



aea $\frac{4|0}{4|0}$

HOME
& OFFICE

 **aecoa**
associação empresarial do concelho de oliveira de azeitão

“Clusterização de competências para qualificação e inovação”

Cofinanciado por:

 **COMPETE**
2020

 **PORTUGAL**
2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Clusterização de competências para qualificação de atividades e produtos inovadores da região e FCS para a inovação

Edição – 2019

© 2019 Fangueiro&Rodrigues, Lda



"The keystone of successful

"Clusterização de competências para qualificação de atividades
e produtos inovadores da região e FCS para a inovação"
Cofinanciado por:

3



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional



business is Cooperation"

PRÓLOGO

As contingências que o mundo atual coloca deixa evidente a necessidade de responder informativamente a um conjunto de lacunas em termos de conhecimento, que é essencial perceber. “A inteligência parcelar não pára de fragmentar o nosso mundo. Só o pensamento complexo pode responder ao desafio da incerteza” (Morin; 1995).

Este estudo posiciona-se como uma resposta integrativa e global de um contexto altamente complexo e intrincado, como é a definição de competências para o futuro de toda a Fileira do Home&Office no quadro nacional, e mais especificamente no âmbito da Região Norte e Centro. Tal como preconiza Morin, não basta explicar parcelarmente as realidades, há que tentar perceber as relações e as interligações entre estruturas, contextos, situações e indicadores, que à primeira vista, não deixam prever qualquer relação.

Nesta medida, concebeu-se uma análise holística e sistémica dos diversos contextos a estudar, para que por essa via se pudessem perceber e descrever, não só os caminhos como os contextos para atingir o futuro. Entrou-se em consideração com um conjunto de variáveis e contextos informacionais que se julgaram preponderantes para puxar a percepção da inteligência do futuro para o presente contínuo. Efectivamente, em todo o estudo existem dois conceitos sistematicamente subjacentes: a ideia de “vender a mudança” e de orientar prospectivamente a estratégia e a visão do fileira acerca do negócio.

“É perigoso recorrer ao passado para desvendar o futuro” (Master; 1996), por isso este estudo privilegia uma abordagem que diminui o hiato entre o futuro e o presente, através da percepção das suas realidades-chave. O objectivo central encontra-se na re-focalização das empresas e dos empresários no futuro, na necessidade de antecipar e de agir inovadoramente para que seja possível “chegar primeiro ao futuro, evitando o risco de encontrar as terras mais férteis ocupadas” (Druker; 1986).

Os resultados e conclusões desta investigação orientam-se especialmente nesse sentido, com o intuito de fornecer diversos capitais informacionais que permitam aos empresários da fileira Home&Office internalizar um conjunto de inputs e indicadores acerca do futuro e das suas realidades mais importantes. “O desenvolvimento de uma organização sólida e próspera exige a compreensão tanto do seu enquadramento, como da própria organização, a base do problema relaciona-se com o facto da gestão estratégica ter lugar num contexto de incerteza acerca do futuro” (Van Der Heijen).

Para o efeito referido, procurou-se não fazer previsões, “olhar através da janela e ver o que é visível, mas que não foi visto” (Druker, 1986). Nesse sentido, conceptualmente esta investigação não se apoiou na construção de cenários hipotéticos baseados em medidas e valor macro-económico acerca do futuro. A abordagem centrou-se na tentativa de perceber a visão acerca do futuro daqueles que estão implicados na Fileira Home&Office da Região Norte e Centro de Portugal.

Não se criaram cenários de previsão externos àquilo que é a realidade da Fileira em Portugal, mas efetivamente tentou-se dar voz à experiência de quem trabalha estratégica e taticamente nesta área. Pela compilação e justaposição de todas essas visões identificaram-se os traços e padrões da inteligência partilhada, ou como se concluiu mais tarde, pelo menos inteligência global acerca do futuro.

Independentemente do atrás exposto, este não é um instrumento que surge como panaceia para todos os problemas das organizações ligadas à Fileira Home&Office. Trata-se de um instrumento que será potenciado e exponenciado na medida da sua disseminação, utilização e re-conversão, em visões e acções integradas sobre o futuro.

Este estudo veicula um conjunto de pressupostos explicativos e informacionais, baseados na capacidade Fileira Home&Office, na identificação de um conjunto de realidades prospectivas avaliadas com base no valor dadas pela percepção da inteligência global do cluster e na identificação de competências críticas para o futuro.

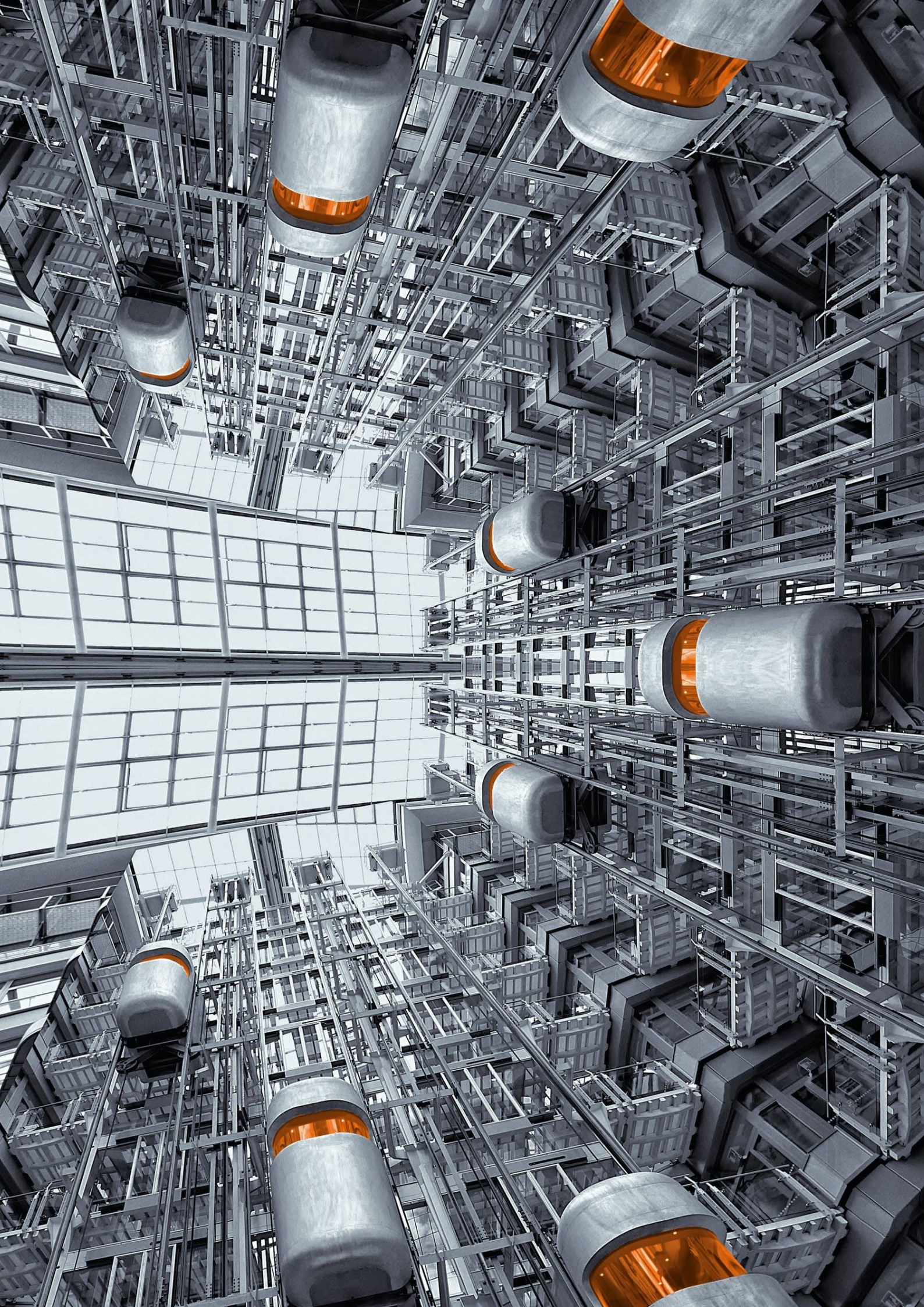
Os obstáculos e as ameaças podem-se transformar rapidamente em mais-valias e oportunidades, desde que a inovação e diferenciação sejam valores claramente identificados e assimilados na cultura das organizações, individualmente por cada um dos seus colaboradores, e em última análise nos processos de criação/conceção, produção e comercialização dos produtos das indústrias e setores das regiões em causa.

ÍNDICE

1. COOPERAÇÃO EM REDE	Erro! Marcador não definido.
1.1. O Porquê de ecossistemas empresariais cooperantes	15
1.2. Potenciação de redes de cooperação	18
1.2.1. Pressupostos	20
1.2.2. Negociação do Acordo	22
1.2.3. Acordo	23
1.3. Modelos de Cooperação intra e inter-setorial	25
1.3.1. Criação de consórcios	26
1.3.2. Vendas em Rede	27
1.3.3. Partilha de custos Logísticos – expedição	28
1.3.4. Partilha de Interpostos de Logística	29
1.3.5. Compras em rede	30
1.3.6. Promoção mútua	32
1.3.7. Objetivo comum	33
1.3.8. Rede de distribuição	34
1.3.9. Ponto de distribuição comuns	35
1.3.10. Diminuição de custos com fornecedores	36
1.4. Objetivos Do Estudo	37
2. CLUSTERIZAÇÃO DE INDICADORES DE PERFORMANCE	40
2.1. Clusterização Económico/financeira e de performance	43

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	73
c) Liquidez e Estrutura Financeira	74
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento	75
e) Caracterização da Rendibilidade.....	76
f) Caracterização da Operação	77
g) Caracterização da Produtividade.....	78
 3. ÁREAS CENTRAIS DE QUALIFICAÇÃO	80
3.1. Mercados-alvo e Segmentos prioritários.....	83
3.1.1. Clusterização de mercados geográficos	84
3.1.2. Prioridades estratégicas em termos setoriais	88
3.1.3. Identificação de alterações estratégicas ou expansão de foco (concentração vs diversificação)	90
3.2. Definição do Quadro Estratégico	92
3.2.1. Identificação das principais vantagens competitivas atuais.....	93
3.2.2. Prospecção das principais vantagens competitivas futuras (convergência vs divergência)	96
3.2.3. Prioridades estratégicas preferenciais	100
3.3. Drivers de Qualificação.....	106
3.3.1. Seroação de desafios do mercado no futuro	107
3.3.2. Seroação de Tendências do mercado no futuro	109
3.3.3. Tecnologias atuais mais influentes na área de negócio.....	111
3.4. Desenvolvimento de Competências	113
3.4.1. Identificação de competências e saberes fazeres atuais	114
3.4.2. Identificação de competências e saberes fazeres futuros.....	119

4. CONCLUSÕES	126
4.1. Situação de Partida	126
4.2. Segmentos e Drivers estratégicas	129
4.3. Definição do Quadro Estratégico	130
4.3. Drivers de Qualificação	132
4.4. Drivers de Competência e Saber Fazer	133
4.4. Recomendações	135
5. METODOLOGIA	140
5.1. Estrutura recolha de dados	143
5.1.1. Pesquisa bibliográfica em bases de dados profissionais	143
5.1.2. Pesquisa bibliográfica on-line e off-line	144
5.1.3. Entrevista estruturada	147
5.2. Estrutura de tratamento de dados	150
6. BIBLIOGRAFIA	152



1. COOPERAÇÃO EM REDE

1.1. O Porquê de ecossistemas empresariais cooperantes

A atividade dos mercados caminha hoje em dia para uma crescente concorrência entre ecossistemas empresariais – redes de empresas e instituições – que concorrem no palco internacional com outras redes (de empresas e instituições), tornando a cooperação não só desejável como uma necessidade.

Face aos custos, às necessidades de economias de escala e ao papel da inovação na criação de vantagens competitivas, a cooperação, criação e participação em redes de valor centradas na complementaridade e procura são fundamentais.

No entanto, para inovar e ganhar vantagem competitiva nos mercados externos as empresas lutam pelo alargamento das suas bases de conhecimento e know-how. Sozinhas as empresas não conseguem criar o conhecimento e tecnologia necessários ao acompanhamento das necessidades e exigências do mercado, nem tão pouco conseguem aceder a projetos de maior envergadura e valor acrescentado.

Num contexto de mudança acelerada, a velocidade e qualidade da resposta faz toda a diferença. O mercado internacional atua e faz a sua “seleção natural”, apenas sobrevivem e prosperam os mais fortes, com maior capacidade de adaptação.

Ou seja, os mais rápidos e flexíveis a adaptarem-se às mudanças da envolvente, do seu ecossistema e mercado.

Num mundo global as empresas necessitam de ferramentas de modelação de negócio que lhes permitam facilitar a comunicação e comercialização no mercado internacional, gerando sinergias e criando redes de inovação e de valor.

A cooperação em rede para a internacionalização agrega diversos recursos e visa potenciar a interatividade das empresas de um sector ou fileiras com a cadeia de valor dos seus mercados clientes/parceiros internacionais:

- A cooperação é o melhor caminho para ganhar competitividade;
- Existem convergências e sinergias diretas e inequívocas entre as empresas de sectores complementares na mesma fileira, sectores industriais tradicionais, os sectores que aplicam tecnologia de ponta de ponta e as instituições de ensino superior e outros atores dos STC e sistemas nacionais de inovação;
- Isoladamente, as empresas estagnam e não se conseguem diferenciar no mercado internacional;
- A participação em redes permite aumentar capacidades, com menores custos e melhores resultados;
- A concorrencial internacional coopera e cria redes de cooperação e inovação, que lhes permitem fazer mais e melhor;
- Adiar a decisão de cooperar é perder competitividade face à concorrencial;
- Não cooperar significa fechar.

Este sistema e modelo de clusterização de oportunidades de uma fileira surge desta necessidade, bem como de alguns problemas e dificuldades pelas suas empresas, nomeadamente:

- i. Falta de posicionamento comum e adopção de modelos e conceitos de comunicação integrada por parte dos perante o mercado internacional – necessidade de potenciar a força e capital de marca, na medida em que as empresas comunicam normalmente de modo individual com os seus mercados.
- ii. Necessidade de alargar as estratégias de desenvolvimento, penetração e diferenciação de mercado baseadas em modelos de cross-selling e numa comunicação especificamente orientada para o efeito;
- iii. Custo crescente da componente informacional no orçamento das empresas, sem que em muitos casos não existam sequer modelos de quantificação efectiva do retorno;
- iv. A quantidade massiva de dados disponíveis, que geram dispersão e desorganização informacional, perdendo-se informação relevante no caos de todos os dados acumulados;
- v. A falta de instrumentos informacionais que facilitem aos diferentes centros de decisão (ex: buying centres) comparar os diferentes clientes/fornecedores num mesmo meio, de forma estruturada em árvores de decisão e através de critérios padronizados;
- vi. O acesso ao conhecimento ser dificultado pela falta de informação certa no momento certo, gerando-se dispersão, desobjetivação e perda de valor da informação facultada face às expectativas de procura dos buying centers.

1.2. Potenciação de redes de cooperação

Diversos tipos de fatores aumentam a probabilidade de que uma rede de cooperação obtenha o sucesso pretendido. Desde logo, fatores que têm que ver com a predisposição dos empresários para cooperar. De facto, algumas mentalidades demasiado arraigadas a velhas formas de agir no mercado podem ter dificuldade em discernir vantagens em qualquer tipo de cooperação com os seus concorrentes.

Fatores culturais podem estar por detrás desta forma de pensar. Por outro lado, mesmo quando existe uma mentalidade apta a cooperar, tal não acontecerá (e não deverá acontecer) se não houver um interesse genuíno na cooperação. Ou seja, para que a cooperação tenha lugar, devem existir benefícios claros que superem as vantagens de operar individualmente.

A cooperação não deve ser apenas uma declaração de boas intenções entre concorrentes, mas sim uma estratégia de negócios geradora de vantagens competitivas para os seus participantes.

Deve existir, ainda, afinidade entre os cooperantes, que determinem o objeto da cooperação. Dito de outra forma, as empresas cooperantes devem ser compatíveis no sentido em que a cooperação entre si irá gerar vantagens. Assim, cada empresa deve trazer uma mais-valia à rede, sendo esta mais-valia determinada através dos benefícios de que as outras empresas usufruem com a entrada desta.

Ainda, é importante que seja acordado um estabelecimento claro de fronteiras e regras, para que todos os participantes conheçam claramente e de forma igual quais os terrenos onde devem cooperar e quais os terrenos nos quais podem – e devem – competir.

Consequentemente, a confiança recíproca entre parceiros é um dos elementos fundamentais para a criação de uma rede de cooperação, uma vez que, de certa forma, a cooperação implica cedências, ou abertura, por parte das empresas. Se esta abertura for aproveitada negativamente pelos outros participantes, gerando vantagens competitivas ilegítimas dentro do contexto de cooperação, toda a rede entrará em colapso, criando uma experiência negativa que dificilmente voltará a ser repetida.

Mais concretamente no que diz respeito à participação das empresas em redes, apresentam-se as seguintes características que devem constituir o perfil das organizações que pretendem cooperar:

- i. Possuem independência e noção de interdependência;
- ii. Em muitos casos estão situadas no fim da cadeia produtiva;
- iii. Encontram-se geograficamente próximas;
- iv. Atuam em setores ou ramos de negócio similares, idênticos ou afins;
- v. Possuem uma estrutura de coordenação mínima para fomentar o incentivo do espírito cooperativo e formação de confiança mútua;
- vi. Mantém relações com organizações de suporte (organismos públicos, universidades, etc.).

Os fatores antes relacionados podem ser considerados como critérios de entrada, isto é, são pressupostos que têm que ver com o perfil das organizações que pretendem integrar uma rede de cooperação, e contribuem para o sucesso desta. Podem ser vistos como fatores a montante.

Posteriormente, existem ainda fatores de sucesso que estão diretamente relacionados com a criação e o funcionamento da rede. São esses fatores que determinam a forma como o processo vai decorrer, e constituem, na sua essência o processo de cooperação.

Estes fatores podem ser divididos em três níveis principais, que representam as três fases básicas na criação de um processo de cooperação:

- i. Pressupostos;
- ii. Negociação do acordo;
- iii. Operacionalização

1.2.1. Pressupostos

Confiança

A cooperação surge como um acordo entre entidades habituadas a competir entre si. A cooperação não pode em caso algum ser utilizada como fonte de vantagens competitiva entre os parceiros que a constituem. Sem confiança entre parceiros, é virtualmente impossível conceber uma rede de cooperação viável e duradoura.

Estratégia

A cooperação deve constituir parte integrante do plano estratégico de uma empresa. Não deve constituir uma ação pontual e isolada, sem continuidade no tempo.

Alternativa

A cooperação deve ser uma opção para situações em que agir sozinho não seja mais vantajoso do que agir em grupo. A cooperação deve constituir uma vantagem estratégica real, e os cooperantes devem ter interesse em fazê-lo.

Espontaneidade

A decisão de cooperar deve partir dos próprios empresários. Cooperar é uma decisão importante para qualquer organização, e esta decisão apenas pode vir do seu interior.

Dimensão estratégica

As empresas cooperantes devem ter uma dimensão estratégica relevante, que gere mais-valias à rede na qual se inserem. A dimensão estratégica de uma empresa é o valor acrescentado que traz à rede. Quanto maior o seu valor acrescentado, maior o seu poder dentro da rede.

Reputação

As empresas cooperantes devem ser reconhecidas pelos seus pares como empresas com reputação relevante no meio ou setor no qual atuam. A reputação das empresas constitui também capital da rede e determina a influência que cada organização possui no contexto de coopetição.

Situação financeira

As empresas cooperantes devem possuir uma situação financeira estável baseada num crescimento sustentado e real. A rede supõe a multiplicação de vantagens, mas não a partilha de problemas.

Capital relacional

Será uma vantagem – mas não uma obrigatoriedade – se as redes se formarem a partir de experiências bem sucedidas ocorridas no passado. Estas experiências bem sucedidas constituem capital relacional que deve ser aproveitado.

Complementaridade

Os riscos de assimetria, rivalidade, abuso da rede de cooperação ou atuações isoladas deve ser reduzido, pelo que os cooperantes devem ser – sempre que possível – empresas complementares, quer na sua dimensão, dimensão estratégica, quer no tipo de cultura organizacional praticado.

Determinação

A cooperação deve ser um objetivo prioritário para as empresas que se decidem a fazê-lo. Nada mais fácil, face às urgências quotidianas, do que deixar a cooperação cair na lista das prioridades.

Maturidade

As empresas que se decidem a integrar uma rede de cooperação devem exibir uma maturidade cultural, em termos organizacionais, acima da média, nomeadamente no que diz respeito à perspetiva sobre a concorrência. Os velhos inimigos devem ser vistos como adversários estratégicos. Todos contribuem para a rede de valor.

1.2.2. Negociação do Acordo

Equidade e justiça

Deve ser tomada especial atenção aos termos do acordo que definem o retorno gerado pelas atividades de cooperação. Os benefícios devem ser proporcionais e justos para todos os cooperantes. Naturalmente, o valor acrescentado de cada cooperante deve determinar o seu retorno.

Integração

Integrar os acordos de cooperação na estratégia global da empresa, de modo a que as atividades de cooperação não sejam uma exceção à rotina da organização. As atividades de cooperação devem ser planificadas e sistematizadas como qualquer outra atividade da organização.

Motivações e objetivos

Definir, claramente, as motivações e os objetivos de cada ator da rede de cooperação. As redes de cooperação devem ser utilizadas para melhorar a competitividade dos participantes, e nunca para resolver problemas pontuais de um ou mais do que um parceiro.

Focar no valor acrescentado

O acordo de negociação deve determinar a participação de cada cooperante, bem como os papéis que vai desempenhar. Estes papéis devem ser atribuídos de acordo com o que cada parceiro tem de melhor, e com aquilo em que é especialista.

Assegurar complementaridade

O acordo de cooperação deve assegurar a complementaridade de recursos e/ou conhecimentos para que as intenções iniciais se mantenham durante a implementação do acordo. As boas intenções devem ser sistematizadas.

1.2.3. Acordo

Estrutura

Deverá existir uma estrutura operacional de funcionamento, adequada às finalidades da rede de cooperação e à capacidade de cada ator. Esta estrutura deverá ser equidistante de todos os cooperantes, deverá gerir o objeto de cooperação e mediar eventuais conflitos.

Controlo

A existência de mecanismos de controlo e de execução, práticos mas eficazes, é fundamental para o bom funcionamento da rede. Estes mecanismos devem obedecer estritamente às regras definidas no acordo de cooperação.

Flexibilidade

Flexibilizar as estruturas e os fluxos de informação e de concertação. Prever a revisão do funcionamento e das operações da cooperação, de forma periódica, bem como a redefinição das estratégias, sempre que se alterar alguns dos seus princípios básicos.

Planificação

Elaborar um plano das ações no tempo. As atividades da rede devem obedecer a um plano de negócios bem estruturado e previsível.

Recursos Humanos

Nomear os responsáveis pela coordenação, se possível, representantes das várias empresas envolvidas na rede. Estes serão os interlocutores entre os cooperantes e responsáveis pela implementação das atividades da rede.

Sistematização e suporte

Assegurar, continuamente, a assistência e o apoio material, à filosofia e aos princípios da rede de cooperação e à persecução dos seus objetivos

1.3. Modelos de Cooperação intra e inter-setorial

De seguida são apresentados um conjunto de exemplos de modelos de cooperação equacionáveis na implementação do processo de internacionalização, a saber:

- i. Criação de consórcios;
- ii. Vendas em Rede;
- iii. Partilha de custos Logísticos – expedição;
- iv. Partilha de Interpostos de Logística;
- v. Compras em rede;
- vi. Promoção mútua;
- vii. Objetivo comum;
- viii. Rede de distribuição;
- ix. Pontos de distribuição comuns;
- x. Diminuição de custos com fornecedores.

1.3.1. Criação de consórcios

Clusterização de empresas de uma mesma fileira, complementares, que potenciam a criação de um produto comum pela justaposição das suas competências.

- *Desenvolvimento de produtos e ofertas para um subsistema, juntando a expertise de diversas empresas;*
- *Criação de escala, acesso a projectos de maior envergadura. Maior valor acrescentado e melhor posicionamento na cadeia de valor.*



1.3.2. Vendas em Rede

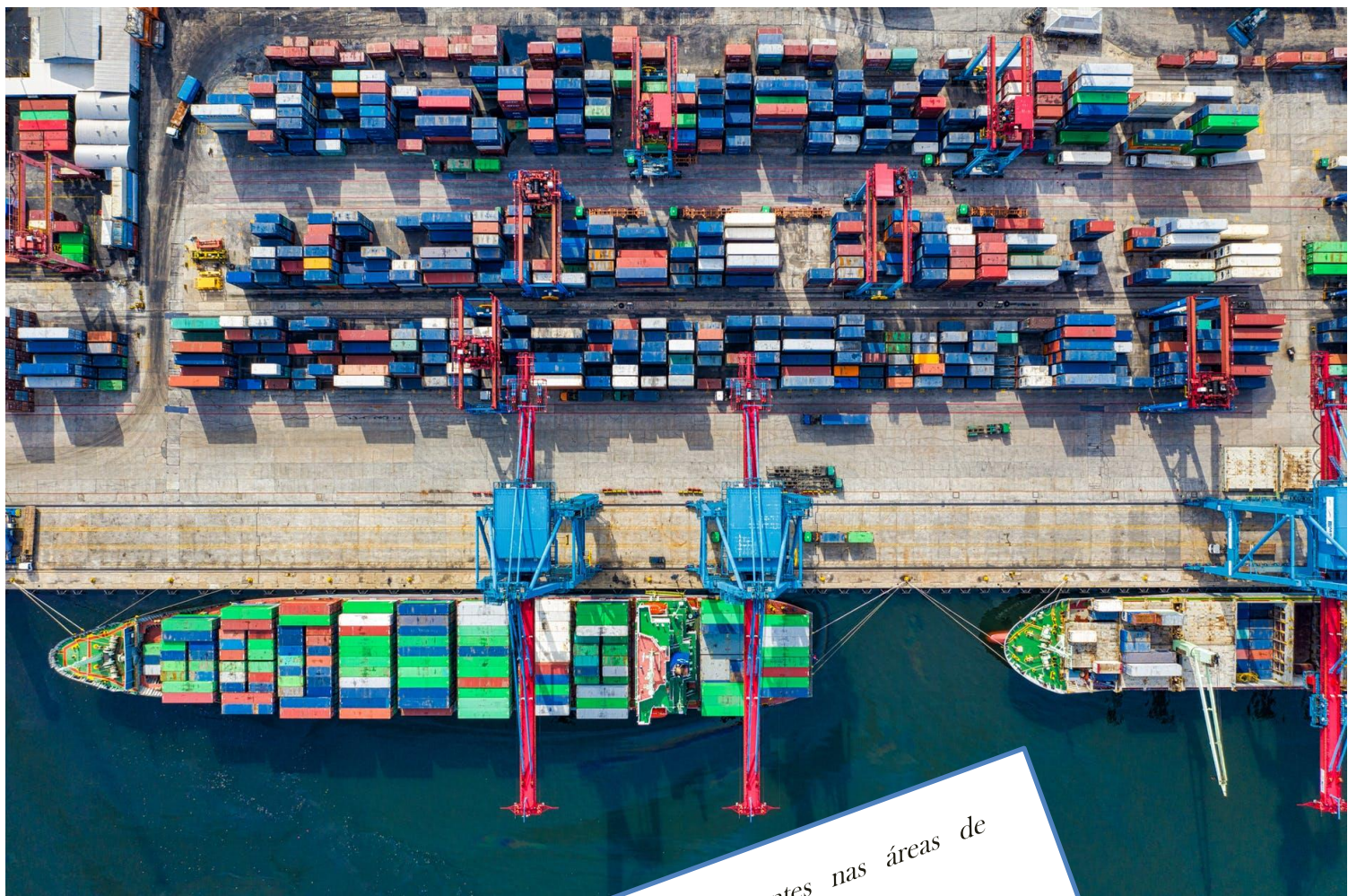
"Clusterizaç
e produtos



Clusterização de empresas de forma transversal e não-setorial, tendo em mente a criação de redes de cooperação e aporte de valor pela satisfação de necessidades de mercado comuns.

- *Aumento do volume de negócio (por upselling e cross-selling);*
- *Criação de economias de escala, diminuindo exposição a fatores de risco económico de âmbito sectorial, facilitando a internacionalização.*

1.3.3. Partilha de custos Logística e expedição



Criação/aproveitamento de sinergias logísticas existentes nas áreas de intervenção geográfica do projeto, para partilha comum.

- Envio conjunto de produtos que se possam transportar em conjunto, diminuindo custos de expedição. Partilha de contentores por exemplo.

Partilha de Interpostos de Logística

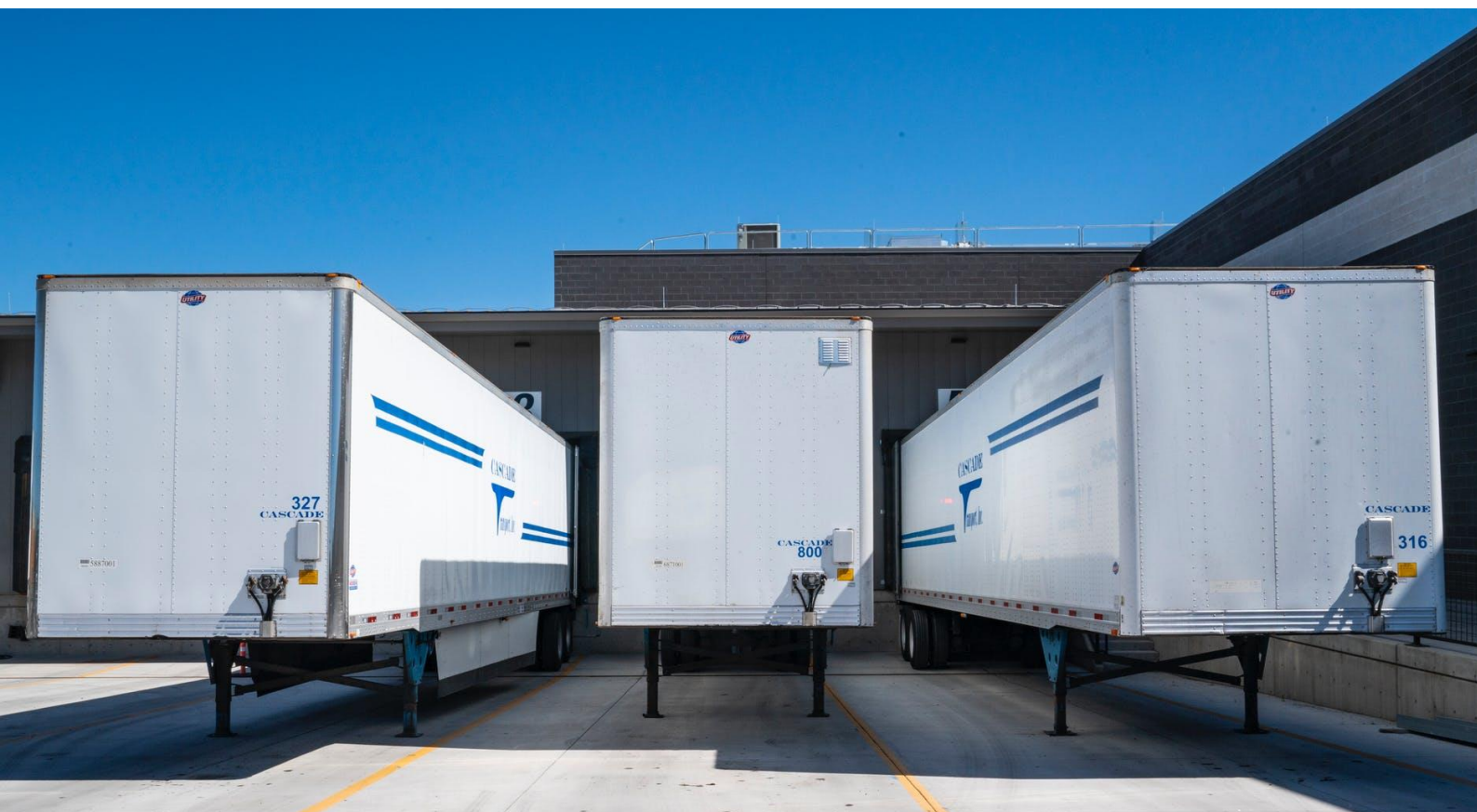
"Clusterização de competências para qualificação de atividades e produtos inovadores da região e FCS para a inovação"

Cofinanciado por:

Criação/aproveitamento de equipamentos logísticos existentes nas áreas de intervenção geográfica do projeto, para partilha comum.

- *Partilha de estruturas onde diferentes fabricantes possam, por exemplo, armazenar os seus produtos de forma conjunta, facilitando a sua expedição, diminuindo custos de stockagem e logística difíceis de suportar autonomamente por muitas das empresas;*
- *Este pode ser um fator indispensável para o sucesso das redes, e tendo em conta que a maioria do tecido empresarial é composto por organizações de pequena dimensão e, consequentemente, com poucos recursos.*

1.3.5. Compras em rede



As compras em rede têm por objetivo a criação de clusterizações de compras comuns dentro do setor, adquirindo maior poder negocial na aquisição de matérias-primas e, consequentemente, melhores preços de aquisição e redução de custos.

- Modelo de compra conjunta de um mesmo produto/matéria-prima;
- Modelo de compra conjunta a um mesmo fornecedor, consequentemente, aumentando o poder negocial.



1.3.6. Promoção mútua

Promoção mútua de serviços/diversificação da oferta/partilha de clientes/serviço ao cliente.

- Duas ou mais empresas promovem-se mutuamente no sentido de proporcionar um melhor serviço aos clientes, ou com o objetivo de partilhar clientes que podem beneficiar dos serviços – geralmente complementares – que estas empresas proporcionam.
- PME's de pequena dimensão, geralmente equivalentes. Podem ser empresas que produzam ou proporcionem bens/serviços idênticos ou complementares.



1.3.7. Objetivo comum

- Atingir objetivo comum/aumentar volume de vendas/diversificar mercados.*
- *Duas ou mais empresas cooperam entre si para atingir um objetivo comum.*
 - *PME's de pequena ou média dimensão, geralmente equivalentes. Empresas que produzem bens semelhantes ou mesmo idênticos. Podem ser concorrentes diretos em determinados mercados.*



"Clusterização de competências para qualificação de atividades e produtos inovadores da região e FCS para a inovação"

Cofinanciado por:

1.3.8. Rede de distribuição

Troca de vantagens. Aproveitamento de redes de distribuição existentes para colocar no mercado novos produtos.

- *Este tipo de cooperação é geralmente realizado por duas empresas de dimensão distinta. Uma empresa - geralmente a de menor dimensão - produz bens que podem ser distribuídos pelos canais de distribuição ou carteira de clientes da outra - em geral a de maior dimensão.*



1.3.9. Ponto de distribuição comuns

Troca de vantagens. Aproveitamento de redes de distribuição existentes para colocar no mercado novos produtos. Duas ou mais empresas cooperam para partilhar custos relativos à distribuição e escoamento dos produtos.

- *Empresas de dimensão semelhante que produzem bens idênticos, complementares, ou afins.*
- *Diversos fabricantes decidem criar uma marca conjunta e partilhar os custos de distribuição e escoamento, criando pontos de venda sob o nome da marca comum, partilhando os custos de investimento, marketing, transporte etc.*

1.3.10. Diminuição de custos com fornecedores.

Duas ou mais empresas cooperam entre si para partilhar custos relativos à distribuição e escoamento dos produtos.

- *Empresas de dimensão semelhante que partilham os mesmos fornecedores. Empresas concorrentes que necessitam das mesmas matérias-primas. Empresas que partilham fornecedores.*
 - *Exemplo (tipo 1) - Várias empresas compram o mesmo material a um - ou a um número limitado - de fornecedores.*
 - *Exemplo (tipo 2) - Várias empresas compram material diferente a um - ou a um número limitado - de fornecedores.*
 - *Exemplo (Tipo 3) - Várias empresas partilham material comprado a um fornecedor.*



National Purchasing Network

1.4. Objetivos Do Estudo

Este Estudo integra uma matriz hermenêutica e holística que permita agregar os pontos de contacto, denominadores comuns e outliers entre os 4 estudos de diagnóstico setoriais (Iluminação; Cerâmica; Metalomecânica e Ferragens e Mobiliário Metálico) constituintes da fileira "Home&Office" nacionais e da região Centro e Norte:

- ▲ Caracteriza o ponto de partida (situação atual) – Indicadores de performance
- ▲ Prospectiva as competências, parâmetros e prioridades,
- ▲ Define as drivers de qualificação e potenciação futura do tecido empresarial.
- ▲ Alinhamento das competências centrais face às competências prioritárias futuras estrategicamente definidas pelos setores clientes internacionais das empresas da Fileira "Home&Office"



2. CLUSTERIZAÇÃO DE INDICADORES DE PERFORMANCE

Uma das dimensões fundamentais antes de desenvolver qualquer estratégia ou desencadear um processo de ação, diz respeito à identificação das principais capacidades manifestas pelo reconhecimento de quais os pontos fortes e fracos no contexto presente de uma empresa, de sector, uma fileira ou cluster.

A análise económico-financeira clusterizada dos 4 setores e 5 subsectores constituintes da Fileira Home&Office encontra-se dividida em diferentes enfoques e perspetivas de abordagem. Por um lado, começa-se por se desenvolver uma clusterização dos dados económico/financeiros e de performance tendo por base o ano 2017, através de informação primária recolhida das IES das empresas dos setores em análise e tratada nos estudos sectoriais que precederem este estudo.

Esta abordagem inclui clusterização tem por base a caracterização e evolução de proveitos, caracterização e evolução dos custos, rentibilidade, atividade, produtividade. Tem ainda por base a os indicadores financeiros – equilíbrio financeiro CP, fundo de maneo, a liquidez e o equilíbrio financeiro a MLP e estrutura de capital, cash-flow's.

Em termos de Indicadores gerais e rácios alvo de análise os resultados apresentados visam caracterizar:

- ▲ Maturidade empresas dos setores da Fileira em Portugal, nas regiões e distrito de Aveiro
- ▲ Distribuição empresas dos setores– densidade e volume de negócios
- ▲ VAB

- ▲ Rendimentos Líquidos e Gastos Líquidos
- ▲ Caracterização da Liquidez
- ▲ Caracterização da Estrutura Financeira
- ▲ Caracterização do Endividamento
- ▲ Caracterização do Financiamento
- ▲ Caracterização da Rendibilidade
- ▲ Caracterização da Produtividade

Além da perspetiva económico-financeira e de performance através de estatísticas agregadas do total de empresas inscritas nas CAE representativas dos setores de iluminação, cerâmica, mobiliário metálico e metalomecânica e ferragens:

- ▲ Sector da Cerâmica – CAE's:
 - 2331 -Fabricação de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica
 - 23412 - Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino
 - 23413 - Fabricação de artigos de ornamentação de faiança, porcelana e grés fino
- ▲ Sector da Metalomecânica e Ferragens
 - 25991 - Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico
 - 25720 - Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens

▲ Sector da iluminação

- 27400 - Fabricação de lâmpadas eléctricas e de outro equipamento de iluminação

▲ Sector do Mobiliário Metálico

- Segmento com empresa das CAE's 31010 - Fabricação de mobiliário para escritório e comércio e 31092 - Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico

Os resultados das empresas destas CAE's foram ainda clusterizados tendo por referência as seguintes regiões:

- ▲ Total nacional de empresas inscritas na CAE de referência
- ▲ Empresas da região Norte – NUT III
- ▲ Empresas da região centro – NUT III
- ▲ Empresas do distrito de Aveiro

2.1. Clusterização Económico/financeira e de performance

2.1.1. Análise Económico Financeira de dados Nacionais da Fileira

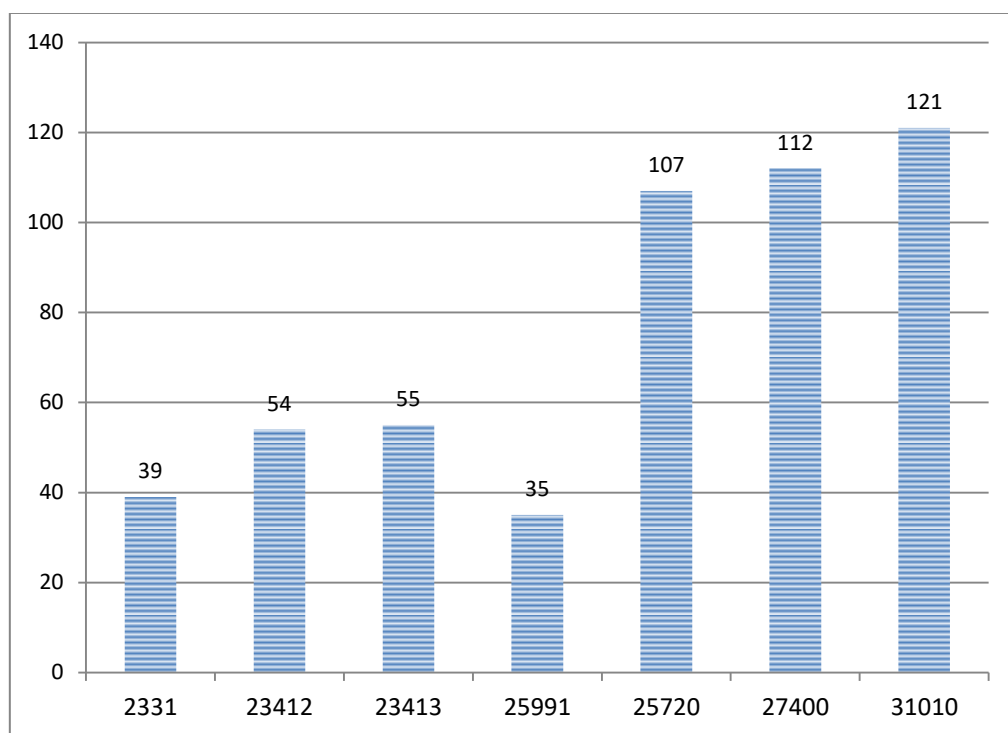
a) Enquadramento geral dos sectores

No ponto referente à caracterização geral dos setores e subsectores da Fileira Home&Office serão enquadradas as características de base a nível nacional: a densidade empresarial e o número de funcionários das empresas que os constituem.

Quadro Resumo da Densidade empresarial da Fileira Home&Office

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Nacional	39	54	55	35	107	112	121
Região Norte	-	13	9	24	40	51	49
Região Centro	28	42	14	19	49	31	49
Aveiro	18	20	7	9	19	19	39

Em termos gerais e comparativos, o sector do mobiliário metálico surge com o que apresenta maior densidade, seguido do sector de iluminação, do subsector das ferragens e subsectores de cerâmica, respetivamente.

Clusterização do número de empresas dos sectores da fileira Home&Office - 2017

Em termos Regionais, a região Centro, para a generalidade dos setores e subsectores é a região que apresenta a maior densidade empresarial neste Fileira, se excetuarmos o sector da iluminação e o subsector de fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico – 25991.

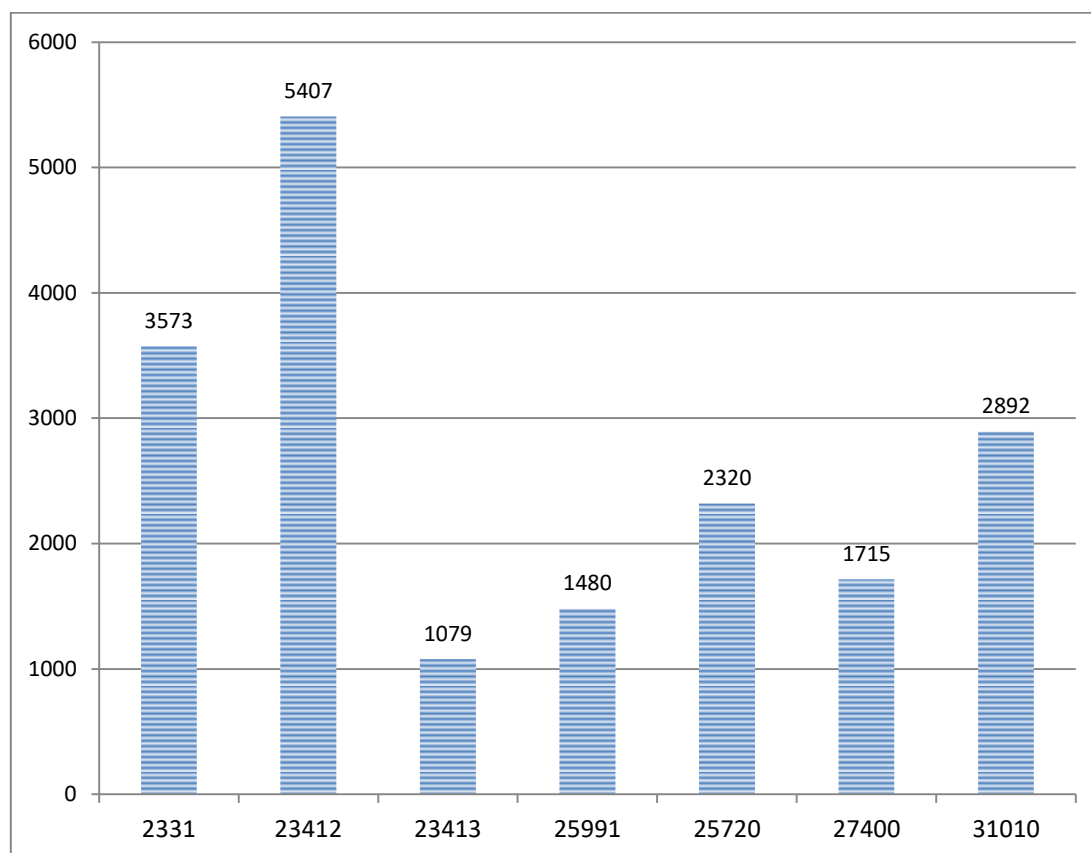
A região de Aveiro, constitui na Região Centro um pólo aglutinador das empresas destes sectores constituintes da Fileira Home&Office.

Clusterização da Evolução do número de funcionários dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010/
Nacional	3573	5407	1079	1480	2320	1715	2892

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010/
Região Norte	-	285	145	1025	622	541	1326
Região Centro	3067	5112	209	882	1316	651	1677
Aveiro	1962	3173	42	451	551	551	971

Já no que concerne aos funcionários, é possível verificar que o maior empregador é o sector da “cerâmica”, e a neste a região centro em particular, sobretudo na CAE 23412. A região norte surge especialmente proeminente no subsector de fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico – 25991.



Clusterização da Performance dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Proveitos Operacionais	369.1M€	232.3M€	34.9M€	129.8 M€	240.8€	144.0M€	197.6M€
Volume de Negócios	350.7M €	225.2M€	33.9M€	120.5M€	234.6€	138.0M€	194.0M€

Factos

- Do ponto de vista da performance, as empresas da CAE's 2331 destacam-se em termos de negócios e estrutura de proveitos, sendo o subsector de ferragens e sector mobiliário metálico os segundo e terceiros mais representativos.
- O sector cerâmico surge assim em termos performance (volume) como o mais robusto, assinalando a densidade parca do mesmo face aos restantes, ainda que isso tenha a ver sobretudo com a estrutura concentrada desta indústria.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB**Clusterização da Demonstração de Resultados dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Proveitos Operacionais	369.1M€	232.3M €	34.9M€	129.8M€	240.8€	144.0M€	197.6M€
Volume de Negócios	350.7M€	225.2M€	33.9M€	120.5M€	234.6€	138.0M€	194.0M€
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	125.4M€	70.5M €	9.9M€	67.1M€	119.3€	59.5M€	85.4M€
Custos com o Pessoal	74.7M€	76.9M €	13.9M€	25.5M€	36.5€	34.4M€	50.3M€
Fluxos de caixa	12.0M€	24.1M €	3.6M€	14.4 M€	22.3€	14.1M€	15.0M€
Valor acrescentado bruto	95.2M €	110.4M€	17.9M€	42.9 M€	62.8€	51.9M€	70.2M€

Factos

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se consistentemente que os sectores cerâmicos, ferragens e mobiliário metálico, como os sectores com maiores estruturas de custos com pessoal.
- Consistentemente aos resultados apurados em volume, a performance sectorial medida em VAB mantém os sectores cerâmicos, 23412 e 2331 como os que acrescentam maior valor acrescentado à fileira e às regiões onde atuam, seguidos pelos sectores de mobiliário metálicos, subsector de ferragens e, sector de iluminação respetivamente.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Clusterização dos Rácios de Liquidez e Estrutura dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Rácio de liquidez corrente	2,00	1,36	1,23	1,94	1,98	1,75	2,02
Rácio de liquidez geral	1,11	0,89	0,92	1,18	1,42	1,26	1,63
Rácio de liquidez dos acionistas	1,89	0,65	0,94	2,47	2,05	2,22	1,80
Rácio de solvabilidade (%)	46,62%	30,39%	35,98	51,44%	50,35%	44,08	50,02%
Alavancagem (%)	71,34%	153,51%	98,21	48,10%	51,83%	54,56	56,05%

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez, genericamente o sector de iluminação e os subsectores de ferragens surgem como os que evidenciam maior liquidez: neste caso, entre todos, os sectores cerâmicos são os que apresentam menor liquidez.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade apresente resultados extremamente promissores para os sectores da fileira, sendo menos expressivo neste indicador os resultados do sector cerâmico, entre os restantes o de mobiliário metálico, iluminação e ferragens surgem como os mais representativos, respetivamente.
- Na alavancagem uma vez mais o sector cerâmico apresenta os maiores rácios de alavancagem dos sectores constituintes da Fileira.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

Clusterização da estrutura de Balanço dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Capital Próprio	598.909	126.980	12.457	71.744	116.487	68.034	128.376
Capital	279.192	64.515	4.174	29.961	36.839	15.312	35.950
Outros capitais próprios	81.606	62.470	8.281	41.781	79.645	52.724	92.427
Passivo-MLP	147.445	167.164	9.311	21.333	41.811	29.736	53.953
Dívidas a Terceiros-MLP	131.297	134.902	7.269	18.932	35.392	25.586	45.452
Outro passivo-MLP	16.148	32.263	2.041	2.400	6.420	4.151	8.494
Passivo-CP	172.272	123.728	13.233	46.398	73.146	66.173	74.313
Dívidas financeiras-CP	51.722	27.766	2.873	13.179	18.562	16.365	18.002
Outras dívidas a terceiros-CP	68.198	31.188	3.435	21.362	37.901	24.917	29.032
Outro passivo-CP	52.353	64.774	6.923	11.856	16.690	24.896	27.277
Total do capital próprio e do passivo	598.909	417.870	35.006	139.472	231.453	163.937	256.640
Fundo de maneo	226.286	117.649	8.510	46.762	78.524	68.462	89.389

- Em termos de estrutura de balanço. Estruturalmente as empresas do sector cerâmico são as que apresentam estruturas de capital mais robustas, contudo são também as que evidenciam estruturas de endividamento bem mais alargadas (em alguns casos com dividas CP mais elevados que de LP).

e) Caracterização da Rendibilidade

Clusterização dos Rácios de Rendibilidade dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Rendibilidade do capital próprio (%)	-3,81%	10,93%	17,68	14,94%	13,08%	16,04%	7,61%
Rendibilidade do capital investido (%)	-1,40%	7,20%	13,28	13,01%	10,72%	12,65%	6,52%
Rendibilidade do total do activo (%)	-1,78%	3,32%	6,22	7,68%	6,61%	7,07%	3,81%
Margem de lucro (%)	-2,88%	5,97%	5,72	8,25%	6,33%	7,54%	4,95%

Factos

- Do ponto de vista da rendibilidade as maiores rendibilidade surgem nos sectores de "iluminação" e "metalomecânico e ferragens", sendo a mesma negativa para o sector cerâmico no período.
- No caso da margem de lucro a tendência para os sectores de "iluminação" e "metalomecânico e ferragens" mantém-se, sendo a maior margem encontrada na CAE 25991.

f) Caracterização da Operação

Clusterização dos Rátios de Operação dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Volume de negócio do ativo líquido	0,87	0,79	1,61	1,39	1,52	1,53	1,08
Capacidade de cobrir juros	-2,07	2,44	5,74	6,72	5,28	9,65	5,40
Stock Turnover	2,41	4,02	8,65	3,67	5,85	4,79	6,72
Prazo medio de recebimentos (dias)	138	141	82	91	113	140	163
Prazo medio de pagamentos (dias)	67	64	36	59	57	64	53

Factos

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido, capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são promissores para os sectores de iluminação e metalomecânico e ferragens. Sendo que no caso da CAE 2331 este chega a ser negativo.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se uma equiparação mediana entre todos os sectores, ainda que, o menor prazo seja encontrado na CAE 23413.

g) Caracterização da Produtividade**Clusterização dos Indicadores de produtividade dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Lucro por empregado (Mil)	6	3	2	7	7	6	6
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	83	43	32	87	104	83	83
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	24,34	33,11	40,14	19,75	15,19	24,34	24,34
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	20	14	13	17	16	20	20
Capital Próprio por empregado (Mil)	40	23	11	49	50	40	40
Fundo de maneio por empregado (Mil)	35	22	8	32	34	35	35
Activo total por empregado (Mil)	89	77	32	94	100	89	89

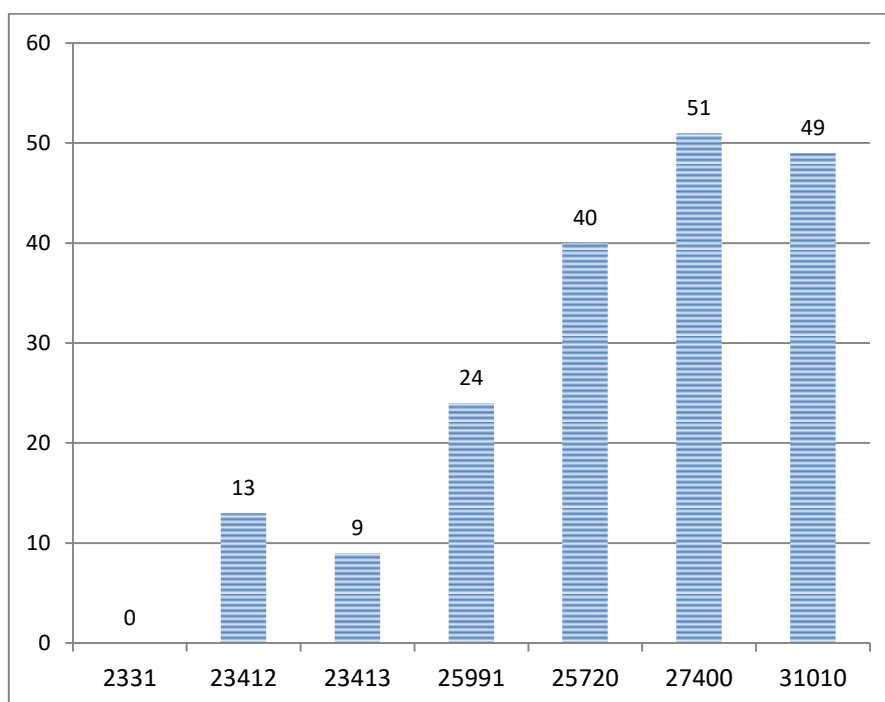
Factos

- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se que quer o lucro por empregado, quer os Prov. Operac são superiores nos subsectores do setor da metalomecânica e ferragens indicadores, o mesmo ocorre em termos de estrutura de Capital Próprio por empregado e Activo total por empregado.
- Inversamente em termos de custos o sector cerâmico encabeça esses indicadores, ao contrário mais uma vez dos subsectores do setor da metalomecânica e ferragens.

2.1.2. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Norte

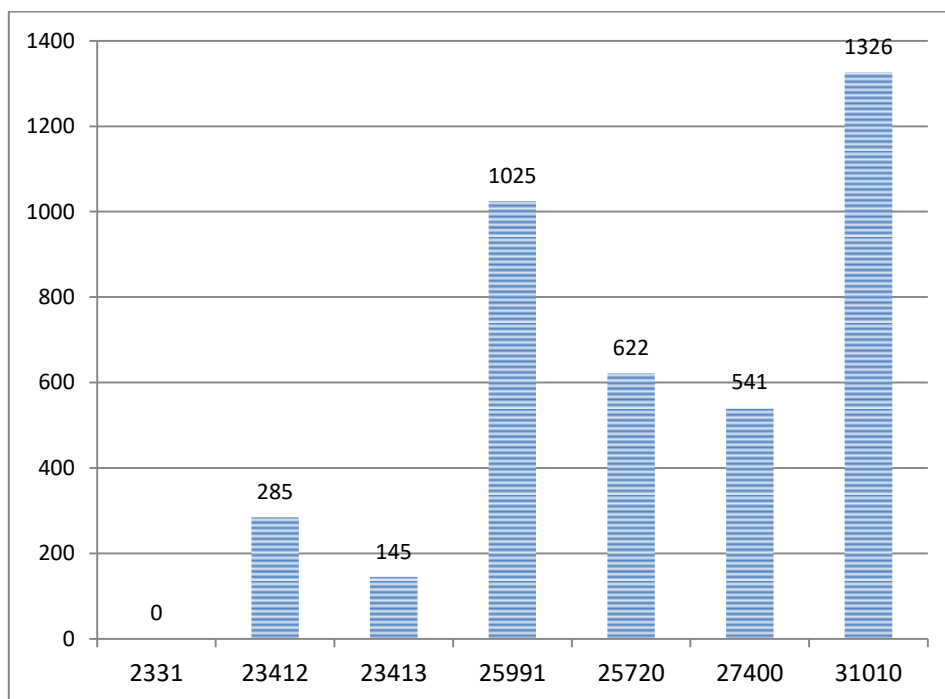
a) Enquadramento geral do setor

Clusterização do número de empresas dos sectores da fileira Home&Office - 2017



- Entre os setores da fileira, os setores mais representativos a norte são os da iluminação e mobiliário metálico. No caso da CAE 2331 do sector cerâmico, não existe qualquer empresa registada na região.

Clusterização da evolução da performance dos sectores da fileira Home&Office - 2017



- No seguimento da maior densidade empresarial, também em número de colaboradores o sector de mobiliário metálico é o que apresenta mais efetivos, seguido da CAE 2599, de sector metalomecânico.

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Proveitos Operacionais	-	9.5M€	5.453M€	76.2M€	47.5M€	40.1M €	81.4M €
Volume de Negócios	-	9.0M€	5.324M€	68.6M€	46.2M€	39.0M€	80.9M €

- Uma vez mais quer em termos de estruturas de proveitos, quer em volume de negócios, o sector de mobiliário metálico surge como o mais relevante, seguido do subsector 25991 do sector metalomecânica. O sector cerâmico assume neste âmbito incipiência.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB**Clusterização da demonstração de Resultados dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Proveitos Operacionais	-	9.5M €	5.453M€	76.2M €	47.5M€	40.1M€	81.442.000 €
Volume de Negócios	-	9.0M€	5.324M€	68.6M€	46.2M€	39.M€	80.9M€
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	-	2.7M €	2.194M€	34.5M€	22.3M€	13.2M€	31.5M €
Custos com o Pessoal	-	3.5M€	1.540.M€	17.4M €	9.0M€	8.5M€	21.5M€
Fluxos de caixa	-	482.000 €	366.M€	9.3M€	6.9M€	2.7M€	7.3M€
Valor acrescentado bruto	-	4.469M €	2.019M€	28.7M€	17.2M€	12.2M€	31.5M€

Factos

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais estes surgem nos setores com maior volumes de negócio, sendo que é nos mesmos onde se encontram os maiores valores acrescentados para a Fileira – sector de mobiliário metálico e sector metalomecânico e ferragens.

“Clusterização de competências para qualificação de atividades e produtos inovadores da região e FCS para a inovação”

Cofinanciado por:

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Clusterização dos rácios de Liquidez e Estrutura dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Rácio de liquidez corrente	-	1,24	1,09	1,83	2,74	1,58	1,99
Rácio de liquidez geral	-	0,88	0,97	1,04	2,16	1,19	1,67
Rácio de liquidez dos acionistas	-	0,29	1,40	1,79	1,73	1,43	1,44
Rácio de solvabilidade (%)	-	26,10%	29,66	44,71%	61,12%	35,56%	47,63%
Alavancagem (%)	-	132,01%	118,48	77,20%	30,11%	75,55%	60,61%

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se na CAE 25720, ou seja no sector de ferragens, de forma destacada., o mesmo ocorrendo em termos de liquidez e solvabilidade.
- Pelo contrário no sector de ferragens a alavancagem é baixa, face os restantes, sendo maior nos sector cerâmicos., por razões certamente endémicas.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento**Clusterização da estrutura de Balanço (M€) dos sectores da fileira Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Capital Próprio	-	3.247	1.002	85.306	39.297	68.034	49.201
Capital	-	1.110	325	42.194	5.742	15.312	12.336
Outros capitais próprios	-	2.138	677	15.609	33.553	52.724	36.866
Passivo-MLP	-	3.782	627	14.135	9.762	29.736	19.896
Dívidas a Terceiros-MLP	-	3.240	574	11.805	9.141	25.586	16.333
Outro passivo-MLP	-	541	52	2.329	621	4.151	3.558
Passivo-CP	-	5.411	1.751	28.976	15.322	66.173	34.205
Dívidas financeiras-CP	-	504	561	10.972	2.070	16.365	9.925
Outras dívidas a terceiros-CP	-	2.145	555	10.212	8.469	24.917	12.159
Outro passivo-CP	-	2.763	632	7.792	4.780	24.896	12.124
Total do capital próprio e do passivo	-	12.439	3.380	85.306	64.383	163.937	103.300
Fundo de maneo	-	2.948	667	31.623	16.803	68.462	43.237

e) Caracterização da Rendibilidade**Clusterização dos rácios de Rendibilidade dos sectores da fileira Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Rendibilidade do capital próprio (%)	-	4,80%	24,9%	16,64%	15,59%	29,90%	10,31%
Rendibilidade do capital investido (%)	-	4,97%	18,3%	14,55%	13,04%	20,01%	9,14%
Rendibilidade do total do activo (%)	-	1,25%	7,4%	8,23%	9,60%	10,83%	4,91%
Margem de lucro (%)	-	1,63%	4,5%	9,21%	12,90%	11,85%	6,24%

Factos

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se que o sector de iluminação é o mais rendível, sem margem de dúvida, contudo em termos de margem de lucro, o mais promissor é o sector de ferragens, secundado contudo pelo sector de iluminação.

f) Caracterização da Operação

Clusterização dos rácios de Operação dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Volume de negócio do ativo líquido	-	1,36	3,35	1,35	0,97	1,7	1,18
Capacidade de cobrir juros	-	1,90	4,99	6,80	12,49	14,4	4,53
Stock Turnover	-	4,84	25,90	3,28	5,31	5,3	7,33
Prazo medio de recebimentos (dias)	-	117	67	88	125	124	196
Prazo medio de pagamentos (dias)	-	81	37	48	65	52	54

Factos

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido, capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados dos indicadores anteriores mantêm-se, pendendo a favor do sector de iluminação. Em todos os indicadores este surge como o sector mais proeminente.

g) Caracterização da Produtividade**Clusterização de indicadores de produtividade dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Lucro por empregado (Mil)	-	1	2	7	10	8	4
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	-	34	38	74	76	72	61
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	-	37,35	28,24	22,91	19,07	23,49	26,50
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	-	13	11	17	15	17	16
Capital Próprio por empregado (Mil)	-	11	7	41	63	27	37
Fundo de maneo por empregado (Mil)	-	10	5	31	27	23	32
Activo total por empregado (Mil)	-	44	23	83	104	75	78

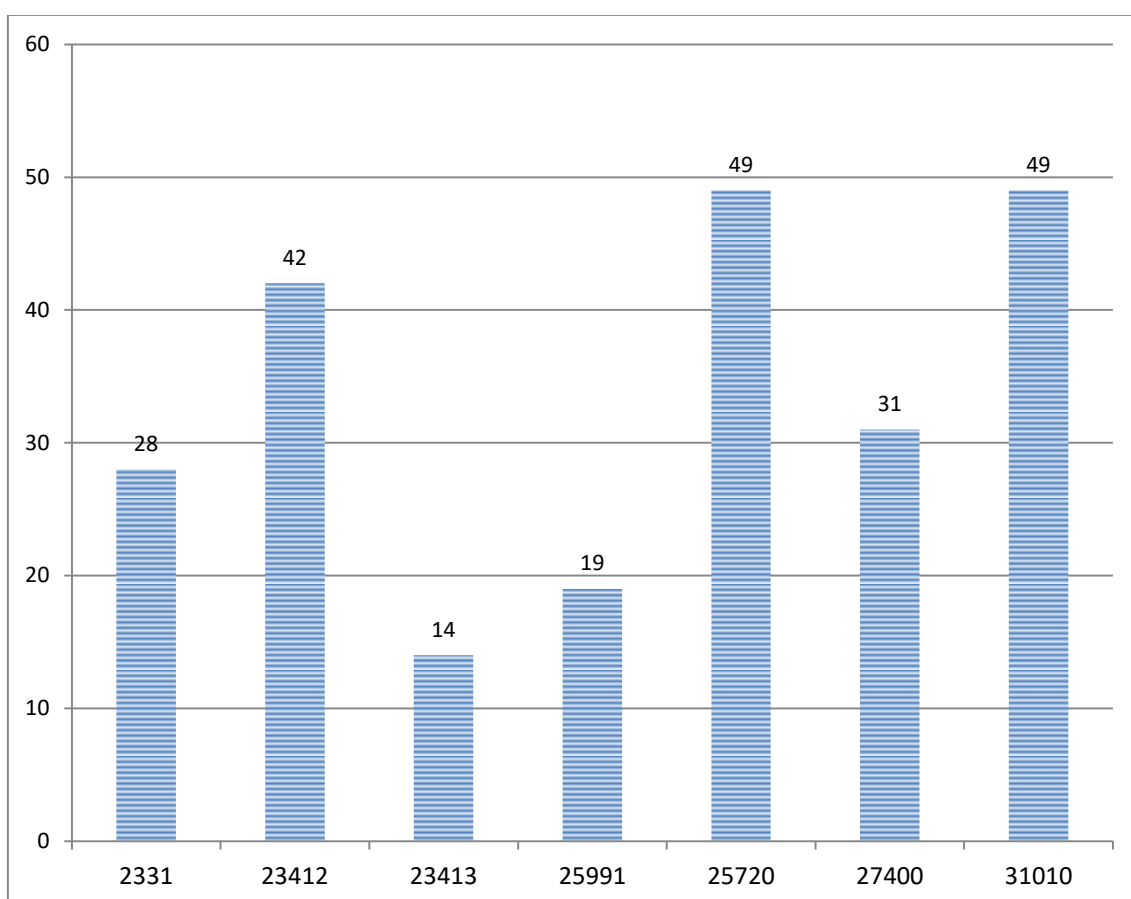
Factos

- Em termos de produtividade do trabalho, sobretudo nos de lucro, proveitos e capital próprio por empregado o sector de ferragens assume liderança em termos de resultados mais positivos para estes indicadores, sendo que o sector de iluminação surge na segunda posição relativa.

2.1.3. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro

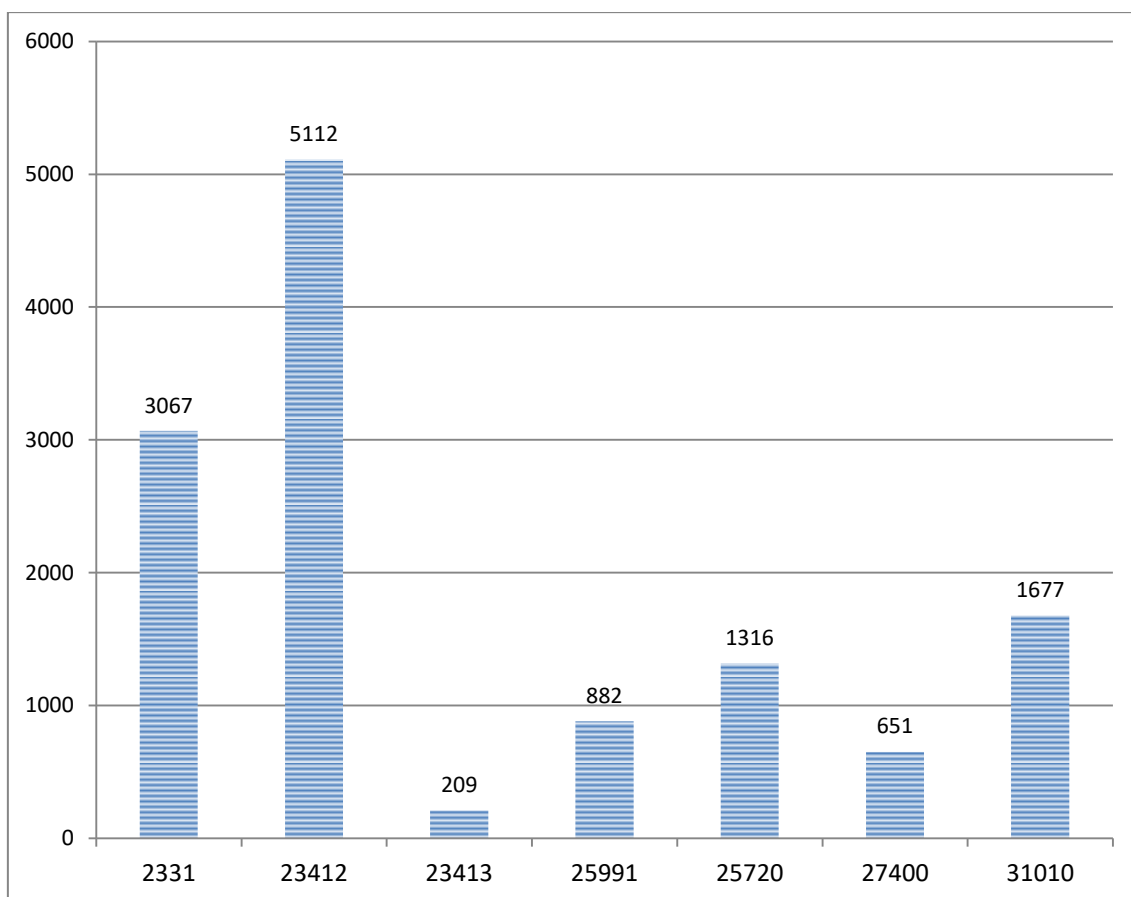
a) Enquadramento geral do setor

Clusterização do número de empresas dos sectores da fileira Home&Office - 2017



- Em termos de densidade empresarial os setores de mobiliário metálico e o subsector de ferragens são os que apresentam uma maior dimensão, seguido do subsector cerâmico :CAE 23412.

Clusterização do número de funcionários dos sectores da fileira Home&Office - 2017



Factos

- Ao contrário da densidade empresarial, o sector cerâmico apresenta os volumes de colaboradores mais expressivos, em larga medida. O que tratando-se de um sector capital e trabalho intensivo, está de acordo com a evolução e estrutura histórica do sector.

Clusterização da performance do setor dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Proveitos Operacionais	329.7M€	222.7M€	7.131M€	82.6€	179.3€	43.3M€	72.3M €
Volume de Negócios	309.1M€	216.2M€	6.591M€	75.5€	175.1€	41.8M€	70.1M€

Factos

- Tendo em linha de conta a preponderância do sector cerâmico na região Centro, verifica-se de alguma forma uma mimetização dos resultados apurados para o total nacional. O sector cerâmico surge claramente como o que manifestam maior volume de negócios e de proveitos operacionais, sendo que o segundo que mais contribui em volume para a Fileira é o sector da metalomecânica e ferragens, seguido do sector de mobiliário metálico.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB**Clusterização da Demonstração de Resultados dos sectores da fileira
Home&Office – 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Proveitos Operacionais	329.7M€	222.7M€	7.131M€	82.6M€	179.3€	43.3M€	72.3M€
Volume de Negócios	309.1M€	216.2M€	6.591M€	75.5M€	175.1€	41.8M€	70.1M€
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	116.5M€	67.8M€	2.051M€	39.7M€	91.6€	17.4M€	32.8M€
Custos com o Pessoal	63.0M€	73.3M€	2.6€	16.0M€	24.1€	11.6M€	18.3M€
Fluxos de caixa	10.4M€	23.6M€	804M€	11.2M€	14.7€	4.4M€	6.5M€
Valor acrescentado bruto	81.5M€	105.9M€	3.6M€	28.8M€	41.2€	16.6M€	26.6M €

Factos

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se que de modo consistente os sectores de mão-de-obra mais intensiva são os que apresentam valores mais relevantes.

Nesta região os sectores que criam mais valor acrescentado para a Fileira são os da cerâmica, respetivamente o subsector 2331 e 23412, seguido dos subsectores de ferragens e sector do mobiliário metálico.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Clusterização dos Rácios de Liquidez e Estrutura dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Rácio de liquidez corrente	1,83	1,36	1,24	2,43	1,71	1,68	2,20
Rácio de liquidez geral	1,04	0,89	0,87	1,52	1,17	1,04	1,81
Rácio de liquidez dos acionistas	1,79	0,65	0,57	4,62	1,95	2,54	2,00
Rácio de solvabilidade (%)	44,71%	30,52%	33,43	63,79%	45,42%	43,12%	54,80%
Alavancagem (%)	77,20%	154,08%	117,00	26,43%	66,86%	62,45%	47,39%

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez é maior no sector de mobiliário metálico, e nos subsectores do sector de metalomecânica e ferragens.

A alavancagem apresenta os valores mais relevantes para o sector da cerâmica, seguido subsector de ferragens e iluminação.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

Clusterização da estrutura de Balanço dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Capital Próprio	598.909	109.242	3.915	29.464	70.777	22.669	58.439
Capital	279.192	44.027	2.244	14.327	28.974	6.323	12.999
Outros capitais próprios	81.606	65.216	1.670	15.136	41.802	16.346	45.440
	197.586						
Passivo-MLP	147.445	135.755	3.776	7.069	30.814	9.447	23.635
Dívidas a Terceiros-MLP	131.297	110.381	3.237	6.998	25.348	8.483	19.710
Outro passivo-MLP	16.148	25.376	539	71	5.469	964	3.924
	4.609				3.545		
Passivo-CP	172.272	99.239	4.021	17.410	54.176	20.295	24.260
Dívidas financeiras-CP	51.722	21.432	804	2.207	16.474	4.757	3.838
Outras dívidas a terceiros-CP	68.198	22.284	942	11.146	26.937	6.828	9.936
Outro passivo-CP	52.353	55.526	2.275	4.056	10.775	8.709	10.485
Total do capital próprio e do passivo	598.909	344.234	11.712	53.939	155.772	52.411	106.335
Fundo de maneoio	226.286	103.280	2.806	15.109	56.808	28.697	27.545

e) Caracterização da Rendibilidade**Clusterização dos Rácios de Rendibilidade dos sectores da fileira Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Rendibilidade do capital próprio (%)	-4,81%	11,09%	10,57	15,42%	12,23%	9,25%	7,73%
Rendibilidade do capital investido (%)	-1,92%	7,26%	6,87	14,48%	9,91%	7,76%	6,33%
Rendibilidade do total do activo (%)	-2,15%	3,38%	3,53	9,83%	5,56%	4,19%	4,23%
Margem de lucro (%)	-3,48%	6,16%	5,80	10,55%	4,83%	5,09%	6,34%

Factos

- Tal como acontecia para o total nacional, a margem de lucro na região para o sector cerâmico é negativa (CAE 2331), estando igualmente nos outros subsectores entre os valores menos expressivos. A maior margem de lucro é obtida na CAE 25991 e do sector da metalomecânica e ferragens e sector de mobiliário metálico.

f) Caracterização da Operação

Clusterização dos Rácios de Operação dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Volume de negócio do ativo líquido	0,89	0,78	0,93	1,28	1,77	1,35	0,76
Capacidade de cobrir juros	-2,49	2,45	5,44	10,47	3,77	6,45	3,03
Stock Turnover	2,56	3,99	4,70	3,78	6,08	3,34	6,36
Prazo medio de recebimentos (dias)	130	142	114	88	109	143	185
Prazo medio de pagamentos (dias)	69	63	48	44	54	57	56

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de volume de negócio do ativo líquido e capacidade de cobrir juros os subsectores do sector de metalomecânica e ferragens são os mais preponderantes.

g) Caracterização da Produtividade**Clusterização dos Indicadores de produtividade dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Lucro por empregado (Mil)	-3	3	2	8	6	3	3
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	103	46	35	118	117	64	62
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	20,25	32,15	37,22	15,18	13,45	29,56	26,56
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	21	15	13	18	16	19	17
Capital Próprio por empregado (Mil)	78	27	19	66	46	36	59
Fundo de maneo por empregado (Mil)	63	26	14	33	37	36	32
Activo total por empregado (Mil)	168	86	57	118	102	80	104

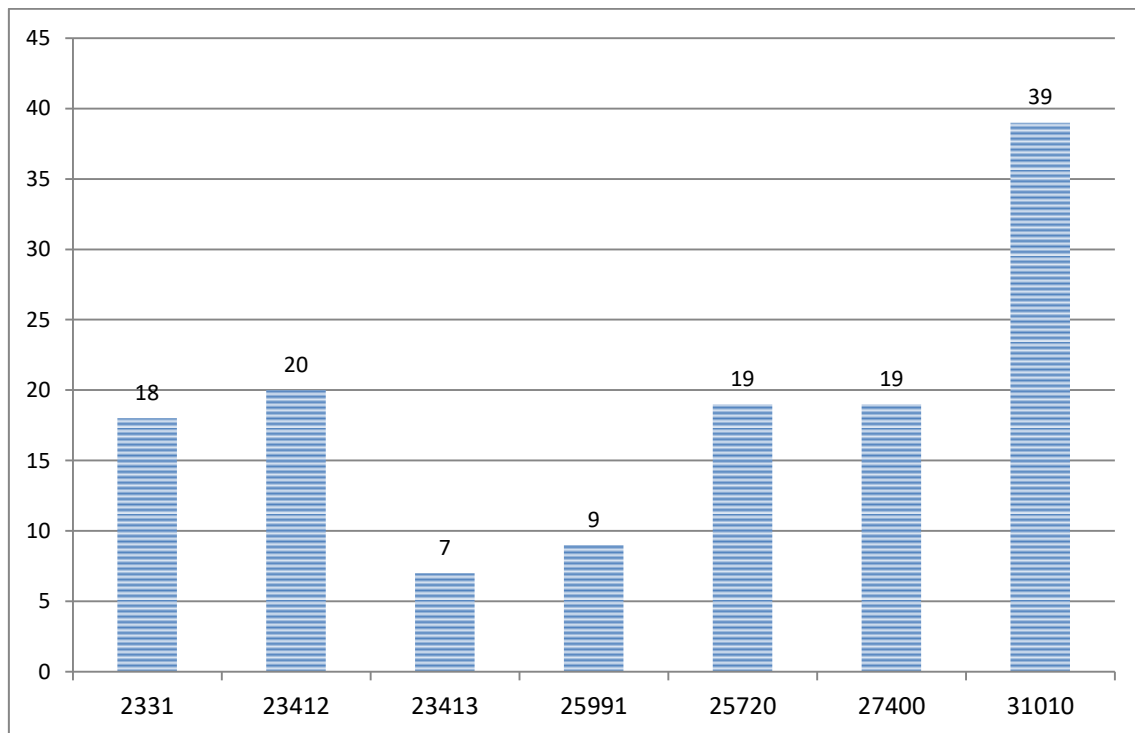
Factos

- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se a mesma trajetória sendo os sectores de metalomecânica e ferragens e sector de mobiliário metálico.

2.1.4. Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro

a) Enquadramento geral do setor

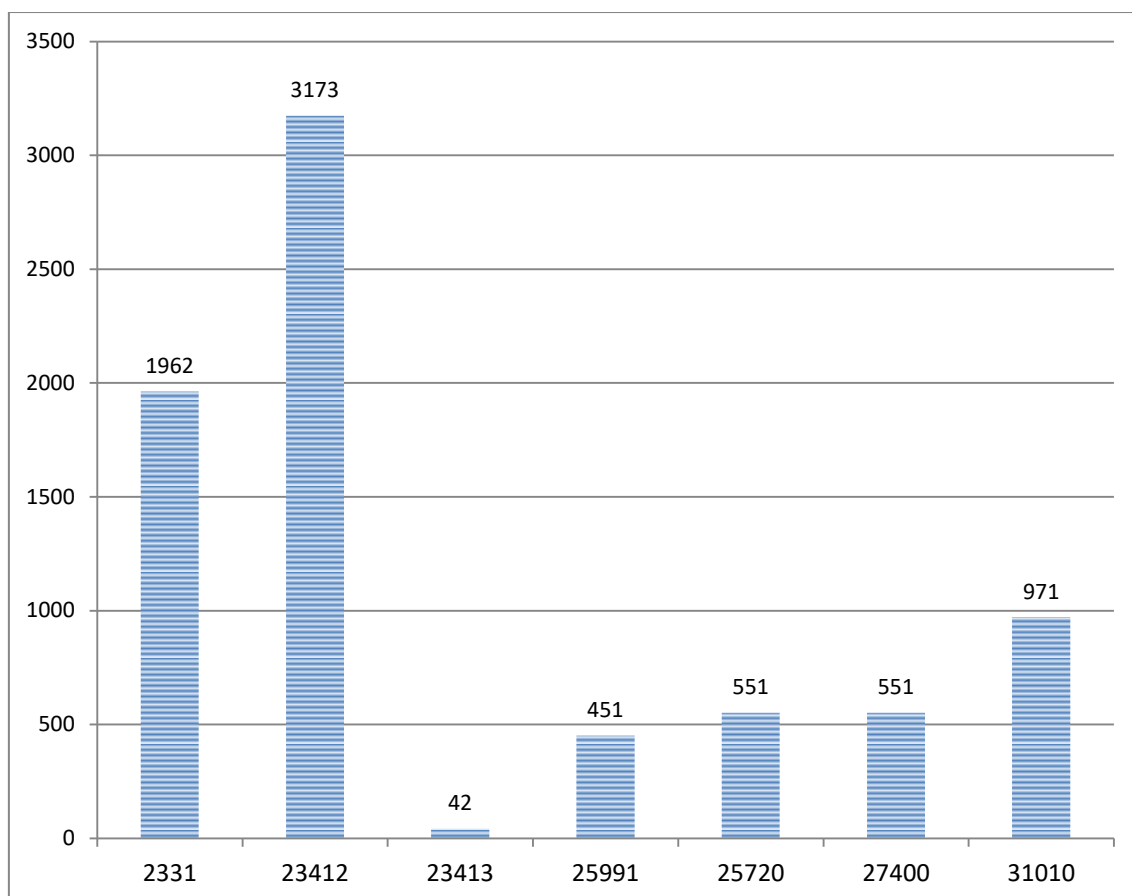
Clustering do número de empresas dos sectores da fileira Home&Office - 2017



Factos:

- Em termos de densidade empresarial os sectores de mobiliário metálico e o subsector de ferragens e sector de iluminação.

Clusterização do número de funcionários dos sectores da fileira Home&Office - 2017



Factos

- Mais uma vez e ao contrário da densidade empresarial, o sector cerâmico apresenta os volumes de colaboradores mais expressivos, em larga medida.

Clusterização da evolução da Performance dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Proveitos Operacionais	316.1M€	141.5M €	1.1M€	53.4M€	79.7M €	35.5M€	57.5M€
Volume de Negócios	302.1M€	136.3M€	1.0M€	51.7M€	76.7M€	34.3M€	52.2M€

Factos

- Do ponto de vista da performance, a estrutura de proveitos mimetiza os resultados da região Centro. O distrito de Aveiro assume um forte peso nestes setores da fileira daí que o factor de influência do distrito nos resultados regionais seja muito evidente. Também aqui o sector cerâmico surge como o mais proeminente mantendo os rácios e representatividade já encontradas na descrição da Região Centro.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB**Clusterização da Demonstração de Resultados dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Proveitos Operacionais	316.1M€	141.5M€	1.1M€	53.4€	79.7M€	35.5M€	57.5M€
Volume de Negócios	302.1M€	136.3M€	1.0M€	51.7€	76.7M€	34.3M€	52.2M €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	107.3M €	43.5M€	124.000€	32.6€	33.2M€	14.5M€	24.0M €
Custos com o Pessoal	63.8M €	47.4M€	615.000€	8.0 €	19.6M €	9.8M€	14.9M €
Fluxos de caixa	5.6M€	14.9M€	128.000€	5.1€	10.0M€	3.9M€	3.5M€
Valor acrescentado bruto	76.4M€	66.9M€	768.000€	14.1€	31.9M€	14.3M€	21.7M€

Factos

- Consistente os sectores de mão-de-obra mais intensiva são os que apresentam valores mais elevados em termos de custos.

Tal como na região Centro, também no distrito de Aveiro os sectores que criam mais valor acrescentado para a Fileira são os da cerâmica, respetivamente o subsector 2331 e 23412, seguido dos subsectores de ferragens e sector do mobiliário metálico.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Clustering dos Rácios de Liquidez e Estrutura dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Rácio de liquidez corrente	2,07	1,49	1,41	2,00	1,62	2,13	2,24
Rácio de liquidez geral	1,16	0,92	0,54	1,30	1,00	1,35	1,79
Rácio de liquidez dos acionistas	1,91	0,78	0,34	1,87	2,46	3,12	2,17
Rácio de solvabilidade (%)	46,81%	33,19	13,33	54,63%	48,66%	53,84%	55,68%
Alavancagem (%)	71,31%	125,86%	338,16%	31,48%	63,83%	46,5%	50,23%

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se uma quebra da mesma em todos os rácios, ainda que com valores pouco expressivos.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados pouco promissores com um decréscimo de cerca 5%, a alavancagem sobe para valores na ordem do 31%, os mais altos entre os 5 anos analisados.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento**Clusterização Caracterização da estrutura de Balanço (M€) dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Capital Próprio	252.071	79.276	263	26.287	46.876	23.572	48.067
Capital	77.353	28.201	1.195	13.827	18.150	5.937	11.557
Outros capitais próprios	174.719	51.076	-932	12.459	28.725	17.634	36.511
Passivo-MLP	138.017	86.628	767	2.262	15.965	7.285	19.544
Dívidas a Terceiros-MLP	123.708	73.975	674	2.191	14.303	6.852	14.791
Outro passivo-MLP	14.308	12.653	93	71	1.664	433	4.753
Passivo-CP	181.914	73.435	942	9.495	32.957	13.080	18.270
Dívidas financeiras-CP	58.388	13.503	121	1.950	14.477	3.726	5.424
Outras dívidas a terceiros-CP	68.493	16.072	130	4.108	11.160	4.996	7.734
Outro passivo-CP	55.038	43.862	691	3.436	7.328	4.358	5.115
Total do capital próprio e do passivo	572.007	239.338	1.970	38.041	95.803	43.937	85.887
Fundo de maneo		82.042	1.047	13.247	34.907	19.308	25.649

"Clusterização de competências para qualificação de atividades
e produtos inovadores da região e FCS para a inovação"

Cofinanciado por:

e) Caracterização da Rendibilidade**Clusterização dos Rácios de Rendibilidade dos sectores da fileira Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Rendibilidade do capital próprio (%)	-5,59%	9,99%	15,47	12,55%	14,15%	9,91%	5,05%
Rendibilidade do capital investido (%)	-2,66%	6,91%	5,78	10,69%	12,37%	8,12%	5,61%
Rendibilidade do total do activo (%)	-2,62%	3,32%	2,06	6,85%	6,89%	5,35%	2,81%
Margem de lucro (%)	-4,17%	5,62%	3,65	6,91%	8,78%	6,6%	4,62%

Factos

- Tal como acontecia para a Região Centro, a margem de lucro no distrito de Aveiro para o sector cerâmico é negativa (CAE 2331), estando igualmente nos outros subsectores entre os valores menos expressivos. A maior margem de lucro é obtida na CAE 25720 e do sector da metalomecânica e ferragens e sector de mobiliário metálico.

f) Caracterização da Operação

Clusterização dos Rácios de Operação dos sectores da fileira Home&Office - 2017

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Volume de negócio do ativo líquido	0,88	0,85	1,08	1,46	1,21	1,15	0,79
Capacidade de cobrir juros	-3,63	2,84	2,83	6,54	6,40	15,3	2,68
Stock Turnover	2,42	3,39	1,32	4,41	3,56	3,45	5,93
Prazo medio de recebimentos (dias)	141	144	118	95	126	142	179
Prazo medio de pagamentos (dias)	63	68	43	75	55	51	60

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de volume de negócio do ativo líquido e capacidade de cobrir juros os subsectores do sector de metalomecânica e ferragens são os mais preponderantes.

g) Caracterização da Produtividade**Clusterização dos Indicadores de produtividade dos sectores da fileira
Home&Office - 2017**

	Sector da Cerâmica			Sector da Metalomecânica e Ferragens		Sector da iluminação	Sector do Mobiliário Metálico
	2331	23412	23413	25991	25720	27400	31010
Lucro por empregado (Mil)	-3	3	1	11	6	5	4
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	98	45	26	107	64	70	61
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	20,24	33,52	57,94	16,97	23,88	27,74	27,22
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	20	15	15	18	15	19	17
Capital Próprio por empregado (Mil)	67	25	4	86	40	46	61
Fundo de maneo por empregado (Mil)	54	26	24	43	30	38	33
Activo total por empregado (Mil)	152	75	45	121	83	87	109

Factos

- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se a mesma trajetória sendo os sectores de metalomecânica e ferragens e sector de mobiliário metálico.



3. ÁREAS CENTRAIS DE QUALIFICAÇÃO

Além do diagnóstico da performance e das trajetórias históricas do setor em termos de densidade, estrutura e performance, a definição estratégico incorpora uma componente fundamental de escolhas e decisões de ação que decorrem diretamente do conhecimento, experiência e percepção dos gestores e decisores das empresas acerca do foco e objetivo a alcançar, do rumo a tomar e das melhorias e adaptações a realizar, que se traduzem na incorporação de diferentes tecnologias, nas endogeneização de competências e novas qualificações.

Neste estudo procurou-se pois criar uma visão integrada, não apriorística, mas holística e reflexiva da realidade futura e do desenvolvimento de competências percebidas pelos principais interlocutores envolvidos nos processos de negócio nacionais ligados ao setor da metalomecânica e ferragens – nas CAE 25991 - Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico e CAE 25720 - Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens.

Existe manifesta e abertamente o propósito de focalizar esta componente do estudo numa abordagem pessoal, uma vez que quem interage efetivamente e se relaciona não são organizações enquanto entidades em si, mas antes os indivíduos enquanto membros e elementos produtores e reprodutores dessa organização.

O maior interesse centra-se exatamente em conhecer a visão, a percepção e os fundamentos dos empresários ou das chefias das empresas do setor face ao futuro potencial, para posteriormente e tendo por base esta dimensão e as percepções do público internacional, se poderem identificar e desenvolver as competências dos indivíduos que impulsionarão um amanhã mais próspero, vantajoso e competitivo.

É necessário esclarecer que estas visões e percepções muito embora integrem as vivências e formas de perceber a realidade futura do setor, dum modo individual, tendo irremediavelmente os vícios e os traços da individualidade, dos percursos e passado de cada um, devem igualmente ser inseridos

num contexto mais complexo e extensível, que pelo “melting pot” informacional e de mundividências que cada um acrescenta, torna possível formar um quadro de referências coletivas constitutivo do padrão da subjetividade dos diferentes indivíduos relativamente ao futuro, que no fundo constituem a base da trajetória futuro do mesmo.

Deriva deste fator a dimensão sistémica deste estudo, a partir da qual e baseando-se na análise de cada uma das partes individuais, empresariais, setoriais, de cada um dos elos organizacionais da cadeia de valor da Fileira Home&Office. De seguida serão apresentados os resultados da recolha de dados primária junto dos empresários do setor, e que corresponde às visões constitutivas da inteligência partilhada dos empresários nacionais, que mais tarde serão cruzados com outros setores da fileira, e com a perceção dos clientes internacionais atuais e potenciais acerca dos caminhos de qualificação para o futuro.

Deste modo, apresenta-se de seguida um conjunto de resultados referentes à inteligência global do setor (empresários, gestores e quadros superiores), acerca das suas perceções ao nível do desenvolvimento competitivo em termos de produto, processo de produção, qualificação, vendas, informação, cooperação, entre outros.

Ainda tendo por base as visões da inteligência global dos sectores a analisar, serão apresentados os resultados que visam perceber e majorar a capacidade de mudança deste setor, e por complementaridade dos outros setores que compõem a fileira Home&Office.

Deste modo, e contando com uma abordagem que intercala uma dimensão auto-perceptiva da realidade, como uma demonstração hetero-avaliativa da mesma, procurar-se-á no final deste capítulo prospectar o futuro, compreendendo o foco competitivo presente e futuro das empresas da região norte e Centro de Portugal.

Os resultados alcançados encontram-se compartimentados em 4 áreas centrais de abordagem fundamentais:

- ▲ Identificação de mercados e segmentos prioritários
- ▲ Definição do quadro estratégico e prioridades e estratégias de qualificação e especialização inteligente para o futuro
- ▲ Visão e Prioridades estratégicas das empresas e da fileira
- ▲ Identificação das competências centrais futuras.

Com este instrumento será possível que cada empresário conheça as realidades do futuro potencial mais relevante, assim como, as poderá contextualizar na inteligência global da Fileira Home&Office.

Nos gráficos e quadros apresentados subsequentemente, será possível observar os diferenciais perceptivos quanto a futuribles, entre os empresários e quadros das empresas nacionais. Os valores de cada um dos itens foram encontrados estatisticamente pelo apuramento do peso de cada item, segundo a valoração dada por cada inquirido a cada item

3.1. Mercados-alvo e Segmentos prioritários

Além da clusterização dos fatores estruturais caracterizadores da Fileira Home&Office, que permite identificar qual a situação de partida presente em termos de densidade, estrutura e performance, neste ponto procura-se identificar a definição as convergência e singularidades acerca do posicionamento dos diversos sectores constituintes da Fileira em termos de prospetiva de mercados clientes potenciais internacionais, bem como as perspetivas de mudança de foco estratégico de mercado no futuro por parte da Inteligência global do Home&Office – região Norte e Centro.

Neste driver a clusterização dos resultados gravita em torno de 3 focos de abordagem, a saber:

- ▲ Mercados geográficos preferenciais
- ▲ Setores preferenciais
- ▲ Mudança de foco estratégico

3.1.1. Clusterização de mercados geográficos

Na tabela infra apresentada são clusterizados os mercados clientes potenciais identificados pelos empresários, dirigentes e quadros das empresas dos diversos sectores da Fileira Home&Office da Região Norte e Centro, enquanto as principais prioridades futuras em termos de esforços e investimentos comerciais.

Mercados geográficos preferenciais

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Alemanha	79,1	76,9	87,5	73,6
França	76,7	65,4	77,1	81,8
Reino Unido	55,8	73,1	70,8	72,7
Holanda	55,8	75,0	45,8	5,5
Qatar	44,2	61,5	0,0	0,0
EAU	34,9	0,0	0,0	10,9
Argélia	25,6	21,2	0,0	0,0
Arábia Saudita	25,6	0,0	0,0	8,2
Marrocos	23,3	0,0	0,0	0,0
Angola	18,6	0,0	0,0	0,0
Irão	9,3	0,0	0,0	0,0
China	0,0	36,5	4,2	0,0
Polónia	0,0	38,5	12,5	78,2

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
EUA	0,0	86,5	25,0	53,6
Rússia	0,0	78,8	0,0	68,2
Suécia	0,0	71,2	18,8	0,0
Noruega	0,0	67,3	0,0	22,7
Canadá	0,0	50,0	0,0	50,9
Espanha	0,0	0,0	54,2	78,2
Bélgica	0,0	0,0	35,4	40,0
Dinamarca	0,0	0,0	27,1	39,1
Angola	0,0	0,0	0,0	62,7
Rep. Checa	0,0	0,0	0,0	41,8
Itália	0,0	0,0	0,0	32,7
Brasil	0,0	0,0	0,0	15,5
Argentina	0,0	0,0	0,0	14,5
Peru	0,0	0,0	0,0	14,5
Colômbia	0,0	0,0	0,0	12,7
Chile	0,0	0,0	0,0	11,8
Luxemburgo	0,0	0,0	0,0	2,7
China	0,0	0,0	0,0	1,8
Outros	93,0	88,5	20,8	10,0

Entre os cerca de 60 mercados identificados (dos quais 31 apresentados no quadro acima), os mercados europeus surgem como o foco convergente em termos de mercados prioritários futuros pela inteligência global da Fileira do Home&Office. Existe uma forte convergência face aos 3 principais mercados mais preponderantes, são eles: Alemanha, França, Reino Unido. Os 4 setores alvo da pesquisa foram consistentes nas repostas colocando estes países como o foco estrutural da aposta mercadológica.

Importa contudo, isolar ainda o caso da Holanda, EUA e Polónia, que surgem como foco de atratividade e investimento comercial por 3 dos quatro sectores da Fileira ("cerâmica", "metalomecânica e ferragens" e "mobiliário metálico").

Para o sector da "cerâmica" os EUA são mesmo o mercado mais importante. De resto, para "metalomecânica e ferragens" e "mobiliário metálico" a França surge como o mercado com maior relevância em termos de escolhas por parte da amostra, e a "Alemanha no caso do "mobiliário metálico".

Já em termos de outliers, ou atratividades específicas, no caso da "iluminação" a foco centram-se, grosso modo nos mercados convergentes. No caso, da "cerâmica", entre as apostas mais significativas surgem igualmente os mercado da Rússia, Noruega e Suécia.

No sector da "metalomecânica e ferragens", a Espanha e Rússia surgem como escolhas relevantes numa segunda linha de prioridade. O "mobiliário metálico" assume a Espanha como outro dos mercados centrais.

Encontram-se assim díades de convergência entre o sector da "cerâmica" e "metalomecânica e ferragens" no caso Russo, e entre o sector do "mobiliário metálico" e "metalomecânica e ferragens" no caso do mercado de Espanha.

Clusters de mercados convergentes

Alemanha, França, Reino Unido, Holanda, EUA e Polónia

Clusters de mercados outliers (específicos)

Qatar, Noruega, Rússia, Espanha



3.1.2. Prioridades estratégicas em termos setoriais

Em termos de foco sectorial, de modo espectável o segmento "Home" e o segmento "Office", surgem entre os mais representativos e convergentes entre os 4 setores.

Setores preferenciais

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Residencial/Home	79,1	80,8	93,8	65,5
Escritório/gabinete	65,1	0,0	97,9	0,0
Urbanismo/mob. urbano	32,6	0,0	0,0	0,0
Serviços "saúde"	18,6	0,0	0,0	30,0
Retail	9,3	78,8	0,0	68,2
Garden	0,0	69,2	0,0	0,0
Decoração especializada	0,0	67,3	64,6	28,2
Construção	0,0	40,4	60,4	50,9
Horeca	0,0	34,6	0,0	70,9
Gab. Arquit./prescritores	0,0	34,6	33,3	0,0
Bricolage	0,0	28,8	0,0	0,0
Reabilitação	0,0	23,1	0,0	0,0
Outros	0,0	0,0	18,8	0,0
Automóvel	0,0	0,0	0,0	35,5
Saúde	0,0	0,0	0,0	30,0
Desporto	0,0	0,0	0,0	26,4

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Fixação	0,0	0,0	0,0	20,0
Fáb. de portas	0,0	0,0	0,0	10,9
Ambiente	0,0	0,0	0,0	7,3
Viticultura	0,0	0,0	0,0	4,5

O sector de "iluminação" e "mobiliário metálico" são aqueles que aprestam valores mais significativos para ambos "Home" e "Office", sendo que no caso do último com maior preponderância para o segmento "Office". Contudo apenas o segmento "Home" apresenta escolhas por parte dos 4 setores.

O segmento de "construção" e "decoreção especializada" surge como convergente para 3 sectores: "cerâmica", "metalomecânica e ferragens" e "mobiliário metálico". Em termos de díades convergentes temos o segmento "retal/grande distribuição" e "horeca" para o sector da "cerâmica" e "metalomecânica e ferragens".

O caso do segmento de "prescritores" também se enquadra nesta linha: "cerâmica"; "mobiliário metálico".

Clusters de setores convergentes

"Home", "Office", "Construção" "Decoreção especializada", "Horeca", "Retail"

3.1.3. Identificação de alterações estratégicas ou expansão de foco (concentração vs diversificação)

Do ponto de vista das alterações ou expansão de foco existe 2 linhas de convergência neste âmbito. Uma tendência bem marcada por parte dos empresários dos setores alvo da "metalomecânica e ferragens" e "mobiliário metálico" para uma aposta mais significativa em mercados atuais.

Alterações estratégicas ou expansão de foco - mercados

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Mesmos	79,1	65,4	97,9	100,0
Outros	90,7	75,0	43,8	81,8

Por outro lado no caso do sector a "iluminação" e "cerâmica" o maior número empresas perceciona maiores oportunidades na busca de novos mercados. Não obstante, deve ler-se estes resultados com cautela, no sentido de que se se retirar o caso do sector de "mobiliário metálico" em que abordagem é mais conservadora, nos restantes setores os valores entre estratégias de desenvolvimento e expansão são significativos e próximos em ambas as estratégias.

Já em termos sectoriais a tendência de convergência e agregação de percepção acerca da estratégia seguir pende marcadamente para a manutenção da aposta e exploração nos segmentos alvo atuais.

Alterações estratégicas ou expansão de foco - setores

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Mesmos	95,3	78,8	95,8	90,9
Outros	11,6	9,6	8,3	72,7

Clusters de estratégias convergentes em termos de mercados

Foco em novos mercados: iluminação e cerâmica. Foco em mercado atuais: "metalomecânica e ferragens" e "mobiliário metálico"

Clusters de estratégias convergentes em termos setoriais

"Segmentos atuais"

3.2. Definição do Quadro Estratégico

Em termos do quadro estratégico das empresas dos setores da Filieira "Home&Office" a abordagem seguiu 2 linhas de orientação em termos de informação recolhida.

Por um lado, a identificação clara das vantagens competitivas valorizadas pelo mercado, as atuais e as futuras (5 cinco anos) segundo a perceção dos empresários dos 4 setores. Por outro lado, tratou-se de definir claramente o pensamento e planeamento estratégico das empresas a 5 anos, em 3 áreas chave (a gestão e inovação; os processos e organização; a comercial e marketing).

Do ponto de vista do quadro estratégico será assim possível traçar uma linha de foco e orientação em termos de orientação estratégica do setor e quais as opções estratégicas das empresas, bem como compreender a ligação destas orientação e prioridades estratégicas e o mix de vantagens competitivas atuais e futuras.

Deste modo, os resultados gravitam em torno de 3 focos de abordagem, a saber:

- ▲ Vantagens competitivas atuais
- ▲ Vantagens competitivas atuais
- ▲ Prioridades estratégicas preferenciais
 - Gestão da Inovação
 - Processos e Cooperação
 - Comercial e marketing

3.2.1. Identificação das principais vantagens competitivas atuais

Em termos de enquadramento das vantagens competitivas, procurou-se compreender quais as dimensões de diferenciação que os empresários dos 4 setores percecionam como as mais importantes no contexto competitivo internacional e nos processos de venda.

Vantagens competitivas atuais

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Know-How	65,1	0,0	0,0	45,5
Serviço	65,1	80,8	0,0	0,0
Qualidade	55,8	46,2	33,3	62,7
Design	48,8	28,8	85,4	0,0
Produtividade	34,9	0,0	0,0	0,0
Preço	25,6	76,9	93,8	53,6
Prazos	0,0	75,0	0,0	0,0
Flexibilidade	83,7	0,0	0,0	59,1
Parcerias	62,8	0,0	50,0	0,0
Outros	34,9	0,0	20,8	18,2
Logística	0,0	0,0	47,9	0,0
serviço pós-venda	0,0	0,0	45,8	0,0
Time-to-Market	0,0	0,0	87,5	0,0
Pequenas séries	0,0	0,0	27,1	0,0

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Inovação no produto	0,0	0,0	16,7	54,5
Gamas Amplas	0,0	0,0	12,5	0,0
Customização	0,0	0,0	0,0	26,4
Prestígio	0,0	0,0	0,0	23,6
Mão-de obra qualificada	0,0	0,0	0,0	20,0
Outros	0,0	0,0	0,0	18,2
Honestidade	0,0	0,0	0,0	5,5

Muito embora nenhum dos 4 setores sejam convergentes quanto aos fatores mais importantes, quando tratados os valores agregados, os fatores que convergem como os apontados por todos os setores são a "qualidade" e "preço". O "design" surge convergentemente como escolha para os setores da "iluminação", "cerâmica" e "mobiliário metálico". Contudo, e muito particularmente no caso dos sector da "iluminação" o preço embora seja apontada, tem um representatividade baixa face aos valores relativos das restantes opções do sector – cerca de 25%.

Os fatores "serviço" e "flexibilidade" surgem igualmente como escolhas com grande expressividade para os setores da "iluminação", "cerâmica", e da "iluminação" e "metalomecânica e ferragens", respetivamente. O "Know-how" surge com especial relevância em ambos.

As "parcerias" no caso da "iluminação" e a "inovação de produto" no caso da "metalomecânica e ferragens" surgem como fatores em termos de importância face à representatividade dos restantes setores.

Individualmente, o fator com maior representatividade para o sector da "iluminação" é a "flexibilidade"; para o sector da "cerâmica" o fator mais representativo é o "serviço"; para o sector do "mobiliário metálico" o principal fator é o "design" e para o sector da "metalomecânica e ferragens" é a qualidade.

Clusters de vantagens competitivas atuais

"Qualidade", "Preço", "Design"

Clusters de vantagens competitivas atuais outliers

"Know-How", "Flexibilidade" e "Serviço"

3.2.2. Prospectiva das principais vantagens competitivas futuras (convergência vs divergência)

Além de se tentarem perceber quais os fatores competitivos das empresas dos 4 setores da fileira "Home&Office" da região norte e centro" no mercado externo atualmente, procurou prospectar-se quais as percepções dos empresários acerca de quais serão estes fatores num hiato de 5 anos. Desta forma, procuram isolar-se do fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas do futuro, que podem definir o foco e o caminho para se alcançar um futuro competitivo de sucesso.

Uma dimensão relevante desta análise diz desde logo respeito à verificação da existência de continuidades na percepção da importância destes fatores ou a percepção de que a mutação e diferenças face aos fatores atuais será uma realidade, o que obviamente implicará adaptação.

A este respeito pode perceber-se pela análise dos resultados que os primeiros 3 fatores mais importantes se mantêm no futuro, face a realidade presente, segundo a percepção das empresas da Fileira.

Vantagens competitivas futuras

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Know-how	65,1	0,0	0,0	27,3
Serviço	55,8	55,1	56,3	0,0
Custos energéticos	34,9	0,0	0,0	0,0
Mão-de-obra qualificada	23,3	0,0	0,0	0,0
Fatores tecnol/ automatização	16,3	55,7	70,8	24,5

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Produtividade	11,6	0,0	0,0	0,0
Preço	9,3	63,4%	0,0	0,0
Design	88,4	73,1	85,4	0,0
Leadtime/prazos	86,0	71, 2	87,5	12,7
Logística	86,0	71,4	0,0	0,0
Produto/versatilidade	83,7	0,0	0,0	45,5
Ambiental/"verde"	74,4	61,5	0,0	10,9
Marketing	53,5	0,0	0,0	38,2
Outros	30,2	0,0	35,4	0,0
Reciclagem	0,0	0,0	37,5	0,0
Funcionalidade	0,0	0,0	25,0	0,0
Pequenas séries	0,0	0,0	47,9	0,0
Outros	0,0	0,0	35,4	0,0
Inovação no produto	0,0	0,0	31,3	0,0
Gamas amplas	0,0	0,0	27,1	0,0
Logística	0,0	0,0	75,0	0,0
Conhecimento do mercado	0,0	0,0	0,0	23,6
Qualidade	0,0	0,0	0,0	50,0
Flexibilidade	0,0	0,0	0,0	47,3

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Proximidade	0,0	0,0	0,0	33,6

Os fatores de vantagem competitiva futura que obtêm representatividade nos 4 sectores em simultâneo dizem respeito aos fatores leadtime e fatores tecnológicos. Contudo, e tal como aconteceu com o fator preço no ponto precedente, este último apresenta uma representatividade baixas em termos relativos com outros fatores no caso dos sectores da "iluminação" e "metalomecânica e ferragens", acontecendo ainda o mesmo relativamente ao leadtime no caso do sector de "metalomecânica e ferragens".

As vantagens referentes serviço e "design" surgem como muito representativos de modo convergente por parte dos sectores de "iluminação", cerâmica" e "mobiliário metálico". Os fatores ambientais/verde surgem igualmente como muito respresentativos para o sector de "iluminação" e "cerâmica".

Em termos de outliers, a versatilidade e logística, no caso, do sector da "iluminação" e o preço no caso da "cerâmica", surgem como os fatores relevantemente apontado de modo singular por cada um destes sectores.

Clusters de vantagens competitivas futuras convergentes

"Leadtime", "fatores tecnológicos"; "design"; "logística"

Clusters de vantagens competitivas futuras outliers

"Versatilidade" e "Preço"

Em termos de alinhamento entre os fatores atuais e futuras, se excetuarmos o design e o preço que surgem, quer em fatores convergentes ou outliers em ambos os casos, os restantes fatores são divergentes, o que indicia uma percepção acerca de uma alteração dos modelos competitivos da Fileira no futuro.



3.2.3. Prioridades estratégicas preferenciais

- o Gestão da Inovação

No âmbito da gestão e inovação as principais prioridades estratégicas enumeradas pelas empresas dos 4 setores da Fileira para o futuro a 5 anos, as estratégias relacionados com “desenvolver produtos com novas funcionalidades e design” foi a que obteve mais representatividade em 3 dos setores da fileira: “iluminação”, “mobiliário metálico” e “metalomecânica e ferragens”, sendo a segunda mais representativa para o sector da “cerâmica”.

Prioridades estratégicas- gestão e inovação

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Desenvolver produtos com novas funcionalidades e design	81,4	65,4	93,8	78,2
Desenvolver novos materiais, mat. reciclados biodegradáveis	79,1	59,6	43,8	0,9
Customização às necessidades do cliente	51,2	69,2	54,2	50,0
Aposta no segmento médio	48,8	61,5	83,3	61,8
Aposta no segmento de preço	16,3	38,5	10,4	20,0
Parceria com univ., clusters, empresas para novos produtos	11,6	59,6	4,2	45,5

	Sector da Iluminação	Sector da Cerâmica	Sector do Mobiliário Metálico	Sector da Metalomecânica e Ferragens
Alargar os mercados atuais	7,0	28,8	2,1	74,5

Para o sector da "cerâmica" a estratégia que obteve maior representatividade foi a "customização às necessidades do cliente".

Relativamente às estratégias que secundam as indicadas supra, verifica-se que cada sector apresenta opções específicas. É o caso de "desenvolver novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis" no sector da "iluminação"; "aposta no segmento médio no caso do "mobiliário metálico" e "alargar os mercados atuais" para o caso do sector da "metalomecânica e ferragens".

Clusters convergentes de estratégias competitivas de gestão e inovação

"Desenvolver produtos com novas funcionalidades" e "Design"

Clusters outliers de estratégias competitivas de gestão e inovação

"Desenvolver novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis"; "alargar os mercados atuais"; "Customização às necessidades do cliente"

o Processos e Cooperação

No que concerne à área de processos e organização as prioridades mais importantes apontadas pelos entrevistados entre os 4 setores da Fileira são fortemente convergentes, na medida em que as tecnologias/ máquinas avançadas/ automação industrial/ robotização e os novos processos produtivos orientados à eficiência (lean, Kaizen, JIT), são respetivamente aqueles que obtiveram maiores níveis de representatividade em cada sector.

Prioridades estratégicas- processos e cooperação

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Tecnologias/ Automação industrial / Robotização	95,3	80,8	93,8	68,2
Novos processos produtivos (lean, Kaizen, JIT)	76,7	63,5	75,0	57,3
Obter certificações internacionais	41,9	34,6	25,0	27,3
Processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente	14,0	32,7	45,8	18,2
Logística inbound e outbound	9,3	28,8	27,1	1,8
Economia circular/reciclagem e remanufatura	7,0	23,1	43,8	22,7
Otimizar a cadeia de abastecimento	2,3	9,6	12,5	45,5

A obtenção de certificados internacionais surge como a 3ª prioridade estratégica em termos de processos e cooperação para o sector de "iluminação" e "cerâmica".

Em termos de outliers, os processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente e otimizar a cadeia de abastecimento surgem como a 3ª prioridade para o sector de mobiliário metálico e metalomecânica e ferragens.

Clusters convergentes de estratégias competitivas de processos e cooperação

"tecnologias/ máquinas avançadas/ automação industrial/ robotização" e "novos processos produtivos orientados à eficiência (lean, Kaizen, JIT)"

Clusters outliers de estratégias competitivas de processos e cooperação

"Processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente" e "otimizar a cadeia de abastecimento"



- o Comercial e marketing

Seguindo a tendência verificada anteriormente. Na perspetiva comercial e de marketing, as 2 opções que sobressaem em termos de score convergente face às todas as restantes corresponde à “presença em feiras internacionais, prospeção de novos mercados”, e a “aposta no marketing digital e redes sociais (linkedin, Facebook, Instagram)”; ambas têm as maiores representatividade nos 4 setores em análise.

Prioridades estratégicas- processos e cooperação

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Presença em feiras internacionais, prospeção de novos mercados	93,0	67,3	93,8	77,3
Aposta no marketing digital e redes sociais (linkedin, Facebook, Instagram)	83,7	57,7	70,8	66,4
Aposta no retalho virtual; Aposta no canal de venda online	69,8	50,0	22,9	20,0
Adotar modelos de negócio de partilha de conhecimento com clientes	58,1	48,1	16,7	40,9
Aposta em marcas próprias	34,9	38,5	43,8	30,0
Ferramentas digitais (CRM, ERP...etc)	34,9	28,8	72,9	36,4

Ainda assim no caso do sector do “mobiliário metálico”, a segunda opção mais referenciada diz respeito às ferramentas digitais (CRM, ERP...etc)”, surgindo apenas em terceiro a aposta no marketing digital e redes sociais (linkedin, Facebook, Instagram) ao contrário do que ocorre nos outros 3 setores.

Será ainda de referenciar a aposta no retalho virtual; Aposta no canal de venda online como uma prioridade comercial e marketing outliers, mas que no caso do sector da “iluminação” e “cerâmica” apresentam uma representatividade bastante expressiva.

Clusters convergentes de estratégias competitivas comerciais e de marketing

“presença em feiras internacionais, prospeção de novos mercados” e “aposta no marketing digital e redes sociais (linkedin, Facebook, Instagram)”

Clusters outliers de estratégias competitivas comerciais e de marketing

“Aposta no retalho virtual; Aposta no canal de venda online”

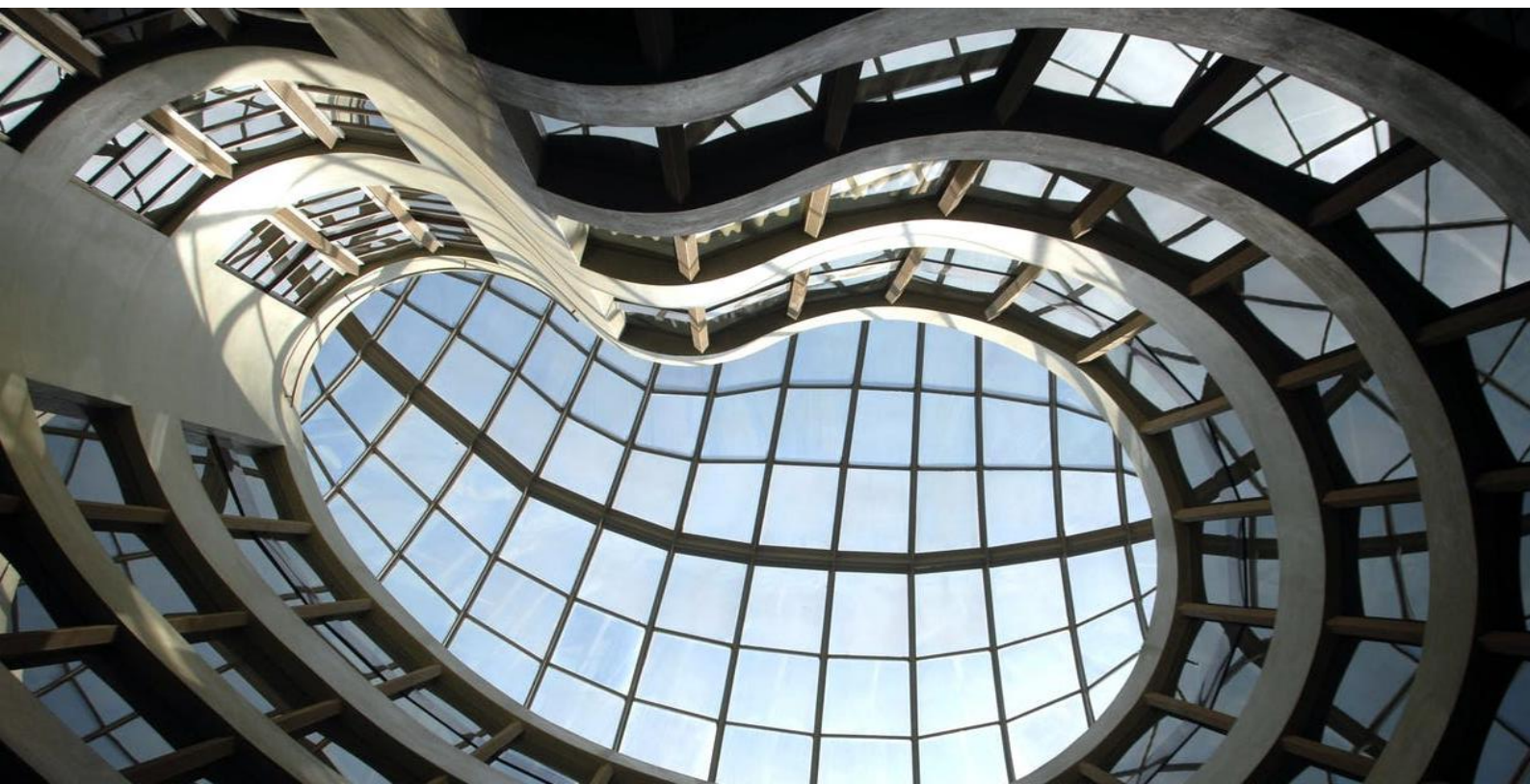
3.3. Drivers de Qualificação

No que diz respeito às drivers de qualificação o objetivo da clusterização entre os setores da Fileira centrou-se na seriação de desafios colocados pelos mercado às empresas, os quais se apresentam como fatores influenciadores e percursos das qualificações e adaptação futura, por forma a que estas possam fazer face às expectativas dos potenciais clientes, da evolução tecnologia e das oferta e fatores diferenciadores da concorrência.

As tecnologias foram aqui consideradas na sua dimensão mais ampla, como instrumento de mudança e orientados à resolução de problemas, não incorporando a dimensão meramente tecnológica em si, mas igualmente, conhecimento e know-how

Neste âmbito foram enquadradas 2 questões orientadas para a apropriação técnica e tecnológica e os desafios globais em torno dos:

- ▲ Desafios do mercado no futuro
- ▲ Tecnologias mais influentes na área de negócio



3.3.1. Sieriação de desafios do mercado no futuro

Em termos de desafios e expectativas que o mercado colocará no decurso próximos 5 anos os resultados são consistentes e claros no sentido de eleger os desafios/fatores tecnológicos como dos mais representativos para 3 dos 4 setores. Apenas para sector de “metalomecânica e ferragens” os fatores organizacionais surgem com maior representatividade do que os tecnológicos.

Os factores de inovação surgem também para os setores de “iluminação”, “cerâmica” e mobiliário metálico” com grande representatividade.

Principais desafios do mercado

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Fatores Tecnológicos	39,5	34,6	56,3	27,3
Fatores Inovação	32,6	26,9	14,7	6,4
Fatores Financeiros	11,6	19,2	10,4	4,5
Fatores Marketing	9,3	5,8	4,2	22,7
Fatores Organizacionais	2,3	3,8	0,0	32,7
Fatores Ambientais/sustentabilidade	4,7	9,6	14,6	5,5
Localização	0,0	0,0	0,0	0,9

Em termos de outliers, os fatores/desafios ambientais/sustentabilidade surgem com valores relevantes para as empresas do sector do “mobiliário metálico”, apenas com um desvio de 0,1% face aos desafios de inovação.

Clusters convergentes em termos de desafios de mercado

“Fatores/desafios tecnológicos” e “Fatores/desafios de inovação”

Clusters outliers em termos de desafios de mercado

“Fatores/desafios ambientais/sustentabilidade”



3.3.2. Sieriação de Tendências do mercado no futuro

Ao contrário da tendência global de clusterização encontrada, na qual, grosso modo, existe uma tendência de agregação e sinergia, neste indicadores não existem convergências muito significativas entre os diversos setores da Fileira "Home&Office".

Principais tendências do mercado

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Escassez de fontes, recursos	14,0	30,8	4,2	1,8
Urbanização crescente	23,3	26,9	68,8	30,0
Comércio globalizado	4,7	25,0	22,9	10,0
Mudança na regulamentação	27,9	9,6	4,2	1,8
Alterações demográficas	14,0	3,8	79,2	34,5
Tecnologias inteligentes e conectividade	14,0	3,8	41,7	18,2
Mudanças climáticas	7,0	0,0	4,2	1,8
Servicização	4,7	0,0	4,2	1,8

Não obstante, as alterações demográficas surgem como as mais relevantes simultaneamente para os setores de “mobiliário metálico” e de “metalomecânica e ferragens”. Ao contrário, para o sector de “iluminação” as alterações/mudanças de regulamentação e para o sector da cerâmica a escassez de fontes, recursos, surgem respectivamente como os mais preponderantes.

A urbanização crescente surge para a diáde “iluminação” e “cerâmica” com representatividades igualmente elevadas entre si.

Clusters convergentes em termos de tendências de mercado

“Alterações demográficas”

Clusters outliers em termos de tendências de mercado

“Alterações/mudanças de regulamentação”; “Escassez de fontes, recursos”

3.3.3. Tecnologias atuais mais influentes na área de negócio

Em relação às tecnologias mais relevantes na área de negócio, existem orientações e perceções muito focadas em tecnologia muito específicas, uma vez que me 3 dos 4 setores são apontadas as tecnologias inteligentes como as mais relevantes pelas empresas dos setores da “cerâmica”, “mobiliário metálico” e de “metalomecânica e ferragens”. No sector de “iluminação” ainda surge ainda assim, na segunda posição mais representativa.

Tecnologias atuais mais influentes

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
I&D+I	34,9	0,0	0,0	23,6
Tecnologias inteligentes	20,9	34,6	39,6	61,8
Maquinação	14,0	0,0	10,4	19,1
CAD e design avançado	14,0	0,0	0,0	0,0
Impressão/prototipagem 3D	11,6	9,6	0,0	0,0
Realidade aumentada	4,7	0,0	0,0	0,0
Outros	4,7	9,6	0,0	0,0
Prensagem Isostática	0,0	30,8	0,0	0,0

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Decoração digital	0,0	15,4	0,0	0,0
Soldadura	0,0	0,0	0,0	44,5
Corte lazer	0,0	0,0	0,0	32,7
Versatilidade tecnológica	0,0	0,0	0,0	10,9

Ainda centrando-nos no caso da "iluminação", as "I&DT+I", surge com as tecnologias mais influentes atualmente no sector de acordo com os empresários inquiridos.

Algumas tecnologias específicas como a prensagem isostática e soldadura surgem como relevantes para o sector da "cerâmica" e de "metalomecânica e ferragens, mas tal deve-se efetivamente às especificidades de cada um destes sectores.

Clusters convergentes em termos de tecnologias atuais mais influentes

"Tecnologias inteligentes "I&DT+I""

Clusters outliers em termos de tecnologias atuais mais influentes

"I&DT+I"

3.4. Desenvolvimento de Competências

Um dos pontos fundamentais deste estudo de clusterização dos setores da fileira “Home&Office” centra-se na definição do quadro percetivo da inteligência global do setor acerca das competências que as empresas detêm atualmente e quais aquelas que terão de desenvolver e incorporar para sustentar a competitividade das empresas da Fileira no mercado internacional.

Fazendo uma analogia como as variáveis e indicadores apontados no quadro estratégico das empresas e dos setores. Neste caso abordaram-se 2 áreas fundamentais de competências e desenvolvimento, a saber: “gestão da Inovação; “processos e cooperação”.

A justaposição e cruzamento entre o quadro estratégico prioritário nesta área e a competências atuais e desenvolver no futuro, nessas mesmas áreas, permitirão a criação de uma taxinomia e um quadro conceitual geral da estratégia das empresas da região norte e centro no contexto da fileira “Home&Office”, compreendendo-se o alinhamento entre o quadro de prioridades, a situação atual ou de partida e o objetivos de chegada em termos de qualificações e fatores críticos de sucesso.

Em termos de informação recolhida esta segue assim 2 linhas de abordagem, por um lado, perceber quais as principais competências e saberes fazer que as empresas detêm atualmente e são centrais para o seu negócio e para a sua competitividade; e quais as competências e saberes fazer que a empresa deverá desenvolver para fazer face ao quadro estratégico delineado como prioritário, bem como às expetativas e desafios do mercado:

- ▲ Competências e saberes fazer atuais:
 - Gestão da Inovação
 - Processos e Cooperação
 -
- ▲ Competências e saberes fazer futuros (a desenvolver):
 - Gestão da Inovação
 - Processos e Cooperação

3.4.1. Identificação de competências e saberes fazeres atuais

o Gestão da Inovação

No âmbito da gestão e inovação, as competências e saberes fazer atuais mais representativos segundo a percepção dos empresários das empresas da Fileira do "Home&Office" da região norte e centro são as de "inovação". Neste âmbito, os setores de "iluminação", "cerâmica" e "mobiliário metálico" são convergentes em termos de representatividade da mesma. Para o sector de "metalomecânica e ferragens" a "criatividade" surge contudo como a mais representativa, sendo a segunda ou terceira mais relevante em termos de representatividade para os restantes setores.

Competências atuais preferenciais – gestão e inovação

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Inovação	76,7	44,2	83,3	36,4
Pensamento crítico	51,2	40,4	31,3	59,1
Criatividade	48,8	40,4	64,6	65,5
Colaboração	30,2	25,0	27,1	11,8
Aprender a aprender	27,9	28,8	25,0	10,9
Resolução de problemas	11,6	9,6	72,9	45,5

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Competências digitais	7,0	15,4	27,1	13,6
Comunicação	4,7	3,8	14,6	18,2
Línguas	2,3	1,9	16,7	2,7
Inteligência emocional	0,0	9,6	12,5	10,9

Igualmente convergente surge a competência e saber fazer do “pensamento crítico”, a segunda mais relevante para 3 dos setores: “metalomecânica e ferragens”; “iluminação”, “cerâmica”. Desta forma, pode-se dizer que a inovação, criatividade e pensamento crítico surgem como as competências centrais convergentes entre as empresas dos 4 setores da fileira.

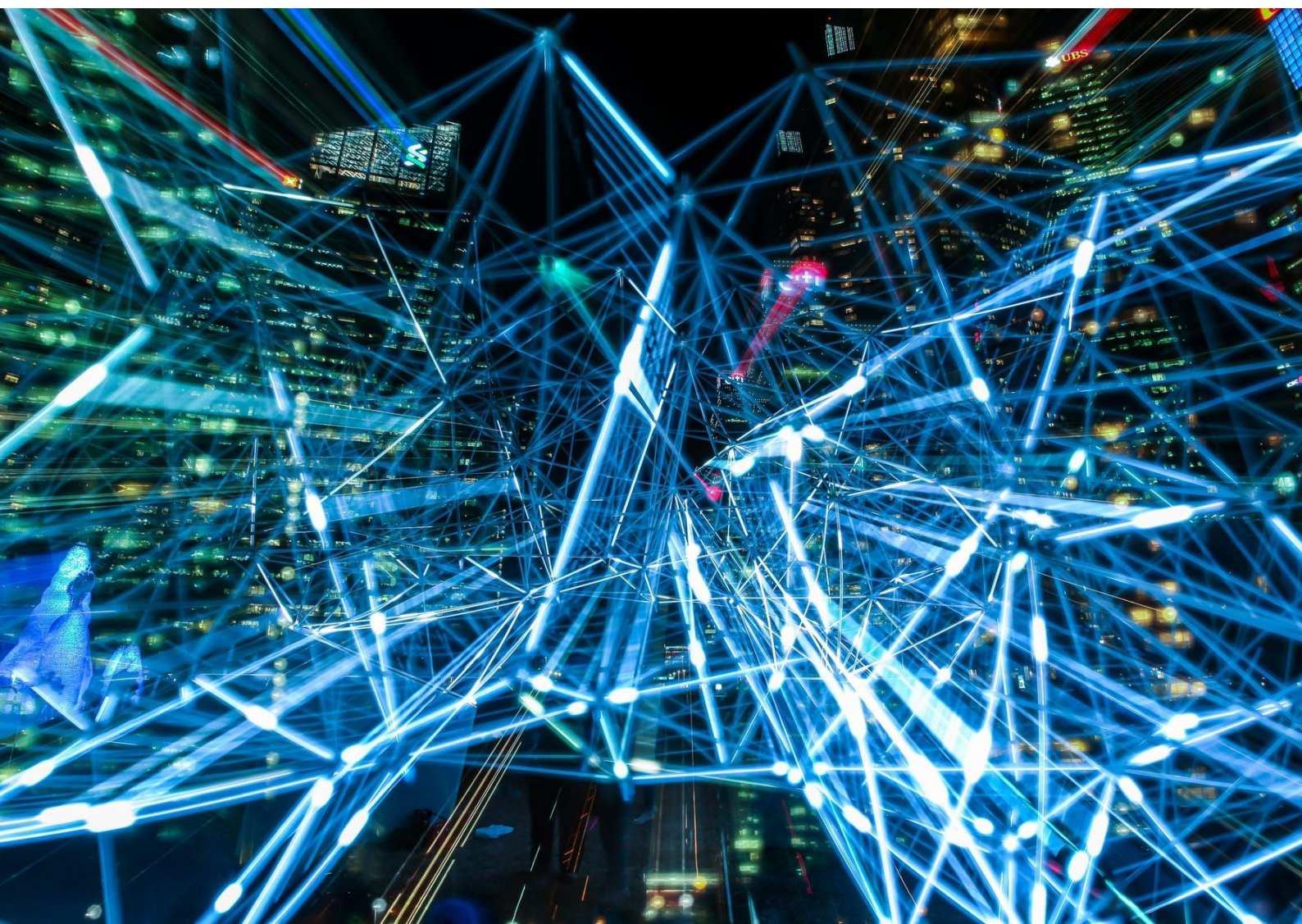
Em termos de outliers, a “resolução de problemas”, surge como uma competência central e saber fazer com elevada representatividade nos setores de “mobiliário metálico”.

Clusters convergentes em termos de competências e saberes fazer de gestão e inovação atuais

“Inovação”, “Criatividade” e “Pensamento crítico”

Clusters outliers em termos de competências e saberes fazer de gestão e inovação atuais

“Resolução de problemas”



o Processos e Cooperação

Nos processos e cooperação, ao contrário do que sucedeu com a gestão e inovação, existe uma competência central que se destaca pela convergência e representatividade entre todos os setores da Fileira, esta diz respeito de forma clara: a "automação".

Competências atuais preferenciais – processos e cooperação

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Automação	90,7	90,4	91,7	80,9
Inteligência artificial	41,9	0,0	6,3	0,0
Gestão "verde" de tecnologia e recursos	37,2	28,8	8,3	16,4
Interconectividade/gestão remota	14,0	61,5	31,3	0,0
3d Printing	7,0	3,8	4,2	10,9
Cibesegurança	7,0	0,0	2,1	2,7
Economia circular/remanufactura	0,0	5,8	8,3	22,7
Manufatura aditiva	0,0	19,2	8,3	0,0
Informação/Big Data	0,0	15,4	12,5	0,0

Porém, muito embora a convergência seja plena no que concerne à competência mais representativas entre todos os sectores, no que concerne aos processos e cooperação, nas restantes existem bastantes dicotomias.

A inteligência artificial e a gestão “verde” de tecnologia e recursos surgem com representatividades relevantes no sector de “iluminação”, sendo que este sector apenas é secundado no caso da competências de gestão “verde” de tecnologia e recursos pela “cerâmica” (ainda que com valores menos expressivos). O mesmo sucede com a interconectividade/gestão remota no caso do sector de “mobiliário metálico”.

Clusters convergentes em termos de competências e saberes fazer de processos e cooperação

“Automação”

Clusters outliers em termos de competências e saberes fazer de gestão de processos e cooperação

“Inteligência artificial”, “Gestão “verde” de tecnologia e recursos” e
“Interconectividade/gestão remota

3.4.2. Identificação de competências e saberes fazeres futuros

No âmbito da gestão e inovação as competências e saberes fazer que segundo a percepção dos empresários da região norte e centro dos setores da Fileira no futuro, apenas em 2 a representatividade da inovação surge inalterada, sendo a mais representativa: é o caso dos sectores de “iluminação” e metalomecânica e ferragens”.

Competências futuras preferenciais – gestão e inovação

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Inovação	69,8	40,4	77,1	62,7
Criatividade	60,5	46,2	75,0	60,9
Pensamento crítico	55,8	42,3	25,0	57,3
Aprender a aprender	51,2	69,2	25,0	35,5
Competências digitais	51,2	65,4	81,3	48,2
Colaboração	30,2	21,2	29,2	12,7
Inteligência emocional	27,9	76,9	6,3	2,7
Resolução de problemas	11,6	13,5	75,0	1,8

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Comunicação	4,7	73,1	41,7	0,9
Línguas	0,0	1,9	4,2	1,8

A criatividade mantém a tendência de representatividade entre as competências e saberes fazer atuais e futuros, surgindo 3 sectores onde apresenta a segunda maior representatividade: "iluminação", metalomecânica e ferragens" e "mobiliário metálico".

A "cerâmica é o sector da fileira onde as 3 competências atuais mais representativas não coincidem com as futuras, sendo no futuro, as mais representativas respetivamente: a Inteligência emocional, comunicação e aprender a aprender.

As competências digitais surgem também no sector do "mobiliário metálico" como outliers.

Clusters convergentes em termos de competências e saberes fazer de gestão e inovação futuros

"Inovação"; Criatividade"

Clusters outliers em termos de competências e saberes fazer de gestão e inovação futuros

"Pensamento Crítico"; Inteligências emocional; "Apreender a Aprender" e "Competências digitais"

Em termos de alinhamento entre os fatores atuais e futuras, se excetuarmos a inovação, criatividade e pensamento críticos, os restantes são divergentes, o que indicia uma percepção acerca de uma alteração dos modelos competitivos da Fileira no futuro e uma necessidade de adaptação.

- Processos e Cooperação

Nos processos e cooperação, e mais uma vez tal como sucedeu com a gestão e inovação, muito embora 3 dos 4 setores da Fileira tenha exibido a competências e saberes fazer de “automação” como os mais representativos, existem algumas divergências face ao contexto atual.

Competências futuras preferenciais – processos de cooperação

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Automação	90,7	9,6	83,3	78,2
Inteligência artificial	62,8	80,8	16,7	10,9
3d Printing	58,1	23,1	8,3	23,6
Gestão “verde” de tecnologia e recursos	41,9	48,1	52,1	16,4
Interconectividade/gestão remota	25,6	67,3	75,0	23,6
Manufatura aditiva	18,6	75,0	68,8	30,0
Economia circular/remanufactura	11,6	65,4	41,7	18,2
Cibesegurança	9,3	55,8	4,2	50,9
Informação/Big Data	0,0	78,8	14,6	6,4

	<i>Sector da Iluminação</i>	<i>Sector da Cerâmica</i>	<i>Sector do Mobiliário Metálico</i>	<i>Sector da Metalomecânica e Ferragens</i>
Comunicação	0,0	73,1	25,0	10,9
Flexibilidade	0,0	0,0	0,0	23,6
Escala Reduzida	0,0	0,0	0,0	2,7

Efetivamente, a automação deixa de ter a hegemonia da competência e saber fazer mais representativa em todos os setores, a inteligência artificial passa a ser a segunda mais representativa em 2 setores a "iluminação e "cerâmica".

As competências e saberes fazer relacionadas com informação/Big Data e Cibesegurança surgem como as segundas mais representativas nos sectores de "cerâmica" e "metalomecânica e ferragens", respetivamente. O 3D printing surge como a terceira competência mais representativa para o sector de "iluminação".

Clusters convergentes em termos de competências e saberes fazer de processos e cooperação futuros

"Automação"; "Inteligência artificial"

**Clusters outliers em termos de competências e saberes fazer de gestão de processos e
cooperação**

"Informação/Big Data", 3D Printing" e "Cibesegurança"

Em termos de alinhamento entre os fatores atuais e futuras, neste caso nota-se uma clara abertura do espectro de competências centrais e a desenvolver no futuro, face ao quadro de competências e saberes fazer estruturais atuais.



4. CONCLUSÕES

Partindo do conjunto de futuribles considerados mais relevantes pelo público nacional e internacional, criou-se contexto para a definição de áreas de qualificação e competências, identificando-se quais os itens mais relevantes para a atividade dos empresários portugueses e da Fileira Home&Office em geral, no futuro.

Tendo este estudo assumido desde o início o objectivo de promover a antecipação, a ação pró-ativa relativamente às variáveis incontroláveis do ambiente relevante da Fileira, e sabendo-se da vantagem competitiva que pode significar a liderança das competências futuras, avançou-se para a recolha de informação junto do público-alvo, que pudesse fornecer pistas para a identificação de quais as competências-centrais para fazer face, competitivamente, às realidades futuras consideradas mais relevantes para a atividade do Fileira.

4.1. Situação de Partida

Em termos gerais e comparativos, o sector do mobiliário metálico surge com o que apresenta maior densidade, seguido do sector de iluminação, do subsector das ferragens e subsectores de cerâmica, respetivamente.

Em termos Regionais, a região Centro, para a generalidade dos setores e subsectores é a região que apresenta a maior densidade empresarial neste Fileira, se excetuarmos o sector da iluminação e o subsector de fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico – 25991.

A região de Aveiro, constitui na Região Centro um pólo aglutinador das empresas destes sectores constituintes da Fileira Home&Office.

Já no que concerne aos funcionários, é possível verificar que o maior empregador é o sector da “cerâmica”, e a neste a região centro em particular, sobretudo na CAE 23412. A região norte surge especialmente proeminente no subsector de fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico – 25991

Do ponto de vista da performance, as empresas da CAE’s 2331 destacam-se em termos de negócios e estrutura de proveitos,

Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se consistentemente que os sectores cerâmicos, ferragens e mobiliário metálico, como os sectores com maiores estruturas de custos com pessoal.

Consistentemente aos resultados apurados em volume, a performance sectorial medida em VAB mantém os sectores cerâmicos, 23412 e 2331 como os que acrescentam maior valor acrescentado à fileira e às regiões onde atuam, seguidos pelos sectores de mobiliário metálicos, subsector de ferragens e, sector de iluminação respetivamente.

Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez, genericamente o sector de iluminação e os subsectores de ferragens surgem como os que evidenciam maior liquidez: neste caso, entre todos, os sectores cerâmicos são os que apresentam menor liquidez

No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade apresente resultados extremamente promissores para os sectores da fileira, sendo menos expressivo neste indicador os resultados do sector cerâmico, entre os restantes o de mobiliário metálico, iluminação e ferragens surgem como os mais representativos, respetivamente.

Na alavancagem uma vez mais o sector cerâmico apresenta os maiores rácios de alavancagem dos sectores constituintes da Fileira.

Do ponto de vista da rendibilidade as maiores rendibilidade surgem nos sectores de “iluminação” e “metalomecânico e ferragens”, sendo a mesma negativa para o sector cerâmico no período. No caso da

margem de lucro a tendência para os sectores de “iluminação” e “metalomecânico e ferragens” mantém-se, sendo a maior margem encontrada na CAE 25991.

Em termos de volume de negócio do ativo líquido, capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são promissores para os sectores de iluminação e metalomecânico e ferragens. Sendo que no caso da CAE 2331 este chega a ser negativo.

Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se que quer o lucro por empregado, quer os Prov. Operacionais são superiores nos subsectores do setor da metalomecânica e ferragens indicadores, o mesmo ocorre em termos de estrutura de Capital Próprio por empregado e Ativo total por empregado.

Em termos prospectivos, por referência ao estado da arte da realidade da fileira Home&Office da Região Norte e Centro de Portugal, relativamente à situação previsível para o futuro, podem-se identificar as seguintes grandes áreas chave, em torno de 3 Drivers sobre quais gravitam o conjunto de itens que foram mencionados e citados na pesquisa levada a cabo, como sendo factores/variáveis prementes no futuro

Neste ponto as competências-chave identificadas pelos empresários portugueses, tendo por base o que cada público sectorial definiu enquanto futuribles mais relevantes.

4.2. Segmentos e Drivers estratégicas

- Mercados

Do ponto de vista dos mercados, as principais convergências foram encontradas acerca das prioridades na:

- **Alemanha, França, Reino Unido, Holanda, EUA e Polónia.**

Em termos de valores outliers (partilhados por díades ou tríades sectoriais da Fileira) temos:

- **Qatar, Noruega, Rússia, Espanha**

- Setores

Em termos sectoriais, em termos de convergências transversais temos:

- **"Home", "Office", "Construção" "Decoração especializada", "Horeca", "Retail"**

Já no que respeito à abordagem de penetração ou expansão, verificou-se ou bipolarização:

- Foco em novos mercados: **iluminação e cerâmica.**
- Foco em mercado atuais: **"metalomecânica e ferragens" e "mobiliário metálico"**

4.3. Definição do Quadro Estratégico

- Vantagens Competitivas

No que concerne à identificação das Vantagens Competitivas Atuais. Em termos convergentes todos os sectores identificaram as seguintes vantagens:

- **Qualidade”, “Preço”, “Design”**

Grupos mais restritos de sectores (díades e tríades) identificaram as seguintes vantagens competitivas:

- **“Know-How”, “Flexibilidade” e “Serviço”**

Pondo em análise à identificação das Vantagens Competitivas Futuras, os diversos sectores da Fileira identificaram neste caso:

- **“Leadtime”, “fatores tecnológicos”; “design”; “logística”**

Uma vez mais, grupos de 2 a 3 setores identificaram os seguintes outliers:

- **Versatilidade” e “Preço”**

Em termos de alinhamento entre os fatores atuais e futuras, se excetuarmos o design e o preço que surgem, quer em fatores convergentes ou outliers em ambos os casos, os restantes fatores são divergentes, o que indicia uma percepção acerca de uma alteração dos modelos competitivos da Fileira no futuro.

- Prioridades Estratégicas Preferenciais

- Gestão e Inovação

Entre as prioridades estratégicas preferenciais identificadas nas áreas da gestão e inovação foram seriadas e clusterizadas as seguintes prioridades:

- **“Desenvolver produtos com novas funcionalidades” e “Design”**

No que diz respeito a prioridades outliers, temos:

- **“Desenvolver novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis”; “alargar os mercados atuais”; “Customização às necessidades do cliente”**

- Processos e Cooperação

Entre as prioridades estratégicas preferenciais identificadas nas áreas da Processos e Cooperação foram seriadas e clusterizadas as seguintes prioridades

- **“Tecnologias/ máquinas avançadas/ automação industrial/ robotização” e “novos processos produtivos orientados à eficiência (lean, Kaizen, JIT)”**

As prioridades outliers clusterizadas, temos:

- **“Processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente” e “otimizar a cadeia de abastecimento”**

- Comercial e Marketing

Entre as prioridades estratégicas preferenciais identificadas nas áreas Comercial e Marketing e Cooperação foram seriadas e clusterizadas as seguintes prioridades

- **“Presença em feiras internacionais, prospeção de novos mercados” e “aposta no marketing digital e redes sociais (linkedin, Facebook, Instagram)”**

As prioridades outliers clusterizadas correspondem à:

- **“Aposta no retalho virtual; Aposta no canal de venda online”**

4.3. Drivers de Qualificação

- Desafios do Mercado

Do ponto de vista dos Desafios do Mercado, aqueles que foram clusterizados convergentemente por todos os sectores da fileira, correspondem a:

- **Fatores/desafios tecnológicos” e ” Fatores/desafios de inovação”**

Os desafios de mercado outliers foram:

- **“Fatores/desafios ambientais/sustentabilidade”**

- Tendências do Mercado

Já no que concerne às de Tendências de Mercado aquelas que foram clusterizados convergentemente são as seguintes

- **“Alterações demográficas”**

Os outliers neste caso centram-se nas:

- **Alterações/mudanças de regulamentação”; “Escassez de fontes, recursos”**

- Tecnologias atuais mais influentes

Por fim, em relação às tecnologias atuais mais influentes estas foram clusterizadas em torno das seguintes áreas tecnológicas:

- **Tecnologias inteligentes “I&DT+I””**

4.4. Drivers de Competência e Saber Fazer

- Competências de Gestão e Inovação

As principais Competências e Saberes Fazer de Gestão e Inovação Atuais de modo convergente clusterizadas junto dos 4 setores analisados no âmbito da Fileira Home&Office são:

- **“Inovação”, “Criatividade” e “Pensamento crítico”**

Neste caso apenas alguns sectores conferiram uma representatividade relevante à seguinte competência e saber fazer:

- **Resolução de problemas”**

As principais Competências e Saberes Fazer de Gestão e Inovação Futuras que foram de modo convergente clusterizadas junto dos 4 setores analisados no âmbito da Fileira Home&Office são:

- **“Inovação” e “Criatividade”**

As principais Competências e Saberes Fazer de Gestão e Inovação Futuras outliers são:

- **Pensamento Crítico”; Inteligências emocional; “Apreender a Aprender” e “Competências digitais”**

Em termos de alinhamento entre os fatores atuais e futuras, se excetuarmos a inovação, criatividade e pensamento críticos, os restantes são divergentes, o que indicia uma percepção acerca de uma alteração dos modelos competitivos da Fileira no futuro e uma necessidade de adaptação.

- Competências de Processos e Cooperação

Passando às principais Competências e Saberes Fazer de Processos e Cooperação Atuais, foi clusterizadas de modo confluyente a competência e saber fazer de:

- **“Automação”**

As principais Competências e Saberes Fazer de Gestão e Inovação Atuais clusterizadas enquanto outliers são

- **“Inteligência artificial”, “Gestão “verde” de tecnologia e recursos” e “Interconectividade/gestão remota”**

Concentrando a análise às principais Competências e Saberes Fazer de Processos e Cooperação Futuras, foi clusterizadas de modo confluyente as competências e saberes fazer de:

- **“Automação”; “Inteligência artificial”**

As principais Competências e Saberes Fazer de Gestão e Inovação Futuras clusterizadas enquanto outliers são:

- **“Informação/Big Data”, 3D Printing” e “Cibesegurança”**

Em termos de alinhamento entre os fatores atuais e futuras, neste caso nota-se uma clara abertura do espectro de competências centrais e a desenvolver no futuro, face ao quadro de competências e saberes fazer estruturais atuais.

4.4. Recomendações

Estes foram os futuríveis com mais valor, em termos de impacto para a atividade futura dos diversos elementos inquiridos, e serão estes os pontos de rumo a partir dos quais cada empresa poderá fixar a sua rota, criando as estratégias e as ações que melhor se coadunem com as suas capacidades e os constrangimentos que essa realidade futura lhes coloca.

Através do apuramento destes dados e em consonância com o conjunto mais alargado de dados apontados no ponto precedente, será possível às empresas perceber de uma forma mais assertiva quais as oportunidades e ameaças que o futuro poderá apresentar.

Com a exposição deste quadro, cada empresário ou chefia das empresas nacionais, não desprezando a sua posição pessoal, poderá obter informação adicional que consiste na posição relativa da sua opinião em relação aos seus pares (a nível nacional).

Sectorialmente, foi possível encontrar uniformidade e convergência nas respostas por parte de quase todos os sectores em relação às áreas centrais de qualificação e competência consideradas, com algumas exceções e singularidades. Contudo, de um modo geral, pode-se concluir que existe convergência, entre os sectores, na percepção sobre as competências-chave tidas como mais importantes.

Em suma, “ser o primeiro a ver o futuro pode ser mais uma questão de ter uma lente grande-angular do que ter uma bola de cristal”, Gary Hamel. Tendo por base esta máxima, o presente estudo tentou provar através da identificação de todas estas realidades e da sua integração, um quadro referencial do futuro.

Cada empresário poderá agora, de acordo com a sua posição relativa na cadeia de valor do foco, identificar o mix de competências-chave, que pela justaposição entre os resultados da inteligência global, das competências segmentadas por área ou por sector, lhe permitam uma adaptação ecossistematicamente dinâmica, para traçar a rota que potencie os seus pontos fortes, tendo presente os dados relativos às principais variáveis do futuro, identificadas neste Estudo.

Este estudo surge como um mapa, a partir do qual se pretende que o empresários, baseando-se na sua visão e na interpretação dos conteúdos e dos contextos descritos, possam perceber a realidade e o mundo que os cerca, de modo mais fiável.

O Estudo tem como principal objectivo que os empresários das empresas que constituem os setores da Fileira Home&Office, possam traçar a sua rota, a partir dos dados e informação que este “mapa” oferece.

Tendo em consideração o conjunto dos resultados apurados, podem-se extrapolar um conjunto de recomendações para o contexto geral do futuro e das áreas de qualificação e competências-chave a desenvolver, que podem ser vistas como um ponto de partida para a discussão e reflexão integrada subsequente:

- Os esforços de formação orientados à alavancagem do cluster, dever-se-ão centrar nas zonas geográficas do Porto, Aveiro e Lisboa, uma vez que é nestes distritos que se encontra a melhor atractividade empresarial, que por consequência, implicam redes de relações interempresariais mais consistentes. Sendo nestes distritos onde se encontram os nós das redes que correspondem às empresas em melhor situação económica-financeira, poder-se-á tentacularmente exponenciar os resultados dos esforços de formação;
- Relativamente aos distritos de menor atractividade, a abordagem deverá ser de elevação global das competências, não numa perspectiva de alavancagem, mas de ancoragem aos sectores e distritos com maior atractividade, minimizando os seus pontos fracos;
- Os empresários devem pensar estrategicamente o desenvolvimento das competências-chave internas, tendo em consideração a integração e alinhamento: da sua realidade; das competências indicadas a nível global pelos empresários do seu sector; pelas competências identificadas pela inteligência global (nacionais); e as competências globais por área;

- As instituições associativas (empresariais), associações representantes do cluster, centros de I&D, organismos públicos, Centro de Recursos em Conhecimento (C.R.C.), entre outras, poderão servir-se desta referência do futuro e das competências-chave para o conquistar, para adequarem as suas ofertas formativas e outras, às necessidades que derivam desta informação;
- As entidades formadoras, instituições de ensino técnico e superior devem, a partir das prioridades em termos de competências-chave identificadas para o futuro, e em consonância com as estratégias e visões dos empresários, desenvolver conteúdos formativos que permitam a adaptabilidade da formação às prioridades do futuro;
- As diferentes instituições de ensino deverão ter por base, para a arquitectura dos seus conteúdos programáticos, as competências-chave apresentadas no presente estudo, que permitam o desenvolvimento de ferramentas cognitivas, não só para conquistar o futuro, como por inferência resolver os problemas que daí advêm;
- Os recém diplomados devem, ao aceder a este conteúdo informacional e intelligence, colocar as suas prioridades de formação e aquisição de know-how, nas áreas e competências-chave definidas pela inteligência global do cluster;
- Criação de novos precedentes sob a forma de contacto directo, entre os empresários nacionais e as instâncias internacionais do cluster;
- Necessidade de cooperação entre os diversos empresários ligados direta e indiretamente à Fileira, de modo a tornar os dados da inteligência global em inteligência partilhada para a acção;
- Necessidade de criar uma rede de disseminação de informação e conhecimento críticos entre os empresários nacionais

Existe contudo a necessidade de alinhamento das visões do futuro dadas como prioridades pelos empresários nacionais, face aos centros de decisão internacionais, ou sej, quem são verdadeiramente os donos de ordem dos processos competitivos e do sucesso das empresas da Fileira nacional.

Partindo das reflexões e especulações que decorrem da análise dos dados apresentados neste Estudo e cruzando com o estudo de forecasting de tendências de mercado internacionais poder-se-á fomentar através deste e desse instrumento um polo potenciador da discussão e reflexão, que permita aos empresários da Fileira identificarem o seu farol do futuro e traçar a sua própria rota.



5. METODOLOGIA

NOTA: Este Estudo resulta da integração e tratamento de informação decorrentes dos quatro estudo de diagnóstico desenvolvidos de modo individual para cada um dos sectores considerados e que constituem a Fileira do Home&Office nacional, a saber: Estudo de diagnóstico do Setor da "Iluminação"; Estudo de diagnóstico do Setor da "Cerâmica"; "Estudo de diagnóstico do Setor da "Metalomecânica e Ferragens"; Estudo de diagnóstico do Setor do "Mobiliário Metálico".

Desta forma, o processo de clusterização decorre da justaposição e cruzamento de dados, informação e tratamento realizados no âmbito de cada dos desses estudos dos quais este é em última análise devedor.

Desta forma, invariavelmente esta metodologias decorre das metodologias aplicadas nos outros estudo e dos métodos de recolha, tratamento e análise aí realizados, aos quais se aduzir o processo de clusterização e hermenêutica de resultados. Dessa forma, replica-se neste capítulo a metodologias de cada um dos estudos individuais, e junto se anexam as feermnats de recolha como forma de contextualização destes resultados a quem apenas fizer uso deste estudo e não de todos em conjunto.

- Método

O vínculo mais paradigmático das bases conceptuais encontra-se na criação e identificação do modelo metodológico-operacional, que não é mais que a passagem dos conceitos teóricos para a criação de instrumentos de cariz prático/ação que veiculem as características e as formas expostas, em termos de recolha, tratamento e análise de dados e informação.

O vínculo mais paradigmático das bases conceptuais encontra-se na criação e identificação do modelo metodológico-operacional, que não é mais que a passagem dos conceitos teóricos para a

criação de instrumentos de cariz prático/acção que veiculem as características e as formas expostas, isto em termos de recolha, tratamento e análise de dados e informação.

A metodologia implementada neste estudo correspondeu a um conjunto de métodos e técnicas de recolha, tratamento e análise de dados, que conjuntamente, concorreram para que se alcançassem os princípios conceptualmente definidos.

As escolhas metodológicas foram efectuadas partindo de uma base de sustentabilidade conceptual definida pelos seguintes conceitos caracterizadores desta metodologia: a integração, a sistémica, o holismo e a reflexibilidade

Para que se pudessem alcançar os objetivos informacionais definidos como outputs do Estudo e se materializassem os pressupostos conceptuais foram necessários métodos que viabilizassem o alcance desses mesmos objetivos. Desse modo, existiu uma relação direta entre os objetivos definidos e os métodos escolhidos.

À medida que os pressupostos conceptuais e os objetivos foram materializados em métodos e técnicas de recolha, tornaram-se tangíveis e operacionalizáveis, permitindo a realização prática da investigação e o alcance dos resultados.

Não interessa gerar informação que não seja aplicada, da qual não resulte atuação prática. A informação só faz sentido e só alcança o seu objetivo (constrói um todo coerente) se permitir a criação de conhecimento – informação aplicada à prática.

Deste modo procurou-se uma redundância global de dados através das técnicas e fontes utilizadas na recolha:

- ▲ Recolha de dados económico-financeiros das fileiras em análise (dados universais)
- ▲ Pesquisa bibliográfica on-line e off-line;
- ▲ Entrevistas estruturadas a amostra do público nacional (empresários/diretores)

Como pela utilização de técnicas de tratamento complementares:

- ▲ Método Análise de conteúdo;
- ▲ Método de Análise documental clássica e moderna;
- ▲ Método quantitativo de cruzamento algorítmico de dados económicos e financeiros.
- ▲ Clusterização de dados informação e conteúdos decorrentes dos processos e estudos de Diagnóstico de cada um dos sectores que constituem a Fileira.

É uma análise integrativa, holística e sistémica, na medida em que todos os dados e resultados tornaram a ser cruzados e interpretados de modo relacional e recíproco entre si.

5.1. Estrutura recolha de dados

5.1.1. Pesquisa bibliográfica em bases de dados profissionais

A aplicação do método de pesquisa bibliográfica em bases de dados profissionais surgiu em termos de processo, decorrido pouco tempo depois do início do método de pesquisa bibliográfica intensiva em suporte on-line – bases de dados com informação económico-financeira (informação sobre as IES empresas nacionais do setor nas CAE 25991 - Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico e CAE 25720 - Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens).

Para abreviar o processo de tratamento que se seguiria à recolha, procurou-se, nos casos em que fosse possível, definir à priori a base algorítmica de cruzamento de dados, com o intuito de evitar que erros de introdução inviabilizassem o seu cruzamento posterior ou o atrasassem irremediavelmente.

A aplicação do método de pesquisa bibliográfica intensiva deu início à investigação em termos de recolha de dados e informação. Numa abordagem por processo, este foi o primeiro procedimento adotado. Daí que se possa mencionar que os métodos subsequentes decorrem diretamente dos resultados obtidos com a pesquisa bibliográfica intensiva.

De facto, se se assumir uma perspetiva holística e de complementaridade, foi a partir e por influência das fontes encontradas, dos dados e informação recolhidos, que os restantes métodos de recolha foram aplicados.

Desde logo, a escolha dos métodos de recolha e a sua hierarquização temporal em termos de aplicação, assentou na geração de um efeito de sinergia e relacionamento que permitisse, por um lado, aumentar a quantidade de dados e informação recolhidos, e por outro lado, que cada método

pudesse contribuir, completando os espaços de lacuna em termos de recolha do método precedente.

Utilizando os métodos como um todo interconectado foi possível coligir os dados e informação dos diversos aspetos da realidade de cada um dos mercados a estudar.

Ainda assim, o espaço temporal que mediou a aplicação da pesquisa bibliográfica intensiva e a pesquisa em bases de dados profissionais foi, por razões óbvias, bastante curto.

Este processo de recolha alimentou a recolha de informação económica e financeira para a caracterização do universo total das empresas inscritas na CAE de referência do projeto e inerente ao setor em análise.

Esta recolha que sustentou o benchmarking de resultados económicos/financeiros e de performance teve por base o universo total das empresas do distrito de Aveiro, da região Centro e Norte – NUT III, e todas empresas inscritas no território nacional para o setor/CAE selecionado (Portugal continental e ilhas). Reitera-se o carácter universal (e não amostral) dos dados recolhidos analisados neste ponto do presente estudo.

5.1.2. Pesquisa bibliográfica on-line e off-line

Pesquisa bibliográfica de informação secundária. Consiste na seriação intensiva de fontes de informação com o intuito de recolher exaustivamente informação, criando um quadro de informação estrutura e sistematizada para decisão.

Entre as diversas fontes secundárias de informação formais e informais selecionadas e utilizadas na recolha de dados e informação para este estudo, podem-se destacar as seguintes:

- ▲ Recolha de dados a partir de estatísticas nacionais / governamentais;

- ▲ Bases de dados profissionais a partir de fontes de informação nacionais e internacionais (Eurostat, O.C.D.E., DTI, O.N.U, Datamonitor,, ABINform, MarketAcess, diretórios empresariais Kompass, Coface, Informa, entre outros).
- ▲ Recolha de dados a partir de fontes oficiais internacionais - dados estatísticos internacionais;
- ▲ Recolha de dados a partir de fontes institucionais - associações nacionais e comerciais internacionais;
- ▲ Recolha de dados a partir de fontes especializadas – análises técnicas e relatórios anuais de sectoriais, de países e áreas de negócio;
- ▲ Recolha de dados a partir de bibliotecas de informação e bases de dados profissionais sobre empresas;
- ▲ Recolha de dados a partir de bases de dados profissionais – informação sobre países e negócios;
- ▲ Recolha de dados a partir de dados e informação em revistas especializadas;
- ▲ Recolha de dados a partir de informação generalista e especializada.

Apresenta-se infra a descrição do processo de pesquisa bibliográfica intensiva:

- ▲ A pesquisa foi iniciada obedecendo à multi-triangularidade de investigadores, realizada de modo independente pelos investigadores;
- ▲ O processo de pesquisa iniciou-se em termos operacionais, com a pesquisa na Internet através de diversos motores de busca, desmultiplicando-se de seguida por inúmeros sítios de acesso público e privado, procurando um conjunto diversificado

de fontes de informação, partindo de booleanos referentes a cada uma das realidades a recolher;

- ▲ Tendo por referência este ponto de partida, foram-se cruzando referências e booleanos, e dessa forma foram-se desmultiplicando as abordagens em termos de suportes, fontes, e por fim de dados e informação recolhidos;
- ▲ Multi-triangularidade de suportes de informação – embora a pesquisa intensiva se tenha iniciado on-line, através de motores de busca, portais genéricos, revistas on-line, páginas das empresas, páginas especializadas, sítios oficiais, etc.) recolha de dados e informação constante em papers, white papers, working papers, notícias, press-releases, artigos, etc.; teve também ramificações off-line, contactos diretos privilegiados nos mercados.

De seguida apresentam-se as fontes de informação identificadas por área:

- ▲ Depósitos de informação científica e técnica on-line
- ▲ Fontes de informação empresarial – empresas e associações
- ▲ Fontes de informação sobre países
- ▲ Revistas especializadas (revistas e jornais on-line)
- ▲ Jornais especializados
- ▲ Fontes de informação estatística oficial
- ▲ Fontes de informação europeia
- ▲ Fóruns especializados
- ▲ Diretórios de conhecimento - artigos e papers
- ▲ Motores de pesquisa genéricos
- ▲ Observatórios nacionais e internacionais
- ▲ Centros Informação – Livrarias on-line/off-line e e-books
- ▲ Catálogos de dados
- ▲ Glossários
- ▲ Apontadores de guias e ferramentas de investigação

▲ Catálogos bibliográficos

Após a justaposição e cruzamento de fontes e a respetiva eliminação de fontes exatamente iguais, recolhidas por cada um dos investigadores, chegou-se a um número final de fontes a utilizar. A fase seguinte compreendeu a recolha de dados e informação nas diversas fontes de informação selecionadas on-line e off-line.

Noutro sentido, e com uma transferabilidade direta para o plano, há que reiterar a importância dos diversos contactos informais com responsáveis de empresas, associações, parceiros, que ajudaram decisivamente na orientação da investigação e clarificação do interesse e dos caminhos de oportunidade definidos.

Depois desta fase de recolha, procedeu-se a nova justaposição de dados e informação, quer para apurar a acuidade dos dados e informação recolhida, quer para sistematizar o processo e evitar repetições inúteis. Nesta fase de recolha, todos os dados ficaram prontos a serem utilizados e cruzados pelas ferramentas planeadas e definidas.

5.1.3. *Entrevista estruturada*

A entrevista estruturada é método de recolha que se apoia numa sequência de perguntas ou interrogações que se dirigem a um conjunto de indivíduos (entrevistados), que neste caso envolverão um conjunto de questões no sentido de enquadrar estrategicamente o sector e as suas orientações e perfilar e prospetivar o contexto futuro das qualificações e competências futuras.

Em termos de objetivos a alcançar com este método, estes assentaram sobretudo numa premissa de base:

- ▲ A utilização de um método de recolha privilegiado e exaustivo de dados e informação crítica de elevado grau de estruturação, que serão essenciais para a criação do quadro geral de tendências a serem cruzados e tratar com vista à obtenção de conclusões e orientações gerais para cada enfoque de informação a preencher.

Esta entrevista estruturada realizou-se por meio de relação de comunicação direta entre inquiridor e inquirido (entrevistado), neste caso o inquiridor formulou as perguntas e registou-as quadro de introdução de resultados previamente formatado.

Em termo de fontes, dados e informação a recolher, estas foram orientadas para a:

- ▲ Recolha e dados junto de uma amostra obtida representativa de empresários, do sector alvo no distrito de Aveiro (Região Norte e Centro).

Em termos de fases ou etapas no desenvolvimento deste processo de pesquisa, podem-se identificar as seguintes:

- ▲ Conceção do guião de entrevista;
- ▲ Pré-teste do questionário transversal aos 4 estudos setoriais que constituem o projeto) - realizado junto de 8 empresas);
- ▲ Reformulação do questionário de acordo com os erros encontrados e identificados pela amostra selecionada para o pré-teste;
- ▲ Identificação do universo total e da amostra representativa da população;
- ▲ Seleção dos inquiridores a aplicar o questionário;
- ▲ Aplicação do questionário/inserção de dados em software de tratamento adequado.

As entrevistas (vide guião de entrevista em anexo 1) foram realizadas de modo direto e preferencialmente presencial, nas próprias instalações das empresas auscultadas.

Todas as entrevistas realizadas foram controladas em primeira instância pelos próprios entrevistadores aquando da sua realização. Numa segunda fase, ordenadas, classificadas e revistas segundo as variáveis de classificação. Posteriormente foram analisadas todas as respostas de forma a encontrar qualquer incongruência que invalidasse a sua utilização. A supervisão realizada na segunda fase processou-se após o dia de realização da entrevista e teve por objetivo aferir a qualidade dos dados recolhidos.

O guião de entrevista é constituído por 10 questões, destas 5 questões abertas e 5 de questões fechadas. No caso das questões fechadas estas encerram processos de múltipla escolha. Todas as questões foram tratadas estatisticamente, tendo por base os princípios de confidencialidade.

Nesta situação específica a recolha dos dados primária não foi realizada por amostragem. Pelo contrário, foi tido em consideração o universo total de empresas presente no sector na região Norte e Centro, ou seja um universo de 91 empresas. Os dados foram recolhidos a partir de dados e informação primária, tendo sido utilizada, de modo otimizado, aos recursos e às mais valias que cada fonte de informação poderia introduzir no Estudo. Em anexo apresenta-se a listagem de todas as empresas inscritas neste CAE na região norte e centro de Portugal.

Em termos de amostra obtida em contexto de entrevistas realizadas, para o efeito foram estabelecidos os níveis de confiança e o erro-padrão admitido para as generalizações a efetuar. Assim, para um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de amostragem de 10,75%, a amostra obtida após a recolha foi de 50 entrevistas, para o caso dos sectores de metalomecânica e ferragens – nas CAE 25991 - Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico e CAE 25720 - Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens.

5.2. Estrutura de tratamento de dados

Foi desenvolvido um tratamento baseado no mapeamento e construção de cenários de decisão aplicando técnicas de mining da informação quantitativa e qualitativa recolhida, integrando-a num sistema de cruzamento, validação e análise de resultados.

Trata-se de um método de tratamento de dados exclusivamente quantitativo e visa tratar dados pelo estabelecimento de relações entre eles. Este método de tratamento privilegia a criação de cruzamento entre indicadores previamente selecionados, com informação cruzável, que permite a obtenção de índices de caracterização contextualização diversos, aplicáveis sobretudo a dados numéricos/brutos.

Uma das grandes mais-valias desta técnica, centra-se na possibilidade que esta dá de complexificar e aprofundar o tipo de análise que é possível implementar, permitindo desenvolver uma abordagem um pouco mais extensa de que a simples transposição dos dados secundários para modelos de tratamento geográficos ou gráficos.

Estes são modelos e algoritmos desenvolvidos internamente pela equipa de investigação, tem por base um modelo de cruzamento de dados e de criação de modelos de tipo ranking.

Em termos de fases de aplicação este método caracteriza-se pela:

- ▲ Identificação e seriação de indicadores que sejam pertinentes e possíveis de cruzar;
- ▲ Criação da base algorítmica que permita a criação de índices criados logicamente,
- ▲ Implementação e aplicação do algoritmo aos dados e informação selecionada;
- ▲ Obtenção dos indicadores, caracterizadores da situação/realidade em estudo.



6. BIBLIOGRAFIA

- ▲ ABINform, - Proquest - inurl: http://www.proquest.com/products-services/abi_inform_complete.html
- ▲ Centro estatístico do Reino Unido – inurl : <https://www.ons.gov.uk/>
- ▲ Destatis - Departamento Federal de Estatística Alemão - inurl: <https://estatis.de/>
- ▲ Dialog – inurl: <http://www.profound.com/>
- ▲ DNBDirect – inurl: <https://www.informadb.pt/idbweb/>
- ▲ Dodge Data & Analytics – inurl: <http://construction.com>
- ▲ Estatísticas da Bélgica - Inurl: <http://statbel.fgov.be>
- ▲ Instituto Nacional de Estatística – inurl: www.ine.pt
- ▲ Instituto Nacional de Estatística e de Estudos Económicos Francês - www.insee.fr/
- ▲ Instituto Nacional de Estatística e estudos económicos da França – inurl: <http://bdm.insee.fr/>
- ▲ Instituto Nacional de Estatística Espanhol – Inurl: <http://www.ine.es/>

- ▲ Jovenel, Bertrand (1964). "L'art de la conjecture". Futuribles, Éditions du Rocher, Monaco
- ▲ Kompass – inurl: <http://pt.kompass.com/>
- ▲ Market Access – inurl: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>
- ▲ NIST-Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia – inurl: <http://nist.gov/>
- ▲ O.C.D.E. – inurl: <http://stats.oecd.org/>
- ▲ O.N.U. – inurl: <http://unstats.un.org/u>
- ▲ Pesquisas empresariais Worldbank – inurl: <http://www.enterprisesurveys.org>
- ▲ Prahalad, C.K., Hamel, Gary (1995). "Competindo pelo Futuro", Editora Campus, Ltda, Rio de Janeiro, Brasil, ISBN: 85-7001-945-9
- ▲ Prahalad, C.K., Ramaswamy, Venkat (1994). "The Future of Competition", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, ISBN: 1-57851-953-5
- ▲ The World Factbook - Agencia Central de Inteligencia – inurl: <http://cia.gov/>
- ▲ Toffler, Alvin (1970). "Future Shock", Editora Random House, New York ISBN

Anexo

Anexo I

- GUIÃO DE ENTREVISTA HOME&OFFICE

GUIÃO DE ENTREVISTA HOME&OFFICE

Este questionário surge no âmbito de um estudo que está a ser desenvolvido pela Figueiro&Rodrigues na Fileira Home&Office da região de Aveiro, para a Associação Empresarial de Águeda e Associação Empresarial do Concelho de Oliveira de Azeméis. Trata-se de um estudo multisetorial que procura definir as qualificações e competências que devem sustentar a competitividade das empresa e devem ser apoiadas no futuro. As respostas são estritamente confidenciais, sendo tratadas estatisticamente.

A - FOCOS DE MERCADO FUTUROS

1. Quais os mercados/países alvo externos preferenciais no futuro (a 5 anos). Escolha os 5 principais

2. Setores alvo preferenciais no futuro (a 5 anos). Escolha os 3 principais

3. Em 5 anos pretende vender para os mesmos mercados e setores ou outros?

Mercados

Mesmos

☐ Outros

☐
☐

Mesmos

☐

Setores

Mesmos

☐ Outros

4. Quais são para a empresa, as principais prioridades estratégicas, para daqui a 5 anos? Qual o mais importante – apenas 1.
Gestão e Inovação

	Sim	Não	Mais importante
Desenvolver produtos com novas funcionalidades e design			
Desenvolver novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis			
Desenvolver em parceria com universidades, clusters, empresas para criar novos produtos			
Customização às necessidades do cliente			
Aposta no segmento médio			
Aposta no segmento de preço			
Alargar os mercados atuais			
Outra: Qual?			

Processos e Organização

	Sim	Não	Mais importante
Tecnologias/máquinas avançadas/Automação industrial / Robotização			
Otimizar a cadeia de abastecimento			
Novos processos produtivos orientados à eficiência (lean, Kaizen, JIT)			
Obter certificações internacionais			
Processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente			
Logística inbound e outbound			
Economia circular/reciclagem e remanufatura			

Clusterização de competências para qualificação de atividades e produtos inovadores da região e FCS para a inovação

156

Cofinanciado por:

Outra: Qual?			
--------------	--	--	--

Comercial e Marketing

	Sim	Não	Mais importante
Aposta no marketing digital e redes sociais (linkedin, Facebook, Instagram)			
Presença em feiras internacionais, prospeção de novos mercados			
Aposta no retalho virtual; Aposta no canal de venda online			
Adotar modelos de negócio de partilha de conhecimento com clientes			
Aposta em marcas próprias			
Ferramentas digitais (CRM, ERP...etc)			
Outra: Qual?			

B - COMPETITIVIDADE

5. Principal vantagem competitiva atual – porque vende no mercado externo, porque ganha à concorrência? Porque compram a si e não ao concorrente? (Enumere as 3 mais relevantes (1 mais importante 3 a menos importante))

6. Qual a tecnologia mais influente na sua área de negócio (independentemente de a utilizar ou não)?

7. No futuro, os principais desafios que o mercado lhe colocará a 5 anos advém de que fatores? (escolha 1)

	Escolha apenas 1
Fatores Tecnológicos	
Fatores Organizacionais	
Fatores Financeiros	
Fatores Marketing	
Fatores Ambientais/sustentabilidade	
Fatores Inovação	
Outra: Qual?	

8. Quais os fatores/variáveis mais relevantes na venda daqui a 5 anos? (enumera 3)

C - PROSPETIVA DE COMPETÊNCIAS/QUALIFICAÇÕES

9. Quais as principais competências/saber fazer ou conhecimentos que a empresa tem agora e que são essenciais para ganhar clientes e quais os mais relevantes daqui a 5 anos?

Gestão e Inovação

Competências/saber fazer/conhecimentos	Detém agora	Quais Precisa melhorar Selecione apenas 3
Inovação		

Criatividade		
Inteligência emocional		
Comunicação		
Colaboração		
Línguas		
Aprender a aprender		
Resolução de problemas		
Pensamento crítico		
Competências digitais		
Outras: Quais?		

Processos e Organização

Competências/saber fazer/conhecimentos	Detém agora	Quais Precisa melhorar Selecione apenas 3
Automação		
Cibesegurança		
Inteligência artificial		
Manufatura aditiva		
3d Printing		
Informação/Big Data		
Gestão “verde” de tecnologia e recursos		
Economia circular/remanufactura		
Interconectividade/gestão remota		
Outras: Quais?		

10. Quais as principais tendências que vão influenciar o seu negócio? Escolha 2 das mais importantes

Competências/saber fazer/conhecimentos	Escolha 2 opções
<i>Alterações demográficas</i>	
<i>Mudanças climáticas</i>	
<i>Escassez de fontes, recursos (alimentares, energético, etc)</i>	
<i>Urbanização crescente</i>	
<i>Tecnologias inteligentes e conectividade</i>	
<i>Servicização</i>	
<i>Comércio globalizado em torno de produtos principais</i>	
<i>Mudança na regulamentação internacional (energética, ambiental e outras)</i>	
Outras: Quais?	