesas destes produtos cresceram a um bom ritmo: 27% no caso do calçado para senhora e 34% no calçado para homem. Já as importações diminuíram para todos os tipos de calçado de couro (-18% para o calçado para senhora e -10% para o calçado para homem), apenas se registando incrementos para tipos de calçado em que predominam outros materiais, normalmente de preço médio bastante inferior. Para além destes, os tipos de calçado que apresentam saldos positivos significativos são o calçado de couro para criança e o calçado em outros materiais (que não o couro, o têxtil e os plásticos), que apresentam também dinâmicas bastante positivas das exportações e crescimentos aproximadamente nulos das importações. Em contrapartida, o calçado impermeável e o calçado em têxtil são os dois únicos em que Portugal regista défices comerciais expressivos, continuando as importações a crescer a ritmo mais elevado do que as exportações. O calçado de desporto apresenta um forte dinamismo nas exportações, com um crescimento de 75% nos últimos cinco anos, o que lhe permitiu inverter, embora apenas marginalmente, o saldo comercial negativo que tradicionalmente apresentava.

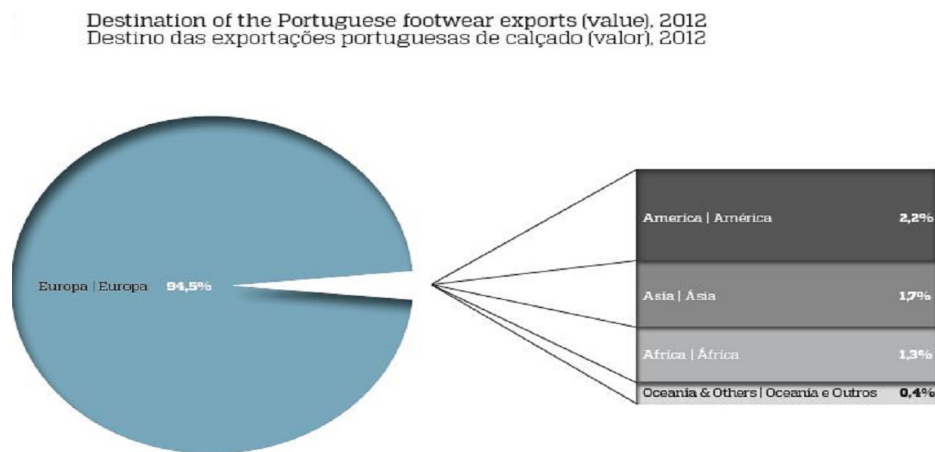


**FIGURA 19.** Comércio Externo por Tipo de Calçado (2007-2012)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

### 2.3.5.3. PRINCIPAIS PARCEIROS COMERCIAIS

As exportações portuguesas de calçado apresentam uma forte concentração geográfica: em 2012, 94,5% dirigiram-se ao continente europeu (Figura 20), valor que ainda assim é ligeiramente inferior ao registado em anos anteriores (96%, ano 2010), (Apiccaps, 2013). Nas exportações para fora da Europa prevalece o continente americano.



**FIGURA 20.** Destino das Exportações Portuguesas de Calçado, 2012, (valor)

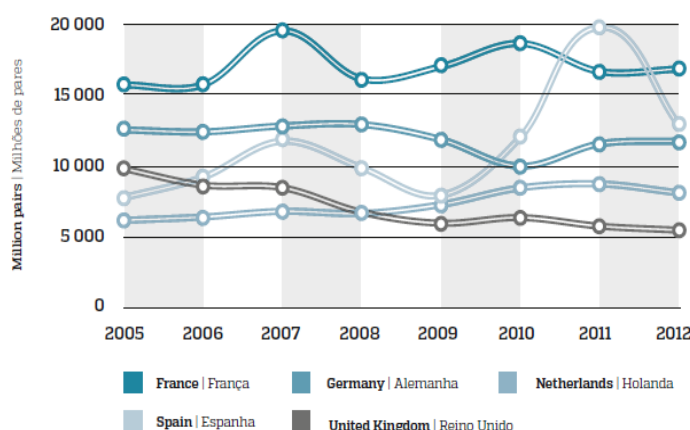
**FONTE:** Apiccaps, 2013.

França, Espanha, Alemanha, Holanda e Reino Unido absorvem mais de 75% das exportações nacionais, quer em valor, quer em quantidade. A importância individual destes mercados tem, no entanto, apresentado variações com alguma expressão (Figura 21). Nos últimos dois anos, a mais significativa foi o crescimento excepcional que as exportações para Espanha registaram em 2011, que guindou temporariamente este país à condição de principal destino do calçado português, logo seguido de um recuo igualmente expressivo em 2012, para valores semelhantes aos de 2010. A França retomou assim a habitual liderança da lista de principais destinos das exportações portuguesas e absorve sustentadamente mais de 16 milhões de pares de sapatos nacionais, por ano. Desde 2010, a Alemanha cedeu a segunda posição como destino das exportações nacionais deste produto, apesar da recuperação nos dois seguintes, com compras próximas de 12 milhões de pares. Destaca-se ainda a consolidação do mercado



holandês<sup>11</sup> como quarto maior comprador, a par da contínua redução das exportações para aquele que já foi o principal mercado para o calçado português, o Reino Unido, que ao longo do período considerado reduziu cerca de 36% as aquisições de calçado português.

Five main markets for Portuguese footwear exports (quantity), 2005-2012  
 Cinco principais mercados das exportações portuguesas de calçado (quantidade), 2005-2012



**FIGURA 21.** Cinco Principais Mercados das Exportações Portuguesas de Calçado (2005-2012), (quantidade)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Ainda que, com oscilações na sua importância relativa, os mesmos cinco países encabeçam os mercados dos tipos de calçado mais relevantes nas exportações nacionais (Anexo 6). A França é o mercado mais relevante para o calçado de couro para senhora, criança e homem, com o seu peso nas exportações totais a variar entre 33%, no primeiro caso, e 25%, no último. No calçado para senhora, à França segue-se a Alemanha, com 26% das exportações nacionais. Por si sós, estes dois países representam quase 60% das exportações portuguesas de calçado para senhora, o que faz dele o tipo de calçado cujas exportações apresentam maior concentração geográfica. Já no calçado para homem, o peso da Alemanha é menos notório, apenas 10%. Para este tipo de calçado, o segundo mercado é a Holanda, com cerca de 18% do total, o mesmo acontecendo para o calçado de criança, com uma quota semelhante.

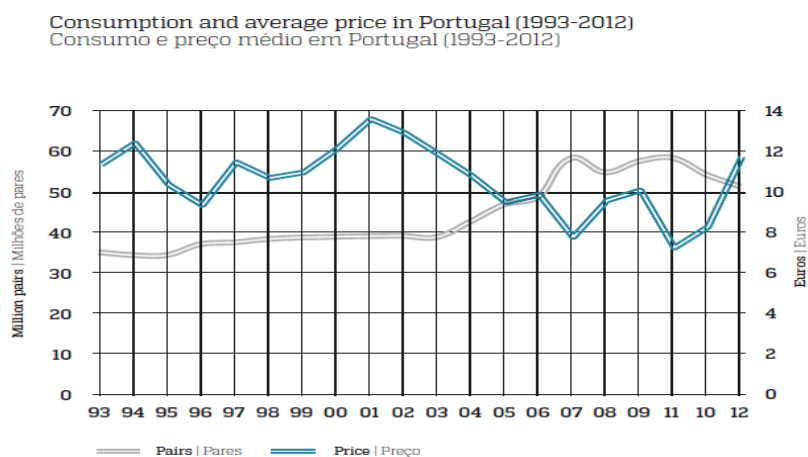
<sup>11</sup> Esta situação dever-se-á em grande parte à reexportação designadamente para fora da U.E.

A forte concentração das exportações portuguesas nestes mercados justifica-se pela sua dimensão e pela proximidade. Note-se que, com a exceção da Holanda, que é uma “placa giratória” do comércio internacional, se trata dos maiores mercados europeus e de mercados relativamente próximos de Portugal. Sendo, além disso, em parceria com Portugal, membros da União Europeia, utilizando, com exceção do Reino Unido, uma moeda comum, e sendo mercados com elevado poder de compra e em que, por isso mesmo, há segmentos significativos da população com capacidade para adquirir calçado caro como o que Portugal vende, as forças centrípetas que geram esta concentração não são facilmente ultrapassáveis. Segundo a Apiccaps (2013), desde 2008 que a intensificação da realização de ações promocionais no exterior, contribuiu para uma ligeira diminuição da concentração das exportações naqueles cinco mercados. “Estas ações visam consolidar a posição relativa do calçado português nos mercados externos, diversificar o destino das exportações, abordar novos mercados e possibilitar que novas empresas iniciem o processo de internacionalização” (Apiccaps, 2013:32). O insatisfatório desempenho económico da zona euro aconselha a que se diversifiquem os mercados que absorvem a produção nacional, mas o fator distância dificulta este processo, já que impossibilita tempos de resposta ideais, além de encarecer o custo das iniciativas comerciais. “Contudo, em cinco mercados, quatro dos quais extracomunitários, registou-se um aumento do valor exportado para mais do que o dobro, entre 2007 e 2012: Itália, Suíça, Japão, Canadá e Austrália.” (Apiccaps,2013:32).

As importações portuguesas de calçado apresentam, também, uma considerável concentração. Neste caso, como se pode verificar no Anexo 7 Espanha, representa perto de 45% do total. Saliente-se a presença de um país não europeu, a China, entre as principais origens das importações, embora a sua quota não ultrapasse 9% e seja largamente inferior à que este país consegue noutros mercados europeus: as estatísticas oficiais subestimam seguramente a importância deste país, sendo razoável admitir que parte significativa do calçado oriundo desse país chegue a Portugal a partir de outros países europeus, nomeadamente aqueles, como a Bélgica, a França e a Holanda, que, sem terem produção própria significativa, surgem entre os principais fornecedores nacionais.

### 2.3.6. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO PORTUGUÊS

Apesar da fortíssima vocação exportadora da indústria de calçado, o mercado português continua a ser relevante para muitas das suas empresas. O consumo de calçado em Portugal, em 2012, deverá ter sido da ordem dos 51,8 milhões de pares, cerca de -12% da cifra registada dois anos antes, o que vai ao encontro da diminuição generalizada do consumo. No entanto, em valor registou-se uma progressão para 614 milhões de euros, fruto do crescimento substancial do preço médio praticado. O aumento recente do preço médio no mercado interno contraria a tendência genérica que se vinha identificando de ano para ano, embora com oscilações, há mais de uma década, relacionada com a alteração do *mix* de produtos consumidos. Se as empresas portuguesas produzem predominantemente calçado de couro de gama média e alta que exportam na quase totalidade, Portugal vinha importando quantidades crescentes de calçado em “outros materiais”, de reduzido preço, para consumo interno. Desde o início do século XXI e até 2010, a quantidade consumida cresceu mas, em contrapartida, deu-se uma significativa redução do preço médio praticado, como podemos constatar na Figura 22. A alteração da tendência de evolução do preço médio resulta, portanto de uma alteração no *mix* do consumo cuja estabilidade haverá que verificar no futuro próximo.



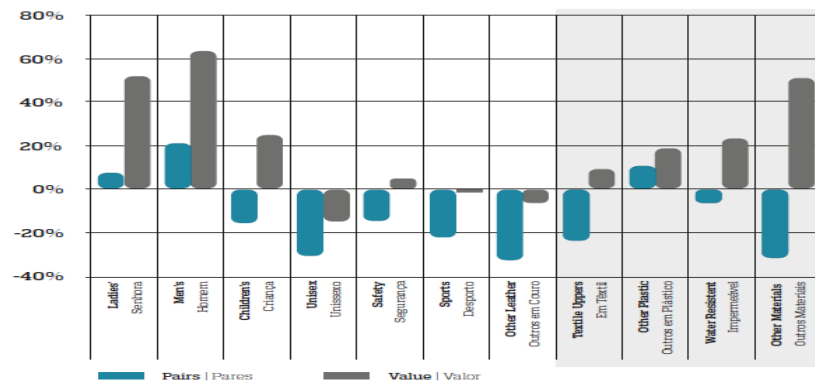
**FIGURA 22.** Consumo e Preço Médio em Portugal (1993-2012)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

A Figura 23 retrata esta evolução. É possível constatar que o calçado consumido

com outros materiais que não couro perdeu dinamismo, com reduções significativas em quantidade, de que se excetua apenas o calçado impermeável, com um crescimento de cerca de 11%. Os dois tipos de calçado em couro em que a produção nacional é mais forte acentuam o dinamismo verificado em anos recentes, registando-se aumentos de 8% e 21%, respetivamente, no calçado para senhora e para homem. Esta evolução é ainda mais notória quando se observam os dados em valor, registando-se aí uma progressão de 52% e 64%, respetivamente, em resultado do substancial aumento do preço médio. Todos os restantes tipos de calçado de couro registaram quebras quantitativas significativas.

Variation in consumption in Portugal by type of footwear (2007-2012)  
 Variação do consumo em Portugal, por tipo de calçado (2007-2012)



**FIGURA 23.** Variação do Consumo em Portugal, por tipo de Calçado (2007-2012)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

## 2.3.7. ESTRUTURA E ESTRATÉGIA

### 2.3.7.1. IMPLANTAÇÃO GEOGRÁFICA

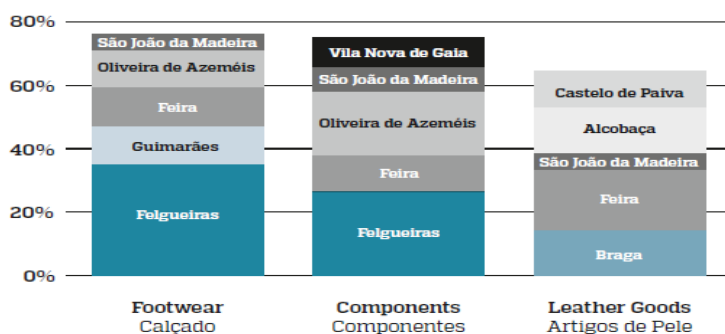
Uma das características mais marcantes da estrutura empresarial da indústria portuguesa de calçado é a forte aglomeração geográfica. “A aglomeração geográfica é uma das forças da indústria de calçado, favorecendo fenómenos de difusão do conhecimento e de formação de redes de empresas formais e informais e permitindo-lhes afirmar-se como um dos *clusters* mais relevantes da economia nacional.” (Apiccaps, 2011:58).

De acordo com a Figura 24, o concelho de Felgueiras, emprega mais de um terço das pessoas ao serviço da indústria de calçado. No vizinho concelho de Guimarães, por

sua vez, trabalham 12% dos efetivos da indústria. Estes dois concelhos são o núcleo de um dos pólos geográficos em que se organiza a indústria e que se estende para ocidente até Barcelos. O outro grande pólo da indústria situa-se no limiar entre as Regiões Norte e Centro, nos concelhos da Feira e de Oliveira de Azeméis, que absorvem, cada um, 12% do emprego setorial, também significativo em concelhos limítrofes, com destaque para São João da Madeira. Em conjunto, os cinco concelhos mais relevantes representam cerca de 75% do emprego na indústria portuguesa de calçado.

“ A indústria do calçado português está localizada no norte do país e está organizada em dois *clusters* geográficos; as cidades de Felgueiras e Guimarães, por um lado, e Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Oliveira de Azeméis, por outro. Todos são facilmente acessíveis a partir Aeroporto Internacional do Porto.” (Apiccaps, 2012: 69).

Percentage of industry's employees per municipality (2011)  
 Percentagem dos trabalhadores da indústria por concelho (2011)



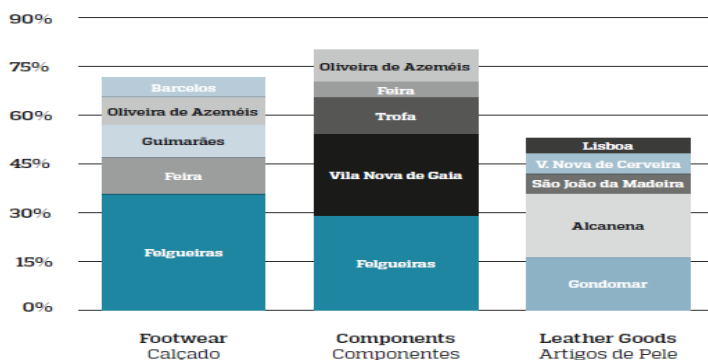
**FIGURA 24.** Percentagem dos Trabalhadores da Indústria por Concelho, 2011

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Na indústria dos componentes para calçado, o emprego é quase igualmente concentrado, embora com alguma variação na sua distribuição geográfica, com um maior peso do polo sul do *cluster* do calçado. Na indústria dos artigos de pele, a aglomeração geográfica é menor do que nas restantes duas, sendo que os cinco concelhos mais relevantes representam 65% do emprego. A forte aglomeração

geográfica destas indústrias repete-se, na origem das exportações portuguesas da fileira do calçado, como se pode observar na Figura 25.

Origin of exports - 5 main municipalities (value), 2012  
 Origem das exportações - 5 principais concelhos (valor), 2012



**FIGURA 25.** Origem das Exportações – 4 Principais Concelhos, 2012, (valor)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Tal como no próprio calçado, Felgueiras, Oliveira de Azeméis e Feira são igualmente três das cinco principais origens de exportações de componentes para calçado, representando, em conjunto, 44% do total.

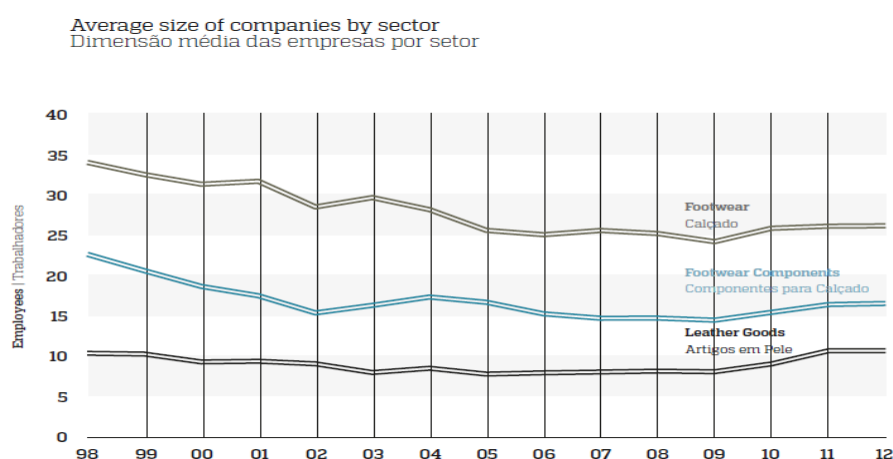
À semelhança do que acontece a nível do emprego, as exportações de artigos de pele apresentam uma origem geográfica mais dispersa. Alcanena é o concelho mais representativo, com 20%, seguindo-se de forma próxima Gondomar. São João da Madeira, Vila Nova de Cerveira e Lisboa fecham a lista dos concelhos mais relevantes nestas exportações. No conjunto, estes cinco concelhos representam pouco mais de metade das exportações nacionais de artigos de pele. Surpreendentemente, neste caso, dos cinco concelhos com maior peso nas exportações, só um, São João da Madeira, surge também entre os que têm maior peso no emprego.

### 2.3.7.2. ESTRUTURA DIMENSIONAL

A indústria de calçado português é constituída predominantemente por pequenas e médias empresas. A reduzida dimensão das suas empresas é, por vezes, apontada como um dos pontos menos positivos. Como se observa na Figura 26, a empresa média

emprega cerca de 26 trabalhadores. A mesma figura mostra, igualmente, que a dimensão média se reduziu na última década. Se recuarmos a valores de 1998 constataríamos uma redução ainda mais significativa (34 trabalhadores).

De referir, que a redução da dimensão média verificada resulta em parte não desprezível do desaparecimento de algumas grandes empresas, mais do que de uma tendência generalizada para a redução da dimensão das existentes. Muitas das unidades industriais de maior dimensão em atividade no nosso país, na sua quase totalidade de capital estrangeiro, encerraram, o que inevitavelmente reduziu o número médio de trabalhadores por empresa.



**FIGURA 26.** Dimensão Média das Empresas por Setor (1998-2012)

**FONTE:** Apiccaps, 2013.

Segundo a Apiccaps (2013), as estatísticas do Eurostat mostram que a dimensão média das empresas da indústria portuguesa de calçado é significativamente superior à que se encontra nos seus principais concorrentes europeus (Itália e Espanha) para o mesmo tipo de produção. Ainda que a dimensão possa dificultar a adoção de determinadas estratégias por parte das empresas portuguesas de calçado, ou funcionar como entrave à realização de alguns investimentos, em termos comparativos não reside neste fator a origem de uma desvantagem significativa, perante os concorrentes externos mais relevantes. Por outro lado, as estatísticas nacionais mostram que a dimensão média das empresas da indústria do calçado é claramente maior do que a da indústria transformadora, no seu conjunto.

Em 2012, as restantes indústrias do *cluster* tinham, uma dimensão empresarial média bastante inferior à do calçado: 17 trabalhadores na indústria de componentes e 11 na dos artigos de pele (Figura 26). Não tendo estado sujeitas a um processo de desaparecimento de grandes empresas como o que se verificou no calçado, na última década, as indústrias a montante apresentaram uma tendência de manutenção ou até ligeiro incremento da dimensão média das suas empresas, resistindo ao desaparecimento de muitas unidades de dimensão elevada que lhes subcontratavam fases do processo produtivo.

### **2.3.7.3. INOVAÇÃO E PROTEÇÃO DA PROPRIEDADE INTELECTUAL**

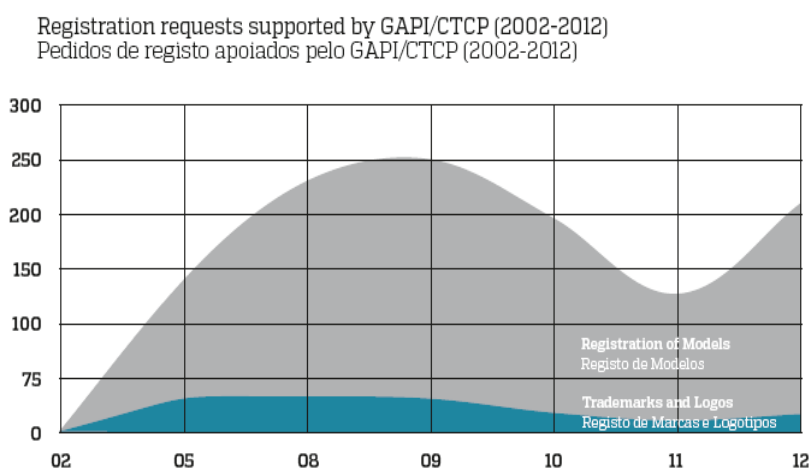
Na última década, a indústria portuguesa de calçado desenvolveu uma estratégia assente na inovação, procurando afirmar-se nos mercados internacionais pela sua capacidade de criação de moda e não apenas, como no passado, pelos seus méritos enquanto produtora. Esta estratégia exigiu um reforço das capacidades de criação e *design* das empresas, sendo a permanente renovação da gama de produtos um elemento fundamental da sua competitividade. De acordo com a Apiccaps (2013) muitas das empresas não ficaram por aqui e inseriram a atividade criativa ao nível do produto num processo de afirmação da sua identidade, materializando-o na criação de marcas próprias.

“A renovação e a internacionalização já fazem parte do ADN do setor” (Castro, 2013:5, cit. Apiccaps, 2013). Para Castro, a inovação recai sobre a procura de novos materiais e de novos modelos de negócio. Inovar significa também atrair novos empresários para a indústria. No campo da internacionalização, a ambição passa por uma forte presença na cadeia de valor. É importante não estar apenas na produção, mas apoiar aquelas empresas que precisam de ter uma presença mais forte nos mercados externos através do reforço da imagem.

A indústria portuguesa de calçado, à medida que se foi afirmando nos mercados internacionais pela sua capacidade de criação foi-se tornando um alvo apetecível para processos de imitação e cópia ilegítima que põem em causa a rentabilização dos investimentos por si efetuados. Deste modo, desde o início do século XXI, e com o apoio do Centro Tecnológico do Calçado, as empresas portuguesas têm vindo a fazer



uma utilização mais intensa de instrumentos como o registo de modelos, marcas e logótipos. A Figura 27 mostra que o recurso a estes instrumentos cresceu intensamente até 2009. Esse ano marca o abrandamento desta tendência, eventualmente porque a crise económica internacional obrigou a que as empresas direccionassem os recursos financeiros disponíveis para prioridades mais urgentes. Contudo, mantêm-se em níveis muito superiores aos do início da década, e em recuperação no último ano.



**FIGURA 27.** Pedidos de Registo Apoiados pelo GAPI/CTCP (2002-2012)

**FONTE:** Appicaps, 2013.

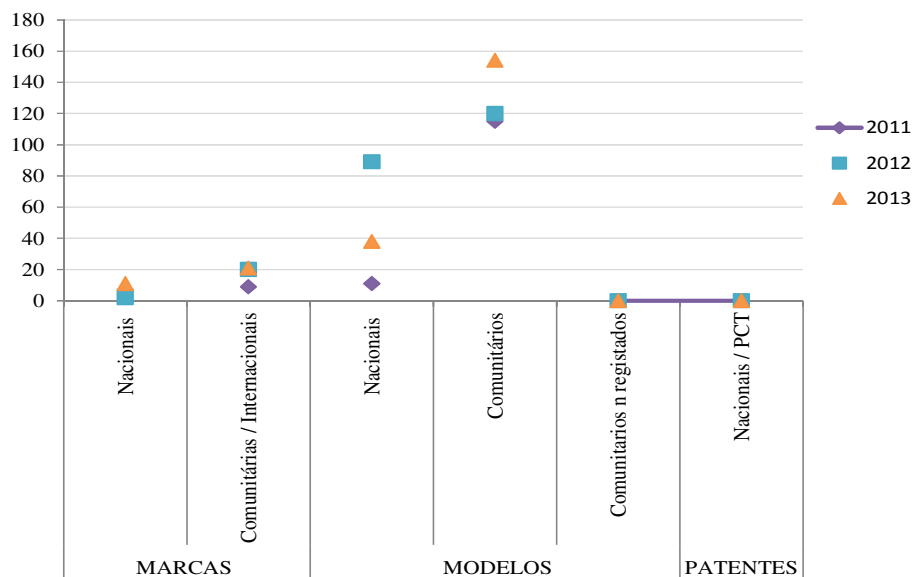
É no ano de 2012 que retomamos o crescimento do recurso a estes instrumentos, nomeadamente no pedido de registo de marcas comunitárias/internacionais e nos modelos nacionais e comunitários, como se pode observar na Tabela 2 e Gráfico 1.

**TABELA 2:** Pedido de Registo Apoiados pelo GAPI/CTCP (2011-2013) – Indicadores USO PI

INDICADORES USO PI		2011	2012	2013
<b>MARCAS</b>	Nacionais	7	2	11
	Comunitárias / Internacionais	9	20	21
<b>MODELOS</b>	Nacionais	11	89	38
	Comunitários	115	120	154
	Comunitarios n registados	0	0	0
<b>PATENTES</b>	Nacionais / PCT	0	0	0

**FONTE:** CTCP, 2013.

**GRÁFICO 1.** Pedido de Registo Apoiados pelo GAPI/CTCP (2011-2013) – Indicadores USO PI



**FONTE:** Elaboração Própria

#### 2.3.7.4. QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A estratégia da indústria, orientada para a evolução para segmentos de mercado mais exigentes e de maior valor acrescentado, exige naturalmente o reforço da qualificação dos seus recursos humanos. “O sucesso que o calçado tem tido leva-nos a ambicionar termos outra meta: a de qualificar e rejuvenescer os recursos humanos do setor. As políticas tradicionais investem muito na qualificação de base, mas é necessário qualificar o topo, com medidas e programas que estejam à medida das empresas.” (Castro, 2013:5, cit. Jornal Apiccaps, 2013). Para Castro, é preciso atrair e colocar o setor na agenda dos jovens licenciados e apostar em programas de gestão para reforçar as competências técnicas e qualificar a própria gestão das empresas. O autor defende o ensino dual e o empreendedorismo como forma de fixar pessoas mais novas e mais capazes no setor.

O Anexo 8 mostra que esse processo continua em curso, havendo uma clara tendência de aumento do peso dos trabalhadores qualificados e dos quadros médios e superiores no total da mão-de-obra. Contrariamente a alguns estereótipos que ainda não

foram completamente ultrapassados, os trabalhadores não qualificados representavam em 2011 menos de 9% da força de trabalho, quando duas décadas antes eram quase 30%.

#### **2.4 . QUE FUTURO PARA PORTUGAL?**

Perspetivar o futuro do calçado português exige uma avaliação das suas capacidades. Se algo distingue o calçado, face a outros setores da economia portuguesa, é a forma determinada e generalizada como, desde há mais de vinte anos, prossegue uma estratégia de afirmação nos mercados internacionais e de progressão na cadeia de valor.

De acordo com a Apiccaps, 2013, o objetivo pretendido é o de até ao final da década, conseguir um salto qualitativo no processo de afirmação internacional do calçado português, estabelecendo-o como uma referência fundamental da indústria a nível mundial.

Este processo de afirmação deve assentar na sofisticação e na criatividade da oferta portuguesa – dos seus produtos, dos seus processos produtivos, dos seus modelos de negócio – para lhe permitir continuar a apostar em segmentos de mercado em que a escolha se baseia mais no bom gosto do que no preço. A manutenção de uma base produtiva nacional é condição indispensável a um posicionamento no mercado que faz da flexibilidade, da rapidez de resposta e da qualidade do produto, os seus argumentos competitivos, assim se diferenciando da concorrência com outras origens.

Os elevados índices de competitividade necessários à manutenção dessa base produtiva não podem pôr em causa – pelo contrário, têm até que se apoiar em – padrões exigentes de sustentabilidade e responsabilidade social. Para isso, o *cluster* do calçado assume o conhecimento e inovação entre os seus valores estruturantes.

A estratégia do *cluster* do calçado pretende dar respostas a três fundamentais desafios - Qualificação, Inovação e Imagem:

- **Desafio de Qualificação:** Qualificação das pessoas, qualificação das empresas, qualificação das instituições. É necessário qualificar os atuais protagonistas e atrair novos protagonistas. Pessoas que tragam competências reforçadas na criação de produtos, na promoção, na produção, na gestão. Pessoas que assegurem a transição

geracional que muitas empresas estão a atravessar. Pessoas que qualifiquem as próprias empresas;

- **Desafio de Inovação:** Inovação tecnológica que abra novos horizontes às capacidades no domínio da flexibilidade e da resposta rápida que já caracterizam o *cluster*. Inovação nos materiais e nos produtos, explorando as potencialidades do couro mas não descurando as oportunidades oferecidas por outros materiais. Inovação nos modelos de negócio, aproveitando nomeadamente o potencial das tecnologias de informação e comunicação e preparando a indústria para alcançar mercados mais distantes. No domínio da inovação, a abertura que o Programa Quadro HORIZON 2020 demonstra às iniciativas de PME é uma oportunidade que o *cluster* tem que explorar;

- **Desafio no domínio da Imagem:** Apesar de todos os progressos feitos, ainda é possível reforçar o valor acrescentado do calçado português por via da elevação da sua imagem para níveis ainda mais exigentes. Para isso, é preciso continuar a investir na imagem coletiva. Mas é igualmente indispensável trabalhar a imagem individual das empresas que, por vezes, não está no mesmo patamar: dentro da diversidade do *cluster*, é preciso que, de forma adaptada aos segmentos em que atua, cada empresa tenha uma imagem de excelência.

De acordo com a Apiccaps, (2013:37) “[...]em 2020, o calçado português continuará a afirmar-se nos mercados internacionais, a partir de uma sólida base industrial nacional. Dará assim o seu contributo para os objetivos de internacionalização da economia, qualificação do perfil de especialização, investimento na educação e coesão social e territorial que Portugal assumiu no âmbito da preparação do Quadro Estratégico Comum 2014-2020 (RCM 98/2012).”

A estratégia para os próximos anos tem que acomodar a diversidade da indústria: não há um modelo de negócio único que seja adequado a todas as empresas. A diversidade tem, aliás, virtualidades, permitindo que as empresas se estruturam em redes, em que nem todos assumem as mesmas funções e responsabilidades, o que é um dos mecanismos fundamentais de difusão do conhecimento no seio do *cluster*.

## 2.5. SÍNTESE

Este capítulo teve como objetivo a apresentação do enquadramento da indústria de calçado português e a compreensão da sua estratégia. Para o efeito baseamo-nos na consulta e recolha de informação em literatura do setor do calçado.

As últimas duas décadas foram marcadas por profundas alterações no mercado mundial de calçado. Em 2009 a Europa sofreu uma recessão quase sem precedentes. Depois de alguma recuperação em 2010 e 2011, em 2012 o crescimento foi novamente negativo. O crescimento insatisfatório traduziu-se em aumentos de desemprego e quebras do rendimento disponível que travaram a dinâmica, já de si lenta, da procura no setor do calçado.

Em Portugal, a crise económica, que veio culminar uma década de crescimento muito lento, foi acompanhada de uma grave crise das finanças públicas e repercutiu-se seriamente no sistema financeiro. O tecido produtivo foi confrontado com fortes restrições no financiamento. Fruto deste contexto, a economia portuguesa foi submetida a um exigente processo de correção de problemas estruturais e desequilíbrios macroeconómicos acumulados nas últimas décadas.

Apesar do período tão difícil como 2007-2013, o setor do calçado conseguiu um desempenho muito interessante: aumentou exportações, estabilizou o emprego, aumentou o preço médio do calçado e passou a estar em mais mercados.

A evolução na cadeia de valor é perceptível pela aposta significativa na inovação como única forma de, a longo prazo, diferenciar a oferta portuguesa. De salientar, o crescimento da utilização de instrumentos de proteção da propriedade industrial, nomeadamente o registo de modelos, marcas e logotipos. A estratégia do *cluster* do calçado para um futuro próximo (2014-2020) visa consolidar a posição de Portugal como uma referência fundamental da indústria de calçado a nível mundial.



## **CAPÍTULO 3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA**

“O que realmente é necessário numa empresa que presta serviços são pessoas que gostem de pessoas” (Petro).

### **3.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo apresenta a caracterização da entidade acolhedora do estágio curricular - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal. Esta dividido em sete secções. A secção 3.2. faz uma breve caracterização à entidade, a secção seguinte apresenta a visão e missão do CTCP. A secção 3.4. descreve as atribuições e competências da entidade, a secção 3.5. identifica os recursos físicos e meios próprios do CTCP , a secção 3.6. faz menção aos recursos humanos e, por fim, na secção 3.7. uma síntese ao capítulo.

### **3.2. CARACTERIZAÇÃO DO CTCP**

#### **3.2.1. BREVE APRESENTAÇÃO DO CTCP**

O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal – CTCP - é uma entidade privada de direito público sem fins lucrativos criada a 12 de Dezembro de 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.

### **3.3. VISÃO E MISSÃO**

O CTCP tem como visão liderar de forma pró-ativa a transformação e consolidação da fileira portuguesa de calçado, na mais moderna e competitiva do mundo, através de iniciativas estratégicas coordenadas que conduzam as empresas para a excelência.

É missão do CTCP gerar valor e vantagens competitivas sustentáveis para as empresas portuguesas da fileira do calçado com serviços eficientes e de qualidade, nomeadamente:

1. Executar atividades de I&D – Investigação e Desenvolvimento que aprofundem o estado da arte e criem novos focos de excelência e liderança no panorama nacional e mundial;

2. Executar atividades de divulgação e transferência da inovação, e endogeneizar o conhecimento e a sua utilização pelas empresas;
3. Realizar atividades de apoio técnico e tecnológico e contribuir para a excelência na organização e produtividade das empresas;
4. Realizar atividades de melhoria da gestão industrial e estratégica;
5. Elaborar e produzir materiais multimédia para aumentar o nível de conhecimento das empresas;
6. Contribuir para o desenvolvimento social e ambiental sustentados;
7. Contribuir para a utilização da propriedade industrial como um instrumento de inovação e de diferenciação no mercado global;
8. Melhorar e aumentar as competências e capacidades dos recursos humanos;
9. Realizar atividades de vigilância económica e tecnológica, para antecipar as tendências e criar as melhores soluções para o futuro;
10. Promover a melhoria da imagem da fileira do calçado e aumentar o seu grau de atração junto das novas gerações;
11. Ter permanentemente em carteira, desafios inovadores para os diferentes segmentos e tipos de empresas que constituem a fileira do calçado;
12. Procurar financiamentos para as atividades de inovação nas empresas.

### **3.4. ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS**

O CTCP está estruturado segundo um organigrama funcional - Anexo 9 - que privilegia a atuação por objetivos e atividades ou projetos, incluindo Organismos Autónomos, Unidades ou Gabinetes Técnicos Operacionais de apoio ao desenvolvimento técnico e tecnológico das empresas:

- Unidade de Investigação e Qualidade, que inclui os Laboratórios de Ensaio e Serviços de Análise de Materiais, Ambiente e HST – Higiene e Segurança no Trabalho;
- Unidade de Organização e Gestão Empresarial;
- Gabinete de Formação e Qualificação Profissional;
- Gabinete de Formação e Qualificação;
- Gabinete de Estudos e Centro de Recursos;



- Organismos Autónomos que incluem Auditoria, Certificação, Normalização e Metrológica e o Apoio à Propriedade Industrial – GAPI);
- Unidade Central, que agrupa os Serviços Administrativos, de Informática, de Gestão de Sistemas, *Design* e Comunicação e Relações Públicas.

Os quadros do CTCP são polivalentes e desenvolvem a sua ação diária nas atividades ou projetos mais prioritários em cada momento, procurando-se, por norma, aliar atividades desenvolvidas internamente no CTCP, com outras atividades que exijam um contacto exterior com as empresas.

A gestão dos processos executados pelos Organismos, Unidades e Gabinetes Técnicos do CTCP é efetuada segundo as recomendações da norma ISO 9001.

Passaremos a fazer uma breve descrição de cada Organismo, Unidade e Gabinete Técnico do CTCP:

- **Unidade de Investigação e Qualidade:** Esta unidade técnica, uma das mais emblemáticas do CTCP, dispõe de elevadas competências na área do desenvolvimento de novos materiais, novos produtos, bens de equipamento e software. Iniciou as suas atividades em 1993, com a criação e coordenação de um cluster tecnológico envolvendo conjuntamente o CTCP, entidades do SCT, empresas de base tecnológica e empresas demonstradoras da fileira, dedicado à conceção e desenvolvimento de bens de equipamentos inovadores.

Na área do desenvolvimento de bens de equipamento e software, merecem destaque os projetos de maior expressão: Projetos LogicStore e Minorjet (1993-1994); Projeto mobilizador FACAP - Fábrica de Calçado do Futuro, (1995-2000), responsável pelo aparecimento de cerca de 40 novos equipamentos e sistemas; Projecto mobilizador FATEC – Fábrica de Alta Tecnologia para Calçado, (2002-2006), responsável pelo aparecimento de cerca de 60 novos equipamentos e sistemas; Projeto GIASOFT, de desenvolvimento de *software* (GIAQ, GIAPROD, GIALEARN, GIALAB) específico para a fileira do calçado nas áreas da Qualidade, Produtividade e Certificação (2006-2008);

Os resultados destes projetos encontram-se instalados e em funcionamento e são comercializados nos mercados nacional e internacional. Ocorreu igualmente a

transferência destas soluções para outros setores, nomeadamente para a indústria automóvel, rochas ornamentais, mobiliário e metalomecânica.

No âmbito da vigência do QREN, o desenvolvimento de Bens de Equipamentos, Processos e Sistemas foi reforçado e enquadrado no Programa ShoeInov – Programa Operacional de Inovação da Fileira do Calçado, destacando-se os seguintes projetos I&DT, muitos dos quais já concluídos: Projeto AGILPLAN – Sistema de agilização do planeamento em rede para a fileira do calçado (2008-2010); Projeto SIBAP – Sistema Integrado de Balanceamento automatizado de sistemas de produção (2009-2011); Projeto InovLaser – Sistema de marcação de peles (2009-2011); Projeto FLEXIOPTIMA – Sistema de maquinaria CNC flexível, de funções modulares (2009-2012); Projeto ShoeID – Tecnologia RFID aplicada à cadeia de valor de calçado, produção, distribuição e loja retalho calçado (2009-2012); Projeto TOPICSHOE – Total Design, Process Integration and Commercial support tools for shoe Industry, (2010 – 2012); Projeto HSSF – Fábrica de Calçado de Produção Par a Par (2011-2013); Projeto mobilizador NEWALK – Desenvolvimento de novos materiais, componentes, produtos químicos, logística flexível, sistemas e automação e robótica (2011-2014).

Para além do desenvolvimento de bens de equipamento e sistemas o CTCP promoveu igualmente o desenvolvimento de novos materiais e produtos, nomeadamente através dos seguintes projetos: Projeto Mobilizador ShoeMat – Materiais Avançados para Calçado (2003-2006) responsável pelo aparecimento de 35 novos materiais e produtos; Projeto integrado CEC-made-shoe - Customização, Ambiente e Conforto no calçado, financiado pelo 6 PQ da EU (2004 – 2008), responsável pelo desenvolvimento de três conceitos de novos produtos (BioShoe – sapato biodegradável, produzido com materiais biodegradáveis; ActiveShoe – sapato com capacidade de adaptação às alterações do ambiente de forma “inteligente” para controlo de propriedades como a temperatura, humidade relativa, odores, etc.; Seamless Shoe – sapato com o mínimo número de costuras, através de novos conceitos de design e produção); O projeto integrado FlexiFunBar - Barreiras multifuncionais para Estruturas Flexíveis: Têxteis, Couro e Papel, (2004 – 2008), visando o processamento e funcionalização de superfícies com base em micro e nano tecnologias e a combinação de várias camadas de

forma a obter estruturas multifuncionais de materiais baseados em couro, têxteis, polímeros e papel. Outros projetos que deram origem a novas solas reforçadas por fibras, calçado funcional e de conforto com características específicas, novos compósitos termoplásticos, e elásticos avançados.

No âmbito do QREN foram implementados ou estão em curso de implementação os projetos de I&DT em consórcio: ADVANCEDHOE - Integração de soluções avançadas de materiais e de desenvolvimento de produto em calçado de elevado desempenho, 2008-2011; STRESS-LESS-SHOE - desenvolvimento de ortóteses plantares e calçado, minimizadores do stress mecânico da locomoção para utentes com sobrepeso, 2008 – 2011; BIONICPHOOT, Desenvolvimento de sistemas para avaliação de parâmetros de conforto térmico - biomecânico e calçado de conforto superior, 2008-2011; INOVLASER, Desenvolvimento de um novo sistema galvanométrico para corte de peles inteiras com laser, 2008 – 2011; ATLANTA TPV, Desenvolvimento de termoplásticos vulcanizados para aplicação em calçado, 2010-2012; BE NATURE, Desenvolvimento de couro & calçados biodegradáveis, 2010-2013; NEWALK, Materiais, Componentes e Tecnologias para calçado do futuro, 2011-2014.

No âmbito de programas de apoio da UE foram implementados os projetos: Shoelaw - Promotion of environmental legislation among european footwear industries, LIFE 08, ENV/E/000147, 2010 – 2012 e Naturalista - Post-used shoes recovery in footwear industry and other applications, ECO-INNOVATION, 2010 – 2012.

Para garantir a salvaguarda dos novos conceitos de calçado, desenvolvidos durante a implementação dos projetos anteriormente referidos, e a exploração vantajosa pelas empresas portuguesas, o CTCP procedeu ao registo internacional das Marcas de Certificação Biocalce, ActiveCalce e Recicalce, marcas setoriais para assinalar respetivamente calçado biodegradável, de elevado desempenho e reciclável, utilizadas por diversas empresas portuguesas nos mercados nacional e internacional.

Os projetos já concluídos e em curso evidenciam a forte dinâmica de I&DT do CTCP e das empresas da fileira do calçado e da ligação a entidades do SCTN – Sistema Científico e Tecnológico Nacional.

Esta Unidade inclui o Laboratório de Ensaio e Serviços de Análise. Este Laboratório está acreditado pelo IPAC - Instituto Português de Acreditação segundo a norma ISO 17025. O Organismo Notificado está acreditado pelo IPQ- Instituto Português da Qualidade para a certificação de EPI- Equipamentos de Proteção Individual da classe Calçado.

As principais atividades efetuadas pelo Laboratório de Ensaio e Serviços de Análise são: Ensaios e análises de matérias-primas, produtos em curso de fabricação e acabados; Desenvolvimento de métodos de ensaio e de análise de materiais e produtos; Ensaios de certificação de produtos e marcação CE nas áreas de calçado de segurança e profissional e ocupacional; Ensaios especializados nas áreas de conforto e biomecânica do calçado; Ensaios especializados nas áreas de ambiente interno e externo; Ensaios nas áreas de microbiologia e biotecnologia aplicada ao calçado, seus materiais e processos, entre outros; Ensaios e análises de novas matérias-primas e produtos, no âmbito de projetos de I&DT na área das tecnologias e ciências dos materiais; Análise e melhoria das condições ambientais e de higiene e segurança no trabalho (o Serviço de Higiene e Segurança no Trabalho está reconhecido pela ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho para as atividades de HST – Higiene e Segurança no Trabalho); Análise e melhoria das condições de utilização da energia e eficiência energética;

▪ **Unidade de Organização e Gestão Empresarial:** Esta Unidade executa uma diversidade de serviços de consultoria e assistência técnica, que abrange transversalmente todas as áreas funcionais das empresas da fileira do calçado: Elaboração e implementação de projetos de investimento; Implementação de melhorias organizacionais nos sistemas produtivos; Implementação de novos processos fabris; Implementação de novas tecnologias e novos sistemas para flexibilização e agilização da produção; Implementação de centros de conceção, engenharia de produto e prototipagem; Implementação de sistemas de informação e controlo de suporte à gestão empresarial; Implementação de sistemas de gestão e controlo para implementação de medidas de eficiência energética; Implementação de planos de negócios de apoio a estratégias comerciais e marketing; Implementação de estratégias de Internacionalização suportadas em estratégias de criação de marcas e coleções inovadoras; Implementação

de planos de marketing e promoção da empresa; Implementação de processos de *Benchmarking* empresarial; Implementação de processos de certificação de sistemas de gestão de empresas para as áreas de Gestão da Qualidade (ISO 9001), Gestão Ambiental (ISO 14001), Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho (OHSAS 18001), Gestão da Responsabilidade Social (ISO 26000), Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (NP 4457).

O envolvimento do CTCP nestas áreas, representa uma experiência acumulada de mais de 20 anos de atuação nas empresas. Desde o início da década de 90 que o CTCP promoveu, coordenou e apoiou a implementação da maior parte dos projetos de investimento em inovação empresarial, apresentados pelas empresas, aos diversos programas de incentivos em vigor em cada momento, incluindo nomeadamente o PEDIP I, PEDIDP II, PRISMA, RETEX, PAEDIR, SIR, POE-PRIME e POFC-QREN, através das suas diversas medidas operacionais. A fileira tem sabido utilizar eficientemente estes programas na implementação de estratégias inovadoras que têm consolidado a sua competitividade no mercado global.

Nesta dinâmica salientam-se os seguintes marcos: as ações de demonstração empresariais, que tiveram o grande mérito de exponenciar a Inovação no seio da fileira; as ações orientadas para a implementação de Sistemas de Informação e Gestão Industrial e Sistemas CAD/CAM/CAE de suporte aos gabinetes de desenvolvimento de produtos, sistemas de certificação e outros sistemas não diretamente produtivos; as ações orientadas para a Internacionalização, que permitiram às empresas a procura e conquista de novos mercados; os projetos mobilizadores, que tiveram o grande mérito de promover o I&DT no seio da fileira e de fazer surgir uma indústria de bens de equipamentos nacionais, assente na criação de empresas portuguesas de engenharia vocacionadas para a conceção e desenvolvimento de tecnologias inovadoras, que têm permitido a renovação e a flexibilização dos processos produtivos;

▪ **Gabinete de Formação e Qualificação Profissional:** Ao longo dos últimos anos, o CTCP promoveu e/ou esteve ativamente envolvido em vários programas com intervenções na área da formação e qualificação profissional, nas mais variadas modalidades, desde a formação clássica com as vertentes de formação inter e intra-

empresa, onde apoiou a criação e acompanhamento de planos de formação nas empresas, promoveu formação modular certificada, cursos de educação e formação de adultos, formação-ação, realizou diagnósticos e estudos setoriais na área da formação/emprego e desenvolveu recursos didáticos.

A experiência do CTCP nesta modalidade de formação está muito consolidada e vem de projetos anteriores de que são exemplo os seguintes: Programa GERIR (Organismo Gestor – IAPMEI) – três edições (três ações) com intervenções ao nível do diagnóstico estratégico e construção e implementação de um Plano de Ação. Foram abrangidas 42 empresas; Programa FORBEN (Organismo Promotor – RECET) – 1 Edição (2 Ações) implementado entre 2007 e 2008 e onde estiveram envolvidas 20 PME da fileira do calçado com cerca de 100 horas de Formação-ação por empresa; Programa ECOEMPRESAS (Organismo Promotor – EDV Energia) – 1 Edição (2 Ações) com o objetivo de melhorar a Eco-Eficiência da Região Entre Douro e Vouga. A participação do CTCP incidiu, durante 2006 e 2007, em cerca de 40 empresas da fileira do calçado com 80 horas de formação por empresa; Programa RESEG – Rede de Segurança (Organismo Promotor – RECET) – 1 edição realizada entre 2007 e 2008 contou com a participação de 15 formandos que após realizarem a certificação de Técnico Superior de Higiene e Saúde no Trabalho desenvolveram a prática em contexto empresarial, acompanhada por tutores especializados, envolvendo 15 empresas.

As áreas onde a sua intervenção é mais significativa e com maior impacto são:

- Gestão e Organização (planeamento e áreas de apoio, aprovisionamentos, métodos e tempos, custos industriais, logística em geral, recursos humanos, económico-financeira);
- Comercial/*Marketing*, incluindo competências linguísticas de utilidade direta nestas áreas;
- Internacionalização;
- Qualidade do produto e processo;
- Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Responsabilidade Social;
- Segurança e Saúde no Trabalho e Ambiente;

- Introdução de Sistemas e Processos Organizacionais Inovadores;
- Área Comportamental e Desenvolvimento pessoal (comunicação, liderança, trabalho em equipa);
  - Tecnologia do Produto e Processo da indústria do calçado (conceção e engenharia do produto, e produção);
    - Tecnologias dos Materiais;
    - Tecnologias de Informação e Comunicação;
    - Gestão Ambiental, Higiene e Segurança no Trabalho;
    - Línguas estrangeiras em especial com uma orientação vocacional técnica e comercial;
  - Secretariado e atividades administrativas (legislação laboral, técnicas de secretariado, arquivo);
    - Gestão e Administração, ao nível do controlo de gestão das várias áreas das empresas.

Estas áreas de intervenção estão alinhadas com os vários Planos Estratégicos da Indústria de Calçado, designadamente 2007-2013 que definiu como prioridades estratégicas a Inovação, a Qualificação dos Recursos Humanos e a Internacionalização.

A intervenção formativa do CTCP é ainda notória na dinamização de práticas de responsabilidade social nas PME do *cluster* do calçado, disseminação de boas práticas ambientais e constitui um impulso significativo na qualificação dos seus recursos humanos.

O Gabinete de Formação está acreditado pela DGERT- Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, para a realização de ações de formação e qualificação profissional para a fileira do Calçado.

#### **Formação Intra-Empresas:**

O CTCP apoia a elaboração de planos de formação das empresas, desde o diagnóstico ao desenvolvimento e avaliação da formação, acompanhando as candidaturas desde a sua elaboração e submissão até ao seu encerramento. No âmbito do POPH medida 3.2 foram apoiadas entre 2008 e 2011, 32 empresas num total de 44

projetos, totalizando um investimento em formação de mais de 1 milhão de euros por parte das empresas envolvidas.

### **Formação Modular Científica:**

Desde 2008 e potenciando a sua experiência e competências reunidas desde 1.995 na formação para ativos, o CTCP tem vindo a desenvolver formação modular certificada com taxas de execução muito acima das expectativas, estando já no terceiro projeto consecutivo que irá até Agosto de 2014.

O primeiro projeto desenvolvido entre 2008-2010 exclusivamente para a região Norte envolveu 1.290 ativos num total de 40.719 horas assistidas. O segundo projeto desenvolvido entre 2010-2012, envolveu 1.542 ativos na região Norte e 222 ativos na região Centro, com um total de 53.507 horas assistidas na região Norte e 8.457 horas assistidas na região Centro.

O projeto já iniciado para o período 2012-2014, prevê realizar um total de 48.375 horas para a Região Norte e 9.750 horas para a Região Centro.

Todas as atividades de formação, incluindo a inscrição em cursos e ações de formação, as folhas de presenças, a troca de informações entre formadores e formandos, a disponibilidade materiais de apoio são geridos de forma remota por uma plataforma de formação à distância<sup>12</sup> desenvolvida pelo CTCP.

▪ **Gabinete de Estudos e Centro de Recursos:** Este Gabinete concentra as atividades de caráter coletivo desenvolvidas pelo CTCP para a melhoria da competitividade das empresas da fileira do calçado.

Estas atividades concentraram-se no passado recente, na produção de manuais técnicos, vídeos técnicos e CD-ROM's para apoio a ações de formação e qualificação de quadros e de empresas, merecendo destaque os seguinte: Manual e vídeo de costura - no âmbito do Programa FORCE; Sistema de formação multimédia em CAD calçado - no âmbito do Programa COMETT; Curso de colagens para técnicos da indústria de calçado europeia - no âmbito da medida ATEST Projeto, Programa FORCE; CD-ROM sobre Planeamento e Controlo da Produção; Kit de Formação para gestor da produção, co-financiado pelo POEFDS; *Kit* de formação para lojas, co-financiado pelo POEFDS;

---

<sup>12</sup> [www.gialearn.com](http://www.gialearn.com)



Coletânea de 10 vídeos sobre o processo produtivo do calçado, co-financiado pelo POEFDS;

Foram igualmente desenvolvidos os seguintes estudos setoriais: Estudo “Novas Profissões para a Fileira do Calçado” co-financiado pelo POEFDS (2007, uma parceria CTCP, APICCAPS, UCP) – Estudo prospetivo sobre novas competências necessárias para a fileira do calçado num quadro futuro de inovação e concorrência, realizado com base numa metodologia de desenvolvimento de cenários e auscultação das empresas; Diagnóstico de necessidades de formação segundo modelos de estratégia para a competitividade (2007) cofinanciado pelo POEFDS – desenvolvimento de uma metodologia de diagnóstico de necessidades de formação; Guia prático para a reestruturação de empresas – Programa NOVOS RUMOS - Reconversão de Ativos do Setor do Calçado para Novas Profissões (2005-2007) co-financiado pelo Programa Iniciativa Comunitária EQUAL– produção de ferramentas de apoio ao levantamento de competências, pelas empresas.

Em 2011, o CTCP participou nos projetos SIAC coordenados pela RECET – Associação dos Centros Tecnológicos de Portugal (Pense Indústria 2.0, *Business & Technical Intelligence* 1 e 2, e GAPI 2) e nos projetos âncora da APCM - Associação Pólo de Competitividade da Moda (IMATEC e Competitividade Responsável), continuando ainda com a execução do projeto CTCP\_Inov.

Entre os resultados destes projetos, foram publicadas uma série de 18 brochuras integradas na Biblioteca Básica do Empresário que vão desde as Vendas e Negociação, Estratégia, *Marketing*, *Balanced Scorecard*, Produção *Lean*, *Marketing Verde*, Responsabilidade Social, Gestão de Recursos Humanos, Orçamentação e Controlo de Custos, Gestão Ambiental e Eficiência Energética, Propriedade Industrial. Estas brochuras estão disponíveis para consulta e descarregamento no portal do CTCP<sup>13</sup>.

O CTCP coordenou e/ou participou, nos últimos 5 anos, vários projetos transnacionais nomeadamente: Projecto 2WORKSAFE – *Cascade Training Methodology on HSW to Footwear*<sup>14</sup> coordenado pelo CTCP, no âmbito do *LifeLong Learning Programme*, Desenvolvimento de Inovação 2008-2010, e que produziu entre outros

---

<sup>13</sup> [www.ctcp.pt](http://www.ctcp.pt)

<sup>14</sup> [www.ctcp.pt/inovacao/2worksafe](http://www.ctcp.pt/inovacao/2worksafe)

instrumentos e metodologias de apoio às empresas na área da HST, uma metodologia de formação em cascata dedicada a empresas do setor do calçado composta por 3 cursos *e-learning* destinados a 3 tipos de público-alvo nas empresas na área da Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho; Projeto HISS - *Help to Improve Soft Skills*<sup>15</sup>, coordenado pelo CTCP, no âmbito do *LifeLong Learning Programme*, Transferência de Inovação 2009-2011, e que produziu entre outras ferramentas e metodologias, uma *toolbox*<sup>16</sup> dedicada à identificação, avaliação e desenvolvimento das *Soft Skills* destinada a empresas, responsáveis de RH, profissionais e entidades de formação e emprego, ativos empregados e desempregados. O Projeto NOVOS RUMOS<sup>17</sup> - Reconversão de Ativos do Setor do Calçado para Novas Profissões, coordenado pelo CTCP, no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL 2005-2008, e que produziu ferramentas expeditas de reconhecimento e desenvolvimento de competências dedicadas a ativos da fileira do calçado e instrumentos de apoio às empresas em fase de reestruturação; Projeto *SUNRISE*<sup>18</sup> - Integração de imigrantes na fileira do calçado, no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL 2002-2004, e que apoiou a formação e integração de imigrantes de Leste em empresas de calçado e afins.; Projecto SH@re – *Language E-learning Tool for Vocacions – Share the Standards*<sup>19</sup>, *LifeLong Learning Programme*, Transferência de Inovação 2011-2013, onde serão desenvolvidos entre outros recursos, um curso *e-learning* de aprendizagem do Inglês específico para públicos relacionado com o calçado, de acordo com o propósito do Quadro de Referência Europeu para a Aprendizagem de Línguas Estrangeiras.; Projecto *SHOE FUTURE – Education of New Generation of Leather and Footwear Experts Profiles*<sup>20</sup>, *LifeLong Learning Programme*, Transferência de Inovação 2010-2012, onde vários manuais dedicados à tecnologia do calçado estão a ser compilados;

---

<sup>15</sup> [www.hissproject.eu](http://www.hissproject.eu)

<sup>16</sup> Acessível gratuitamente em [www.hisstoolbox.eu](http://www.hisstoolbox.eu)

<sup>17</sup> [www.ctcp.pt/novosrumos](http://www.ctcp.pt/novosrumos)

<sup>18</sup> [www.sunrise.org](http://www.sunrise.org)

<sup>19</sup> [www.shareproject.eu](http://www.shareproject.eu)

<sup>20</sup> [www.shoe-learn.com](http://www.shoe-learn.com)

- **Organismos Autónomos:** Que inclui Auditoria, Certificação, Normalização e Metrológica e o Apoio à Propriedade Industrial).

Estes Gabinetes Autónomos atuam de forma independente da prestação de serviços de consultoria e de assistência técnica, eliminando possíveis conflitos de interesse e de juízo em causa própria. Concentram as atividades independentes de: Auditoria a sistemas de gestão (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000, ISO 26000, NP 4457); Certificação de Produtos (EPIs, Biocalce, Activecalce); Normalização setorial para a fileira do calçado e Verificação metrológica de planímetros e calibração de equipamentos laboratoriais). O Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial do CTCP foi criado em 2001, em resultado de uma parceria com o INPI, com o objetivo de apoiar a utilização da PI - Propriedade Industrial pelas empresas, através do registo de marcas e modelos, e patentes de invenções. As principais atividades desenvolvidas pelo GAPI/CTCP incluem: conceção e desenvolvimento de estratégias de marca e de marketing associadas às linhas de produto das empresas; Elaboração de processos de Registo de Marcas, Modelos e Patentes, nacionais, comunitários ou internacionais; Assistência técnica às empresas em situações de contencioso resultante de infração na utilização de direitos de PI; Dinamização de iniciativas potenciadoras da utilização da PI, como a atribuição dos Prémios GAPI de Inovação em Tecnologia e *Design* na fileira do calçado;

- **Unidade Central,** que agrupa os serviços administrativos, de informática, de gestão de sistemas, de comunicação e *design* e relações públicas. Este é o mais recente serviço do CTCP, contando já com cerca 6 anos de atividade. Esta área de intervenção acolhe sobretudo os serviços de *design* de suporte às estratégias de comercialização e marketing das empresas, nomeadamente na: Criação e desenvolvimento da imagem de marca; Criação de material promocional e de marketing de suporte á apresentação das coleções e Criação de material promocional para *stands* expositores.

### 3.5. RECURSOS FÍSICOS E MEIOS PRÓPRIOS

O CTCP tem atualmente cerca de 370 associados sendo que mais de 80% destes são PME dos setores que compõem a fileira do calçado. No ano de 2012 contaram-se

2700 utilizadores dos seus diferentes serviços, sendo que mais de 500 empresas são clientes regulares.

O CTCP tem a sua Sede em S. João da Madeira e uma Extensão em Felgueiras, os dois polos da indústria principais da fileira do calçado.

A sede do CTCP em S. João da Madeira, dispõe de: Laboratório de Ensaios e Gabinetes de Apoio; Centro de demonstração de sistemas CAD/CAM Sistemas de Informação (TICs); Centro de Produção de Audiovisuais; 6 Salas de Formação e Auditório para 220 pessoas; Centro de Recursos em Conhecimento; Gabinetes e Áreas Administrativas; Sala para Reuniões; Bar e Área Social.

A extensão de Felgueiras inclui: Laboratório de Ensaios e Gabinetes de Apoio; 4 Salas de Formação e Auditório para 120 pessoas; Gabinetes e Áreas Administrativas, Salas de Reuniões; Bar e Área Social.

O CTCP dispõe das seguintes tecnologias e recursos infra-estruturais: Laboratório físico mecânico para a fileira do calçado; Laboratório químico de análise instrumental: cromatógrafos com diferentes injetores e detetores (de massa, de chama, de peso molecular, etc.); Espectrofotómetros (ultravioleta/visível, infravermelho, absorção atómica), microscópio óptico; calorímetros; Equipamentos de formulação, mistura e prototipagem de materiais poliméricos; Laboratório de biomecânica para calçado; Laboratório ambiental e de HST – Higiene e Segurança no Trabalho; Sistemas CAD/CAE; Sistemas de prototipagem rápida; Salas de formação e centro de *e-learning*; Centro de produção multimédia (vídeos, revistas técnicas, CD-ROMs, sites internet); Centros de formação e demonstração em *software* (sistemas de gestão da produção, sistemas de gestão da Qualidade, sistemas de *marketing*, bases de dados, servidores *web*);

### **3.6. RECURSOS HUMANOS**

O quadro de pessoal do CTCP é atualmente constituído por 46 colaboradores, maioritariamente com formação superior em áreas científico/tecnológicas, e com especialização em áreas focalizadas na fileira do calçado.

### 3.7. SÍNTESE

O presente capítulo teve como objetivo a caracterização da entidade acolhedora, Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.

Para o efeito baseamo-nos em documentação técnica disponibilizada pelo CTCP. Deste modo, efetuamos uma breve apresentação da entidade, da sua missão, da sua visão, das suas atribuições e competências, dos seus recursos físicos e meios próprios e dos seus recursos humanos.

O Centro Tecnológico do Calçado de Portugal é uma entidade privada de direito público sem fins lucrativos criada a 12 de Dezembro de 1986. O património associativo está dividido entre APICCAPS, INETI, IAPMEI, IPQ e as 463 empresas suas associadas. Atualmente, dispõe de amplas e modernas instalações nos 2 principais polos industriais do calçado, S. João da Madeira e Felgueiras.

O CTCP dispõe dos equipamentos necessários à intervenção em todas as áreas relevantes das empresas da fileira do calçado. É membro de várias associações e redes (RELACRE – Rede de Laboratórios Acreditados de Portugal; RECET – Associação de Centros Tecnológicos de Portugal, REDIT Rede de Infraestruturas do Norte de Portugal, EURIS – Associação Europeia dos Centros Tecnológicos do Calçado, UITIC – Associação Europeia dos Técnicos da Indústria de Calçado, TRAWMAR – Rede Temática de tratamento de resíduos, ETP *Footwear* – Plataforma Tecnológica Europeia de Calçado, SANJOTEC – Centro Empresarial e Tecnológico de S. João da Madeira, APCM – Associação Pólo de Competitividade de Moda,

O Quadro de Pessoal do CTCP compreende 46 pessoas das quais 31 possuem habilitações de nível superior. O CTCP está estruturado segundo um modelo funcional que privilegia a atuação por objetivos e projetos. Os quadros do CTCP são polivalentes e desenvolvem a sua ação diária nos projetos mais prioritários em cada momento, procurando-se, por norma, aliar atividades desenvolvidas internamente no CTCP com outras atividades que exijam um contacto exterior mais forte com a indústria.

A gestão dos processos incluídos nos diversos serviços e atividades do CTCP é efetuada segundo os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008.



## **CAPÍTULO 4. DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO CURRICULAR**

“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada.  
Caminhando e semeando, no fim terás o que colher” (Cora Carolina).

### **4.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem como objetivo a descrição do estágio curricular e está estruturado em seis secções. A secção 4.2. corresponde à caracterização do estágio curricular, a secção 4.3. descreve os outros domínios do estágio, a secção 4.4. faz referência a outras atividades do estágio, a secção 4.5. faz a apreciação do estágio e, por último, a secção 4.6. apresenta uma síntese do capítulo.

De salientar que os dados recolhidos e tratados do domínio nuclear do estágio curricular se encontram em anexo. Este facto deve-se à ênfase que atribuímos à compreensão do tema *Benchmarking*. Mais, referimos que a centralidade não está nos dados, mas na construção da plataforma do *Benchmarking* disponível no CTCP.

### **4.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁGIO CURRICULAR**

O estágio curricular foi realizado no CTCP, Centro Tecnológico do Calçado de Portugal em S. João da Madeira e foi desenvolvido na Unidade de Organização e Gestão de Empresas por um período de seis meses, com vista à conclusão do Mestrado em Gestão da Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

O objetivo do estágio foi o desenvolvimento de projetos de melhoria para PME da fileira do calçado, integrada em equipa de consultores da Unidade de Organização e Gestão de Empresas.

Vários foram os domínios definidos no Plano de Estágio (Anexo 10), sendo que o domínio nuclear consistiu no desenvolvimento da plataforma de *Benchmarking* para análise de gestão e análise económico-financeira de empresas da fileira do calçado.

Num contexto em que a globalização acentua a lógica competitiva e a alteração das práticas instituídas, em particular nas PME, é imperioso reconhecer a importância na promoção do reforço da capacidade inovadora das empresas. O sucesso em inovação reside na capacidade empresarial de criar, introduzir e desenvolver novos processos ou produtos no mercado e na capacidade da envolvente em facilitar esses processos. A

capacidade competitiva de uma determinada empresa pode ser positivamente influenciada por uma envolvente empresarial facilitadora, um ambiente cultural favorável e programas públicos bem estruturados, flexíveis e desenvolvidos em parceria, que induzam efeitos mobilizadores e demonstradores das melhores práticas empresariais. É neste contexto que o CTCP (2008:5) tem vindo a valorizar o *Benchmarking* definindo-o como “um instrumento potencialmente indutor de processos de inovação e de modernização nas PME que permite avaliar o desempenho empresarial, identificar razões de sucesso ou insucesso e perspetivar ações de melhoria nas empresas.” Para este organismo, um esforço de *Benchmarking* com sucesso segue a tese defendida por Watson, 1994. Este tem de passar por quatro passos distintos, que por sua vez seguem o método fundamental da qualidade, do ciclo de *Deming*:

**1. Planear:** Corresponde a responder a duas questões fundamentais: O que deve ser alvo de *Benchmarking*? Quais os processos críticos do negócio? Para a resposta a estas questões é necessário que se tenha uma boa perceção de quais os fatores chave para o sucesso. Depois, é necessário definir os indicadores adequados para avaliação das diferenças. Para a concretização deste domínio do estágio e para responder ao passo “planear”, foi definido que o âmbito deste exercício de *Benchmarking* seria de natureza económica financeira e os critérios do *Benchmarking* para a fileira do calçado, são:

- Amostra: 31 empresas;
- CAE: 15201;
- Volume de Negócios <5.000.000;
- Volume de Negócios > 5.000.000€;
- Periodicidade: 2010 e 2011.

As empresas participantes foram selecionadas pelo CTCP, de entre os seus associados, com base num critério de candidatura a projetos de investimento QREN e POPH com o apoio do CTCP. As empresas envolvidas no estudo representam 8,37% do número de associados do CTCP. A amostra selecionada corresponde a 2,34% do número de empresas existentes na fileira do calçado e 2,24% do número de trabalhadores do universo da população da fileira. (CTCP, 2011).



**2. Recolher Informação:** Também conhecido por Pesquisa/Executar. Há vários tipos de abordagens possíveis para a recolha da informação: inquéritos, entrevistas pelo telefone, visitas, entre outros. A informação a recolher é de dois tipos, a que é de domínio público, publicada na imprensa ou em revistas, e a que é proveniente do contacto direto com a empresa. Para realizar este passo, com base numa abordagem quantitativa, recorreu-se a dados financeiros primários do período 2010-2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP de uma amostra de 31 empresas da fileira do calçado representadas pelo CTCP e posterior preenchimento dos dados na plataforma do *Benchmarking* no Microsoft Office Excel 2007. E, com base nos mapas contabilísticos das empresas calculou-se um conjunto de indicadores (Anexo 11) económico-financeiros utilizados no *Benchmarking Índice* do IAPMEI e comumente aplicado em análises económico-financeiras pelo CTCP, com o objetivo de avaliar as questões de rentabilidade, gestão, produtividade, alavanca financeira e risco e solvência.

**3. Analisar:** A análise da informação recolhida deve ser feita segundo dois aspetos: a determinação das diferenças de desempenho e a identificação dos aspetos responsáveis pelos bons desempenhos nas melhores empresas. Neste passo foi elaborado um trabalho onde foi caracterizada e descrita de uma forma gráfica e tabular a amostra das 31 empresas selecionadas (Anexo 12) e a análise do *Benchmarking* setorial por volume de negócios e por ano (Anexo 14).

A partir dos dados contabilísticos recolhidos para empresas individuais, foi necessário chegar a valores que sejam representativos do que é expectável do setor. Face à indisponibilidade de dados financeiros das empresas para o ano de 2012, aquando da realização deste estudo, centramos a nossa análise no período 2010 e 2011.

Conforme mencionado no passo anterior: Recolher Informação, a análise de *Benchmarking* foi realizada com base numa abordagem quantitativa recorrendo-se a dados financeiros primários do período 2010-2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP, pelo que a mesma deverá ser sempre complementada com uma análise qualitativa.

As empresas selecionadas representam quatro classes em função do peso das exportações no seu volume de negócio:

- Até 10%;
- De 10 a 50%;
- De 50 a 90%;
- Superior a 90%.

Igualmente, a amostra é representada por nove concelhos: Castelo Paiva, Felgueiras, Guimarães, Oliveira Azeméis, S. João da Madeira, Santa Maria da Feira, Lousada, Vizela e Vila Nova de Gaia.

Neste conjunto de empresas, existem, obviamente, realidades muito diversas, tão diversas, que a tentativa de, para cada indicador, escolher um único valor representativo do conjunto, resultaria seguramente em valores que não corresponderiam a nenhuma daquelas realidades. Considerou-se, portanto, necessário segmentar a amostra de acordo com um critério relevante para o período 2010 e 2011.

Admitiu-se, que as empresas pudessem apresentar especificidades relevantes em função da sua dimensão. Consideraram-se, para esse efeito, duas classes de volume de negócios, como referido anteriormente: inferior a 5 milhões de euros e superior a 5 milhões de euros.

A dimensão da amostra e das suas várias subamostras encontra-se descrita na Tabela e respetivos gráficos do Anexo 11.

A amostra utilizada no estudo efetuado para os anos 2010 e 2011 é constituída por 31 empresas da fileira do calçado, sendo que a sua subamostra é representada por 16 empresas com um volume de negócios superior a 5.000.000€ e 15 empresas com um volume de negócios inferior a 5.000.000€.

Para um volume de negócios superior a 5.000.000€, e para a nossa amostra, o concelho de Felgueiras é o que concentra o maior número de empresas industriais, seguindo-se o de Santa Maria da Feira, sendo que os concelhos com menor representatividade deste tipo de empresa são Guimarães, S. João da Madeira, Oliveira de Azeméis, Lousada, Vizela e Vila Nova de Gaia.

Na amostra selecionada, o concelho de Santa Maria da Feira concentra o maior número de empresas industriais com um volume de negócios inferior 5.000.000€, seguindo-se os concelhos de Felgueiras e S. João da Madeira. Os concelhos de

Guimarães, Oliveira de Azeméis e Castelo de Paiva apresentam um número reduzido deste tipo de empresas.

Seguidamente, apresentou-se a análise de *Benchmarking* setorial efetuada à Indústria do Calçado, a qual se optou por analisar cada um dos grupos (V.N. <5.000.000€ e V.N.> 5.000.000€) numa forma evolutiva nos anos 2010 e 2011. As empresas selecionadas (amostra) estão identificadas numericamente de acordo com a Tabela do Anexo 13.

As empresas têm-se tornado cada vez mais competitivas, tendo necessidade de informação sobre a situação do setor em que se inserem e sobre a sua própria posição face às empresas com melhor desempenho a fim de tornarem ações corretivas e preventivas. A tendência dentro do setor é que só as empresas mais competitivas sobreviverão, mas para isso é fundamental que as empresas que querem sobreviver se munam das ferramentas necessárias a fim de saber o que os melhores estão a fazer.

Neste contexto, a metodologia do *Benchmarking* apresenta-se muito completa e abrangente para se poder caracterizar o setor de atividade.

Efetuada o cálculo dos indicadores económico-financeiros das empresas selecionadas para cada volume de negócios, para os anos de 2010, 2011 e, com base numa análise de *Benchmarking* para a fileira do calçado, a apresentação do valores foi feita de forma gráfica (Anexo 14) onde cada coluna representa o valor de cada empresa e a linha laranja representa o valor da mediana para a amostra em causa, e de uma forma tabular que apresenta uma desagregação de dados de cinco intervalos de percentil bem como a dimensão da amostra para os cálculos.

Esta análise permitiu-nos obter uma visão da evolução e do posicionamento da nossa amostra nos diferentes anos. Assim sendo, e em jeito de conclusão, a nossa amostra da fileira de calçado apresentou uma evolução positiva e um bom desempenho de 2010 para 2011 para cada grupo (V.N. <5 milhões € e V.N.> 5 milhões €).

Ainda neste projeto foi efetuado um teste ao funcionamento da plataforma de *Benchmarking*. Para o efeito foi selecionada aleatoriamente uma empresa associada do CTCP, designada “empresa do *Benchmarking*”. Foi elaborado um relatório de *Benchmarking* com o objetivo de fornecer à empresa do *Benchmarking* do setor de

atividade do calçado um padrão de comparação contra o qual possa avaliar o seu próprio desempenho de entre empresas concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes.

De igual forma, com base numa abordagem quantitativa recorreu-se a dados financeiros primários do ano de 2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP de uma amostra de 16 empresas da fileira do calçado (*empresas concorrentes*), representadas pelo CTCP, as quais são produtoras de calçado, CAE 15201. Recorrendo aos mapas contabilísticos das empresas calculou-se um conjunto de indicadores económico-financeiros, definidos tal como anteriormente no desenvolvimento da plataforma de *Benchmarking*.

As empresas participantes foram selecionadas pelo CTCP, de entre os seus associados, com base num critério de candidatura a projetos de investimento QREN e POPH com o apoio do CTCP e com um volume de negócios superior a 5.000.000€.

A “empresa do *Benchmarking*” que aqui analisamos apresentou, no ano de 2011, um volume de negócio de cerca de 6.600.000€, com 66 colaboradores e pertence ao concelho de Santa Maria da Feira. As exportações representam 94% do seu volume de negócios e o restante (6%) corresponde ao mercado interno.

A apresentação dos valores foi feita de forma gráfica, onde cada coluna de cor azul representa o valor do indicador de cada empresa participante, a coluna de cor verde apresenta o valor do indicador da “empresa do *Benchmarking*” e a linha laranja representa o valor da mediana para a amostra em causa, e de uma forma tabular e graficamente que apresenta uma desagregação de dados de cinco intervalos de percentil bem como a dimensão da amostra para os cálculos, procedendo-se assim à análise do desempenho da “empresa do *Benchmarking*”. As empresas participantes (amostra) estão identificadas numericamente (Anexo 15). Este estudo permitiu compreender a capacidade e o valor das técnicas de *Benchmarking* como forma de uma empresa identificar debilidades e pontos fracos, possibilitando a programação de planos de ação para obter melhorias. Esta análise permitiu, ainda, constatar que a “empresa do *Benchmarking*” apresenta alguns indicadores de rentabilidade com bom desempenho, sendo de salientar o VAB/Ativo Fixo Líquido, com uma posição relativa de 93%. Já ao

nível da rentabilidade do ativo total apresenta-se no quartil inferior correspondendo a uma posição relativa de 8%, o que significa que 92% das empresas da amostra apresenta um melhor resultado para este indicador.

Os indicadores de gestão apresentam um bom desempenho, salientando-se a rotação do ativo fixo líquido, a liquidez reduzida e a rotação de existências. Os restantes rácios apresentam valores medianos. Nos indicadores de produtividade, é de salientar o custo médio total por trabalhador que se situa no quartil superior. O volume de negócios por trabalhador e o valor acrescentado bruto apresentam valores medianos altos.

Os indicadores de alavanca financeira e risco apresentam valores medianos para a sua maioria. Há a salientar o rácio de cobertura dos encargos financeiros que se situa no quartil superior com uma posição relativa de 75%. Os indicadores de solvência apresentam valores medianos para a maior parte dos rácios. Porém, é de salientar o grau de endividamento que apresenta um valor mediano alto, indicando um valor de 70,48%, o que corresponde a uma posição relativa de 71% e significa que 29% das empresas da amostra apresentam melhor resultado para esta empresa. No entanto, é de referir que o valor apresentado pela empresa, 70,48%, está dentro dos limites considerados aceitáveis e suficientes para este indicador ( $1 > X > 0,66$  aceitável e suficiente).

**4. Adaptar e Melhorar:** O passo final é orientado para a ação e envolve os esforços de mudança da organização para melhorar o seu desempenho de acordo com as conclusões do estudo. O desenvolvimento de um plano de mudança conduz ao estabelecimento de uma lista de prioridades dos esforços de implementação.

Após conclusão da plataforma do *Benchmarking* a mesma encontra-se disponível no CTCP para atualização de futuras análises de *Benchmarking* e para apoio de trabalhos na área económico-financeira da fileira do calçado.

#### **4.3. OUTROS DOMÍNIOS DO ESTÁGIO**

O estágio comportou outros domínios. De seguida passaremos a descrever cada um deles:

▪ **Colaboração na coordenação do Programa Formação:** O Programa Formação PME é constituído por ações de consultoria e de formação ajustadas a micro, pequenas e médias empresas, até 100 trabalhadores.

Sendo este outro domínio do objetivo do estágio curricular, a tarefa consistiu na colaboração e desenvolvimento da análise económico-financeira de acordo com a metodologia deste programa da AEP concretizado pelo CTCP em 30 empresas da fileira do calçado

Esta tarefa teve início com a reunião de consultores-formadores de ligação (CFL), onde definimos os procedimentos da responsabilidade do CFL, referimos que a análise económico-financeira ficaria a cargo do CTCP, bem como, nas reuniões de acompanhamento do projeto, seríamos responsáveis pela elaboração das respetivas atas.

A análise económico-financeira consistiu em analisar empresas da fileira do calçado, integradas no programa FPME. Esta análise foi baseada nos dados contabilísticos das empresas, (IES), para o período 2009-2011, através do cálculo dos rácios de gestão, económicos e financeiros, onde foi elaborado para cada uma das empresas em análise um breve relatório em função dos resultados obtidos nestes rácios.

Neste domínio, também executamos o controlo de intervenções e recibos/faturas dos consultores-formadores. Este processamento baseou-se na análise das folhas de intervenção e dos recibos/faturas dos consultores-formadores preenchendo assim, os mapas “Controlo Mensal Consultores” e “Resumo CTCP”, no Microsoft Office Excel 2007, disponíveis na pasta “Formação PME”.

Ainda neste domínio, estudamos o enquadramento setorial do calçado. Esta tarefa consistiu na elaboração de um texto sobre o setor da fileira do calçado, com base na *Monografia Estatística* (2011) e *World footwear yearbook* (2012), APICCAPS.

O referido texto deu destaque a critérios como a situação económica mundial e nacional, preço médio das exportações de Portugal, concentração geográfica da indústria de calçado, mercado e preço internos, qualificação de mão-de-obra, fazendo referência à aposta nos quadros e chefias, forte aglomeração geográfica da estrutura empresarial da indústria de calçado e desafios da indústria do calçado e apostas em mercados promissores.

Igualmente, neste domínio, analisamos as tendências de Marketing para PME do calçado de moda. Foi reestruturado um texto já existente no CTCP e, tendo em conta que as ideias principais sobre o tema já estavam espelhadas no referido texto, foram executas as seguintes alterações/sugestões: Esquematização do texto por títulos e subtítulos, demos ênfase a determinados conceitos das áreas do *Marketing*, estratégia e desenvolvimento empresarial e sugerimos uma imagem dos 4 P do *Marketing-mix*;

▪ **Colaboração no desenvolvimento de projetos de investimento no âmbito do QREN e na utilização de mecanismos de controlo interno:** Nesta tarefa tivemos a oportunidade de colaborar no processo do caderno de encargos para qualificação de entidades prestadoras de serviços de consultoria especializada, que consistiu na preparação de análise a CV de consultores e cadernos de encargos, para a Consulta Nº 8/2013.

Esta tarefa foi executada por várias fases, a saber:

1. Organização da Documentação em Formatos Papel e Digital (Convite para a apresentação de proposta; Caderno de encargos para a qualificação de consultores/formadores prestadores de serviços de consultoria e formação especializada; Proposta dos consultores/formadores e CV);

2. Seleção dos Consultores/Formadores. Realização de uma reunião onde foi analisado a proposta e CV de cada um dos candidatos/as tendo sido atribuído a cada um, uma pontuação definida no respetivo caderno de encargos de acordo com as suas qualificações;

3. Preenchimento da Pontuação no Mapa “Seleção C.F.” no Microsoft Office Excel 2007;

4. Elaboração da Ata;

5. Arquivo em Formatos Digital e Papel da Notificação enviada a cada consultor/formador.

Foi também, criado um arquivo nos dois formatos para as Entidades Prestadoras de Serviço de Consultoria Especializada (Consultas Nº 4/2013 e Nº 5/2013);

▪ **Desenvolvimento de início de trabalho em termos de Barómetro de Responsabilidade Social:** Esta tarefa teve início na definição, compreensão dos

objetivos e metodologias a adotar no Barómetro de Sustentabilidade para as empresas da fileira do calçado, em reuniões das quais tive a oportunidade de estar presente.

Definido e compreendidos os objetivos e a metodologia a adotar efetuamos uma pesquisa *online* sobre o tema em artigos científicos, em diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade da GRI (*Global Reporting Initiative*), Cotec, Appicaps, Instituto Ethos, entre outros.

De seguida foi apresentada ao CTCP uma proposta de definição de indicadores económicos, ambientais e sociais e respetiva metodologia a adotar. Esta proposta foi aceite pelo CTCP que será aplicada em futuros relatórios de Barómetro de Responsabilidade Social a realizar pelo CTCP.

#### **4.4. OUTRAS ATIVIDADES**

Durante o estágio curricular foram realizadas outras atividades de caráter extraordinário, que apresentamos de seguida:

- **Análise económico-financeira a outros sectores de atividade:** nesta tarefa de caráter extraordinário, procedemos ao cálculo dos rácios de gestão, económicos e financeiros de empresas com o CAE 23610 – Fabricação de Produtos de Betão para a Construção;

- **Colaboração com o gabinete de apoio à promoção de Propriedade Industrial:** aqui, colaboramos com o GAPI – Gabinete de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial na pesquisa e registo de modelos e marcas no *site* do INPI, bem como, em tarefas administrativas: elaboração de cartas para envio de documentação de pedidos de registo de marcas;

- **Tradução de Texto:** consistiu na tradução de um texto em inglês para português sobre um estudo do Calçado na Suécia.

#### **4.5. APRECIÇÃO DO ESTÁGIO REALIZADO**

O estágio curricular decorrido no Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, com duração de seis meses no âmbito do Mestrado em Gestão teve como objetivo o desenvolvimento de projetos de melhoria para PME da fileira do calçado, integrada em equipa de consultores da Unidade de Organização e Gestão de Empresas.



Foram definidos vários domínios para o estágio, sendo que, consideramos como domínio nuclear o desenvolvimento da plataforma de *Benchmarking* para análise de gestão e análise económico-financeira de empresas da fileira do calçado. Os domínios secundários consistiram em:

- Colaboração na coordenação do Programa FPME;
- Colaboração no desenvolvimento de projetos de investimentos no âmbito do QREN e na utilização de mecanismos de controlo interno;
- Desenvolvimento de início de trabalhos em termos de Barómetro de Responsabilidade Social;
- Análise económica – financeira de PME da fileira do calçado, enquadrada nas intervenções de consultoria do CTCPC e a outros setores de atividade de caráter extraordinário;
- Colaboração com o Gabinete de Apoio à Promoção de Propriedade Industrial.

As atividades de análise económico-financeira e o desenvolvimento da plataforma de *Benchmarking*, que sendo conceitos abordados na licenciatura de economia e no mestrado em gestão, permitiram um contacto assíduo com o contexto real de trabalho e com um setor de atividade que está em constante inovação e evolução, assumindo cada vez mais uma estratégia de aumento do valor acrescentado.

O projeto Programa Formação PME permitiu o desenvolvimento das competências técnicas e acrescentar conhecimento do contexto da fileira do calçado.

A realização deste estágio foi bastante positiva, ainda que com algumas limitações dos recursos existentes, apresentou-se como um excelente momento de formação e de desenvolvimento de competências no campo da gestão de PME da fileira do calçado. Possibilitou um desenvolvimento individual no aperfeiçoamento de capacidades de aprender, de atuar, compreender e agir.

Desde o primeiro dia do estágio até ao último foi dada a possibilidade de crescer quer a nível pessoal quer profissional, desenvolvendo competências, alargando horizontes e aprendendo a ver cada vez mais longe. Esta aprendizagem irá influenciar o nosso desempenho, e, conseqüentemente a imagem que o mercado de trabalho tem de nós enquanto profissionais. Igualmente, permitirá desenvolver um bom sentido de boas

práticas e novas aprendizagens que só em contexto real foi possível adquirir. Trabalhar com profissionais qualificados e com vastos conhecimentos permitiu-me adquirir parte desses conhecimentos e hábitos de trabalho.

Em jeito de conclusão, consideramos que o objetivo proposto para este estágio foi atingido. Pudemos constatar que as atividades definidas foram interessantes e permitiram complementar e aperfeiçoar as competências socioprofissionais através de uma ligação entre o sistema educativo e o contacto com o mundo do trabalho.

#### **4.6. SÍNTESE**

O presente capítulo teve como objetivo a descrição do estágio curricular que decorreu no Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, num período de seis meses.

O objetivo geral do estágio curricular foi o desenvolvimento de projetos de melhoria para PME da fileira do calçado, integrada em equipa de consultores da Unidade de Organização e Gestão de Empresas.

Vários foram os domínios definidos, sendo que, o domínio nuclear consistiu no desenvolvimento da plataforma de *Benchmarking* para análise de gestão e análise económico-financeira de empresas da fileira do calçado.

Neste âmbito foi realizado um trabalho que decorreu em duas etapas:

1. A análise de *Benchmarking* setorial baseada numa abordagem quantitativa recorrendo-se a dados financeiros primários do período 2010-2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP, de uma amostra de 31 empresas da fileira do calçado, representadas pelo CTCP, CAE 15201, e, posterior preenchimento dos dados na plataforma do *Benchmarking* no Microsoft Excel 2007. Para obtenção dos dados, e com base nos mapas contabilísticos das empresas calculou-se um conjunto de indicadores utilizados no *Benchmarking* Índice do IAPMEI e comumente aplicado em análises económico-financeiras pelo CTCP, com o objetivo de avaliar questões de rentabilidade, gestão, produtividade, alavanca financeira e risco e solvência. De seguida, foi feita uma análise de *Benchmarking* setorial para cada um dos grupos (V.N.< 5 milhões de euros e V.N.> 5 milhões de euros) duma forma evolutiva;

2. Um Teste ao funcionamento da plataforma do *Benchmarking*, onde para o efeito foi selecionada aleatoriamente uma empresa associada do CTCP, designada “empresa do *Benchmarking*”.

De igual forma, com base numa abordagem quantitativa recorreu-se a dados financeiros primários do ano de 2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP de uma amostra de 16 empresas da fileira do calçado (empresas concorrentes), representadas pelo CTCP, as quais são produtoras de calçado, CAE 15201. Recorrendo aos mapas contabilísticos das empresas calculou-se um conjunto de indicadores económico-financeiros, definidos tal como anteriormente no desenvolvimento da plataforma de *Benchmarking*.

As empresas participantes foram selecionadas pelo CTCP, de entre os seus associados, com base num critério de candidatura a projetos de investimento QREN e POPH com o apoio do CTCP e com um volume de negócios superior a 5.000.000€.

Por fim, foi elaborado um relatório de *Benchmarking* com o objetivo de fornecer à empresa do *Benchmarking* do setor de atividade do calçado um padrão de comparação contra o qual possa avaliar o seu próprio desempenho de entre empresas concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes.

De salientar que a análise do *Benchmarking* realizada no âmbito deste estágio deverá ser sempre complementada com uma análise qualitativa, pois é importante cruzar informação através de escolha de outros indicadores que possam refletir com maior exatidão e realidade a situação do setor em análise ou da empresa.



## CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES

Este relatório de estágio tem como objetivo apresentar o trabalho realizado no estágio curricular decorrido no Centro Tecnológico do Calçado de Portugal de São João da Madeira e caracterizar e analisar a aplicação do *Benchmarking* enquanto ferramenta de gestão na indústria do calçado.

Realizou-se em primeiro lugar uma revisão de literatura. Sobre o *Benchmarking* como ferramenta de gestão, apresentaram-se perspectivas de diversos autores que defendem que o *Benchmarking* surgiu para responder a problemas nas organizações e é uma ferramenta essencial e o elemento chave para o êxito das organizações. Segundo Spendolini (1993), o *Benchmarking* é obrigatório para todos os aprendizes desta ferramenta e é uma grande referência para os mais experientes. Watson (1994) considera que o *Benchmarking* é mais do que uma moda passageira, é a ferramenta essencial para os negócios de sucesso.

Num cenário de crescente competitividade, as empresas são cada vez mais confrontadas com a necessidade de ferramentas de gestão que lhes permitam diagnosticar os fatores críticos do negócio, com o objetivo de corrigir rotas e de fazer mais e melhor. Sendo assim, o *Benchmarking* existe para responder a esta necessidade e são muitas as empresas que o procuram como instrumento de apoio à melhoria do seu desempenho (IAPMEI, 2013).

Da pesquisa bibliográfica concluímos que o *Benchmarking* é uma poderosa ferramenta para se melhor se conhecer o mercado, definido como a ferramenta que os gestores possuem para a prevenção de futuros riscos e para compreensão e adaptação da realidade das suas organizações.

Apesar de esquecido e muitas vezes visto com uma certa desconfiança por algumas chefias, que por algum motivo entendem o *Benchmarking* como apenas uma cópia, o horizonte que pode ser aberto por esta ferramenta mostra-nos umas das principais formas de aprendizagem: a partilha de conhecimentos.

No entanto, para que o uso do *Benchmarking* dê resultados positivos para a organização onde for aplicado, é preciso que se dê importância a alguns aspetos, tais como: a necessidade de um planeamento rigoroso do processo de implantação, a escolha

de forma acertada dos parceiros no processo, a recolha de dados relevantes para o processo, a identificação de lacunas, tanto positivas, quanto negativas e que, a identificação dessas lacunas gerem discussões sobre a possibilidade de implantar tais transformações na organização, levando em consideração a cultura, os orçamentos e etc. É ainda necessário que a comunicação dos resultados encontrados seja feita de forma competente e que, tanto os gestores como os colaboradores sintam vontade de se comprometer para que as melhorias aconteçam. Por fim, o trabalho deve ser sistemático, com vista à melhoria contínua como forma de atingir a Qualidade Total.

O trabalho empírico envolveu o desenvolvimento de duas etapas no sentido de responder ao objetivo proposto. A primeira etapa consistiu na análise de *Benchmarking* setorial baseada numa abordagem quantitativa, recorrendo-se a dados financeiros primários do período 2010-2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP, de uma amostra de 31 empresas da fileira do calçado, representadas pelo CTCP, CAE 15201, e, posterior preenchimento dos dados na plataforma do *Benchmarking* no Microsoft Excel 2007. Para obtenção dos dados, e com base nos mapas contabilísticos das empresas calculou-se um conjunto de indicadores utilizados no *Benchmarking Index* do IAPMEI e comumente aplicado em análises económico-financeiras pelo CTCP, com o objetivo de avaliar questões de rentabilidade, gestão, produtividade, alavanca financeira e risco e solvência. De seguida, foi feita uma análise de *Benchmarking* setorial para cada um dos grupos (V.N. <5 milhões de euros e V.N.> 5 milhões de euros) numa forma evolutiva nos anos 2010 e 2011.

A segunda etapa foi baseada num teste ao funcionamento da plataforma do *Benchmarking*, onde para o efeito foi selecionada aleatoriamente uma empresa associada do CTCP, designada “empresa do *Benchmarking*”. De igual forma, com base numa abordagem quantitativa recorreu-se a dados financeiros primários de 2011, tal como constantes da IES, disponibilizados pelo CTCP de uma amostra de 16 empresas da fileira do calçado (empresas concorrentes), representadas pelo CTCP, as quais são produtoras de calçado (CAE 15201). Recorrendo aos mapas contabilísticos das empresas calculou-se um conjunto de indicadores económico-financeiros, definidos tal como anteriormente no desenvolvimento da plataforma de *Benchmarking*. As empresas

participantes foram selecionadas pelo CTCP, de entre os seus associados, com base num critério de candidatura a projetos de investimento QREN e POPH com o apoio do CTCP e com um volume de negócios superior a 5.000.000€. Por fim, foi elaborado um relatório de *Benchmarking* com o objetivo de fornecer à empresa do *Benchmarking* do setor de atividade do calçado um padrão de comparação contra o qual possa avaliar o seu próprio desempenho de entre empresas concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes.

Ambos os estudos corroboram as conclusões das anteriormente mencionadas, permitindo conhecer a técnica *Benchmarking* como ferramenta orientadora de uma organização ao exterior, na procura de oportunidades de melhoria nos seus processos levando-a à excelência dos negócios.

Em concreto, a nossa amostra, 31 empresas da fileira de calçado, apresenta uma evolução positiva e um bom desempenho de 2010 para 2011 em ambos os grupos (V.N. <5 milhões € e V.N.> 5 milhões €). Sendo que, o teste efetuado à plataforma do *Benchmarking* para a nossa empresa do *Benchmarking* e para uma amostra de 16 empresas concorrentes permitiu compreender a capacidade e o valor das técnicas de *Benchmarking* como forma da empresa do *Benchmarking* identificar debilidades e pontos fracos, possibilitando a programação de planos de ação para obter melhorias.

Assim, este trabalho constitui um contributo para a gestão que o *Benchmarking* é uma ferramenta de gestão utilizada na análise de atividades para as quais se pretende dar ajuda à tomada de decisões, por via da comparação, com o que os "melhores" fazem, no mesmo mercado.

No entanto, este trabalho apresenta algumas limitações, nomeadamente a dificuldade das empresas em partilhar informação. Face à dificuldade de acesso a dados não económico- financeiros das empresas da fileira do calçado baseamo-nos numa análise de *Benchmarking* económico-financeira. Em virtude da indisponibilidade de dados das empresas para o ano de 2012, aquando da realização deste trabalho, centramos a nossa análise no período 2010 e 2011, o que constitui uma limitação.

Dada a importância do tema considera-se que muito há ainda que percorrer no campo da investigação nesta área sendo, portanto, um campo fértil de trabalho para outros investigadores.

Como sugestão para futura investigação, seria interessante estudar os fatores que poderiam sustentar o desenvolvimento do processo do *Benchmarking* num âmbito mais alargado, não apenas ao nível das tipologias utilizadas (análise económico-financeira baseada na consulta das IES das empresas da nossa amostra) mas também da inclusão de pesquisas secundárias e da constituição de amostras segundo critérios menos restritivos, o que permitiria que as empresas tirassem maior proveito das suas capacidades, aplicando o *Benchmarking* de forma sistemática. Outra sugestão para investigação futura poderá ser estudar o impacto da implementação do *Benchmarking* no desempenho das empresas envolvidas.



**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



- Apiccaps (n.d.). *Footure 2015 Programa de Ação para a Fileira do Calçado. Um Contributo para a Competitividade da Economia Portuguesa*. Disponível em: <http://www.apiccaps.pt/web/guest>.
- Apiccaps. (2007). *Indústria do Calçado, Plano Estratégico 2007-2013*. Disponível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e045d37a-accf-4c23-ae55-fe04afe00fc3&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=e045d37a-accf-4c23-ae55-fe04afe00fc3&groupId=10136).
- Apiccaps. (2011). *Calçado, componentes e artigos de pele: Monografia Estatística*, agosto.
- Apiccaps. (2012). *World Footwear Yearbook*, setembro.
- Apiccaps. (2013). *Calçado, componentes e artigos de pele: Monografia Estatística*.
- Apiccaps. (2013). *Footure 2020 Plano Estratégico - Cluster do Calçado*. Disponível em: <http://www.apiccaps.pt/web/guest>.
- Apiccaps. (2013). Notícias. *Jornal da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes e Artigos de Pele e Seus Sucedâneos*.
- Apiccaps. (2013). *World Footwear Yearbook*.
- Bendell, T., John.K. & Boutler L. (2005). *Manual do Benchmarking*. Mem Martins: Cetop (Ed).
- Braga, A.A.P. (2010). *A utilização do Benchmarking como ferramenta de gestão para a melhoria do desempenho organizacional*, novembro. Disponível em: <http://www.blogdocchs.filoinfo.net/sites/blogdocchs.filoinfo.net/files/Capas%20e%20Afins%20do%20T.C.%20de%20Andre%20Augusto%20Paiva%20Braga.pdf>.
- Camp, R. C. (1996). *Benchmarking dos processos de negócios descobrindo e implementando as melhores práticas*. Qualitymark (Ed).
- CAMP, R. C. (1998). *Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira (Ed.).
- Camp, R.C. (2010). *O Caminho da Qualidade Total*. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning (Ed).
- Cardia, W & Grings Z. (2013). *Benchmarking mais do que um conceito de moda*. Disponível em [www.afa.rgsul.net](http://www.afa.rgsul.net).

- CTCP. (2008). *Benchmarking para o sucesso da sua empresa*. CTCP (Ed.).
- CTCP. (n.d.). *Benchmarking na Fileira do Calçado*.
- CTCP. (n.d.). *Benchmarking no calçado*.
- Doliveiras, S.L., Martins, M.M.C., Protil, R.M. (2010). Utilização de *Benchmarking* na Gestão Estratégica das Cooperativas Agroindustriais Paranaenses. *RCO - Revista de Contabilidade e Organizações FEA-RP/USP*, v. 4, n. 10, p. 127-151, setembro-dezembro.
- Keegan R. & O`Kelly E. (2006). *Aplicar o Benchmarking para a competitividade – Guia Prático para PME*. IAPMEI – Unidade de Informação e Comunicação (Ed).
- Madeira, J. P. (1999). *Benchmarking a Arte de Copiar*. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, n. 411, 364-367.
- Sorio, W. (2013). *O que é o Benchmarking?*. Disponível em: [www.guiarh.com.br/](http://www.guiarh.com.br/).
- Spendolini, J.M. (1993). *Benchmarking*. Tradução Kátia Aparecida Roque; revisão Técnica Eduardo Correa Moura. São Paulo: Makron Books.
- Watson, H.G. (1994). *Benchmarking Estratégico*. Tradução Marisa do Nascimento Paro; Revisão Técnica Álvaro Mello. São Paulo: Makron Books.

## **WEBGRAFIA**

- [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=e045d37a-accf-4c23-ae55-fe04afe00fc3&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=e045d37a-accf-4c23-ae55-fe04afe00fc3&groupId=10136). Consultado a 19.11.2013.
- <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=1>. Consultado em 28.11.2013.
- [http://www.iapmei.pt/resources/download/BBP\\_contrato\\_tipo\\_AGO07.pdf?PHPSESSID=b3c4ced812c527ed5bc34d645dade01c](http://www.iapmei.pt/resources/download/BBP_contrato_tipo_AGO07.pdf?PHPSESSID=b3c4ced812c527ed5bc34d645dade01c). Consultado em 28.11.2013.
- [http://www.iapmei.pt/resources/download/codigo\\_de\\_conduta.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/codigo_de_conduta.pdf). Consultado a 19.11.2013.
- <http://www.iapmei.pt/>. Consultado a 19.11.2013.
- <http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkindex.php>. Consultado a 28.11.2013.

**ANEXOS**



## ANEXO 1. CÓDIGO DE CONDUTA DE *BENCHMARKING*



### Código de Conduta de Benchmarking

#### 1. Princípio da Legalidade

- Se existir qualquer dúvida potencial acerca da legalidade de uma prática, abstenha-se de a realizar.
- Evite discussões ou ações que possam conduzir a ou implicar um interesse na restrição de trocas comerciais, em esquemas de repartição de mercados e/ou de clientes, na fixação de preços, no estabelecimento de acordos de negócios, no 'arranjo' de concursos públicos, ou em corrupção. Se os custos forem um dos elementos da política de preços, não os discuta.
- Abstenha-se de adquirir segredos comerciais ou industriais por quaisquer meios que possam ser considerados impróprios, incluindo através da violação ou do incitamento à violação de qualquer dever de sigilo. Não revele ou utilize quaisquer segredos comerciais que possam ter sido obtidos por meios impróprios e que tenham sido revelados por terceiros em violação de um dever de sigilo ou de restrição de utilização.
- Não faculte, quer como consultor ou como cliente, os resultados de um estudo de *benchmarking* a outra empresa sem primeiro ter obtido o consentimento das partes que participaram neste estudo.

#### 2. Princípio da Troca de Informações

- Esteja disponível para prestar o mesmo tipo e nível de informações que pediu aos seus parceiros de *benchmarking*.
- Efectue uma comunicação completa logo no início da relação de *benchmarking* para clarificar as expectativas, para evitar más interpretações e para estabelecer um interesse mútuo nas trocas de *benchmarking*.
- Seja honesto e completo.

#### 3. Princípio da Confidencialidade

- Mantenha confidencial a troca de *benchmarking* entre os indivíduos e empresas envolvidas nela. As informações não devem ser comunicadas para fora das organizações parceiras sem o consentimento prévio do parceiro de *benchmarking* que as partilhou.
- A participação de uma empresa num estudo é confidencial e não deve ser revelada ao exterior sem a prévia autorização dessa empresa.

FONTE: IAPMEI



#### 4. Princípio da Utilização

- Utilize as informações obtidas através do *benchmarking* apenas para efeitos de formular melhorias para as operações e processos das empresas que participam no estudo de *benchmarking*.
- A utilização ou a comunicação do nome de um parceiro de *benchmarking* juntamente com os dados obtidos ou com as práticas observadas deve ser previamente autorizada por esse parceiro.
- Não utilize o *benchmarking* como meio de comercializar ou vender.

#### 5. Princípio do Primeiro Contacto

- Sempre que possível, inicie os contactos de *benchmarking* através de um contacto de *benchmarking* designado pela empresa parceira.
- Respeite a cultura empresarial das empresas parceiras e trabalhe de acordo com procedimentos mutuamente acordados.
- Obtenha um acordo mútuo, com o contacto de *benchmarking* designado, acerca de qualquer comunicação ou responsabilidade eventual para com as outras partes.

#### 6. Princípio do Contacto Terceiro

- Obtenha uma licença individual antes de fornecer o nome dele(a) em resposta ao pedido de um contacto.
- Evite revelar o nome de um contacto numa reunião aberta sem ter obtido a licença desse contacto.

#### 7. Princípio da Preparação

- Demonstre empenho na eficiência e na eficácia do *benchmarking* estando preparado antes de efectuar o contacto inicial de *benchmarking*.
- Tire o maior partido do tempo de *benchmarking* dos seus parceiros estando totalmente preparado para a troca.
- Ajude os seus parceiros de *benchmarking* a prepararem-se, fornecendo-lhes um guia de entrevista ou um questionário e uma agenda antes das visitas de *benchmarking*.

FONTE: IAPMEI



#### 8. Princípio da Conclusão

- Cumpra, atempadamente, cada compromisso assumido para com os parceiros de *benchmarking*.
- Complete cada estudo de *benchmarking* para satisfação de todos os parceiros, em conformidade com o que foi acordado.

#### 9. Princípio da Compreensão e da Ação

- Compreenda de que modo os seus parceiros de *benchmarking* gostariam de ser tratados.
- Trate os seus parceiros de *benchmarking* do modo que cada parceiro de *benchmarking* gostaria de ser tratado.
- Compreenda de que modo cada parceiro de *benchmarking* gostaria de ver a informação que fornece tratada e utilizada e trate-a dessa maneira.

FONTE: IAPMEI

## ANEXO 2: EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA PORTUGUESA DE CALÇADO

### Portuguese Footwear Industry Trend Evolução da Indústria Portuguesa de Calçado

	1974	1984	1994	2004	2006	2008	2009	2010	2011	2012*
<b>Industry   Indústria</b>										
<b>Companies   Empresas</b>										
number   número	673	971	1 635	1 432	1 448	1 407	1 346	1 245	1 324	1 354
<b>Employment   Emprego</b>										
number   número	15 299	30 850	59 099	40 255	36 221	35 308	32 510	32 132	34 509	35 355
<b>Production   Produção*</b>										
thousand pairs   milhares de pares	15 000	48 000	108 866	84 897	71 643	69 101	67 044	62 012	69 491	74 156
<b>Gross Production Value   Valor bruto de produção*</b>										
thousand Euros   milhares de Euros	12 330	318 891	1 620 001	1 471 214	1 338 555	1 397 617	1 414 614	1 283 475	1 511 085	1 797 030
<b>Foreign Trade   Comércio Externo</b>										
<b>Exports   Exportações</b>										
thousand pairs   milhares de pares	5 200	31 100	89 368	75 159	63 784	64 651	63 346	68 671	78 226	70 974
thousand Euros   milhares de Euros	3 093	164 060	1 283 867	1 273 252	1 166 116	1 290 991	1 232 027	1 296 919	1 541 626	1 608 479
<b>Imports   Importações</b>										
thousand pairs   milhares de pares	2 800	200	15 005	33 154	41 209	50 900	54 418	65 647	63 535	48 605
thousand Euros   milhares de Euros	324	738	97 087	271 126	318 277	431 662	401 157	425 270	467 035	415 062
<b>Trade Balance   Balança Comercial</b>										
thousand pairs   milhares de pares	2 400	30 900	74 362	42 005	22 575	13 751	8 927	3 023	14 691	22 369
thousand Euros   milhares de Euros	2 769	163 321	1 186 781	1 002 126	847 838	859 329	830 870	871 650	1 074 592	1 193 417
<b>Apparent Consumption*   Consumo Aparente*</b>										
thousand pairs   milhares de pares	12 600	17 100	34 503	42 892	49 069	55 350	58 117	58 989	54 801	51 787
thousand Euros   milhares de Euros	9 561	155 570	433 220	469 088	490 716	538 288	594 590	436 127	461 572	614 288
<b>Coverage rate (value)   Taxa de Cobertura (valor)</b>										
	65,5%	22,224%	1,322%	47,0%	36,6%	29,9%	30,7%	30,5%	33,0%	38,8%
<b>Share of Imports in Apparent Consumption (value)   Peso das Importações no Consumo Aparente (valor)</b>										
	3,4%	0,5%	22,4%	57,8%	64,9%	80,2%	67,5%	97,5%	101,2%	67,6%
<b>Share of Exports in Production (value)   Taxa de Exportação (valor)</b>										
	25,1%	51,4%	79,3%	86,5%	87,1%	92,4%	87,1%	101,0%	102,0%	89,5%

\* APICCAPS Estimates | Estimativas APICCAPS

\*\* APICCAPS Forecasts | Previsões APICCAPS

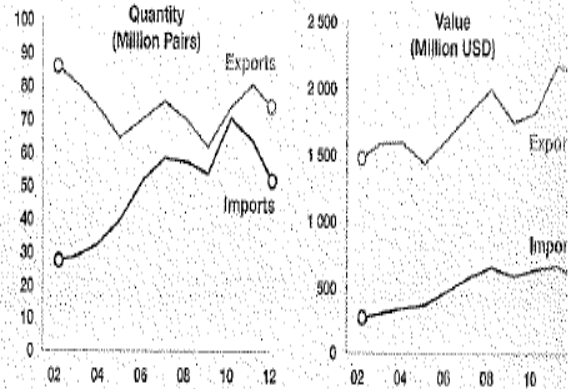
FONTE: Apiccaps, 2013

### ANEXO 3: FOOTWEAR INDUSTRY



#### Footwear industry 2012

	Value		Quantity		Price
	Million USD	World Rank	Million Pairs	World Rank	USD
Exports	2 122	11	71	17	29.90
Imports	541	32	49	53	11.11
Production			74	19	
Consumption			52	55	



#### Main trading partners 2012

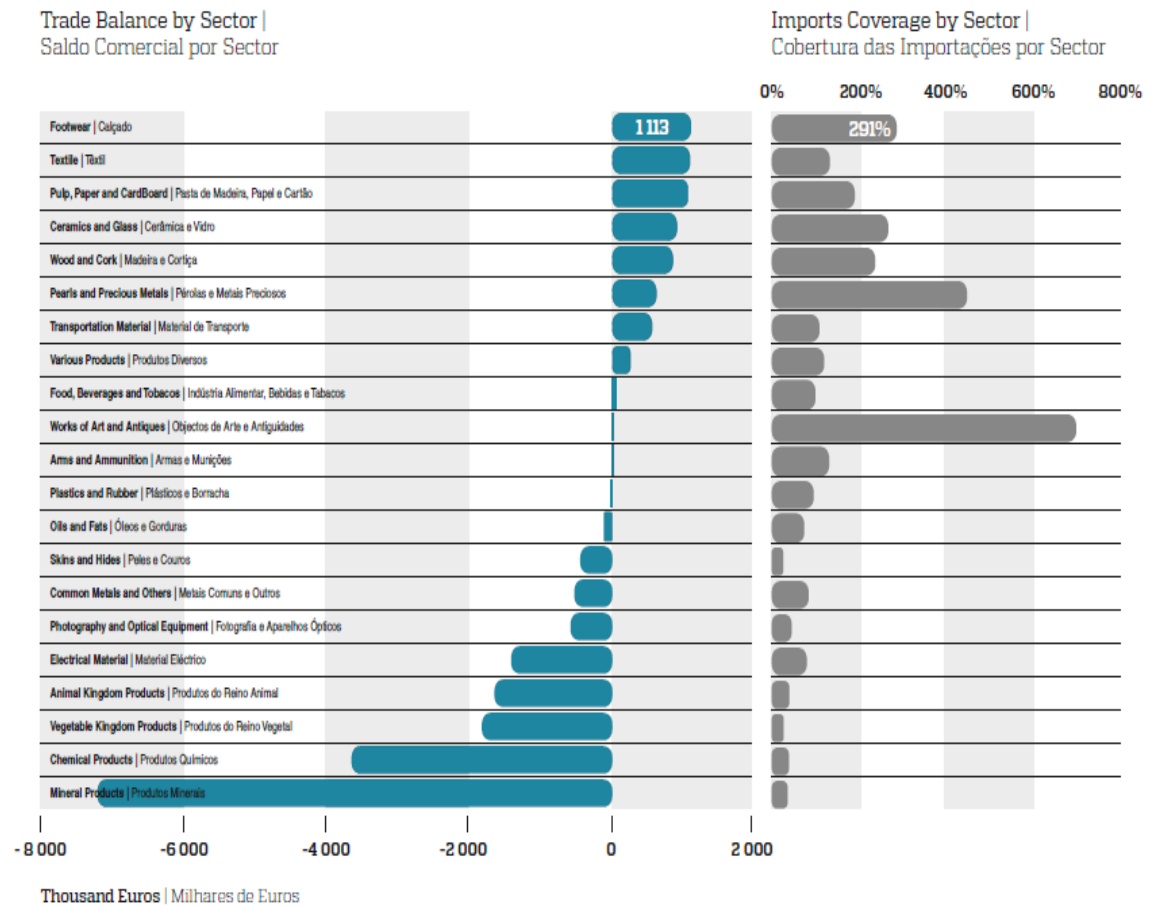
Export Markets	Million USD	Value Share	Million Pairs	Quantity Share	Last 5 years variation				Import Markets	Million USD	Value Share	Million Pairs	Quantity Share	Last 5 years variation			
					USD	Million	%							USD	Million	%	
France	560	26%	17	24%					Spain	239	44%	19	36%				
Germany	390	18%	12	16%	37%				Belgium	79	14%	3	6%	27%			
Netherlands	266	13%	8	11%	37%	31%	13%		Italy	57	10%	2	4%	4%	-25%	-50%	-7%
Spain	215	10%	13	18%	37%	31%	13%	22%	China	47	9%	13	28%				
UK	159	7%	5	8%				22%	France	41	7%	3	6%				

FONTE: Apiccaps, 2013.

## ANEXO 4: SALDO COMERCIAL E TAXA DE COBERTURA (2012)

10

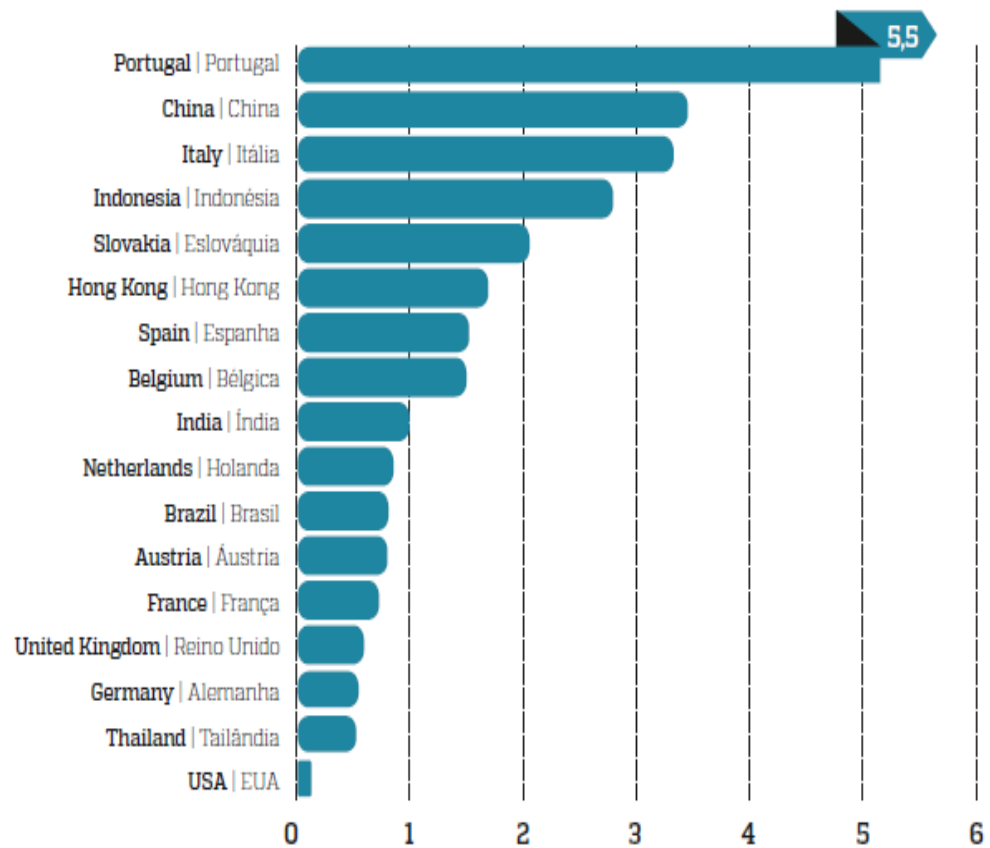
Trade Balance and Coverage Rate (2012)  
Saldo Comercial e Taxa de Cobertura (2012)



FONTE: Apiccaps, 2013.

## ANEXO 5: VANTAGEM COMPARATIVA REVELADA (2012) – CALÇADO

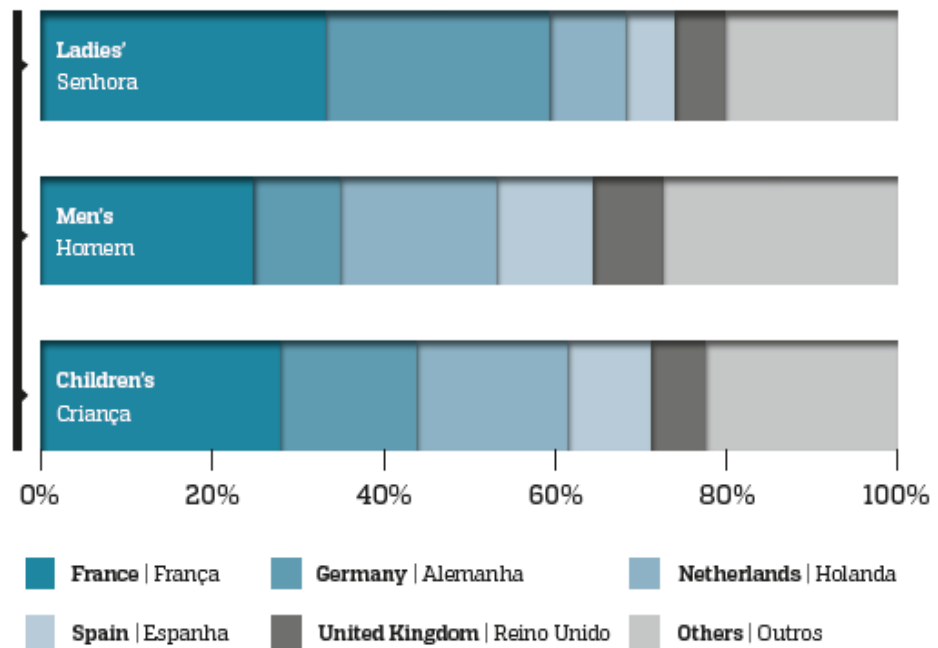
Revealed comparative advantage (2012) - Footwear  
Vantagem comparativa revelada (2012) - Calçado



FONTE: Apiccaps, 2013.

## ANEXO 6: CINCO PRINCIPAIS MERCADOS DE EXPORTAÇÃO POR TIPO DE CALÇADO (VALOR)

Five main export markets by Type of footwear (value)  
Cinco principais mercados de exportação por tipo de calçado (valor)

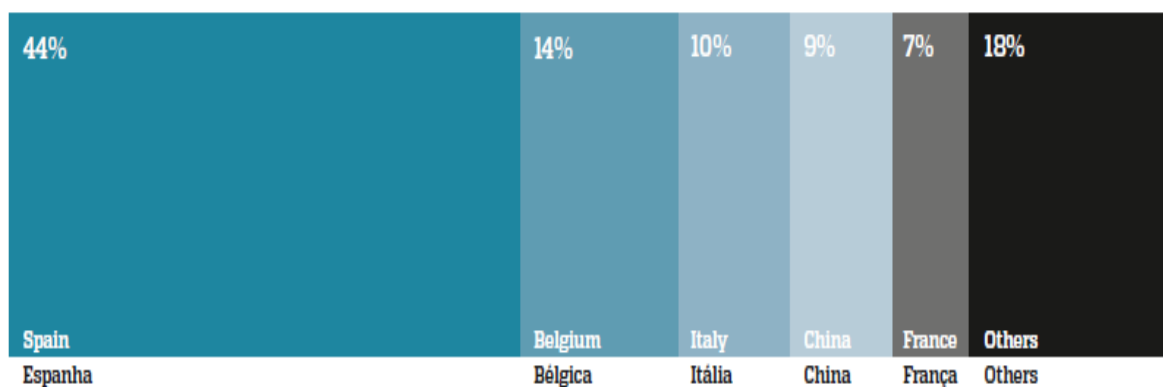


FONTE: Apiccaps, 2013.

## ANEXO 7: CINCO PRINCIPAIS ORIGENS DAS IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE CALÇADO, 2012 (VALOR)

16

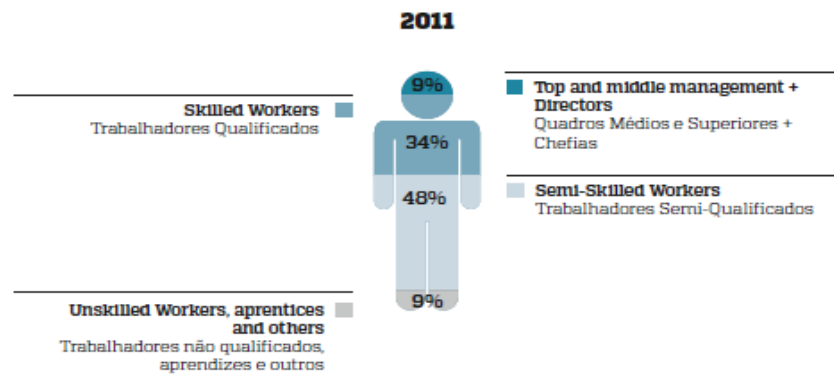
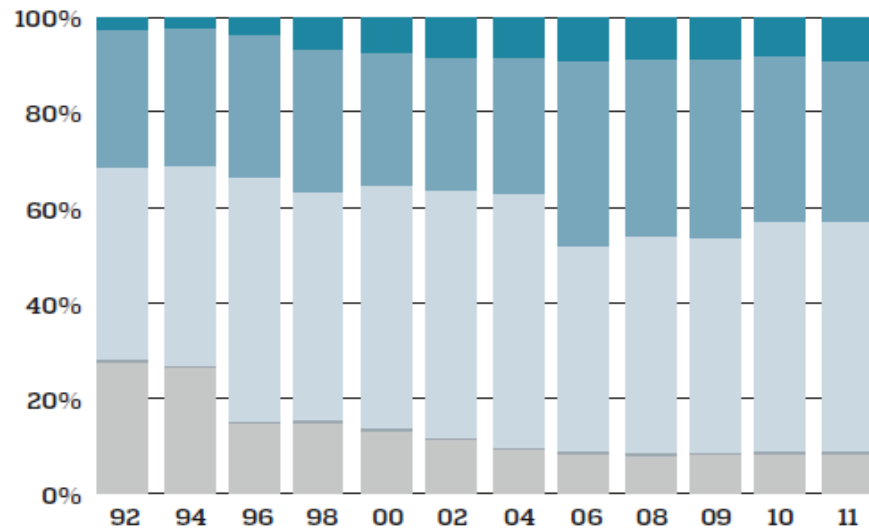
Five main origins of Portuguese footwear imports (value) 2012  
Cinco principais origens das importações portuguesas de calçado (valor), 2012



FONTE: Apiccaps, 2013.

## ANEXO 8: DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES POR NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO (1992-2011)

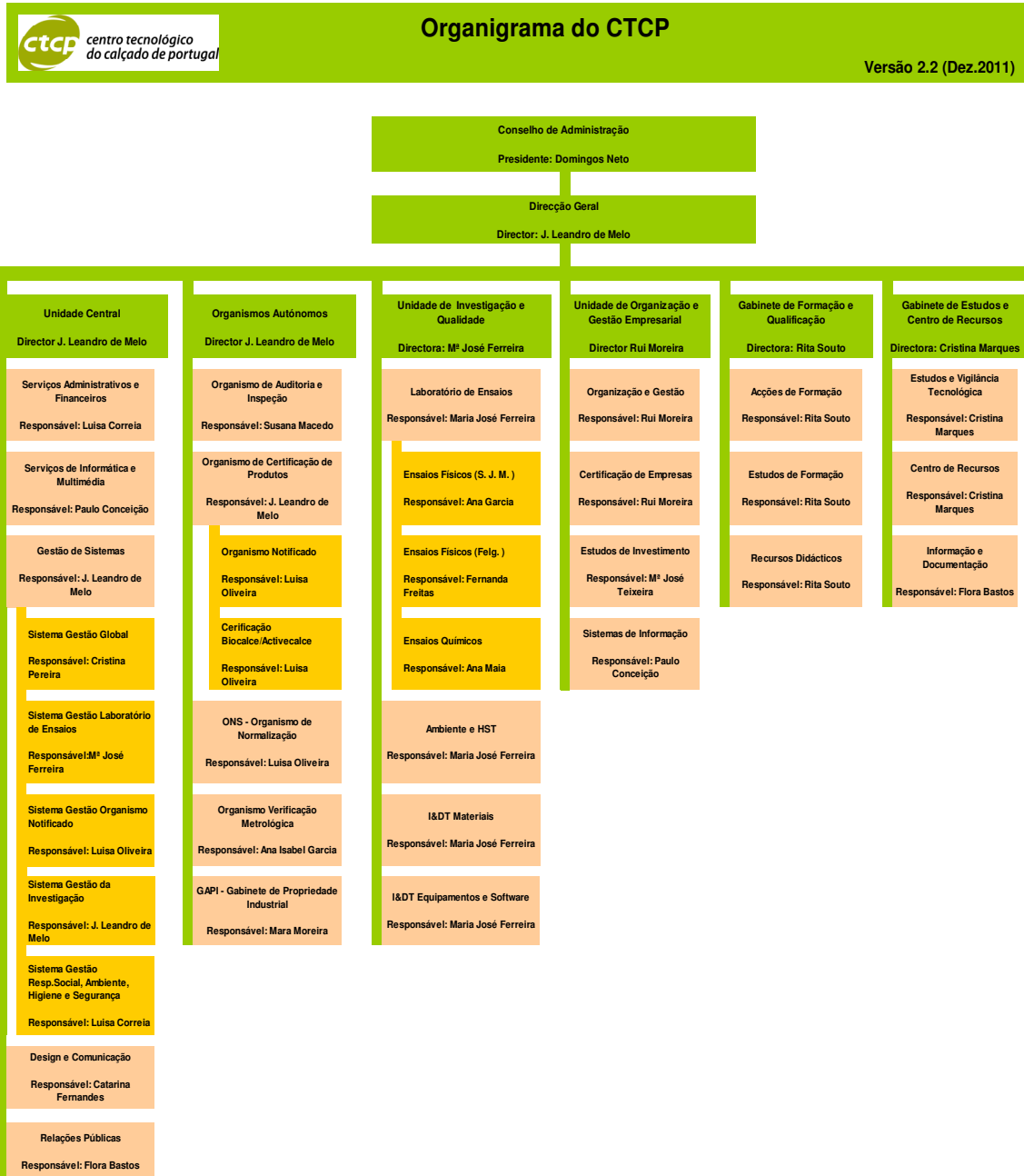
Employee distribution by qualification level (1992-2011)  
Distribuição dos trabalhadores por nível de qualificação (1992-2011)



FONTE: Apiccaps, 2013.



## ANEXO 9: ORGANIGRAMA DO CTCP



FONTE: CTCP, 2011.

## ANEXO 10: PLANO DE ESTÁGIO



Plano de Estágio 2013

Unidade Organização e Gestão de Empresas

Vânia Bernardes

### OBJECTIVOS

Desenvolver projetos de melhoria para PMEs da fileira do calçado, integrada em equipa de consultores da Unidade de Organização e Gestão de Empresas.

### DOMÍNIOS DO ESTÁGIO

São definidos vários domínios para o estágio sendo que consideramos como domínio nuclear o seguinte:

*Desenvolver plataforma de benchmarking para análise de gestão e análise económico financeira de empresas da fileira do calçado.*

Outros domínios a concretizar:

- . Colaboração no desenvolvimento de projetos de investimento no âmbito do QREN e na utilização de mecanismos de controlo interno;
- . Análise económico – financeira de PMEs da fileira do calçado enquadrada nas intervenções de consultoria do CTCP;
- . Desenvolvimento de processos associados a indicadores de desempenho não financeiros e que permitam avaliar o desempenho de PMEs noutras perspetivas;
- . Desenvolver comunicação dos serviços de consultoria em termos de site e em suporte papel;
- . Colaborar na coordenação do Programa Formação PME;



- . Desenvolver início de trabalho em termos de Barómetro de Responsabilidade Social;
- . Utilizar trabalho de anteriores estágios no sentido de se desenvolver Barómetro Económico-financeiro que poderá ser parte (posteriormente) de barómetro de RSE;
- . Elaboração de Relatório Final de Estágio com resumo de atividades realizadas e resultados produzidos.

### CALENDÁRIO DO E STÁGIO

Início em 25 de março de 2013

Conclusão em 24 de setembro de 2013 (total de 6 meses)

Horário: 9.00 h às 12.30 h / 14.00 h às 18.00 h

Rui Moreira, em 13 de fevereiro de 2013

Centro Tecnológico do Calçado de Portugal\_Rua de Fundão-Devesa Velha\_2700-121 S. João da Madeira\_Portugal  
Tel.: 256-820950\_Fax.: 256-822554\_E-mail: rui.moreira@ctcp.pt\_Organização e Gestão de Empresas

**Fonte:** CTCP, 2013.

## ANEXO 11: TABELA DE INDICADORES

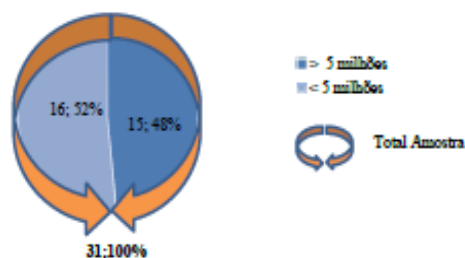
Índice	Indicador	Fórmula	Definição
<b>Rentabilidade</b>	Rentabilidade Bruta das Vendas (%)	$Vendas - CMVM / Vendas$	Mede a capacidade da empresa em gerar resultados a partir da sua atividade ou vendas.
	Rentabilidade Líquida das Vendas (%)	$Resultado Líquido / Vendas + Prestação de Serviços$	Mede a margem de lucro que existe na venda dos produtos ou prestações de serviços.
	EBITA (ou Cash-Flow) (Milhões €)	$Resultado Líquido + Amortizações + Provisões$	São os valores monetários efetivamente gerados pela atividade da empresa.
	Rentabilidade do Capital Investido (%)	$Resultado Líquido / (Total C.P. + Emp. MLP + Restantes dívidas MLP)$	É um indicador, tanto de rentabilidade, como de crescimento, uma vez que mede a taxa de eficácia com que os fundos investidos na empresa estão a ser rentabilizados.
	Rentabilidade Capital Próprio (ou Financeira) (Return on Equity) (%)	$Resultados Líquidos + Encargos Financeiros + Impostos / Total Capital Próprio$	Mede a rentabilidade da empresa do ponto de vista do investidor (acionista), ou seja, quanto é que a empresa está a render para o capital investido pelos proprietários.
	Rentabilidade Ativo Total (ou Económica) (ROE) (%)	$Resultado Líquido + Encargos Financeiros + Impostos / Total Ativo$	Mede a rentabilidade de todo o património, ou seja a rentabilidade da empresa do ponto de vista do investidor (acionista), credor e do Estado.
	Valor Acrescentado Bruto (Milhões €)	$Total Prov. Operac. - (C.E.V. + C.M.C + F.S.E. + Impostos)$	Mede a criação de riqueza nos produtos adquiridos ao exterior.
	VAB / Ativo Fixo Líquido (%)	$Total Prov. Operac. - (C.E.V. + C.M.C + F.S.E. + Impostos) / Ativo não Corrente$	Representa o valor acrescentado, expresso em percentagem do ativo fixo líquido.
	Cash-Flow / Volume Negócios (%)	$R.L. + Amortizações + Provisões$	Mede a rentabilidade dos negócios efetuados pela empresa, ou seja, o dinheiro gerado, em média, pela venda de cada um dos seus produtos e a prestação de serviços.
<b>Gestão</b>	Rotação do Ativo Total	$Vendas + Prestação Serviços / Total Ativo$	Representa o grau de utilização dos ativos totais.
	Rotação do Ativo Fixo (Líquido)	$Vendas + Prestação Serviços / Imobilizado$	Indica o grau de utilização dos imobilizados da empresa.
	Rotação do Ativo Circulante	$Vendas + Prestação Serviços / Total Ativo - Imobilizado$	Indica o grau de utilização dos ativos circulantes da empresa, ou seja, as disponibilidades em dinheiro, os créditos a receber e os stocks.
	Liquidez Reduzida (ou de Tesouraria)	$Total Ativo - Imobilizado - Acréscimos - Existências / Total Passivo c.p.$	Dá-nos a ideia da cobertura das dívidas de prazo inferior a um ano por bens líquidos.
	Prazo Médio de Pagamento (meses)	$Fornecedores * 12 / C.E.V. + C.M.V. + F.S.E.$	Indica, em média, o número de meses necessários para a empresa pagar tudo o que deve aos seus fornecedores.
	Prazo Médio de Recebimento (meses)	$Clientes * 12 / Vendas + Prestação Serviços$	Indica, em média, o número de meses necessários para a empresa receber o que os clientes estão a receber.
	Rotação de Existências	$Vendas / Existências$	Representa a velocidade com que se renovam as existências e as perspetivas de transformação em fundos líquidos.
<b>Produtividade</b>	Custo Médio Total por trabalhador (KE)	$Gasto com Pessoa / N^o Trabalhadores$	Indica-nos o custo médio por trabalhador.
	Volume de Negócios por trabalhador (KE)	$Vendas + Prestação Serviços / N^o Trabalhadores$	Representa a contribuição média de cada trabalhador para gerar negócios para a empresa.
	Valor Acrescentado Bruto por trabalhador (KE)	$Valor Acrescentado Bruto / N^o Trabalhadores$	Indica o contributo médio dado por cada trabalhador à riqueza criada pela empresa.
<b>Alavancagem Financeira e Risco</b>	Cobertura dos Encargos Financeiros	$Resultado Operacional / Juros Financeiros$	O rácio de cobertura de encargos financeiros é um rácio financeiro que representa uma medida de risco quanto à capacidade de uma entidade conseguir satisfazer os seus compromissos financeiros. Esse rácio relaciona os juros financeiros que a empresa suporta, com o resultado operacional que gera. Geralmente é preferível um endividamento de longo prazo, a um endividamento de curto prazo. Valores baixos demonstram maior liquidez e disponibilidade para oportunidades de negócio de curto-prazo. Valores mais elevados do que os das outras empresas, podem indicar uma gestão de compromissos financeiros menos eficaz.
	Estrutura do Endividamento	$Total Passivo c.p. / Total Passivo$	Este rácio dá-nos uma estimativa do número de anos em que a empresa é capaz de pagar as suas dívidas, admitindo que tudo se mantém constante.
	Período de Recuperação da Dívida (anos)	$Empréstimos Dívida MLP, Cp / Autofinanciamento$	O rácio da variabilidade dos resultados operacionais é muito útil para análise de risco. Se os rácios de cobertura (dos encargos financeiros e o serviço da dívida) indicam que esta é reduzida, então será conveniente analisar a variabilidade dos resultados operacionais, como forma de análise de risco.
	Variabilidade dos Resultados Operacionais	$(R.O. \text{ ano } n - R.O. \text{ ano } n-1) / ((R.O. \text{ ano } n + R.O. \text{ ano } n-1) / 2)$	
<b>Solvência</b>	Grau de Autonomia Financeira (%)	$Total Capital Próprio / Total Ativo$	Trata-se de um rácio fundamental na análise das finanças de uma empresa e da sua capacidade de solver os seus compromissos a médio e longo prazo.
	Grau de Endividamento (ou de Dependência) (%)	$Total Passivo / Total Passivo + Capital Próprio$	Permite analisar a importância relativa dos passivos assumidos pela empresa e em que extensão a empresa utiliza capitais alheios para financiar os seus ativos.
	Solvabilidade (%)	$Total Capital Próprio / Total Passivo$	Expressa a capacidade da empresa em solver os seus compromissos a médio e o longo prazo.
	Z-Score	$Z = 1,2 X1 + 1,4 X2 + 3,3 X3 + 0,6 X4 + X5$ Sendo que: X1 = Capital Circulante / Total dos Ativos X2 = Lucros Retidos / Total dos Ativos X3 = Lucros antes de encargos financeiros e de impostos / Total dos Ativos X4 = Capitalização Bolsista / Valor Contabilístico dos Passivos X5 = Vendas / Total dos Ativos	Modelo de previsão de falências.

FONTE: Elaboração própria baseado *Guia do Empresário do CTCP*, 2012.

## ANEXO 12: DIMENSÃO DA AMOSTRA E SUAS AMOSTRAS

TABELA 1. DIMENSÃO DA AMOSTRA E SUAS SUBAMOSTRAS

GRÁFICO 1. DIMENSÃO DA AMOSTRA E SUAS SUBAMOSTRAS - ANOS 2010 E 2011



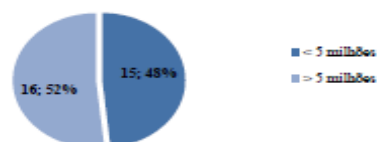
FONTE: Elaboração Própria

TABELA 1.1. Característica da Amostra por Volume de Negócios

Volume de Negócios:	Nº Empresas:	
	2010	2011
< 5 Milhões	15	15
> 5 Milhões	16	16
<b>TOTAL AMOSTRA</b>	<b>31</b>	<b>31</b>

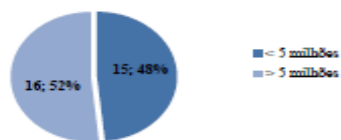
FONTE: Elaboração Própria

GRÁFICO 1.1. Característica da Amostra por Volume de Negócios – Ano 2010



FONTE: Elaboração Própria

GRÁFICO 1.1.1. Característica da Amostra Volume de Negócios – Ano 2011



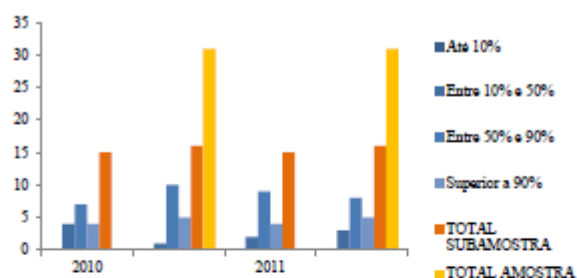
FONTE: Elaboração Própria

TABELA 1.2. Característica da Amostra por Orientação de Mercado

Orientação Mercado (% Exportações)	2010		2011	
	V.N.-5.000.000€	V.N.-5.000.000€	V.N.-5.000.000€	V.N.-5.000.000€
Até 10%	0	0	0	0
Entre 10% e 50%	4	1	2	3
Entre 50% e 90%	7	10	9	8
Superior a 90%	4	5	4	5
<b>TOTALSUBAMOSTRA</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL AMOSTRA</b>	<b>31</b>		<b>31</b>	

FONTE: Elaboração Própria

GRÁFICO 1.2.1. Característica da Amostra por Orientação de Mercado



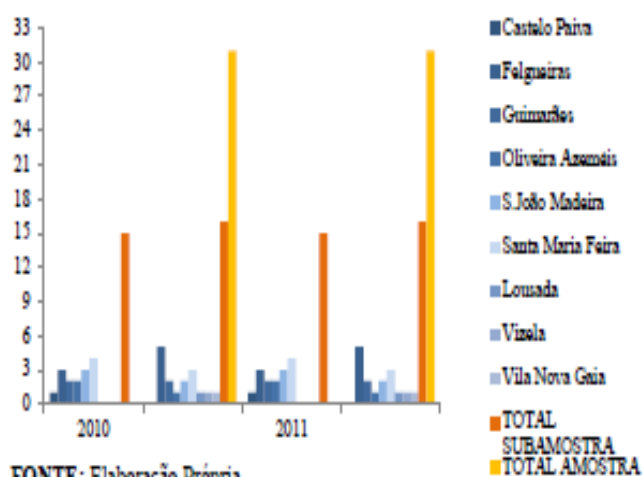
FONTE: Elaboração Própria

TABELA 1.3. Característica da Amostra por Concelho

Concelho	2010		2011	
	V.N. <5.000.000€	V.N. >5.000.000€	V.N. <5.000.000€	V.N. >5.000.000€
Castelo Paiva	1	0	1	0
Felgueiras	3	5	3	5
Guimarães	2	2	2	2
Oliveira Azeméis	2	1	2	1
S. João Madalena	3	2	3	2
Santa Maria Feira	4	3	4	3
Lousada		1		1
Vizela		1		1
Vila Nova Gaia		1		1
<b>TOTAL SUBAMOSTRA</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL AMOSTRA</b>		<b>31</b>		<b>31</b>

FONTE: Elaboração Própria

GRÁFICO 1.3.1. Característica da Amostra por Concelho



FONTE: Elaboração Própria

**ANEXO 13: IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS**

**TABELA 2. IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS**

2010		2011	
V.N. <5.00.000€	V.N.> 5.00.000€	V.N. <5.00.000€	V.N.> 5.00.000€
EMPRESA N°			
4	1	4	1
5	2	5	2
6	3	6	3
11	7	11	7
15	8	14	8
18	9	15	9
19	10	18	10
20	12	19	12
24	13	20	13
23	14	23	16
26	16	26	17
28	17	28	21
29	21	29	22
30	22	30	23
31	23	31	24
	27		27
15	16	15	16
TOTAL AMOSTRA=31		TOTAL AMOSTRA=31	

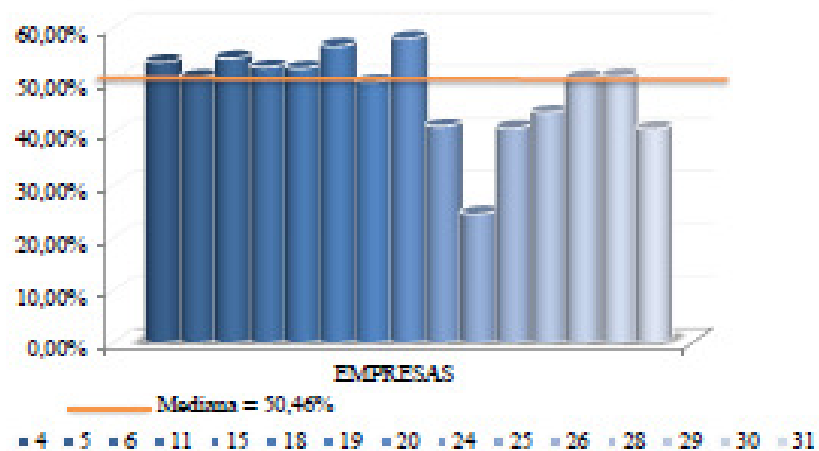
**FONTE:** Elaboração Própria

## ANEXO 14: ANÁLISE DE *BENCHMARKING* PARA A FILEIRA DO CALÇADO

### VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE RENTABILIDADE

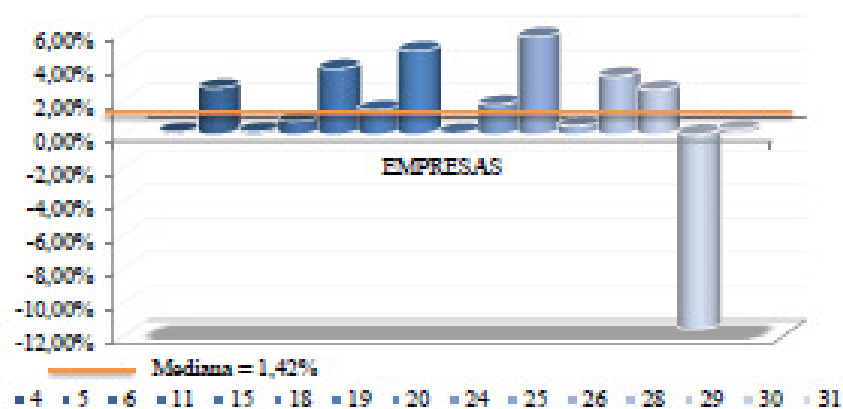
#### ▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010

**GRÁFICO 2. RENTABILIDADE BRUTA DAS VENDAS (%)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 3. RENTABILIDADE LÍQUIDA DAS VENDAS (%)**

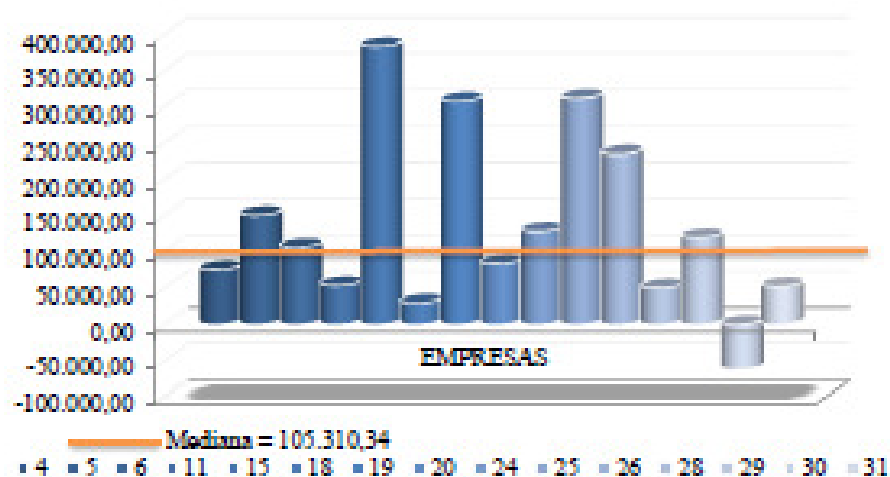


FONTE: Elaboração Própria



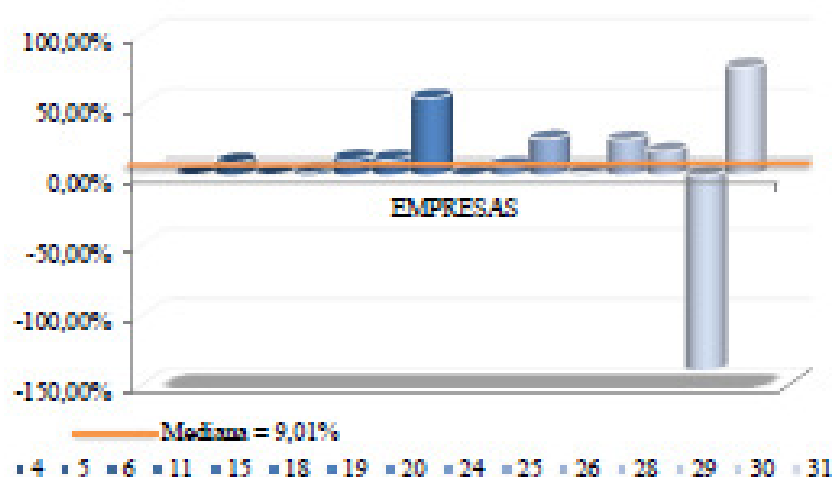
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 4. EBITA (Milhões €)**



FONTE: Elaboração Própria

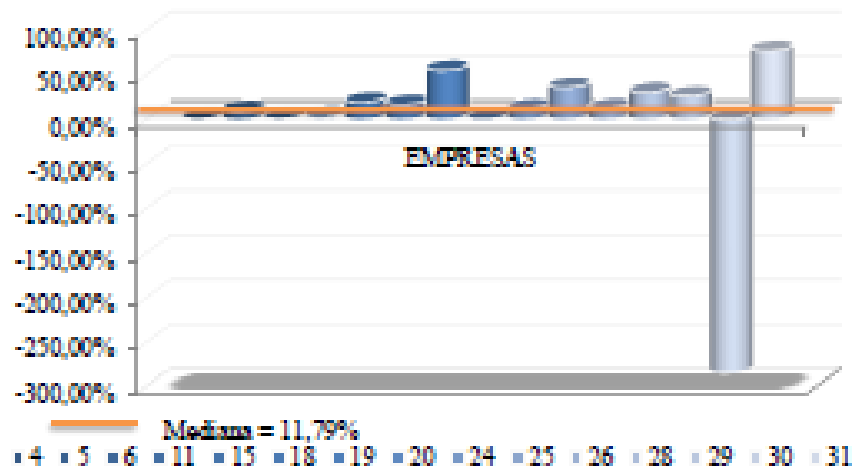
**GRÁFICO 5. RENTABILIDADE DO CAPITAL INVESTIDO (%)**



FONTE: Elaboração Própria

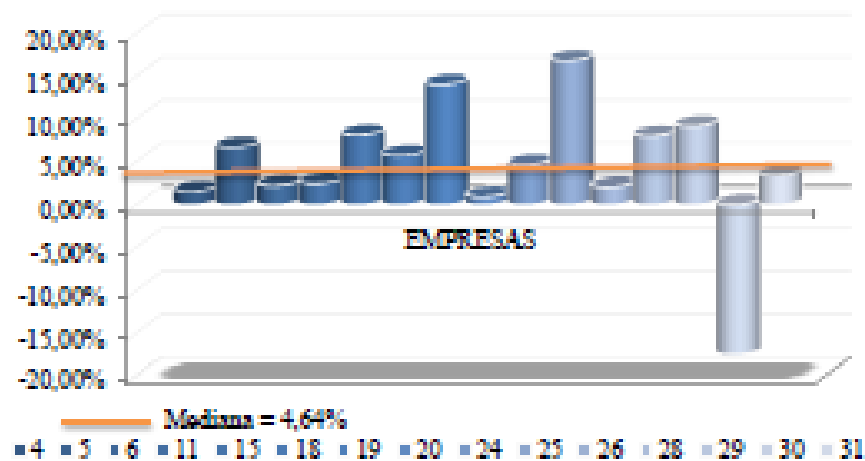
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 6. RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO (%)**



FONTE: Elaboração Própria

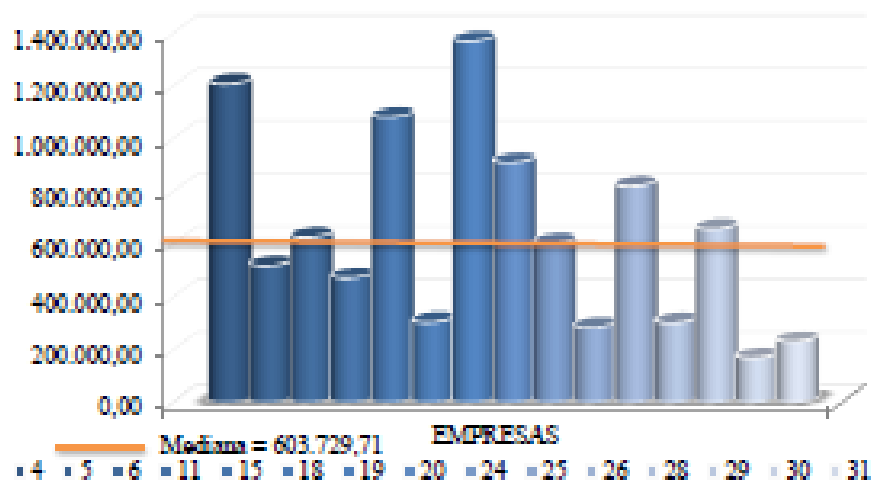
**GRÁFICO 7. RENTABILIDADE DO ATIVO TOTAL (%)**



FONTE: Elaboração Própria

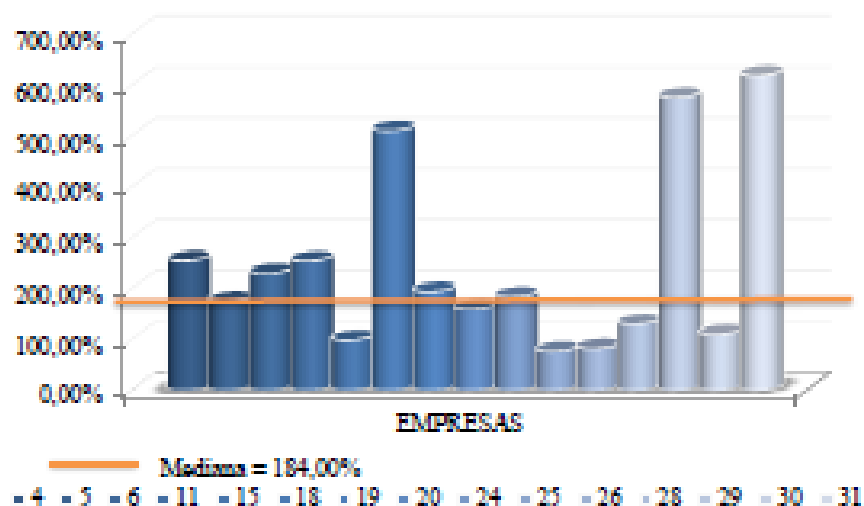
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 8. VALOR ACRESCENTADO BRUTO (Milhões)**



FONTE: Elaboração Própria

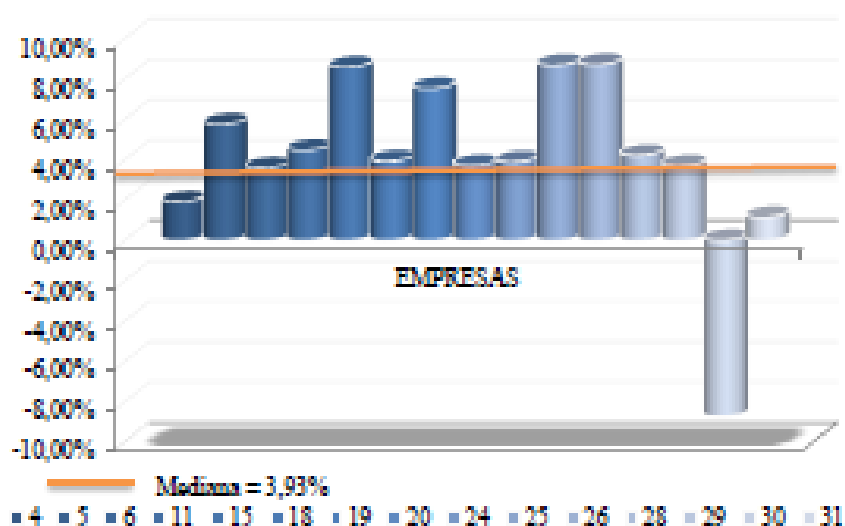
**GRÁFICO 9. VAB/ATIVO FIXO LIQUIDO (%)**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 10. CASH-FLOW/VOLUME NEGÓCIOS (%)**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 3. INDICADORES DE RENTABILIDADE**

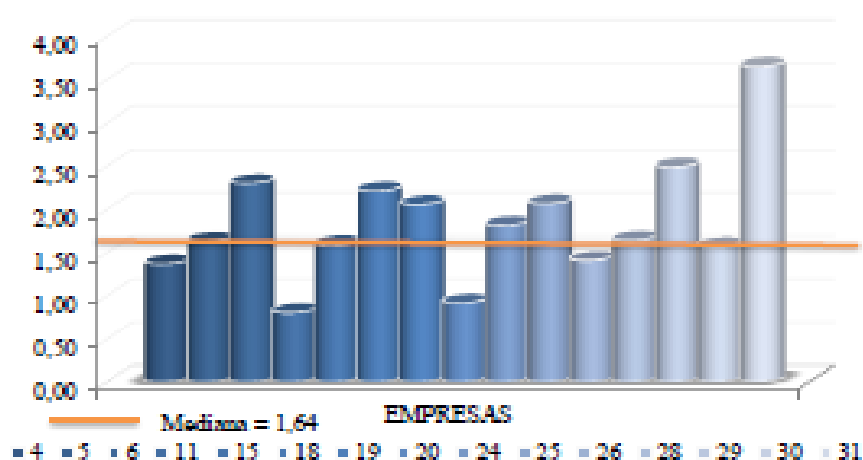
Índice	Indicador	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
<b>Rentabilidade</b>	Rentabilidade Bruta das Vendas (%)	20,02%	42,57%	36,46%	52,90%	56,07%	11	2010
	Rentabilidade Líquida das Vendas (%)	-3,02%	0,02%	1,02%	3,02%	3,16%	11	2010
	EBITA (ou Cash-Flow) (Milhões €)	1.751,8	51.982,00	166.116,34	181.483,07	221.741,46	11	2010
	Rentabilidade do Capital Investido (%)	-41,75%	1,32%	9,01%	20,00%	61,40%	11	2010
	Rentabilidade Capital Próprio (ou Proprietário) (Return on Equity) (%)	-45,16%	1,07%	11,79%	20,00%	61,40%	11	2010
	Rentabilidade Ativo Total (ou Rentabilidade) (ROA) (%)	-4,02%	1,07%	4,96%	9,04%	14,00%	11	2010
	Valor Acomodado Bruto (Milhões €)	211.050,00	264.371,07	401.758,01	481.076,30	1.250.000,00	11	2010
	NAB/ Ativo Fixo Líquido (%)	80,79%	100,00%	100,00%	200,00%	380,07%	11	2010
	Cash-Flow / Volume Negócios (%)	-13,01%	3,02%	3,02%	6,04%	9,00%	11	2010

FONTE: Elaboração Própria

## VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE GESTÃO

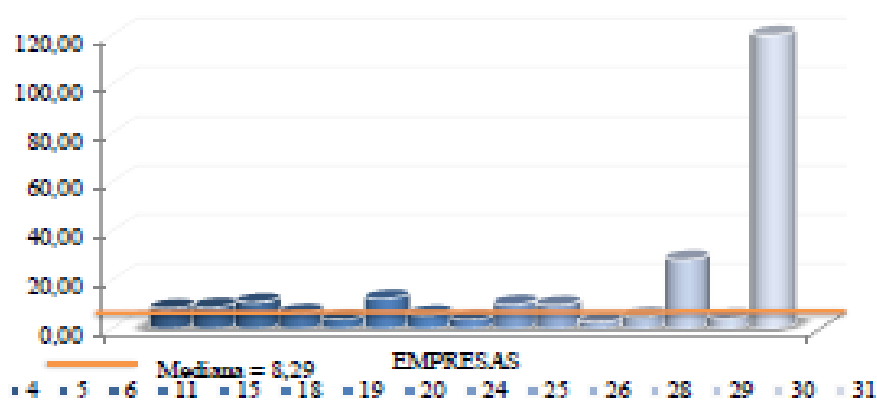
### ▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010

**GRÁFICO 11. ROTAÇÃO DO ATIVO TOTAL**



FONTE: Elaboração Própria

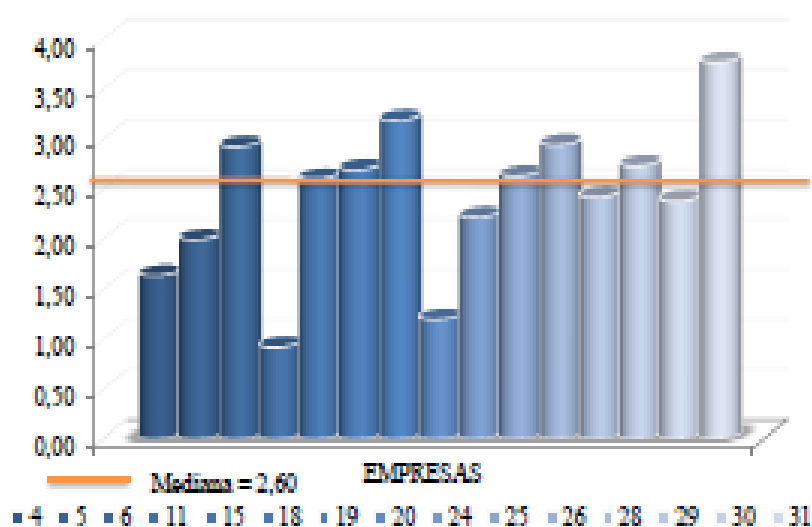
**GRÁFICO 12. ROTAÇÃO DO ATIVO FIXO LÍQUIDO**



FONTE: Elaboração Própria

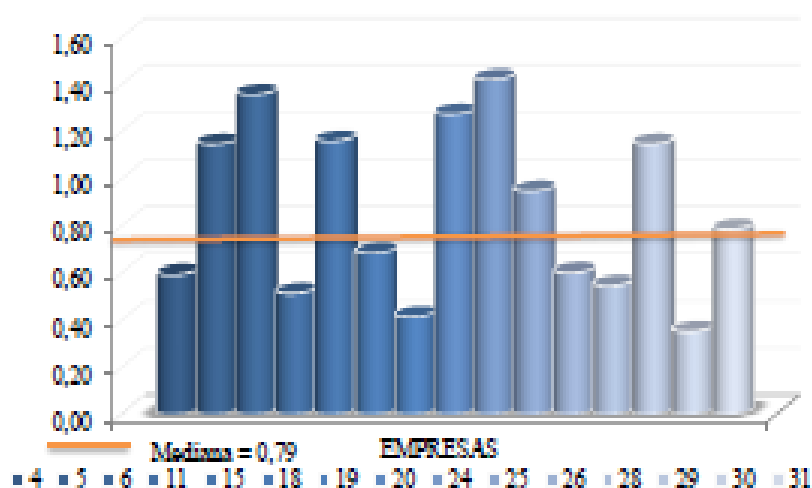
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 13. ROTAÇÃO DO ATIVO CIRCULANTE**



FONTE: Elaboração Própria

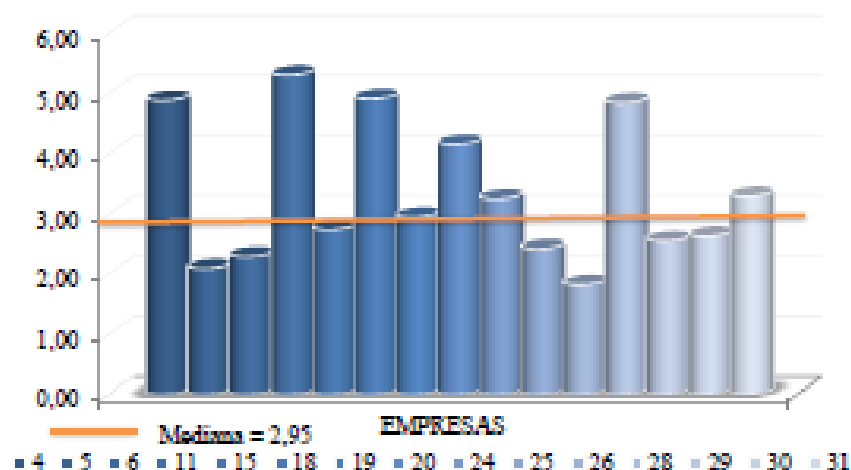
**GRÁFICO 14. LIQUIDA REDUZIDA**



FONTE: Elaboração Própria

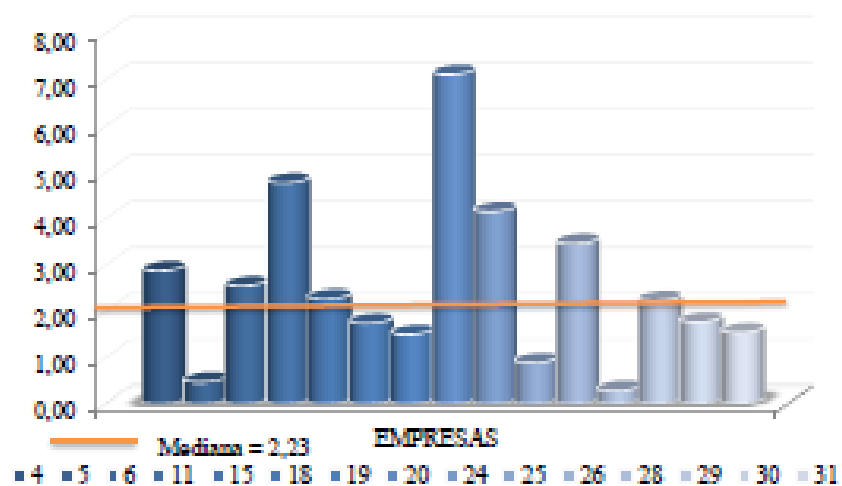
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 15. PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

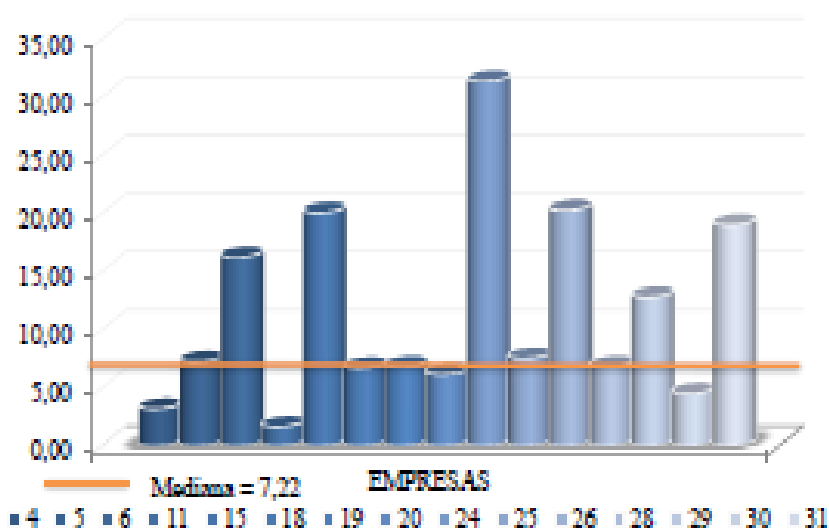
**GRÁFICO 16. PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 17. ROTAÇÃO DE EXISTÊNCIAS**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 4. INDICADORES DE GESTÃO**

Índice	Indicador	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Gestão	Rotação do Ativo Total	0,88	1,49	1,64	2,14	2,84	31	2010
	Rotação do Ativo Fixo (Líquido)	1,36	4,84	8,29	10,40	21,34	31	2010
	Rotação do Ativo Circulante	1,11	2,10	2,60	2,80	3,26	31	2010
	Líquidez Reduzida (ou de Tesoreria)	0,40	0,57	0,70	1,15	1,38	31	2010
	Prazo Médio de Pagamento (dias)	2,01	2,49	2,88	4,30	5,03	31	2010
	Prazo Médio de Recebimento (dias)	0,41	1,51	2,21	3,16	3,47	31	2010
	Rotação da Eficiência	2,70	6,41	7,22	17,61	23,36	31	2010

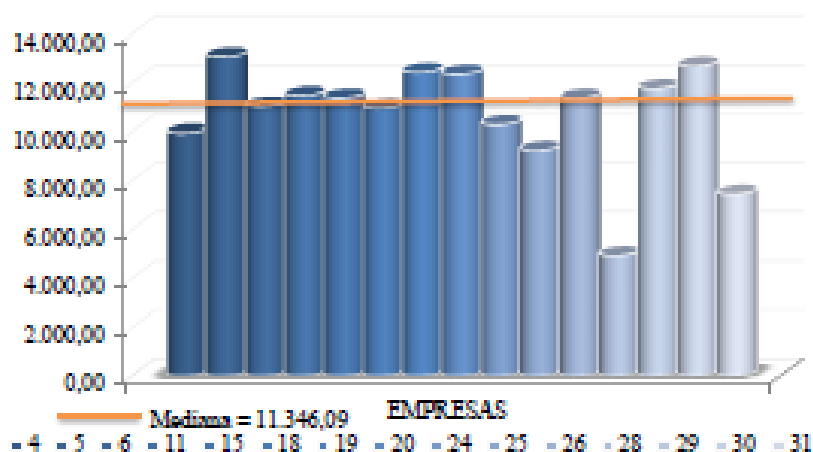
FONTE: Elaboração Própria



## VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

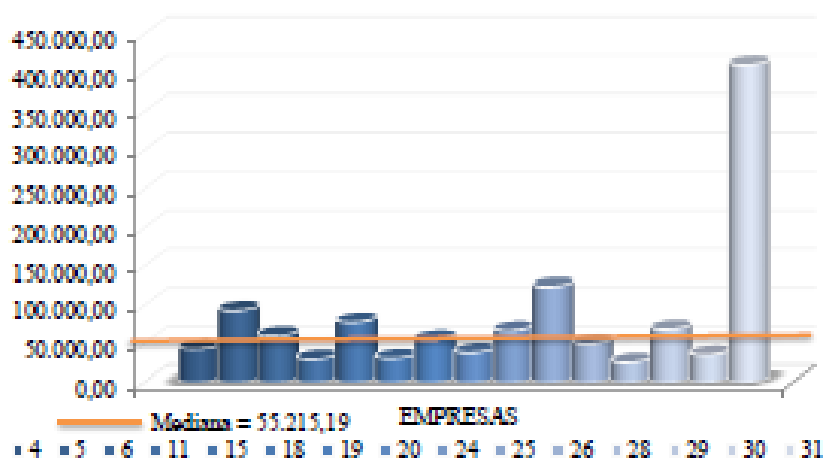
### ▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010

**GRÁFICO 18. CUSTO MÉDIO POR TRABALHADOR (K€)**



FONTE: Elaboração Própria

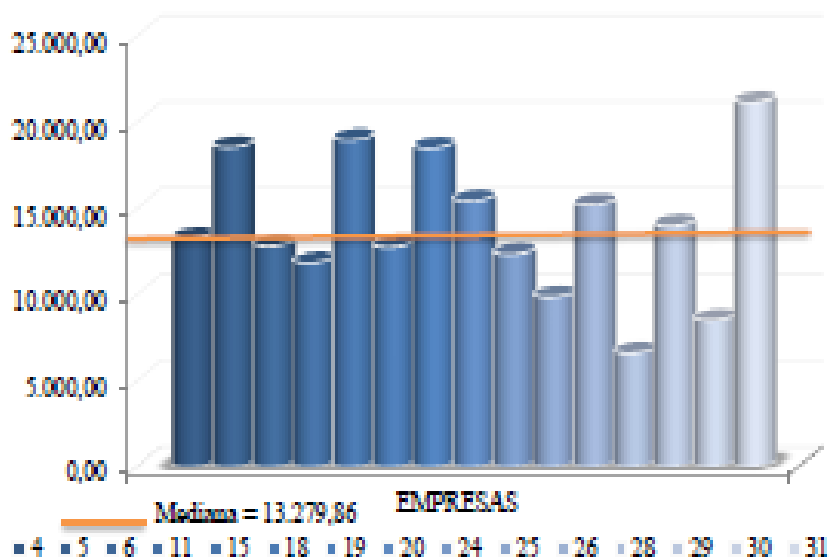
**GRÁFICO 19. VOLUME DE NEGÓCIOS POR TRABALHADOR (K€)**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 20. VAB POR TRABALHADOR (K€)**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 5. INDICADORES DE PRODUTIVIDADE**

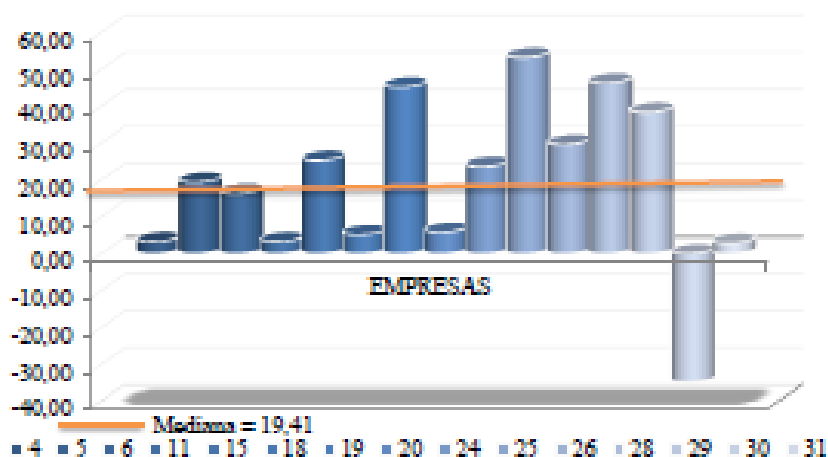
Índice	Indicador	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Produtividade	Quota Médio Total por trabalhador (€)	6673,33	10.885,87	11.346,09	12.044,47	12.703,37	15	2010
	Volume de Negócios por trabalhador (€)	28.306,65	36.837,75	35.215,19	71.436,80	239.370,29	15	2010
	Valor Acrescentado Bruto por trabalhador (€)	7340,73	12.073,40	13.279,86	16.376,44	19.625,39	15	2010

FONTE: Elaboração Própria

**VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO**

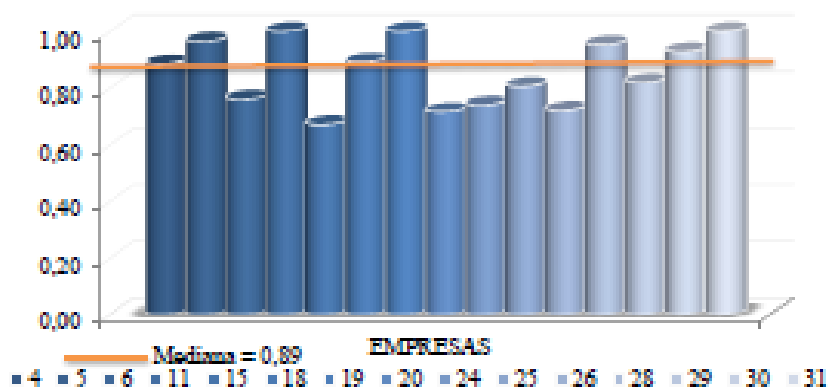
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 21. COBERTURA DOS ENCARGOS FINANCEIROS**



FONTE: Elaboração Própria

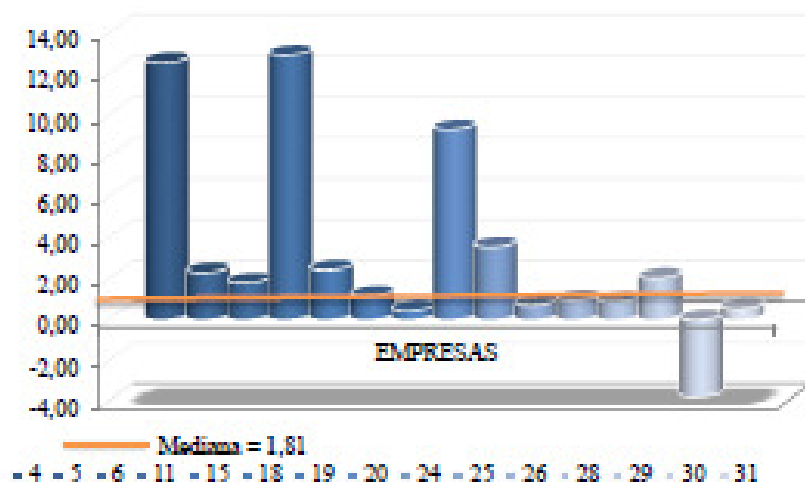
**GRÁFICO 22. ESTRUTURA DO ENDIVIDAMENTO**



FONTE: Elaboração Própria

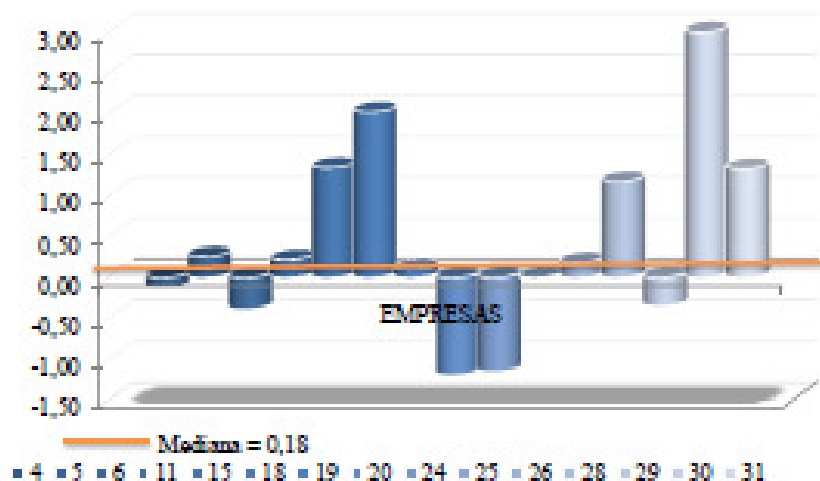
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 23. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DA DÍVIDA (Anos)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 24. VARIABILIDADE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**TABELA 6. INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO**

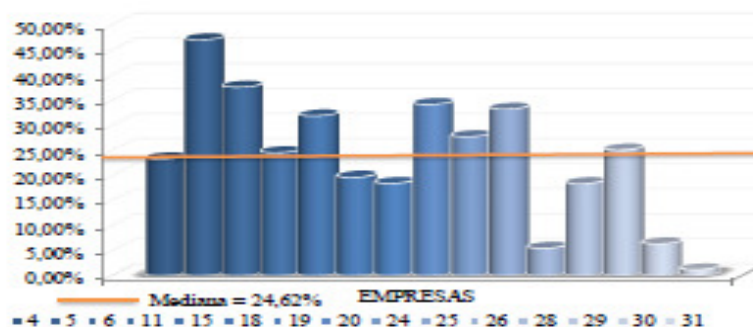
Índice	Indicador	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Alavancagem Financeira e Risco	Cobertura das Despesas Financeiras	-4,38	4,31	10,4	30,11	46,2	15	2010
	Estrutura do Endividamento	0,70	0,75	0,80	0,86	1,00	15	2010
	Período de Resposta da Dívida (anos)	-4,05	0,80	1,81	2,80	12,07	15	2010
	Volatilidade dos Resultados Operacionais	-1,16	-0,23	0,18	1,25	2,31	15	2010

FONTE: Elaboração Própria

**VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE SOLVÊNCIA**

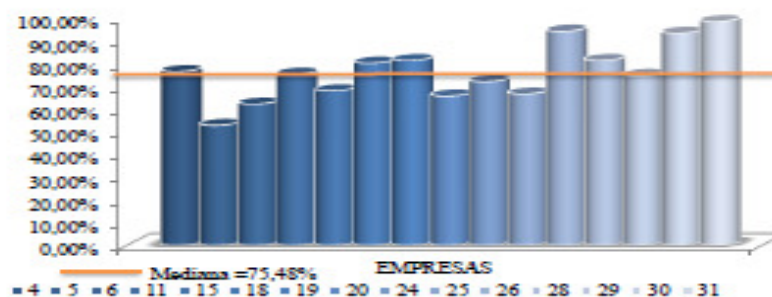
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 25. GRAU DE AUTONOMIA FINANCEIRA (%)**



FONTE: Elaboração Própria

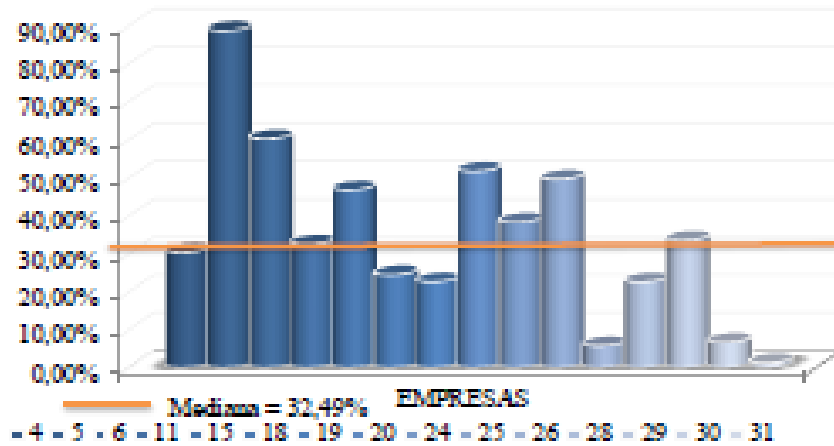
**GRÁFICO 26. GRAU DE ENDIVIDAMENTO (%)**



FONTE: Elaboração Própria

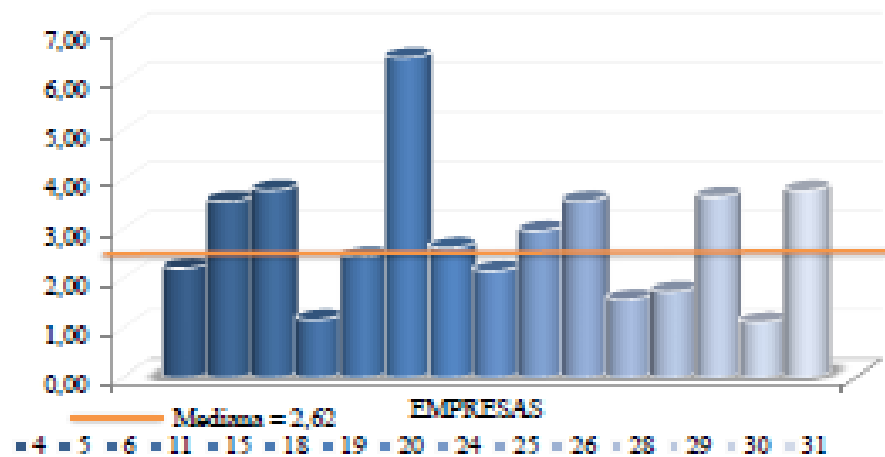
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 27. SOLVABILIDADE (%)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 28. Z-SCORE**



FONTE: Elaboração Própria

▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2010

TABELA 7. INDICADORES DE SOLVÊNCIA

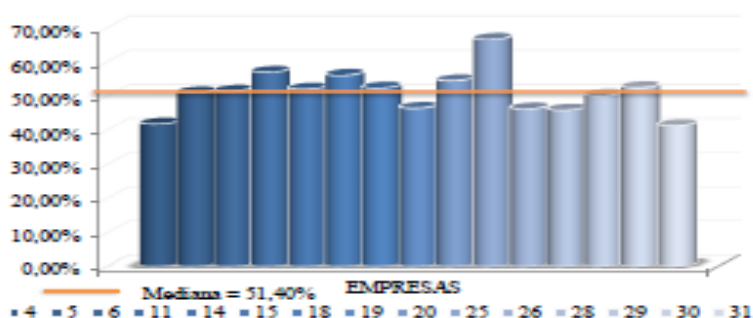
Índice	Indicador	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Solvência	Índice de Autonomia Financeira (%)	42%	50,5%	54,5%	57,5%	60,4%	8	200
	Índice de Endividamento (ou de Dependência) (%)	59,58%	47,46%	45,46%	41,62%	39,7%	8	200
	Solvabilidade (%)	44%	52,5%	52,6%	60,2%	60,7%	8	200
	Z-Score	1,8	1,8	2,02	2,61	4,9	8	200

FONTE: Elaboração Própria

VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE RENTABILIDADE

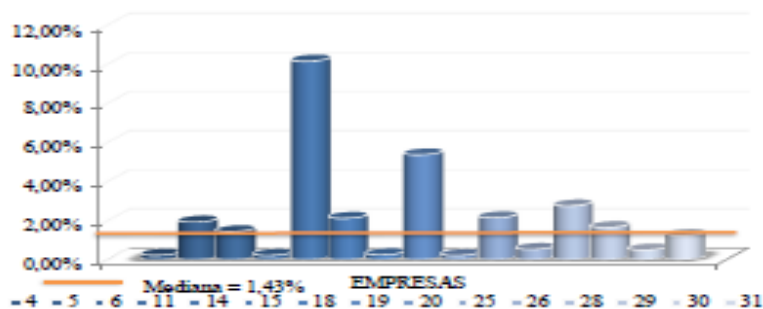
▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011

GRÁFICO 29. RENTABILIDADE BRUTA DAS VENDAS (%)



FONTE: Elaboração Própria

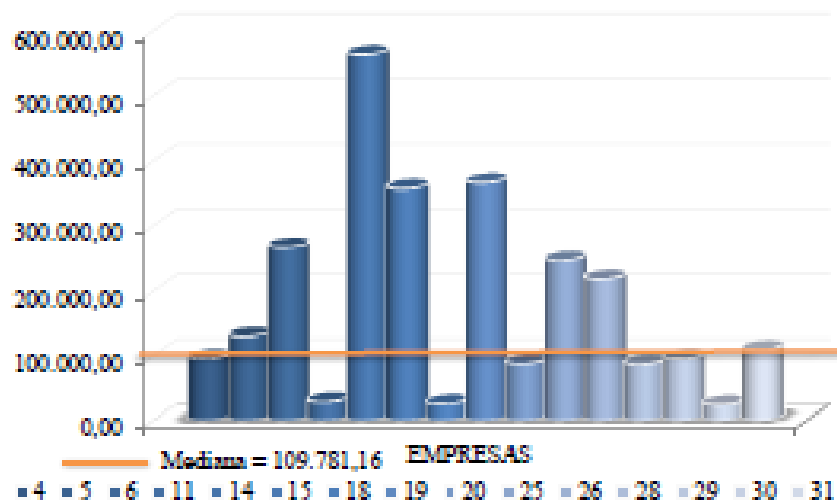
GRÁFICO 30. RENTABILIDADE LÍQUIDA DAS VENDAS (%)



FONTE: Elaboração Própria

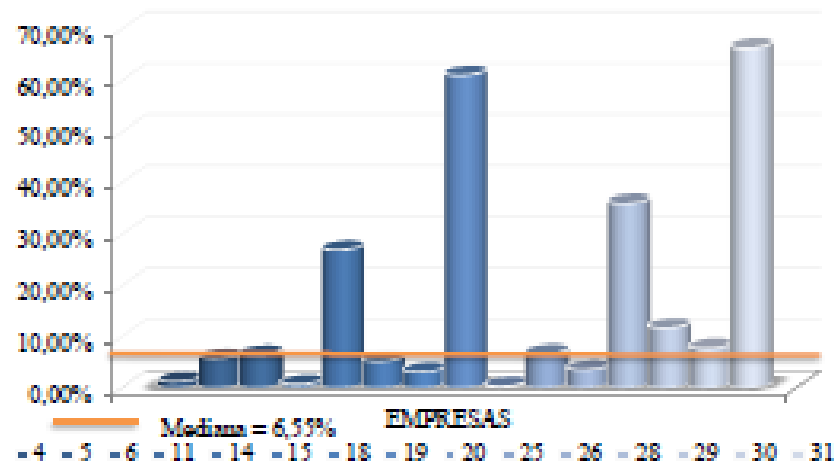
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 31. EBITA (Milhões)**



**FONTE:** Elaboração Própria

**GRÁFICO 32. RENTABILIDADE DO CAPITAL INVESTIDO**

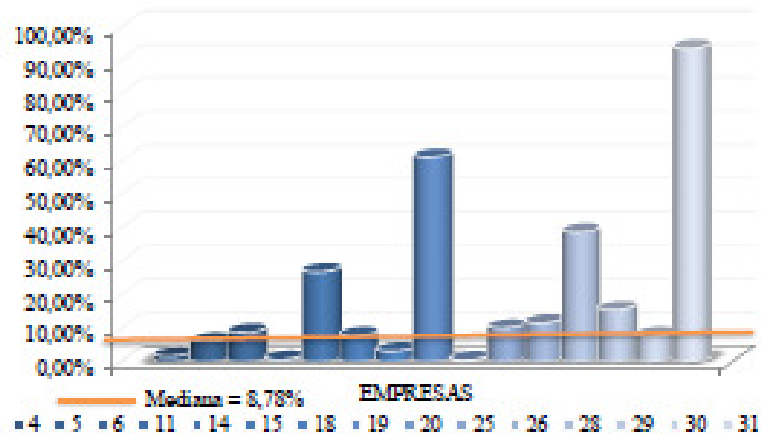


**FONTE:** Elaboração Própria



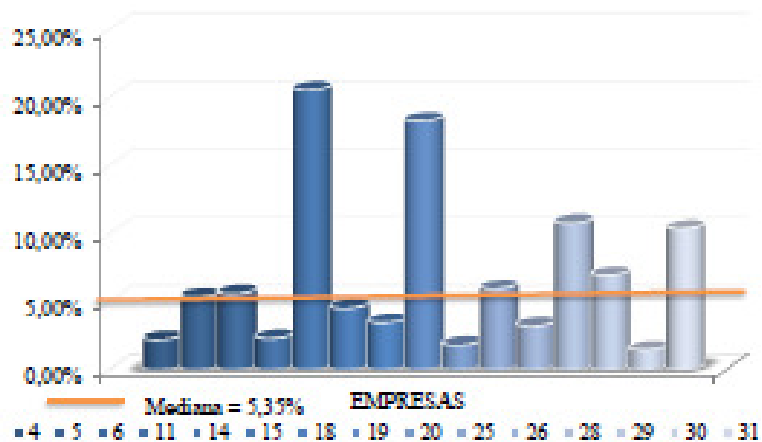
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 33. RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

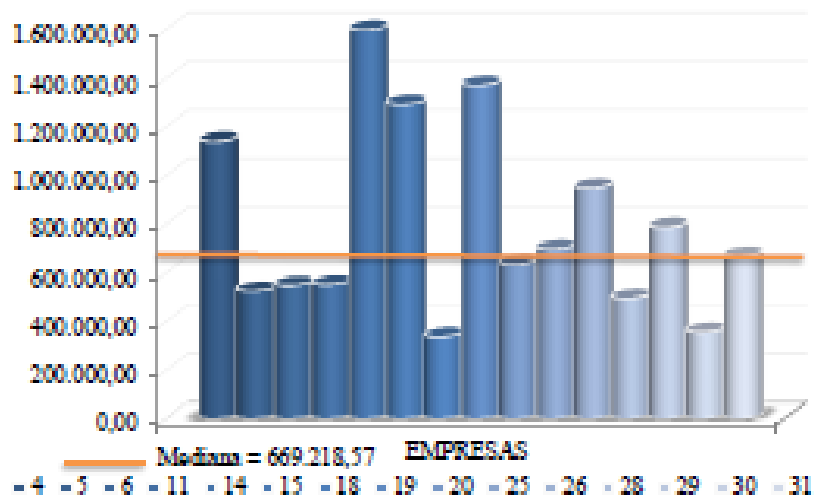
**GRÁFICO 34. RENTABILIDADE DO ATIVO TOTAL (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

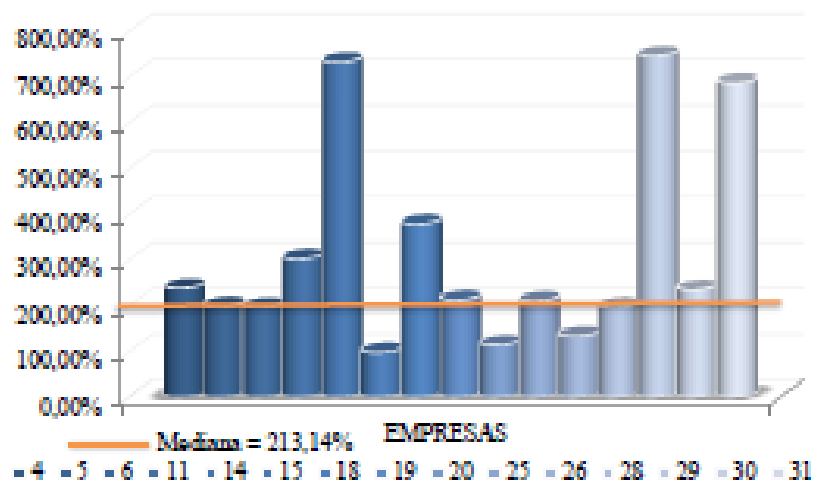
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 35. VALOR ACRESCENTADO BRUTO (Milhões €)**



**FONTE:** Elaboração Própria

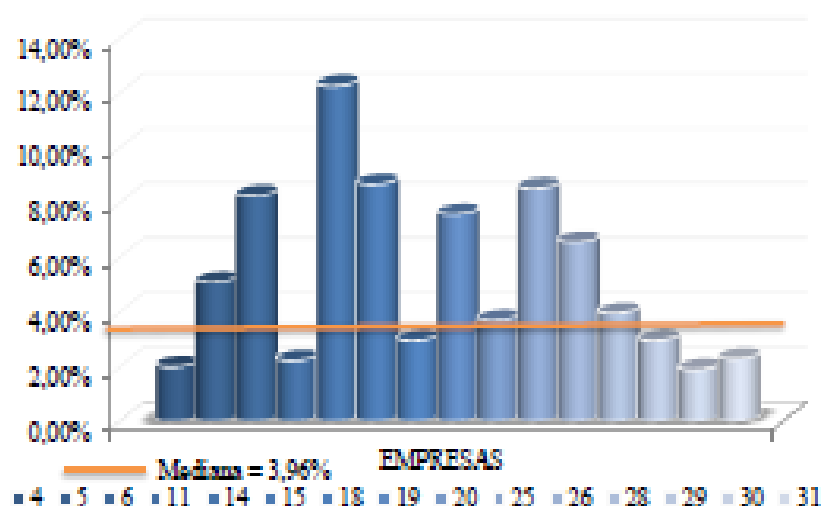
**GRÁFICO 36. VAB/ATIVO FIXO LÍQUIDO (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 37. CASH-FLOW/VOLUME NEGÓCIOS (%)**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 8. INDICADORES DE RENTABILIDADE**

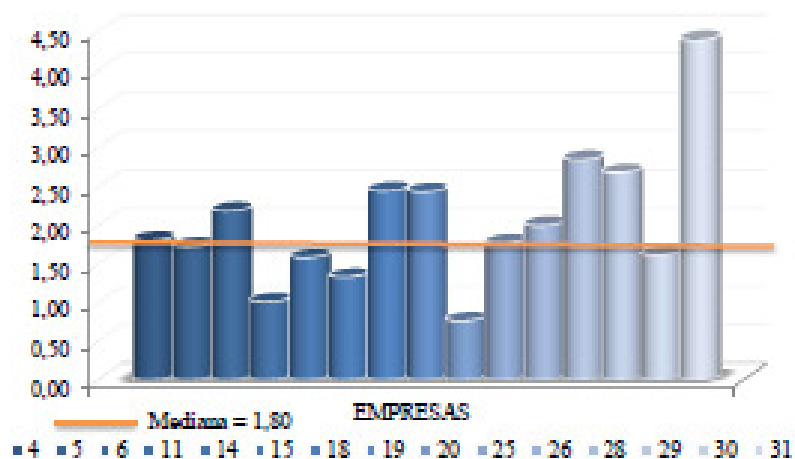
Índice	Indicador	Inférieur	Quartil Inférieur	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
<b>Rentabilidade</b>	Rentabilidade Bruta das Vendas (%)	4,60%	6,30%	31,40%	52,40%	58,00%	15	2011
	Rentabilidade Líquida das Vendas (%)	6,20%	6,20%	1,00%	2,00%	6,00%	15	2011
	EBITA (ou Cash-Flow) (Milhões €)	25.697,00	37.026,04	100.311,16	200.711,77	425.306,6	15	2011
	Rentabilidade do Capital Investido (%)	6,00%	1,80%	6,20%	19,00%	42,00%	15	2011
	Rentabilidade Capital Próprio (ou Financiada) (Retorno em Equity) (%)	6,70%	4,60%	9,30%	21,00%	70,00%	15	2011
	Rentabilidade Adm Total (ou Rendimento) (ROE) (%)	1,70%	1,70%	1,20%	6,00%	11,00%	15	2011
	Valor Acrescentado Bruto (Milhões €)	20.740,35	50.450,31	60.210,37	1.048.009,04	1.438.483,00	15	2011
	Yield / Retorno em Equity (%)	19,20%	17,40%	11,40%	34,00%	77,00%	15	2011
	Cash-Flow / Volume Negócios (%)	1,70%	1,60%	1,80%	5,00%	6,00%	15	2011

FONTE: Elaboração Própria

## VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE GESTÃO

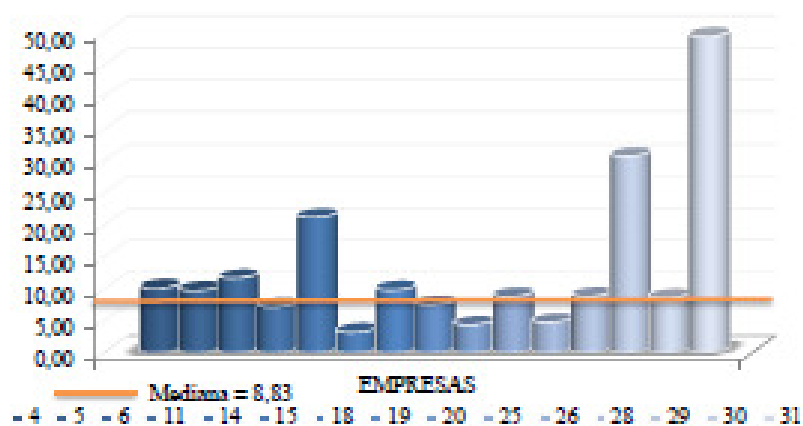
### ▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011

**GRÁFICO 38. ROTAÇÃO DO ATIVO TOTAL**



FONTE: Elaboração Própria

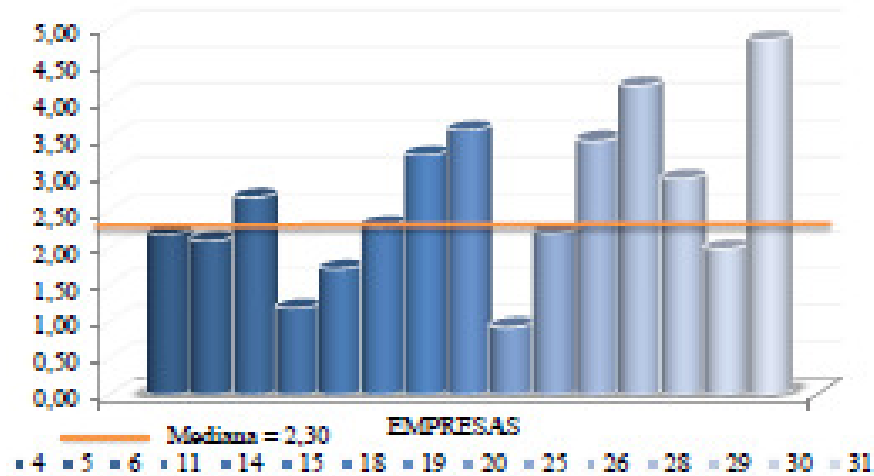
**GRÁFICO 39. ROTAÇÃO DO ATIVO FIXO**



FONTE: Elaboração Própria

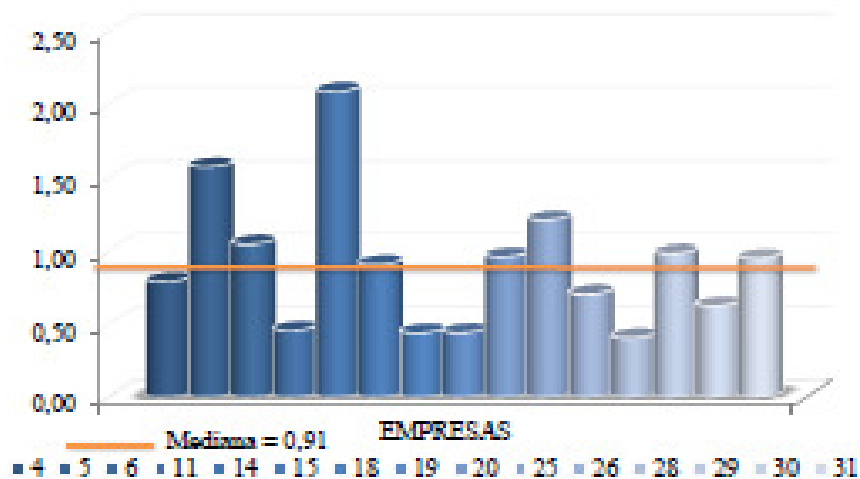
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 40. ROTAÇÃO DO ATIVO CIRCULANTE**



FONTE: Elaboração Própria

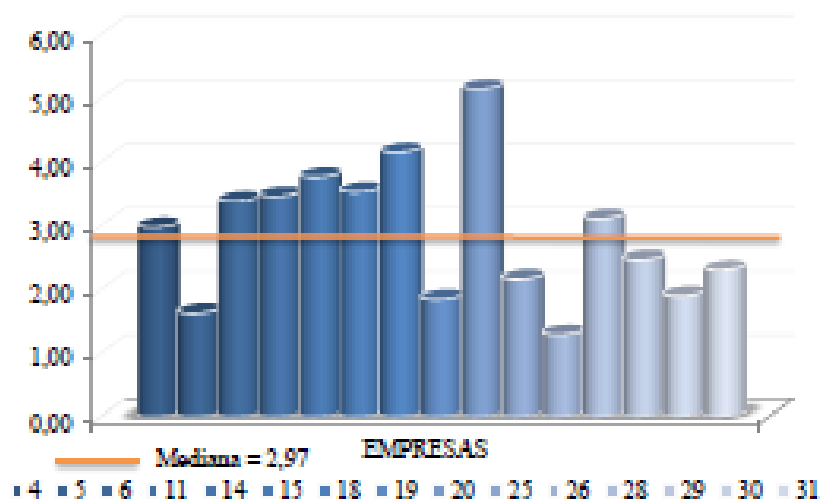
**GRÁFICO 41. LIQUIDEZ REDUZIDA**



FONTE: Elaboração Própria

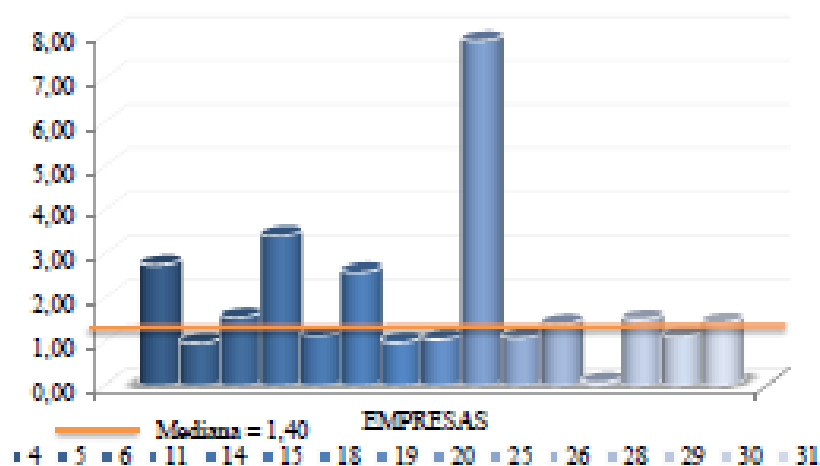
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 42. PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

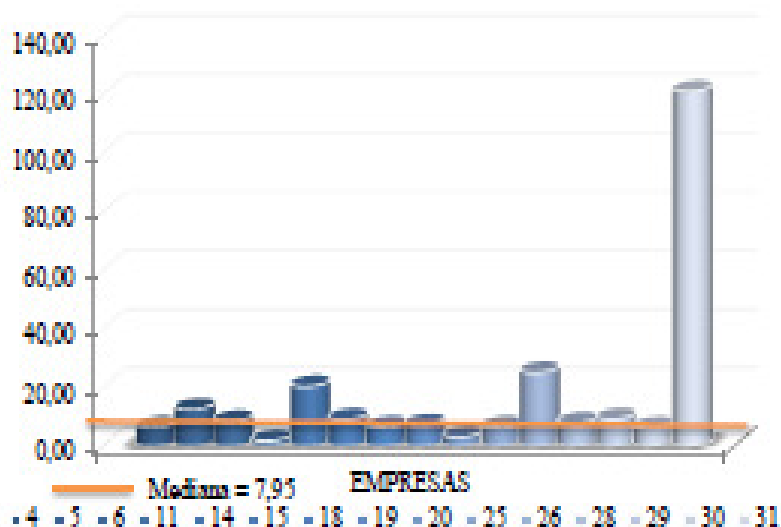
**GRÁFICO 43. PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 44. ROTAÇÃO DE EXISTÊNCIAS**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 9. INDICADORES DE GESTÃO**

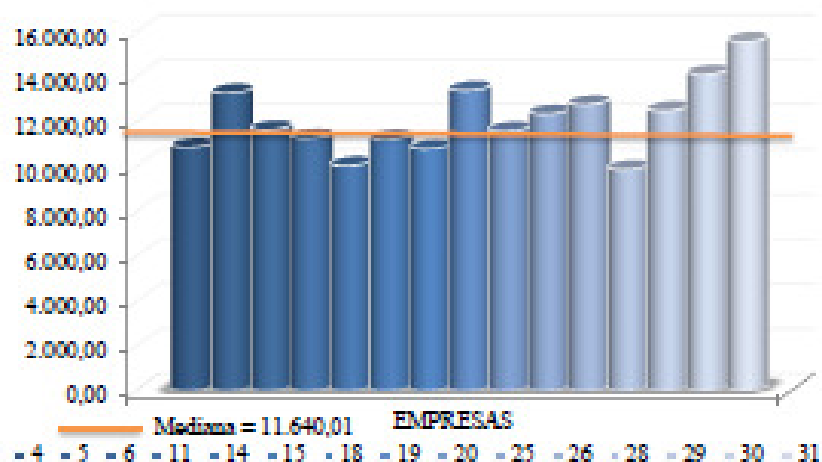
Índice	Indicador	Índice	Quantil Inferior	Mediana	Quantil Superior	Superior	Tamanho de Amostra	Período de Análise
Gestão	Rotação do Ativo Total	0,97	1,40	1,80	2,44	3,71	15	2011
	Rotação do Ativo Fixo (Líquido)	2,96	7,74	8,07	10,86	30,24	15	2011
	Rotação do Ativo Circulante	1,10	2,04	2,30	3,26	4,98	15	2011
	Liquidez Externa (ou de Tesoreria)	0,40	0,54	0,61	1,01	1,71	15	2011
	Prazo Médio de Pagamento (dias)	1,57	2,07	2,07	3,49	4,63	15	2011
	Prazo Médio de Recebimento (dias)	0,70	1,07	1,40	2,07	4,73	15	2011
	Rotação de Estocagem	2,85	4,57	7,05	11,01	53,89	15	2011

FONTE: Elaboração Própria

## VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

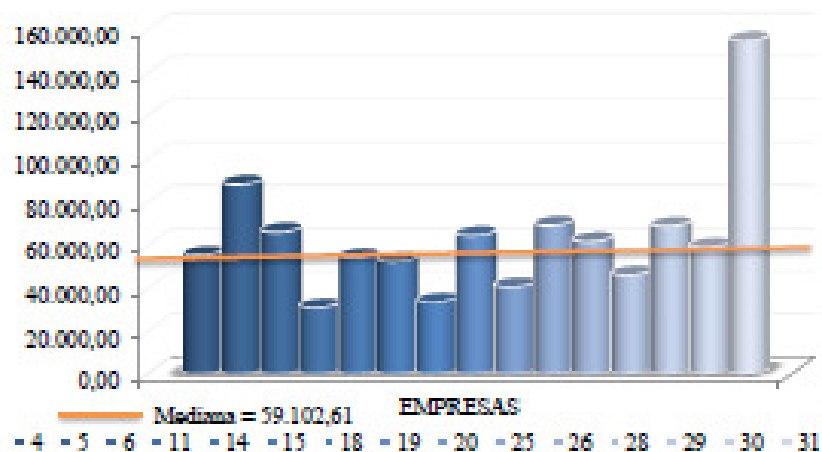
### ▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011

**GRÁFICO 45. CUSTO MÉDIO TOTAL POR TRABALHADOR (k€)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 46. VOLUME DE NEGÓCIOS POR TRABALHADOR (k€)**

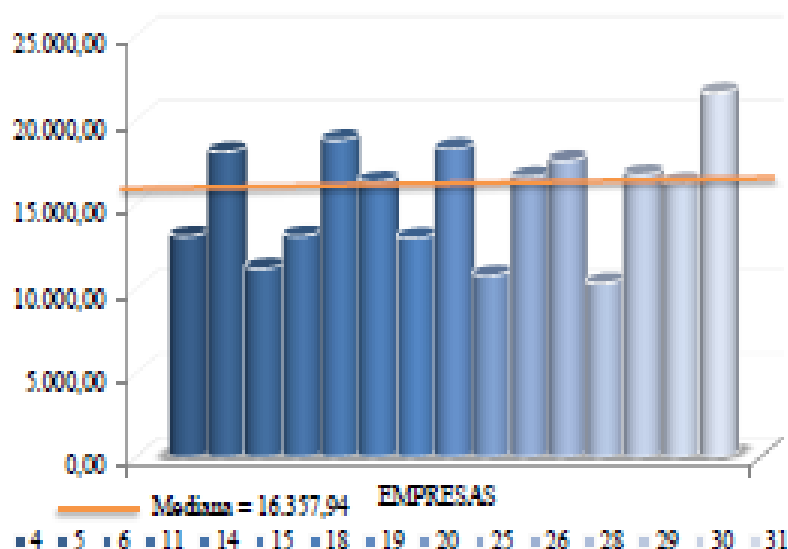


FONTE: Elaboração Própria



▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 47. VAB POR TRABALHADOR (k€)**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 10. INDICADORES DE PRODUTIVIDADE**

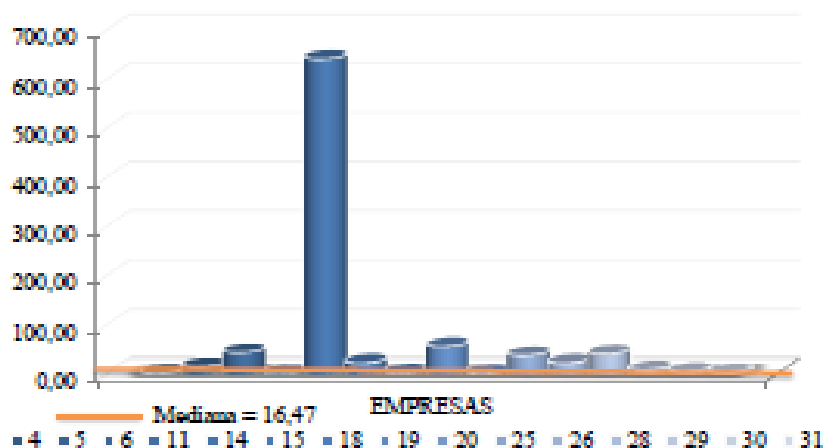
Índice	Indicador	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Produtividade	Custo Médio Total por trabalhador (k€)	950,14	11.042,09	11.640,01	13.014,39	14.259,07	15	2011
	Volume de Negócios por trabalhador (k€)	32.791,13	48.146,32	59.102,61	67.384,10	100.260,03	15	2011
	Valor Acrescentado Líquido por trabalhador (k€)	10.609,32	13.052,81	16.357,94	17.030,50	19.629,08	15	2011

FONTE: Elaboração Própria

**VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO**

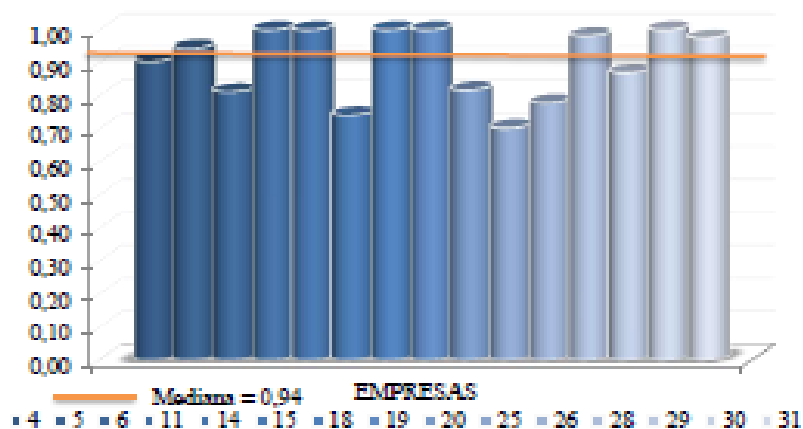
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 48. COBERTURA DOS ENCARGOS FINANCEIROS**



FONTE: Elaboração Própria

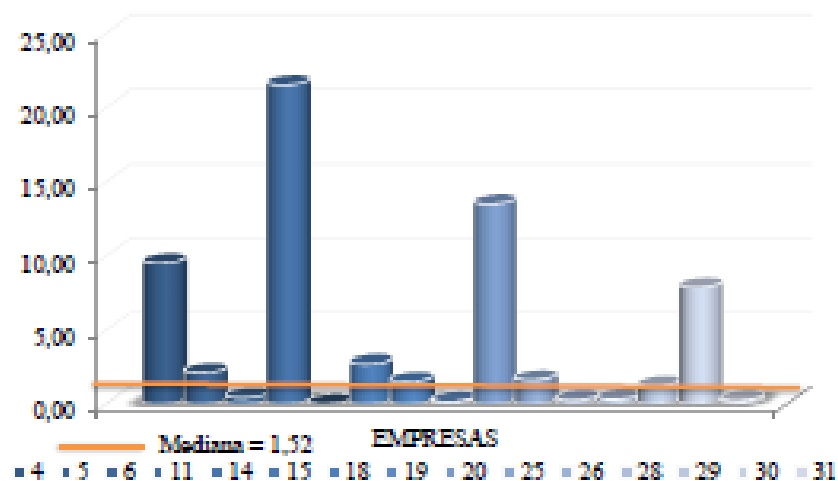
**GRÁFICO 49. ESTRUTURA DO ENDIVIDAMENTO**



FONTE: Elaboração Própria

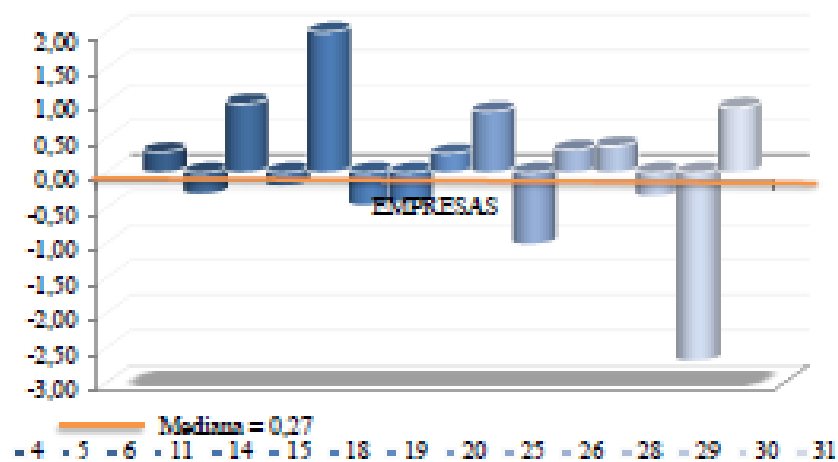
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 50. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DA DÍVIDA (Anos)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 51. VARIABILIDADE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS**



FONTE: Elaboração Própria

▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011

TABELA 11. INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO

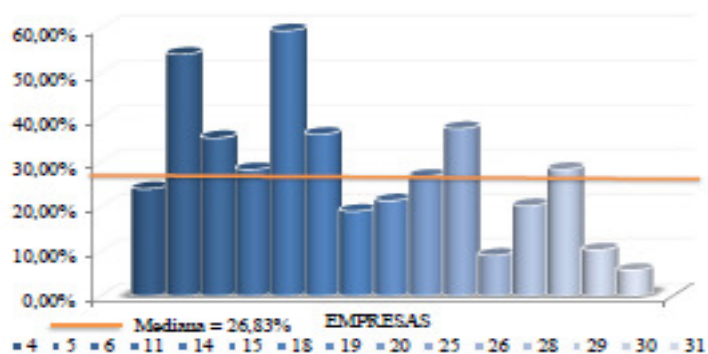
Índice	Indicador	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Alavancagem Financeira	Cobertura das Despesas Financeiras	2,80	4,80	16,07	46,61	222,65	15	2011
	Índice de Endividamento	0,75	0,82	0,94	1,06	1,30	15	2011
Risco	Período de Suspensão da Dívida (anos)	0,12	0,20	1,52	5,27	19,07	15	2011
	Variação dos Resultados Operacionais	-1,53	-0,39	0,27	0,63	1,29	15	2011

FONTE: Elaboração Própria

VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE SOLVÊNCIA

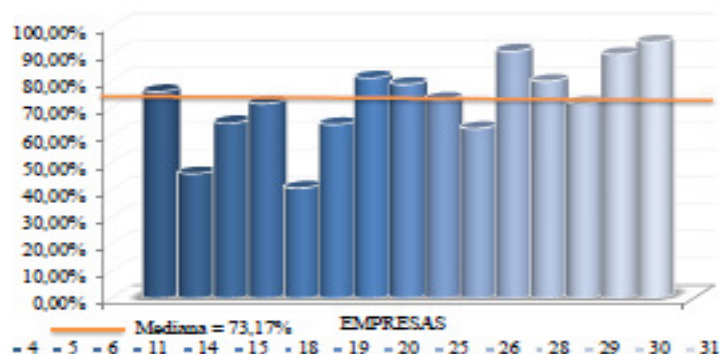
▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011

GRÁFICO 52. GRAU DE AUTONOMIA FINANCEIRA (%)



FONTE: Elaboração Própria

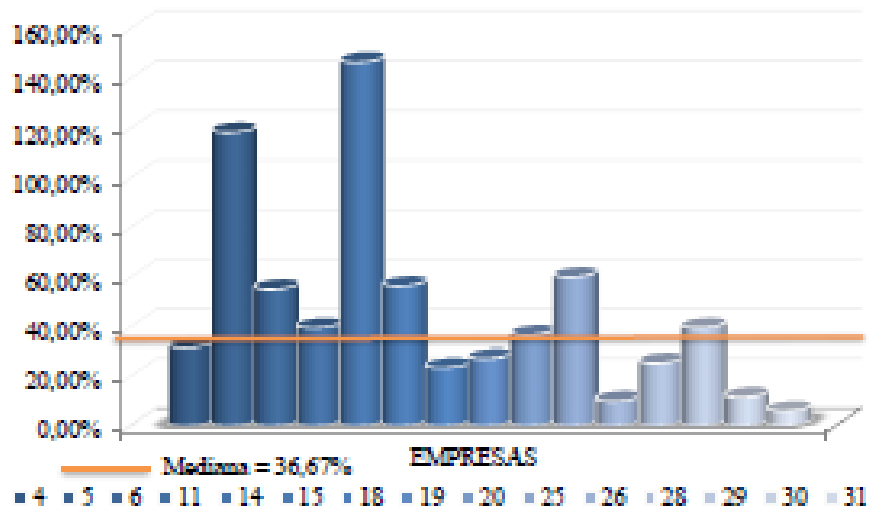
GRÁFICO 53. GRAU DE ENDIVIDAMENTO (%)



FONTE: Elaboração Própria

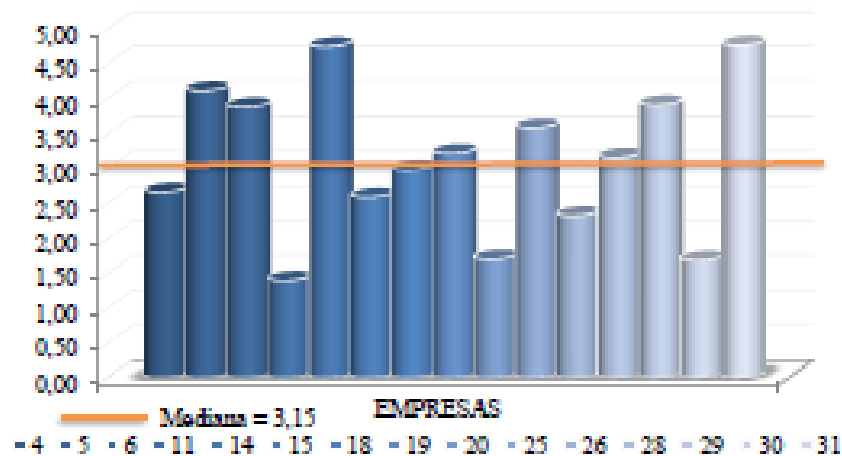
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 54. SOLVABILIDADE (%)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 55. Z-SCORE**



FONTE: Elaboração Própria

▪ VOLUME DE NEGÓCIOS <5.000.000€ - ANO 2011

TABELA 12. INDICADORES DE SOLVÊNCIA

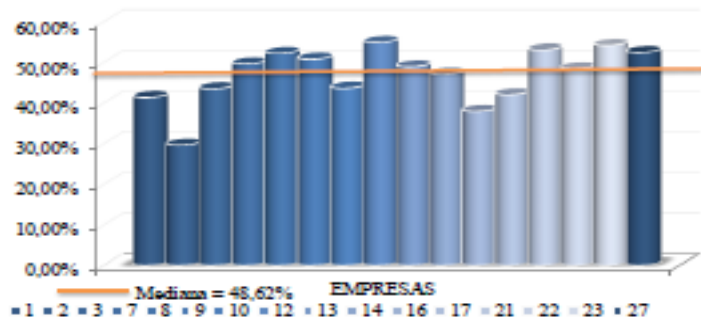
Índice	Indicador	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Solvência	Grau de Autonomia Financeira (%)	8,1%	15,61%	26,89%	35,68%	51,38%	15	2011
	Grau de Endividamento (ou de Dependência) (%)	40,04%	60,34%	71,7%	81,39%	91,62%	15	2011
	Solvabilidade (%)	8,88%	24,45%	36,67%	51,67%	126,73%	15	2011
	L-Score	1,59	2,45	3,15	3,89	4,75	15	2011

FONTE: Elaboração Própria

VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE RENTABILIDADE

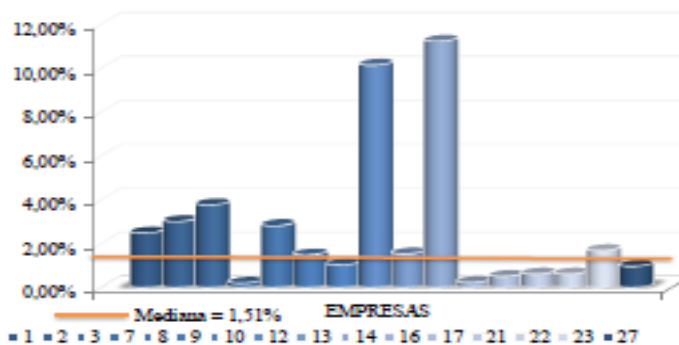
▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010

GRÁFICO 56. RENTABILIDADE BRUTA DAS VENDAS (%)



FONTE: Elaboração Própria

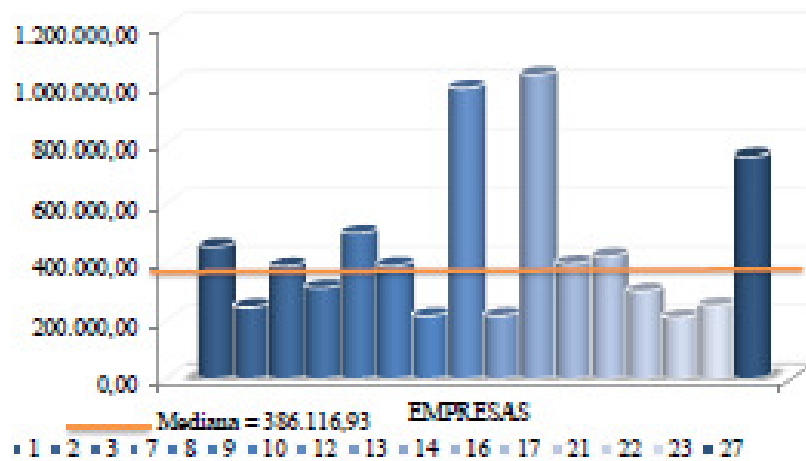
GRÁFICO 57. RENTABILIDADE LÍQUIDA DAS VENDAS (%)



FONTE: Elaboração Própria

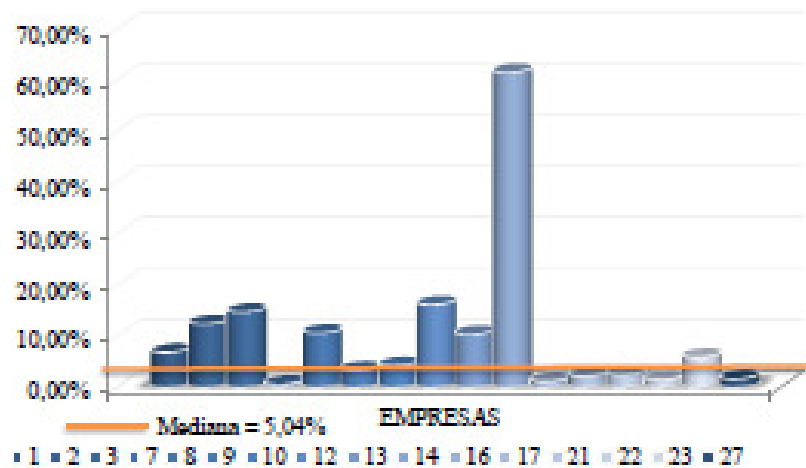
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 58. EBITA (Milhões €)**



**FONTE:** Elaboração Própria

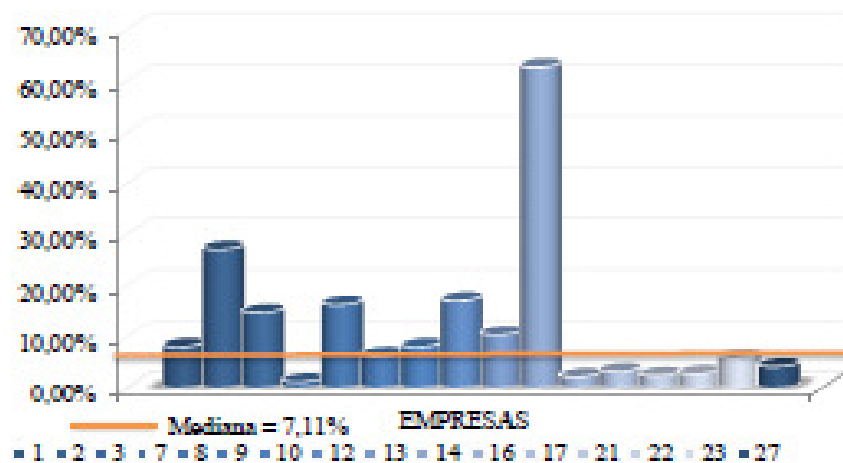
**GRÁFICO 59. RENTABILIDADE DO CAPITAL INVESTIDO (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

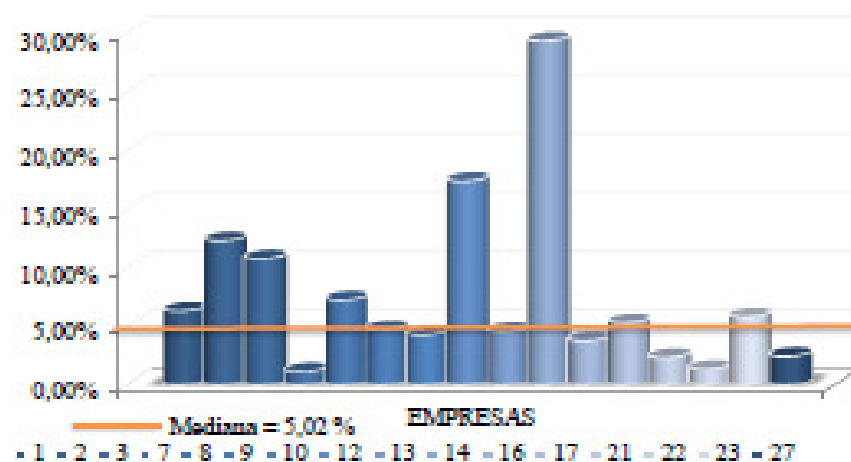
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 60. RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

**GRÁFICO 61. RENTABILIDADE DO ATIVO TOTAL (%)**

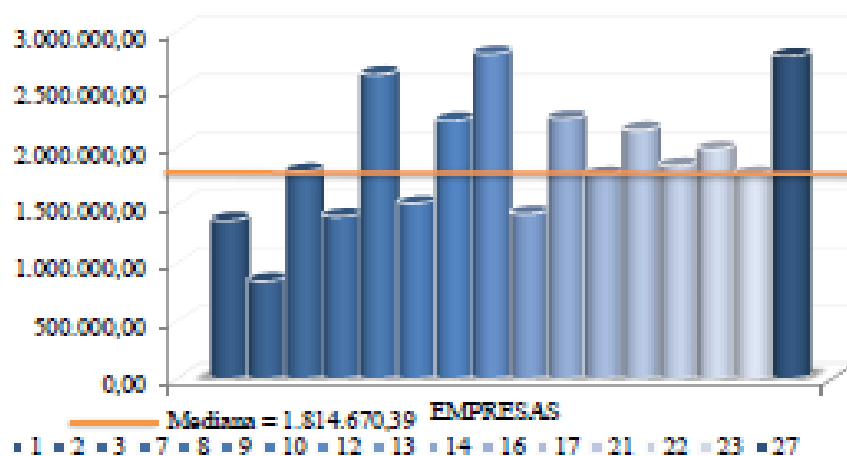


**FONTE:** Elaboração Própria



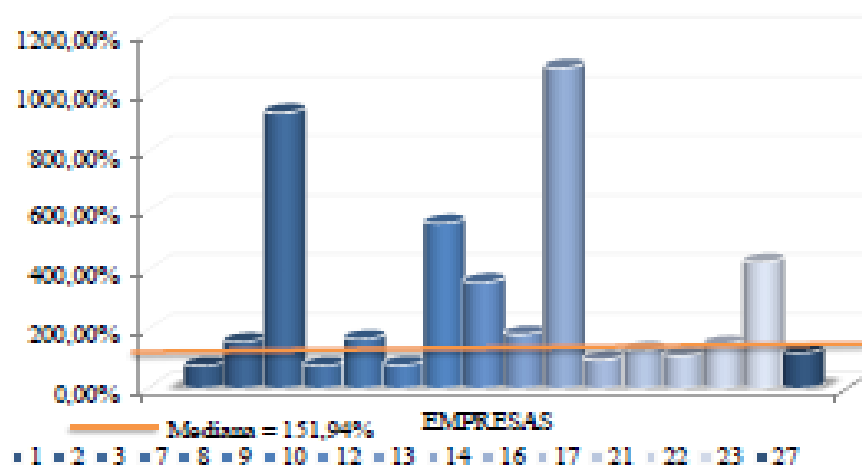
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 62. VALOR ACRESCENTADO BRUTO (Milhões €)**



FONTE: Elaboração Própria

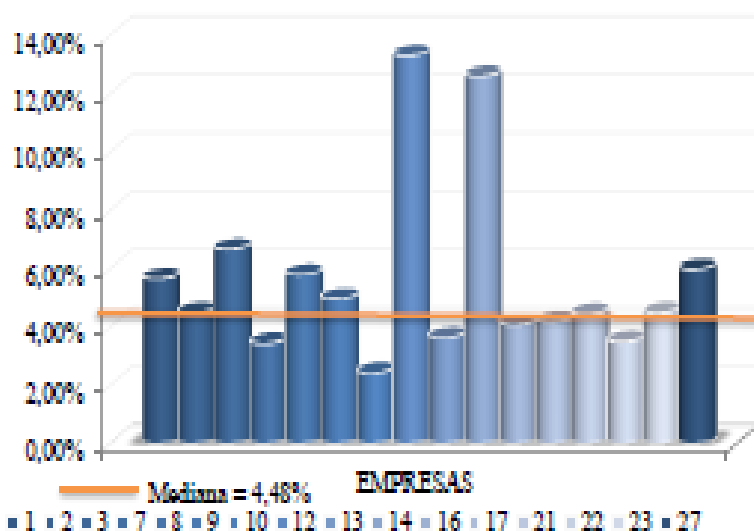
**GRÁFICO 63. VAB/ATIVO TOTAL FIXO (%)**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 64. CASH-FLOW/VOLUME NEGÓCIOS (%)**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 13. INDICADORES DE RENTABILIDADE**

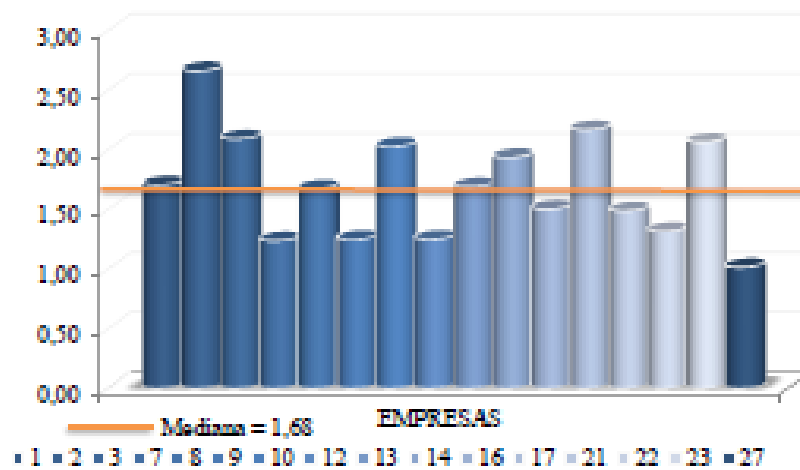
Índice	Indicador	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Rentabilidade	Rentabilidade Bruta de Vendas (%)	23,0%	4,0%	46,3%	51,7%	94,0%	16	200
	Rentabilidade Líquida de Vendas (%)	0,2%	0,0%	1,5%	2,0%	16,0%	16	200
	EBITA (ou Cash-Flow) (Milhões €)	21.151,2	26.072,0	26.116,0	46.120,4	102.062,0	16	200
	Rentabilidade de Capital Investido (%)	1,0%	2,0%	5,0%	11,0%	27,0%	16	200
	Rentabilidade Capital Próprio (ou Património) (Retorno ao Equív) (%)	1,0%	1,1%	7,1%	13,0%	25,0%	16	200
	Rentabilidade sobre Total (ou Resultados) (ROE) (%)	1,0%	1,0%	5,0%	8,1%	20,0%	16	200
	Valor acrescentado Bruto (Milhões €)	122.882,7	148.188,0	159.071,0	227.082,7	270.382,0	16	200
	Yield sobre Risco Líquido (%)	23,1%	22,7%	23,6%	25,6%	40,7%	16	200
	Cash-Flow / Volume Negócios (%)	1,0%	1,0%	4,0%	5,0%	12,7%	16	200

FONTE: Elaboração Própria

## VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE GESTÃO

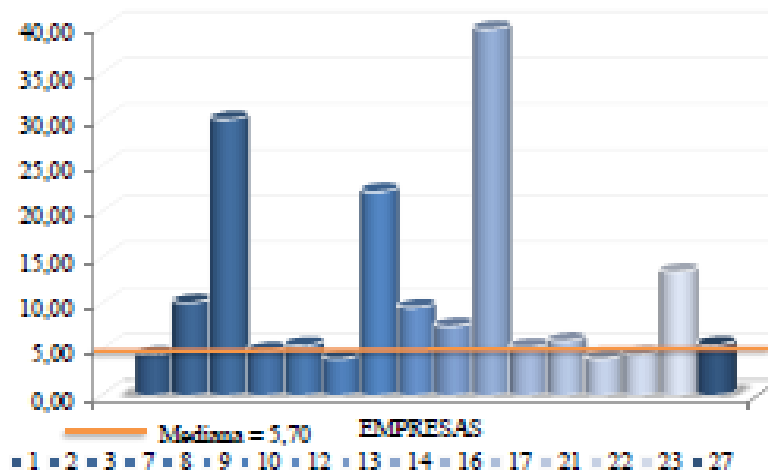
### ▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010

#### GRÁFICO 65. ROTAÇÃO ATIVO TOTAL



FONTE: Elaboração Própria

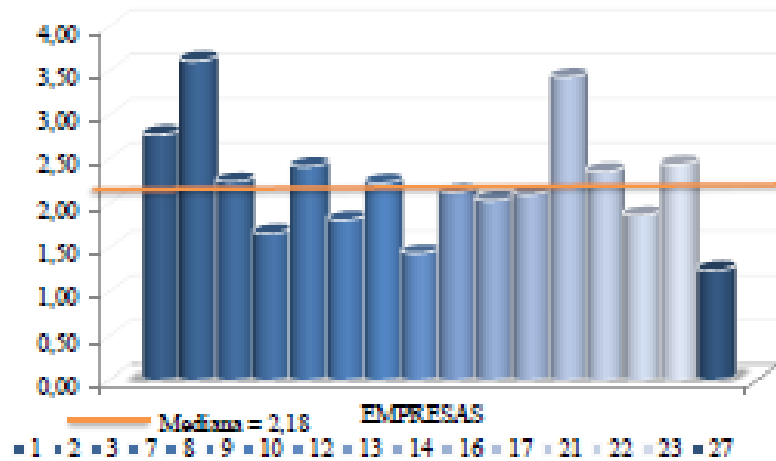
#### GRÁFICO 66. ROTAÇÃO ATIVO FIXO LÍQUIDO



FONTE: Elaboração Própria

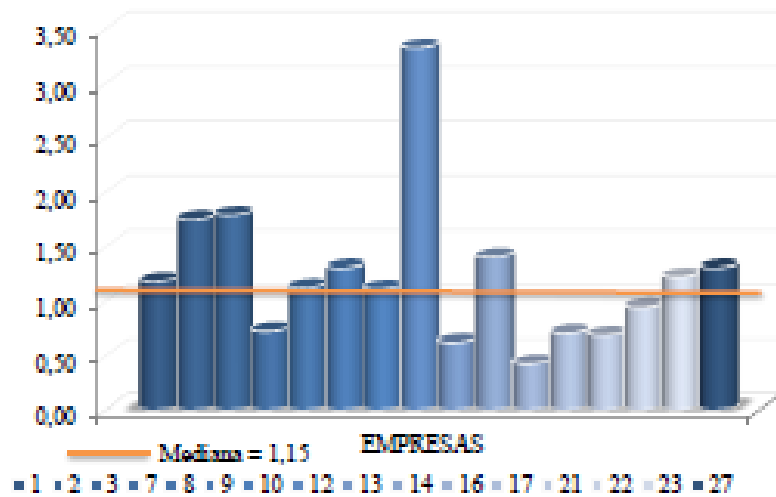
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 67. ROTAÇÃO ATIVO CIRCULANTE**



FONTE: Elaboração Própria

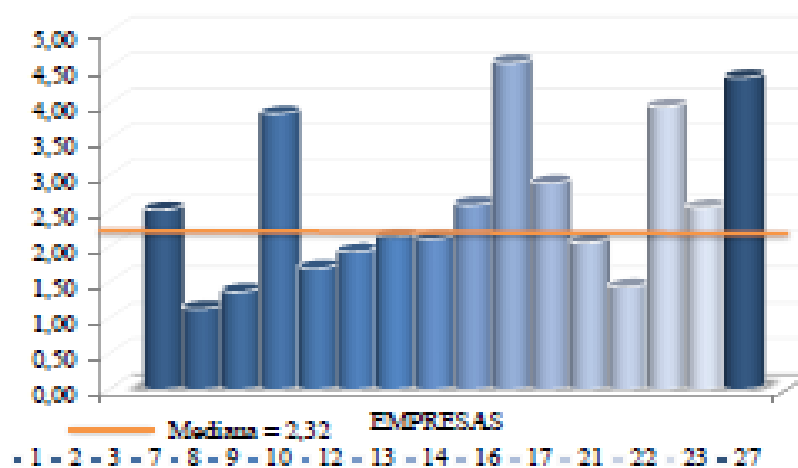
**GRÁFICO 68. LIQUIDEZ REDUZIDA**



FONTE: Elaboração Própria

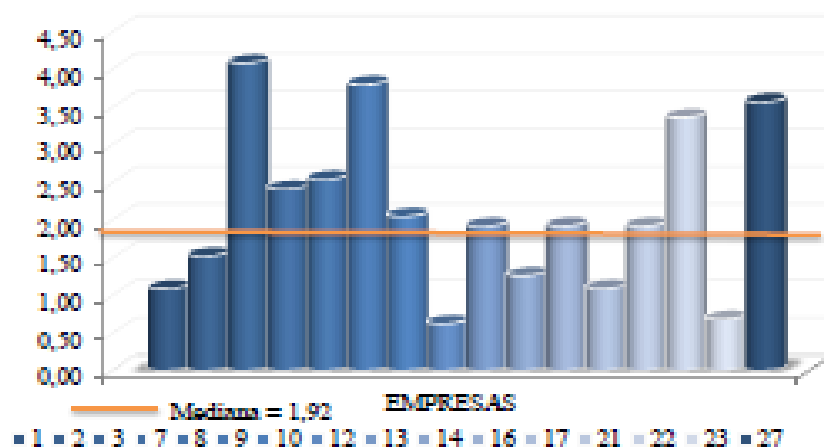
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 69. PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

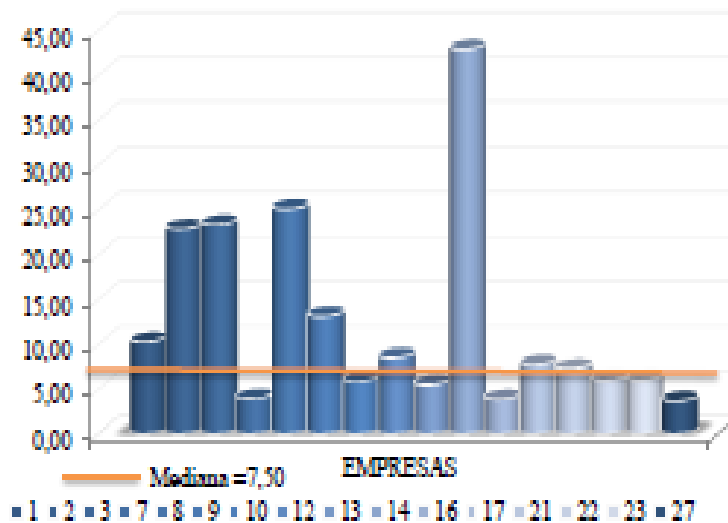
**GRÁFICO 70. PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010

GRÁFICO 71. ROTAÇÃO DE EXISTÊNCIAS



FONTE: Elaboração Própria

TABELA 14. INDICADORES DE GESTÃO

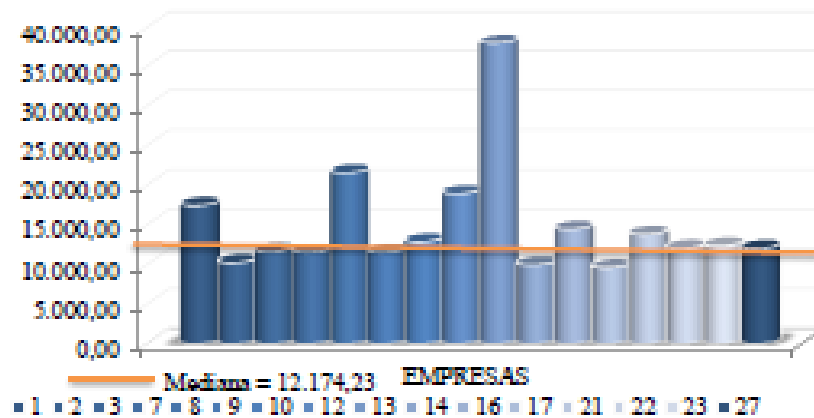
Índice	Indicador	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Gestão	Rotação de Ativos Totais	1,18	1,28	1,48	2,08	2,28	16	2010
	Rotação de Ativos Fixos (Líquido)	4,11	4,74	5,79	11,05	12,45	16	2010
	Rotação de Ativos Circulantes	1,28	1,25	1,18	1,42	1,67	16	2010
	Liquidez Relativa (ou de Tesoreria)	0,27	0,22	0,23	0,23	0,27	16	2010
	Prazo Médio de Pagamento (dias)	1,21	1,27	1,22	1,12	1,11	16	2010
	Prazo Médio de Recebimento (dias)	0,27	1,21	1,22	2,23	1,86	16	2010
	Rotação de Existências	1,02	0,77	0,80	1,25	2,52	16	2010

FONTE: Elaboração Própria

**VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE PRODUTIVIDADE**

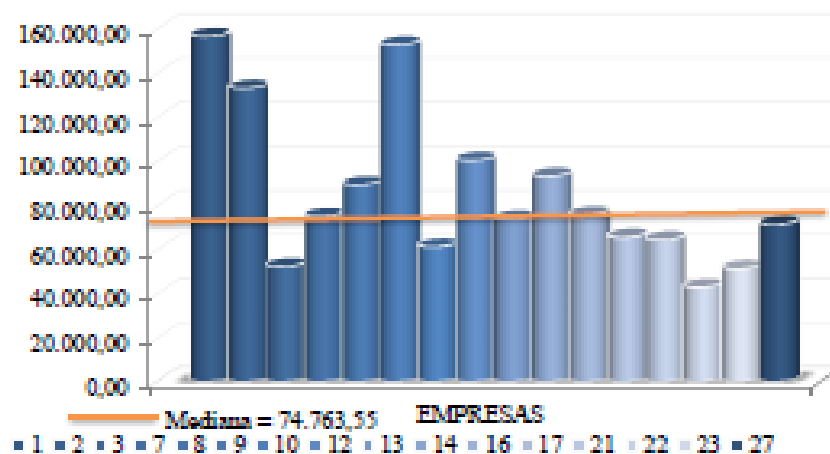
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 72. CUSTO MÉDIO TOTAL POR TRABALHAOR (k€)**



**FONTE:** Elaboração Própria

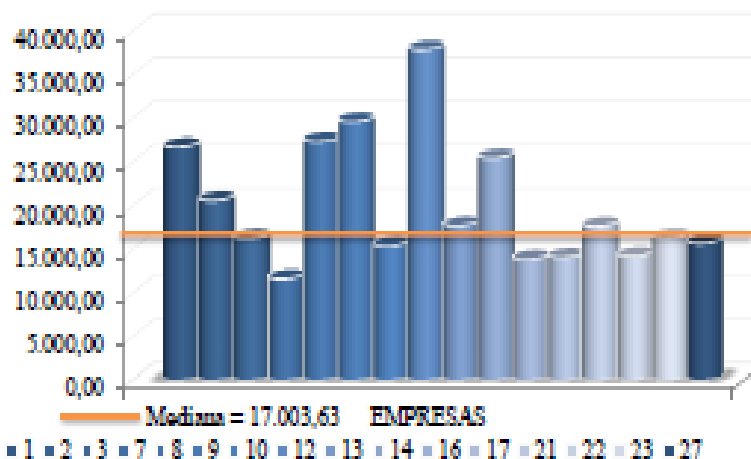
**GRÁFICO 73. VOLUME DE NEGÓCIOS POR TRABALHADOR (k€)**



**FONTE:** Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 74. VAB POR TRABALHADOR (k€)**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 15. INDICADORES DE PRODUTIVIDADE**

Índice	Indicador	Ínferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Período de Análise	Período de Análise
Produtividade	Custo Médio Total por trabalhador (€)	933,90	1147,31	1174,23	1366,92	2360,61	16	2010
	Volume de Negócios por trabalhador (€)	49471,16	62995,44	74762,35	93234,27	121801,34	16	2010
	Valor Acrescentado Bruto por trabalhador (€)	13321,15	15143,64	17000,65	23774,39	31690,65	16	2010

FONTE: Elaboração Própria



**VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO**

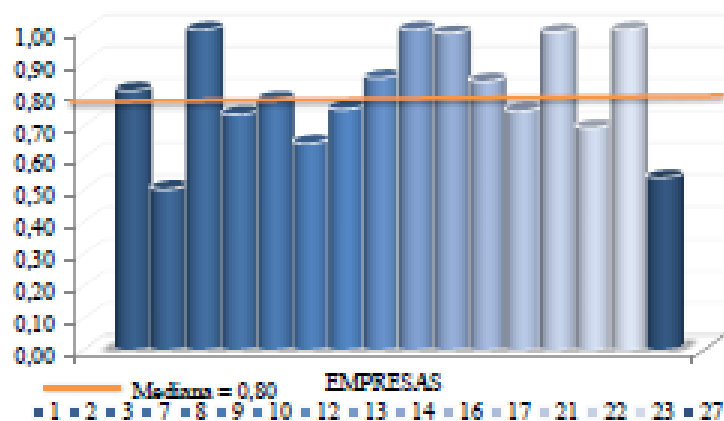
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 75. COBERTURA DOS ENCARGOS FINANCEIROS**



FONTE: Elaboração Própria

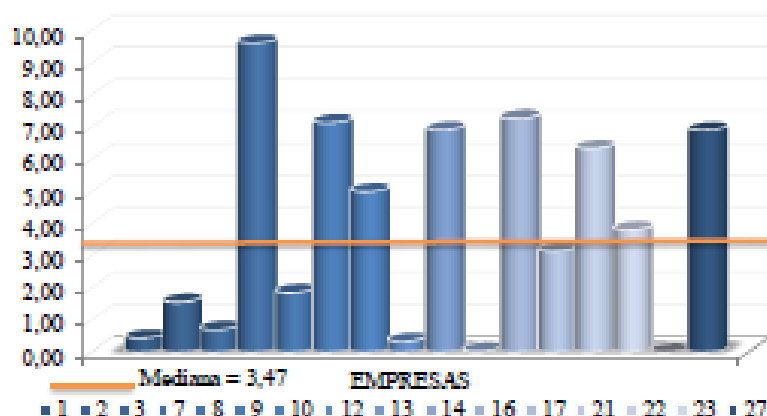
**GRÁFICO 76. ESTRUTURA DO ENDIVIDAMENTO**



FONTE: Elaboração Própria

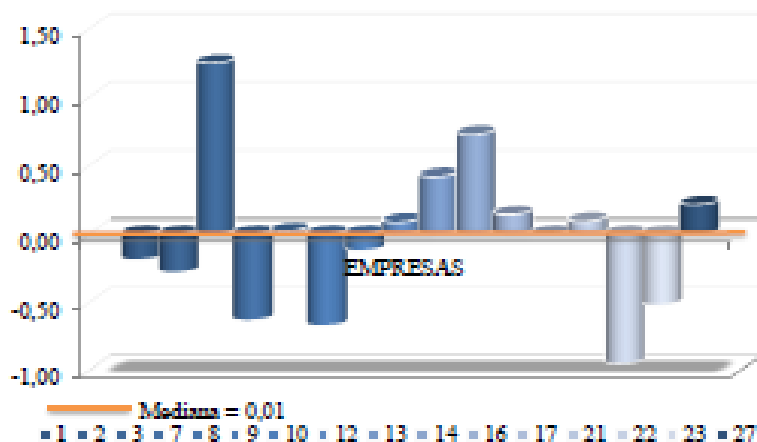
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 77. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DA DÍVIDA (Anos)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 78. VARIABILIDADE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**TABELA 16. INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO**

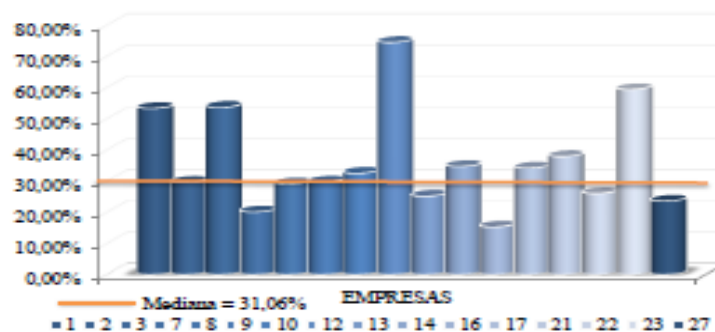
Índice	Indicador	Inférieur	Quartil Inférieur	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Alavancagem Financeira e Risco	Cobertura dos Encargos Financeiros	4,32	4,33	4,33	19,34	41,34(23)	16	2010
	Índice de Endividamento	0,33	0,32	0,38	0,49	1,00	16	2010
	Período de Recuperação de Dívida (anos)	0,02	0,03	0,07	0,09	7,05	16	2010
	Viabilidade dos Resultados Operacionais	-4,34	-4,34	0,01	0,05	0,06	16	2010

FONTE: Elaboração Própria

**VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010: INDICADORES DE SOLVÊNCIA**

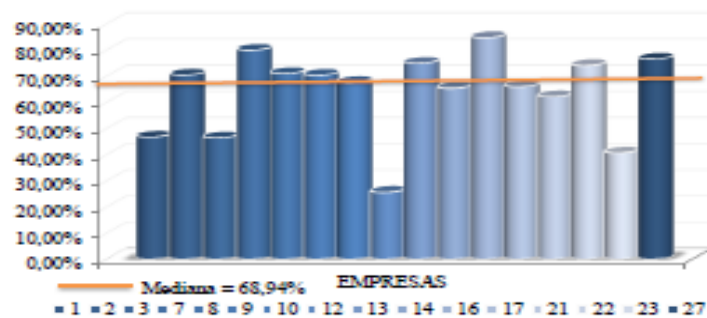
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 79. GRAU DE AUTONOMIA FINANCEIRA (%)**



FONTE: Elaboração Própria

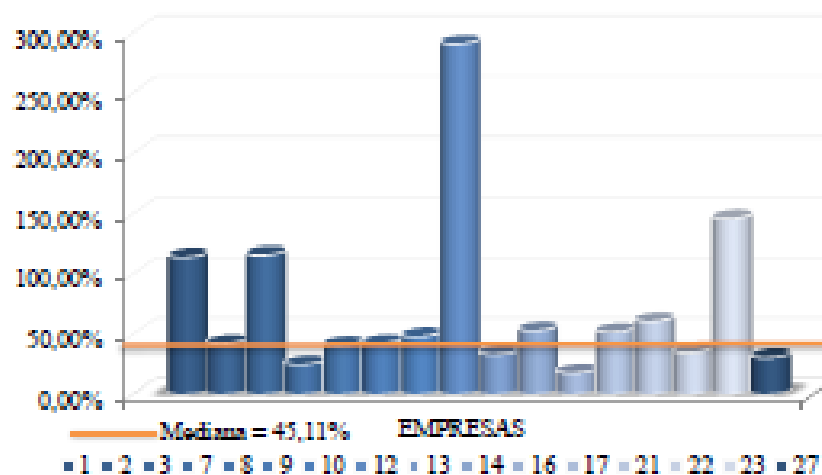
**GRÁFICO 80. GRAU DE ENDIVIDAMENTO (%)**



FONTE: Elaboração Própria

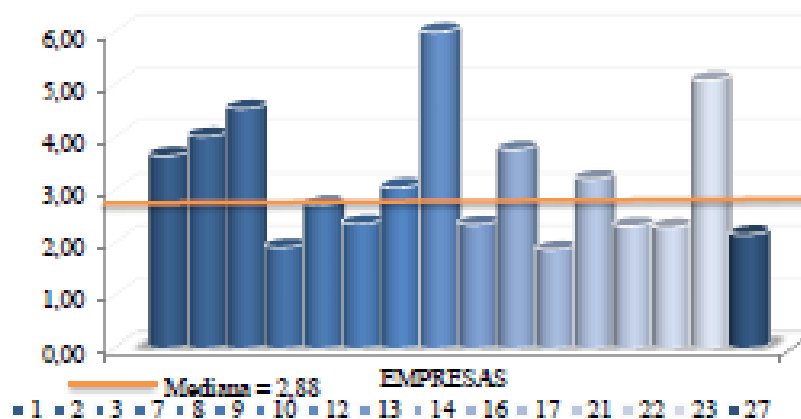
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010**

**GRÁFICO 81. SOLVABILIDADE (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

**GRÁFICO 82. Z-SCORE**



**FONTE:** Elaboração Própria

▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2010

TABELA 17. INDICADORES DE SOLVÊNCIA

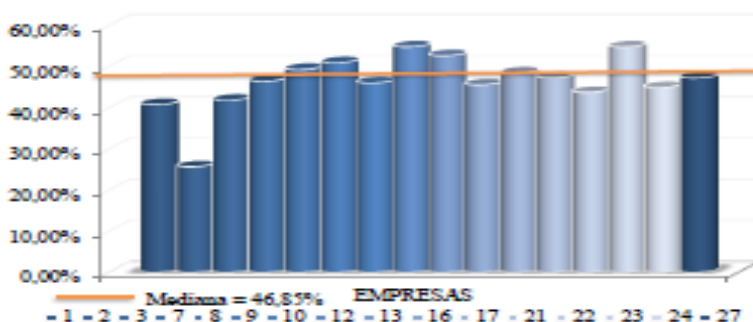
Índice	Indicador	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Solvência	Índice de Autonomia Financeira (%)	33,0%	23,7%	33,0%	41,7%	61,0%	16	2010
	Índice de Endividamento (ou de Dependência) (%)	36,0%	36,3%	36,9%	34,2%	31,0%	16	2010
	Liquidez (%)	23,3%	36,7%	41,0%	34,3%	32,7%	16	2010
	Endividamento	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	16	2010

FONTE: Elaboração Própria

VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE RENTABILIDADE

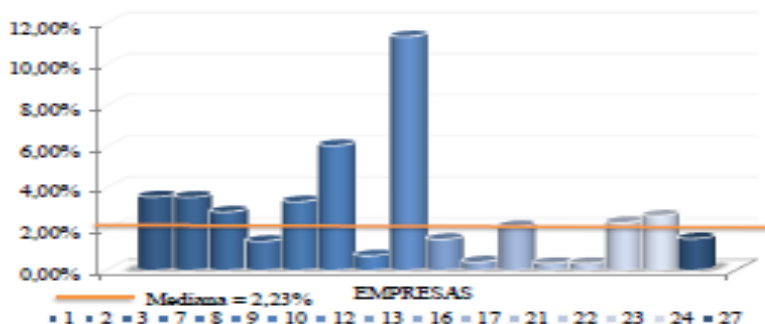
▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011

GRÁFICO 83. RENTABILIDADE BRUTA DAS VENDAS (%)



FONTE: Elaboração Própria

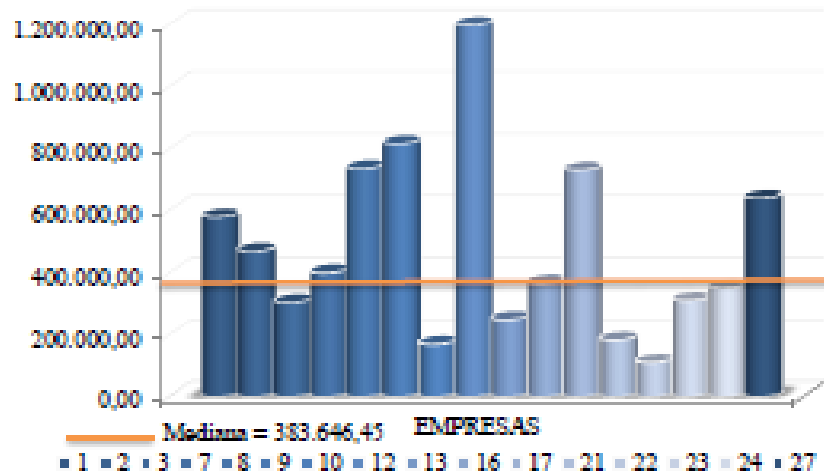
GRÁFICO 84. RENTABILIDADE LÍQUIDA DAS VENDAS (%)



FONTE: Elaboração Própria

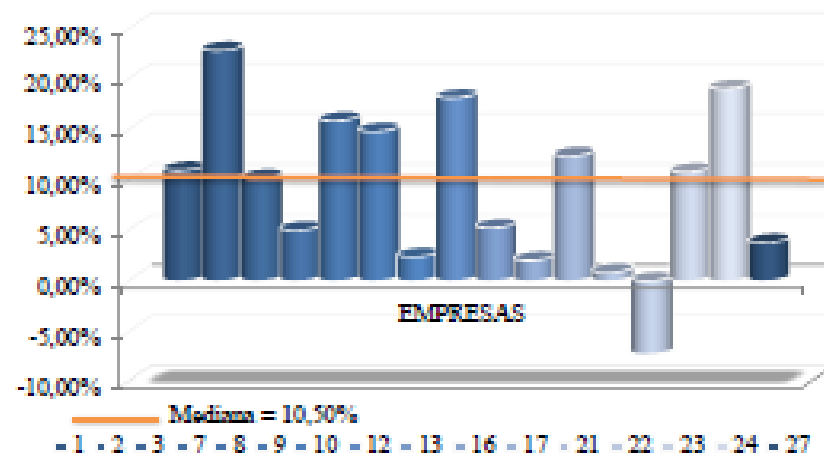
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 85. EBITA (Milhões €)**



FONTE: Elaboração Própria

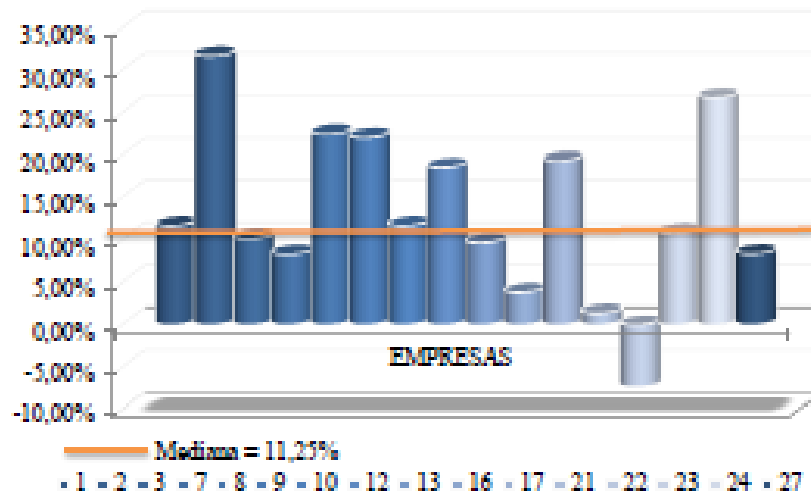
**GRÁFICO 86. RENTABILIDADE DO CAPITAL INVESTIDO (%)**



FONTE: Elaboração Própria

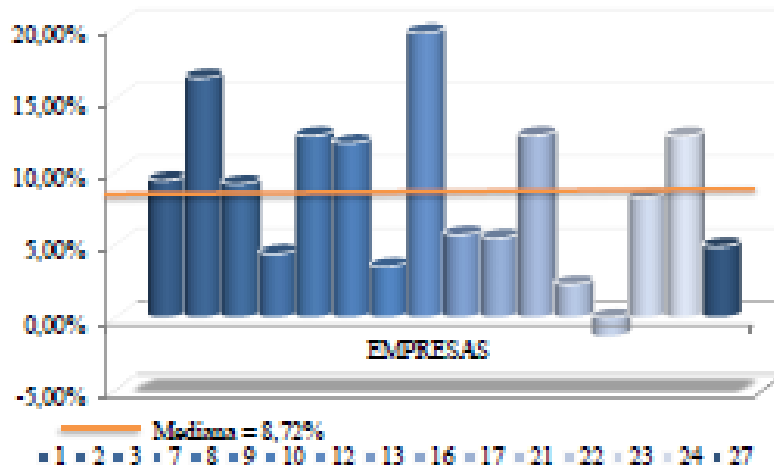
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 87. RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO (%)**



FONTE: Elaboração Própria

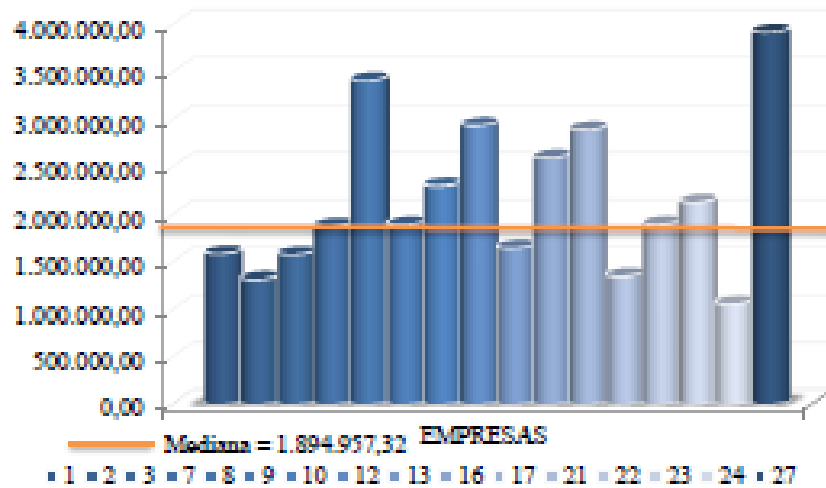
**GRÁFICO 88. RENTABILIDADE DO ATIVO TOTAL (%)**



FONTE: Elaboração Própria

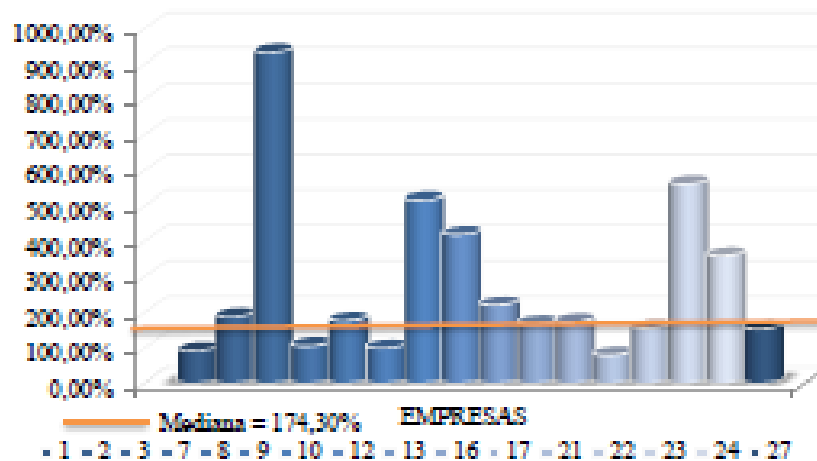
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 89. VALOR ACRESCENTADO BRUTO (Milhões €)**



**FONTE:** Elaboração Própria

**GRÁFICO 90. VAB/ATIVO FIXO LÍQUIDO (%)**

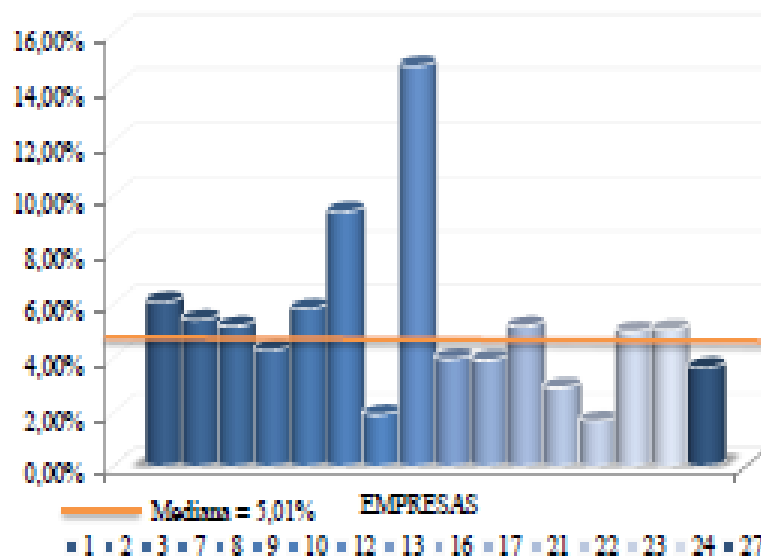


**FONTE:** Elaboração Própria



▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 91. CASH-FLOW/VOLUME DE NEGÓCIOS (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

**TABELA 18. INDICADORES DE RENTABILIDADE**

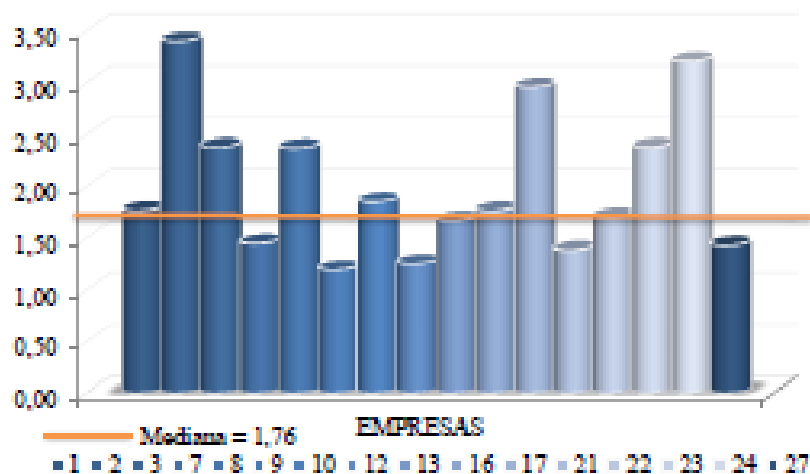
Índice	Indicador	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
<b>Rentabilidade</b>	Rentabilidade Bruta dos Vendas (%)	26,8%	44,6%	46,8%	48,5%	36,9%	11	2011
	Rentabilidade Líquida dos Vendas (%)	0,8%	1,8%	2,2%	3,0%	7,8%	11	2011
	EBITA (ou Cash-Flow) (Milhões €)	11.022,31	20.782,51	30.640,45	61.731,8	91.271,0	11	2011
	Rentabilidade do Capital Investido (%)	-1,8%	3,4%	6,8%	11,8%	20,6%	11	2011
	Rentabilidade Capital Próprio (ou Financiada) (Retorno on Equity) (%)	-4,7%	1,8%	1,2%	2,6%	20,6%	11	2011
	Rentabilidade Ativos Totais (ou Económica) (ROE) (%)	1,4%	4,3%	6,7%	12,4%	17,2%	11	2011
	Valor Acrescentado Bruto (Milhões €)	126.962,8	131.561,8	139.073,32	147.946,15	156.092,34	11	2011
	VAB/ Ativos Fixos Líquidos (%)	10,7%	14,4%	17,3%	24,4%	42,1%	11	2011
	Cash-Flow / Volume Negocios (%)	1,8%	3,8%	5,0%	5,7%	10,9%	11	2011

**FONTE:** Elaboração Própria

## VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE GESTÃO

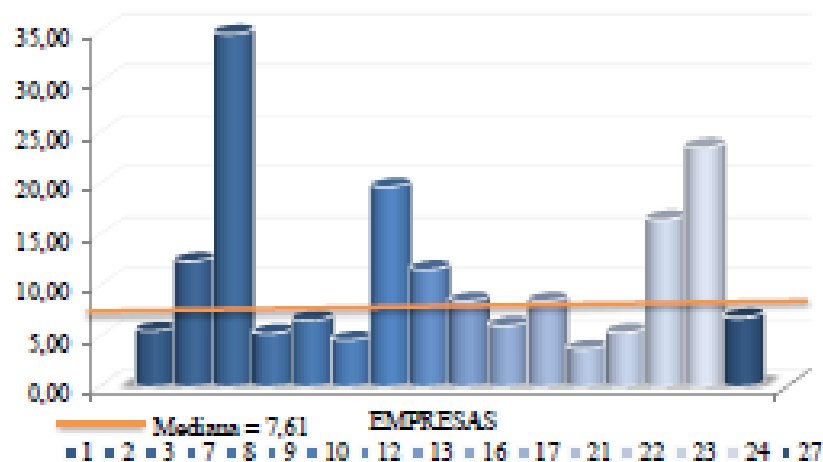
### ▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011

#### GRÁFICO 92. ROTAÇÃO DO ATIVO TOTAL



FONTE: Elaboração Própria

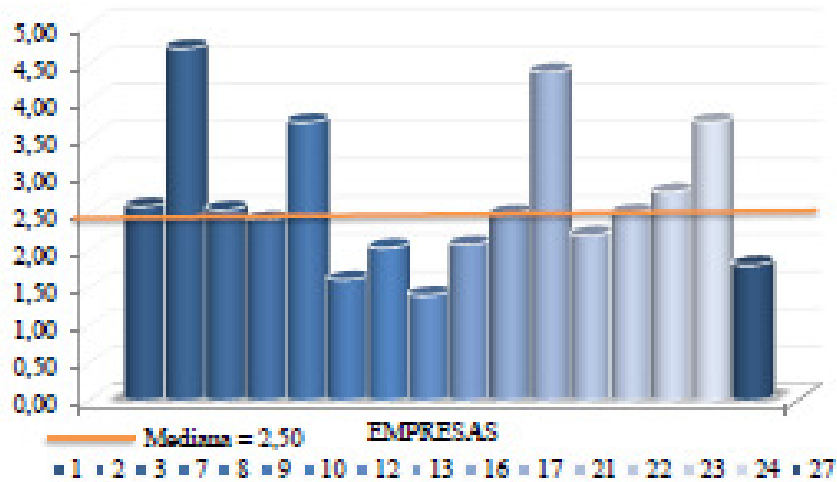
#### GRÁFICO 93. ROTAÇÃO DO ATIVO FIXO LÍQUIDO



FONTE: Elaboração Própria

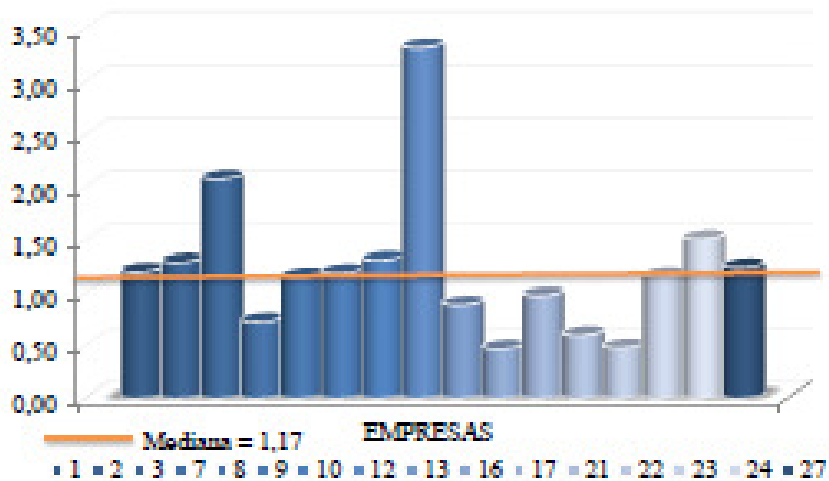
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 94. ROTAÇÃO DO ATIVO CIRCULANTE**



FONTE: Elaboração Própria

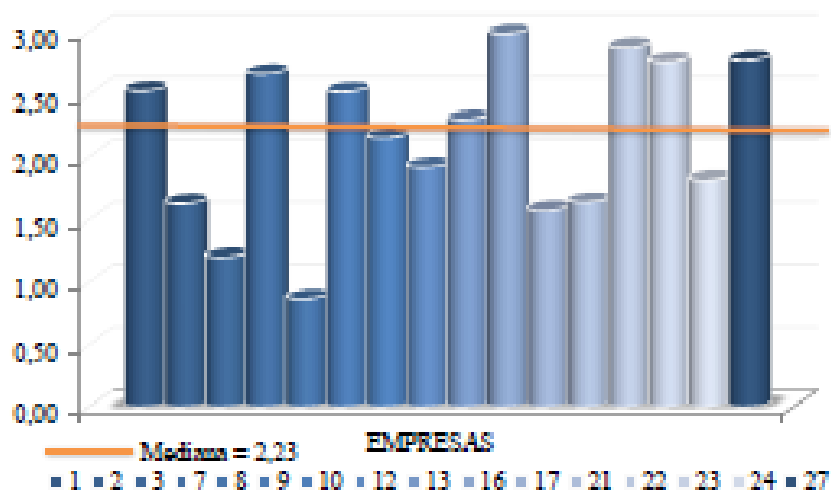
**GRÁFICO 95. LIQUIDEZ REDUZIDA**



FONTE: Elaboração Própria

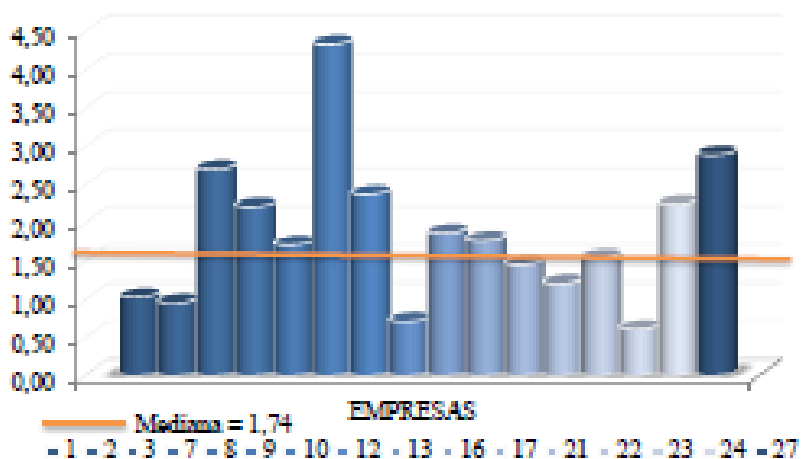
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 96. PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

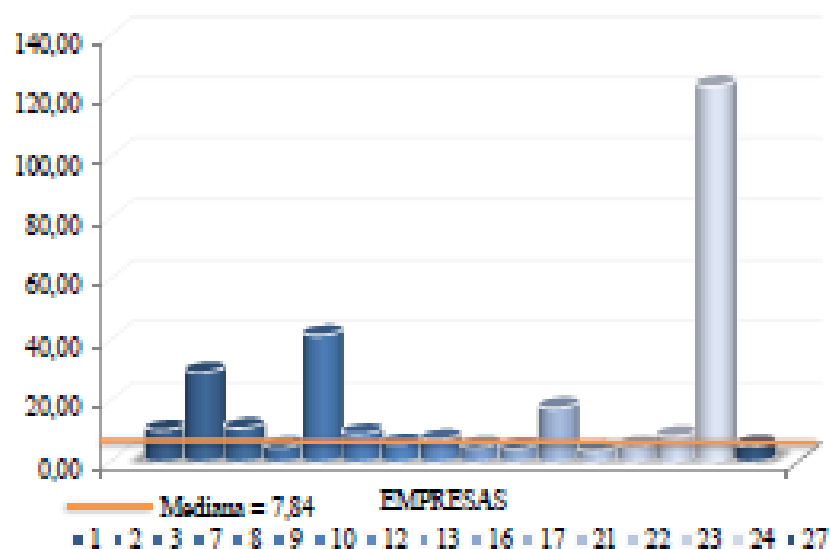
**GRÁFICO 97. PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 98. ROTAÇÃO DE EXISTÊNCIAS**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 19. INDICADORES DE GESTÃO**

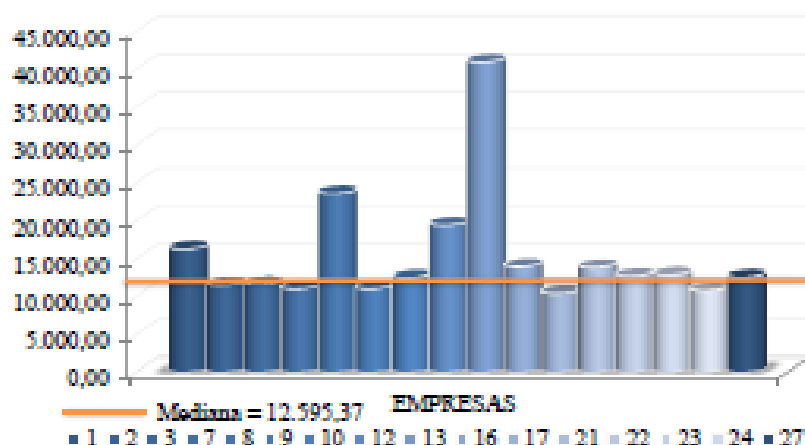
Índice	Indicador	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Gestão	Rotação de Ativo Total	1,25	1,41	1,75	2,17	3,25	16	2011
	Rotação de Ativo Fixo (Capital)	4,25	5,46	7,61	11,17	24,25	16	2011
	Rotação de Ativo Circulante	1,35	1,67	2,15	3,01	4,46	16	2011
	Liquidez (Receitas) ou de Tesoreria	0,97	0,99	1,17	1,29	1,39	16	2011
	Preço Médio de Pagamento (preço)	1,10	1,61	2,23	2,89	3,90	16	2011
	Preço Médio de Resgate (preço)	0,89	1,15	1,75	2,39	3,25	16	2011
	Rotação de Existências	4,40	4,80	7,80	12,70	23,00	16	2011

FONTE: Elaboração Própria

## VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

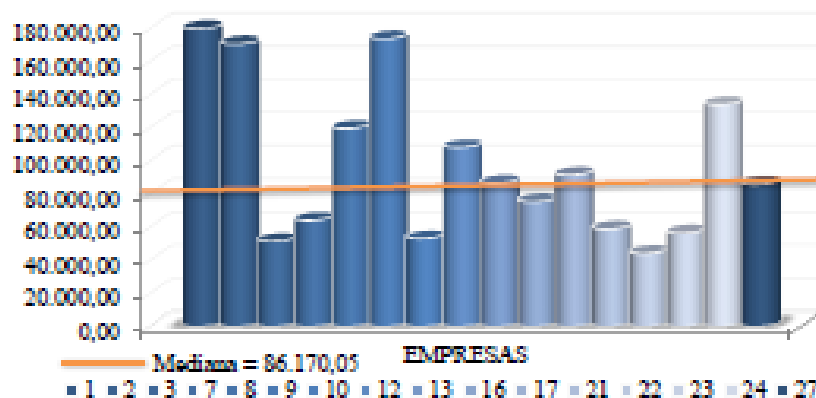
### ▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011

**GRÁFICO 99. CUSTO MÉDIO TOTAL POR TRABALHADOR (k€)**



FONTE: Elaboração Própria

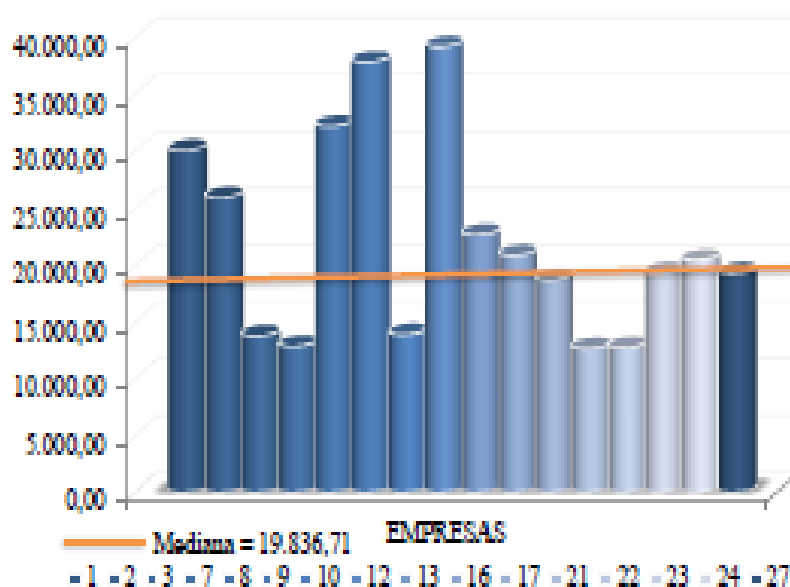
**GRÁFICO 100. VOLUME DE NEGÓCIOS POR TRABALHADOR (k€)**



FONTE: Elaboração Própria

▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 101. VAB POR TRABALHADOR (k€)**



FONTE: Elaboração Própria

**TABELA 20. INDICADORES DE PRODUTIVIDADE**

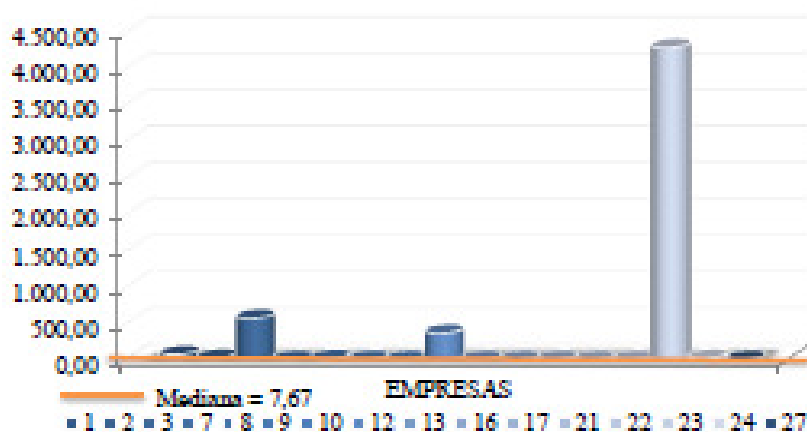
Índice	Indicador	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Produtividade	Custo Médio Total por trabalhador (€)	10,67,91	11,54,05	12,99,37	14,26,98	27,94,27	6	2011
	Volume de Negócios por trabalhador (€)	49,49,32	30,18,02	81,70,65	122,97,88	175,88,29	6	2011
	Valor Acrescentado Bruto por trabalhador (€)	12,72,67	13,67,88	19,69,71	26,99,90	38,19,18	6	2011

FONTE: Elaboração Própria

**VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO**

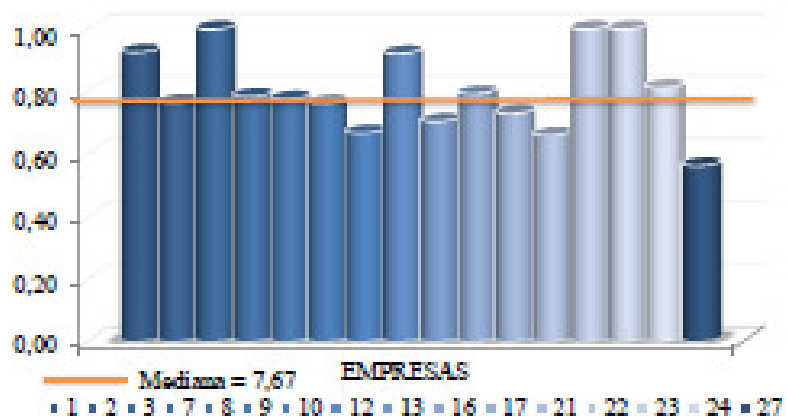
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 102. COBERTURA DOS ENCARGOS FINANCEIROS**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 103. ESTRUTURA DO ENDIVIDAMENTO**

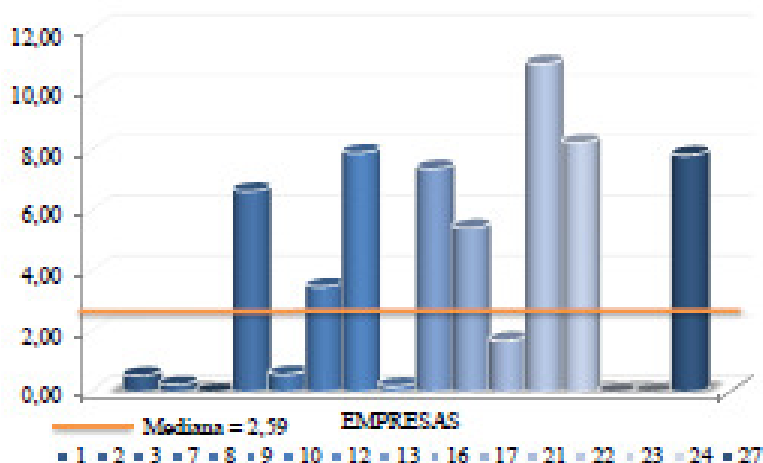


FONTE: Elaboração Própria



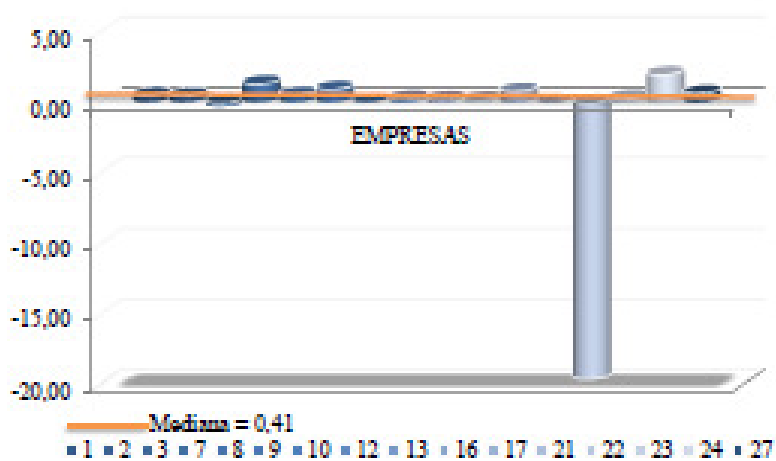
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 104. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DA DÍVIDA (Anos)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 105. VARIABILIDADE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS**



FONTE: Elaboração Própria

▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011

TABELA 21. INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO

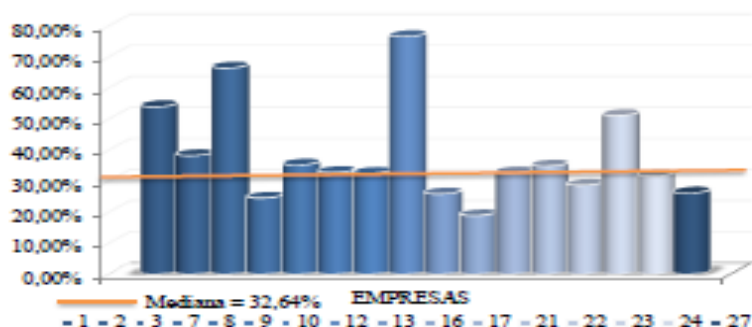
Índice	Indicador	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Alavancagem Financeira	Cobertura dos Recursos Financeiros	3,57	4,59	7,67	30,63	130,39	16	2011
Endividamento	Gravidade do Endividamento	0,63	0,72	0,78	0,92	1,08	16	2011
Capital de Giro	Período de Recuperação da Dívida (anos)	0,08	0,23	2,59	7,32	0,93	16	2011
Risco	Variabilidade dos Resultados Operacionais	-5,11	0,14	0,41	0,71	1,52	16	2011

FONTE: Elaboração Própria

VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011: INDICADORES DE SOLVÊNCIA

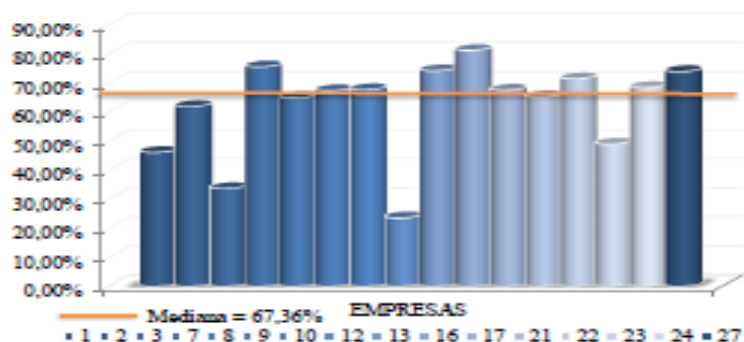
▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011

GRÁFICO 106. GRAU DE AUTONOMIA FINANCEIRA (%)



FONTE: Elaboração Própria

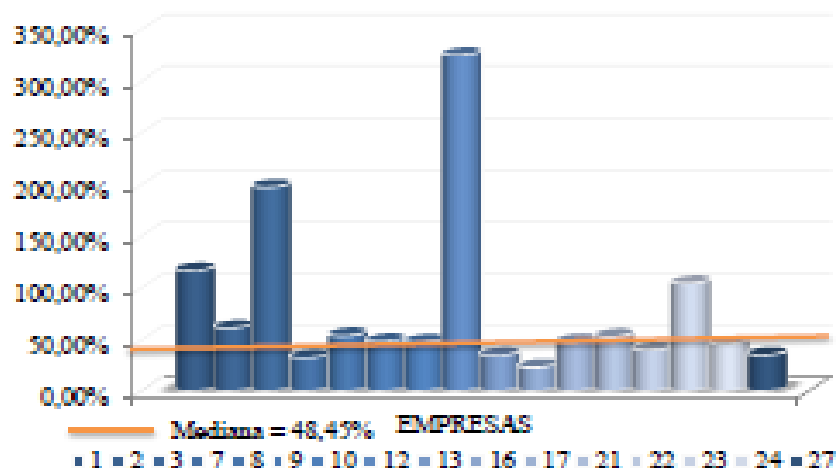
GRÁFICO 107. GRAU DE ENDIVIDAMENTO (%)



FONTE: Elaboração Própria

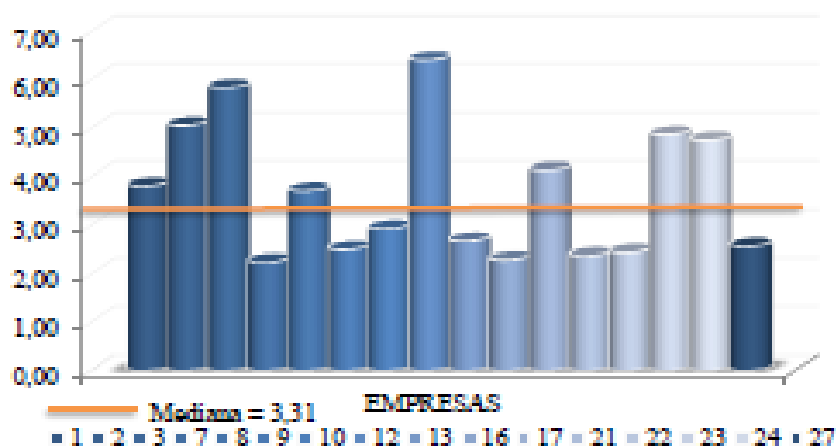
▪ **VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011**

**GRÁFICO 128. SOLVABILIDADE (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

**GRÁFICO 109. Z-SCORE**



**FONTE:** Elaboração Própria

▪ VOLUME DE NEGÓCIOS > 5.000.000€ - ANO 2011

TABELA 22. INDICADORES DE SOLVÊNCIA

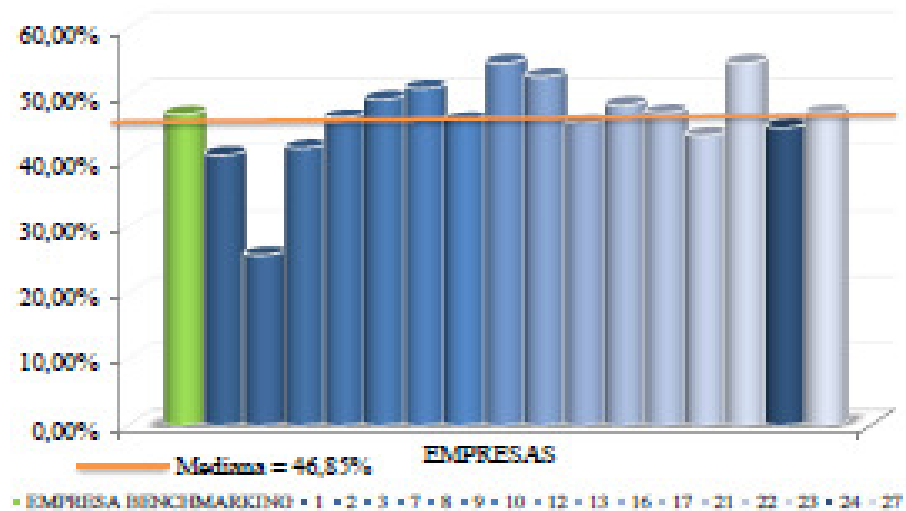
Índice	Indicador	Inferior	Quantil Inferior	Mediana	Quantil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Solvência	Quota de Autonomia Financeira (%)	21,0%	22,0%	22,6%	41,0%	60,0%	6	2011
	Quota de Financiamento (ou de Dependência) (%)	31,8%	30,0%	67,3%	72,0%	76,0%	6	2011
	Solvabilidade (%)	30,0%	30,0%	48,0%	72,0%	20,0%	6	2011
	Endividamento	2,2	2,6	3,1	4,3	5,0	6	2011

FONTE: Elaboração Própria

## ANEXO 15: ANÁLISE DO DESEMPENHO DA EMPRESA DO BENCHMARKING

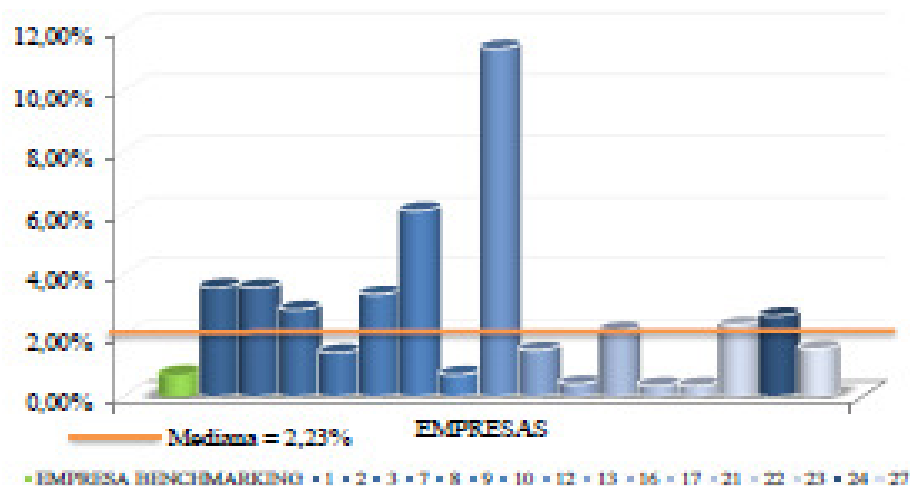
### 1. INDICADORES DE RENTABILIDADE

**GRÁFICO 1. RENTABILIDADE BRUTA DAS VENDAS (%)**



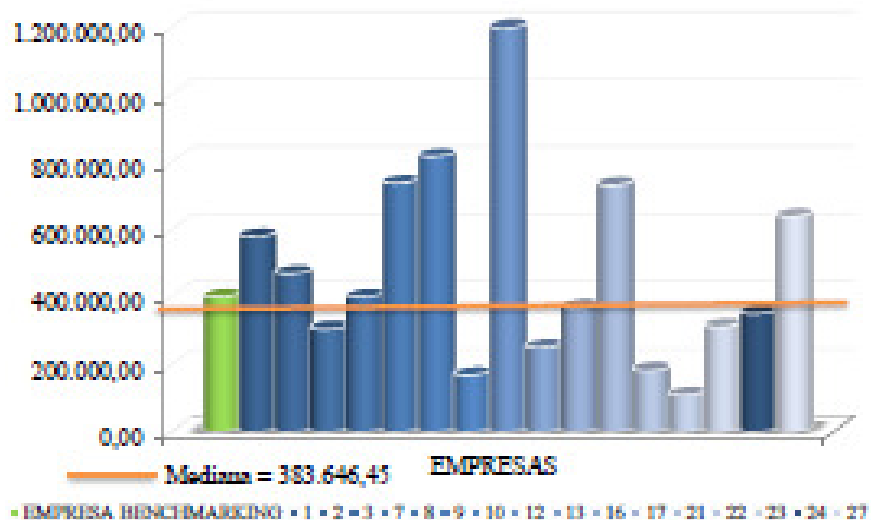
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 2. RENTABILIDADE LÍQUIDA DAS VENDAS (%)**



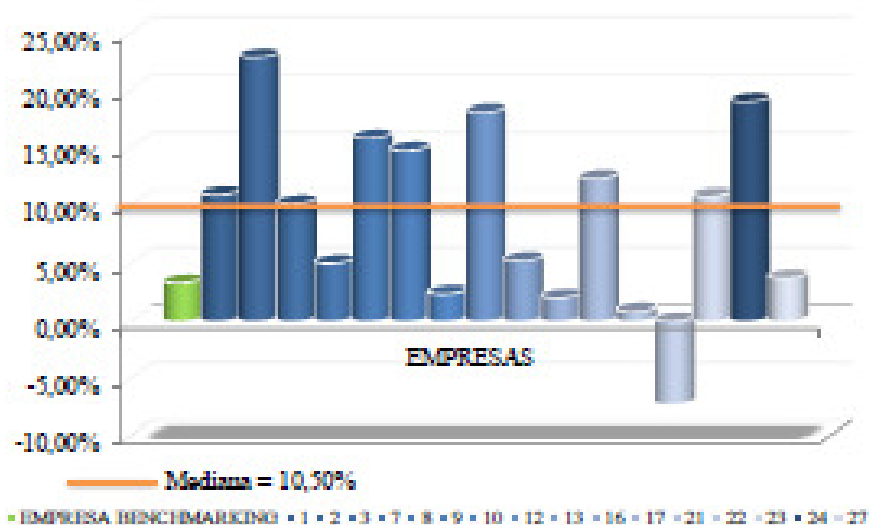
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 3. EBITA (Milhões €)**



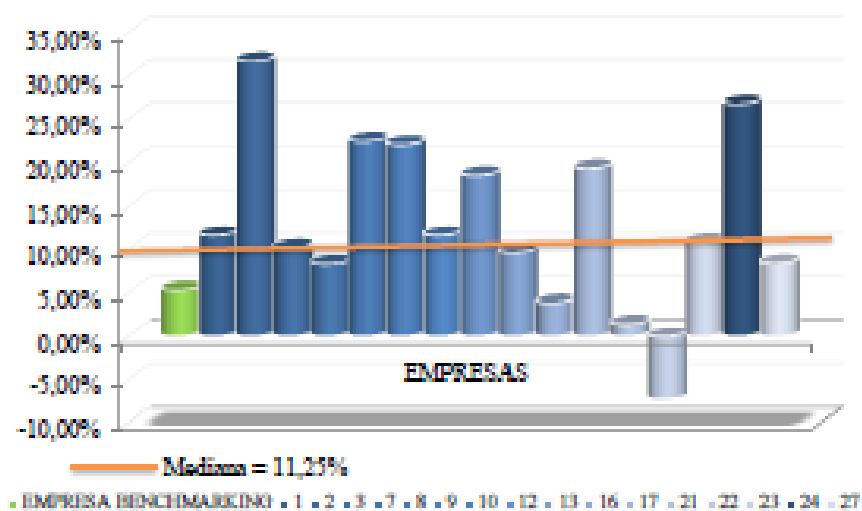
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 4. RENTABILIDADE DO CAPITAL INVESTIDO (%)**



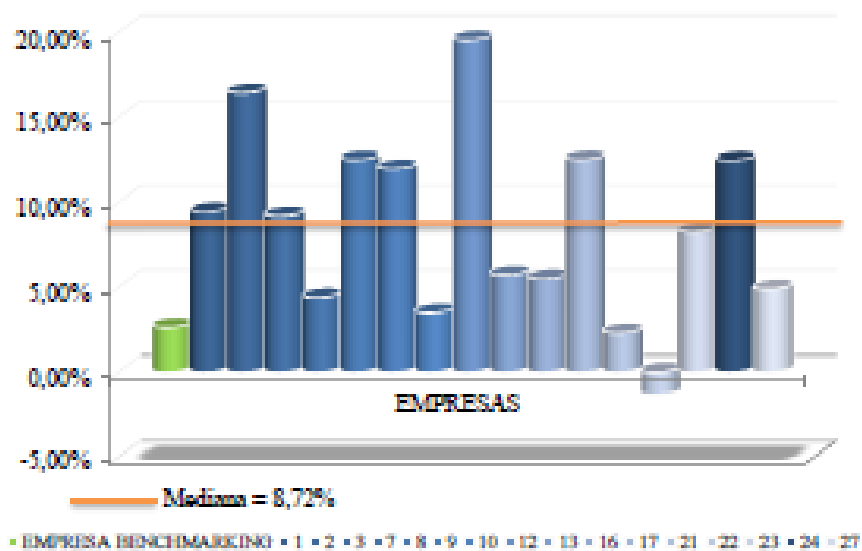
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 5. RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO (%)**



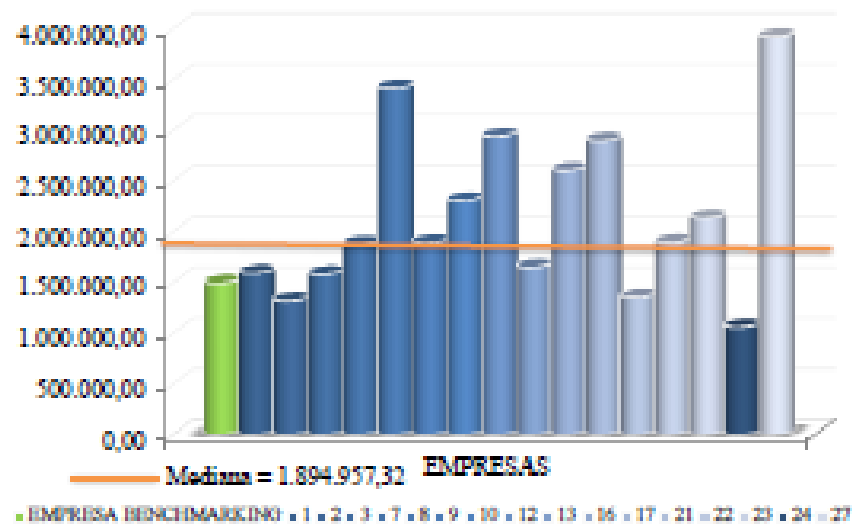
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 6. RENTABILIDADE DO ATIVO TOTAL (%)**



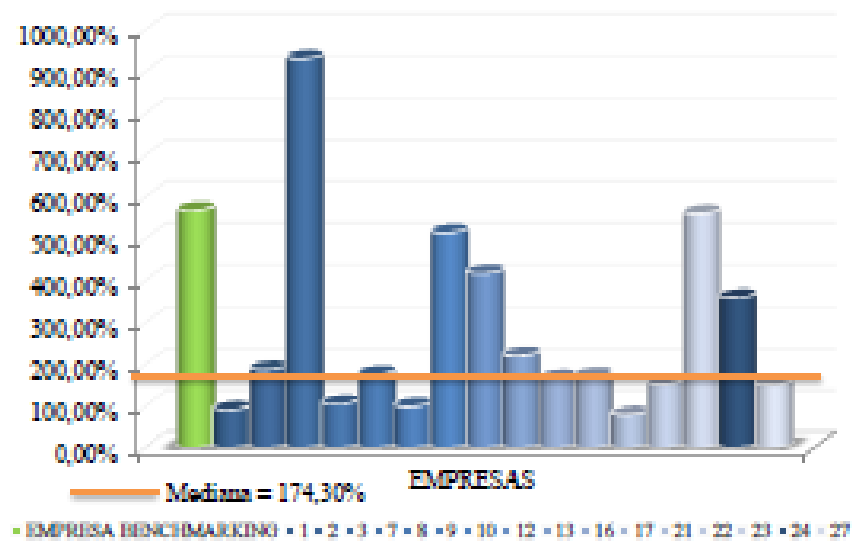
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 7. VAB (Milhões €)**



**FONTE:** Elaboração Própria

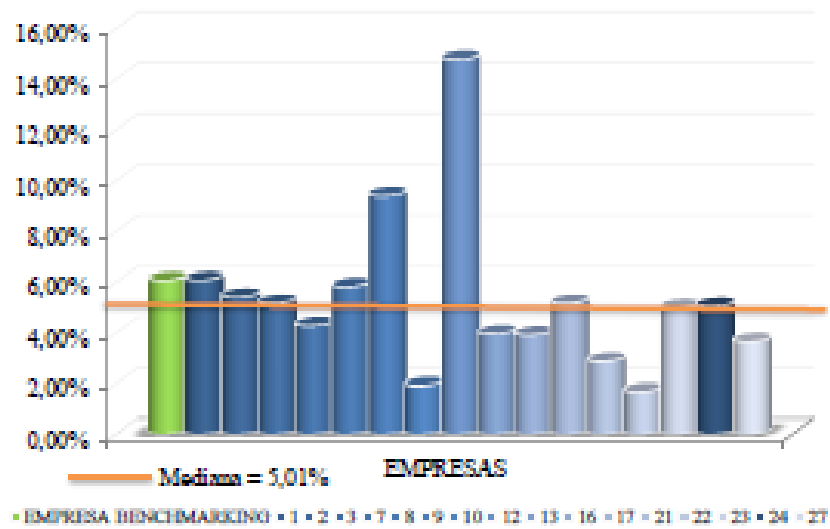
**GRÁFICO 8. VAB/ATIVO FIXO LÍQUIDO (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria



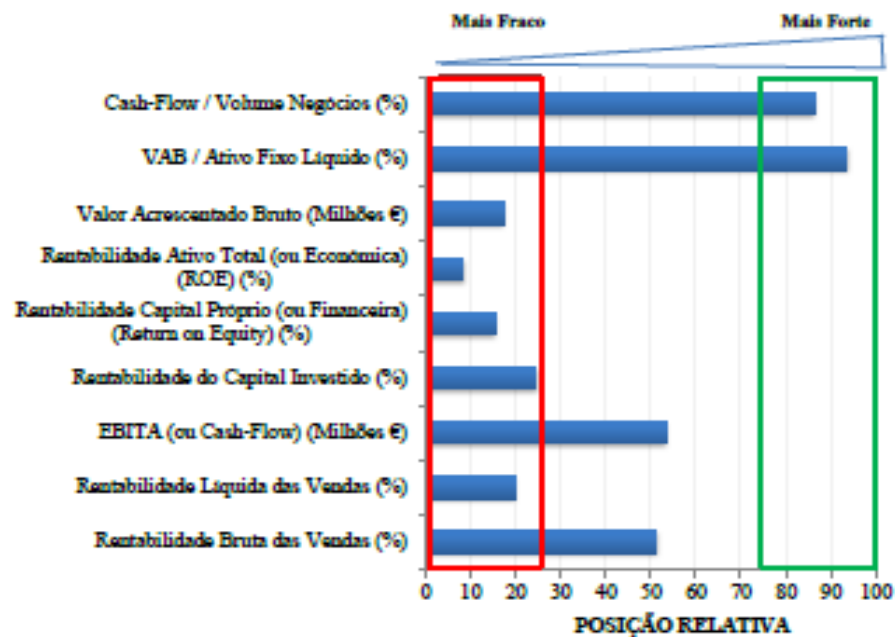
**GRÁFICO 9. CASH-FLOW/VOLUME DE NEGÓCIOS (%)**



**FONTE:** Elaboração Própria

### 1.1. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE RENTABILIDADE

GRÁFICO 10. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE RENTABILIDADE



FONTE: Elaboração Própria

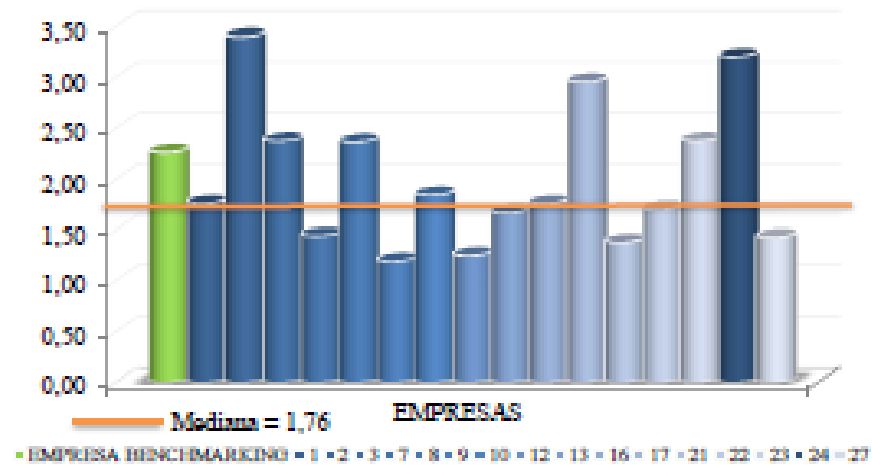
TABELA 1. INDICADORES DE RENTABILIDADE

Índice	Indicador	Relativo	2016	Indicador	Quartil Inferior	Médiana	Quartil Superior	Superior	Período de Análise	Período de Análise	
Rentabilidade	Rentabilidade Bruta das Vendas (%)	01	47,00%	36,00%	40,00%	40,00%	40,00%	46,00%	04	2011	
	Rentabilidade Líquida das Vendas (%)	02	6,00%	6,00%	1,00%	1,00%	1,00%	7,00%	04	2011	
	EBITA (ou Cash-Flow) (Milhões €)	03	400,00,00	113,00,00	200,00,00	50,00,00	50,00,00	100,00,00	113,00,00	04	2011
	Rentabilidade do Capital Investido (%)	04	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	04	2011
	Rentabilidade Capital Próprio (ou Financeira) (Return on Equity) (%)	05	6,00%	4,00%	6,00%	11,00%	10,00%	10,00%	10,00%	04	2011
	Rentabilidade Ativo Total (ou Económica) (ROE) (%)	06	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	04	2011
	Valor Acrescentado Bruto (Milhões €)	07	1.000.000,00	1.200.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	04	2011
	VAB / Ativo Fixo Líquido (%)	08	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	04	2011
	Cash-Flow / Volume Negócios (%)	09	6,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%	04	2011

FONTE: Elaboração Própria

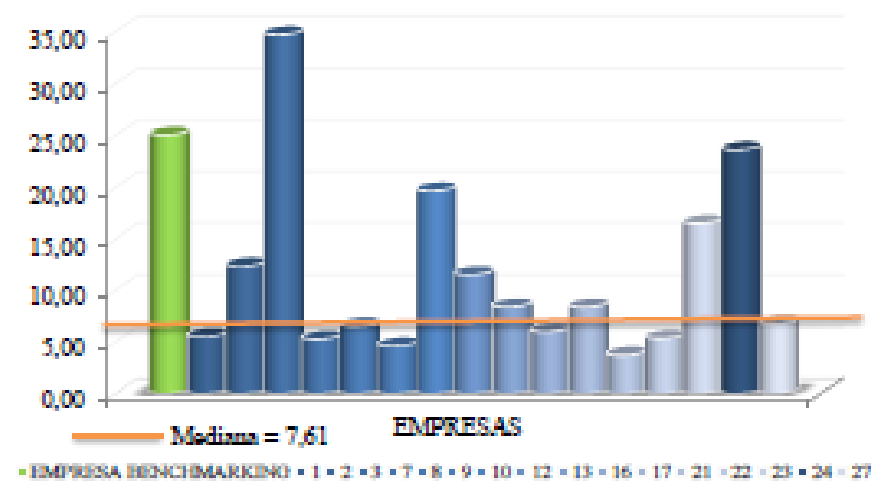
## 2. INDICADORES DE GESTÃO

### GRÁFICO 11. ROTAÇÃO DO ATIVO TOTAL



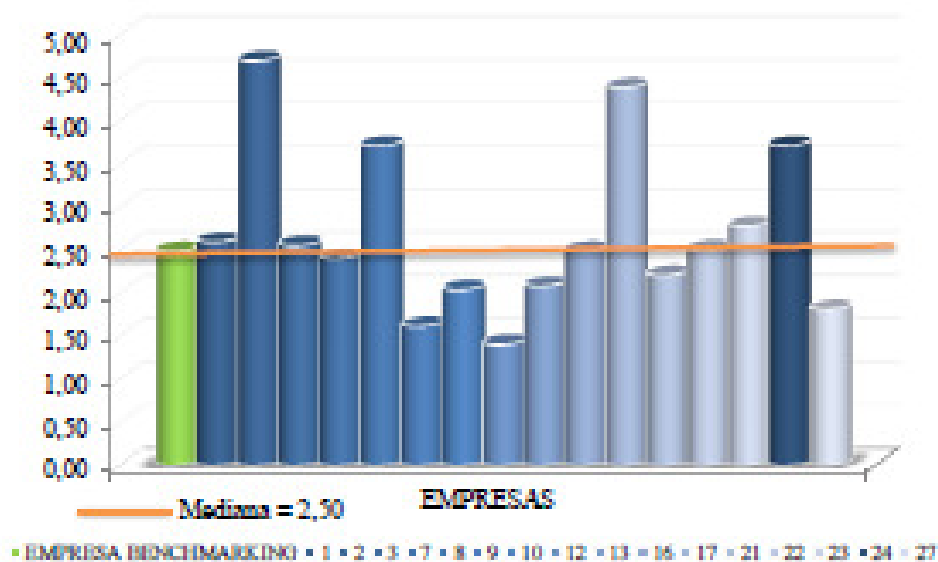
FONTE: Elaboração Própria

### GRÁFICO 12. ROTAÇÃO DO ATIVO FIXO LÍQUIDO



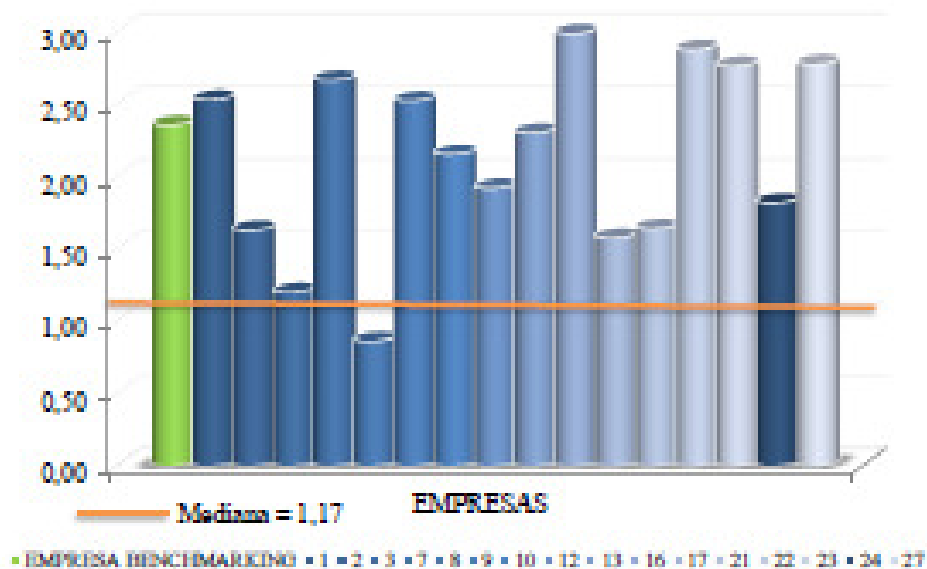
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 13. ROTAÇÃO DO ATIVO CIRCULANTE**



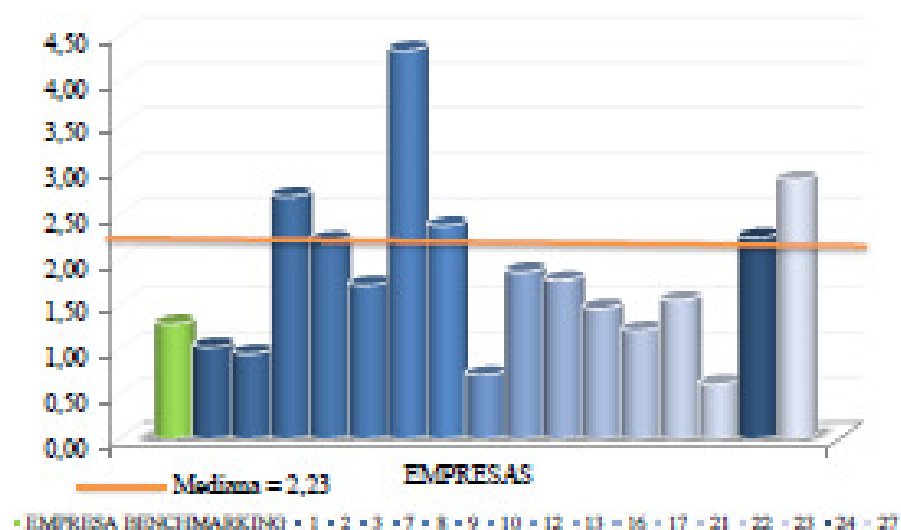
**FONTE:** Elaboração Própria

**GRÁFICO 14. LIQUIDEZ REDUZIDA**



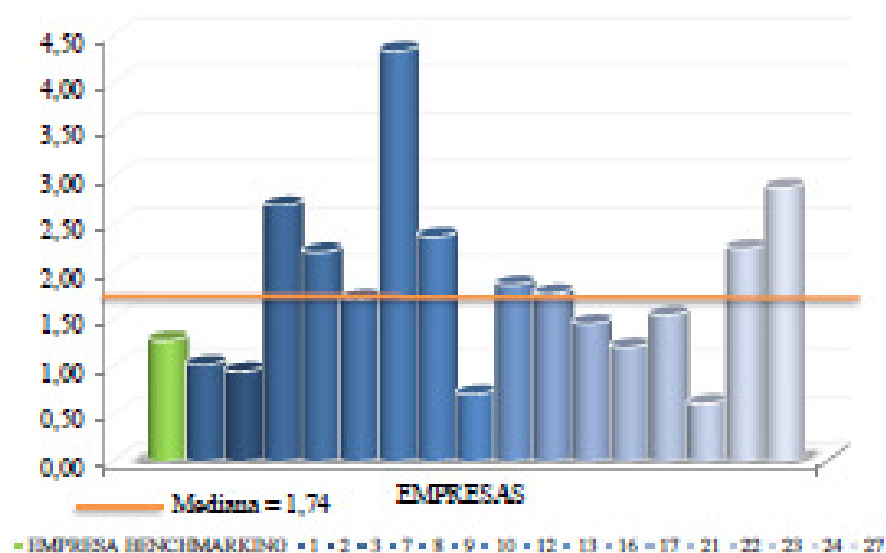
**FONTE:** Elaboração Própria

**GRÁFICO 15. PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS (Meses)**



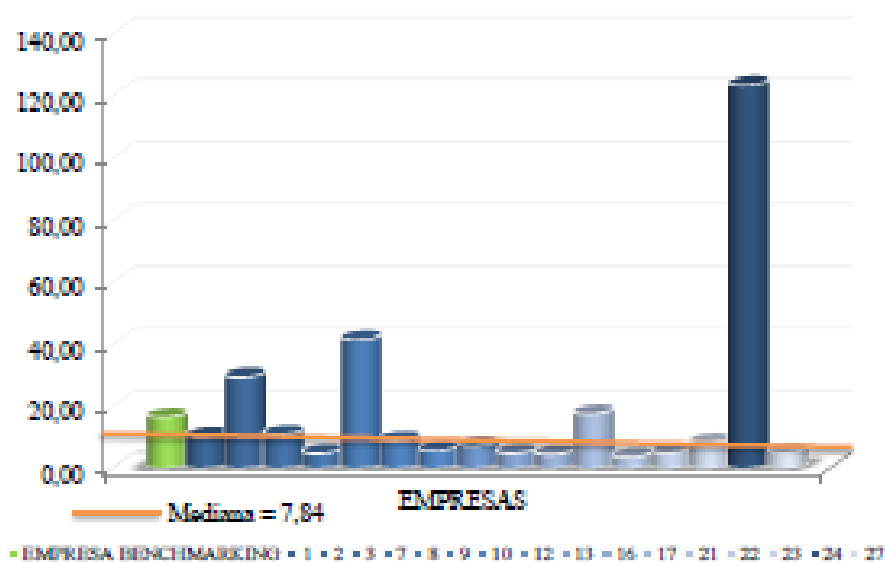
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 16. PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS (Meses)**



FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 17. ROTAÇÃO DE EXISTÊNCIAS**



**FONTE:** Elaboração Própria

## 2.1. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE GESTÃO

GRÁFICO 18. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE GESTÃO

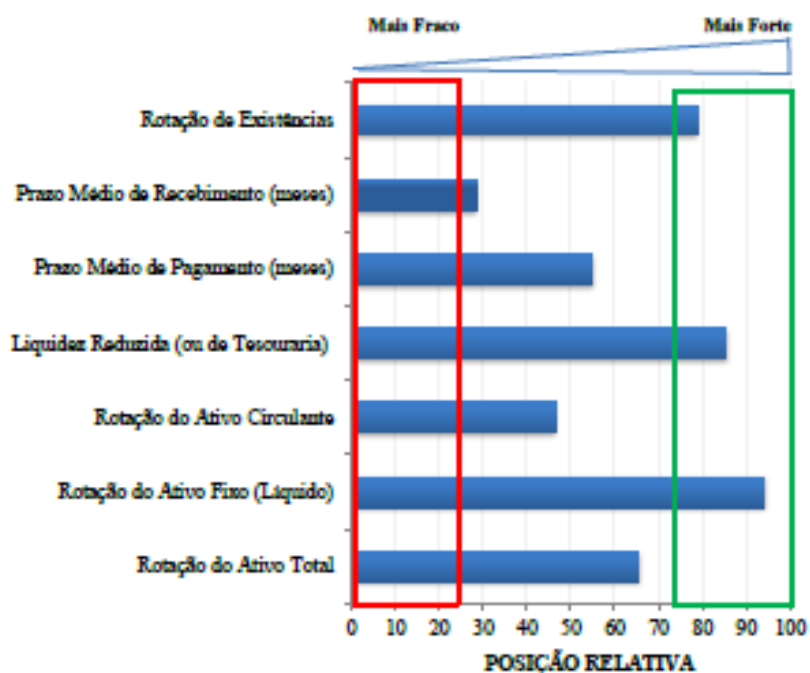


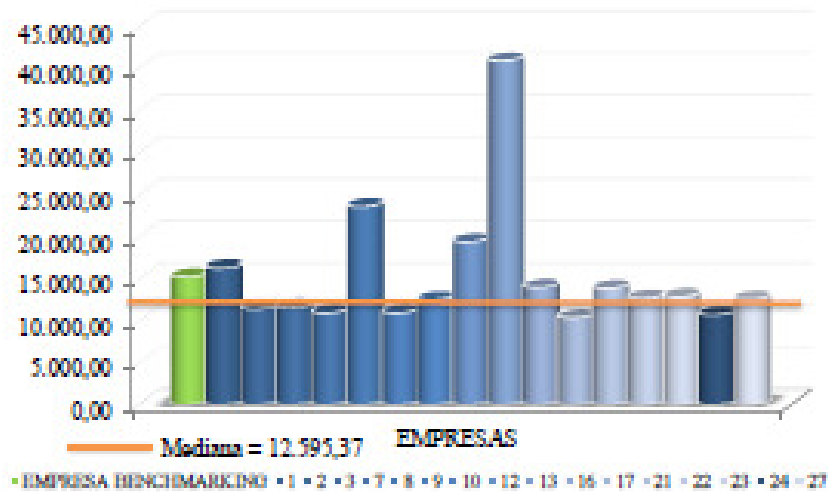
TABELA 2. INDICADORES DE GESTÃO

Índice	Indicador	Relativo	Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Gestão	Rotação do Ativo Total	65	2,26	1,23	1,44	1,76	2,17	3,25	16	2011
	Rotação do Ativo Fixo (Líquido)	94	29,03	4,35	5,46	7,61	11,57	20,71	16	2011
	Rotação do Ativo Circulante	46	2,49	1,56	2,07	2,58	3,10	4,46	16	2011
	Liquidez Reduzida (ou de Tesouraria)	85	1,47	0,47	0,94	1,17	1,59	2,99	16	2011
	Prazo Médio de Pagamento (meses)	55	2,35	1,12	1,64	2,25	2,69	2,98	16	2011
	Prazo Médio de Recebimento (meses)	28	1,28	0,69	1,16	1,74	2,28	3,25	16	2011
	Rotação de Existências	79	16,57	4,48	4,98	5,84	11,75	62,05	16	2011

FONTE: Elaboração Própria

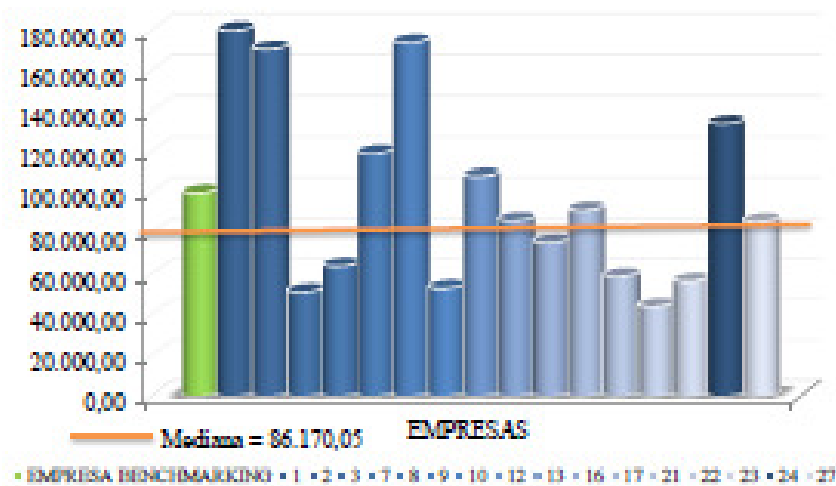
### 3. INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

**GRÁFICO 19. CUSTO MÉDIO TOTAL POR TRABALHADOR (K€)**



FONTE: Elaboração Própria

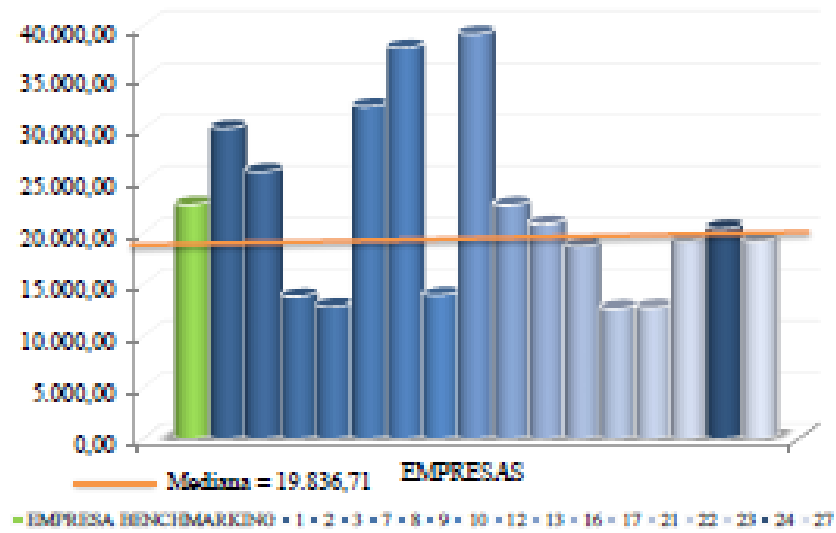
**GRÁFICO 20. VOLUME DE NEGÓCIOS POR TRABALHADOR (K€)**



FONTE: Elaboração Própria



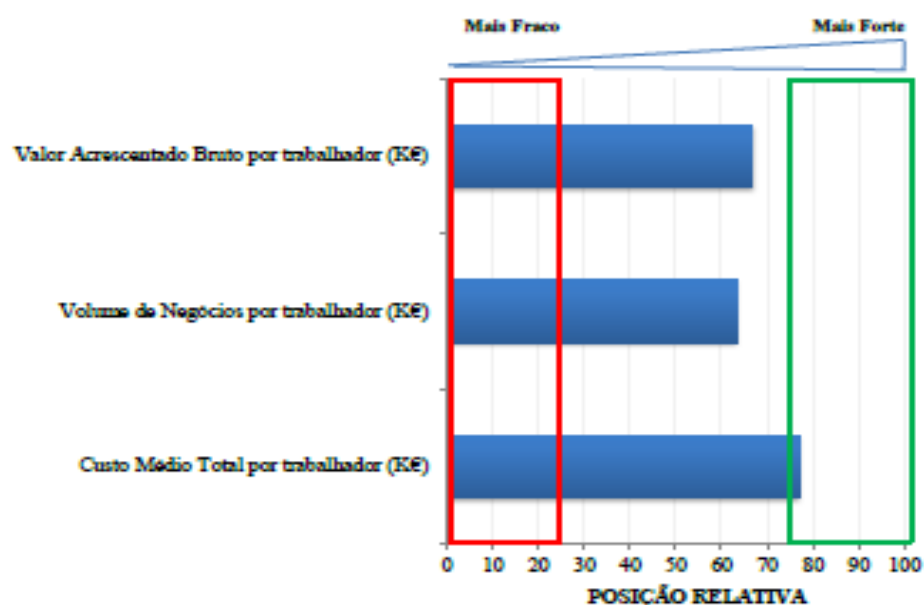
**GRÁFICO 21. VAB POR TRABALHADOR (K€)**



**FONTE:** Elaboração Própria

### 3.1. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

GRÁFICO 22. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE PRODUTIVIDADE



FONTE: Elaboração Própria

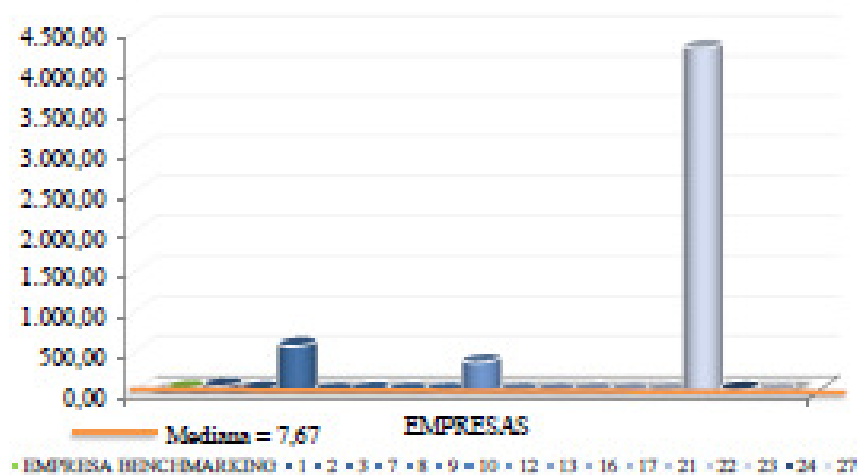
TABELA 3. INDICADORES DE PRODUTIVIDADE

Índice	Indicador	Relativo	Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Produtividade	Custo Médio Total por trabalhador (K€)	77	15246,69	10657,90	11301,05	12395,37	14328,84	25196,27	16	2011
	Volume de Negócios por trabalhador (K€)	63	99.088,75	49495,32	58.168,02	66.170,05	122.470,48	175.080,39	16	2011
	Valor Acrescentado Bruto por trabalhador (K€)	67	11.087,97	12702,47	12.867,08	14.026,71	20.492,90	30.191,10	16	2011

FONTE: Elaboração Própria

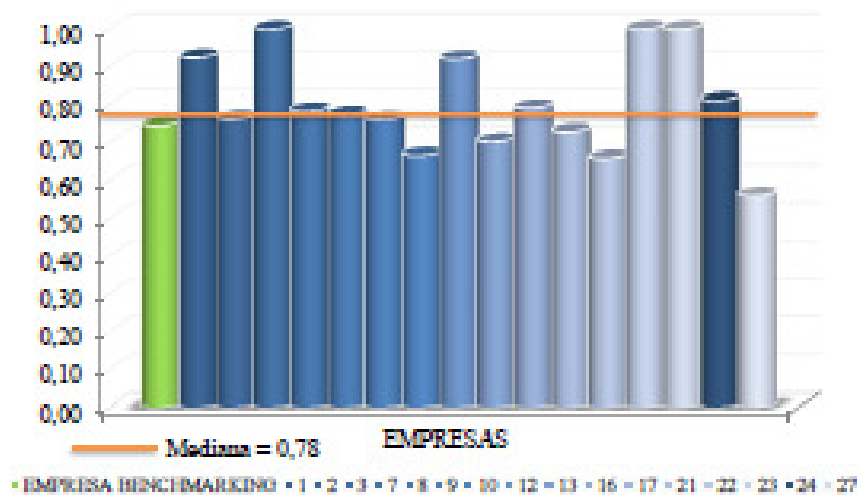
#### 4. INDICADORES ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO

**GRÁFICO 23. COBERTURA DOS ENCARGOS FINANCEIROS**



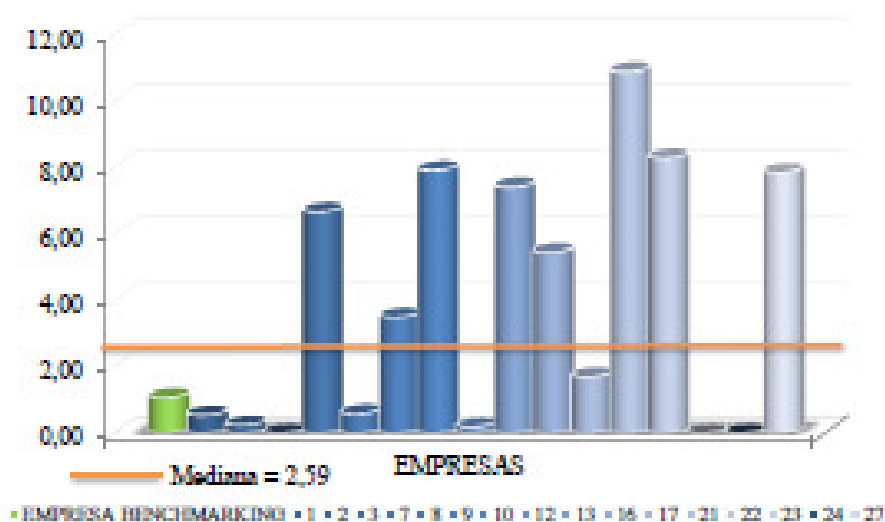
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 24. ESTRUTURA DO ENDIVIDAMENTO**



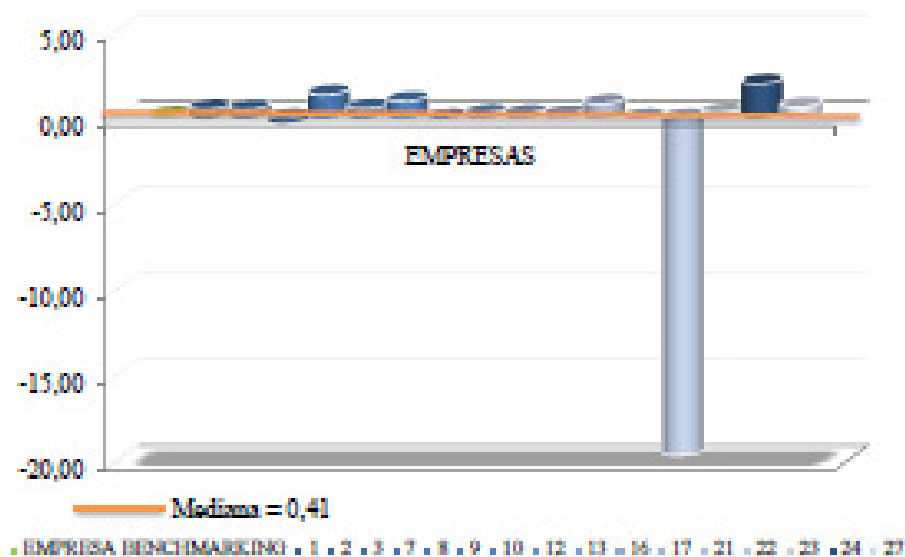
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 25. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DA DÍVIDA (Anos)**



FONTE: Elaboração Própria

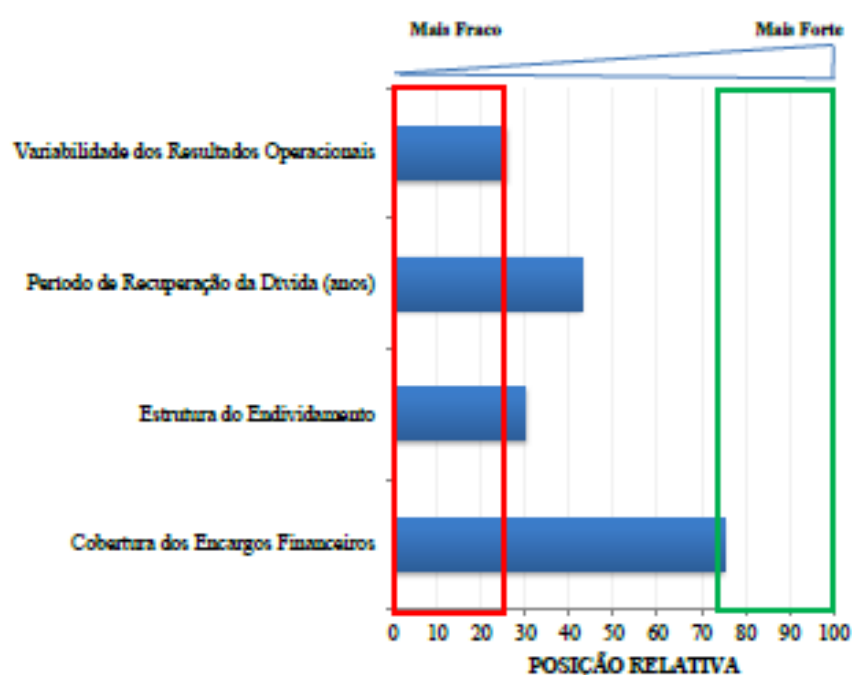
**GRÁFICO 26. VARIABILIDADE DOS RESULTADOS OPERACIONAIS**



FONTE: Elaboração Própria

#### 4.1. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO

**GRÁFICO 27. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO**



FONTE: Elaboração Própria

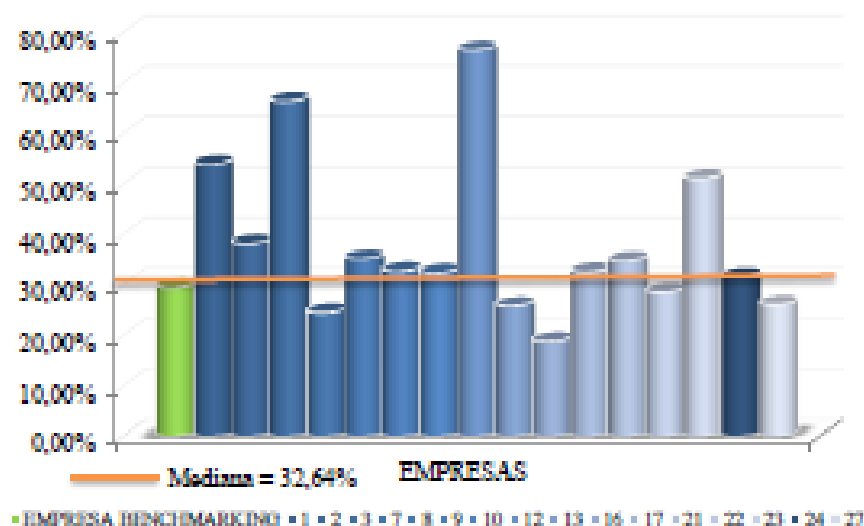
**TABELA 4. INDICADORES DE ALAVANCA FINANCEIRA E RISCO**

Índice	Indicador	Relativo	Dados	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise	
Alavancagem Financeira e Risco	Cobertura dos Encargos Financeiros	75	20,67	1,57	4,59	7,67	20,63	1.922,98	16	2011
	Estrutura do Endividamento	30	0,25	0,63	0,72	0,78	0,92	1,00	16	2011
	Período de Recuperação da Dívida (anos)	45	1,07	0,00	0,23	2,29	7,52	0,99	16	2011
	Variabilidade dos Resultados Operacionais	25	0,14	-5,11	0,04	0,41	0,71	1,52	16	2011

FONTE: Elaboração Própria

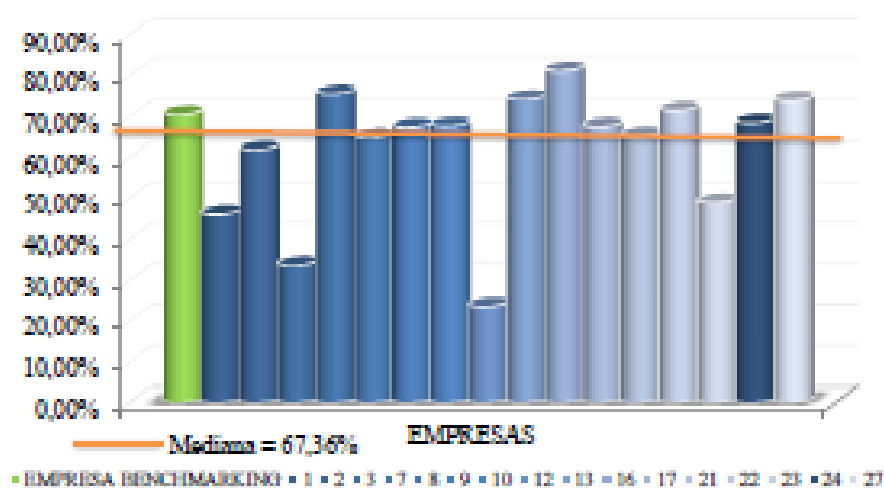
## 5. INDICADORES DE SOLVÊNCIA

**GRÁFICO 28. GRAU DE AUTONOMIA FINANCEIRA (%)**



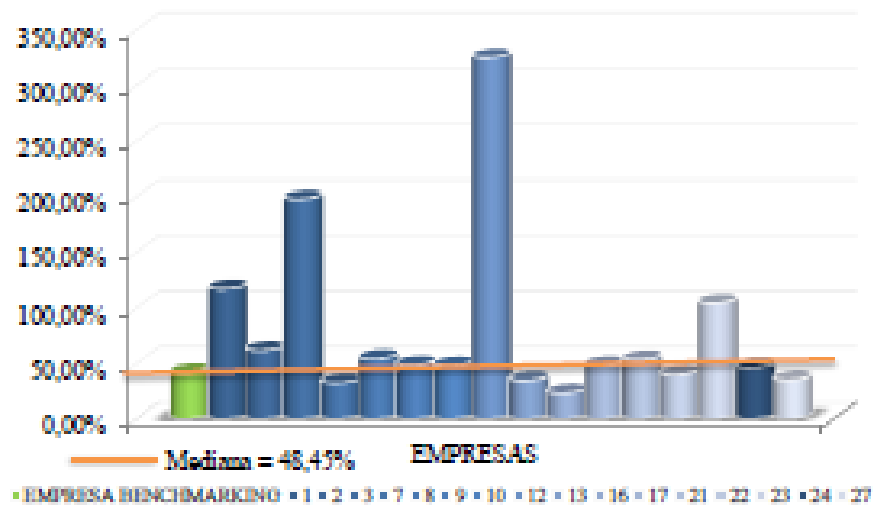
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 29. GRAU DE ENDIVIDAMENTO (%)**



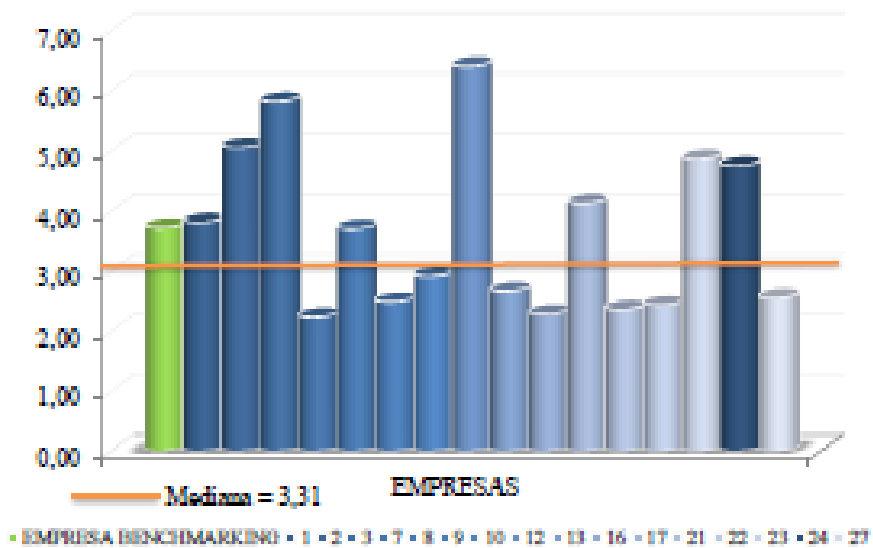
FONTE: Elaboração Própria

**GRÁFICO 30. SOLVÊNCIA (%)**



FONTE: Elaboração Própria

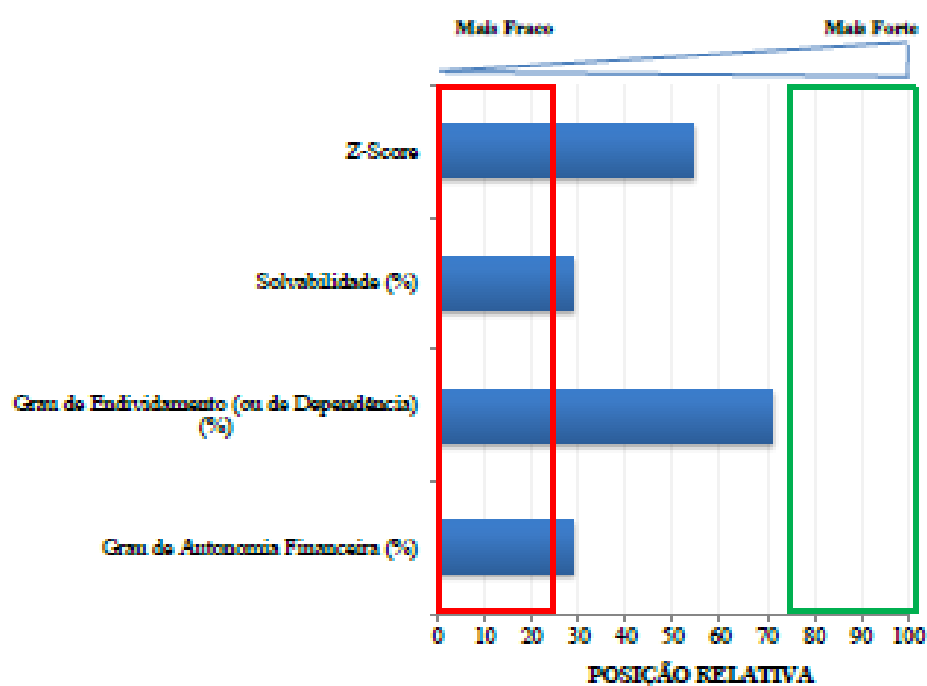
**GRÁFICO 31. Z-SCORE**



FONTE: Elaboração Própria

### 5.1. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE SOLVÊNCIA

GRÁFICO 32. PERFORMANCE DA EMPRESA AO NÍVEL DOS INDICADORES DE SOLVÊNCIA



FONTE: Elaboração Própria

TABELA 5. INDICADORES DE SOLVÊNCIA

Índice	Indicador	Relativo	Dados	Índice	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Tamanho da Amostra	Período de Análise
Solvência	Grau de Autonomia Financeira (%)	9	33,3%	25,0%	25,0%	33,3%	41,7%	48,3%	16	201
	Grau de Endividamento (ou de Dependência) (%)	7	76,6%	50,0%	50,0%	67,0%	75,0%	76,6%	16	201
	Solvabilidade (%)	9	41,8%	30,7%	30,0%	40,4%	51,0%	59,3%	16	201
	Z-Score	9	127	127	148	151	171	197	16	201

FONTE: Elaboração Própria



