



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

HOME  
& OFFICE

  
associação empresarial do concelho de oliveira de azeitão

# Estudo de Diagnóstico do Setor da Cerâmica

Cofinanciado por:

COMPETE  
2020

PORTUGAL  
2020



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

## Estudo de diagnóstico do Setor da Cerâmica

Edição – 2019

© 2019 Figueiro&Rodrigues, Lda



“Our only security is



# Our ability to change"

# PRÓLOGO

Na criação de uma estratégia integrada e coerente, existem outros fatores para além dos intimamente relacionados com a prospetiva e a antecipação, entre os quais se podem referenciar os que dizem respeito à inovação e desenvolvimento de competências. Se por um lado, os primeiros podem ser vistos enquanto processos de compreensão e formulação das “forças competitivas e, ao mesmo tempo, processos abertos de descoberta e incrementalismo proposital” (Pralahad et al; 1995); os segundos apresentam-se como as forças essenciais para a criação de ofertas e respostas positivas às (potenciais) solicitações futuras identificadas.

Cada um dos conceitos (inovação e desenvolvimento de competências), desempenham um papel central na organização e definição empresarial dos nossos tempos. Mas esta só será sustentável e aproveitável na medida em que seja uma atitude contínua, um objetivo constantemente inalcançado, uma meta inacabada, pois só esta atitude permitirá desenvolver os mecanismos e internalizar uma praxis de mudança e geração de maior valor, não só pelo ganho de colaboradores mais competentes, como pela criação de ofertas inovadoras.

Esta proposição só será possível pelo investimento num dos capitais mais importantes na era do conhecimento, o capital intelectual: os recursos humanos da empresa. “Nada é mais precioso do que o humano. É a fonte das outras riquezas, critério e vida portadora de todo o valor” (Lévy; 1994). Ao promover e apoiar o desenvolvimento e o alinhamento desta vertente da empresa em ordem à sua estratégia e visão partilhada (baseada nas necessidades prospectivadas), será possível alcançar a liderança das competências em determinada área, e nessa medida assumir uma posição competitiva invejável nesse contexto.

Se uma determinada empresa ou sector tiver a liderança das competências futuras, estará a sedimentar e sustentabilizar a sua capacidade para “ganhar” o mercado pela excelência das suas ofertas e pelas competências dos seus recursos. Mas mais do que isso, terá um back-up de capital intelectual que lhe poderá facilitar um retorno de investimento temporalmente sustentável, pela escalada na pirâmide negocial da estrutura do cluster.

O desenvolvimento de novas competências como resposta às exigências do mercado, mas sobretudo a antecipação dessas competências, oferecem às empresas uma vantagem competitiva inestimável no jogo competitivo com os seus concorrentes. Aqueles que investirem (financeira e estrategicamente) no alinhamento das suas competências centrais relativamente aos fatores críticos de sucesso prospectivados no futuro, acelerarão o seu lead time global face ao mercado, e muito particularmente a sua capacidade de diferenciação relativamente à concorrência.

Por outro lado, potenciar-se-ão as condições de atratividade, de fixação de core-activities, e a associação de novos leading roles, permitindo o aumento da importância e a subida na hierarquia estruturo-funcional das empresas nacionais, assim como uma participação mais ativa e preponderante na criação da realidade e dos contextos de mercado em que atuam.

# ÍNDICE

1. EXPLORAÇÃO DAS MELHORES OPORTUNIDADES .....	11
1.1. Focos de diferenciação.....	12
1.2. Objetivos.....	15
2. BENCHMARKING ECONÓMICO FINANCEIRO E DE PERFORMANCE .....	18
2.1. Caracterização Económico/financeira e contextualização de performance.....	20
2.1.1. <i>Análise Económico Financeira dados Nacionais –CAE 2331</i> .....	20
a) Enquadramento geral do setor.....	20
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	23
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	24
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	25
e) Caracterização da Rendibilidade.....	26
f) Caracterização da Operação .....	27
g) Caracterização da Produtividade .....	28
2.1.2. <i>Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro</i> .....	29
a) Enquadramento geral do setor.....	29
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	32
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	33
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	34
e) Caracterização da Rendibilidade.....	35
f) Caracterização da Operação .....	36
g) Caracterização da Produtividade .....	37
2.1.3. <i>Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro</i> .....	38
a) Enquadramento geral do setor.....	38
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	41
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	42
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	43
e) Caracterização da Rendibilidade.....	44









# 1. EXPLORAÇÃO DAS MELHORES OPORTUNIDADES

## 1.1. Focos de diferenciação

O aproveitamento de vantagens competitivas e a exploração das melhores oportunidades de negócio desenvolvem-se cada vez mais num contexto de procura internacional, uma vez que os quadros globais de prosperidade baseiam-se cada vez menos em contextos de negócio regionais ou nacionais. Não obstante, os processos de internacionalização têm inerente um conjunto de condicionantes, escolhas estratégicas e táticas que introduzem uma nova complexidade às decisões estratégicas e táticas das empresas.

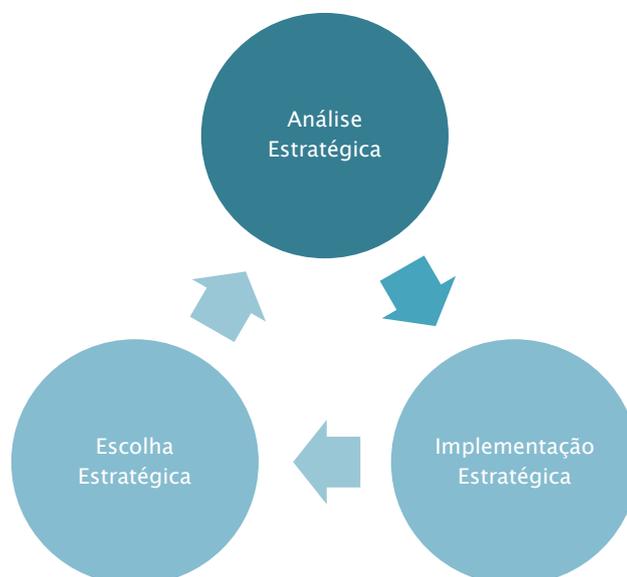
O mercado internacional aciona novos desafios e graus de exigência às organizações que nele atuam, empurrando-as para novos parâmetros e bases de competitividade mais rigorosas e exigentes. A envolvente próxima do negócio alarga-se, bem como o grau de risco e de incerteza na decisão e ação a desenvolver.

O mercado global adensa a diversidade. Nem todos os clientes são iguais, há desigualdades e diferenças inevitáveis. Os mercados/clientes e as suas perceções acerca dos produtos e das empresas assumem diferentes padrões, que são efetivamente um quadro hierarquizado de oportunidades e ameaças à sua atividade. Estas devem ser identificadas e integradas na estratégia de adaptação e comunicação da empresa e maximizados para a aquisição de vantagem face à concorrência.

Num contexto de atuação global, a organização deve estar preparada para uma adaptação constante dos seus produtos e processos para o aproveitamento de novas oportunidades de

negócio. Na prática, a organização tem que manter um fluxo equilibrado com o mercado, procurando conhecer e antecipar mudanças, para ajustar o seu produto e “chegar” a cada público.

De forma a gerirem estrategicamente os seus processos de internacionalização os decisores necessitam diminuir a incerteza associada aos processos de ajustamento e adaptação a novos mercados, procurando conhecer e antecipar tendências e definir focos de atratividade e risco associados aos novos mercados.



Infográfico I – Processo estratégico

Os clientes não estão à espera de sentir as necessidades para “exigir” às organizações e ao mercado a sua satisfação. A necessidade deve ser identificada e conhecida antecipadamente, para que quando esta seja latente as empresas não só estejam preparadas para fornecer o produto ou a solução imediatamente, como “fazer o cliente conhecê-la”.

A identificação e análise de tendências revelam espaços de oportunidade para o negócio, reduzindo o risco e a incerteza das decisões estratégicas, comerciais ou outras. Através dos resultados apurados com este estudo a empresa poderá promover novos modelos de qualificação do seu negócio, novos conceitos ou produtos, traçando cenários de entrada e adaptação com vista ao melhor aproveitamento das “janelas de oportunidade de negócio” e evitando os “espaços competitivos ocupados” pela concorrência ou expostos e condicionados por fatores de risco.

## 1.2. Objetivos

- ▲ Levamento e conhecimento das competências centrais críticas das indústrias e fileiras da região, mormente do setor da “Cerâmica” capazes de criar massa crítica para agregação da Fileira “Home&Office” na Região Centro e Norte de Portugal;
- ▲ Definição do quadro estratégico e as competências e FCS diferenciadores e prioridades e estratégias de qualificação e especialização inteligente para o futuro
- ▲ Visão e Prioridades estratégicas das empresas e da fileira
- ▲ Identificação de mercados e segmentos prioritários
- ▲ Identificação das competências centrais futuras.
- ▲ Alinhamento das competências centrais face às competências prioritárias futuras estrategicamente definidas pelos setores clientes internacionais das empresas da Fileira “Home&Office” e do setor da “Cerâmica” em particular;





```
"MIRROR_X":  
od.use_x = True  
od.use_y = False  
od.use_z = False  
"MIRROR_Y":  
od.use_x = False  
od.use_y = True  
od.use_z = False  
"MIRROR_Z":  
od.use_x = False  
od.use_y = False  
od.use_z = True
```

```
on at the end - add back the dese  
lect=1  
select=1  
scene.objects.active = modifier  
red" + str(modifier ob  
select = 0  
text.selected_objects[0]  
objects[0].name], select = 1  
lease select exactly two objects.
```

RATOR CLASSES

```
operator):  
to the selected object"  
mirror_mirror_x"  
is not None
```

## 2. BENCHMARKING ECONÓMICO FINANCEIRO E 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.

A análise do sector encontra-se dividida em diferentes enfoques e perspetivas de abordagem. Por um lado, começa-se por se desenvolver uma caracterização económico/financeira e contextualização de performance tendo por base o ano 2017 e os 5 anos precedentes, através de informação primária recolhida das IES das empresas dos setores em análise.

Esta abordagem inclui a caracterização económica através da caracterização e evolução de proveitos, caracterização e evolução dos custos, rendibilidade, atividade, produtividade. Tem ainda por base a caracterização financeira – equilíbrio financeiro CP, fundo de maneio, 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 nas regiões
- ▲ 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's 2331, xxxxx, xxxxx, sendo ainda contextualizados os resultados a 5 anos, para 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

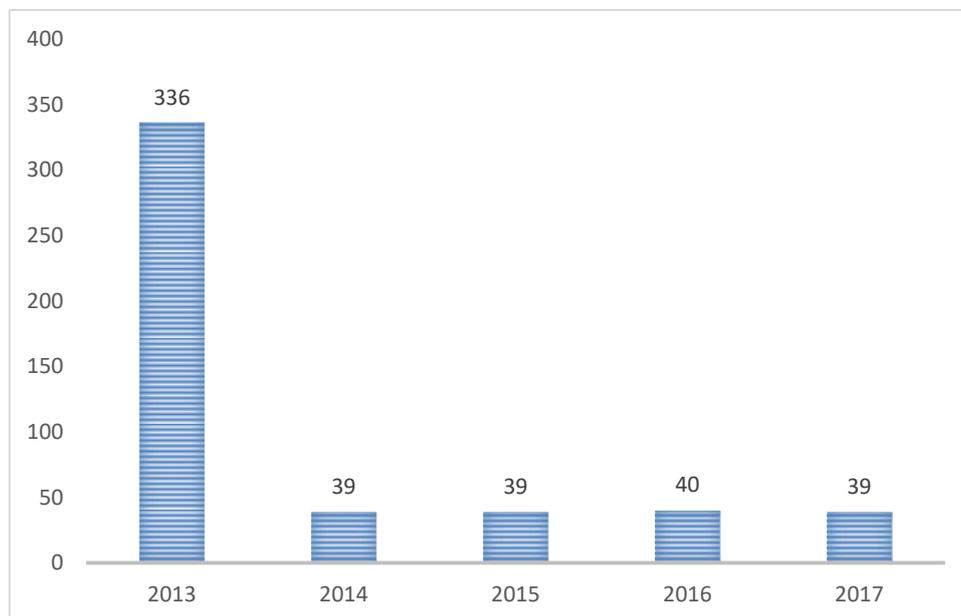
## 2.1. Caracterização Económico/financeira e contextualização de performance

### 2.1.1. Análise Económico Financeira dados Nacionais –CAE 2331

#### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor a nível nacional: a densidade empresarial, o volume de negócios e antiguidade das empresas que constituem o setor.

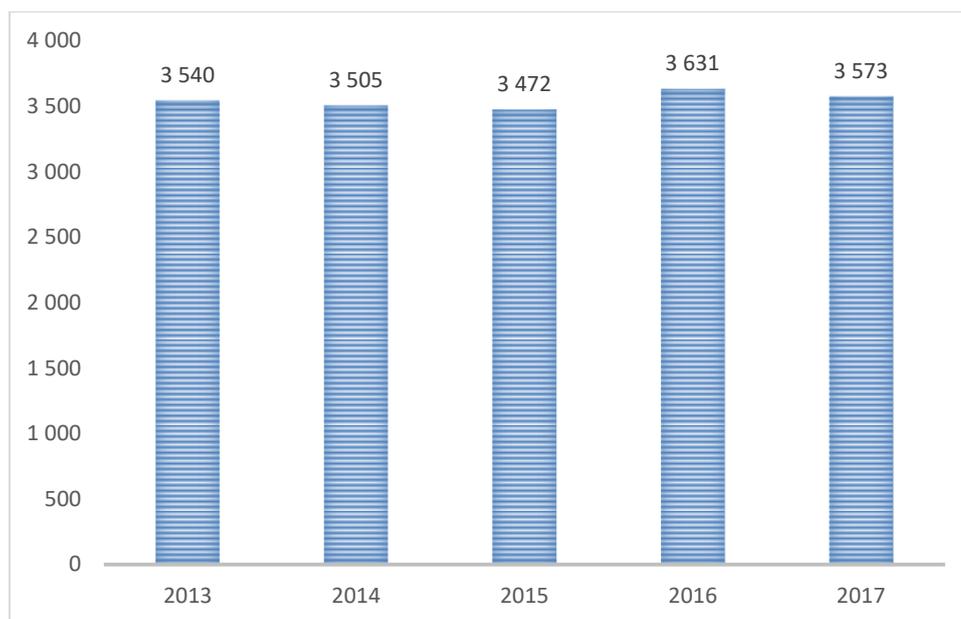
#### **Evolução do número de empresas 2013-2017**



#### **Factos:**

- Em 2017 existiam 39 empresas em Portugal a atuar nesta CAE, revelando a diminuição de uma empresa face a 2016, menos 297 face a 2013.

### Evolução do número de funcionários – 2013-2017



#### Factos

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 3.573 postos de trabalho. Verificou-se uma diminuição de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, cerca de 240.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 33 novos postos de trabalho em Portugal.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	369.162.000 €	363.411.000 €	349.022.000 €	342.989.000 €	354.243.000 €
Volume de Negócios	350.741.000 €	344.316.000 €	334.643.000 €	329.469.000 €	332.085.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, após a quebra acentuada em 2013 e 2014.
- Em relação ao volume de negócios este cresce com valores mais significativos do que no ano anterior, na ordem dos 16 milhões.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	369.162.000 €	363.411.000 €	349.022.000 €	342.989.000 €	354.243.000 €
Volume de Negócios	350.741.000 €	344.316.000 €	334.643.000 €	329.469.000 €	332.085.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	125.445.000 €	129.181.000 €	121.506.000 €	119.274.000 €	122.478.000 €
Custos com o Pessoal	74.732.000 €	73.233.000 €	68.111.000 €	68.054.000 €	69.536.000 €
Cashflow's	12.041.000 €	24.684.000 €	19.575.000 €	28.273.000 €	22.669.000 €
Valor acrescentado bruto	95.239.000 €	106.127.000 €	89.552.000 €	105.553.000 €	104.096.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo no último ano nos CMVMC, na ordem dos quase 4 milhões. Ainda assim em termos de custos com pessoal verifica-se a tendência de crescimento patente nos últimos anos, desde 2014.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota um decréscimo significativo, cerca de 10,9 milhões.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	2,00	2,00	2,20	2,20	2,17
Rácio de liquidez geral	1,11	1,13	1,28	1,29	1,20
Rácio de liquidez dos acionistas	1,89	1,81	1,55	1,55	1,51
Rácio de solvabilidade (%)	46,62%	45,74%	44,41%	44,38%	43,69%
Alavancagem (%)	71,34%	73,97%	80,09%	84,78%	86,46%

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se a manutenção da situação histórico, tendo apenas crescido os rácio de liquidez dos acionistas.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade cresceu quase 1% mantendo a tendência, existindo o aspeto negativo do decréscimo da alavancagem.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço (em M€)**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	598.909	621.974	613.149	620.445	598.909
Capital	279.192	284.474	272.312	275.377	279.192
Outros capitais próprios	81.606	97.185	93.769	93.269	81.606
	197.586	187.290	178.543	182.681	197.586
Passivo-MLP	147.445	157.401	175.189	176.885	147.445
Dívidas a Terceiros-MLP	131.297	136.254	156.579	156.479	131.297
Outro passivo-MLP	16.148	21.147	18.614	20.404	16.148
	4.609	1.425	760	2.150	4.609
Passivo-CP	172.272	180.103	165.646	168.185	172.272
Dívidas financeiras-CP	51.722	53.036	42.904	56.588	51.722
Outras dívidas a terceiros-CP	68.198	79.543	77.652	71.678	68.198
Outro passivo-CP	52.353	47.526	45.091	39.917	52.353
Total do capital próprio e do passivo	598.909	621.974	613.149	620.445	598.909
Fundo de maneió	226.286	229.562	236.141	279.558	226.286

e) Caracterização da Rendibilidade

## Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	-3,81%	1,61%	-0,40%	3,21%	1,91%
Rendibilidade do capital investido (%)	-1,40%	2,62%	0,28%	3,75%	3,32%
Rendibilidade do total do activo (%)	-1,78%	0,74%	-0,18%	1,42%	0,84%
Margem de lucro (%)	-2,88%	1,26%	-0,32%	2,58%	1,37%

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance muito negativa, assumindo todos os indicadores scores negativos, caindo drasticamente face a anos anteriores. Assinale-se por exemplo a rendibilidade do capital próprio que cai 4,42% e a margem de lucro que passa de 1,26% para -2,88%.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,87	0,82	0,78	0,76	0,84
Capacidade de cobrir juros	-2,07	1,08	1,00	1,70	0,94
Stock Turnover	2,41	2,33	2,30	2,24	2,28
Prazo médio de recebimentos (dias)	138	152	167	208	170
Prazo médio de pagamentos (dias)	67	79	80	75	72

**Factos**

- Em termos de capacidade de cobrir juros os resultados de 2017 não são promissores, diminuindo a capacidade de cobrir juros.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito positivo, diminuindo o prazo de recebimentos e mas diminuiu também o prazo de pagamentos.

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	6	4	3	2	1
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	83	73	74	67	70
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	24,34	25,75	25,41	26,62	25,57
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	20	19	19	18	18
Capital Próprio por empregado (Mil)	40	35	34	33	35
Fundo de maneiio por empregado (Mil)	35	35	33	31	32
Ativo total por empregado (Mil)	89	83	84	79	80

**Factos**

- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento consistente em quase todos os indicadores com aumentos consistentes.

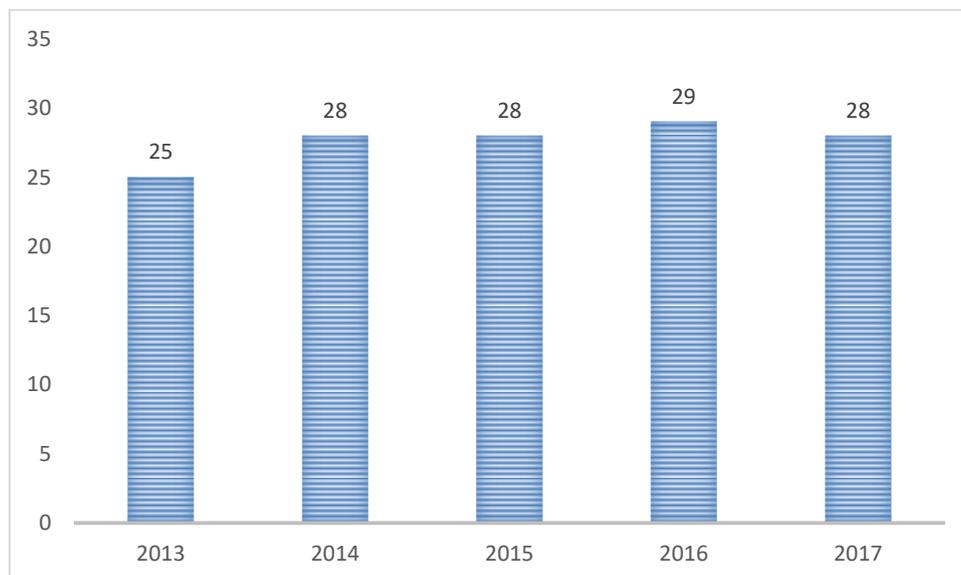
## 2.1.2. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro

NOTA: por existir apenas uma empresa do setor na região norte, optou por não desenvolver neste caso a análise para a região norte.

### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível da região centro: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

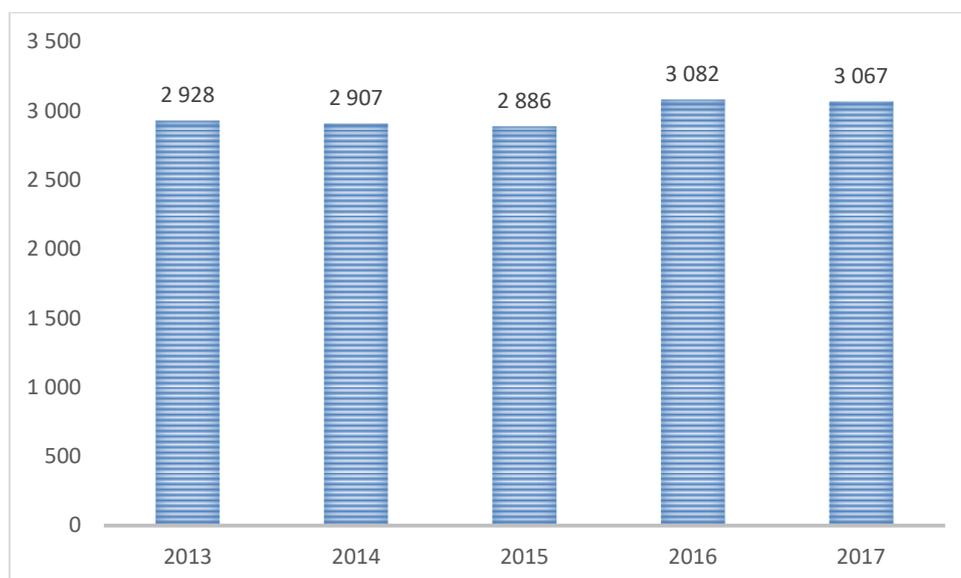
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 28 empresas em Portugal a atuar, revelando uma diminuição de 1 face a 2016 e o aumento de 3 face a 2013.

## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 3.067 postos de trabalho. Verificou-se um decréscimo de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, na ordem dos 15.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 139 novos postos de trabalho na Região Norte.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	329.722.000 €	323.719.000 €	305.873.000 €	298.458.000 €	306.074.000 €
Volume de Negócios	309.167.000 €	304.097.000 €	293.423.000 €	287.508.000 €	286.259.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, ainda expressivo, cerca de 6 milhões.
- Em relação ao volume de negócios este sobre tal como os proveitos operacionais.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	329.722.000 €	323.719.000 €	305.873.000 €	298.458.000 €	306.074.000 €
Volume de Negócios	309.167.000 €	304.097.000 €	293.423.000 €	287.508.000 €	286.259.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	116.502.000 €	120.601.000 €	111.519.000 €	108.863.000 €	111.642.000 €
Custos com o Pessoal	63.086.000 €	61.478.000 €	56.435.000 €	55.998.000 €	57.002.000 €
Fluxos de caixa	10.449.000 €	21.175.000 €	17.560.000 €	25.080.000 €	19.541.000 €
Valor acrescentado bruto	81.527.000 €	89.450.000 €	74.876.000 €	88.943.000 €	87.023.000 €

**Factos**

- Em linha com o todo nacional, do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo no último ano, contudo verifica-se um aumento dos custos com pessoal.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota em decréscimo significativo.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,83	1,82	2,04	2,04	2,05
Rácio de liquidez	1,04	1,07	1,24	1,25	1,19
Rácio de liquidez dos acionistas	1,79	1,68	1,45	1,44	1,38
Rácio de solvabilidade (%)	44,71%	43,53%	42,46%	42,41%	41,48%
<b>Alavancagem (%)</b>	<b>77,20%</b>	<b>81,08%</b>	<b>87,49%</b>	<b>92,92%</b>	<b>96,13%</b>

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se o crescimento em linha com a situação histórica, tendo igualmente crescido os rácios de liquidez, todos eles.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade cresceu mantendo a tendência, existindo o aspeto negativo do decréscimo da alavancagem.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

## Caracterização da estrutura de Balanço

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	598.909	621.974	613.149	620.445	598.909
Capital	279.192	284.474	272.312	275.377	279.192
Outros capitais próprios	81.606	97.185	93.769	93.269	81.606
	197.586	187.290	178.543	182.681	197.586
Passivo-MLP	147.445	157.401	175.189	176.885	147.445
Dívidas a Terceiros-MLP	131.297	136.254	156.579	156.479	131.297
Outro passivo-MLP	16.148	21.147	18.614	20.404	16.148
	4.609	1.425	760	2.150	4.609
Passivo-CP	172.272	180.103	165.646	168.185	172.272
Dívidas financeiras-CP	51.722	53.036	42.904	56.588	51.722
Outras dívidas a terceiros-CP	68.198	79.543	77.652	71.678	68.198
Outro passivo-CP	52.353	47.526	45.091	39.917	52.353
Total do capital próprio e do passivo	598.909	621.974	613.149	620.445	598.909
Fundo de maneo	226.286	229.562	236.141	279.558	226.286

e) Caracterização da Rendibilidade**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2016	2015	2014	2013	2012
Rendibilidade do capital próprio (%)	-4,81%	0,35%	-1,19%	2,34%	0,67%
Rendibilidade do capital investido (%)	-1,92%	1,90%	-0,26%	3,26%	2,73%
Rendibilidade do total do activo (%)	-2,15%	0,15%	-0,51%	0,99%	0,28%
Margem de lucro (%)	-3,48%	0,27%	-0,91%	1,85%	0,48%

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance negativa, assumindo todos os indicadores scores negativos, caindo drasticamente face a anos anteriores, sobretudo a rendibilidade do capital próprio e margem de lucro (em linha com o score nacional).

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,89	0,84	0,78	0,75	0,81
Capacidade de cobrir juros	-2,49	0,51	-0,01	1,31	0,55
Stock Turnover	2,56	2,52	2,49	2,39	2,37
Prazo medio de recebimentos (dias)	130	148	167	218	181
Prazo medio de pagamentos (dias)	69	83	83	80	76

**Factos**

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido e stock turnover, os resultados de 2017 são promissores, contudo existe um decréscimo abrupto da capacidade de cobrir juros.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito positivo nos recebimentos, atingindo o prazo mais baixo dos últimos 5 anos., tendo diminuído o prazo de crédito ainda que me linha com as mais-valias obtidas no recebimento).

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	-3	1	0	3	-3
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	103	100	101	98	103
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	20,25	20,16	19,52	19,84	20,25
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	21	20	20	19	21
Capital Próprio por empregado (Mil)	78	78	78	79	78
Fundo de maneio por empregado (Mil)	63	63	68	80	63
Activo total por empregado (Mil)	168	171	177	177	168

**Factos**

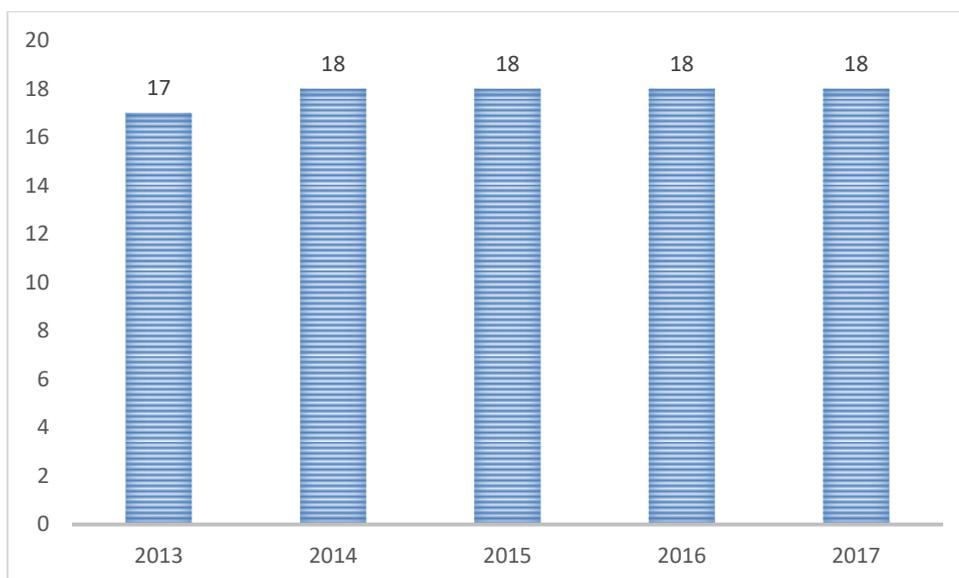
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento muito ténue em alguns indicadores, e a manutenção em grande parte dos restantes, em quase todos os indicadores, à exceção do ativo total por empregado e lucro por empregado.

### 2.1.3. Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro

#### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível da região centro: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

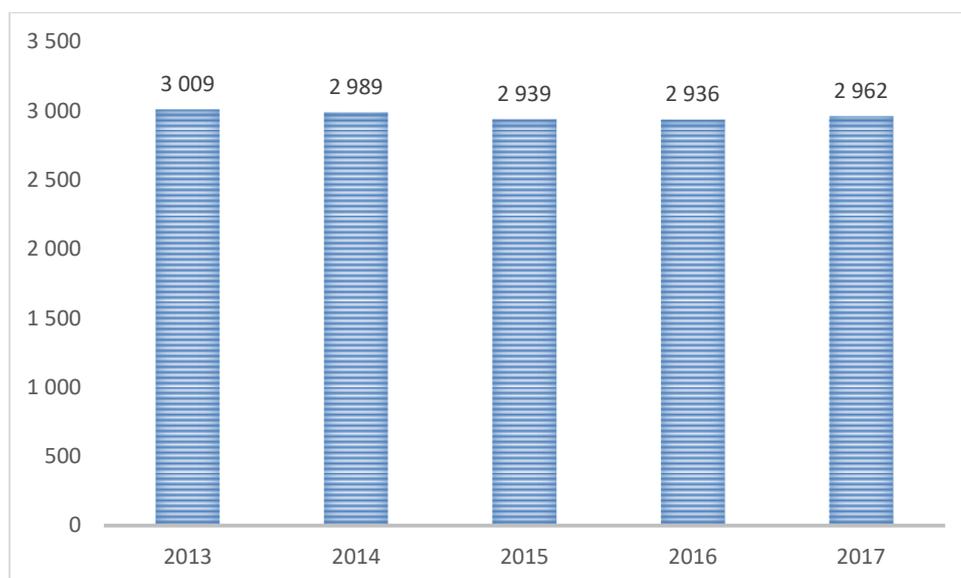
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 18 empresas em Aveiro a atuar em 2017, revelando a manutenção do número de empresas desde 2014.

## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 2.962 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, cerca de 26.
- Nos últimos 5 anos o setor perdeu 138 postos de trabalho na Região Centro.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	316.138.000 €	307.079.000 €	305.117.000 €	300.507.000 €	310.690.000 €
Volume de Negócios	302.162.000 €	290.888.000 €	295.819.000 €	291.095.000 €	293.713.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se o aumento de proveitos operacionais e do volume de negócio, atingindo os valores mais altos dos últimos 5 anos, com valores de crescimento muito expressivos - cerca de 11,2 milhões.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	316.138.000 €	307.079.000 €	305.117.000 €	300.507.000 €	310.690.000 €
Volume de Negócios	302.162.000 €	290.888.000 €	295.819.000 €	291.095.000 €	293.713.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	107.388.000 €	109.121.000 €	107.324.000 €	105.723.000 €	108.475.000 €
Custos com o Pessoal	63.889.000 €	61.258.000 €	58.705.000 €	58.884.000 €	60.165.000 €
Fluxos de caixa	5.631.000 €	20.049.000 €	16.716.000 €	26.276.000 €	20.660.000 €
Valor acrescentado bruto	76.451.000 €	88.103.000 €	76.300.000 €	92.715.000 €	91.052.000 €

**Factos**

- Em linha com o todo nacional, e com a região centro, do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo no último ano., ao contrário dos custos com pessoal.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota em decréscimo relevante – na ordem dos 11,6 milhões..

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	2,07	2,14	2,34	2,32	2,28
Rácio de liquidez	1,16	1,23	1,39	1,38	1,28
Rácio de liquidez dos acionistas	1,91	1,85	1,65	1,68	1,66
Rácio de solvabilidade (%)	46,81%	46,78%	45,90%	45,88%	45,27%
<b>Alavancagem (%)</b>	71,31%	71,79%	74,95%	79,44%	80,51%

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se uma diminuição ainda que pouco significativa, tendo apenas crescido os rácio de liquidez dos acionistas.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade cresceu (pouco) mantendo a tendência, existindo o aspeto negativo do decréscimo da alavancagem (pouco também).

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	252.071	255.455	242.707	248.328	252.071
Capital	77.353	92.872	88.351	88.001	77.353
Outros capitais próprios	174.719	162.583	154.355	160.901	174.719
Passivo-MLP	138.017	148.990	165.381	167.706	138.017
Dívidas a Terceiros-MLP	123.708	126.724	145.977	146.237	123.708
Outro passivo-MLP	14.308	22.266	19.407	21.470	14.308
Passivo-CP	181.914	191.230	171.354	173.091	181.914
Dívidas financeiras-CP	58.388	59.813	46.661	59.990	58.388
Outras dívidas a terceiros-CP	68.493	81.687	77.917	71.677	68.493
Outro passivo-CP	55.038	49.731	46.774	41.419	55.038
Total do capital próprio e do passivo	572.007	595.673	579.441	589.117	572.007
Fundo de manio					

e) Caracterização da Rendibilidade**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	-5,59%	1,60%	0,14%	4,54%	3,14%
Rendibilidade do capital investido (%)	-2,66%	2,51%	0,46%	4,51%	4,08%
Rendibilidade do total do activo (%)	-2,62%	0,75%	0,06%	2,08%	1,42%
Margem de lucro (%)	-4,17%	1,28%	0,11%	3,68%	2,24%

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance muito negativa, assumindo todos os indicadores scores negativos, caindo drasticamente face a anos anteriores, em linha com o total nacional; mas neste caso com a rendibilidade do capital próprio e margem de lucro a assumir valores de quebra extraordinários.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,88	0,81	0,79	0,77	0,87
Capacidade de cobrir juros	-3,63	0,99	1,11	2,21	1,22
Stock Turnover	2,42	2,30	2,33	2,26	2,32
Prazo medio de recebimentos (dias)	141	156	171	218	174
Prazo medio de pagamentos (dias)	63	75	77	72	68

**Factos**

- Em termos de capacidade de cobrir juros os resultados de 2017 são muito negativos, diminuindo muito a capacidade de cobrir juros, contudo verifica-se um aumento no volume de negócio do ativo líquido e stock turnover.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um desagravamento do prazo médio de recebimentos, que contudo foi seguido por um prazo de crédito também superior.

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	-3	1	0	3	-3
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	98	98	98	96	98
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	20,24	19,93	19,33	19,49	20,24
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	20	19	19	19	20
Capital Próprio por empregado (Mil)	67	69	70	71	67
Fundo de maneio por empregado (Mil)	54	55	60	73	54
Activo total por empregado (Mil)	152	160	167	169	152

**Factos**

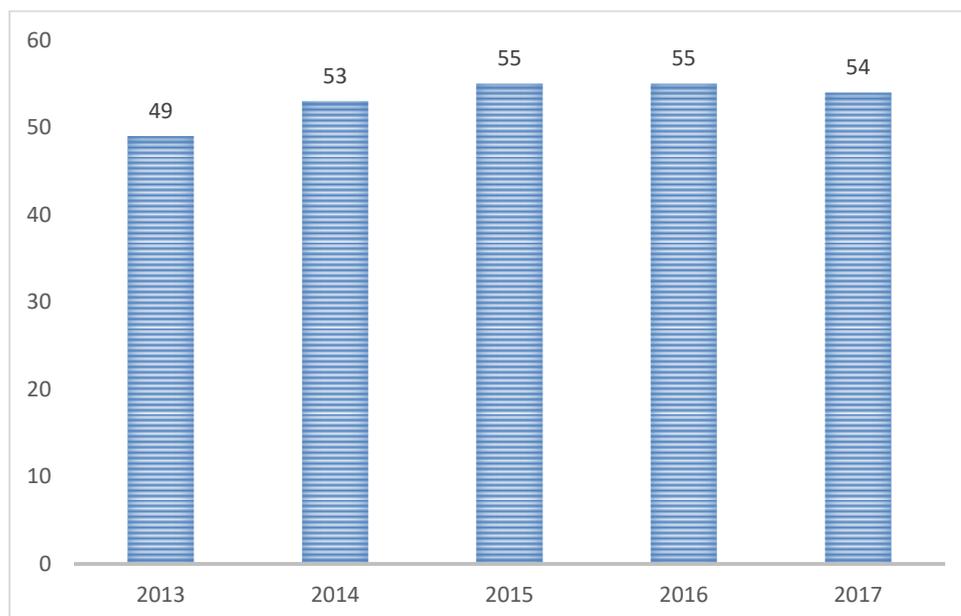
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um decréscimo do lucro por empregado, sendo que à exceção do custo médio por empregado e proveitos sobre custos que cresceram e mantém estes indicadores tendencialmente negativos.

## 2.2.1. Análise Económico Financeira dados Nacionais – CAE 23412

### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor a nível nacional: a densidade empresarial, o volume de negócios e antiguidade das empresas que constituem o setor.

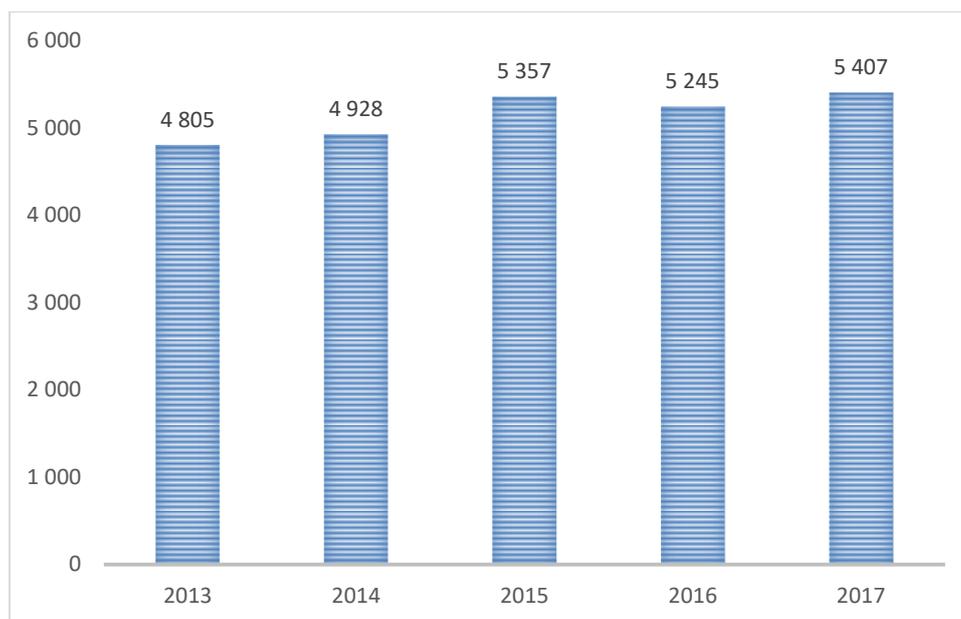
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 54 empresas em Portugal a atuar em 2017
- , revelando um aumento de 5 face a 2013 e uma diminuição de 1 empresas face a 2016.

### Evolução do número de funcionários – 2013-2017



#### Factos

- As 54 empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 5.407 postos de trabalho. Verificou-se uma diminuição substancial de postos de trabalhos entre 2016 e 2017 em cerca de 162.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 602 novos postos de trabalho em Portugal.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	232.350.000 €	227.068.000 €	208.063.000 €	187.871.000 €	178.814.000 €
Volume de Negócios	225.276.000 €	211.812.000 €	201.459.000 €	178.110.000 €	167.161.000 €

### Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais mantendo a trajetória de crescimento dos últimos 5 anos – cresceu cerca de 5 milhões no último ano.
- Em relação ao volume de negócios este cresce ainda que com valores mais significativos que no ano anterior, na ordem dos 13,4 milhões.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

## Demonstração de Resultados – 2013 a 2017

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	232.350.000 €	227.068.000 €	208.063.000 €	187.871.000 €	178.814.000 €
Volume de Negócios	225.276.000 €	211.812.000 €	201.459.000 €	178.110.000 €	167.161.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	70.599.000 €	69.041.000 €	69.167.000 €	60.109.000 €	56.895.000 €
Custos com o Pessoal	76.914.000 €	73.203.000 €	73.503.000 €	68.572.000 €	67.194.000 €
Cashflow's	24.158.000 €	24.639.000 €	12.707.000 €	8.836.000 €	6.548.000 €
Valor acrescentado bruto	110.448.000 €	110.475.000 €	92.412.000 €	85.476.000 €	80.956.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um aumento no último ano. Ainda assim em termos de custos com pessoal verifica-se o maior crescimento dos últimos 2 anos.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota em decréscimo, mas incipiente – 27.000€.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,36	1,39	1,40	1,44	1,57
Rácio de liquidez geral	0,89	0,92	0,89	0,89	0,96
Rácio de liquidez dos acionistas	0,65	0,67	0,58	0,60	0,64
Rácio de solvabilidade (%)	30,39%	30,75%	28,29%	28,26%	28,63%
Alavancagem (%)	153,51%	155,77%	180,44%	176,98%	176,81%

**Factos**

- Centrado a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um decréscimo em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade caiu mantendo a tendência de volatilidade, existindo ainda o aspeto negativo do decréscimo da alavancagem pela primeira vez em 5 anos.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço (em M€)**

Rádios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	126.980	129.158	115.171	99.217	126.980
Capital	64.515	64.172	66.549	52.754	64.515
Outros capitais próprios	62.470	64.988	48.624	46.468	62.470
Passivo-MLP	167.164	169.358	176.852	146.837	167.164
Dívidas a Terceiros-MLP	134.902	139.787	149.794	126.297	134.902
Outro passivo-MLP	32.263	29.573	27.058	20.542	32.263
Passivo-CP	123.728	121.507	115.030	105.063	123.728
Dívidas financeiras-CP	27.766	31.827	30.958	28.760	27.766
Outras dívidas a terceiros-CP	31.188	29.520	30.120	39.688	31.188
Outro passivo-CP	64.774	60.160	53.957	36.613	64.774
Total do capital próprio e do passivo	417.870	420.018	407.058	351.122	417.870
Fundo de maneió	117.649	122.459	116.593	93.464	117.649

e) Caracterização da Rendibilidade**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	10,93%	12,12%	5,08%	1,08%	-2,18%
Rendibilidade do capital investido (%)	7,20%	8,63%	3,00%	3,04%	1,81%
Rendibilidade do total do activo (%)	3,32%	3,73%	1,44%	0,31%	-0,62%
Margem de lucro (%)	5,97%	6,90%	2,97%	0,55%	-1,13%

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance negativo em todos os rácios, ainda assim com variações não muito expressivas.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,79	0,76	0,71	0,76	0,76
Capacidade de cobrir juros	2,44	1,97	2,23	0,81	0,43
Stock Turnover	4,02	3,90	3,53	3,23	3,26
Prazo medio de recebimentos (dias)	141	151	152	143	139
Prazo medio de pagamentos (dias)	64	64	71	68	66

**Factos**

- Em termos de de volume de negócio sobre o ativo liquido, capacidade cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são promissores, verificando-se aumentos em todos eles.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito positivo, diminuindo o prazo de recebimentos e mantendo o prazo de pagamentos.

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	3	2	1	0	3
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	43	42	39	38	43
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	33,11	32,98	35,27	36,50	33,11
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	14	14	14	14	14
Capital Próprio por empregado (Mil)	23	22	21	19	23
Fundo de maneo por empregado (Mil)	22	23	22	20	22
Activo total por empregado (Mil)	77	74	72	68	77

**Factos**

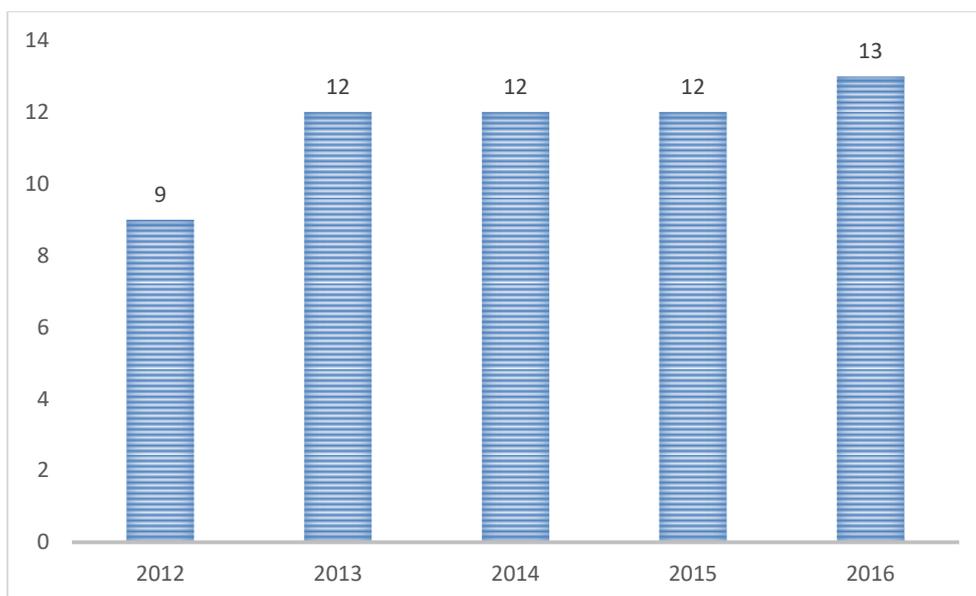
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento em quase todos os indicadores, excetuando o fundo de maneo pro empregado.

## 2.2.2. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Norte

### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível da região norte: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

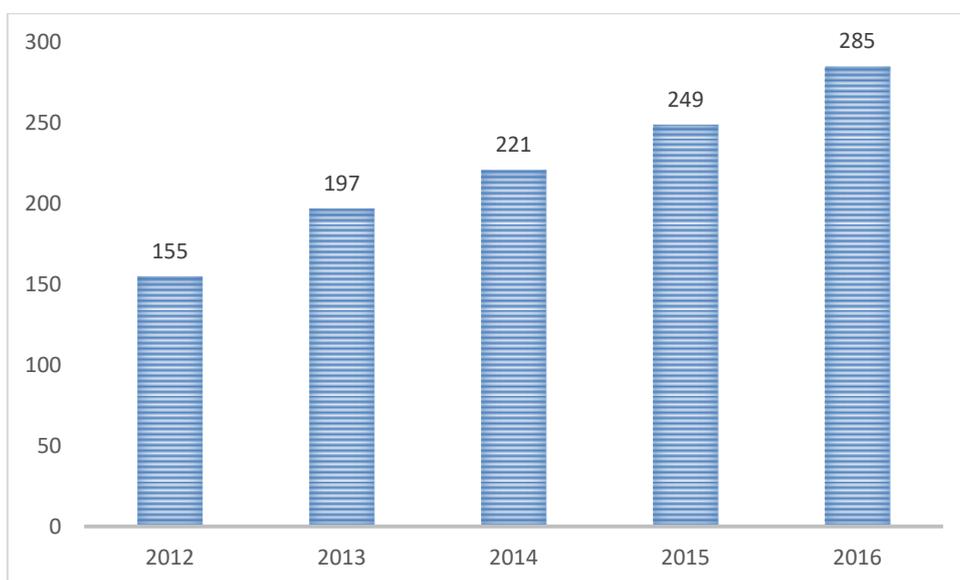
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 13 empresas em Portugal a atuar em 2017, revelando um aumento de 4 face a 2013 e o aumento de 1 face a 2016.

### Evolução do número de funcionários – 2013-2017



#### Factos

- As empresas portuguesas a atuar na região centro em 2017 geravam um total de 285 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, na ordem dos 36.
- Nos últimos 5 anos o setor ganhou 136 postos de trabalho na Região Norte.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	9.571.000 €	7.779.000 €	7.450.000 €	5.530.000 €	4.423.000 €
Volume de Negócios	9.054.000 €	7.334.000 €	7.438.000 €	5.461.000 €	4.270.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, ainda que pouco expressivo – 1,7 milhões.
- Em relação ao volume de negócios este sobe quase na mesma proporção.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	9.571.000 €	7.779.000 €	7.450.000 €	5.530.000 €	4.423.000 €
Volume de Negócios	9.054.000 €	7.334.000 €	7.438.000 €	5.461.000 €	4.270.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	2.785.000 €	2.281.000 €	2.450.000 €	1.844.000 €	1.433.000 €
Custos com o Pessoal	3.573.000 €	3.104.000 €	2.699.000 €	2.255.000 €	1.837.000 €
Fluxos de caixa	482.000 €	177.000 €	431.000 €	326.000 €	180.000 €
Valor acrescentado bruto	4.469.000 €	3.484.000 €	3.247.000 €	2.642.000 €	2.073.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um aumento no último ano. Ainda assim em termos de custos com pessoal verifica-se um crescimento em linha com os últimos anos.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota em aumento na ordem de 1.000.000€.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,24	1,17	1,29	1,17	1,43
Rácio de liquidez	0,88	0,79	0,81	0,63	0,66
Rácio de liquidez dos acionistas	0,29	0,25	0,65	1,53	0,85
Rácio de solvabilidade (%)	26,10%	23,64%	27,69%	30,94%	31,26%
<b>Alavancagem (%)</b>	132,01%	172,36%	129,96%	50,07%	66,64%

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se o crescimento, tendo crescido todos eles.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade cresceu, mantendo-se a tendência de volatilidade, existindo como forte aspeto negativo o decréscimo da alavancagem com alguma expressão.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço (M€)**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	3.247	2.600	2.813	1.976	3.247
Capital	1.110	1.104	1.104	1.104	1.110
Outros capitais próprios	2.138	1.496	1.710	875	2.138
Passivo-MLP	3.782	4.229	3.574	895	3.782
Dívidas a Terceiros-MLP	3.240	3.664	2.237	475	3.240
Outro passivo-MLP	541	565	1.337	420	541
Passivo-CP	5.411	4.170	3.772	3.515	5.411
Dívidas financeiras-CP	504	252	82	94	504
Outras dívidas a terceiros-CP	2.145	1.935	1.805	1.711	2.145
Outro passivo-CP	2.763	1.981	1.883	1.709	2.763
Total do capital próprio e do passivo	12.439	10.997	10.160	6.387	12.439
Fundo de maneo	2.948	2.371	2.271	1.763	2.948

e) Caracterização da Rendibilidade**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2016	2015	2014	2013	2012
Rendibilidade do capital próprio (%)	4,80%	-2,41%	9,92%	8,29%	1,77%
Rendibilidade do capital investido (%)	4,97%	0,34%	4,81%	6,26%	1,93%
Rendibilidade do total do activo (%)	1,25%	-0,57%	2,75%	2,57%	0,55%
Margem de lucro (%)	1,63%	-0,81%	3,75%	3,09%	0,62%

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance altamente positiva, assumindo todos os indicadores scores positivos e crescimento, revertendo em alguns casos contextos históricos negativos dos últimos anos.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,36	1,14	1,17	1,93	1,78
Capacidade de cobrir juros	1,90	-1,73	5,02	12,15	-1,60
Stock Turnover	4,84	4,10	4,09	2,90	2,33
Prazo medio de recebimentos (dias)	117	112	109	102	105
Prazo medio de pagamentos (dias)	81	90	89	111	136

**Factos**

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido, capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são promissores, aumentando a capacidade de cobrir juros e a eficiência na gestão de stocks, bem como um incremento no volume de negócio do ativo líquido. Sendo que na cobertura de juros a capacitação foi exponencial vindo de um histórico negativo.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito negativo nos recebimentos, atingindo o prazo mais alto dos últimos 5 anos., tendo diminuído o prazo de crédito.

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	1	0	1	1	1
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	34	31	34	28	34
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	37,35	39,91	36,25	40,82	37,35
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	13	12	12	12	13
Capital Próprio por empregado (Mil)	11	10	13	9	11
Fundo de maneo por empregado (Mil)	10	10	10	9	10
Activo total por empregado (Mil)	44	44	46	32	44

**Factos**

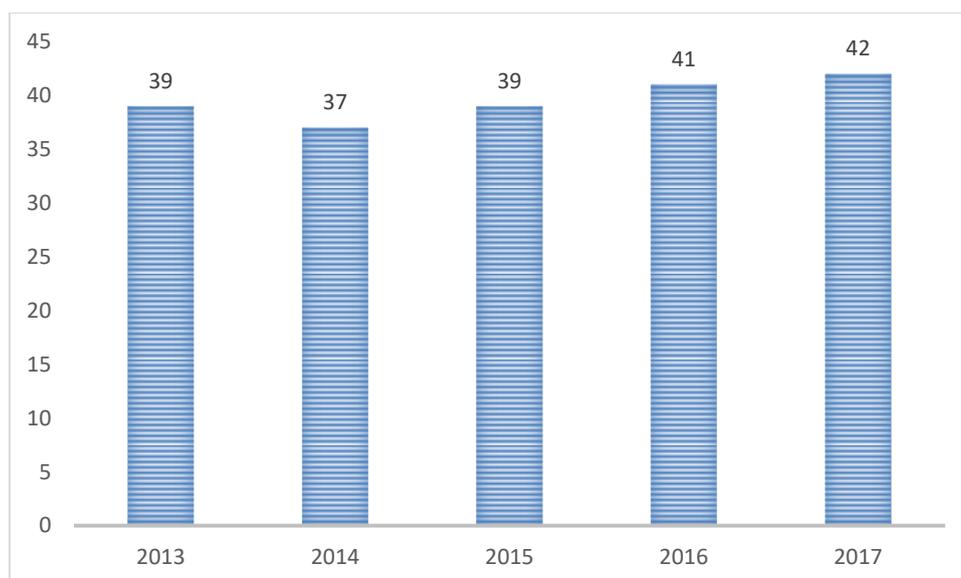
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento muito ténue em alguns indicadores, e a manutenção em grande parte dos restantes, em quase todos os indicadores.

### 2.2.3. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro

#### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível da região centro: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

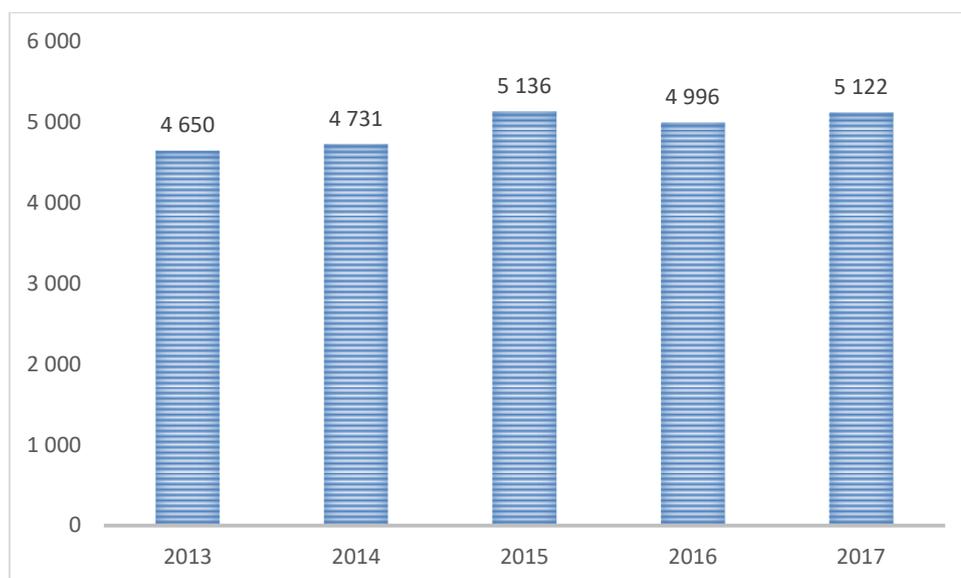
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 42 empresas em Portugal a atuar em 2017, revelando um aumento de 3 empresas face a 2013 e de 1 face a 2016.

### Evolução do número de funcionários – 2013-2017



#### Factos

- As empresas portuguesas a atuar na região centro em 2017 geravam um total de 5.122 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, na ordem dos 126.
- Nos últimos 5 anos o setor ganhou 472 postos de trabalho na Região Centro.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	222.779.000 €	214.165.000 €	200.943.000 €	182.341.000 €	174.391.000 €
Volume de Negócios	216.222.000 €	204.328.000 €	194.021.000 €	172.649.000 €	162.891.000 €

### Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se o aumento de proveitos operacionais e do volume de negócio, atingindo os valores mais altos dos últimos 5 anos, ainda assim com valores de crescimento em linha com os últimos anos, mas sempre crescentes.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	222.779.000 €	214.165.000 €	200.943.000 €	182.341.000 €	174.391.000 €
Volume de Negócios	216.222.000 €	204.328.000 €	194.021.000 €	172.649.000 €	162.891.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	67.814.000 €	66.759.000 €	66.717.000 €	58.264.000 €	55.462.000 €
Custos com o Pessoal	73.341.000 €	70.099.000 €	70.804.000 €	66.317.000 €	65.357.000 €
Fluxos de caixa	23.677.000 €	20.968.000 €	12.937.000 €	8.509.000 €	6.368.000 €
Valor acrescentado bruto	105.979.000 €	100.663.000 €	89.160.000 €	82.834.000 €	78.883.000 €

**Factos**

- Em linha com a Região Norte, do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um aumento no último ano. Ainda assim em termos se verifique um crescimento acima dos últimos anos.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota em aumento na ordem dos 5 milhões.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,36	1,38	1,41	1,45	1,58
Rácio de liquidez	0,89	0,91	0,89	0,90	0,97
Rácio de liquidez dos acionistas	0,65	0,67	0,63	0,60	0,64
Rácio de solvabilidade (%)	30,52%	29,94%	29,00%	28,21%	28,58%
<b>Alavancagem (%)</b>	154,08%	158,69%	170,54%	179,56%	178,68%

**Factos**

- Em linha com os resultados nacionais e contraciclo com a Região Norte, centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um decréscimo em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade aumentou mantendo a tendência de crescimento dos últimos 4 anos, existindo ainda o aspeto negativo do decréscimo da alavancagem, consecutiva nos últimos 2 anos.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

## Caracterização da estrutura de Balanço (M€)

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	109.242	101.470	97.600	89.848	109.242
Capital	44.027	43.569	46.017	32.327	44.027
Outros capitais próprios	65.216	57.903	51.585	57.523	65.216
Passivo-MLP	135.755	123.349	123.513	112.687	135.755
Dívidas a Terceiros-MLP	110.381	103.790	106.274	98.896	110.381
Outro passivo-MLP	25.376	19.558	17.239	13.791	25.376
Passivo-CP	99.239	94.710	92.804	87.054	99.239
Dívidas financeiras-CP	21.432	21.722	23.902	26.208	21.432
Outras dívidas a terceiros-CP	22.284	21.050	22.527	32.084	22.284
Outro passivo-CP	55.526	51.941	46.379	28.762	55.526
Total do capital próprio e do passivo	344.234	319.528	313.920	289.592	344.234
Fundo de maneió	103.280	106.115	102.364	79.474	103.280

e) Caracterização da Rendibilidade

**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	11,09%	10,75%	5,76%	0,92%	-2,25%
Rendibilidade do capital investido (%)	7,26%	7,40%	3,23%	3,01%	1,81%
Rendibilidade do total do activo (%)	3,38%	3,22%	1,67%	0,26%	-0,64%
Margem de lucro (%)	6,16%	5,71%	3,10%	0,47%	-1,18%

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance positiva, assumindo apenas um decréscimo o rácio de rendibilidade do capital investido. Ressalve-se o aumento da margem de lucro, ainda de ténue.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,78	0,82	0,77	0,75	0,75
Capacidade de cobrir juros	2,45	2,11	3,02	0,78	0,44
Stock Turnover	3,99	3,89	3,52	3,24	3,29
Prazo médio de recebimentos (dias)	142	152	153	144	140
Prazo médio de pagamentos (dias)	63	63	70	67	64

**Factos**

- Em termos de capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são positivos, aumentando muito a capacidade de cobrir juros, bem como um aumento no stock turnover. Apenas o volume de negócio do ativo líquido diminui, ainda que pouco.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um desagravamento do prazo médio de recebimentos, secundado pela manutenção do prazo de crédito.

g) Caracterização da Produtividade

**Indicadores de produtividade – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	3	3	2	0	3
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	46	45	41	41	46
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	32,15	31,64	34,00	35,16	32,15
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	15	14	14	14	15
Capital Próprio por empregado (Mil)	27	25	24	23	27
Fundo de maneo por empregado (Mil)	26	27	25	23	26
Activo total por empregado (Mil)	86	81	78	74	86

**Factos**

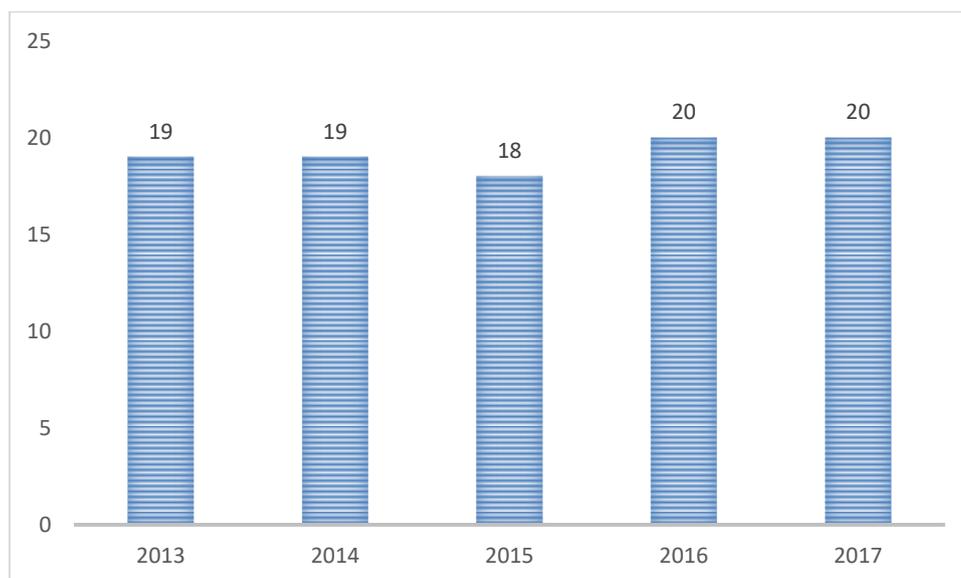
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se alguma volatilidade de indicadores, com valores positivos no ativos total por empregado, fundo de maneo por empregado (Mil) e Capital Próprio por empregado (Mil) e proveitos operacionais. Por empregado (Mil); e negativos na generalidade dos custos por empregado.

## 2.2.4. Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro

### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível do distrito de Aveiro: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

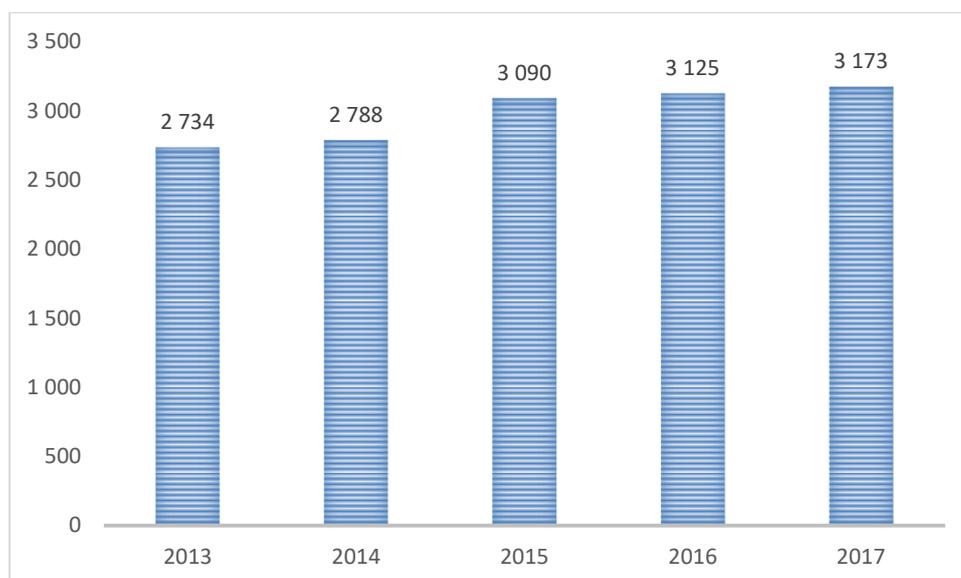
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 20 empresas em Portugal a atuar em 2017, revelando um aumento de 1 face a 2013.

### Evolução do número de funcionários – 2013-2017



#### Factos

- As empresas a atuar Aveiro em 2017 geravam um total de 3.173 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017 – 48.
- Nos últimos 5 anos o setor ganhou 439 postos de trabalho no distrito.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	141.555.000 €	138.940.000 €	125.658.000 €	111.653.000 €	111.205.000 €
Volume de Negócios	136.357.000 €	131.198.000 €	121.164.000 €	105.181.000 €	102.298.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se o aumento de proveitos operacionais e do volume de negócio, atingindo os valores mais altos dos últimos 5 anos, ainda assim com valores de crescimento um pouco abaixo dos últimos anos.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	141.555.000 €	138.940.000 €	125.658.000 €	111.653.000 €	111.205.000 €
Volume de Negócios	136.357.000 €	131.198.000 €	121.164.000 €	105.181.000 €	102.298.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	43.541.000 €	45.373.000 €	42.415.000 €	34.870.000 €	34.784.000 €
Custos com o Pessoal	47.428.000 €	45.598.000 €	44.832.000 €	41.049.000 €	41.113.000 €
Fluxos de caixa	14.916.000 €	14.157.000 €	8.246.000 €	5.985.000 €	7.160.000 €
Valor acrescentado bruto	66.966.000 €	64.532.000 €	56.835.000 €	51.205.000 €	51.571.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se uma quebra consistente e contrariado com a tendência nos últimos 2 anos. Já em termos de custos com pessoal verifica-se um aumento.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB denota um aumento relevante.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,49	1,37	1,64	1,63	2,03
Rácio de liquidez	0,92	0,81	1,02	0,99	1,23
Rácio de liquidez dos acionistas	0,78	0,83	0,74	0,84	0,93
Rácio de solvabilidade (%)	33,19	33,91	33,23	34,47	36,54
<b>Alavancagem (%)</b>	125,86	117,95	129,54	126,54	118,26

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um crescimento da mesma, exceto na liquidez do acionistas, que diminuiu.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade apresenta os piores resultados dos últimos 5 anos, contudo a alavancagem sobe, invertendo a tendência de quebra do ano anterior.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço (M€)**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	79.276	74.875	72.175	68.520	79.276
Capital	28.201	28.201	28.184	24.139	28.201
Outros capitais próprios	51.076	46.675	43.993	44.382	51.076
Passivo-MLP	86.628	73.965	83.853	72.428	86.628
Dívidas a Terceiros-MLP	73.975	64.318	71.612	60.840	73.975
Outro passivo-MLP	12.653	9.646	12.241	11.588	12.653
Passivo-CP	73.435	72.652	61.830	58.385	73.435
Dívidas financeiras-CP	13.503	14.820	10.147	14.690	13.503
Outras dívidas a terceiros-CP	16.072	14.857	14.731	25.339	16.072
Outro passivo-CP	43.862	42.976	36.954	18.356	43.862
Total do capital próprio e do passivo	239.338	221.489	217.858	199.334	239.338
Fundo de maneo	82.042	74.615	76.238	55.883	82.042

e) Caracterização da Rendibilidade**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	9,99%	10,37%	6,48%	1,94%	2,12%
Rendibilidade do capital investido (%)	6,91%	7,59%	3,38%	2,85%	3,11%
Rendibilidade do total do activo (%)	3,32%	3,51%	2,15%	0,69%	0,77%
Margem de lucro (%)	5,62%	5,62%	3,74%	1,12%	1,23%

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma descida em todos os rácios. Importa contudo ressaltar a trajetória de manutenção da margem que vinha de um forte crescimento no ano precedente.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,85	0,93	0,80	0,79	0,84
Capacidade de cobrir juros	2,84	2,53	7,15	1,27	1,34
Stock Turnover	3,39	3,42	3,29	2,99	3,24
Prazo medio de recebimentos (dias)	144	127	152	142	126
Prazo medio de pagamentos (dias)	68	66	76	68	61

**Factos**

- Em termos de capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são positivos, aumentando a capacidade de cobrir juros e a eficiência na gestão de stocks, contudo verifica-se uma diminuição no volume de negócio do ativo líquido.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-o aumento do prazo de crédito e do prazo de recebimentos.

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	3	3	2	0	3
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	45	44	41	40	45
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	33,52	32,87	35,78	36,78	33,52
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	15	15	15	15	15
Capital Próprio por empregado (Mil)	25	24	23	23	25
Fundo de maneio por empregado (Mil)	26	24	25	22	26
Activo total por empregado (Mil)	75	71	71	65	75

**Factos**

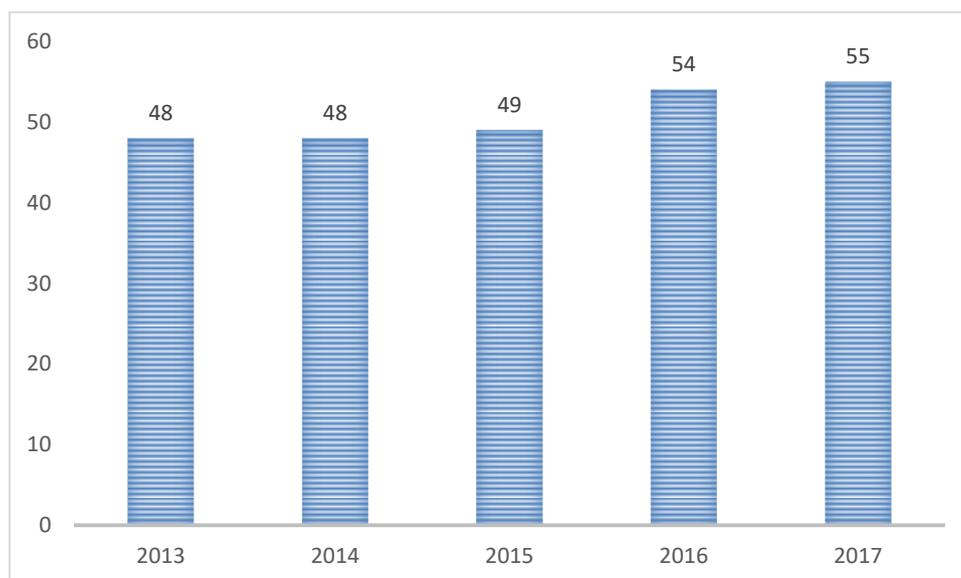
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se grosso modo a manutenção da situação histórica, excetuando o custo por empregado que inverte a tendência precedente.

### 2.3.1. Análise Económico Financeira dados Nacionais –CAE 23413

#### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor a nível nacional: a densidade empresarial, o volume de negócios e antiguidade das empresas que constituem o setor.

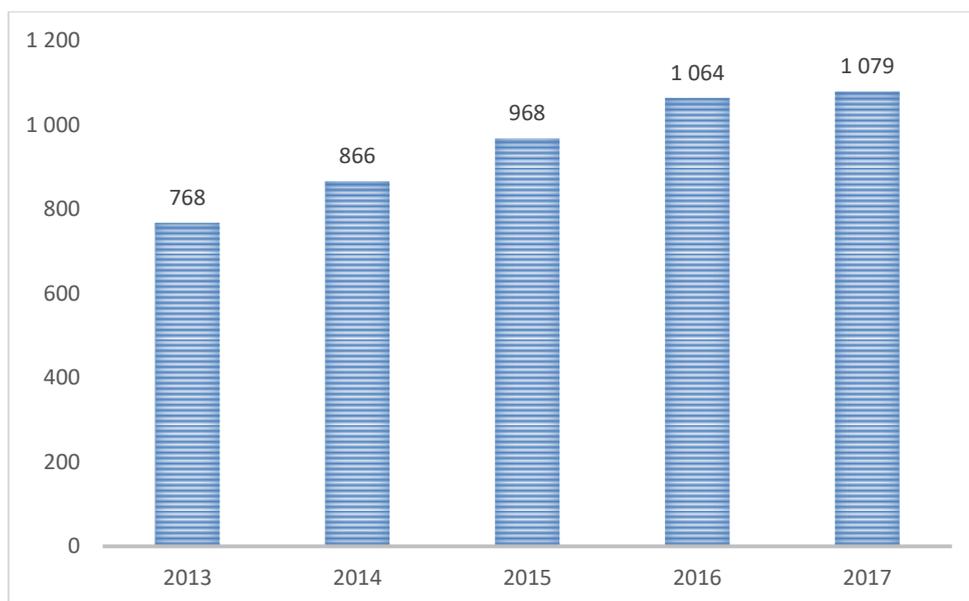
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 55 empresas em Portugal a atuar em 2017, revelando um aumento de 11 face a 2013 e uma diminuição de 3 empresas face a 2016.

### Evolução do número de funcionários – 2013-2017



#### Factos

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 1.079 postos de trabalho. Verificou-se um aumento, ainda que pouco substancial de postos de trabalhos entre 2016 e 2017 cerca de 15.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 311 novos postos de trabalho em Portugal.

## Evolução da Performance do setor 2014-2017

	2017	2016	2015	2014
Proveitos Operacionais	34.973.000€	33.228.000€	30.066.000€	25.293.000€
Volume de Negócios	33.985.000€	32.371.000€	29.716.000€	24.624.000€

### Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais em linha com o histórico de crescimento.
- Em relação ao volume de negócios este cresce ainda que com valores similares aos proveitos operacionais.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB**Demonstração de Resultados – 2014 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014
Proveitos Operacionais	34.973.000€	33.228.000€	30.066.000€	25.293.000€
Volume de Negócios	33.985.000€	32.371.000€	29.716.000€	24.624.000€
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	9.940.000€	10.061.000€	9.768.000€	8.241.000€
Custos com o Pessoal	13.956.000€	13.169.000€	11.758.000€	9.993.000€
Cashflow's	3.263.000€	3.339.000€	2.133.000€	1.391.000€
Valor acrescentado bruto	17.961.000€	16.850.000€	14.389.000€	11.958.000€

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo no último ano. Ainda assim em termos de custos com pessoal verifica-se uma menor tendência de crescimento do que a patente nos últimos anos..
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota um aumento.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Rácio de liquidez corrente	1,23	1,14	1,13	1,05
Rácio de liquidez geral	0,92	0,85	0,83	0,69
Rácio de liquidez dos acionistas	0,94	0,90	0,60	0,56
Rácio de solvabilidade (%)	35,98	35,18	28,56	23,34
Alavancagem (%)	98,21	86,23	115,60	158,63

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se o crescimento em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade cresceu mantendo a tendência, bem como a alavancagem.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

## Caracterização da estrutura de Balanço (M€)

Rácios	2017	2016	2015	2014
Capital Próprio	12.457	10.730	7.689	5.611
Capital	4.174	4.173	4.188	4.890
Outros capitais próprios	8.281	6.557	3.501	724
Passivo-MLP	9.311	6.784	6.557	6.709
Dívidas a Terceiros-MLP	7.269	5.571	5.000	4.615
Outro passivo-MLP	2.041	1.211	1.558	2.093
Passivo-CP	13.233	12.980	12.673	11.726
Dívidas financeiras-CP	2.873	2.469	2.332	2.192
Outras dívidas a terceiros-CP	3.435	4.079	3.174	3.016
Outro passivo-CP	6.923	6.433	7.165	6.518
Total do capital próprio e do passivo	35.006	30.497	26.921	24.043
Fundo de maneo	8.510	6.875	7.084	7.221

e) Caracterização da Rendibilidade

**Rácios de Rendibilidade – 2014 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Rendibilidade do capital próprio (%)	17,68	16,49	9,10	15,65
Rendibilidade do capital investido (%)	13,28	9,76	7,68	10,73
Rendibilidade do total do activo (%)	6,22	4,71	2,12	5,57
Margem de lucro (%)	5,72	4,24	2,02	5,58

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance muito positiva, assumindo todos os indicadores crescimento, sendo de realçar o crescimento da margem.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2014 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014
Volume de negócio do ativo líquido	1,61	1,90	2,11	2,05
Capacidade de cobrir juros	5,74	4,33	5,73	1,66
Stock Turnover	8,65	8,66	7,93	6,10
Prazo medio de recebimentos (dias)	82	76	75	83
Prazo medio de pagamentos (dias)	36	45	38	43

**Factos**

- Em termos de capacidade de cobrir juros os resultados de 2017 são promissores, aumentando a capacidade de cobrir juros, diminuindo contudo o volume de negócio do ativo líquido e o Stock Turnover.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito negativo, aumentando o prazo de recebimentos e diminuindo o prazo de pagamentos.

g) Caracterização da Produtividade

**Indicadores de produtividade – 2014 a 2017**

Rátios	2017	2016	2015	2014
Lucro por empregado (Mil)	2	2	1	1
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	32	31	31	29
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	40,14	39,89	39,25	39,70
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	13	12	12	12
Capital Próprio por empregado (Mil)	11	10	8	6
Fundo de maneio por empregado (Mil)	8	6	7	8
Activo total por empregado (Mil)	32	28	27	27

**Factos**

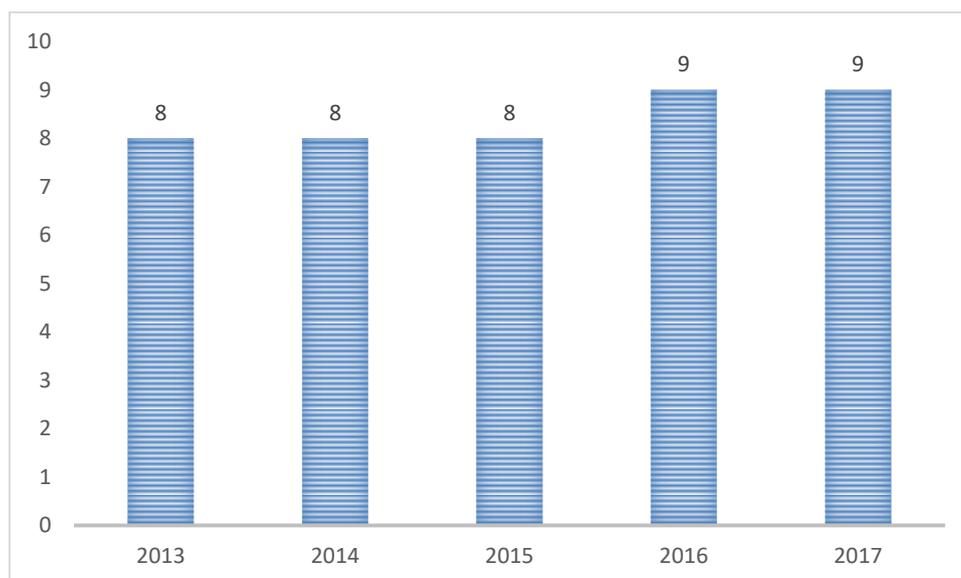
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento positivo em quase todos os indicadores, excetuando os custos e o lucro de que se manteve.

### 2.3.2. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Norte

#### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível da região norte: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

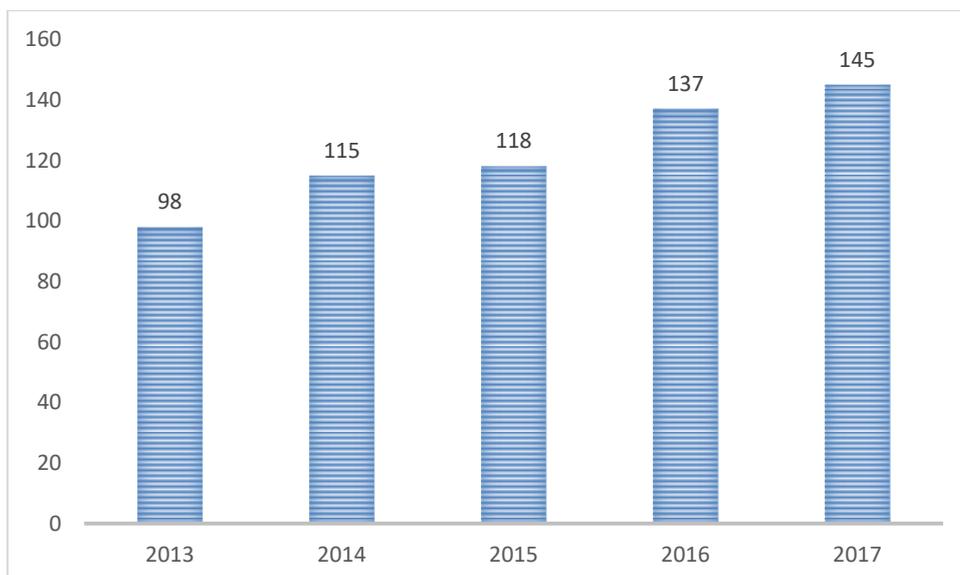
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 9 empresas em Portugal, revelando um aumento de 1 face a 2013

### Evolução do número de funcionários – 2013-2017



#### Factos

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 145 postos de trabalho. Verificou-se um acréscimo de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, em 47.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 8 novos postos de trabalho na Região Norte.

## Evolução da Performance do setor 2014-2017

	2017	2016	2015	2014
Proveitos Operacionais	5.453.000€	4.883.000€	4.510.000€	4.000.000€
Volume de Negócios	5.324.000€	4.823.000€	4.426.000€	3.936.000€

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, ainda que pouco expressivo.
- Em relação ao volume de negócios este sobe na mesma proporção.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2014 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014
Proveitos Operacionais	5.453.000€	4.883.000€	4.510.000€	4.000.000€
Volume de Negócios	5.324.000€	4.823.000€	4.426.000€	3.936.000€
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	2.194.000€	1.813.000€	1.718.000€	1.482.000€
Custos com o Pessoal	1.540.000€	1.446.000€	1.331.000€	1.138.000€
Fluxos de caixa	366.000€	274.000€	281.000€	257.000€
Valor acrescentado bruto	2.019.000€	1.822.000€	1.665.000€	1.461.000€

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um aumento no último ano., o mesmo acontecendo com os custos com pessoal.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota em acréscimo.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Rácio de liquidez corrente	1,09	1,03	0,87	1,00
Rácio de liquidez	0,97	0,88	0,75	0,81
Rácio de liquidez dos acionistas	1,40	1,02	0,79	0,97
Rácio de solvabilidade (%)	29,66	24,64	21,28	21,42
<b>Alavancagem (%)</b>	118,48	147,98	171,48	128,94

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se o crescimento em linha com a situação histórica dos últimos 3 anos, tendo igualmente crescido os rácios de liquidez, todos eles
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade cresceu mantendo a tendência, existindo ainda o aspeto positivo do aumento da capacidade de alavancagem.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço (M€)**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Capital Próprio	1.002	813	670	508
Capital	325	325	320	235
Outros capitais próprios	677	488	350	273
Passivo-MLP	627	756	568	433
Dívidas a Terceiros-MLP	574	708	562	418
Outro passivo-MLP	52	47	6	15
Passivo-CP	1.751	1.729	1.911	1.431
Dívidas financeiras-CP	561	447	581	222
Outras dívidas a terceiros-CP	555	747	734	594
Outro passivo-CP	632	535	594	615
Total do capital próprio e do passivo	3.380	3.298	3.149	2.372
Fundo de manei	667	506	541	455

e) Caracterização da Rendibilidade**Rácios de Rendibilidade – 2014 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Rendibilidade do capital próprio (%)	24,96	22,54	15,22	19,19
Rendibilidade do capital investido (%)	18,37	15,43	10,50	13,97
Rendibilidade do total do activo (%)	7,40	5,55	3,24	4,11
Margem de lucro (%)	4,59	3,75	2,26	2,44

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance positiva, crescendo todos os indicadores, em linha com os resultados nacionais.

f) Caracterização da Operação

**Rácios de Operação – 2014 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Volume de negócio do ativo líquido	3,35	3,11	3,64	4,25
Capacidade de cobrir juros	4,99	3,76	3,70	3,29
Stock Turnover	25,90	18,98	20,15	14,14
Prazo medio de recebimentos (dias)	67	74	84	69
Prazo medio de pagamentos (dias)	37	55	59	53

**Factos**

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido, capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são promissores, aumentando a capacidade de cobrir juros e a eficiência na gestão de stocks, bem como um incremento no volume de negócio do ativo líquido. Sendo que na cobertura de juros a capacitação foi elevada.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito positivo nos recebimentos, atingindo o prazo mais baixo dos últimos 4 anos, tendo diminuído o prazo de crédito ainda que me linha com as mais-valias obtidas no recebimento.

g) Caracterização da Produtividade

**Indicadores de produtividade – 2014 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Lucro por empregado (Mil)	2	1	1	1
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	38	35	35	34
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	28,24	29,61	29,51	28,45
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	11	10	10	10
Capital Próprio por empregado (Mil)	7	6	5	4
Fundo de maneio por empregado (Mil)	5	4	4	4
Activo total por empregado (Mil)	23	24	25	20

**Factos**

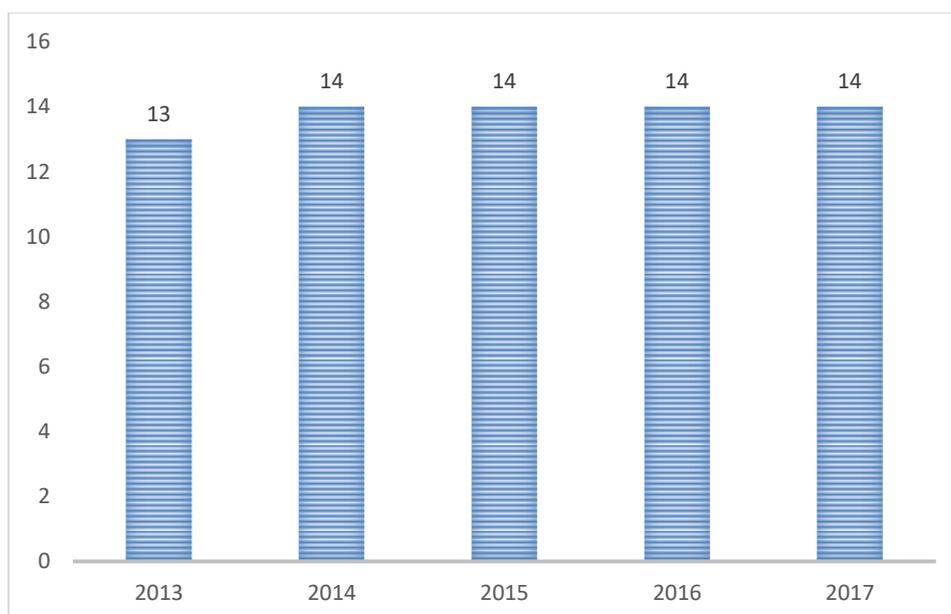
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento muito ténue em alguns indicadores, mas mantendo uma tendência positiva.

### 2.3.3. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro

#### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível da região centro: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

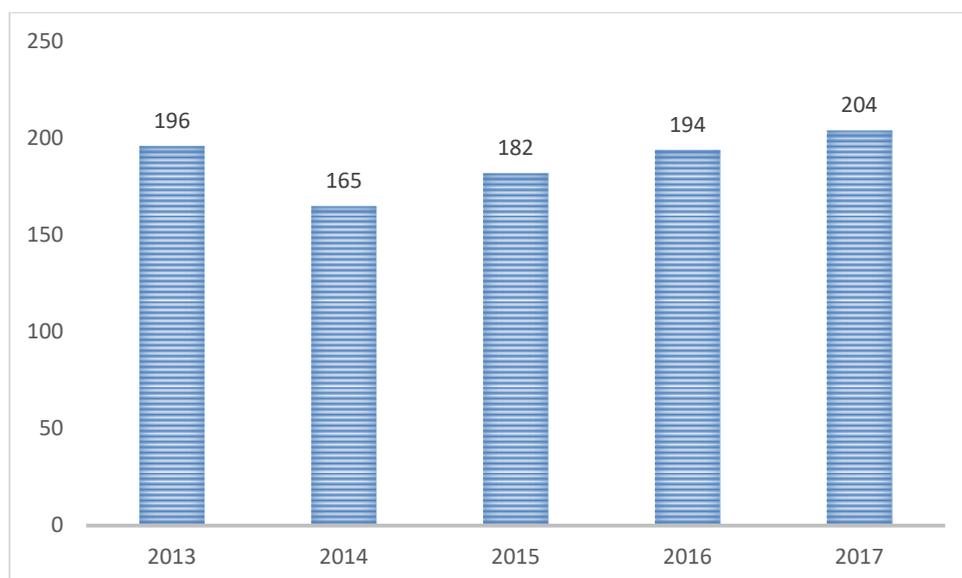
#### Evolução do número de empresas 2014-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 14 empresas em Portugal, revelando o aumento de 1 empresa face a 2013.

### Evolução do número de funcionários – 2014-2017



#### Factos

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 204 postos de trabalho. Verificou-se um acréscimo de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, em 10.

## Evolução da Performance do setor 2014-2017

	2017	2016	2015	2014
Proveitos Operacionais	7.131.000€	6.169.000€	6.521.000€	5.679.000€
Volume de Negócios	6.591.000€	5.753.000€	6.234.000€	5.166.000€

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se o aumento de proveitos operacionais e do volume de negócio, atingindo os valores mais altos dos últimos 5 anos, ainda assim com valores de crescimento baixos.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB**Demonstração de Resultados – 2014 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014
Proveitos Operacionais	7.131.000€	6.169.000€	6.521.000€	5.679.000€
Volume de Negócios	6.591.000€	5.753.000€	6.234.000€	5.166.000€
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	2.051.000€	1.863.000€	2.222.000€	1.920.000€
Custos com o Pessoal	2.624.000€	2.466.000€	2.282	1.951.000€
Fluxos de caixa	804.000€	530.000€	703	484.000€
Valor acrescentado bruto	3.651.000€	3.164.000€	3.149	2.610.000€

**Factos**

- Em linha com o todo nacional, e com a região norte, do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um aumento no último ano., o mesmo acontecendo com os custos com pessoal.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota um aumento.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Rácio de liquidez corrente	1,24	1,36	1,74	1,49
Rácio de liquidez	0,87	0,92	1,18	0,93
Rácio de liquidez dos acionistas	0,57	0,69	0,54	0,50
Rácio de solvabilidade (%)	33,43	35,65	35,95	30,24
<b>Alavancagem (%)</b>	117,00	95,64	110,82	136,35

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um queda em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, a solvabilidade diminui mantendo a tendência, existindo apenas como aspeto positivo o aumento da alavancagem.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

## Caracterização da estrutura de Balanço (em M€)

Rácios	2017	2016	2015	2014
Capital Próprio	3.915	3.339	3.126	2.442
Capital	2.244	2.244	2.229	2.154
Outros capitais próprios	1.670	1.095	898	290
Passivo-MLP	3.776	2.562	3.090	3.176
Dívidas a Terceiros-MLP	3.237	1.931	2.091	1.561
Outro passivo-MLP	539	630	1.000	1.615
Passivo-CP	4.021	3.464	2.474	2.459
Dívidas financeiras-CP	804	631	374	154
Outras dívidas a terceiros-CP	942	953	585	807
Outro passivo-CP	2.275	1.881	1.515	1.500
Total do capital próprio e do passivo	11.712	9.365	8.694	8.077
Fundo de maneo	2.806	2.648	2.293	2.145

e) Caracterização da Rendibilidade**Rácios de Rendibilidade – 2014 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Rendibilidade do capital próprio (%)	10,57	6,82	14,84	3,25
Rendibilidade do capital investido (%)	6,87	5,82	8,53	4,29
Rendibilidade do total do activo (%)	3,53	2,43	5,33	0,98
Margem de lucro (%)	5,80	3,69	7,15	1,41

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma performance positiva, crescendo todos os indicadores, em linha com os resultados nacionais e da região norte.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2014 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014
Volume de negócio do ativo líquido	0,93	1,05	1,05	1,01
Capacidade de cobrir juros	5,44	2,75	8,26	1,12
Stock Turnover	4,70	4,03	4,81	4,17
Prazo médio de recebimentos (dias)	114	110	71	83
Prazo médio de pagamentos (dias)	48	56	32	51

**Factos**

- Em termos de capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são muito positivos, aumentando a capacidade de cobrir juros, contudo verifica-se uma diminuição no volume de negócio do ativo líquido e stock turnover.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um agravamento do prazo médio de recebimentos, que contudo foi seguido por um prazo de crédito inferior.

g) Caracterização da Produtividade e Risco

**Indicadores de produtividade – 2014 a 2017**

Rátios	2017	2016	2015	2014
Lucro por empregado (Mil)	2	1	3	0
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	35	32	36	35
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	37,22	40,28	35,21	34,63
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	13	13	13	12
Capital Próprio por empregado (Mil)	19	17	17	14
Fundo de maneiio por empregado (Mil)	14	13	11	13
Activo total por empregado (Mil)	57	48	46	48

**Factos**

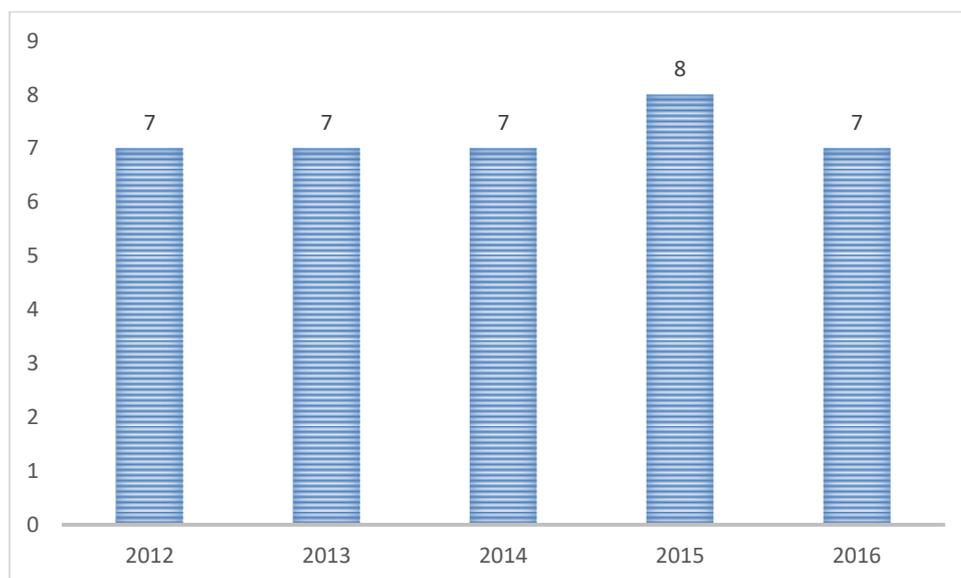
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se em todos os rácios resultados positivos e promissores.

### 2.3.4. Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro

#### a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível do distrito de Aveiro: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

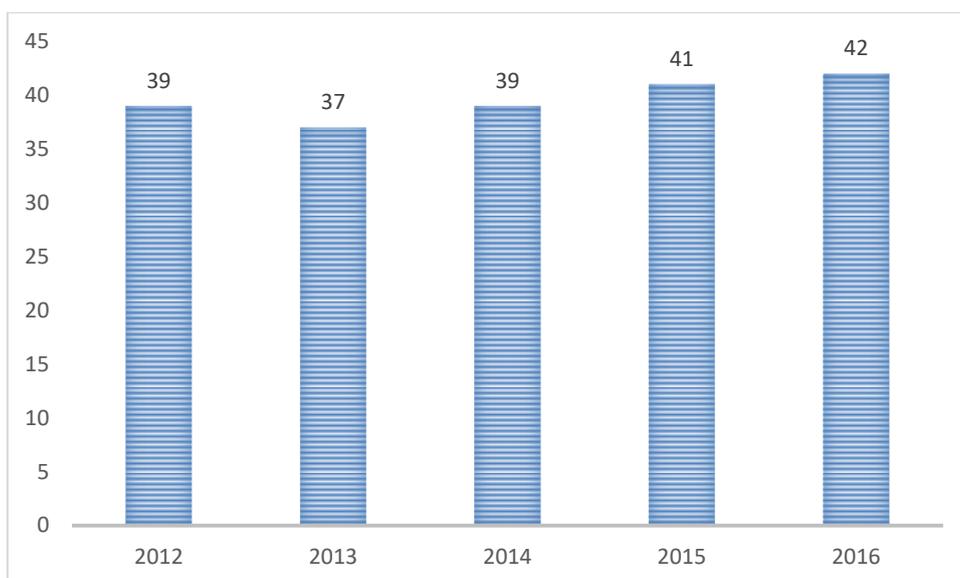
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 7 postos de trabalho. Verificou-se um decréscimo de postos de trabalhos entre 2017 e 2013, de 1.

### Evolução do número de funcionários – 2013-2017



#### Factos

- As empresas a atuar em 2017 geravam um total de 42, aumentando 3 face a 2013.

## Evolução da Performance do setor 2014-2017

	2017	2016	2015	2014
Proveitos Operacionais	1.114.000€	1.033.000€	763.000€	784.000€
Volume de Negócios	1.081.000€	969.000€	702.000€	667.000€

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se o aumento de proveitos operacionais e do volume de negócio, atingindo os valores mais altos dos últimos 5 anos..

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB**Demonstração de Resultados – 2014 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014
Proveitos Operacionais	1.114.000€	1.033.000€	763.000€	784.000€
Volume de Negócios	1.081.000€	969.000€	702.000€	667.000€
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	124.000€	130.000€	148.000€	140.000€
Custos com o Pessoal	615.000€	552.000€	453.000€	456.000€
Fluxos de caixa	128.000€	97.000€	-76.000€	-54.000€
Valor acrescentado bruto	768.000€	679.000€	396.000€	442.000€

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um aumento. Já em termos de custos com pessoal verifica-se algo similar.
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB denota um aumento.

c) Liquidez e Estrutura Financeira**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Rácio de liquidez corrente	1,41	1,29	1,95	3,45
Rácio de liquidez	0,54	0,45	0,63	1,10
Rácio de liquidez dos acionistas	0,34	0,14	0,07	0,10
Rácio de solvabilidade (%)	13,33	11,23	10,01	7,89
<b>Alavancagem (%)</b>	338,16	396,74	637,55	1.001,36

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um crescimento da mesma em todos os rácios, ainda que com valores pouco expressivos.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados promissores, a alavancagem cai para valores dos mais baixos entre os 4 anos analisados

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço (M€)**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Capital Próprio	263	227	196	162
Capital	1.195	1.195	1.185	1.185
Outros capitais próprios	-932	-968	-988	-1.023
Passivo-MLP	767	807	1.149	1.555
Dívidas a Terceiros-MLP	674	749	833	895
Outro passivo-MLP	93	57	316	659
Passivo-CP	942	984	611	340
Dívidas financeiras-CP	121	92	100	70
Outras dívidas a terceiros-CP	130	160	31	134
Outro passivo-CP	691	733	480	137
Total do capital próprio e do passivo	1.970	2.018	1.958	2.056
Fundo de maneo	1.047	1.003	1.065	1.003

e) Caracterização da Rendibilidade**Rácios de Rendibilidade – 2014 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Rendibilidade do capital próprio (%)	15,47	7,97	-80,09	-88,86
Rendibilidade do capital investido (%)	5,78	3,93	-10,16	-5,54
Rendibilidade do total do activo (%)	2,06	0,89	-8,01	-7,01
Margem de lucro (%)	3,65	1,75	-20,57	-18,39

**Factos**

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma subida em todos os rácios, com especial relevância para a rendibilidade do capital próprio (%). Importa igualmente ressaltar a trajetória de forte crescimento de margem (duplicou) e da rendibilidade total do ativo.

f) Caracterização da Operação

**Rácios de Operação – 2014 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014
Volume de negócio do ativo líquido	1,08	1,00	0,57	0,46
Capacidade de cobrir juros	2,83	0,90	-7,46	-2,16
Stock Turnover	1,32	1,19	0,90	0,95
Prazo medio de recebimentos (dias)	118	116	135	156
Prazo medio de pagamentos (dias)	43	57	15	61

**Factos**

- Em termos de capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são muito positivos, aumentando a capacidade de cobrir juros e a eficiência na gestão de stocks, existindo ainda uma aumento no volume de negócio do ativo líquido.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos, verificou-se a diminuição do prazo de crédito e a aumento do prazo de recebimentos.

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2014 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014
Lucro por empregado (Mil)	1	0	-6	-5
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	26	23	25	25
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	57,94	55,79	62,77	61,76
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	15	13	16	16
Capital Próprio por empregado (Mil)	4	3	4	3
Fundo de maneiio por empregado (Mil)	24	22	35	33
Activo total por empregado (Mil)	45	44	63	66

**Factos**

- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento positivo em todos os indicadores, menos nos custos que também aumentaram, mas acarretam efeitos negativos.



### 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 cerâmica.

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 percepção 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 prospectivar 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.

## 3.1. Mercados-alvo e Segmentos prioritários

Além do diagnóstico da situação presente em termos de densidade, estrutura e performance do setor de “Cerâmica”, neste ponto procurou-se identificar a definição prospetiva de mercados clientes potenciais internacionais, bem como as perspectiva de mudança de foco estratégico de mercado no futuro por parte da Inteligência global do setor da Cerâmica – região Norte e Centro.

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

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

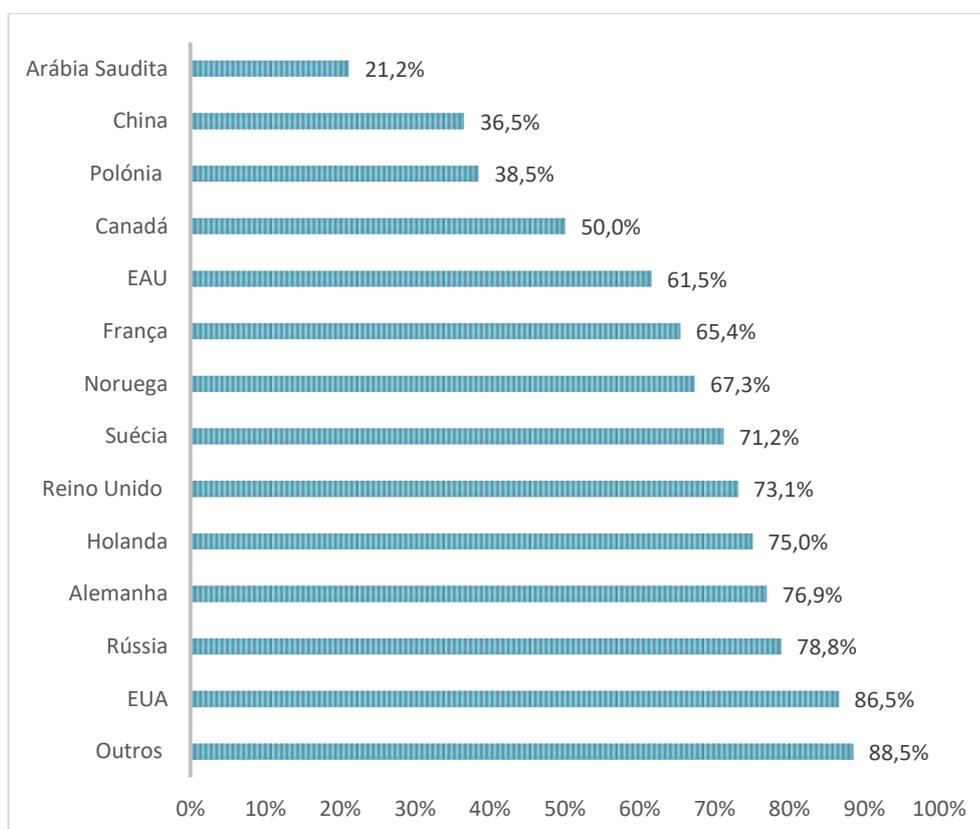
### 3.1.1. Prioridade estratégicas em termos de mercados geográficos

No gráfico infra são definidos os mercados clientes potenciais identificados pelos empresários, dirigentes e quadros das empresas do sector, enquanto prioridades de ataque. O futuro encontra-se aqui definido para o espaço de cinco anos.

Entre os mercados/países alvo externos preferenciais no futuro (a 5 anos), existe uma perspetiva ampla e aberta em termos de prioridade, sendo enumerados cerca de 32 mercados diferentes, com especial incidência em 2 blocos geográficos preferenciais: a América do Norte e Europa.

Existe assim uma perspetiva de privilegiar mercados maduros (europeu) e exigentes (EUA e Canadá).

*Mercados geográficos preferenciais*



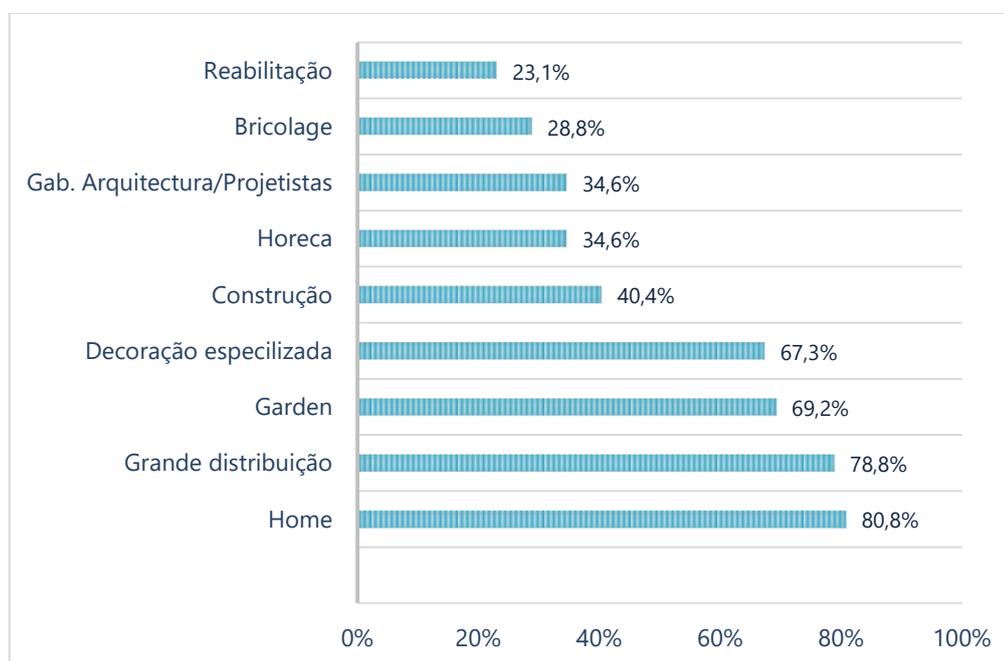
Em termos de mercados da América do Norte, os EUA com 86,5% e os EAU com 61,% são os mercados mais relevantes. Sendo que os EUA são o país mais importante para o setor da cerâmica em cinco anos. O Canadá com 50% de respostas e a China com 36,5% e a Arábia Saudita com 21,2% são os restantes países extra-europeus mais relevantes.

Nos mercados europeus a Rússia surge como o mercado mais relevante, sendo apontado por 79,1% dos inquiridos, seguido pela Alemanha com 76,9%, e o Reino Unido e Holanda com valores na ordem dos 73,1% e 75% de representatividade.

### 3.1.2. Prioridades estratégicas em termos setoriais

Em termos de foco setorial, denota-se igualmente alguma diversidade e complementaridade de abordagem, sendo uma das mais relevantes a que corresponde ao segmento Home.

*Setores preferenciais*



Efetivamente, o "Home" surge referenciado prioritário por 80,8% das empresas, sendo identificado em 35% dos casos como o mais relevante. O caso do segmento "grande distribuição" surge em

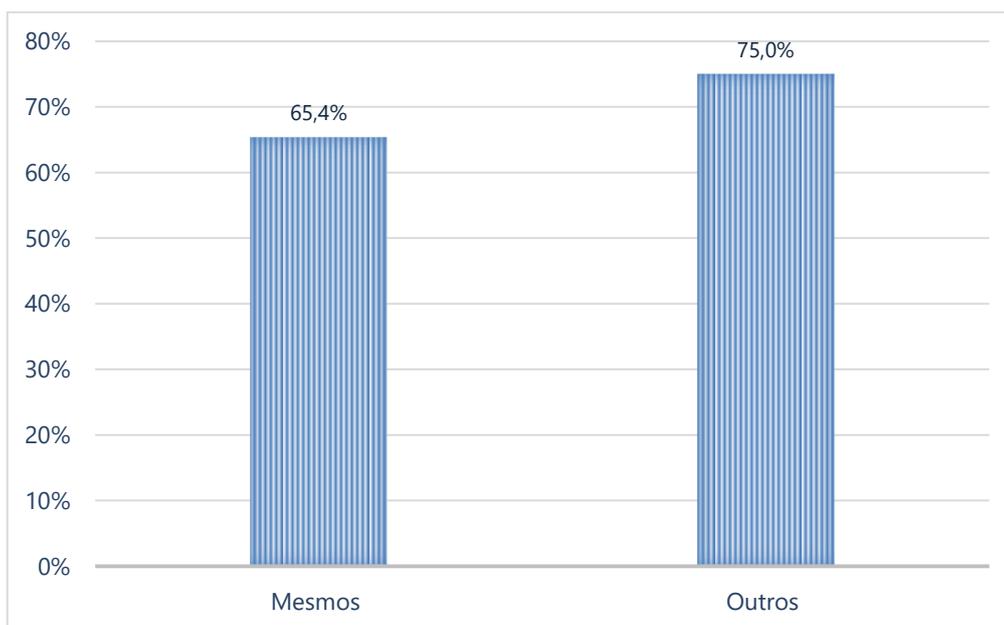
78,8% das empresas como um setor de forte futura, sendo primeira escolha para 47% maioria dos casos.

O segmento "garden" e "decoreção especializada" surgem como opções igualmente relevantes, como valores na ordem dos 69,2% e 67,3%. Os segmentos construção (construção; gab. arquitetura/projetistas; reabilitação), com valores na ordem dos 40,4%, 36,6% e 23,1%, respetivamente, ocupa uma posição relevante como área de especialização importantes e de realçar.

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

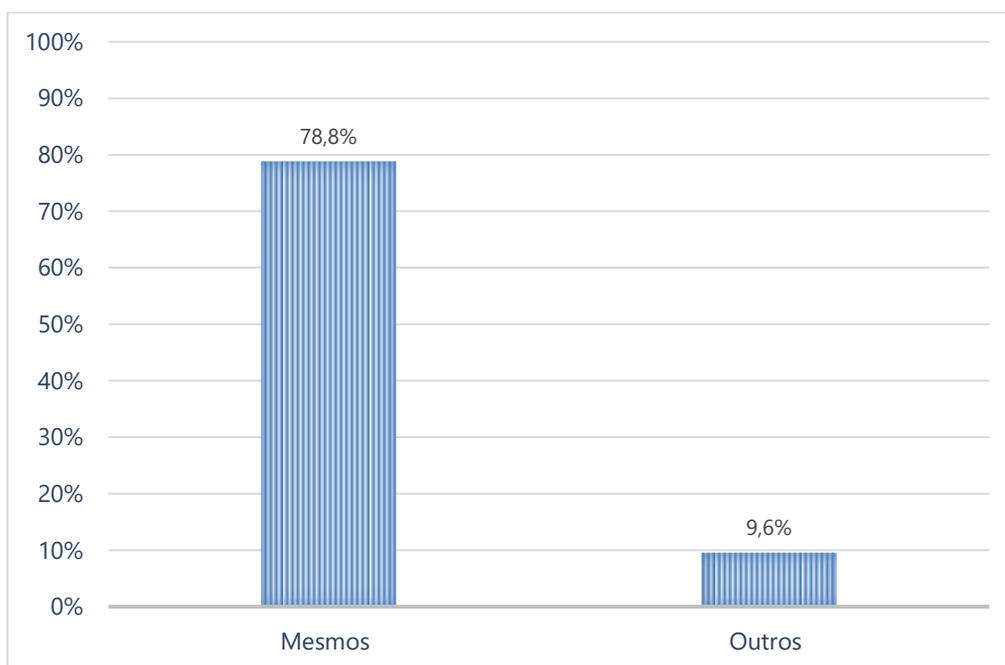
Do ponto de vista das alterações ou expansão de foco existe neste âmbito uma tendência dual bem marcada por parte dos empresários das empresas abordadas. Em termos de mercado existe uma aposta na manutenção dos mesmos mercados 65,4% e desenvolvimento de mercados geográficos 75%, ou seja, mantendo cumulativamente a manutenção e alargamento de presença em mercado atuais, mas complementarmente a procura de novos mercados geográficos no futuro.

*Alterações estratégicas ou expansão de foco - mercados*



Em termos setoriais, existem por parte da grande maioria das empresas a perceção de foco nos setores atuais (78,8%), denotando que do ponto de vista dos setores alvo existe uma perspetiva de cristalização dos potenciais setores de abordagem, não se procurando neste caso a diversificação (9,6%).

*Alterações estratégicas ou expansão de foco - mercados*



## 3.2. Definição do Quadro Estratégico

Em termos do quadro estratégico das empresas do setor a abordagem seguiu 2 linhas de orientação em termos de informação a recolher.

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. Por outro lado, trata-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 a 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

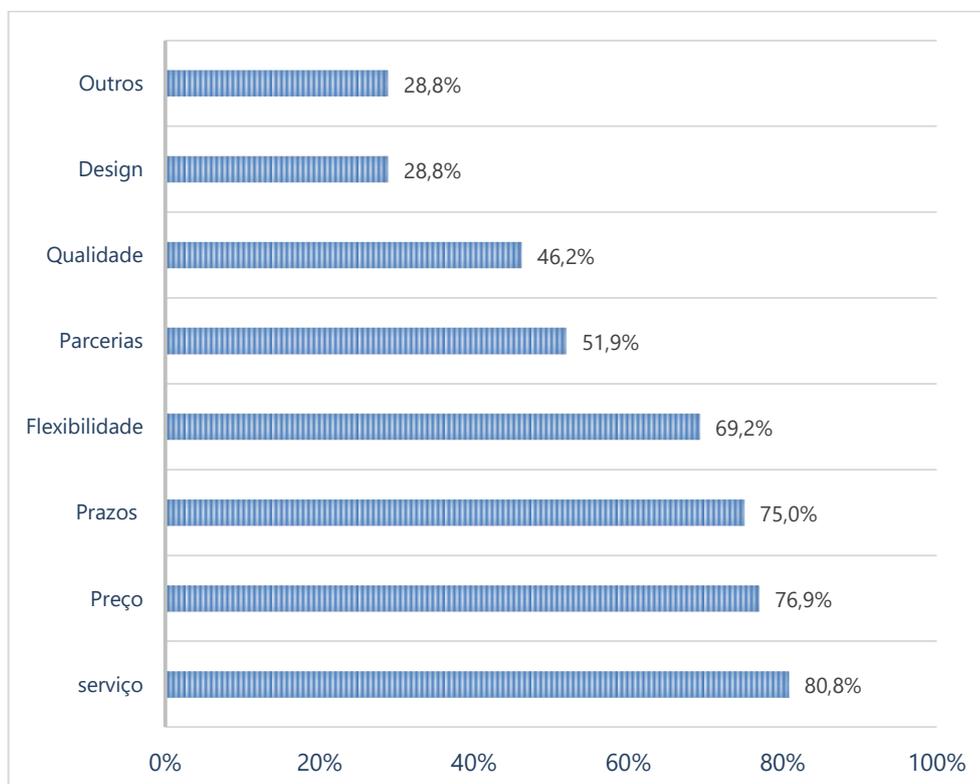
### 3.2.1. Identificação das principais vantagens competitivas atuais

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

As empresas da região Norte e Centro do setor colocam a ênfase no "serviço", cerca de 80,8% dos entrevistados identificam esta opção como a mais relevante, sendo para 48,4% dos respondentes esta surge mesmo como o fator de vantagem competitiva mais preponderante. Com um valor próximo surgem os fatores "preço" - 76,9% e "prazos" com 75%.

O "flexibilidade" produtiva surge com valores próximos dos anteriores sendo apontado como importante por 69,2% dos inquiridos. As parcerias surgem como uma opção para uma maioria de 51,9%. A "qualidade" e o "design" surgem como fatores relevantes para cerca de 28,8% dos entrevistados.

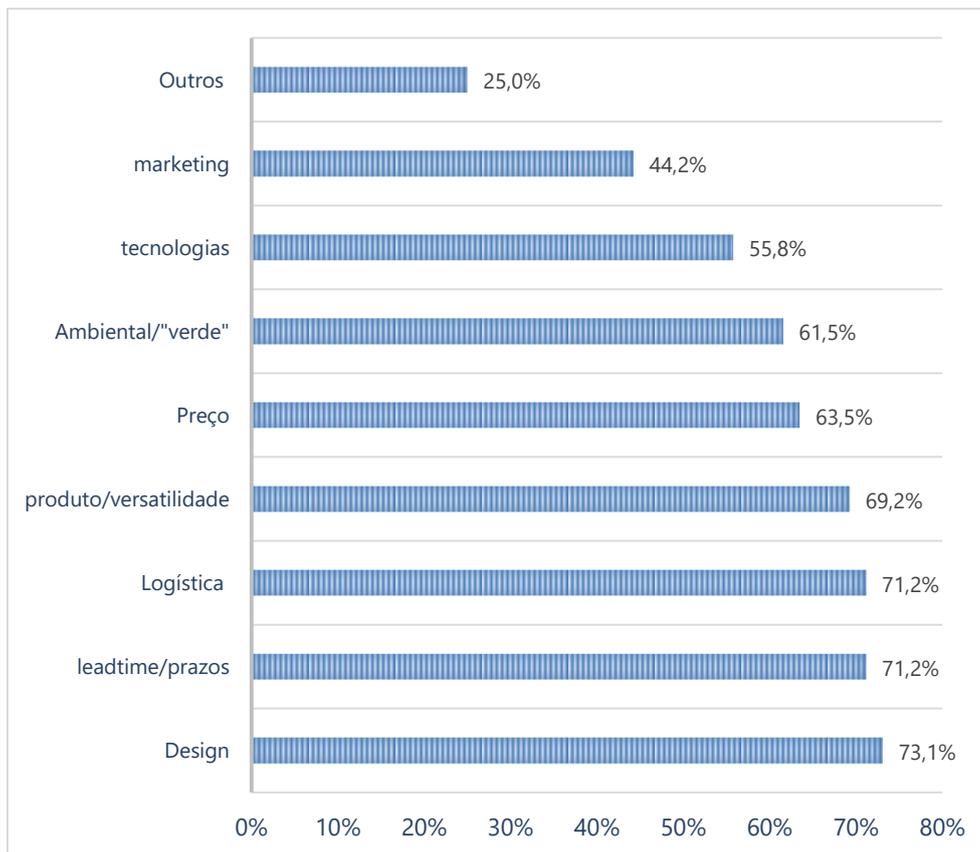
*Vantagens competitivas atuais*



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

Além de se tentarem perceber quais os fatores competitivos das empresas da região norte e centro do setor da Cerâmica no mercado externo atualmente, procurou prospetivar-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.

*Vantagens competitivas futuras*



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.

Nesta caso os resultados apresentam alguma dispersão. O “design lidera em termos de importância. O “leadtime/prazos” e a logística” surgem como as principais vantagens competitivas do futuro, apontados por 71,22% dos inquiridos. Ainda com elevada representatividade mas mais abaixo dos que as opções anteriores surge o “produto/versatilidade”.

O “preço” é apontado por 63,5%, com valores mais uma vez muito próximos surge a contexto “ambiental/verde”. As “tecnologias” e o “marketing” surgem com valores menos expressivos, mas ainda assim acima dos 40%.

### 3.2.3. Prioridades estratégicas preferenciais

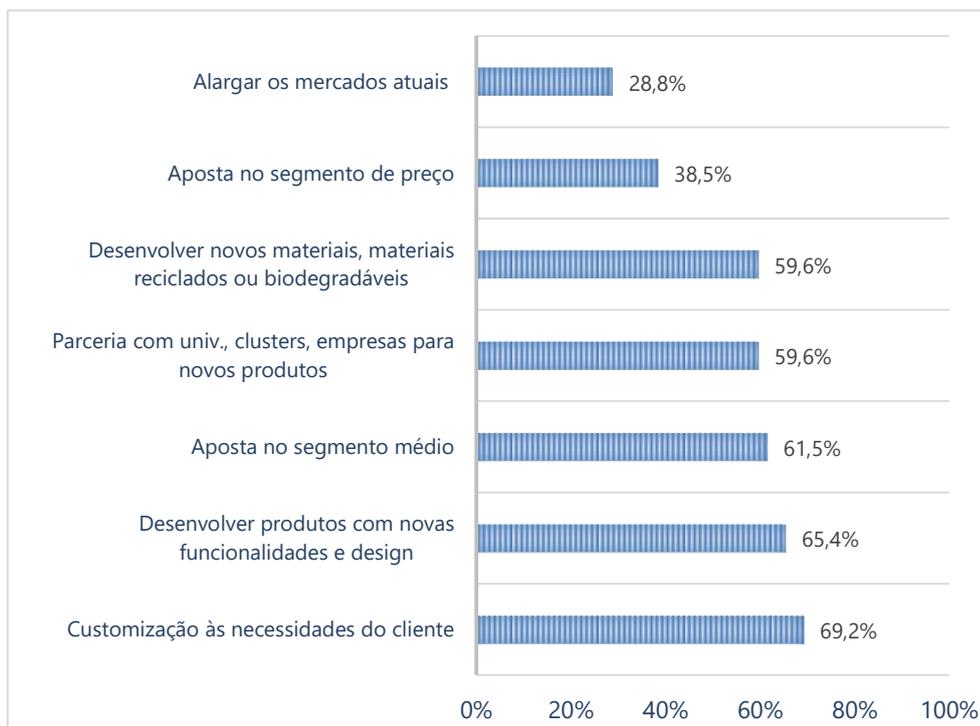
- Gestão da Inovação

No âmbito da gestão e inovação as principais prioridades estratégicas enumeradas pelas empresas para o futuro a 5 anos centram-se na “customização às necessidades do cliente”, apontados por cerca de 69,2% dos entrevistados. Na segunda posição em termos de importância surge o “desenvolver produtos com novas funcionalidades e design”, selecionada por 65,4% das empresas. A “aposta no segmento médio” foi apontada por cerca de 61,5% dos inquiridos.

Refira-se que o item que mais vezes é apontado como o mais importante é “aposta no segmento médio”, “customização às necessidades do cliente” e “desenvolvimento em parceria com universidades, clusters, empresas para criar novos produtos”. Contudo neste último caso, existe uma grande bipolaridade de respostas, com muitas empresas a considerarem um dos itens mais importantes, e um número muito próximo a apontarem em sentido contrário. Em termos gerais o “desenvolvimento em parceria com universidades, clusters, empresas para criar novos produtos” foi apontado por 59,6% dos respondentes, os mesmos da opção “desenvolver novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis”.

Neste último caso verifica-se igualmente

## Prioridades estratégicas- gestão e inovação



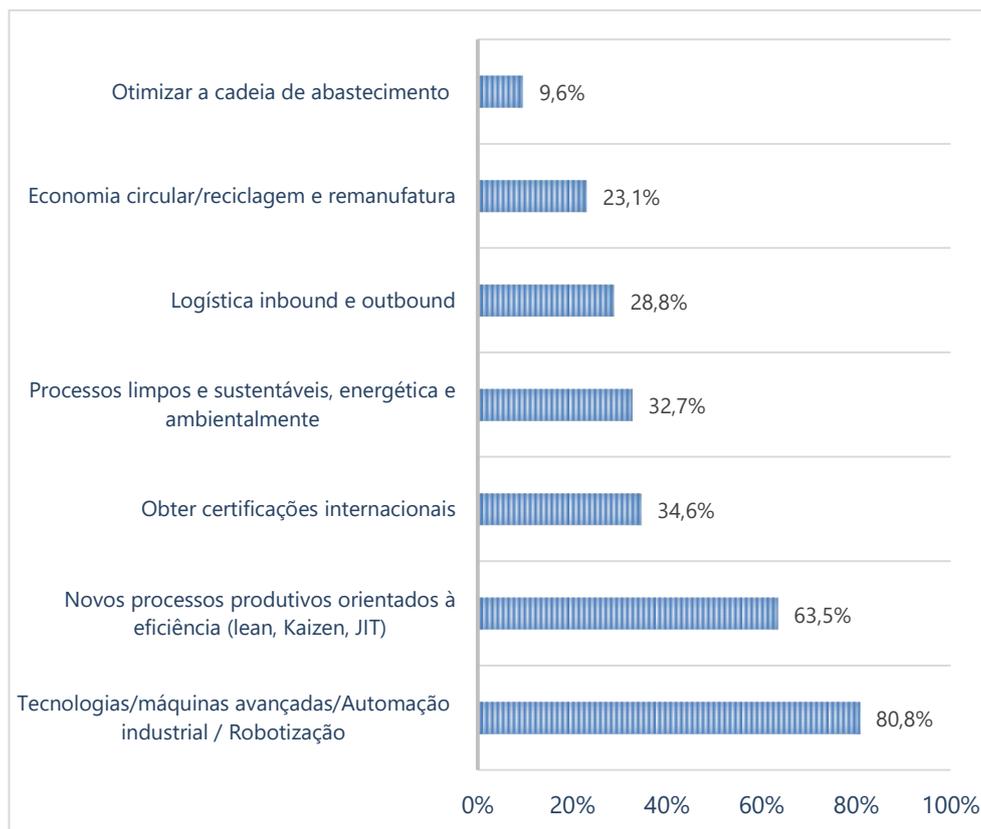
Entre as restantes opções, a “aposta no segmento de preço” surge como uma prioridade para 28,8% das empresas, o “alargar os mercados atuais” é prioridade para 38,5%.

- Processos e Cooperação

No que concerne à área de processos e organização as prioridades mais importantes apontadas pelos entrevistados são a aposta nas “tecnologias/ máquinas avançadas/ automação industrial/ robotização”, identificada por 80,8% dos entrevistados; “novos processos produtivos orientados à eficiência (lean, Kaizen, JIT)”, selecionada por 63,5% e a “obtenção de certificações internacionais” escolhida por 34,6% das empresas.

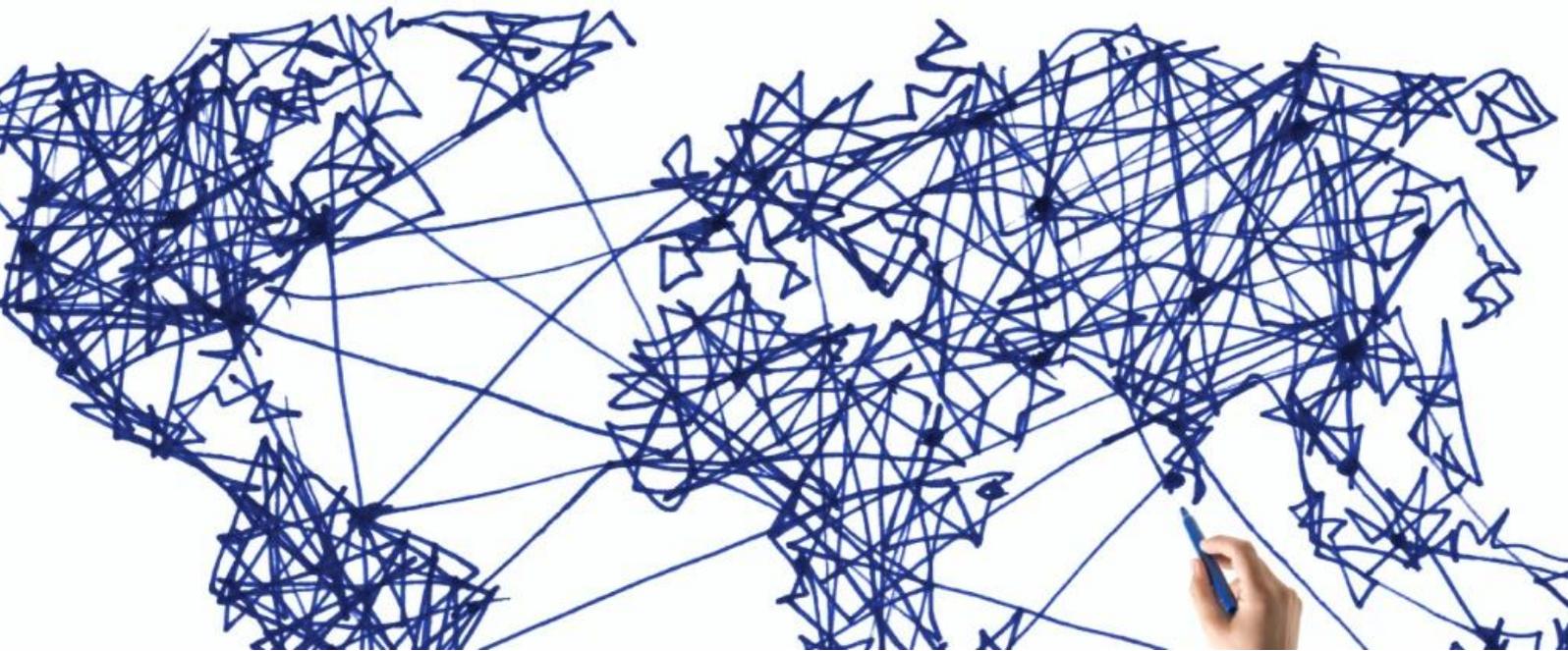
Na questão relativa à importância das opções estratégicas “tecnologias/ máquinas avançadas/ automação industrial/ robotização” é apontada como a mais importante por 67% das empresas, entre as que selecionaram esta opção como prioritária.

### Prioridades estratégicas- processos e cooperação



Com uma importância intermédia, o desenvolvimento prioritário de “processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente” é apontada como prioridade por 32,7% das empresa, a “logística inbound e outbound”, “economia circular/reciclagem e remanufatura”, com valores na ordem dos 29% e 23%.

A “otimização da cadeia de abastecimento”, apenas foram apontadas por prioridades por menos de 10% das empresas inquiridas.



- o Comercial e marketing

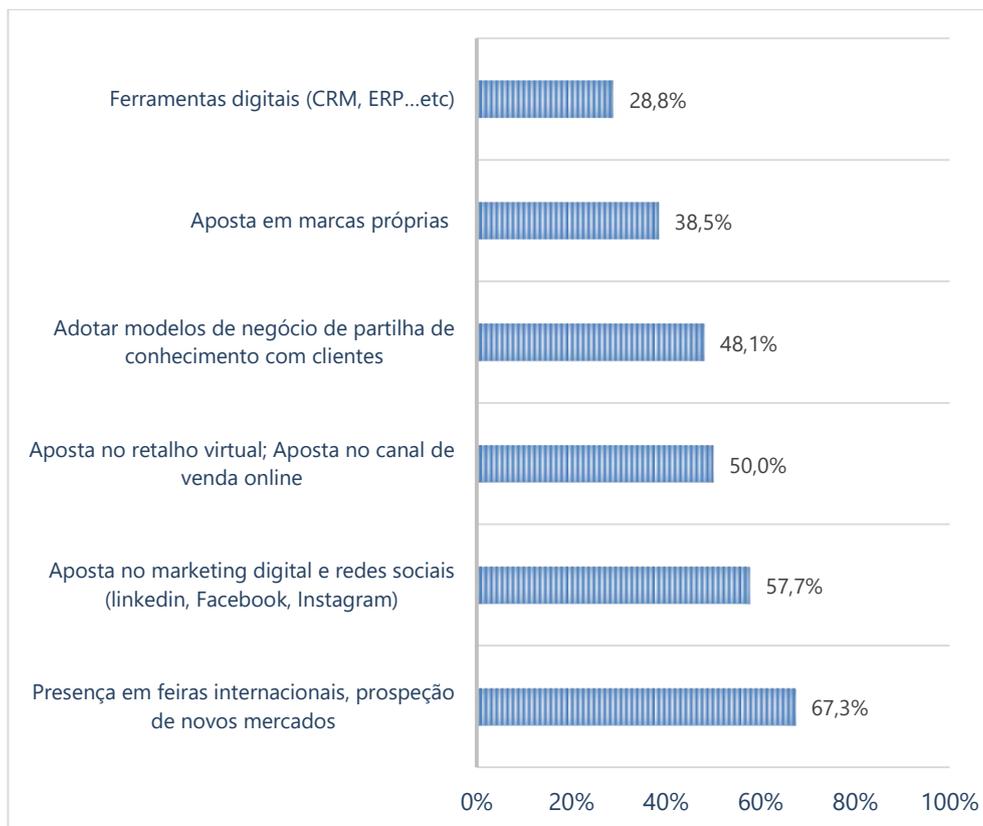
Na perspetiva comercial e de marketing, a “presença em feiras internacionais, prospeção de novos mercados” e a “aposta no marketing digital e redes sociais (linkedin, Facebook, Instagram)” surgem como as prioridades estratégicas mais importantes, sendo foco de opção por parte de 67,3% e 57,7% dos empresários respondentes. Sendo que a primeira opção surge mesmo como a mais importante para 49,5% dos entrevistados.

A “aposta no retalho virtual; aposta no canal de venda online” surge como a terceira opção mais cotada. Contudo apesar de ser identificada por muitas empresas como uma perspetiva interessante de desenvolvimento de negócios, em muitos dos casos foi justificada a sua não inclusão no rol de prioridades pelo facto das empresas ainda não se encontrarem numa fase de maturidade ou modelo que o permita. Esta foi opção para 50% das empresas.

As opções “aposta em marcas próprias”, e a “adoção modelos de negócio de partilha de conhecimento com clientes” surgem como pontuações altas e expressivas entre as prioridades com mais de 35% de representatividade.

A aposta e prioridade estratégica na adoção de “ferramentas digitais (CRM, ERP...etc)” surge como a menos importante sendo apontada apenas por 28,8% dos entrevistados.

Prioridades estratégicas- comercial e marketing



### 3.3. Drivers de Qualificação

No que diz respeito às drivers de qualificação o objetivo de recolha de informação centrou-se na seriação das variáveis 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:

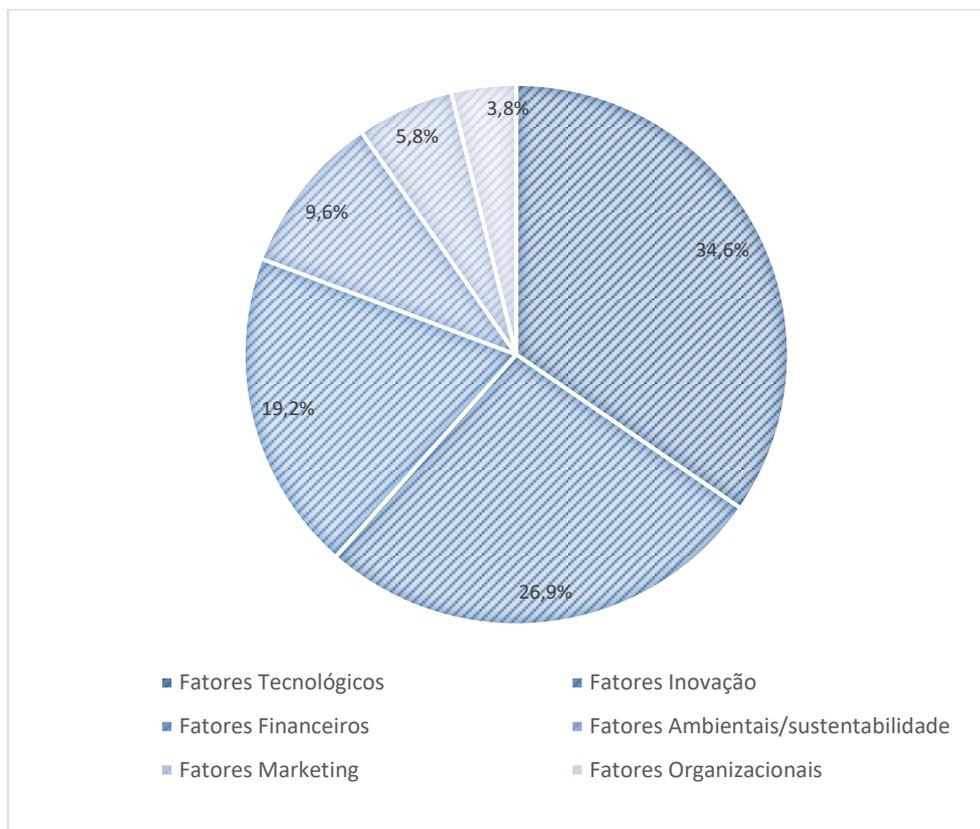
- ▲ Desafios do mercado no futuro
- ▲ Tecnologias mais influentes na área de negócio

#### 3.3.1. Seriação 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” e “desafios/fatores de inovação” como os mais relevantes, sendo que os primeiros são os que obtém maior representatividade, na ordem dos 34,6%.

A “inovação” surge como o segundo desafio mais representativo, com 26,9% de respostas. Os fatores “financeiros” fecham o top 3, ainda com valores acima dos 15%, mais concretamente 19,2%.

Principais desafios do mercado

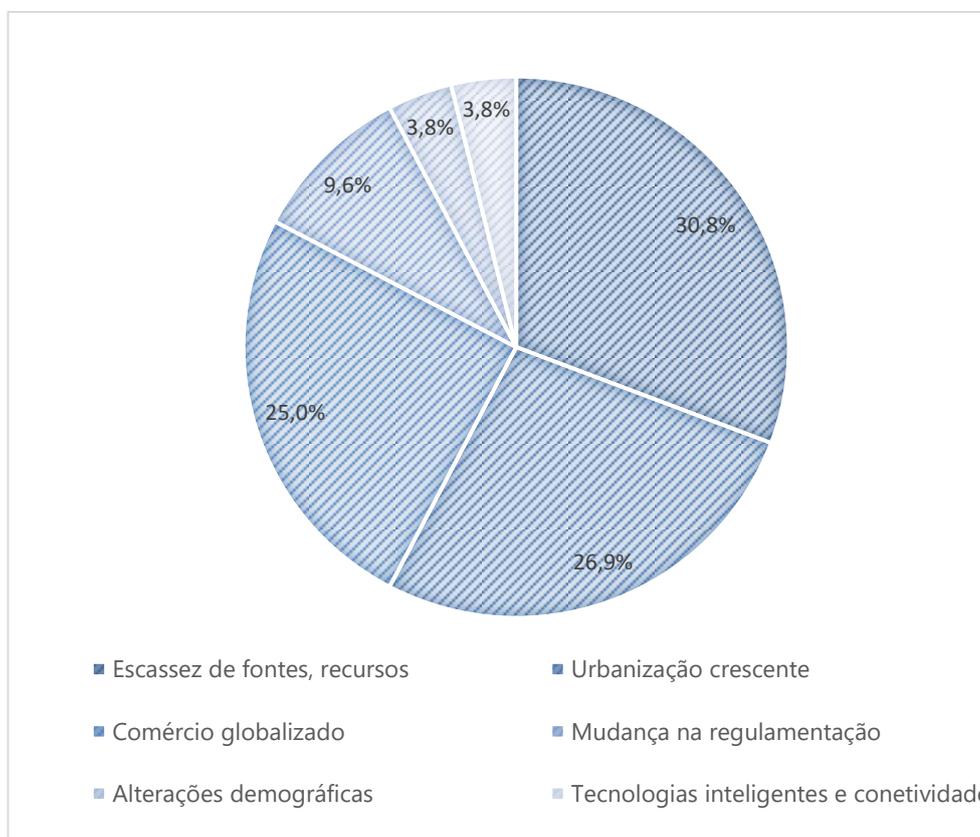


Os restantes fatores apresentam já valores menos expressivos, surgem numa segundo “pelotão” em termos de importância. Os “fatores ambientais” emergem na quarta posição, com 9,6% de respostas. Já os “fatores de marketing” e “fatores organizacionais” surgem como os fatores menos representativos.

### 3.3.1. Sieriação de tendências do mercado no futuro

Entre as tendências que mais irão influenciar o negócio das empresas no setores da cerâmica auscultados a “escassez de fontes, recursos (alimentares, enérgico, etc)” são apontadas como as mais importantes – 30,8%, logo seguida das “urbanização crescente” – 26,9%

*Principais tendências do mercado*



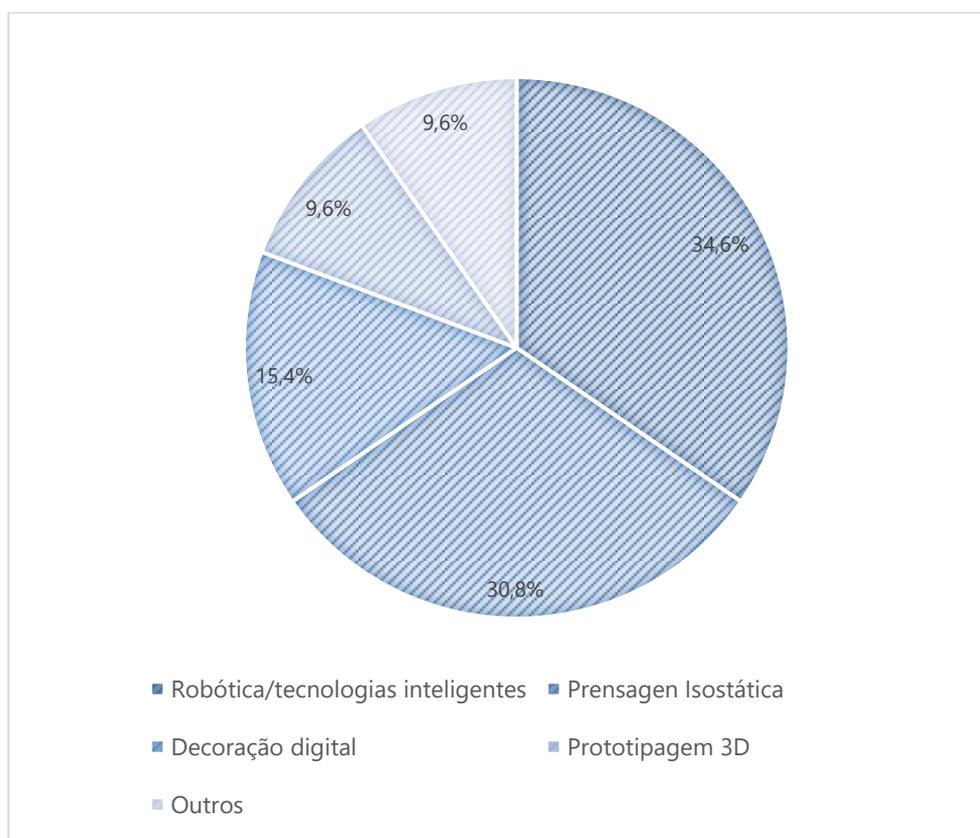
O “comércio globalizado em torno de produtos principais” surge como a terceira opção mais relevante – 25% de respostas. As alterações demográficas” e a “mudança na regulamentação internacional (energética, ambiental e outras)” e a “tecnologias inteligentes e conetividade”, são apenas opção para 9,6%, e 3,8% das empresas, respetivamente.

A “servicização” e mudanças climáticas não foram opção para nenhuma empresa. A opção

### 3.3.2. Tecnologias atuais mais influentes na área de negócio

Em relação às tecnologias mais relevantes na área de negócio, existem orientações e perceções muito próximas e pouco diversificadas.

*Tecnologias atuais mais influentes*



Efetivamente, cerca de 34,6% das empresas identificam a componente da “robótica/tecnologias inteligentes” como a mais relevante, logo seguida pelas tecnologias específicas, como seja a da “prensagem isostática”

A decoração digital com 15,4% e a “prototipagem 3D” com 9,8% foram as restantes opções apontadas, de resto surgem outras opções apontadas apenas por 1 ou 2 empresas.

## 3.4. Desenvolvimento de Competências

Um dos pontos fundamentais deste estudo e dos estudos adjacentes dos restantes setores da fileira "Home&Office" centra-se na definição do quadro percetivo da inteligência global do setor acerca das competências que empresa detém atualmente e quais aquelas que terão de desenvolver e incorporar para sustentar a competitividade das empresa e do setor no mercado internacional.

Fazendo uma analogia como o as variáveis e indicadores apontados no quadro estratégico das empresa e dos setor. Também neste caso se abordaram 3 áreas fundamentais de competências e desenvolvimento, a saber: "gestão da Inovação; "processos e cooperação" e "comercial e marketing".

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 taxionomia e um quadro conceitual geral da estratégia das empresas da região norte e centro do setor de cerâmica 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 detém 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
  - Comercial e marketing

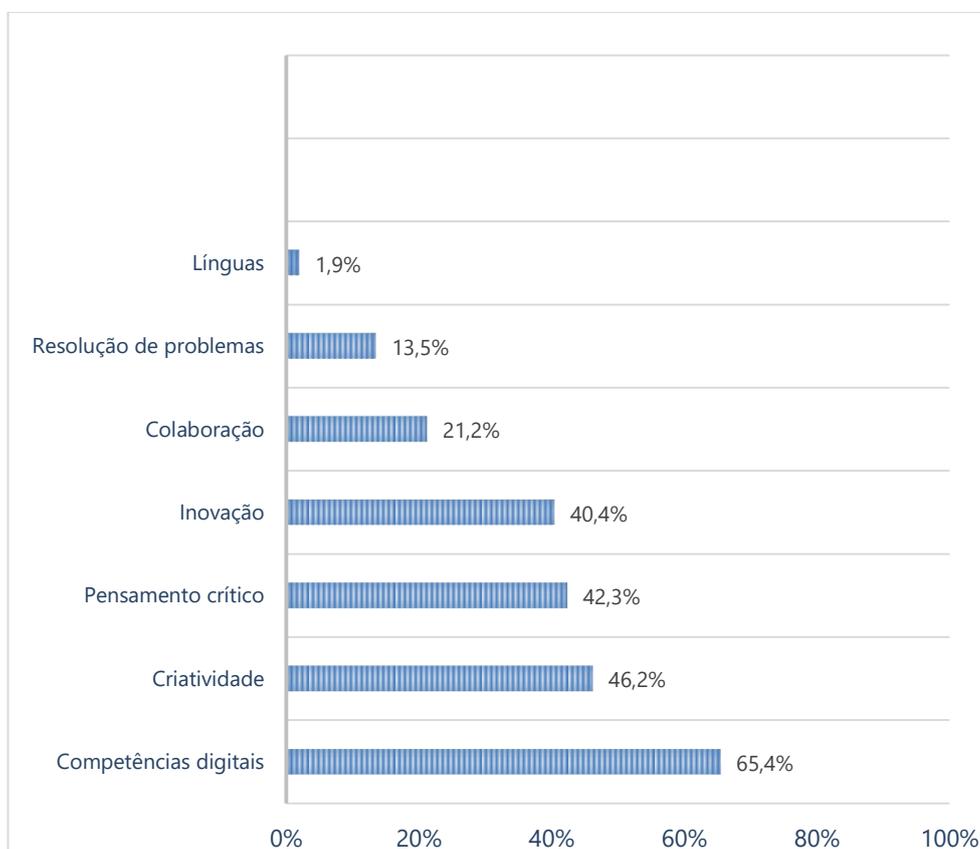
- ▲ Competências e saberes fazer futuros (a desenvolver):
  - Gestão da Inovação
  - Processos e Cooperação
  - Comercial e marketing

### 3.4.1. Identificação de competências e saberes fazeres atuais

- Gestão da Inovação

No âmbito da gestão e inovação as competências e saberes fazer que segundo a perceção dos empresários das empresas da região norte e centro do setor de cerâmica as empresas detém atualmente a "inovação", "criatividade" e "colaboração" surgem entre as que obtiveram maior representatividade.

#### *Competências atuais preferenciais – gestão e inovação*



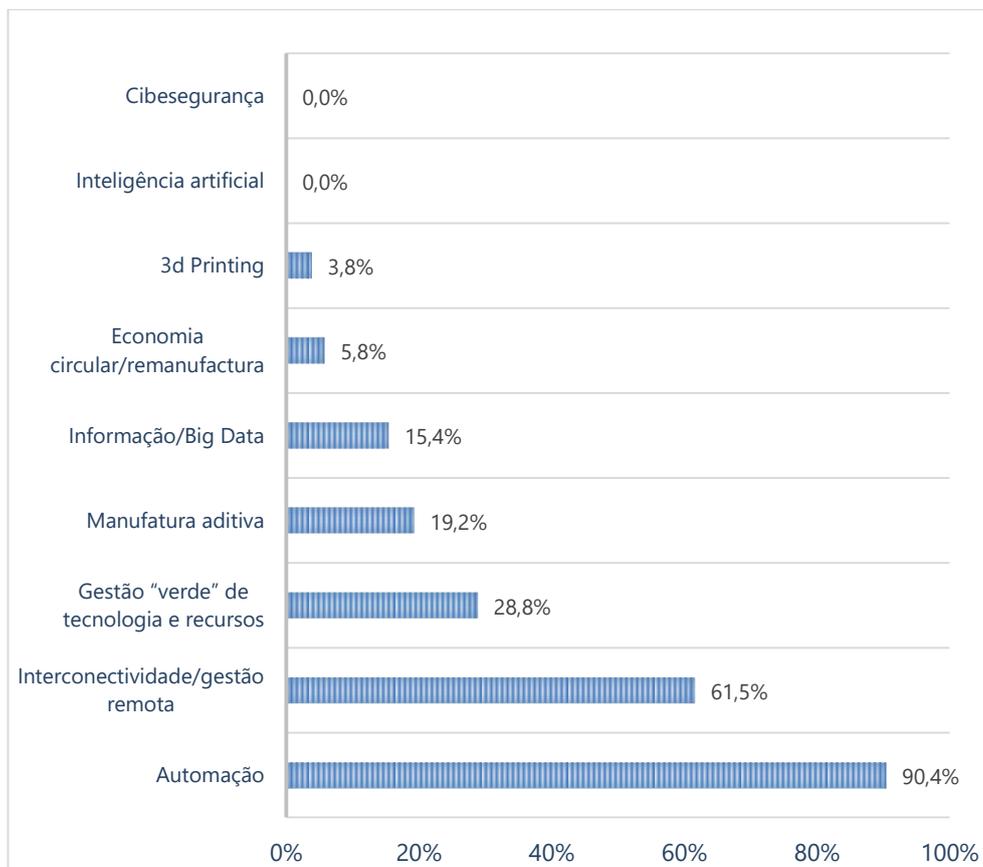
A “inteligência emocional” surge como a competência mais relevante neste contexto e mais valorizada pelos entrevistados – 71,2%, logo seguida do “aprender a aprender”, com 63,5% e 57,7% para as “competências digitais”, respetivamente. A “comunicação” surge com um score de 51,9%. A competência de “inovação” é apontada como uma competência atual por parte de 44,2% dos empresários respondentes. As restantes assumem valores menos relevantes, abaixo dos 35%.

- o Processos e Cooperação

Nos processos e cooperação, tal como sucedeu com a gestão e inovação, existe um grupo de 2 competências e saberes fazer que se destacam, a “automação”, a “interconetividade/gestão remota, que surgem como as competências atuais com maior representatividade junto dos respondentes.



## Competências atuais preferenciais – processos de cooperação



No caso da "automação" esta é apontada por 90,4% dos respondentes das empresas inquiridas e no caso da "interconetividade/gestão remota" por cerca de 61,5%.

A "gestão verde de tecnologia e recursos" surge como uma competência escolhida por cerca de 28,8% dos respondentes, surgindo acima em termos de representatividade a "manufatura aditiva" com cerca de 19,2% de respostas.

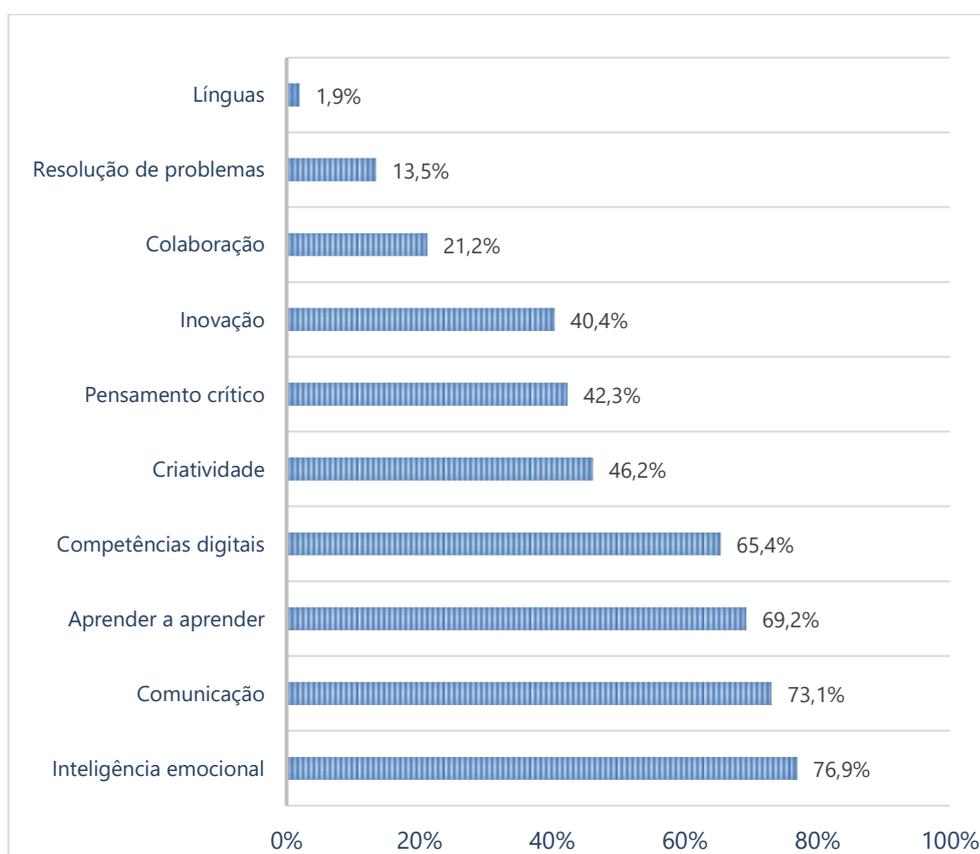
As competências e saberes fazer de "impressão 3D" e a "economia circular/remanufatura" surgem com valores com baixa expressividade, na ordem dos 5,8% a 3,8%, respetivamente.

A "cibersegurança" e "manufatura aditiva" não foram selecionadas como competências atuais por parte de quaisquer empresas.

### 3.4.2. Identificação de competências e saberes fazeres futuros

No âmbito da gestão e inovação as competências e saberes fazer que segundo a perceção dos empresários da região norte e centro do setor de cerâmica as empresas mais necessitam alargar e desenvolver futuramente são a "inteligência emocional", "comunicação", "aprender a aprender" e "competências digitais". Todas estas competências obtiveram scores elevados, acima dos 65%.

#### *Competências futuras preferenciais – gestão e inovação*



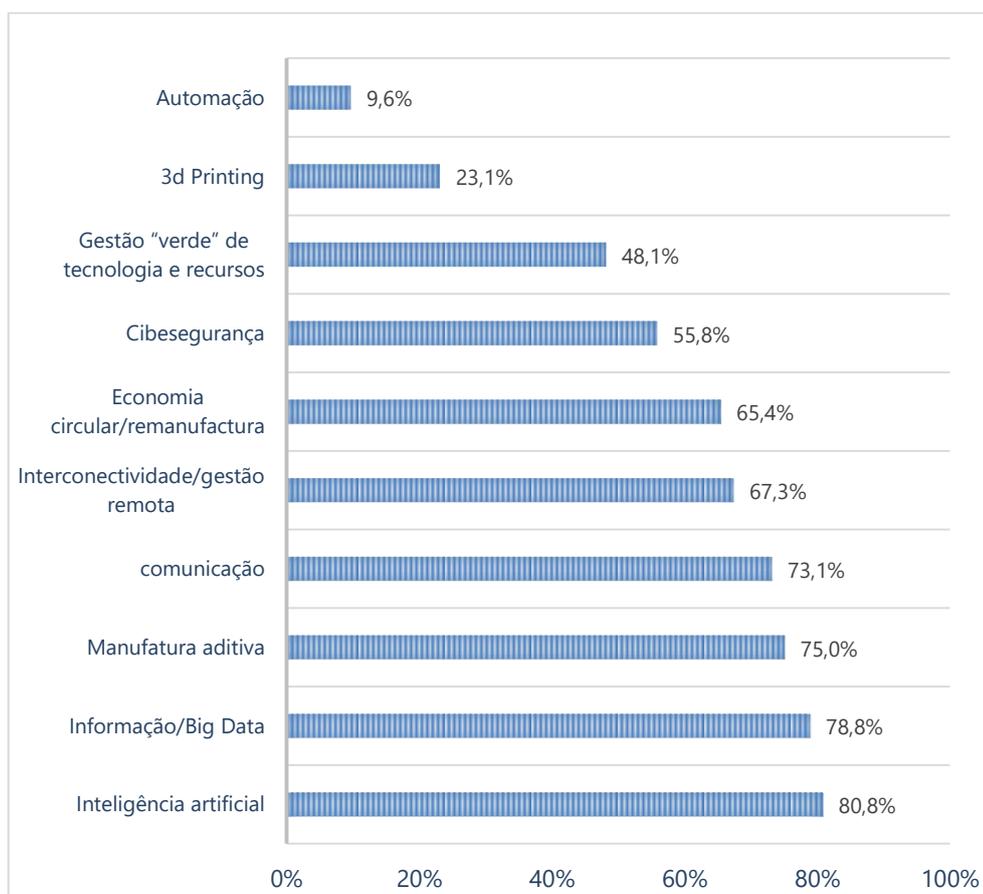
Importa ressaltar o grupo de competências de "criatividade", "pensamento crítico" e "inovação", todas na ordem dos 40% a 50% de representatividade. As restantes opções obtiveram scores menos expressivos.

o Processos e Cooperação

Nos processos e cooperação, existe um grupo de 4 competência e saberes fazer que se destacam com valores muito próximos e representativos entre si a "inteligência artificial", a "informação/Big data", a "manufatura aditiva" e "comunicação". Todas estas competências e saberes fazer apresentam valores acima dos 70%, ou seja, 80,8%, 78,8%, 75% e 73,1%, respetivamente.

Fazendo um comparativo, estas são as competências que em termos atuais a maior parte das empresas consideraram que não detinham, sendo por isso uma nova panóplia de enfoques a desenvolver para o futuro como as competências com maior representatividade junto dos respondentes.

*Competências atuais preferenciais – processos de cooperação*



Em termos novas competências e saberes fazer para o futuro, destaca-se o caso da “impressão 3D”, que surge neste caso na terceira posição mais representativa, com cerca de 58% de respostas. O caso da “manufatura aditiva” também é sintomático, sendo apontada por cerca de 18% dos entrevistados, não tendo obtido qualquer preferência no quadro de competencial atual.

A “interconetividade/gestão remota” surge como prioritária para cerca de 67,3% dos respondentes e a “economia circular/remanufactura” para 65,4%. Ainda acima dos 50% surge a “cibersegurança”. O caso da “automação” tem no futuro valores menos expressivos, ainda assim, como explicado por grande parte das empresas esta está assumida como um competência a manter e a aprofundar em continuidade, assumindo que será por isso parte do core. Daí o valor menos expressivo neste caso.



## 4. METODOLOGIA

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.

A metodologia inerente à proposta de elaboração destes estudos corresponde 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 efetuadas 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.

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.

## 4.1. Estrutura recolha de dados

### 4.1.1. 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 dos setores alvo – 2331 - Fabricação de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica; 23412 - Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino; 23412 - Fabricação de artigos de uso doméstico de faiança, porcelana e grés fino.

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 aos setores 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 os setores/CAE's selecionados (Portugal continental e ilhas). Reitera-se o carácter universal (e não amostral) dos dados recolhidos analisados neste ponto do presente estudo.

#### *4.1.2. 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, MarketAccess, 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.

### 4.1.3. *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.

Todos as entrevistas realizadas foram controlados 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 destas questões abertas e 5 dela 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 130 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 10,5%, a amostra obtida após a recolha foi de 52 entrevistas, para o caso do sector de fabricação de lâmpadas elétricas e de outro equipamento de cerâmica.

## 4.2. 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.





## 5. BIBLIOGRAFIA

- ▲ ABINform, - Proquest - inurl: [http://www.proquest.com/products-services/abi\\_inform\\_complete.html](http://www.proquest.com/products-services/abi_inform_complete.html)
- ▲ Dialog – inurl: <http://www.profound.com/>
- ▲ DNBDirect – inurl: <https://www.informadb.pt/idbweb/>
- ▲ Dodge Data & Analytics – inurl: <http://construction.com>
- ▲ Instituto Nacional de Estatística – inurl: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- ▲ Kompass – inurl: <http://pt.kompass.com/>
- ▲ Market Acess – 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/>



**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 Fangueiro&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**

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			
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?	