U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

As exportações como motor de inovação: o caso do setor do calçado português

Carolina Aurora Carvalho Ribeiro

M

2026

U.PORTO

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

AS EXPORTAÇÕES COMO MOTOR DE INOVAÇÃO: O CASO DO SETOR DO CALÇADO PORTUGUÊS

Carolina Aurora Carvalho Ribeiro

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por
Profª Drª Rosa Maria Forte

2026

Agradecimentos

Chegado este momento, é impossível não reconhecer aqueles que, de diferentes formas, contribuíram para que esta caminhada fosse mais fácil.

Em primeiro lugar, expresso o meu sincero agradecimento à Professora Doutora Rosa Maria Forte, pela orientação, disponibilidade, dedicação e paciência demonstrada ao longo deste percurso. O seu suporte foi muito importante para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, por me terem aberto os caminhos que me permitiram chegar até aqui, por me deixarem ser determinada, resiliente e, muitas vezes, mandona, e por nunca terem deixado de acreditar em mim, mesmo quando eu própria duvidava.

Aos meus irmãos, Ricardo e André, por terem sido os meus companheiros de vida desde o primeiro dia e por serem uma referência.

Aos Carvalhos, a carrinha de nove lugares com ocupação de onze, por me terem deixado ser a menina da família e, ao mesmo tempo, tornarem-me a mulher que sou hoje.

Aos Ribeiros, por me terem legado um feitio difícil, mas uma determinação ainda maior.

A todas as pessoas que se cruzaram no meu caminho ao longo desta jornada, em especial às minhas amigas, desde a mais antiga até aquelas que a vida me foi trazendo, por todas as conversas, conselhos e memórias partilhadas ao longo destes anos.

Ao Miguel, por me relembrar, todos os dias, que eu consigo.

Finalizo a expressar o meu agradecimento aos representantes das seis empresas entrevistadas cuja colaboração foi fundamental para o desenvolvimento e concretização da investigação.

Resumo

Num contexto internacional marcado pela crescente competição, a inovação nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do setor do calçado emerge, em grande medida, como resposta às exigências dos mercados internacionais e à pressão competitiva.

A literatura sobre internacionalização tem privilegiado a perspetiva de *self-selection*, segundo a qual as empresas mais produtivas e com maiores capacidades internas apresentam maior probabilidade de entrar nos mercados internacionais. Em contrapartida, o *learning-by-exporting*, que analisa a aprendizagem resultante da atividade exportadora, tem recebido menor atenção. Neste sentido, esta dissertação procura compreender de que forma a atividade exportadora contribui para os processos de aprendizagem e inovação nas empresas do setor português do calçado.

Considerando a complexidade do processo de internacionalização e a necessidade de compreender os mecanismos de aprendizagem associados à exposição aos mercados externos, a investigação adotou uma abordagem qualitativa, baseada na realização de seis entrevistas a gestores de PMEs exportadoras, da região de Felgueiras. Esta abordagem permite captar práticas internas e dinâmicas organizacionais dificilmente observáveis através de métodos quantitativos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada da relação entre exportação e inovação.

Os resultados evidenciam que a exportação constitui uma importante fonte de conhecimento para as empresas, sobretudo através da interação com clientes internacionais e da necessidade de responder a exigências técnicas e comerciais. Os mecanismos de aprendizagem associados à exportação contribuem para melhorias ao nível dos processos produtivos, dos produtos e da organização interna.

Palavras-Chave: exportação; inovação; PMEs; setor do calçado; *learning-by-exporting*.

Abstract

In an international context marked by growing competition, innovation in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the footwear sector emerges, to a large extent, as a response to the demands of international markets and to competitive pressures.

The literature on internationalization has favored the self-selection perspective, which argues that firms with higher productivity and stronger internal capabilities are more likely to engage in exporting and enter international markets. By contrast, learning-by-exporting, which examines the learning resulting from export activity, has received less attention. In this regard, this dissertation seeks to understand how export activity contributes to learning and innovation processes of in firms within the Portuguese footwear sector.

Considering the complexity of the internationalization process and the need to understand the learning mechanisms associated with exposure to foreign markets, the research adopted a qualitative approach, based on six interviews with managers of exporting SMEs from the Felgueiras region. This approach makes it possible to capture internal practices and organizational dynamics that are difficult to observe through quantitative methods, contributing to a deeper understanding of the relationship between exporting and innovation.

The results show that exporting constitutes an important source of knowledge for firms, particularly through interaction with international clients and the need to respond to technical and commercial requirements. The learning mechanisms associated with exporting contribute to improvements in production processes, products, and internal organization.

Keywords: export; innovation; SMEs; footwear sector; learning-by-exporting.

Índice

Agradecimentos ..... **i**

Resumo ..... **ii**

Abstract ..... **iii**

Índice de Tabelas ..... **vi**

Lista de Acrónimos ..... **vii**

1. Introdução **1**

2. Revisão da literatura **4**

2.1 Conceitos 4

2.1.1. Exportação como forma de internacionalização 4

2.1.2. Inovação 7

2.2 Relação entre exportação e inovação 10

2.3 Evidência empírica sobre a perspetiva de *learning-by-exporting* 15

2.4 Contextualização do setor do calçado português 19

3. Metodologia **24**

3.1 Abordagem Metodológica 24

3.2 Seleção dos Casos e Recolha e Tratamento dos Dados 25

4. Análise empírica e discussão dos resultados **28**

4.1 Modelo de análise de Conteúdo 28

4.2 Papel da Exportação e Exigências dos Mercados Internacionais 30

4.3 Aprendizagem e Inovação 34

4.4 Estratégia e Posicionamento Competitivo 38

5. Conclusão **42**

Referências bibliográficas **45**

Anexo 1 - Declaração de Consentimento Informado **51**

Anexo 2 – Guião das entrevistas **52**

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo conceptual da relação entre exportação e inovação 13
Figura 2 – Evolução das exportações (2014-2025) 23

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evidência empírica sobre a perspetiva de learning-by-exporting 16
Tabela 2 - Top 20 Produtores mundiais (Quantidade) 2024.....20
Tabela 3 – Top 10 destinos das exportações portuguesas de calçado 22
Tabela 4 - Caracterização das empresas entrevistadas 26
Tabela 5 - Caracterização das Entrevistas Realizadas 27
Tabela 6 - Análise de Conteúdo: Categorias e Codificação da Investigação 29

Lista de Acrónimos

APICCAPS- Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele

B2B- Business to Business

CEE- Comunidade Económica Europeia

CFPIC- Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado

CTCP- Centro Tecnológico do Calçado Português

I&D- Investigação e Desenvolvimento

PME- Pequena e Média Empresa

1. Introdução

A globalização tem tido um papel fundamental no dinamismo económico contemporâneo. Através de mecanismos comerciais e financeiros, a globalização intensifica o comércio internacional, o fluxo de capital estrangeiro e a formação de capacidade produtiva, estimulando o desenvolvimento setorial e a modernização económica (Athalage et al., 2025). Neste sentido, as exportações e a inovação deixaram de ser processos independentes, para se tornarem fenómenos que se reforçam mutuamente: a pressão competitiva global exige que as empresas inovem para se internacionalizar e, em simultâneo, a presença nos mercados externos permite gerar novos conhecimentos que alimentam a inovação (Ramdani et al., 2023).

É neste contexto de globalização que se insere o setor do calçado português, um dos exemplos mais paradigmáticos de sucesso de exportação e reestruturação industrial em Portugal. A indústria do calçado português, de acordo com o relatório *Facts and Numbers 2024* da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele (APICCAPS), exporta cerca de 90% da sua produção para 170 países, tendo exportado cerca de 2,2 mil milhões de euros, em 2024 e 1,7 mil milhões de euros, em 2025 (APICCAPS, 2026). Este desempenho é resultado da resposta às tendências internacionais e da capacidade contínua de inovar (APICCAPS, 2026).

Embora o grau de internacionalização do setor do calçado português seja elevado, é pouco claro em que medida as exportações funcionam como uma alavanca de inovação nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) do setor, especialmente analisadas quer do ponto de vista da experiência quer das práticas empresariais. É neste contexto que surge a necessidade de uma investigação empírica aprofundada.

A literatura tem analisado a relação entre exportação e desempenho das empresas, sobretudo através do confronto entre duas visões, *self-selection* e *learning-by-exporting,* demonstrando que empresas com maior produtividade tendem a entrar nos mercados externos - *self-selection* - (Movahedi & Shahbazi, 2025), e que, em determinados contextos, a entrada em mercados internacionais pode estar associada a ganhos subsequentes de produtividade – *learning-by-exporting* - (Calheiros-Lobo et al., 2023; De Loecker, 2007). Alguns estudos sugerem que a exposição a mercados externos pode e, muitas vezes, estimula a

inovação, particularmente no caso das pequenas e médias empresas (Cassiman & Golovko, 2011; Golovko & Valentini, 2011; Juergensen et al., 2024). Contudo, esta evidência incide maioritariamente sobre setores industriais que apostam mais na tecnologia, que privilegiam indicadores como a produtividade, relegando a segundo plano processos organizacionais subjacentes (Salomon & Shaver, 2005).

É precisamente na perspetiva do *learning-by-exporting* que se irá focar esta investigação, analisando se a decisão de exportar permite à empresa aproveitar a inovação e outros recursos disponíveis para fortalecer a sua posição global, permitindo a aquisição de novos conhecimentos e a otimização de recursos a seu favor.

Pelo nosso conhecimento, em setores tradicionais, fortemente exportadores, a literatura permanece limitada. Apesar da forte presença internacional do setor do calçado português, a literatura tem negligenciado dimensões particularmente centrais do setor, como a adaptação rápida, a introdução de novos materiais, práticas sustentáveis e as aprendizagens informais como resposta a pressões competitivas e legais (Bjørn Asheim & Gertler, 2009). As investigações recentes têm privilegiado a análise do posicionamento internacional das empresas e da sua capacidade de resposta estratégica a desafios externos, como a expansão para novos mercados ou a transformação digital (Casais & Caldas, 2025). Contudo, é pouco aprofundada a forma como a atividade exportadora se traduz, ao nível interno das empresas, em processos concretos de inovação.

Tendo por base a questão de investigação: "De que forma as exportações impulsionam a inovação nas PMEs no setor do calçado português?", o presente trabalho pretende fornecer contributos relevantes para a investigação académica, mas também para a prática empresarial. Do ponto de vista empírico, procura-se fornecer evidência sobre o tipo de inovação que ocorre nas PMEs e em que medida as exportações contribuem para a mesma. Na prática, os resultados podem ajudar as empresas, associações e decisores políticos na definição de políticas que permitam reforçar a competitividade do setor. Pretende-se analisar o papel dos fatores externos, nomeadamente as exigências dos mercados internacionais, na introdução de práticas inovadoras, tendo em conta as preferências dos clientes estrangeiros, a pressão competitiva e a necessidade de diferenciação de forma a influenciar as estratégias empresariais.

A presente investigação encontra-se estruturada em cinco capítulos. Posteriormente a

esta introdução, o Capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, na qual são apresentados os principais conceitos de exportação como forma de internacionalização e de inovação, bem como o enquadramento teórico e revisão da evidência empírica sobre a relação entre exportação e inovação. No Capítulo 3 é introduzida a metodologia adotada. No Capítulo 4 são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, o Capítulo 5 apresenta as conclusões, limitações e sugestões para futuros trabalhos.

2. Revisão da literatura

Este capítulo expõe a relação entre exportação e inovação. Numa primeira fase, abordam-se os principais conceitos, nomeadamente a exportação enquanto forma de internacionalização e o conceito de inovação (Secção 2.1). Na secção 2.2, discute-se a relação entre exportação e inovação, destacando as principais perspetivas presentes na literatura. Entre as diferentes abordagens existentes, destaca-se a perspetiva *learning-by-exporting,* uma vez que tenta perceber de que forma a participação em mercados internacionais influencia a aprendizagem que se traduz em inovação. Deste modo, ainda neste capítulo, na secção 2.3, é apresentada evidência empírica relativa a esta perspetiva. Por fim, procede-se à contextualização do setor do calçado português, enquadrando o contexto prático do presente estudo.

2.1 Conceitos

2.1.1. Exportação como forma de internacionalização

Ao longo dos anos, a atuação das empresas esteve predominantemente ancorada aos mercados nacionais, num contexto onde a internacionalização era praticamente um território exclusivo das grandes organizações. Atualmente, a realidade mudou, as PMEs estão cada vez mais presentes nos mercados internacionais.

De facto, a internacionalização é uma estratégia fundamental para a construção de vantagem competitiva para as empresas, que envolve a aprendizagem contínua e a capacidade de identificar oportunidades em ambientes globais (Autio, 2017), constituindo um elemento fundamental para a sua competitividade e sobrevivência num contexto económico cada vez mais globalizado (Sandoval-Álvarez & Medeiros, 2025). Neste sentido, no caso das PMEs, a globalização e a liberalização dos mercados têm reforçado a pressão competitiva, atuando simultaneamente como catalisadores do processo de internacionalização (Estrella Ramón et al., 2012).

A internacionalização pode ocorrer através de diferentes modos de entrada, podendo ser classificados em: modos de entrada sem participação de capital (*non-equity modes*) e com participação de capital (*equity modes*) (Pan & Tse, 2000), dependendo do grau de envolvimento da empresa no mercado externo, refletindo diferentes níveis de compromisso de recursos, de controlo e exposição ao risco.

Canabal & White III (2008) argumentam que os modos sem participação de capital caracterizam-se pela ausência de investimento direto de capital no país destinatário, incluindo tipicamente a exportação e os acordos contratuais, como o licenciamento ou o *franchising*. Em contrapartida, o retorno potencial pode ser relativamente baixo e a inexistência de presença direta no exterior limitam a capacidade de acompanhamento contínuo dos mercados, aumentando a vulnerabilidade das empresas face a alterações no contexto externo, no ambiente competitivo e no enquadramento concorrencial (Hollender et al., 2017).

O modo de entrada com participação de capital consiste na realização de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (Canabal & White III, 2008). Dependendo do grau de controlo exercido pela empresa, o IDE pode assumir a forma de *joint venture* ou de subsidiárias detidas a 100%. Este modo permite maior controlo sobre as atividades e conhecimento estratégico, embora implique um maior compromisso financeiro e uma maior exposição ao risco operacional e de mercado (Zhao et al., 2004).

A escolha do modo de entrada nos mercados externos constitui uma decisão central no processo de expansão internacional, uma vez que condiciona não apenas a forma de atuação da empresa no exterior, mas também a afetação dos seus recursos e a gestão do conhecimento associado à atividade internacional. Nesse sentido, a exportação é o modo de entrada mais comum (Leonidou & Katsikeas, 1996), nomeadamente nas pequenas e médias empresas, uma vez que esta forma se caracteriza por um menor nível de compromisso de recursos e por uma maior flexibilidade quando comparado com outros modos de internacionalização (Cassiman & Golovko, 2011). Assim, a atividade exportadora pode ser estruturada através de diferentes canais de comercialização e distribuição em mercados externos, que diferem em termos de controlo, das funções de venda e das responsabilidades assumidas pela empresa (Ipsmiller et al., 2021).

Para aceder aos mercados externos, as empresas utilizam diferentes estratégias de exportação, nomeadamente a exportação direta e a indireta. Na exportação direta, a empresa assume o controlo das atividades comerciais no estrangeiro, enquanto na exportação indireta o acesso ocorre através de um intermediário que trata de todos os procedimentos inerentes ao processo exportador, reduzindo o envolvimento direto da empresa com o mercado externo (Fernández-Olmos et al., 2024). A exportação direta, ao reduzir a dependência de intermediários e concentrar o controlo sobre a cadeia de abastecimento, permite à empresa

reter o controlo estratégico sobre preços, relações com clientes e posicionamento, eliminando problemas de agência e assimetrias de informação inerentes à intermediação (Canabal & White III, 2008). Cieślik et al. (2024) referem que as empresas que exportam indiretamente apresentam níveis de produtividade mais baixos em comparação com as exportadoras diretas.

A predominância da exportação nas fases iniciais de internacionalização está associada à abordagem progressiva aos mercados externos, proposta pelo Modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977). De acordo com este modelo, as empresas expandem a sua presença internacional à medida que acumulam conhecimento e experiência, passando da exportação esporádica para a exportação através de agentes, posteriormente para o estabelecimento de subsidiária comercial e, por fim, a instalação de uma unidade produtiva no mercado externo. A falta de conhecimento sobre mercados externos constitui uma das principais barreiras à internacionalização, motivando as empresas a iniciar o processo através de formas de entrada que implicam menor risco e compromisso de recursos, como a exportação. Seguindo esta lógica processual, Calof e Beamish (1995) encaram a internacionalização como um processo dinâmico e gradual, no qual as empresas ajustam progressivamente a sua estratégia, a estrutura organizacional e os recursos à medida que acumulam experiência nos mercados externos. Mais recentemente, Vahlne (2020) reforça que o conhecimento adquirido através da experiência internacional e as interações com o exterior tem um impacto decisivo no desenvolvimento do processo de internacionalização.

Contudo, as transformações económicas e tecnológicas das últimas décadas vieram questionar a universalidade desta perspetiva gradualista. Rennie (1993) desenvolveu o conceito de *Born Globals*, definido como empresas que iniciam a sua atividade internacional pouco tempo após a sua fundação, sem seguirem um processo gradual de acumulação de experiência nos mercados externos e, obtêm uma parte significativa das suas receitas em mercados externos desde os primeiros anos de atividade.

Para além dos fatores externos, as competências organizacionais também desempenham um papel importante no processo de internacionalização. Gkypali et al. (2018) e Freixanet e Federo (2025) evidenciam que a capacidade de absorção, entendida como a capacidade das empresas para reconhecer, assimilar e aplicar conhecimento proveniente do ambiente externo, pode facilitar o desenvolvimento de atividades internacionais, permitindo às empresas utilizar o conhecimento vindo de mercados externos, minimizando a incerteza

associada ao comércio internacional.

Mais do que uma decisão de expansão geográfica, a internacionalização configura-se como um processo de construção e mobilização de redes de contacto, que permitem aceder a recursos, informação, oportunidades e conhecimento relevante. Segundo Peng e Chang (2023), as relações em redes interorganizacionais, quando articuladas com uma orientação estratégica para os mercados externos, contribuem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de internacionalização, refletindo-se num melhor desempenho internacional das PMEs. Esta perspetiva é reforçada por Han et al (2024), segundo os quais as teias de relações influenciam múltiplas dimensões da internacionalização, desde a identificação de oportunidades até à expansão e aprofundamento da presença internacional, sublinhando o seu caráter dinâmico e relacional. Estes elementos moldam a forma como as empresas aprendem, competem e se adaptam internacionalmente. Deste modo, a exportação funciona como ponto de partida na inserção internacional, permitindo testar mercados e responder a clientes estrangeiros (Autio, 2017).

2.1.2. Inovação

O conceito de inovação é amplo e difícil de definir. A inovação está muitas vezes associada à capacidade das empresas desenvolverem melhorias de produtos, processos ou práticas organizacionais, que aumentam a eficiência e permitem às PMEs responderem às pressões do mercado (Osiyevskyy et al., 2026). A literatura sobre inovação reconhece a novidade como uma característica essencial do processo inovador, contudo, existem diferentes formas de introdução da originalidade (Amara et al., 2008).

Schilling (2013) refere que a inovação surge como um processo dinâmico, que depende da aprendizagem organizacional e da capacidade empresarial em absorver e explorar conhecimento proveniente do exterior, através de redes, alianças e mecanismos de aprendizagem interorganizacional.

Na terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é definida como a introdução de um produto (bem ou serviço), novo ou significativamente melhorado. Esta era conceptualizada através de quatro categorias: inovação de produto, inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional (OCDE, 2005). A inovação de produto

refere-se à introdução de produtos e serviços novos ou melhorados, assim como as suas características de *design* (Stundžienė et al., 2024). De acordo com os mesmos autores, a inovação de processo corresponde à implementação de métodos de produção, de distribuição e logística, de informação e sistemas de comunicação. Relativamente à inovação organizacional, esta engloba a implementação de novos métodos organizacionais na prática de negócio, organização do trabalho e/ou relações externas (Stundžienė et al., 2024). Por último, a inovação de *marketing* concentra-se na adoção de novas estratégias de comunicação ou posicionamento de mercado (Stundžienė et al., 2024). Contudo, a modernização dos sistemas de inovação e a interligação entre diferentes atividades empresariais teve como consequência a reformulação da classificação na quarta edição do Manual de Oslo. Nesta edição, a inovação empresarial passou a ser definida como a introdução de um produto ou processo de negócio novo/melhorado, ou a combinação de ambos, que represente uma alteração substancial face ao seu histórico e que passa a ser utilizado internamente ou lançado no mercado (OCDE & Eurostat, 2018).

A literatura converge na ideia de inovação de produto uma vez que é uma fonte central de vantagem competitiva, permitindo às empresas melhorar o seu posicionamento de mercado bem como expandir a sua quota (OCDE, 2005). De facto, a inovação de produto está fortemente associada a investimentos contínuos em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e à existência de custos afundados, que constituem barreiras à entrada, incentivando estratégias de inovação de longo prazo (Cefis & Orsenigo, 2001). Adicionalmente, Ayllón e Radicic (2019) reforçam esta ideia de que a inovação de produto constitui um motor central de competitividade de longo prazo, explicada pela presença de custos afundados associados ao investimento em I&D, criando uma trajetória cumulativa de inovação.

A inovação de processo corresponde à implementação de métodos de produção, de distribuição e logística, de informação e sistemas de comunicação (OCDE & Eurostat, 2018). Este tipo de inovação implica mudanças sistemáticas que podem envolver novas formas de servir mercados, estruturar parcerias ou redefinir mecanismos de controlo (Clauss, 2017). A inovação de processo inclui mudanças nos processos de *marketing*, organização do trabalho e gestão empresarial, refletindo uma perspetiva mais abrangente sobre os fatores que contribuem para o desempenho organizacional (OCDE & Eurostat, 2018).

Para além da classificação das práticas inovadoras, a literatura tem procurado analisar os

fatores que influenciam a capacidade das empresas para inovar. A capacidade de inovação refere-se ao conjunto de recursos, competências e processos organizacionais que permitem às empresas desenvolver e implementar novas ferramentas digitais ou organizacionais, influenciando a forma como as empresas identificam as oportunidades, desenvolvem novos conhecimentos e transformam ideias em resultados concretos (Hillen & Machado, 2014).

Investigações recentes estruturam a inovação como resultado da combinação de antecedentes estratégicos e organizacionais, incluindo gestão do conhecimento, capital intelectual e capacidades internas (Chatzoglou & Chatzoudes, 2018). Nesta perspetiva, a inovação é um processo estratégico que permite às empresas criar valor e assegurar vantagem competitiva ao longo do tempo (Schilling, 2013).

No contexto das pequenas e médias empresas, a capacidade de inovação destaca-se no desempenho organizacional. De acordo com Hillen e Machado (2014), as PMEs apresentam características favoráveis ao desenvolvimento de processos de inovação, devido ao seu caráter empreendedor e às suas estruturas organizacionais menos burocráticas em relação às empresas de maior dimensão. A aptidão e evolução constante de uma empresa constituem um elemento importante no desenvolvimento da mesma, uma vez que refletem a sua capacidade de identificar informação pertinente, assimilar e transformá-la em conhecimento aplicável nos seus produtos, processos ou práticas organizacionais (Hillen & Machado, 2014). Esta menor rigidez estrutural permite às PMEs responder rapidamente às mudanças do mercado, facilitando a implementação de inovação e adaptação contínua às exigências do ambiente competitivo (Hillen & Machado, 2014).

As atividades inovadoras tendem a apresentar um certo grau de persistência ao longo do tempo. Segundo Cefis e Orsenigo (2001) as empresas que inovam tendem a continuar a inovar no futuro, uma vez que os processos de inovação promovem a aprendizagem organizacional e a acumulação de conhecimento tecnológico, contribuindo para reforçar a sua posição competitiva e o desenvolvimento de competências tecnológicas (Clauss, 2017). Neste contexto, a exposição aos mercados externos pode desempenhar um papel relevante no reforço das atividades inovadoras das empresas. A atividade exportadora surge como impulsionadora de processos de inovação, ao expor as empresas a pressões competitivas e oportunidades de aprendizagem que dificilmente emergem em contexto exclusivamente domésticos (Albertoni & Horta, 2023). Juergensen et al. (2024) destacam que a presença em

mercados internacionais pode levar à introdução de novas práticas de gestão, reconfigurações internas e alterações nas interações externas das empresas, o que resulta em processos de adaptação organizacional necessários para competir em mercados globais.

2.2 Relação entre exportação e inovação

Os mercados externos expõem as empresas a ambientes competitivos e exigentes (Freixanet & Federo, 2023). Contudo, a questão central é perceber se a exportação gera aprendizagem e ganhos subsequentes para as empresas, ou se simplesmente reflete características prévias das mesmas. Neste contexto, a literatura revela duas perspetivas sobre a relação entre exportação e inovação.

Numa primeira perspetiva, defende-se o mecanismo de ***self-selection***, isto é, as empresas inovadoras e mais produtivas estão mais aptas e têm maior probabilidade de exportar, uma vez que detêm estruturas mais eficientes e práticas de gestão que as tornam naturalmente mais qualificadas a entrar e operar em mercados externos (Cassiman & Golovko, 2011). Esta perspetiva foi desenvolvida por Melitz (2003), que introduziu a ideia de heterogeneidade entre empresas no contexto do comércio internacional. Segundo o modelo, as empresas diferem quanto à produtividade e às capacidades internas, o que reflete uma desigualdade de desempenho entre as organizações. Estas assimetrias ajudam a explicar porque apenas uma parte das empresas participa no comércio internacional, enquanto outras permanecem exclusivamente nos mercados domésticos (Serti & Tomasi, 2008).

Neste sentido, a decisão de expansão para os mercados externos depende da capacidade da empresa em gerar lucros suficientes para cobrir os custos fixos referentes à exportação (Melitz, 2003). Estes custos podem incluir custos associados com transportes, canais de distribuição, regulamentação e aquisição de informação sobre os mercados externos. Cassiman & Golovko (2011) mencionam que apenas as empresas com um grau elevado de produtividade conseguem suportar estes custos e tornar a atividade exportadora economicamente viável. Consequentemente, as empresas exportadoras apresentam um nível mais elevado de produtividade em relação às empresas que não operam para além dos mercados internos (Serti & Tomasi, 2008).

Bernard et al. (2007) argumentam que as empresas que ingressam nos mercados externos

se distinguem por apresentarem uma estrutura mais sólida, caracterizada por maior dimensão, intensidade de capital e produtividade. Posto isto, a participação em mercados internacionais não ocorre de forma aleatória, mas resulta da seleção das empresas com melhor desempenho económico (Di Cintio, 2020).

De acordo com Becker e Egger (2013), a inovação de produto e a inovação de processo podem aumentar a probabilidade de uma empresa se tornar exportadora. Os autores sublinham que o impacto da inovação na entrada em mercados externos tende a ser sobrestimado quando não se controla o facto de as empresas mais inovadoras possuírem, à partida, características que aumentam simultaneamente a probabilidade de exportar. Complementarmente, a introdução de novos produtos exerce um efeito estatisticamente mais robusto e consistente na probabilidade de exportação, quando comparado com as melhorias ao nível do processo produtivo, uma vez que a inovação de processo não constitui um fator suficientemente forte para sustentar a decisão de exportar (Becker & Egger, 2013).

De facto, a inovação pode permitir mais facilmente a internacionalização das empresas ao melhorar a competitividade dos seus produtos e aumentar a sua produtividade, fatores que contribuem para a entrada em mercados externos (Cassiman & Golovko, 2011). Assim, a teoria do *self-selection* sugere que a relação entre inovação e exportação resulta do facto de apenas as empresas mais produtivas, frequentemente também mais inovadoras, apresentarem maior probabilidade de exportar, devido à capacidade de suportar os custos fixos associados à entrada em mercados internacionais (Silva et al., 2013).

No que concerne à segunda perspetiva, esta defende o ***learning-by-exporting***, isto é, a participação em mercados internacionais pode proporcionar oportunidades de aprendizagem que permitem às empresas adquirir novos conhecimentos, competências e informações, contribuindo para a melhoria do desempenho das empresas e para o desenvolvimento de inovação (Autio, 2017; Clerides et al., 1998). A base desta perspetiva assenta na ideia de que os mercados internacionais constituem ambientes mais exigentes e competitivos quando comparados com os mercados domésticos (Di Cintio, 2020; Juergensen et al., 2024). De acordo com Salomon e Shaver (2005), a exposição a clientes estrangeiros, a novos contextos competitivos e a diferentes práticas de gestão utilizadas em mercados internacionais estimulam os processos de aprendizagem organizacional, como melhorias de produtos, processos e práticas internas. Este processo de aprendizagem pode, por sua vez, estimular

diferentes tipos de inovação, incluindo inovação de produto e de processo (Love & Roper, 2015).

Esta abordagem é reforçada por Di Cintio (2020) que destaca o papel da aquisição de conhecimento na experiência além-fronteiras, que expõe as empresas a novos requisitos de qualidade e padrões tecnológicos. A exposição incentiva as empresas a rever práticas estabelecidas, a melhorar continuamente o seu desempenho (Calheiros-Lobo et al., 2023) e a desenvolver capacidades internas devido ao conhecimento adquirido no estrangeiro (Freixanet & Federo, 2023).

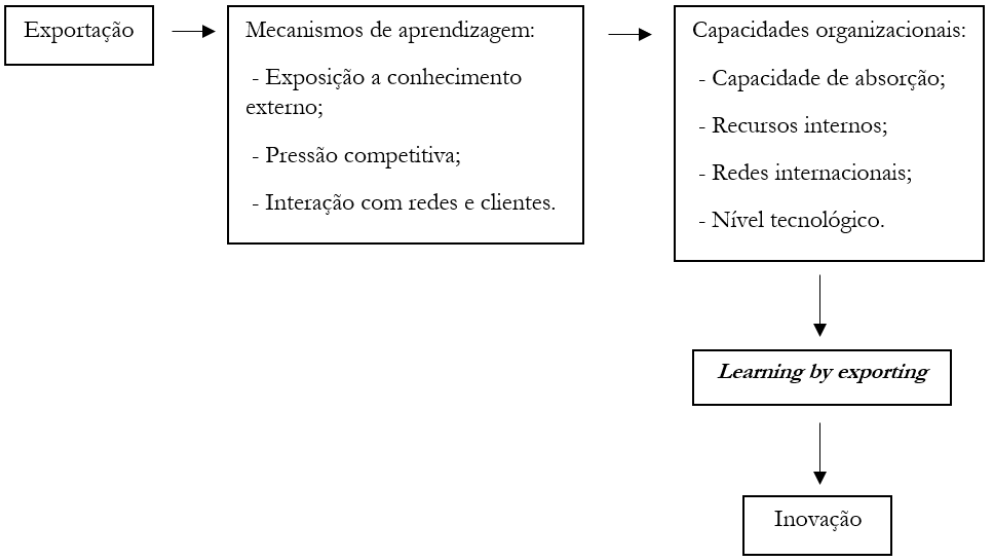
A exposição internacional permite às empresas ampliar a sua base de informação e conhecimento sobre os mercados (Cassiman & Golovko, 2011). Através das interações estabelecidas, as empresas passam a ter acesso a fontes de informação e oportunidades de negócio que dificilmente estariam disponíveis de forma isolada (Cassiman & Golovko, 2011). Este contacto gera informação valiosa, permitindo às empresas uma melhoria de produto, processos e produtividade, reforçando a sua capacidade inovadora (Freixanet & Federo, 2025).

Neste contexto, o Modelo de Redes desenvolvido por Coviello e Munro (1997) explica um dos principais mecanismos de acesso a conhecimento no contexto da exportação da empresa. Os autores referem que as empresas utilizam relações estabelecidas com parceiros comerciais, distribuidores e clientes para identificar oportunidades de entrada em mercados internacionais. Estas ligações permitem às empresas aceder a informação e conhecimento sobre os mercados externos, reduzindo a incerteza associada à expansão internacional e facilitando o desenvolvimento das suas atividades de exportação (Coviello & Munro, 1997).

Para além disso, a participação em mercados externos intensifica a pressão competitiva enfrentada pelas empresas, colocando-as perante rivais mais eficientes e requisitos técnicos mais rigorosos (Bloom et al., 2016; Bustos, 2011). Esse ambiente competitivo incentiva o investimento em inovação e modernização tecnológica, funcionando como um mecanismo de aprendizagem introduzido pelo mercado internacional (Bloom et al., 2016). A necessidade de cumprir normas e especificações internacionais impõe maior rigor operacional às empresas. Desta forma, a presença no exterior expõe as empresas a fontes adicionais de conhecimento, nomeadamente de natureza de mercado (Juergensen et al., 2024).

Como ilustrado na Figura 1, o conhecimento das empresas depende de um conjunto de fatores organizacionais e de recursos internos, nomeadamente a capacidade de absorção, os recursos internos, redes internacionais e o nível tecnológico das empresas, como foi mencionado nas secções anteriores. No contexto da internacionalização, estes fatores tornam-se particularmente relevantes, uma vez que as empresas exportadoras interagem com múltiplos parceiros, mercados e redes interorganizacionais que constituem importantes fontes de conhecimento (Agramunt et al., 2020). Assim, a combinação destes fatores pode culminar em inovação, desde que existam capacidades organizacionais que permitam às empresas tirar partido da exposição aos mercados externos (Freixanet & Federo, 2023).

Figura 1 - *Modelo conceptual da relação entre exportação e inovação*



Fonte: Adaptado de Freixanet e Federo (2023).

A literatura sugere que os ganhos associados ao *learning-by-exporting* não são homogéneos, mas dependem das competências prévias das empresas (Freixanet & Federo, 2023). A participação em mercados externos amplia o acesso a novos conhecimentos e estímulos competitivos, mas, apenas as empresas com capacidades tecnológicas adequadas conseguem interiorizar esse conhecimento e convertê-lo em inovação (Salomon & Shaver, 2005). A exportação desencadeia um processo de atualização tecnológica ao alterar as fontes de conhecimento mobilizadas pelas empresas nas suas atividades inovadoras (Liang et al., 2024).

Altomonte et al. (2013) reconhecem uma associação positiva entre internacionalização e

inovação que não pode ser explicada apenas pelo nível de produtividade das empresas. A magnitude dos ganhos associados à exportação depende das características internas das empresas, nomeadamente da sua intensidade tecnológica e qualificação do capital humano, sugerindo que apenas organizações com recursos e competências adequadas conseguem transformar a experiência internacional em melhorias efetivas de produtividade (Greenaway et al., 2002). Assim, a exportação gera oportunidades de aprendizagem, mas estas apenas se materializam quando acompanhadas por mudanças organizacionais que permitam integrar conhecimento externo nas atividades inovadoras da empresa (Juergensen et al., 2024). Além disso, as diferentes formas de inovação, como novas práticas de gestão, reconfigurações internas e alterações nas interações externas, podem reforçar-se mutuamente, fortalecendo a relação entre intensidade exportadora e desempenho inovador (Golovko et al., 2023; Juergensen et al., 2024; Najafi-Tavani et al., 2025).

A participação em mercados externos pode favorecer diferentes formas de inovação (Hillen & Machado, 2014), mas os benefícios do *learning-by-exporting* dependem da forma como a estratégia exportadora evolui ao longo do tempo (D'Angelo et al., 2020). De facto, um aumento rápido no número de mercados de exportação pode reduzir a probabilidade de introdução de novos produtos, sugerindo que uma expansão internacional demasiado acelerada pode dificultar a assimilação do conhecimento proveniente dos mercados externos (D'Angelo et al., 2020).

Por fim, Love e Panagiotis (2013) sugerem que os processos de aprendizagem organizacional, a par com a capacidade de adquirir conhecimento externo, desempenham um papel fulcral na transformação da experiência internacional nos resultados inovadores. Assim, o *learning-by-exporting* é considerado um processo dinâmico e condicionado por fatores internos, no qual a exportação funciona como um catalisador da aprendizagem, mas não garante, por si só, a geração de inovação.

Estudos mais recentes combinam as duas perspetivas anteriores (*self-selection* e *learning-by-exporting*), reforçando a complementaridade entre inovação e exportação, onde as duas dimensões evoluem num ciclo constante, no sentido em que as empresas inovam para internacionalizar, mas também, aprendem com os mercados externos (Golovko & Valentini, 2011). Como salientam Ramdani et al. (2023), a internacionalização e a inovação deixaram de ser processos independentes, para se tornarem fenómenos que se reforçam mutuamente:

a pressão competitiva global exige que as empresas inovem para se internacionalizar, ao mesmo tempo, a presença nos mercados externos permite gerar novos conhecimentos que alimentam a inovação. Estas duas atividades exigem recursos significativos, e, por isso, podem gerar competição interna pela alocação de recursos organizacionais (Freixanet & Federo, 2025). Consequentemente, empresas com recursos limitados podem enfrentar *trade-offs* entre investir na expansão internacional ou no desenvolvimento de atividades inovadoras no curto prazo (Freixanet & Federo, 2025). Pelo contrário, empresas com maior disponibilidade de recursos tendem a desenvolver ambas as atividades simultaneamente.

2.3 Evidência empírica sobre a perspetiva de *learning-by-exporting*

A evidência empírica relativa à perspetiva *learning-by-exporting* tem evoluído ao longo das últimas décadas, refletindo diferentes abordagens quanto aos mecanismos e resultados associados à internacionalização. Um contributo importante é apresentado por Salomon e Shaver (2005), que propõem uma reinterpretação da literatura existente ao questionarem o predomínio da produtividade como principal indicador dos efeitos da exportação. Estes autores argumentam que a produtividade pode conduzir a uma subestimação dos ganhos da exportação e ignoram processos de aprendizagem e acumulação de conhecimento que não se traduzem imediatamente em aumentos de eficiência mensuráveis (Salomon & Shaver, 2005).

Wagner (2007), através de uma revisão de literatura, sistematiza os principais resultados empíricos existentes até à data e conclui que a evidência sobre *learning-by-exporting* é, em grande medida, mista e inconclusiva. Em particular, o autor destaca que, embora as empresas exportadoras apresentem, em média, melhores níveis de desempenho, muitos estudos não conseguem demonstrar de forma convincente que esses ganhos resultam de processos de aprendizagem após a entrada nos mercados internacionais, sendo frequentemente atribuídos a mecanismos de autosseleção.

Neste enquadramento, a literatura empírica mais recente, tem procurado ultrapassar as limitações dos estudos empíricos iniciais sobre *learning-by-exporting*, nomeadamente a sua forte concentração em indicadores de produtividade e as dificuldades em isolar efeitos causais face a problemas de autosseleção. A Tabela 1 sintetiza esses contributos, com base em estudos

identificados nas bases de dados bibliográficas, designadamente *Scopus* e *Web of Science*, e organizados por ordem alfabética.

Tabela 1 - *Evidência empírica sobre a perspetiva de learning-by-exporting*

Autor (ano)	País/ Amostra (período)	Metodologia	Objetivo	Principais resultados
Avenyo e Tregenna (2025)	9.538 empresas do setor privado em 28 países africanos - indústria transformadora, comércio e serviços (2013–2019)	Quantitativa baseada em modelos *Tobit*.	Analisar a relação entre exportação e inovação, distinguindo *learning-to-export* e *learning-by-exporting*.	Relação positiva bidirecional entre exportação e inovação: a inovação aumenta a propensão e intensidade exportadora, enquanto a exportação aumenta a probabilidade de inovar, sobretudo ao nível do produto e do processo.
D'Angelo et al. (2020)	880 empresas italianas da indústria transformadora (2001–2006)	Quantitativa baseada em modelos *Probit*.	Analisar de que forma mudanças rápidas na atividade exportadora influenciam a inovação das empresas.	A rápida diversificação de mercados de exportação reduz a probabilidade de inovação de produto, enquanto a capacidade de absorção e as colaborações internacionais atenuam estes efeitos negativos.
Golovko et al. (2023)	2.711 empresas espanholas da indústria transformadora (2007-2013)	Quantitativa baseada em modelos econométricos com dados em painel.	Analisar o impacto da exportação na inovação de *marketing*.	A exportação aumenta a inovação de *marketing,* sendo o efeito mais forte em empresas com maiores competências nesta área.
Juergensen et al. (2024)	1 489 empresas alemãs de média dimensão da indústria transformadora (2013–2017)	Quantitativa baseada em modelos econométricos com dados em painel.	Analisar o papel da inovação organizacional como mecanismo de aprendizagem associado à exportação.	A exportação leva a mudanças organizacionais que reforçam a capacidade inovadora.

Tabela 1 (continuação) – *Evidência empírica sobre a perspetiva de learning-by-exporting*

Autor (ano)	País/ Amostra (período)	Metodologia	Objetivo	Principais resultados
Li (2024)	228 empresas industriais exportadoras de diversos setores - Coreia do Sul (2011-2017)	Quantitativa baseada em modelos econométricos com dados em painel e regressão por GLS.	Analisar o papel do capital humano no processo de *learning-by-exporting*.	O *learning-by-exporting* depende de capacidades internas, nomeadamente competências dos trabalhadores.
Liang et al. (2024)	Empresas industriais transformadoras chinesas (1 536 017 observações) (2000-2013)	Quantitativa baseada em modelos econométricos com dados em painel e modelos de regressão com efeitos fixos.	Analisar o impacto da exportação na inovação tecnológica.	Empresas exportadoras apresentam maior intensidade e qualidade de inovação tecnológica.

Os estudos apontam para uma forte ligação entre exportação e inovação, isto é, uma relação bidirecional, na qual a inovação não só facilita a entrada e intensificação da atividade exportadora, como também é reforçada pela própria participação em mercados internacionais (Avenyo & Tregenna, 2025). Esta evidência sugere que os processos de *learning-to-export* e *learning-by-exporting* não devem ser analisados de forma isolada, mas antes como dimensões interdependentes de um mesmo processo. Esta perspetiva encontra suporte em contributos mais antigos, como Salomon e Shaver (2005) que já apontavam para a existência de heterogeneidade nos efeitos da exportação, embora a literatura mais recente permita compreender melhor os mecanismos subjacentes a essa variabilidade.

Adicionalmente, a literatura evidencia que a aprendizagem associada à exportação se manifesta através de diferentes dimensões da inovação, refletindo a sua natureza multidimensional. Por exemplo, Golovko et al. (2023) revelam que a exportação promove a inovação de *marketing*, particularmente em empresas com maiores capacidades nesta área, enquanto Liang et al. (2024) mostram que a participação em mercados internacionais contribui para o aumento da inovação tecnológica, tanto em termos de quantidade como de qualidade. Estes resultados sugerem que os efeitos do *learning-by-exporting* não se limitam ao

desenvolvimento de novos produtos, abrangendo também mudanças nas práticas organizacionais e na forma como as empresas interagem com os mercados.

Para além disso, o papel das capacidades internas das empresas é apresentado como uma condição fundamental para a ocorrência de aprendizagem. Em particular, D'Angelo et al. (2020) demonstram que os efeitos de inovação na exportação dependem da capacidade de absorção e das colaborações internacionais, enquanto Li (2024) mostra que o capital humano reforça a capacidade das empresas para beneficiar da experiência exportadora. Estes resultados são consistentes com a ideia de que o acesso ao conhecimento externo, por si só, não garante a aprendizagem, sendo necessária a existência de recursos e competências que permitam a sua interpretação e aplicação (Love & Ganotakis, 2013).

Os mecanismos organizacionais, assumem um papel relevante na transformação da experiência internacional em resultados inovadores. Neste sentido, Juergensen et al. (2024) revelam que os efeitos de *learning-by-exporting* apenas se verificam em empresas que introduzem inovações organizacionais, evidenciando que o acesso ao conhecimento externo não é suficiente, sendo necessária a adaptação das rotinas e processos internos. Esta evidência reforça a distinção entre acesso ao conhecimento e capacidade de o aplicar, sublinhando que a aprendizagem organizacional constitui um elemento crítico no processo de internacionalização (Freixanet & Federo, 2025).

Embora os estudos existentes sejam cruciais para demonstrar a existência de efeitos de *learning-by-exporting,* a sua abordagem quantitativa limita a capacidade de perceber os processos internos por meio dos quais a aprendizagem ocorre. Em particular, permanece pouco claro de que forma as empresas transformam a exposição a mercados internacionais em conhecimento útil, como é que esse conhecimento é internalizado e quais os mecanismos organizacionais que permitem a sua aplicação. Assim, apesar dos avanços alcançados pela literatura empírica, subsiste uma lacuna ao nível da compreensão dos mecanismos que explicam os efeitos do *learning-by-exporting*. Neste sentido, a adoção de uma abordagem qualitativa revela-se particularmente relevante, permitindo explorar em maior profundidade os processos internos, as dinâmicas organizacionais e as interações externas que estão na base da aprendizagem associada à exportação.

2.4 Contextualização do setor do calçado português

Nas últimas décadas, o setor do calçado português deixou de competir apenas pelo preço e procurou competir pela qualidade, *design*, diferenciação e capacidade de resposta dada aos mercados (Casais & Caldas, 2025). Estas características fazem do setor do calçado português um exemplo privilegiado de como a pressão internacional pode gerar aprendizagem, adaptação e evolução contínua (APICCAPS, 2024a).

Segundo a APICCAPS (2024a), a indústria do calçado português caracteriza-se por uma estrutura produtiva de pequena e média dimensão, maioritariamente de base familiar, com forte ligação ao território e com elevado grau de especialização. Esta predominância de PMEs traduz-se em organizações com estruturas relativamente flexíveis, cadeias de decisão mais curtas e processos produtivos adaptáveis, permitindo ao setor responder às oscilações da procura internacional. O número de trabalhadores por empresas é reduzido, operando em nichos específicos da cadeia de valor, frequentemente com forte articulação entre comercialização, produção e *design*. Devido à reduzida dimensão do mercado interno a exportação torna-se uma condição estrutural para a sustentabilidade económica da indústria do calçado português (APICCAPS, 2024a).

A indústria apresenta uma forte concentração territorial, estando a atividade produtiva localizada predominantemente em alguns polos industriais no Norte do país. Em particular, destacam-se dois *clusters* principais: um concentrado nos concelhos de Felgueiras e Guimarães e outro em Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis e São João da Madeira (Rocha et al., 2020). Em conjunto, estes territórios concentram uma parcela muito significativa do emprego do setor, refletindo um padrão de especialização geográfica que tem sido determinante para a sua configuração produtiva (APICCAPS, 2024a).

De acordo com Casais e Caldas (2025), em setores tradicionais e intensivos em conhecimento tácito, como o calçado, a proximidade física das empresas pode assumir um papel relevante, pois facilita processos informais de aprendizagem, imitação e observação, que é mais complicado em contextos geográficos dispersos. A combinação do conhecimento e experiência acumulada criam condições favoráveis para responder rapidamente aos desafios competitivos globais, ainda que com intensidade diferente entre empresas (Casais & Caldas, 2025).

O Centro Tecnológico do Calçado Português (CTCP), o Centro de Formação Profissional da Indústria do Calçado (CFPIC) e a APICCAPS desempenham um papel fulcral no suporte às empresas do setor, pois reforçam as dinâmicas territoriais existentes facilitando o acesso a qualificação de recursos humanos e serviços de apoio à inovação (CTCP, 2025).

Como referido anteriormente, o setor do calçado é composto maioritariamente por pequenas e médias empresas, com uma elevada taxa de internacionalização, exportando a larga maioria da sua produção: 88,6% (APICCAPS, 2024b). Esta característica reflete a elevada dependência da procura externa e reforça a importância da internacionalização para a competitividade do setor.

Como é possível observar na Tabela 2, a produção mundial de calçado concentra-se em países asiáticos, destacando-se a China, responsável por 54,3% da produção mundial em quantidade, em 2024. A Índia e o Vietname ocupam igualmente posições de relevo, representando 12,5% e 6,5% da produção mundial, respetivamente. Em conjunto, estes países confirmam a predominância da Ásia na indústria global do calçado. Por sua vez, Portugal ocupava a 20ª posição, o que representa cerca de 0,3% da produção mundial em quantidade. A quota nas exportações mundiais (1,1%) supera significativamente o seu peso em termos de produção, o que é consistente com a elevada orientação exportadora do setor.

Tabela 2 *- Top 20 Produtores mundiais (Quantidade) 2024*

Posição	País	% da Produção Mundial (Pares)	% das Exportações Mundiais	Orientação Exportadora
1	China	54,3	27,6	70,8
2	Índia	12,5	1,3	8,9
3	Vietname	6,5	19,2	102,1
4	Brasil	3,9	0,6	10,5
5	Indonésia	3,7	6,1	68,3
6	Paquistão	2,6	0,1	3,4
7	Bangladesh	2,1	0,9	21,2
8	Turquia	1,9	0,7	52,4
9	Camboja	0,9	1	94,1
10	México	0,9	0,6	16,9

Tabela 2 (continuação) - *Top 20 Produtores mundiais (Quantidade) 2024*

11	**Irão**	**0,7**	**0**	**6,4**
12	Tailândia	0,6	3	64,4
13	Itália	0,5	7,4	147,9
14	Nigéria	0,4	0	0,5
15	Argentina	0,4	0	0,3
16	Etiópia	0,3	0	0,3
17	Egito	0,3	0	1,3
18	Mianmar	0,3	0,2	78,1
19	Espanha	0,3	2,1	211,7
20	Portugal	0,3	1,1	88,6

Fonte: APICCAPS – O Calçado no Mundo: Panorama Estatístico (2024, p. 24)

A exportação do calçado português para mais de 170 países reflete não só a forte dependência do setor no que diz respeito à procura externa, mas também a sua capacidade de integração nas cadeias de valor internacional. Esta tem sido acompanhada por uma evolução estratégica do setor, refletindo diferenciação, posicionamento em segmentos de maior valor acrescentado e qualidade, respondendo à maturidade do mercado interno (APICCAPS, 2024b). Segundo a APICCAPS (2024b), esta transformação foi sustentada por investimentos em modernização tecnológica, qualificação da mão-de-obra, desenvolvimento de marcas próprias e aposta no *design* e na personalização. Este reposicionamento permitiu ao setor afirmar-se em segmentos de mercado de maior valor acrescentado, contribuindo para o aumento do preço médio das exportações e para a melhoria da competitividade internacional (APICCAPS, 2024b).

A presença em feiras e outras ações de publicidade internacionais permitiu a abertura de novos mercados, não só na Europa, como noutros continentes, motivando assim o crescimento das exportações (Gençtürk & Kotabe, 2001). De acordo com a base de dados Comext, do Eurostat, cerca de 80% das exportações do setor destinam-se a mercados europeus, com destaque para a Alemanha, que absorve cerca de 24% da produção, seguindo-se a França (20%) e os Países Baixos (11%), como é possível observar na Tabela 3.

Tabela 3 – *Top 10 destinos das exportações portuguesas de calçado*

Mercados de exportação	Peso nas exportações - 2024	Peso nas exportações - 2025	Variação da quota (em pontos percentuais)
Alemanha	23%	24%	+1,75
França	20%	20%	-0,14
Países Baixos	12%	11%	-0,47
Espanha	10%	11%	+0,88
Reino Unido	7%	6%	-0,64
Estados Unidos	6%	5%	-0,70
Dinamarca	4%	4%	-0,32
Suécia	3%	3%	+0,12
Itália	3%	3%	-0,09
Bélgica	1%	1%	-0,19

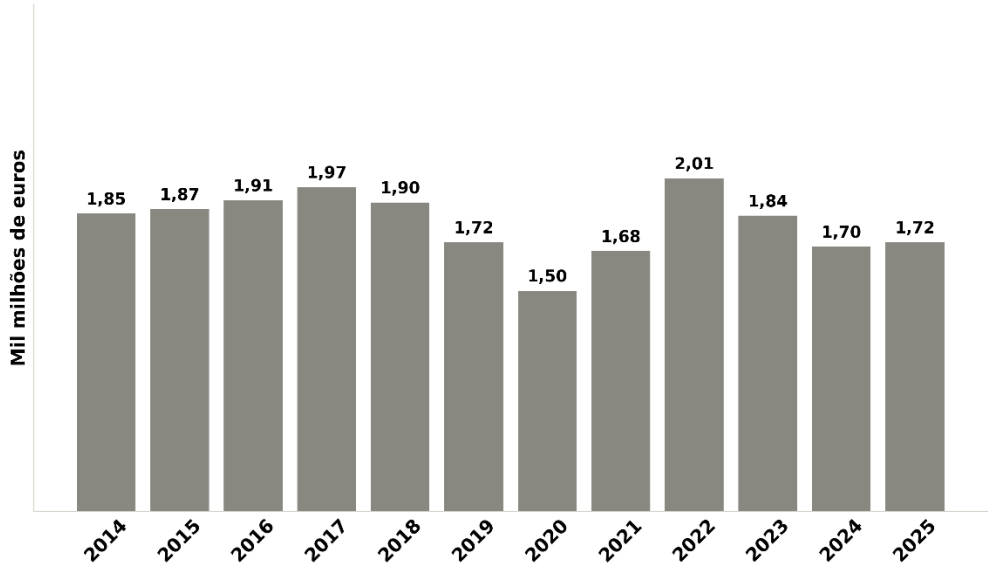
Fonte: Eurostat (2025)

A comparação entre 2024 e 2025 revela uma estabilidade na distribuição geográfica das exportações, verificando-se apenas pequenas alterações nas quotas de mercado dos principais destinos. A Alemanha reforçou ligeiramente a sua posição, enquanto alguns mercados registaram reduções moderadas na respetiva quota, com destaque para os Estados Unidos. Esta redução poderá estar associada, entre outros fatores, ao contexto de maior incerteza gerado pelas medidas protecionistas adotadas pela administração Trump. De forma geral, estes dados evidenciam a manutenção de uma estrutura exportadora fortemente concentrada nos mercados europeus.

De acordo com a Figura 2, as exportações de calçado português apresentam um crescimento gradual entre 2014 e 2017. Já em 2018 e 2019 observa-se uma diminuição, seguida de uma queda mais acentuada em 2020, devido ao impacto da pandemia de COVID-19 no comércio internacional e na procura externa. Devido ao elevado grau de dependência dos mercados externos, o setor do calçado português foi severamente afetado por este choque global, registando uma diminuição das exportações para cerca de 1,50 mil milhões de euros. Nos anos seguintes verificou-se uma recuperação significativa, culminando no valor mais elevado em 2022 (2,01 mil milhões de euros). Contudo, a partir desse ano observa-se

uma inversão desta trajetória, com uma redução das exportações para 1,84 mil milhões de euros em 2023. A redução verificada a partir desta data poderá estar associada ao abrandamento económico dos principais mercados de destino das exportações portuguesas de calçado, em particular na Europa, bem como à diminuição da procura internacional. Em 2025, as exportações portuguesas de calçado atingiram aproximadamente 1,72 mil milhões de euros, representando um ligeiro aumento face aos 1,71 mil milhões de euros registados em 2024.

Figura 2 – *Evolução das exportações (2014-2025)*



Fonte: Eurostat.

Deste modo, o gráfico evidencia uma inversão da trajetória de crescimento após 2022. Neste contexto, a diversificação de mercados e a capacidade de adaptação das empresas assumem um papel fulcral na sustentabilidade das exportações, reforçando a relevância de analisar os mecanismos associados à internacionalização e ao desempenho das empresas.

3. Metodologia

O presente capítulo encontra-se organizado em duas secções. Na primeira secção, é apresentada e sustentada a abordagem metodológica. Na secção 3.2, são apresentados os critérios de seleção dos casos e a caracterização das empresas. Seguidamente, descreve-se o desenho de pesquisa e expõem-se os procedimentos de recolha de dados. Por fim, apresentam-se as técnicas utilizadas na análise e tratamento dos dados.

3.1 Abordagem Metodológica

A presente investigação procura responder à seguinte questão: "De que forma as exportações impulsionam a inovação nas PMEs no setor do calçado português?".

Assim, este estudo segue uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o objetivo de compreender os mecanismos através dos quais as exportações influenciam os processos de inovação nas PMEs do setor do calçado. Recorre-se à realização de entrevistas semiestruturadas junto de empresários e gestores do setor, enquanto principal técnica de recolha de dados, permitindo aceder às suas experiências e práticas no contexto da atividade exportadora.

Dado que o *learning-by-exporting* envolve processos internos de aprendizagem, aquisição de conhecimento e adaptação organizacional, uma abordagem qualitativa revela-se particularmente adequada. De acordo com Amando (2017), a investigação qualitativa privilegia o conhecimento de fenómenos complexos e contextuais, sendo particularmente adequada para analisar processos organizacionais e sociais. Neste sentido, este método permite identificar os mecanismos através dos quais a experiência exportadora influencia os processos de inovação, bem como compreender o papel das pressões externas e das características organizacionais nesse contexto.

A estratégia de investigação baseia-se num estudo de caso múltiplo de natureza explicativa, centrado em empresas localizadas no concelho de Felgueiras, reconhecido como o maior *cluster* de calçado do país (APICCAPS, 2024a). Este concelho é caracterizado por uma elevada concentração de empresas exportadoras e por uma forte dinâmica competitiva. A escolha deste contexto geográfico prende-se pela sua relevância empírica enquanto ambiente propício à observação de dinâmicas de *learning-by-exporting*, mas também pela

facilidade de acesso às empresas.

A adoção de um estudo de caso múltiplo permite reforçar a robustez analítica, através da identificação de padrões recorrentes e da comparação entre diferentes trajetórias empresariais.

3.2 Seleção dos Casos e Recolha e Tratamento dos Dados

A seleção dos casos seguiu uma lógica de amostragem intencional, orientada pela sua relevância para a questão de investigação. Adicionalmente, foram incorporados elementos de amostragem por conveniência, decorrentes da acessibilidade aos participantes. Esta combinação permitiu selecionar casos empiricamente relevantes e adequados à análise dos mecanismos de aprendizagem associados à atividade exportadora.

Foram selecionadas seis empresas do setor do calçado com presença consistente em mercados internacionais, garantindo a análise de organizações expostas a contextos competitivos exigentes. As empresas apresentam dimensões diferentes, entre 25 e 108 trabalhadores, com variações relevantes para a análise.

A seleção dos casos considerou ainda a experiência internacional das empresas, incorporando variáveis como o ano de fundação e o início das exportações, de forma a captar diferentes trajetórias de internacionalização. Adicionalmente, foram considerados o volume de negócios e o número de trabalhadores como indicadores da dimensão empresarial, bem como os principais mercados de destino e a presença de marca própria, enquanto indicador estratégico relevante.

A Tabela 4 apresenta as principais características das seis empresas incluídas no estudo.

Tabela 4 - *Caracterização das empresas entrevistadas*

Designação	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Nome da Empresa	Calçado Albano Pereira, Lda.	João da Cunha e Silva & Filhos, Lda.	Jonil Calçados, Lda.	Leira Calçados, Lda.	LG - Indústria De Calçado S.A.	Bruno Teixeira, Unipessoal, Lda
Ano fundação	2005	1974	1986	2000	2008	2006
Início exportação	2005	1980	1990	2000	2008	2020
Nº trabalhadores (2025)	100	102	108	64	58	25
Principais mercados	Alemanha; Países Baixos; Suécia	África do Sul; Europa; EUA	Alemanha; França; Holanda	Alemanha; Espanha; França	Alemanha; Inglaterra; Países Baixos	Bélgica; Espanha; França; Grécia; Itália
Marca própria (% de produção, 2025)	Não	Não	Sim (<10%)	Sim (<5%)	Não	Sim (<30%)
Volume de negócios (2025, M€, valores aproximados)	10 M€	4 M€	14,5 M€	4 M€	4,5 M€	1,5 M€
% das exportações no volume de negócios (2025)	100%	100%	100%	95%	100%	60%

Como referido anteriormente, a recolha de dados foi realizada através de entrevistas, conduzidas de forma individual, a gestores/diretores das empresas selecionadas. Segundo Patton (2015), este tipo de instrumento combina consistência na recolha de dados com flexibilidade analítica, possibilitando explorar diferentes dimensões do fenómeno em estudo.

O contacto inicial com as empresas foi realizado através de correio eletrónico ou contacto telefónico, com o objetivo de apresentar o estudo, explicar os seus objetivos e solicitar a participação dos potenciais entrevistados. As entrevistas foram posteriormente agendadas conforme a disponibilidade dos participantes e realizadas em contexto presencial.

As entrevistas foram gravadas mediante autorização prévia dos participantes, garantindo a fidelidade dos dados recolhidos. O consentimento informado foi obtido antes da realização das entrevistas, encontrando-se o respetivo documento no Anexo 1, juntamente com o guião de entrevista utilizado (Anexo 2).

A Tabela 5 apresenta informação sobre os participantes, incluindo a função desempenhada, a data de realização e a duração de cada entrevista.

Tabela 5 - *Caracterização das Entrevistas Realizadas*

Empresa	Entrevistado	Função	Data da entrevista	Duração
Empresa A	Carina Pereira	Diretor Comercial	20 de abril	22 min.
Empresa B	António Alves	Diretor Comercial	22 de abril	32 min.
Empresa C	Carlos Teixeira	Proprietário/gestor	20 de abril	21 min.
Empresa D	Isabel Teixeira	Proprietária/gestora	27 de abril	27 min.
Empresa E	António Lemos	Proprietário/gestor	22 de abril	17 min.
Empresa F	Bruno Teixeira	Proprietário/gestor	5 de junho	35 min.

O tratamento dos dados recolhidos foi conduzido através da técnica de análise de conteúdo com recurso à análise de categorias.

A investigação foi apoiada pelo *software* NVivo. O processo incluiu a transcrição integral das entrevistas, seguida de uma fase de codificação e categorização da informação, permitindo a organização sistemática dos dados. A categorização foi realizada por analogia, com base no enquadramento teórico, permitindo a identificação de padrões e relações entre os dados empíricos.

Assim, a análise foca-se na identificação dos mecanismos através dos quais a experiência exportadora se traduz em dinâmicas de inovação, nomeadamente ao nível da aquisição, assimilação e aplicação de conhecimento, bem como nas transformações organizacionais associadas a estes processos.

4. Análise empírica e discussão dos resultados

Este capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos com base nas entrevistas realizadas às empresas. Assim, na secção 4.1 apresenta-se o modelo de análise de conteúdo. De seguida, a secção 4.2 analisa o papel da exportação e as exigências dos mercados internacionais. A secção 4.3 desenvolve os processos de aprendizagem e inovação, explorando de que forma as empresas respondem a essas exigências. Por fim, a secção 4.4 examina as implicações estratégicas destas dinâmicas, analisando o posicionamento competitivo das empresas.

4.1 Modelo de análise de Conteúdo

Para o tratamento dos dados empíricos, foi desenvolvido um modelo de análise de conteúdo, apresentado na Tabela 6, que estrutura o processo analítico em categorias e códigos, articuladas com um conjunto de indicadores definidos para suportar a codificação e a subsequente interpretação dos dados. Numa primeira fase, foi definido, à priori, um conjunto inicial de códigos de análise, fundamentados nos principais conceitos identificados na literatura, tais como Necessidade vs Oportunidade, Qualidade e Certificações, Pressão dos Clientes, Requisitos Legais e Burocráticos, Aprendizagem via Mercado, Caráter da Aprendizagem, Inovação de Produto e de Processo, Modelo de Negócio, Segmento de Mercado e Especialização. Posteriormente, os códigos foram agrupados em categorias de análise: Papel da Exportação, Exigências dos Mercados Internacionais, Aprendizagem, Inovação e Estratégia e Posicionamento Competitivo.

Durante o processo de codificação das entrevistas, surgiram alguns códigos emergentes sempre que os dados evidenciaram padrões não previstos na literatura. Entre estes destacam-se a Evolução da Atividade Exportadora e as Exigências ao Nível da Organização e Gestão.

Tabela 6 - *Análise de Conteúdo: Categorias e Codificação da Investigação*

Categorias	**Codificação**	**Indicadores**
Papel da Exportação	Necessidade vs Oportunidade	Referências à exportação como condição de sobrevivência; Comparação de margens entre mercado interno e externo.
	Evolução da Atividade Exportadora	Aumento do peso das exportações; Transição para 100% exportação.
Exigências dos Mercados Internacionais	Qualidade e Certificações	Referência a padrões de qualidade, certificações (ISO, ambientais, etc.).
	Pressão dos Clientes	Adaptação a requisitos específicos; Exigências diferenciadas por cliente; Prazos.
	Requisitos Legais e Burocráticos	Referências a exigências legais e administrativas; Necessidade de adaptação a regulamentação; Aprendizagem de procedimentos legais.
	Exigências ao Nível da Organização e Gestão	Necessidade de controlo; Planeamento; Estrutura.
Aprendizagem	Aprendizagem via Mercado	Conhecimento adquirido através de clientes, feiras, fornecedores.
	Caráter da Aprendizagem	Aprendizagem informal vs estruturada.
Inovação	Inovação de Produto	Novos modelos; *Design*; Materiais; Adaptação de produto.
	Inovação de Processo	Produção; Logística; Sistemas; S*oftware*; Organização; Gestão; M*arketing*.
Estratégia e Posicionamento Competitivo	Modelo de Negócio	Produção para terceiros vs marca própria; Decisões estratégicas.
	Segmento de Mercado	Posicionamento médio-alto; Foco em qualidade vs preço.
	Especialização	Foco em nichos ou produtos específicos; Diferenciação.

4.2 Papel da Exportação e Exigências dos Mercados Internacionais

No modelo de negócio das empresas, a exportação assume um papel de destaque, surgindo não apenas como uma oportunidade de crescimento, mas como uma condição de sobrevivência, tal como refere a APICCAPS (2024a). Este padrão é consistente com a realidade do setor do calçado em Portugal, caracterizado por uma forte orientação exportadora, com mais de 88% da produção destinada a mercados internacionais, como é possível observar na Tabela 2, da secção 2.4. Isto traduz-se num elevado grau de dependência dos mercados externos, confirmando que a atividade destas empresas está estruturalmente orientada para o exterior. No entanto, a exposição aos mercados globais não resulta de trajetórias iniciais idênticas entre as empresas analisadas.

No caso das empresas em análise, o peso das exportações é superior ao do setor em geral. Enquanto as Empresas A, D e E, iniciaram a atividade exportadora desde a fundação, podendo ser enquadradas no conceito de *born globals,* conforme descrito por Rennie (1993), as Empresas B, C e F concentraram-se inicialmente no mercado interno, tendo ingressado nos mercados externos apenas numa fase posterior do seu desenvolvimento. A Empresa F, por exemplo, é a que demorou mais anos, uma vez que iniciou a sua atividade em 2006 focada exclusivamente no mercado nacional e apenas começou a exportar em 2020, cerca de catorze anos após a sua fundação. Embora a exportação seja central para todas as empresas analisadas, o papel que desempenha na estratégia empresarial pode assumir diferentes configurações.

Em alguns casos, a internacionalização resulta da limitação do mercado interno. Há uma distinção clara, por parte das seis empresas entrevistadas, entre o mercado interno e os mercados internacionais, associando este último a condições mais favoráveis, nomeadamente ao nível das margens, das condições de pagamento e do escoamento do próprio produto.

Na Empresa A, a transição para os mercados externos esteve diretamente associada à maior rentabilidade da exportação. A empresa refere que "a exportação apresentava margens de lucro superiores", o que levou a um aumento progressivo do peso dos mercados externos no volume de negócios. No mesmo sentido, para a Empresa E, o mercado interno surge associado a menor rentabilidade, enquanto os mercados externos são percecionados como essenciais para garantir a viabilidade económica. Esta perceção vai ao encontro ao mencionado por Juergensen et al. (2024) e Katsikeas et al. (2000) que destacam que os

mercados internacionais tendem a apresentar níveis superiores de rentabilidade, exigência e competitividade relativamente aos mercados domésticos, incentivando as empresas a procurar oportunidades externas mais atrativas. Para a Empresa E "o mercado nacional nunca foi uma opção". Deste modo, a exportação não surge como resposta a limitações internas, mas como ponto de partida estratégico.

Já na Empresa B, a internacionalização esteve associada a um momento específico de abertura de oportunidades, nomeadamente a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), que permitiu o acesso a novos clientes e mercados. A empresa destaca a "diversificação geográfica" e o aumento do "volume de negócios" como principais consequências, refletindo uma trajetória de crescimento impulsionada pela presença em territórios internacionais, tal como sugere Autio (2017).

A presença em feiras internacionais levou à aproximação dos clientes estrangeiros com a Empresa C. A ligação entre as duas partes conduziu ao abandono progressivo do mercado interno, particularmente devido à sua incapacidade de garantir preços acima do custo de produção e, ao aumento do número de encomendas dos clientes externos.

No que diz respeito à Empresa D, consideraram que o mercado nacional era insuficiente para sustentar o seu crescimento, obrigando a empresa a uma procura ativa de oportunidades externas, com o objetivo de diversificar o risco e expandir a atividade. Ajustar progressivamente a estratégia de negócio, à medida que a empresa acumula experiência no mercado externo, está em linha com Calof e Beamish (1995), que encaram a internacionalização como um processo dinâmico, mas crucial. Como refere o entrevistado da Empresa D, "a exposição internacional surge como um fator decisivo na transformação do modelo de negócio".

A Empresa F constitui um caso distinto. Atualmente, destina cerca de 60% da produção aos mercados internacionais, mantendo simultaneamente uma presença relevante no mercado nacional, que representa aproximadamente 40% da atividade. O entrevistado refere que o crescimento da empresa e o consequente aumento da estrutura de custos tornaram mais difícil comercializar o produto apenas em Portugal a preços que permitissem sustentar essa estrutura. Neste contexto, a procura de clientes internacionais surgiu como uma forma de alcançar mercados que valorizassem mais o produto e estivessem dispostos a pagar pela sua diferenciação, possibilitando o investimento no desenvolvimento de modelos próprios e

na consolidação da empresa.

Em síntese, há uma associação direta entre exportação e sobrevivência. A Empresa A refere que, sem a internacionalização "teria falido", posição partilhada pelas Empresas B e C. No seu conjunto, a exportação assume uma dupla função. Por um lado, representa uma condição de sobrevivência face às limitações do mercado interno, por outro, representa uma oportunidade de crescimento e diversificação. De acordo, com a Empresa D, sem a exposição internacional a empresa seria "significativamente menor, menos competitiva e menos inovadora", permanecendo dependente do mercado nacional, com menor contacto com tendências globais e menor capacidade de evolução técnica e organizacional. Posição semelhante tem a Empresa F.

A presença nos mercados internacionais coloca as empresas perante um conjunto exigente de requisitos que alteram o seu funcionamento interno. Entre estes, destacam-se as exigências dos clientes, que emergem como o principal fator de pressão. A Empresa B refere que "as exigências variam de cliente para cliente", implicando adaptação contínua.

Uma das diferenças mais evidentes entre o mercado nacional e os mercados internacionais prende-se com o próprio processo de desenvolvimento do produto. A Empresa F refere que, no mercado nacional, a empresa desenvolve as suas coleções e os clientes escolhem os modelos disponíveis. Em contrapartida, nos mercados internacionais os clientes participam ativamente no processo, apresentando ideias, solicitando alterações e definindo características específicas do produto. Neste sentido, a internacionalização expõe as empresas a níveis superiores de exigência e personalização, obrigando-as a desenvolver maiores capacidades de adaptação e de resposta. A empresa conclui que "quanto mais trabalhamos com mercados internacionais, mais aprendemos".

Ao nível técnico, as exigências traduzem-se na necessidade de garantir padrões elevados de qualidade e cumprir requisitos formais, nomeadamente certificações. A Empresa A destaca que a exigência não se limita ao produto, abrangendo também a qualidade dos materiais e do serviço prestado, sendo este último particularmente valorizado pelos clientes internacionais. Neste contexto, a obtenção de certificações, como a ISO 9001[1] e outras

[1] Norma internacional de gestão da qualidade, centrada na melhoria contínua dos processos e na satisfação do cliente.

normas ambientais e sociais referidas pela Empresa A, bem como a ISO 14001[2] e a auditoria SMETA[3] mencionadas pelas Empresas E e B, respetivamente auditadas/certificadas pela Intertek[4], enfatizam a diversidade de requisitos dos diferentes clientes e mercados. Estas certificações funcionam como condição necessária para aceder e manter relações com determinados mercados, em particular em segmentos mais exigentes, como o das marcas de luxo, corroborando o referido por Juergensen et al. (2024) que identificam os mercados internacionais como mecanismos disciplinadores, capazes de impor padrões mais elevados de qualidade, controlo e transparência às empresas exportadoras.

A Empresa B refere a necessidade de cumprir requisitos associados a certificações de materiais, processos e origem dos produtos, refletindo uma crescente preocupação dos clientes com a transparência ao longo da cadeia de valor, perante o consumidor final. A Empresa A destaca também o papel do Centro Tecnológico do Calçado Português no apoio técnico às empresas, nomeadamente na identificação de problemas produtivos, melhoria de processos e formação.

Os resultados evidenciam também pressão sobre o preço, associada à concorrência de países de baixo custo, como a China e Índia. As Empresas B, C e E referem a perda de grandes marcas internacionais, que deslocaram as suas produções para outros países. Perante este cenário, as empresas procuram competir não pelo preço, mas reforçando estratégias de diferenciação, que será abordado na secção 4.4. A Empresa F destaca que os clientes internacionais exigem simultaneamente qualidade, cumprimento rigoroso de prazos e capacidade de desenvolver soluções adaptadas às suas necessidades.

As exigências manifestam-se igualmente ao nível organizacional, implicando maior estruturação interna. A Empresa A refere que "os mercados externos exigem maior organização a nível técnico e profissional", contrastando com o mercado interno, onde "os processos são mais informais". Esta mudança traduz-se na necessidade de reforçar o controlo, melhorar a fiabilidade e garantir um nível de serviço mais elevado. De forma semelhante, a Empresa B destaca que o aumento das exigências levou ao reforço da equipa, nomeadamente ao nível da modelação e do *back office*. Já a Empresa F destaca que a crescente

[2] Norma internacional de gestão ambiental, focada na redução do impacto ambiental e na melhoria do desempenho ambiental das organizações.
[3] *Sedex Members Ethical Trade Audit* (SMETA), auditoria internacional centrada em práticas laborais, saúde e segurança, ética e condições de trabalho nas cadeias de abastecimento.
[4] Multinacional de Garantia de Qualidade Total, Testes, Inspeção e Certificação.

variedade de modelos, materiais e referências exigida pelos clientes obrigou a empresa a melhorar a organização interna e a investir em ferramentas que permitissem calcular rapidamente consumos e necessidades de materiais. Isto revela a importância de maior profissionalização das equipas, como refere Love e Panagiotis (2013).

A dimensão burocrática surge sobretudo nas fases iniciais, associada a exigências legais e administrativas. A Empresa A refere dificuldades associadas a exigências administrativas e regulamentares, implicando um "esforço contínuo de atualização" e "aprendizagem sobre o que era necessário fazer". A Empresa B destaca igualmente a complexidade inicial associada à circulação de mercadorias, que se tornou mais simples com a abertura do mercado europeu. No entanto, a sua relevância diminui à medida que as empresas acumulam experiência internacional e desenvolvem rotinas para lidar com estes requisitos.

Os obstáculos identificados pelas empresas vão além da dimensão burocrática formal. A Empresa E, criada em 2008, contexto de crise, sublinha a dificuldade em ganhar a confiança dos clientes internacionais e demonstrar capacidade produtiva, qualidade e cumprimento de prazos. No mesmo sentido, a Empresa D refere ainda que as diferenças linguísticas e culturais representaram um "choque" significativo no processo inicial de internacionalização.

No seu conjunto, as exigências dos mercados internacionais elevam os padrões de desempenho e levam a uma reconfiguração progressiva das práticas organizacionais, criando as condições para os processos de aprendizagem analisados na secção seguinte. Neste sentido, os resultados são consistentes com Di Cintio (2020) que defende que a exportação conduz à introdução de novos requisitos de qualidade e padrões técnicos, levando a uma reconfiguração progressiva das práticas organizacionais e produtivas.

4.3 Aprendizagem e Inovação

Devido às exigências dos mercados internacionais, as empresas desenvolvem processos contínuos de aprendizagem que lhes permitem adaptar-se a novos clientes, requisitos e formas de trabalhar. A aprendizagem resulta da exposição aos mercados externos e do contacto direto com clientes, fornecedores e feiras internacionais, funcionando como um dos principais mecanismos associados ao processo de *learning-by-exporting* (Freixanet & Federo, 2025).

As feiras internacionais assumem um papel particularmente relevante neste processo, funcionando como espaços de contacto com novas tendências, e permitem a interação com fornecedores que apresentam "novos materiais e novas soluções", de acordo com a Empresa E. No mesmo sentido, a Empresa A sublinha que as feiras são importantes não apenas para perceber tendências, mas sobretudo "para conhecer novas máquinas e soluções produtivas" para aplicar na sua organização. De facto, as feiras são vistas como um mecanismo de acesso a conhecimento técnico e produtivo dificilmente obtido através do mercado interno, como referem Bloom et al. (2016).

A aprendizagem ocorre igualmente através da relação direta com clientes internacionais, como salientado por Salomon e Shaver (2005). A Empresa B refere que, devido ao "histórico de aproximação ao cliente", atualmente, consegue dar seguimento aos negócios muitas vezes sem a necessidade de deslocações frequentes, recorrendo ao contacto eletrónico. Ainda assim, a empresa continua a privilegiar visitas regulares e uma abordagem mais direta, sobretudo no mercado norte-americano. A nível relacional e comercial, a Empresa C destaca a importância de contactar diretamente as marcas e estabelecer relações próximas com os clientes, para aumentar a confiança com os mesmos. Estas evidências vão ao encontro do Modelo de Redes de Coviello e Munro (1997). Estes autores destacam a importância das relações com clientes e parceiros internacionais nos processos de internacionalização e aprendizagem das empresas.

A Empresa F refere que o conhecimento aplicado na organização "fica mais a nível informal", posição igualmente identificada pela Empresa B e C. Isto sugere que uma grande parte da aprendizagem permanece incorporada nas pessoas e não em mecanismos formais da organização.

A inovação nas empresas entrevistadas surge como resposta às exigências concretas dos mercados internacionais, nomeadamente ao nível técnico, produtivo e comercial. De facto, a inovação emerge maioritariamente da necessidade de adaptação a requisitos impostos pelos clientes externos, assumindo um caráter predominantemente incremental, porque as mudanças identificadas incidem sobretudo no aperfeiçoamento de produtos, processos e práticas já existentes, através de adaptações graduais orientadas para responder a exigências específicas dos mercados internacionais, e não na introdução de soluções radicais. Este resultado vai ao encontro da literatura sobre *learning-by-exporting*, que defende que a exposição

a clientes estrangeiros, novos contextos competitivos e diferentes práticas de gestão pode estimular processos de aprendizagem e inovação ao nível do produto, processo e organização (Salomon & Shaver, 2005).

Ao nível do produto, como salientado por Stundžienė et al. (2024), a inovação está fortemente associada à adaptação a requisitos específicos dos mercados internacionais. A Empresa B refere que a entrada nos mercados norte-americanos e canadianos impôs exigências técnicas específicas, nomeadamente ao nível da impermeabilidade, que obrigaram ao "desenvolvimento de calçado à prova de água com membranas", um produto que não fazia parte da oferta anterior. Esta adaptação desencadeou um reposicionamento estratégico para nichos técnicos, como o *outdoor* e o golfe, onde "o valor acrescentado é bastante elevado". Este reposicionamento corrobora o referido por Liang et al. (2024): a inovação de produto não se limita à introdução de novas características técnicas, podendo alterar o próprio posicionamento competitivo da empresa.

A Empresa D destaca o investimento contínuo na qualidade do produto, através do desenvolvimento de novos modelos, bem como na adaptação de formas para diferentes mercados e a utilização de novos materiais e acabamentos, incluindo "solas específicas, com maior conforto e a pensar na sustentabilidade". De forma semelhante, a Empresa E refere a evolução no desenvolvimento de produtos impermeáveis e a introdução de materiais sustentáveis, resultado das exigências dos clientes internacionais. Já a Empresa C identifica a principal mudança ao nível do *design*, salientando que anteriormente produzia apenas as cores "preto, castanho e conhaque", enquanto atualmente os clientes externos exigem uma grande variedade de cores e modelos. A Empresa F reforça igualmente esta dinâmica, destacando o desenvolvimento contínuo de novos modelos, formas e solas, muitas vezes em resposta a ideias e requisitos apresentados pelos clientes internacionais.

A inovação de processo, a nível técnico, segue uma lógica semelhante à do produto, sendo diretamente causada por alterações nas exigências dos clientes. A Empresa E constitui um bom exemplo. De acordo com a empresa, atualmente os clientes procuram "lotes mais pequenos e mais frequentes" exigindo maior capacidade de adaptação e rapidez produtiva. Neste contexto, a empresa destaca a utilização do sistema CAD/CAM (*Computer-Aided Design/ Computer-Aided Manufacturing*) como um exemplo da evolução tecnológica aplicada ao desenvolvimento de produtos. Esta ferramenta permitiu a transição do desenho tradicional

para modelos tridimensionais (3D), tornando o processo de conceção mais preciso, rápido e eficiente. Posteriormente, investiu numa máquina de corte automático, aumentando a flexibilidade, a precisão dos cortes e a eficiência produtiva. A Empresa F também investiu em maquinaria específica para produção própria de solas. De forma semelhante, a Empresa A destaca igualmente a reorganização do armazém, que passou de um único espaço para quatro armazéns segmentados, com controlo rigoroso de localização e quantidades, reduzindo erros e melhorando a capacidade de resposta. Também ao nível do controlo interno foram introduzidos "sistemas de controlo de inventário e de tempos", alterações que, segundo a empresa, surgiram porque "foi e é preciso melhorar tudo de forma constante porque as necessidades do mercado externo estão sempre a alterar".

Noutras empresas, a inovação incidiu sobre a digitalização, o planeamento e o controlo produtivo. A Empresa C destaca a necessidade de adaptar continuamente o *software* de gestão utilizado, nomeadamente o *SoftGi*[5], enquanto a Empresa D introduziu um planeamento industrial mais rigoroso e o desenvolvimento mais rápido de amostras, frequentemente em resposta às exigências dos clientes internacionais. Já a Empresa F refere a utilização de sistemas que permitem calcular rapidamente os consumos e necessidades de materiais, facilitando a gestão da produção e a resposta a encomendas mais diversificadas. Estas alterações evidenciam a crescente importância das ferramentas digitais e dos mecanismos de controlo na adaptação das empresas aos mercados internacionais, aproximando-se da perspetiva de Hillen e Machado (2014) que defendem que a capacidade de inovação permite desenvolver ferramentas tecnológicas e organizacionais que contribuem para melhorar o desempenho empresarial.

A inovação manifesta-se também ao nível organizacional, resultado do crescimento da atividade exportadora e do aumento das exigências externas. A Empresa A afirma que "mudámos praticamente tudo", incluindo comunicação, estruturas, tais como a criação de refeitório, balneários e uma área própria para resíduos e formação dos recursos humanos. Também a Empresa C destaca o reforço progressivo da equipa responsável pela exportação devido ao aumento do volume de trabalho. A Empresa B reforçou a equipa ao nível da modelação e do *back office* e reestruturou o *site*. Por fim, a Empresa D descreve um processo

[5] *Software* de gestão empresarial utilizado na indústria do calçado para apoiar os processos de produção, planeamento, controlo e gestão operacional.

de "profissionalização da empresa", com a introdução de planeamento por calendário de coleção e planeamento comercial. Como referem Calheiros-Lobo et al. (2023), a exposição internacional leva as empresas a rever práticas internas e a melhorar o seu desempenho organizacional.

Ao nível do *marketing*, observa-se uma crescente aposta na comunicação direta e na presença digital. A Empresa D desenvolveu catálogos, comunicação digital e *packaging* adaptados aos mercados externos, enquanto as Empresas E e F reforçaram a presença digital através do *site* e das redes sociais, como forma de desenvolver contactos e chegar a novos clientes internacionais. A Empresa B destaca uma mudança mais profunda, com a redução do modelo B2B (*business-to-business*) e aproximação ao consumidor final no mercado norte-americano. De acordo com o entrevistado, os clientes começaram também a deslocar-se diretamente à empresa, indicando de forma mais precisa o tipo de produto pretendido e as características que procuram, destacando também as estratégias de contacto direto para melhorar a relação com clientes atuais e potenciais, tal como as Empresas C e F.

Importa reconhecer que a inovação de processo não é uniforme. A Empresa C refere que "as máquinas foram o aspeto que menos evoluiu", sugerindo que nem todas as dimensões da inovação evoluem ao mesmo ritmo, uma assimetria que pode restringir a capacidade de resposta a exigências futuras.

No seu conjunto, a inovação nas empresas analisadas é a manifestação concreta do *learning-by-exporting*: as pressões externas geram aprendizagem que, quando mobilizada, traduz-se em adaptações ao nível do produto e processo, como salientado por Salomon e Shaver (2005). A sua eficácia depende não apenas da exposição aos mercados, mas da capacidade de cada empresa para sustentar esse processo, capacidade que condiciona também o posicionamento estratégico (Chatzoglou & Chatzoudes, 2018). A secção seguinte foca-se neste aspeto.

4.4 Estratégia e Posicionamento Competitivo

Relativamente à estratégia e posicionamento competitivo, algumas empresas nunca desenvolveram marca própria. A produção para terceiros esteve presente desde a origem, como é o caso da Empresa A e da Empresa D, que desenvolveram a sua atividade sobretudo

através do trabalho com "marcas internacionais mais exigentes e que valorizam a qualidade", reforçando gradualmente a presença em novos mercados. Outras abandonaram-na progressivamente: a Empresa B refere que "deixou de trabalhar com marca própria há cerca de 10 anos". Inicialmente, existia a marca "Pedreira", associada sobretudo a calçado robusto e de uso diário. No entanto, a empresa explica que os clientes passaram a trabalhar com equipas próprias de *design* e desenvolvimento de produto, reduzindo o espaço para marcas próprias dos produtores. A Empresa C ilustra este processo de forma mais expressiva: a marca própria, que representava uma parte significativa das vendas até 2008, corresponde atualmente a cerca de 2%. Este percurso não resultou de uma escolha estratégica autónoma, mas de uma adaptação às condições impostas pelo mercado, implicando a perda de controlo sobre o produto.

Contudo, esta tendência não é transversal a todas as empresas. A Empresa F mantém três marcas próprias, que representam aproximadamente 30% do volume de negócios. Segundo o entrevistado, cada marca possui um posicionamento distinto em termos de consumidor-alvo, nível de qualidade e de preço, permitindo à empresa responder a diferentes segmentos de mercado. Apesar da forte orientação internacional, a Empresa F considera que o mercado nacional continua a desempenhar uma função relevante na estratégia da empresa. Segundo esta, o mercado interno permite absorver capacidade produtiva disponível, aproveitar materiais de sobra da produção para a exportação e reduzir a dependência excessiva a determinados clientes. Ou seja, a internacionalização não implica necessariamente o abandono do mercado doméstico, podendo existir uma relação de complementaridade entre ambos.

Para além da concorrência internacional, as empresas enfrentam também alterações nas condições de mercado. A Empresa F refere uma redução do poder de compra dos consumidores e um aumento generalizado dos custos, nomeadamente energéticos, num contexto em que os clientes continuam a exigir preços competitivos e uma maior variedade de produtos. De facto, "embora os clientes valorizem a relação estabelecida com a empresa", a continuidade dessa relação "depende da aceitação dos produtos junto do consumidor final". O posicionamento competitivo das empresas não depende apenas das capacidades internas, mas também das preferências dos consumidores e das condições económicas que afetam toda a cadeia de valor.

Os resultados evidenciam um posicionamento em segmentos médio-altos, em todas as empresas entrevistadas, onde a diferenciação substitui a competição pelo preço, aproximando-se da perspetiva de Porter (1985), que defende que as empresas podem alcançar vantagem competitiva através de estratégias de diferenciação, oferecendo produtos ou serviços valorizados pelos clientes. A Empresa B reconhece que "o valor está associado à marca" e que, enquanto produtor para terceiros, esse valor é capturado pelas marcas internacionais, como reconhecem Casais e Caldas (2025). Ainda assim, a empresa procura posicionar-se em atividades de maior valor acrescentado, nomeadamente através da aposta em produtos técnicos e nichos específicos. Esta lógica é igualmente visível na Empresa D, que procura trabalhar com marcas internacionais mais exigentes e orientadas para a qualidade, bem como na Empresa F, que refere ter iniciado a exportação para encontrar clientes que valorizassem mais o produto e estivessem dispostos a remunerar essa diferenciação. De acordo com esta empresa, os mercados internacionais demonstram uma maior valorização da qualidade e do desenvolvimento de produto, ao contrário do mercado nacional, onde o preço continua a assumir um peso mais relevante na decisão de compra.

A Empresa A sublinha que a diferenciação assenta não apenas no produto, na qualidade técnica, mas na "qualidade do serviço prestado", nomeadamente na fiabilidade e capacidade de resposta. A especialização reforça este posicionamento. A empresa refere ainda que o mercado nórdico foi, desde cedo, "o mais interessante" e aquele onde se encontra mais consolidada e reconhecida, associando-o a maiores vantagens. A referência ao trabalho com marcas como a Chloé evidencia igualmente o posicionamento em segmentos mais exigentes e que valorizam a qualidade. Esta orientação surge também como resposta às limitações da competição baseada no preço. A Empresa E refere que, "quando o foco é exclusivamente no preço baixo, não conseguimos competir com países como a China", evidenciando a dificuldade de competir diretamente com produtores de baixo custo.

De acordo com a Empresa B, para sustentar a sua posição nos mercados internacionais, o futuro da empresa passa por "conseguir especializar-se", desenvolver produtos técnicos e construir uma relação de proximidade com os clientes. Esta empresa menciona a aposta em nichos específicos e em produtos de maior complexidade técnica. Também a Empresa E destaca o objetivo de "oferecer aos nossos clientes outras soluções", salientando que atualmente consegue disponibilizar "diferentes tipos de construções, como os *mocassin*, *goodyear welted, strobel*" adaptadas às necessidades de cada cliente.

A estratégia de especialização torna-se vulnerável quando se observa a evolução da carteira de clientes. A Empresa B trabalha atualmente com 7 a 8 clientes, tendo chegado a ter cerca de 30, o que representa uma redução de mais de 75%, devido à concorrência asiática. Neste sentido, a especialização reduz a exposição à concorrência direta por preço, mas aumenta a dependência de um número limitado de clientes e não elimina o risco de substituição quando estes reorganizam as suas cadeias de abastecimento.

As transformações observadas refletem-se de forma estrutural no modelo de negócio das empresas, que convergem para um modelo centrado na produção para marcas internacionais, acentuado pela redução ou abandono da marca própria e pela integração em cadeias de valor globais. As empresas reforçam capacidades técnicas, desenvolvem competências e especializam-se em atividades de maior valor acrescentado, mas fazem-no num contexto em que o controlo sobre o produto, a marca e parte significativa do valor permanece predominantemente do lado dos clientes internacionais.

5. Conclusão

Numa indústria tradicional, fortemente orientada para os mercados externos e sujeita a uma forte concorrência internacional, como é o caso do setor do calçado português, é relevante perceber de que forma o contacto com os mercados internacionais influencia a evolução das empresas, nomeadamente ao nível da aprendizagem, da adaptação e da inovação.

A literatura sugere que a participação em mercados internacionais pode contribuir para a aprendizagem organizacional e para o desenvolvimento de capacidades inovadoras através do fenómeno de *learning-by-exporting (*e.g. Salomon & Shaver, 2005; Love & Ganotakis, 2013). Apesar disso, existe uma compreensão limitada sobre os mecanismos concretos através dos quais essa aprendizagem ocorre. Nesse sentido, esta investigação procurou contribuir para essa lacuna através de uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas a seis PMEs exportadoras do concelho de Felgueiras, de forma a responder à questão de investigação.

Os resultados obtidos estão em linha com a literatura sobre *learning-by-exporting*, ao evidenciarem que a exposição aos mercados internacionais promove processos de aprendizagem e adaptação contínua (e.g., Salomon & Shaver, 2005; Autio, 2017; Vahlne, 2020). As entrevistas revelaram que os clientes internacionais assumem um papel central neste processo, não apenas através das suas exigências em matéria de qualidade, certificações e sustentabilidade, mas também através da influência exercida no desenvolvimento de produtos, na reorganização de processos e na adoção de novas práticas de gestão. Estes resultados corroboram igualmente a perspetiva de Coviello e Munro (1997) dando um papel de destaque aos clientes e outras redes de relacionamento como um canal de acesso a conhecimento e oportunidades de aprendizagem.

Contudo, a inovação observada nas empresas analisadas assume um caráter predominantemente incremental, manifestando-se através de melhorias contínuas nos produtos, processos e formas de organização, mais do que através de inovações radicais. Esta evidência complementa a literatura existente ao mostrar que a inovação, normalmente associada apenas a grandes investimentos tecnológicos ou departamentos formais de investigação e desenvolvimento, nas empresas entrevistadas surgiu numa lógica de adaptação contínua e da necessidade de responder às exigências dos clientes, isto é, em pequenos ajustes e na flexibilidade perante novas exigências do mercado.

Para as seis empresas analisadas tornou-se evidente que estas não conseguem, nem pretendem, competir através do preço. O fator trabalho continua a ter um peso significativo, sobretudo em produtos com uma forte componente manual e elevados níveis de detalhe. Apesar da concorrência de países com custos de produção mais baixos, as empresas conseguem diferenciar-se precisamente pela especialização, pela qualidade e pela proximidade ao cliente. Mesmo trabalhando com volumes reduzidos, conseguem gerar elevado valor acrescentado através de produtos mais técnicos, personalizados e difíceis de replicar, como mencionam Love e Roper (2015). Neste sentido, o futuro parece depender cada vez mais da capacidade das empresas em aprofundar essa diferenciação. Ao nível da gestão, o desafio passa por reforçar o conhecimento técnico, a capacidade de adaptação, as relações próximas com clientes e o posicionamento em segmentos de maior valor. Ao nível das políticas públicas, os resultados sugerem que os instrumentos de apoio à internacionalização deverão ir além do incentivo à entrada em mercados externos, privilegiando também o reforço das capacidades de aprendizagem e inovação das empresas. Seriam importantes programas de apoio à qualificação dos recursos humanos, à transformação digital, à adoção de certificações internacionais e ao fortalecimento da capacidade de absorção das PMEs.

O trabalho apresenta algumas limitações, nomeadamente relacionadas com o número reduzido de entrevistas realizadas. Importa reconhecer que, uma análise qualitativa não permite a generalização dos resultados. Para além disso, podia ter sido relevante a entrevista a outros atores internos das organizações. Embora as entrevistas tenham permitido compreender como as empresas percecionam estes processos, nem sempre foi possível distinguir claramente os efeitos decorrentes da experiência exportadora das capacidades que as empresas já possuíam antes da internacionalização.

Adicionalmente, dado que o fenómeno de *learning-by-exporting* continua a apresentar resultados ambíguos na literatura, as futuras investigações poderiam analisar até que ponto os efeitos da exportação diferem consoante a dimensão da empresa, o tipo de mercado de destino ou o posicionamento estratégico adotado. Para obter uma amostra mais alargada poderia também recorrer-se a inquéritos a diferentes intervenientes do setor. Para além disso, seria interessante desenvolver estudos comparativos entre diferentes setores industriais para verificar se o padrão de inovação induzida pela exportação identificado no calçado é específico deste setor ou constitui um fenómeno mais transversal à indústria exportadora

nacional.

Assim, num setor que chegou a ser considerado em declínio irreversível face à concorrência asiática, as empresas analisadas mostram que é possível sobreviver e crescer desde que se construa, ao longo do tempo, uma capacidade de aprender e inovar que os concorrentes de baixo custo não conseguem facilmente copiar. Esta capacidade constrói-se na interação com clientes exigentes, na resposta a mercados que não aceitam mediocridade, na acumulação de conhecimento técnico e relacional que raramente aparece nos relatórios, mas que está presente em cada par de sapatos que sai para os mercados externos.

Referências bibliográficas

Agramunt, L. F., Berbel-Pineda, J. M., Capobianco-Uriarte, M. M., & Casado-Belmonte, M. P. (2020). Review on the Relationship of Absorptive Capacity with Interorganizational Networks and the Internationalization Process. *Complexity*, *2020*. https://doi.org/10.1155/2020/7604579

Albertoni, N., & Horta, R. (2023). Explanatory factors of the firm internationalization strategy in a small economy. The case of the Uruguayan exporting firm. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, *17*(3), 34–50. https://doi.org/10.58416/GCG.2023.V17.N3.01

Altomonte, C., Aquilante, T., Békés, G., & Ottaviano, G. I. P. (2013). Internationalization and innovation of firms: Evidence and policy. *Economic Policy*, *28*(76), 663–700. https://doi.org/10.1111/1468-0327.12020

Amado, J. (2017). *Manual de investigação qualitativa em educação* (3th ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Amara, N., Landry, R., Becheikh, N., & Ouimet, M. (2008). Learning and novelty of innovation in established manufacturing SMEs. *Technovation*, *28*(7), 450–463. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.02.001

APICCAPS. (2024a). *Facts & Numbers 2024*. https://www.apiccaps.pt/library/media_uploads/facts-and-numbers-2024.pdf.pdf

APICCAPS. (2024b). *O Calçado no Mundo: Panorama Estatístico 2024*. https://www.apiccaps.pt/library/media_uploads/o-calcado-no-mundo-panorama-estatistico-2024.pdf.pdf

APICCAPS. (2026). *Calçado português resiste e contraria tendência internacional*. Retrieved 9.02.2026 from https://www.apiccaps.pt/news/calcado-portugues-resiste-e-contraria-tendencia-internacional/11248.html

Athalage, D., Wijesuriya, P., Sandanayaka, I., Rathnayake, D., & Jayathilaka, R. (2025). The interplay between globalisation and economic growth: a multi-regional analysis. *Discover Sustainability*, *6*(1). https://doi.org/10.1007/s43621-025-01403-6

Autio, E. (2017). Strategic Entrepreneurial Internationalization: A Normative Framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *11*(3), 211–227. https://doi.org/10.1002/sej.1261

Avenyo, E. K., & Tregenna, F. (2025). 'Learning to Export' and 'Learning By Exporting': Revisiting the Relationship Between Innovation and Exports in African Firms. *African Development Review*, *37*(1). https://doi.org/10.1111/1467-8268.70001

Ayllón, S., & Radicic, D. (2019). Product innovation, process innovation and export propensity: persistence, complementarities and feedback effects in Spanish firms. *Applied Economics*, *51*(33), 3650–3664. https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1584376

Becker, S. O., & Egger, P. H. (2013). Endogenous product versus process innovation and a firm's propensity to export. *Empirical Economics*, *44*(1), 329–354. https://doi.org/10.1007/s00181-009-0322-6

Bernard, A. B., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2007). Firms in International Trade. *Journal of Economic Perspectives*, *21*(3), 105–130. https://doi.org/10.1257/jep.21.3.105

Bjørn Asheim, & Gertler, M. (2009). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In J. M. Fagerberg, David C. (Ed.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 291–317). Oxford University Press. https://doi.org/https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0011

Bloom, N., Draca, M., & Van Reenen, J. (2016). Trade Induced Technical Change? The Impact of Chinese Imports on Innovation, IT and Productivity. *Review of Economic Studies*, *83*(1), 87–117. https://doi.org/10.1093/restud/rdv039

Bustos, P. (2011). Trade Liberalization, Exports, and Technology Upgrading: Evidence on the Impact of MERCOSUR on Argentinian Firms. *American Economic Review*, *101*(1), 304–340. https://doi.org/10.1257/aer.101.1.304

Calheiros-Lobo, N., Vasconcelos Ferreira, J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2023). SME Internationalization and Export Performance: A Systematic Review with Bibliometric Analysis. *Sustainability*, *15*(11). https://doi.org/10.3390/su15118473

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, *4*(2), 115–131. https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G

Canabal, A., & White III, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, *17*(3), 267–284. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.01.003

Casais, B., & Caldas, C. (2025). Leading Portuguese shoes' digital transformation: A multiple case analysis of SMEs from a cluster-based brand. *Journal of Management & Organization*, *30*(6), 2318–2335. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.78

Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, *42*(1), 56–75. https://doi.org/10.1057/jibs.2010.36

Cefis, E., & Orsenigo, L. (2001). The persistence of innovative activities: A cross-countries and cross-sectors comparative analysis. *Research Policy*, *30*(7), 1139–1158. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00139-6

Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). The role of innovation in building competitive advantages: an empirical investigation. *European Journal of Innovation Management*, *21*(1), 44–69. https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0015

Cieślik, A., Michalek, J. J., & Szczygielski, K. (2024). Direct Versus Indirect Exports in Post-Communist Europe and Central Asia: The Role of Innovation Activities and Internationalization. *Eastern European Economics*, *62*(1), 1–17.

https://doi.org/10.1080/00128775.2022.2164510

Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R and D Management*, *47*(3), 385–403. https://doi.org/10.1111/radm.12186

Clerides, S., Lach, S., & Tybout, J. (1998). Is learning by exporting important? Micro-dynamic evidence from Colombia, Mexico, and Morocco. *Quarterly Journal of Economics*, *113*(3), 903–947. https://doi.org/10.1162/003355398555784

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, *6*(4), 361–386. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3

CTCP. (2025). *Análise Estatística da Indústria do Calçado. Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.*

D'Angelo, A., Ganotakis, P., & Love, J. H. (2020). Learning by exporting under fast, short-term changes: The moderating role of absorptive capacity and foreign collaborative agreements. *International Business Review*, *29*(3). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101687

De Loecker, J. (2007). Do exports generate higher productivity? Evidence from Slovenia. *Journal of International Economics*, *73*(1), 69–98. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2007.03.003

Di Cintio, M. (2020). Knowledge and export modes: Which export strategy boosts firms knowledge acquisition? *Review of Economic Analysis*, *12*(4), 461–483. https://doi.org/10.15353/rea.v12i4.1956

Estrella Ramón, A. M., Jiménez Castillo, D., Ruiz Real, J. L., & Sánchez Pérez, M. (2012). Cómo compiten las pymes en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, *18*(1), 87–99. https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60062-8

Eurostat. (2025). *Comext – International trade database*. European Commission. Retrieved 27.05.2026 from https://ec.europa.eu/eurostat/comext/newxtweb/submitresultsextraction.do

Fernández-Olmos, M., Ma, W., & Florine, P. L. (2024). Linking Spanish wine farmers to international markets: Is direct export better than indirect export in improving farm performance? *Economic Analysis and Policy*, *81*, 153–163. https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.11.027

Freixanet, J., & Federo, R. (2023). Learning by exporting: A system-based review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *25*(4), 768–792. https://doi.org/10.1111/ijmr.12336

Freixanet, J., & Federo, R. (2025). A configurational analysis of internationalization, absorptive capacity, and resource-based factors explaining firms' innovation performance. *International Business Review*, *34*(4). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102449

Gençtürk, E., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance:: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, *9*(2), 51–72. https://doi.org/10.1509/jimk.9.2.51.19886

Gkypali, A., Arvanitis, S., & Tsekouras, K. (2018). Absorptive capacity, exporting activities, innovation openness and innovation performance: A SEM approach towards a unifying framework. *Technological Forecasting and Social Change*, *132*, 143–155. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.025

Golovko, E., Lopes-Bento, C., & Sofka, W. (2023). Learning by exporting for marketing innovation. *Industry and Innovation*, *30*(5), 607–635. https://doi.org/10.1080/13662716.2022.2161874

Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies*, *42*(3), 362–380. https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2

Greenaway, D., Girma, S., & Kneller, R. (2002). *Does Exporting Lead to Better Performance? A Microeconometric Analysis of Matched Firms*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=410746

Han, X., Goxe, F., & Freeman, S. (2024). Internationalization through social networks: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, *33*(4). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102292

Hillen, C., & Machado, H. P. V. (2014). Capacidade de inovação em PMEs do segmento industrial de confecções. *Revista de Administração e Inovação*, *12*, 76–98. https://doi.org/10.11606/rai.v12i4.101482

Hollender, L., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2017). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review*, *26*(2), 250–263. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.003

Ipsmiller, E., Brouthers, K. D., & Dikova, D. (2021). Which export channels provide real options to SMEs? *Journal of World Business*, *56*(6). https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101245

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Juergensen, J. J., Love, J. H., Surdu, I., & Narula, R. (2024). Learning-by-exporting: The strategic role of organizational innovation. *International Business Review*, *33*(6). https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102339

Katsikeas, C., Leonidou, L., & Morgan, N. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(4). https://doi.org/10.1177/0092070300284003

Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, *27*(3), 517–551. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846

Li, X. (2024). Learning by exporting: the moderating role of employee human capital. *International Marketing Review*, *41*(6), 1560–1576. https://doi.org/10.1108/IMR-07-2023-0147

Liang, Y., Shi, K., Tao, H., & Xu, J. (2024). Learning by exporting: Evidence from patent citations in China. *Journal of International Economics*, *150*, Article 103933. https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.103933

Love, J. H., & Ganotakis, P. (2013). Learning by exporting: Lessons from high-technology SMEs. *International Business Review*, *22*(1), 1–17. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.01.006

Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International Small Business Journal*, *33*(1), 28–48. https://doi.org/10.1177/0266242614550190

Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, *71*(6), 1695–1725. https://doi.org/10.1111/1468-0262.00467

Movahedi, M., & Shahbazi, K. (2025). Self-Selection Versus Trial-and-Error of Exporting: Evidence From SMEs. *Bulletin of Economic Research*, *77*(3), 385–397. https://doi.org/10.1111/boer.12494

Najafi-Tavani, Z., Zantidou, E., Leonidou, C. N., & Zeriti, A. (2025). Business model innovation and export performance. *Journal of International Business Studies*, *56*(3), 360–382. https://doi.org/10.1057/s41267-023-00645-8

OCDE. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD Publishing.

OCDE, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Osiyevskyy, O., Sinha, K., Shirokova, G., & Shtepa, S. (2026). Innovation capabilities decoded: Risks and rewards in small and medium enterprise performance. *European Management Journal*, *44*(2), 245–259. https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.01.011

Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, *31*(4), 535–554. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490921

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Ramdani, B., Belaid, F., & Goutte, S. (2023). SME internationalisation: Do the types of innovation matter? *International Review of Financial Analysis*, *88*. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102681

Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *The McKinsey Quarterly*(4), 45–52.

Rocha, R., Galvao, A., Marques, C., Mascarenhas, C., & Braga, V. (2020). Cooperation Networks and Embeddedness-The Case of the Portuguese Footwear Sector. *Sustainability*, *12*(22). https://doi.org/10.3390/su12229612

Salomon, R. M., & Shaver, J. M. (2005). Learning by exporting: New insights from examining firm innovation. *Journal of Economics and Management Strategy*, *14*(2), 431–460. https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2005.00047.x

Sandoval-Álvarez, C., & Medeiros, F. G. (2025). The international experience of managers as an antecedent to the internationalization of small and medium-sized enterprises. *Revista de Administracao Mackenzie*, *26*(3). https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramr250129

Schilling, M. A. (2013). *Strategic Management of Technological Innovation* (4th ed.). McGraw-Hill Irwin.

Serti, F., & Tomasi, C. (2008). Self-selection and post-entry effects of exports: Evidence from italian manufacturing firms. *Review of World Economics*, *144*(4), 660–694. https://doi.org/10.1007/s10290-008-0165-9

Silva, A., Afonso, Ó., & Africano, A. P. (2013). Do the Most Productive Firms Become Exporters? Application of a Test for the Case of Portugal. *Investigacion Economica*, *72*(283), 57–77.

Stundžienė, A., Pilinkienė, V., Vilkas, M., Grybauskas, A., & Lukauskas, M. (2024). The challenge of measuring innovation types: A systematic literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*, *9*(4). https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100620

Vahlne, J. E. (2020). Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. *Global Strategy Journal*, *10*(2), 239–250. https://doi.org/10.1002/gsj.1375

Zhao, H., Luo, Y., & Suh, T. (2004). Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, *35*(6), 524–544. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400106

Anexo 1 - Declaração de Consentimento Informado

Declaração de Consentimento Informado

A presente entrevista faz parte de uma investigação no âmbito do **Mestrado em Economia e Administração de Empresas** da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e visa compreender de que forma as exportações impulsionam a inovação nas PMEs no setor do calçado português.

Com o objetivo de facilitar o registo da informação recolhida será gravado o áudio desta entrevista e os dados recolhidos serão somente utilizados em contexto de investigação. Os aspetos relativos à confidencialidade, anonimato e forma de tratamento dos dados estão, por isso, assegurados.

A sua participação neste estudo é voluntária e pode retirar-se a qualquer momento, ou recusar participar, sem que tal facto tenha consequências para si. Após esta entrevista poderá ser necessário completar dados e, neste sentido, poderá ser de novo contactado (a). A investigação será desenvolvida pela mestranda **Carolina Aurora Carvalho Ribeiro**, sob a orientação da Professora Doutora **Rosa Maria Forte**, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Ambas agradecem a sua disponibilidade.

Eu, _____, consinto em participar voluntariamente no projeto de investigação acima descrito, consciente de que os meus dados serão confidenciais e que não serão citados nomes de pessoas ou instituições que eu não deseje.

Acrescento que fui informado dos objetivos desta investigação.

Assinatura: _____

Data: __/__/____

Anexo 2 – Guião das entrevistas

1. Qual a atividade principal da empresa?
2. Em que ano foi fundada?
3. Qual a dimensão atual da empresa (número de colaboradores)?
4. A empresa exporta atualmente?
5. Qual o peso atual das exportações no volume de negócios da empresa?
6. Como evoluiu esse peso desde o início da atividade exportadora (ou nos últimos 10–15 anos)?
7. A decisão de exportar foi proativa ou reativa? Quais foram os principais fatores que a motivaram?
8. Os mercados-alvo iniciais mantêm-se ou foram alterados ao longo do tempo? Porquê?
9. Quais foram os principais desafios iniciais na entrada em mercados internacionais?
10. Que estratégias ou mecanismos foram utilizados para ultrapassar esses desafios?
11. Que exigências dos mercados internacionais considera mais relevantes?
12. No seu entendimento, a internacionalização influenciou a inovação da empresa? De que forma?
13. Foram desenvolvidos novos produtos ou adaptados produtos existentes para responder aos mercados internacionais?
14. Verificaram-se alterações nos processos produtivos? Quais?
15. Houve investimentos em novas máquinas, equipamentos ou tecnologias?
16. Foram introduzidas novas práticas de gestão, controlo ou organização?
17. Houve alterações ao nível da estrutura organizacional, criação de equipas ou funções específicas?
18. Foram feitas adaptações ao nível da comunicação, *marketing*, embalagem, *design* ou posicionamento da empresa?
19. Essas alterações resultaram sobretudo de iniciativas internas ou de exigências dos clientes e dos mercados?
20. Considera que as mudanças implementadas foram maioritariamente incrementais ou implicaram transformações mais profundas?
21. Que diferenças identifica entre o mercado nacional e os mercados internacionais?
22. Quais dessas diferenças tiveram maior impacto na empresa?

23. O contacto com mercados internacionais (clientes, feiras, parceiros, concorrentes) trouxe novas ideias ou práticas? Pode dar exemplos concretos?
24. De que forma essas ideias foram integradas internamente?
25. A empresa recebe *feedback* de clientes internacionais? Como é recolhido? Como é utilizado na prática?
26. De que forma a internacionalização contribuiu para a aprendizagem interna da empresa?
27. Na sua perspetiva, como seria hoje a empresa se não tivesse estado exposta aos mercados internacionais?
28. Que oportunidades e desafios antecipa para o futuro da empresa nos mercados internacionais?

FACULDADE DE **ECONOMIA**