



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

HOME  
& OFFICE

  
associação empresarial do concelho de oliveira de azeitão

# Estudo de Diagnóstico do Setor da Metalomecânica e Ferragens

Cofinanciado por:





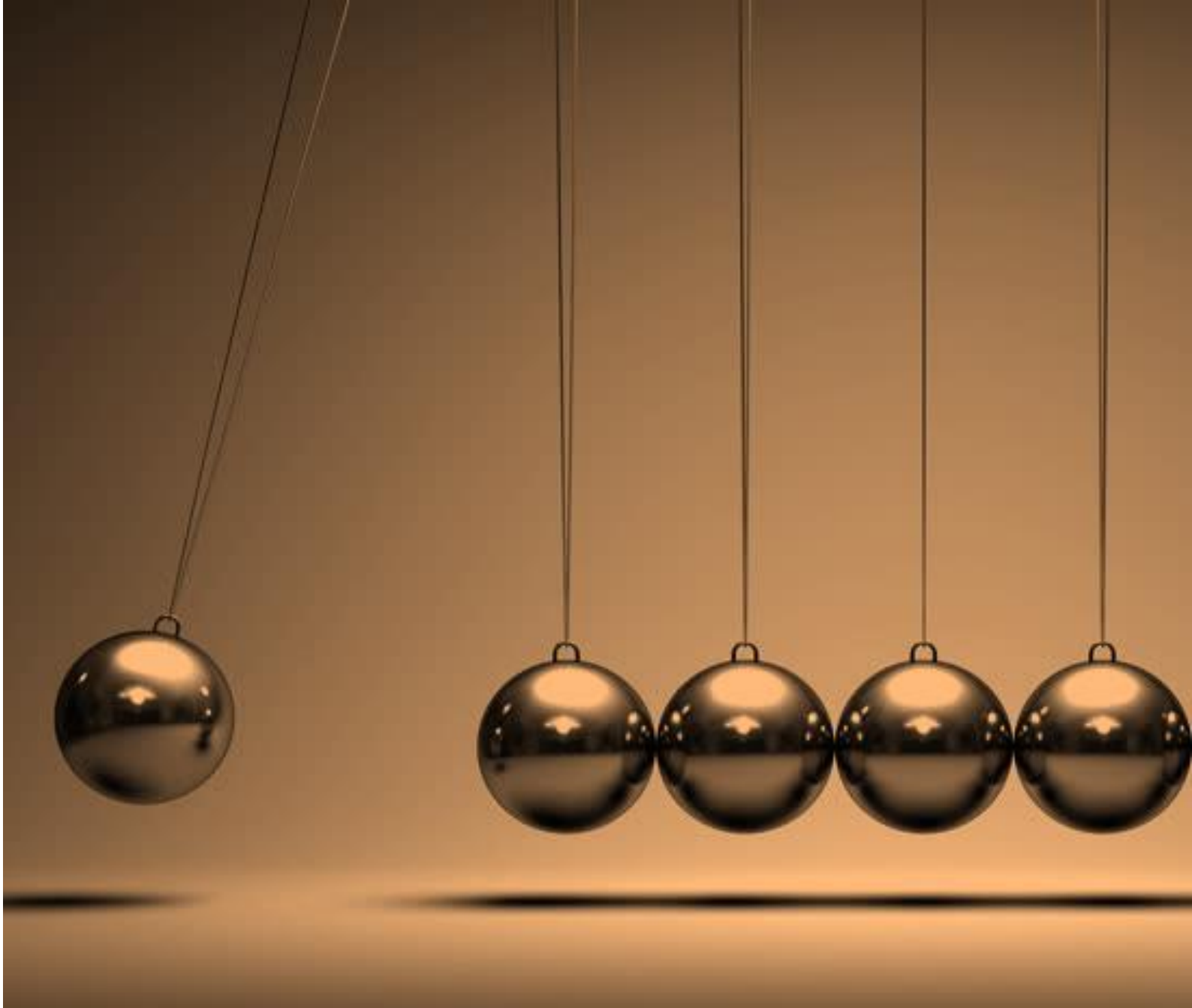


UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

# Estudo de Diagnóstico do Setor da Metalomecânica e Ferragens

Edição – 2019

© 2019 Fangueiro&Rodrigues, Lda



# "Necessity is the

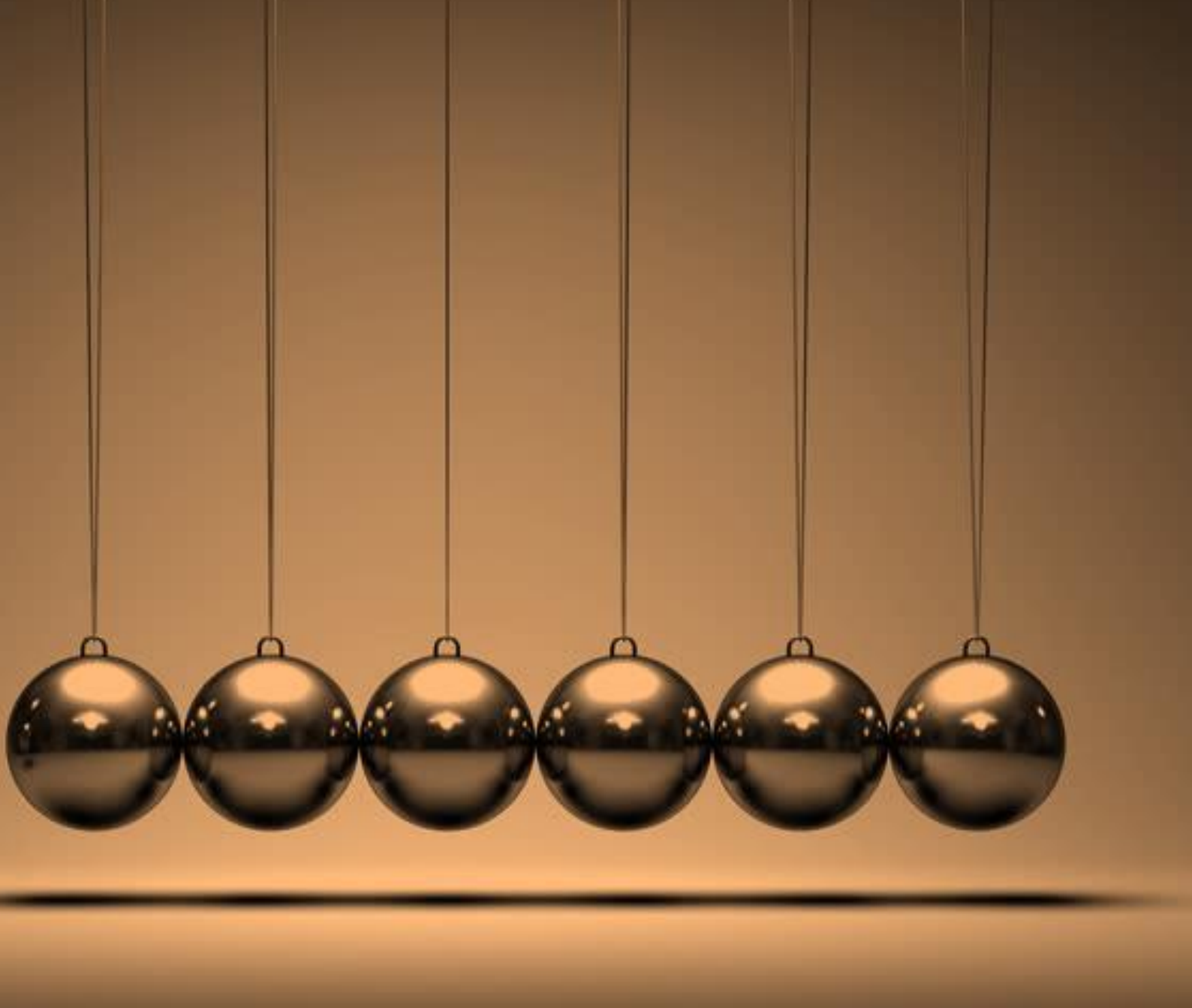
Estudo de Diagnóstico do Setor da "Metalomecânica e Ferragens"

3

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



# mother of **invention**"

# PRÓLOGO

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

Face às rápidas mudanças na sociedade atual e nas suas formas de organização e modelação comercial, torna-se urgente que as empresas e organizações aproveitem ao máximo as sinergias e capitais internos e os potenciem. Assim, melhorando determinadas características, capacidades e competências internas, as empresas podem posicionar-se vantajosamente para tirar partido das “janelas de oportunidade” que a nova economia e a Sociedade apresentam.

Este facto é tanto mais importante, quanto as regiões possam ser enquadráveis num quadro de características e ofertas comerciais distintivas e diferenciadas que, como foi mencionado, acrescentem maior valor ao produto, às organizações e às próprias regiões Centro e Norte, num contexto em que a dimensão glocal é cada vez mais valorizada.

Paralelamente, neste novo contexto da Sociedade de Informação e do Conhecimento as PME's deparam-se com o grande desafio de acompanhar a mudança, satisfazer clientes cada vez mais exigentes e superiorizar-se à concorrência global de forma concertada e agregada.

Conhecendo estes desafios que as empresas das Regiões Norte e Centro enfrentam, sabe-se o quanto precisam de profissionais qualificados, com capacidade para as impulsionar e gerar respostas competitivas e pró-ativas no mercado internacional, crescentemente competitivo. Desta forma, consciencializar e formar as pessoas para a Inovação e Internacionalização é mais uma missão, do que propriamente um objetivo.

# ÍNDICE

1. A NECESSIDADE DE UM ESFORÇO DE EVOLUÇÃO .....	12
1.1. Gestão da mudança .....	12
1.2. Objetivos.....	14
2. BENCHMARKING ECONÓMICO FINANCEIRO E DE PERFORMANCE .....	16
2.1. Caracterização Económico/financeira e contextualização de performance .....	18
2.1.1. <i>Análise Económico Financeira de dados Nacionais – CAE 25991</i> .....	18
a) Enquadramento geral do setor.....	18
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	21
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	22
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	23
e) Caracterização da Rendibilidade.....	24
f) Caracterização da Operação .....	25
g) Caracterização da Produtividade .....	26
2.1.2. <i>Análise Económico Financeira das Empresas da Região Norte</i> .....	27
a) Enquadramento geral do setor.....	27
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	30
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	31
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	32
e) Caracterização da Rendibilidade.....	33
f) Caracterização da Operação .....	34
g) Caracterização da Produtividade .....	35
2.1.3. <i>Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro</i> .....	36
a) Enquadramento geral do setor.....	36
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	39
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	40
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	41
e) Caracterização da Rendibilidade.....	42

f)	Caracterização da Operação .....	43
g)	Caracterização da Produtividade .....	44
2.1.4.	<i>Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro</i> .....	45
a)	Enquadramento geral do setor.....	45
b)	Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	48
c)	Liquidez e Estrutura Financeira.....	49
d)	Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	50
e)	Caracterização da Rendibilidade.....	51
f)	Caracterização da Operação .....	52
g)	Caracterização da Produtividade .....	53
2.2.1.	<i>Análise Económico Financeira de dados Nacionais – CAE 25720</i> .....	54
a)	Enquadramento geral do setor.....	54
b)	Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	57
c)	Liquidez e Estrutura Financeira.....	58
d)	Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	59
e)	Caracterização da Rendibilidade.....	60
f)	Caracterização da Operação .....	61
g)	Caracterização da Produtividade .....	62
2.2.2.	<i>Análise Económico Financeira das Empresas da Região Norte</i> .....	63
a)	Enquadramento geral do setor.....	63
b)	Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	66
c)	Liquidez e Estrutura Financeira.....	67
d)	Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	68
e)	Caracterização da Rendibilidade.....	69
f)	Caracterização da Operação .....	70
g)	Caracterização da Produtividade .....	71
2.2.3.	<i>Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro</i> .....	72
a)	Enquadramento geral do setor.....	72
b)	Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	75
c)	Liquidez e Estrutura Financeira.....	76
d)	Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	77
e)	Caracterização da Rendibilidade.....	78
f)	Caracterização da Operação .....	79
g)	Caracterização da Produtividade .....	80

2.2.4. <i>Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro</i> .....	81
a) Enquadramento geral do setor.....	81
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	84
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	85
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	86
e) Caracterização da Rendibilidade.....	87
f) Caracterização da Operação .....	88
g) Caracterização da Produtividade .....	89
3. ÁREAS CENTRAIS DE QUALIFICAÇÃO.....	92
3.1. Mercados-alvo e Segmentos prioritários.....	95
3.1.1. Prioridade estratégicas em termos de mercados geográficos .....	95
3.1.2. Prioridades estratégicas em termos setoriais .....	97
3.1.3. Identificação de alterações estratégicas ou expansão de foco (concentração vs diversificação) .....	98
3.2. Definição do Quadro Estratégico .....	100
3.2.1. Identificação das principais vantagens competitivas atuais.....	101
3.2.2. Prospetiva das principais vantagens competitivas futuras (convergência vs divergência) ...	102
3.2.3. Prioridades estratégicas preferenciais .....	103
3.3. Drivers de Qualificação.....	107
3.3.1. Seroiação de desafios do mercado no futuro .....	108
3.3.2. Seroiação de Tendências do mercado no futuro .....	109
3.3.3. Tecnologias atuais mais influentes na área de negócio.....	110
3.4. Desenvolvimento de Competências.....	111
3.4.1. Identificação de competências e saberes fazeres atuais .....	112
3.4.2. Identificação de competências e saberes fazeres futuros .....	114
4. METODOLOGIA.....	118
4.1. Estrutura recolha de dados .....	120
4.1.1. <i>Pesquisa bibliográfica em bases de dados profissionais</i> .....	120









# 1. A NECESSIDADE DE UM ESFORÇO DE EVOLUÇÃO

## 1.1. Gestão da mudança

Para seguir o modelo apresentado e para que uma empresa se possa integrar, de pleno direito, no mercado global da Sociedade da Informação e do Conhecimento é necessário que as organizações disponham de alguns meios e de um grande esforço para poderem fazer parte do mesmo. Esse esforço, no entanto, terá a maior das recompensas: em primeiro lugar a sobrevivência, em segundo lugar o sucesso.

Sendo o esquema de funcionamento de uma moderna empresa tão exigente, identificamos alguns elementos obrigatórios para que o funcionamento da estrutura seja efetiva e dinâmica

Parcerias: só dispendo de parcerias sólidas nas mais diversas áreas do conhecimento é possível às empresas estar ao corrente das necessidades do mercado de um modo pró-ativo e poder atuar sobre estas. O estabelecimento de parcerias numa perspetiva, sempre de "ganhar-ganhar" torna a empresa mais forte, mais atenta e melhora substancialmente o seu poder de resposta. De igual modo torna-se possível a rentabilização de conhecimentos e competências se for aplicado um esquema de colaboração interempresarial, o que conduz, diretamente, à diminuição de custos e aumento de eficiência e rentabilidade.

O foco estratégico de qualquer empresa deverá estar centrado nas competências que estão por detrás do core business da mesma, dando acesso à sua mais-valia no mercado. Este facto só será viável se a empresa centrifugar todos os processos de menos valia para parceiros especialistas.

## Ferramentas

Deter ferramentas capazes de seguir, otimizar e sustentar o esquema de desenvolvimento e produção da empresa é fundamental. Ferramentas de trabalho colaborativo, de divulgação da empresa e otimizar a sua rede de contactos, conhecimentos e clientes, possibilita a visibilidade e acessibilidade recíproca, contribuindo, também, para a diminuição do tempo de resposta e auxiliando na percepção das necessidades do mercado.

## Equipa

A empresa deve ter equipas bem formadas, tanto nos aspectos técnicos como comportamentais. Um esquema de formação interna contínua, a implementação de equipas multidisciplinares, de resolução de problemas, o trabalho em sistema de liderança participativa, permitem que se trabalhe de um modo coeso, com grande flexibilidade e complementaridade de competências. Só deste modo é possível ter o cliente como centro de todos os processos da empresa e seguir na senda da implementação de sistemas de gestão de qualidade total.

## Um desafio, uma aposta

Embora o mercado global característico da Sociedade da Informação e do Conhecimento surja, à primeira vista, demasiado aguerrido, demasiado exigente e pareça impor o desenvolvimento de demasiados recursos, por outro lado, também apresenta atrativos e hipóteses de negócios que as empresas, até agora, não ousavam sonhar.

Deste modo parece-nos que se o desafio é grande, os resultados obtidos também poderão ser enormes, valendo a pena correr o risco, aceitar a aposta. O risco é não correr o risco.

## 1.2. Objetivos

- ▲ Levamento e conhecimento das competências centrais críticas das indústrias e fileiras da região, mormente do setor da “Metalomecânica e Ferragens” 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 “Metalomecânica e Ferragens” em particular;



## 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 maneiio, 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 25991 - Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico e CAE 25720 - Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens., 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

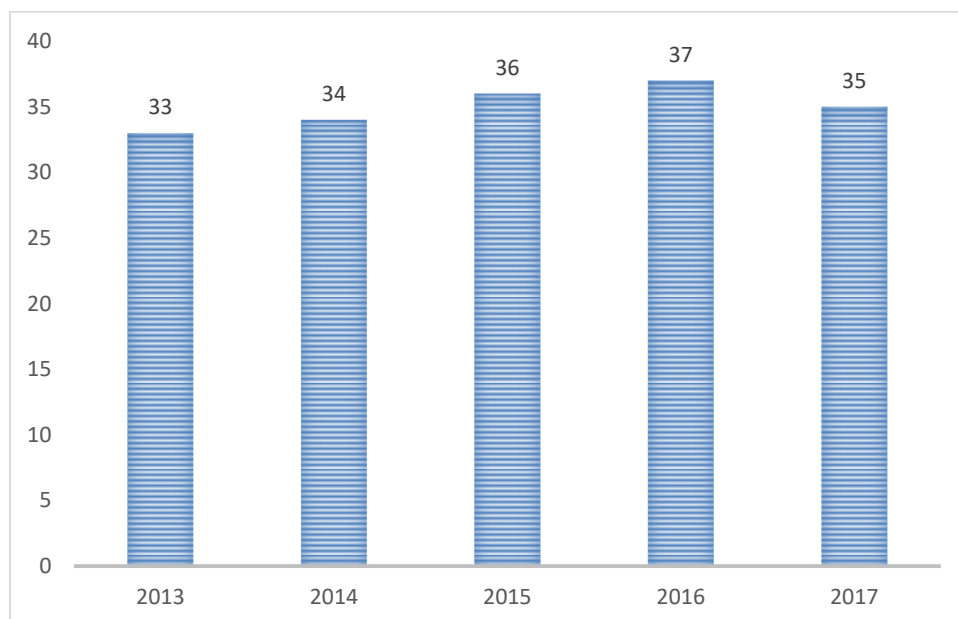
## 2.1. Caracterização Económico/financeira e contextualização de performance

### 2.1.1. Análise Económico Financeira de dados Nacionais – CAE 25991

#### 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.

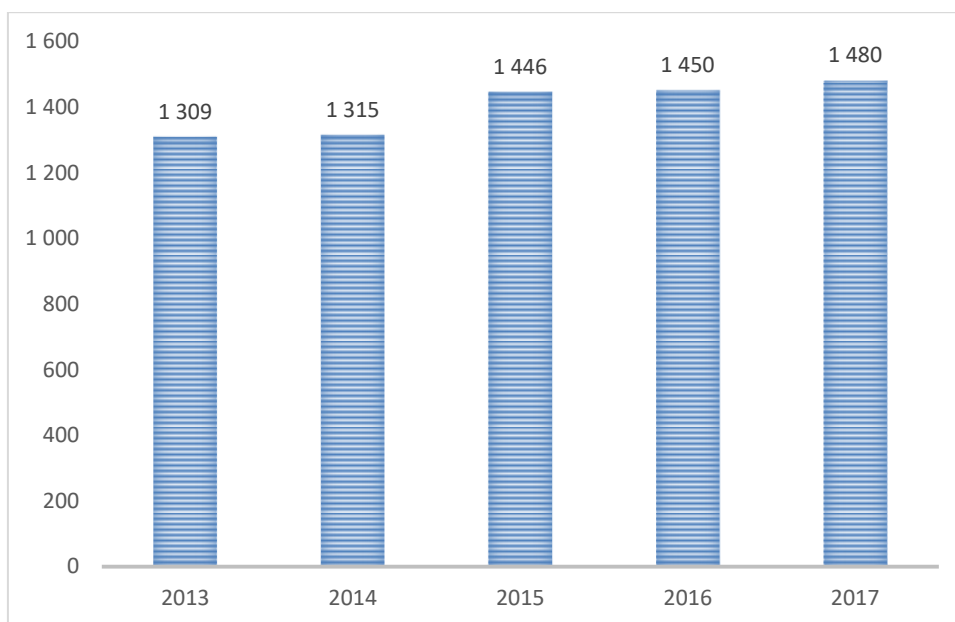
#### **Evolução do número de empresas 2013-2017**



#### **Factos:**

- Em 2017 existiam 35 empresas em Portugal a atuar na CAE 25991, revelando um aumento de 2 face a 2013 e uma diminuição de 2 empresas face a 2016.

## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas a atuar em 2017 geravam um total de 1480 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017 cerca de 30.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 171 novos postos de trabalho em Portugal.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Proveitos Operacionais</b>	129.843.000 €	125.814.000 €	121.846.000 €	104.579.000 €	106.016.000 €
<b>Volume de Negócios</b>	120.562.000 €	122.166.000 €	116.664.000 €	101.540.000 €	101.536.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais.
- Em relação ao volume de negócios este cai em 2017, decrescendo cerca de 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	129.843.000 €	125.814.000 €	121.846.000 €	104.579.000 €	106.016.000 €
Volume de Negócios	120.562.000 €	122.166.000 €	116.664.000 €	101.540.000 €	101.536.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	67.172.000 €	68.807.000 €	67.670.000 €	56.656.000 €	57.851.000 €
Custos com o Pessoal	25.549.000 €	24.605.000 €	23.719.000 €	21.584.000 €	21.394.000 €
Fluxos de caixa	14.471.000 €	9.404.000 €	6.367.000 €	5.054.000 €	7.071.000 €
Valor acrescentado bruto	42.945.000 €	37.073.000 €	31.795.000 €	28.712.000 €	31.515.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo consistente e de acordo com a tendência nos últimos 3 anos. Já em termos de custos com pessoal verifica-se uma inversão, em 2017.
- 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 crescimento nos últimos 3 anos, ainda que menos expressivo em 2017 que no ano anterior.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,94	1,93	1,72	1,92	1,81
Rácio de liquidez geral	1,18	1,07	0,92	1,06	0,93
Rácio de liquidez dos acionistas	2,47	1,50	2,86	2,79	3,03
Rácio de solvabilidade (%)	51,44%	48,93%	49,35%	51,78%	51,75%
Alavancagem (%)	48,10%	60,27%	49,87%	50,63%	48,46%

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um crescimento da mesma em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados extremamente promissores com um crescimento de cerca 3 décimas, a alavancagem cai para valores cerca de 11 % inferiores, a mais baixa entre os 5 anos analisados.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	71.744	67.265	61.522	59.092	61.332
Capital	29.961	29.945	28.659	27.809	28.194
Outros capitais próprios	41.781	37.321	32.861	31.283	33.137
Passivo-MLP	21.333	28.713	18.234	19.694	17.512
Dívidas a Terceiros-MLP	18.932	27.396	16.892	17.816	16.119
Outro passivo-MLP	2.400	1.316	1.343	1.877	1.392
Passivo-CP	46.398	41.491	44.899	35.346	39.680
Dívidas financeiras-CP	13.179	11.827	12.445	10.226	12.211
Outras dívidas a terceiros-CP	21.362	18.435	18.878	16.144	17.606
Outro passivo-CP	11.856	11.229	13.582	8.979	9.862
Total do capital próprio e do passivo	139.472	137.476	124.656	114.127	118.526
Fundo de maneo	46.762	46.074	46.899	42.542	45.192

e) Caracterização da Rendibilidade

**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	14,94%	9,55%	4,74%	1,62%	5,81%
Rendibilidade do capital investido (%)	13,01%	8,17%	4,35%	3,11%	6,57%
Rendibilidade do total do activo (%)	7,68%	4,67%	2,34%	0,84%	3,00%
Margem de lucro (%)	8,25%	5,10%	2,40%	0,92%	3,36%

**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 crescimento de margem exponencial nos 5 anos analisados, o que aliás segue a tendência de todo os rácios.



f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,39	1,31	1,53	1,33	1,34
Capacidade de cobrir juros	6,72	3,45	6,04	1,14	1,62
Stock Turnover	3,67	3,56	3,37	3,44	3,06
Prazo medio de recebimentos (dias)	91	84	88	97	96
Prazo medio de pagamentos (dias)	59	53	56	56	60

**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.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito negativo, aumentando o prazo de recebimentos, mas também aumentando o prazo de pagamentos.

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	7	4	2	1	3
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	87	86	84	79	81
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	19,75	19,63	19,49	20,65	20,27
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	17	17	16	16	16
Capital Próprio por empregado (Mil)	49	47	43	45	47
Fundo de maneiço por empregado (Mil)	32	32	32	32	34
Activo total por empregado (Mil)	94	94	86	87	90

**Factos**

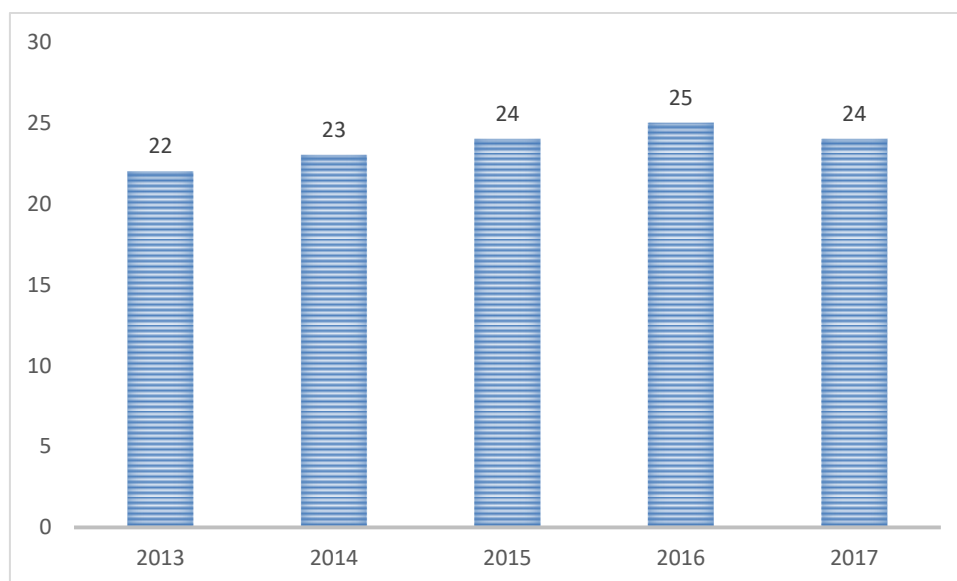
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se sobretudo a manutenção dos valores em 2017 face a 2016 em quase todos os indicadores, ainda assim verificou-se um incremento positivo nos Prov. Operac. Por empregado e Capital Próprio por empregado.

## 2.1.2. 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.

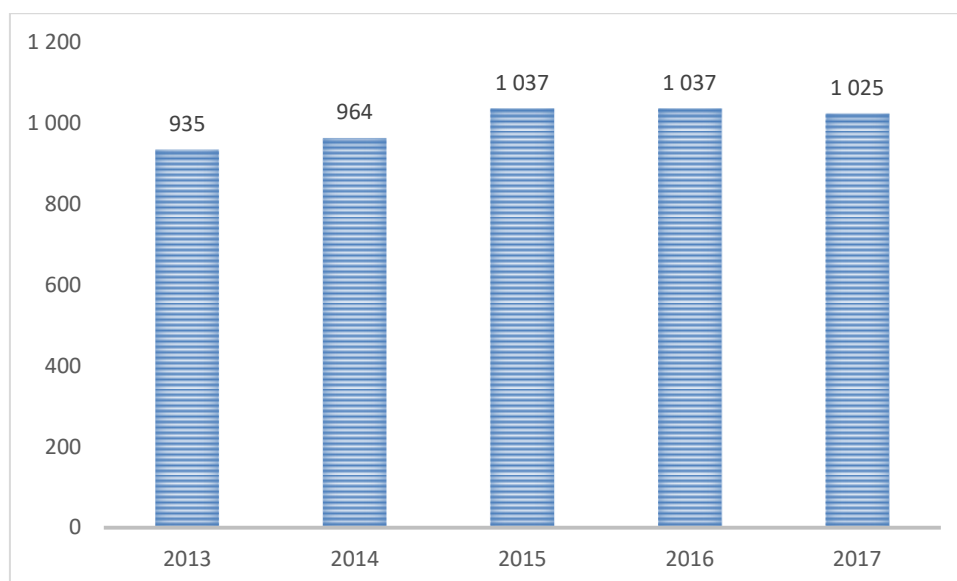
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 24 empresas região norte, revelando um aumento de 2 face a 2013 e uma diminuição de 1 face a 2016.

## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 1025 postos de trabalho. Verificou-se um decréscimo de postos de trabalhos entre 2016 e 2017.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 80 novos postos de trabalho na Região Norte.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Proveitos Operacionais</b>	76.237.000 €	73.580.000 €	72.719.000 €	64.407.000 €	61.485.000 €
<b>Volume de Negócios</b>	68.688.000 €	70.437.000 €	68.018.000 €	61.324.000 €	57.557.000 €

### Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, muito relevante face a 2016, sendo este o ano de maior crescimento dos últimos 3 anos, sendo superado por 2015.
- Em relação ao volume de negócios este desce, sendo o primeiro ano nos últimos 5 em que este não cresce.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	76.237.000 €	73.580.000 €	72.719.000 €	64.407.000 €	61.485.000 €
Volume de Negócios	68.688.000 €	70.437.000 €	68.018.000 €	61.324.000 €	57.557.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	34.541.000 €	36.545.000 €	36.730.000 €	32.590.000 €	31.140.000 €
Custos com o Pessoal	17.442.000 €	16.927.000 €	16.291.000 €	15.140.000 €	14.802.000 €
Fluxos de caixa	9.307.000 €	4.245.000 €	2.902.000 €	1.754.000 €	2.542.000 €
Valor acrescentado bruto	28.709.000 €	23.123.000 €	20.162.000 €	18.655.000 €	19.051.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo consistente e de acordo com a tendência nos últimos 2 anos. Já em termos de custos com pessoal verifica-se algo contrário.
- 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 crescimento e bem expressivo em 2017.

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

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,90	1,75	1,60	1,74	1,69
Rácio de liquidez	1,10	0,91	0,79	0,88	0,78
Rácio de liquidez dos acionistas	2,78	1,36	1,76	1,94	1,98
Rácio de solvabilidade (%)	49,46%	43,40%	44,58%	45,82%	47,22%
Alavancagem (%)	59,50%	84,13%	73,81%	69,97%	66,52%

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um crescimento da mesma em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados extremamente promissores com um crescimento de cerca 6 décimas, a alavancagem cai para valores cerca de 25% inferiores, a mais baixa entre os 5 anos analisados.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

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

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	85.306	89.051	82.662	78.297	77.806
Capital	42.194	38.644	36.850	35.878	36.737
Outros capitais próprios	15.609	15.660	15.534	15.034	15.029
	26.583	22.984	21.315	20.845	21.709
Passivo-MLP	14.135	22.500	16.702	17.318	15.065
Dívidas a Terceiros-MLP	11.805	21.260	15.835	16.481	14.096
Outro passivo-MLP	2.329	1.239	868	837	968
Passivo-CP	28.976	27.905	29.108	25.101	26.001
Dívidas financeiras-CP	10.972	10.012	10.499	7.788	9.371
Outras dívidas a terceiros-CP	10.212	10.790	11.926	11.399	10.597
Outro passivo-CP	7.792	7.103	6.685	5.916	6.031
Total do capital próprio e do passivo	85.306	89.051	82.662	78.297	77.806
Fundo de maneo	31.623	30.899	30.079	28.285	29.964



e) Caracterização da Rendibilidade

## Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2016	2015	2014	2013	2012
Rendibilidade do capital próprio (%)	16,64%	5,89%	2,13%	-1,07%	0,85%
Rendibilidade do capital investido (%)	14,55%	5,82%	2,47%	1,90%	3,34%
Rendibilidade do total do activo (%)	8,23%	2,56%	0,95%	-0,49%	0,40%
Margem de lucro (%)	9,21%	3,09%	1,08%	-0,60%	0,51%

**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 crescimento de margem exponencial nos 5 anos analisados, o que aliás segue a tendência de todos os rácios. Entre 2016 e 2017 a margem de lucro subiu mais de 6%.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,35	1,20	1,36	1,21	1,19
Capacidade de cobrir juros	6,80	2,60	2,79	0,67	1,18
Stock Turnover	3,28	3,14	3,09	2,98	2,58
Prazo médio de recebimentos (dias)	88	89	92	101	98
Prazo médio de pagamentos (dias)	48	53	59	64	62

**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.
- 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. Ainda assim, diminui também 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

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	7	2	1	0	0
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	74	71	70	67	66
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	22,91	23,01	22,42	23,51	24,07
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	17	16	16	16	16
Capital Próprio por empregado (Mil)	41	37	36	37	39
Fundo de maneo por empregado (Mil)	31	30	29	29	32
Activo total por empregado (Mil)	83	86	80	81	83

**Factos**

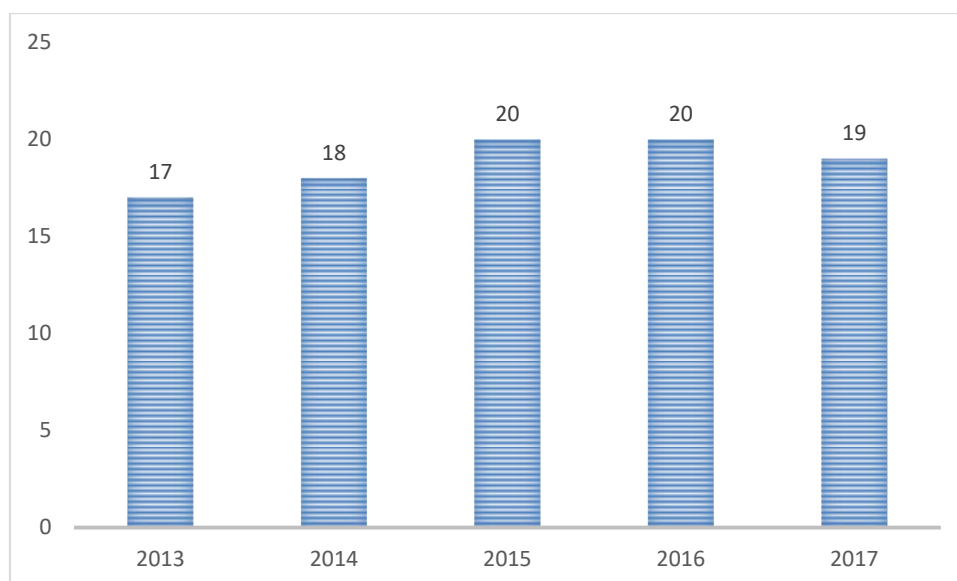
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento consistente em quase todos os indicadores, sobretudo nos de lucro, proveitos e capital próprio por empregado. Apesar dos custo por empregado ter aumentado, veirifcou.se aumento dos proveitos sobre o custo dos mesmos.

### 2.1.3. 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.

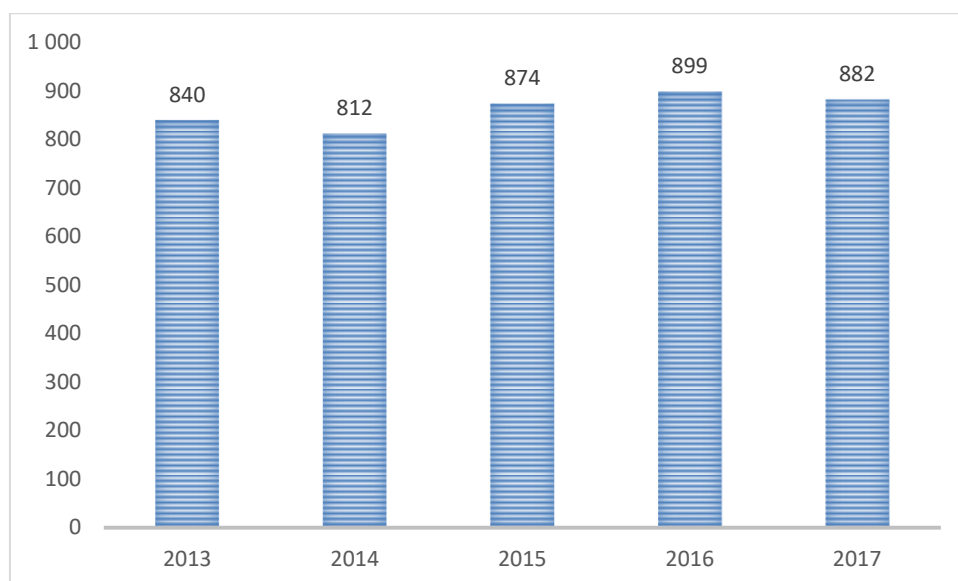
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 19 empresas na região centro, revelando uma diminuição de 2 empresas face a 2013 e de 1 face a 2016.

## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas a atuar em 2017 geravam um total de 882 postos de trabalho. Verificou-se uma diminuição de postos de trabalhos entre 2016 e 2017.
- Nos últimos 5 anos o setor perdeu 142 postos de trabalho na Região Centro.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Proveitos Operacionais</b>	82.615.000 €	80.956.000 €	78.931.000 €	70.330.000 €	74.127.000 €
<b>Volume de Negócios</b>	75.506.000 €	78.045.000 €	75.453.000 €	68.275.000 €	71.332.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, muito relevante face a 2016, sendo este o ano de maior crescimento dos últimos 3 anos.
- Em relação ao volume de negócios este desce, sendo o primeiro ano nos últimos 3 em que este não cresce.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	82.615.000 €	80.956.000 €	78.931.000 €	70.330.000 €	74.127.000 €
Volume de Negócios	75.506.000 €	78.045.000 €	75.453.000 €	68.275.000 €	71.332.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	39.771.000 €	42.009.000 €	41.701.000 €	37.989.000 €	40.386.000 €
Custos com o Pessoal	16.061.000 €	15.658.000 €	14.766.000 €	13.775.000 €	14.022.000 €
Fluxos de caixa	11.297.000 €	7.284.000 €	6.054.000 €	5.124.000 €	5.637.000 €
Valor acrescentado bruto	28.886.000 €	24.881.000 €	21.928.000 €	20.147.000 €	21.870.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um crescimento consistente e de acordo com a tendência nos últimos 2 anos. 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, que denota crescimento de 4 milhões em 2017.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

## Rácios de Liquidez e Estrutura

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	2,43	2,31	2,01	2,13	1,83
Rácio de liquidez	1,52	1,36	1,15	1,19	1,00
Rácio de liquidez dos acionistas	4,62	1,99	3,78	3,23	3,69
Rácio de solvabilidade (%)	63,79%	57,17%	57,14%	57,36%	54,71%
Alavancagem (%)	26,43%	43,93%	40,95%	42,15%	43,01%

## Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um crescimento da mesma em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados extremamente promissores com um crescimento de cerca 6 décimas, a alavancagem cai para valores cerca de 16% inferiores, a mais baixa entre os 5 anos analisados.



d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

## Caracterização da estrutura de Balanço

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	29.464	28.533	24.593	23.097	24.487
Capital	14.327	14.260	13.100	12.750	13.140
Outros capitais próprios	15.136	14.274	11.492	10.347	11.346
Passivo-MLP	7.069	6.151	1.479	2.318	2.389
Dívidas a Terceiros-MLP	6.998	6.074	1.004	1.277	1.965
Outro passivo-MLP	71	77	475	1.040	424
Passivo-CP	17.410	13.543	15.740	10.192	13.592
Dívidas financeiras-CP	2.207	1.785	1.913	2.438	2.821
Outras dívidas a terceiros-CP	11.146	7.643	6.951	4.732	6.994
Outro passivo-CP	4.056	4.115	6.880	3.023	3.777
Total do capital próprio e do passivo	53.939	48.231	41.811	35.604	40.467
Fundo de maneo	15.109	15.150	16.708	14.213	15.078

e) Caracterização da Rendibilidade

## Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	15,42%	9,44%	6,90%	3,86%	6,02%
Rendibilidade do capital investido (%)	14,48%	8,25%	5,80%	4,48%	6,49%
Rendibilidade do total do activo (%)	9,83%	5,39%	3,94%	2,22%	3,29%
Margem de lucro (%)	10,55%	6,17%	4,40%	2,60%	3,92%

**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 crescimento de margem exponencial nos 5 anos analisados, o que aliás segue a tendência de todos os rácios. Entre 2016 e 2017 a margem de lucro subiu mais de 4%.

f) Caracterização da Operação

**Rácios de Operação – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,28	1,16	1,26	1,15	1,22
Capacidade de cobrir juros	10,47	3,88	16,13	2,21	1,70
Stock Turnover	3,78	3,80	3,61	3,52	3,25
Prazo medio de recebimentos (dias)	88	88	100	100	104
Prazo medio de pagamentos (dias)	44	43	49	51	62

**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-se no último ano um agravamento 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

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	8	10	5	4	9
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	118	126	120	116	120
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	15,18	14,79	15,10	15,98	14,86
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	18	19	18	18	18
Capital Próprio por empregado (Mil)	66	70	61	68	66
Fundo de maneiio por empregado (Mil)	33	36	41	41	41
Activo total por empregado (Mil)	118	115	101	102	109

**Factos**

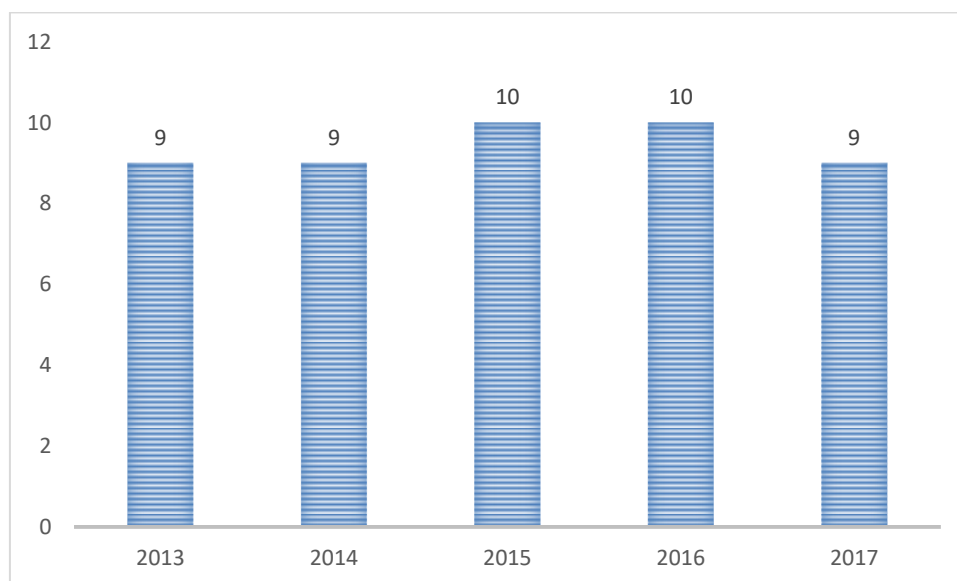
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se uma trajetória negativa em quase todos os indicadores com aumentos nos rácios de custos e diminuição nos rácios de proveitos, ainda que pouco expressivos.

## 2.1.4. 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.

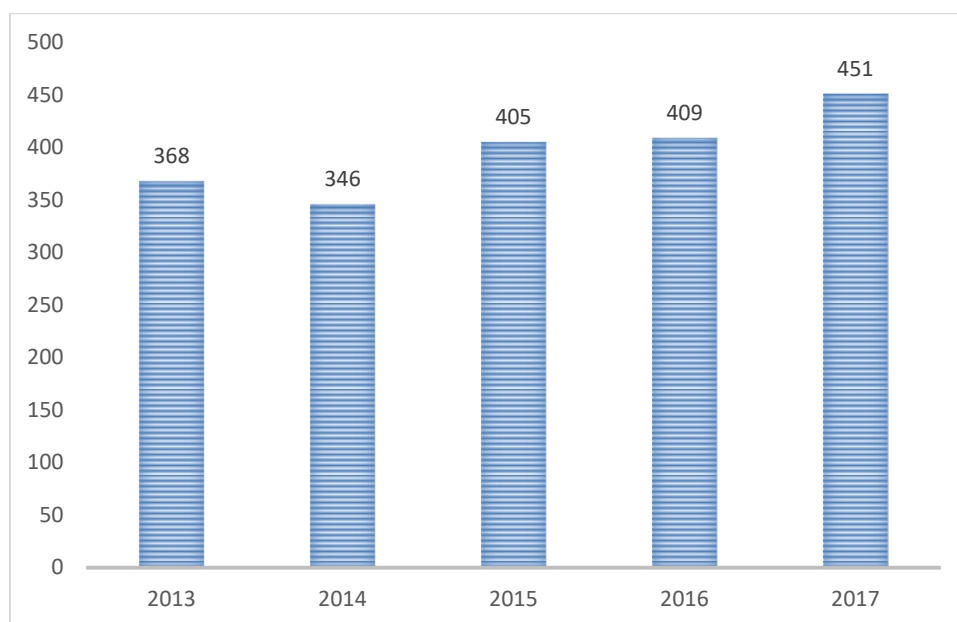
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 9 empresas em Aveiro, revelando um declínio de 1 face a 2016.

## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 451 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017.
- Nos últimos 5 anos o setor perdeu 83 postos de trabalho no distrito.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	53.489.000 €	52.095.000 €	49.020.000 €	40.052.000 €	44.439.000 €
Volume de Negócios	51.757.000 €	51.598.000 €	48.538.000 €	40.096.000 €	43.887.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, muito relevante face a 2016, sendo este o ano de maior crescimento dos últimos 3 anos.
- Em relação ao volume de negócios este desce, sendo o primeiro ano nos últimos 3 em que este não cresce.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

## Demonstração de Resultados – 2013 a 2017

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	53.489.000 €	52.095.000 €	49.020.000 €	40.052.000 €	44.439.000 €
Volume de Negócios	51.757.000 €	51.598.000 €	48.538.000 €	40.096.000 €	43.887.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	32.615.000 €	32.245.000 €	30.926.000 €	24.055.000 €	26.703.000 €
Custos com o Pessoal	8.062.000 €	7.636.000 €	7.388.000 €	6.391.000 €	6.536.000 €
Fluxos de caixa	5.164.000 €	5.148.000 €	3.500.000 €	3.291.000 €	4.528.000 €
Valor acrescentado bruto	14.179.000 €	13.888.000 €	11.620.000 €	9.986.000 €	12.403.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se uma subida consistente e de acordo com a tendência nos últimos 2 anos. 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 uma subida no último ano.



c) Liquidez e Estrutura Financeira

## Rácios de Liquidez e Estrutura

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	2,00	2,29	1,95	2,35	2,01
Rácio de liquidez	1,30	1,41	1,15	1,49	1,22
Rácio de liquidez dos acionistas	1,87	2,00	15,44	9,20	9,71
Rácio de solvabilidade (%)	54,63%	59,16%	58,82%	64,87%	60,51%
Alavancagem (%)	31,48%	27,81%	13,79%	20,59%	21,28%

## Factos

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

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

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

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	26.287	25.612	23.962	21.469	22.935
Capital	13.827	13.760	12.900	12.550	12.940
Outros capitais próprios	12.459	11.853	11.061	8.919	9.994
Passivo-MLP	2.262	1.631	1.479	2.318	2.389
Dívidas a Terceiros-MLP	2.191	1.554	1.004	1.277	1.965
Outro passivo-MLP	71	77	475	1.040	424
Passivo-CP	9.495	8.524	9.388	8.343	12.700
Dívidas financeiras-CP	1.950	1.659	1.913	1.937	2.821
Outras dívidas a terceiros-CP	4.108	3.238	4.249	4.140	6.580
Outro passivo-CP	3.436	3.627	3.230	2.267	3.298
Total do capital próprio e do passivo	38.041	35.771	34.829	32.127	38.023
Fundo de maneo	13.247	13.569	14.309	12.187	13.952

e) Caracterização da Rendibilidade

**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	12,55%	14,48%	8,81%	5,76%	13,26%
Rendibilidade do capital investido (%)	10,69%	12,31%	8,36%	5,59%	12,82%
Rendibilidade do total do activo (%)	6,85%	8,57%	5,18%	3,74%	8,02%
Margem de lucro (%)	6,91%	7,93%	4,42%	3,32%	7,30%

**Factos**

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

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,46	1,50	1,88	1,58	1,65
Capacidade de cobrir juros	6,54	11,48	170,24	8,36	4,78
Stock Turnover	4,41	4,40	3,91	4,59	4,14
Prazo medio de recebimentos (dias)	95	76	82	92	92
Prazo medio de pagamentos (dias)	75	53	51	43	57

**Factos**

- Em termos de capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 são negativos positivos, diminuindo a capacidade de cobrir juros e a eficiência na gestão de stocks, bem como 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**

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	11	12	11	5	9
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	107	114	123	122	125
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	16,97	15,86	14,59	15,07	13,91
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	18	18	18	18	17
Capital Próprio por empregado (Mil)	86	85	86	84	75
Fundo de maneiio por empregado (Mil)	43	43	51	47	46
Activo total por empregado (Mil)	121	114	121	122	124

**Factos**

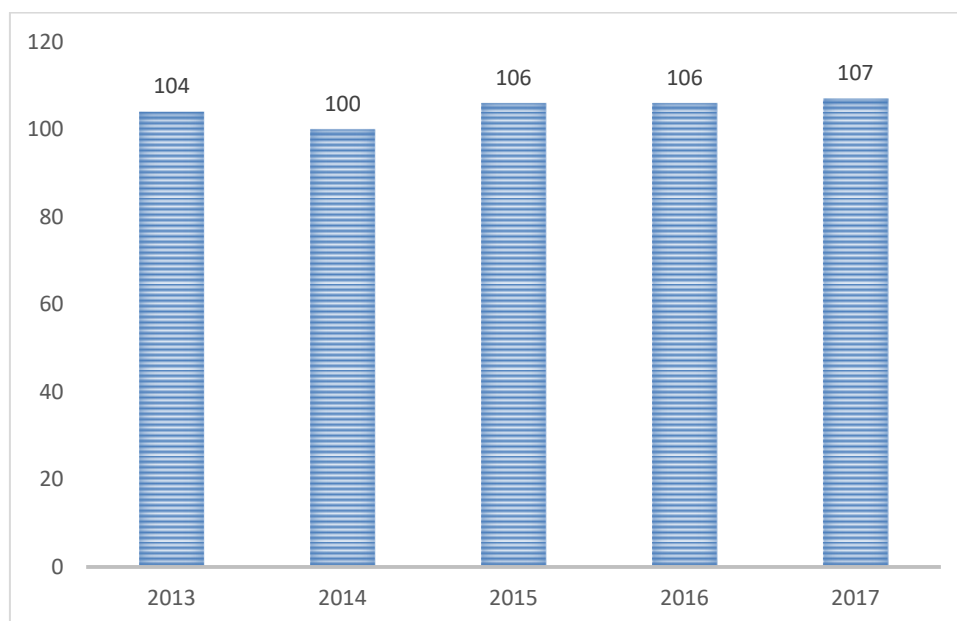
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se uma trajetória negativa em quase todos os indicadores com aumentos nos rácios de custos e diminuição nos rácios de proveitos, ainda que pouco expressivos.

## 2.2.1. Análise Económico Financeira de dados Nacionais – CAE 25720

### 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.

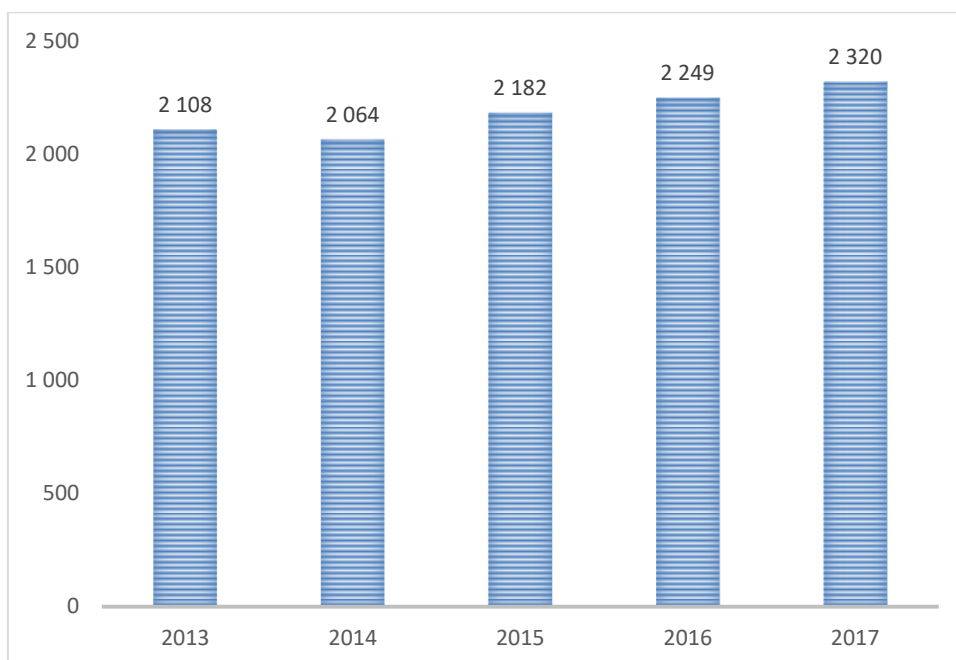
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 107 empresas em Portugal a atuar na CAE 25720, revelando um aumento de 3 empresas face a 2013 e 1 face a 2016.

## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas portuguesas a atuar na CAE 25720 em 2017 geravam um total de 2320 postos de trabalho. Verificou-se uma diminuição substancial de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, cerca de 71.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 302 novos postos de trabalho em Portugal.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Proveitos Operacionais</b>	240.859.000 €	231.732.000 €	219.824.000 €	191.618.000 €	161.721.000 €
<b>Volume de Negócios</b>	234.602.000 €	225.911.000 €	211.250.000 €	185.072.000 €	156.837.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais.
- Em relação ao volume de negócios estes sobem em 2017 tal como os proveitos, 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	240.859.000 €	231.732.000 €	219.824.000 €	191.618.000 €	161.721.000 €
Volume de Negócios	234.602.000 €	225.911.000 €	211.250.000 €	185.072.000 €	156.837.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	119.340.000 €	119.994.000 €	112.908.000 €	99.372.000 €	79.771.000 €
Custos com o Pessoal	36.595.000 €	34.522.000 €	33.211.000 €	31.448.000 €	31.391.000 €
Fluxos de caixa	22.370.000 €	17.991.000 €	15.304.000 €	12.845.000 €	15.311.000 €
Valor acrescentado bruto	62.806.000 €	56.986.000 €	52.912.000 €	49.369.000 €	51.658.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo consistente e de acordo com a tendência nos últimos 3 anos. Já em termos de custos com pessoal verifica-se uma inversão, em 2017.
- 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 crescimento nos últimos 4 anos, ainda que menos expressivo em 2017 que no ano anterior..

c) Liquidez e Estrutura Financeira

## Rácios de Liquidez e Estrutura

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,98	2,02	2,10	2,15	2,17
Rácio de liquidez geral	1,42	1,40	1,41	1,37	1,33
Rácio de liquidez dos acionistas	2,05	2,03	2,04	2,36	1,76
Rácio de solvabilidade (%)	50,35%	49,92%	51,12%	53,43%	50,26%
Alavancagem (%)	51,83%	52,07%	50,21%	47,31%	58,35%

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um crescimento da mesma, exceto na liquidez corrente onde se verifica uma inflexão.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados extremamente promissores, a alavancagem cai não crescendo nesse ano.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	116.487	113.829	112.807	111.616	99.528
Capital	36.839	34.438	34.143	34.118	34.345
Outros capitais próprios	79.645	79.394	78.669	77.594	65.182
Passivo-MLP	41.811	42.443	42.683	37.515	43.090
Dívidas a Terceiros-MLP	35.392	33.998	31.775	31.410	38.213
Outro passivo-MLP	6.420	8.447	10.906	6.105	4.875
Passivo-CP	73.146	72.291	65.193	59.785	55.403
Dívidas financeiras-CP	18.562	16.824	13.961	15.293	14.980
Outras dívidas a terceiros-CP	37.901	37.234	34.487	29.709	25.498
Outro passivo-CP	16.690	18.227	16.747	14.783	14.929
Total do capital próprio e do passivo	231.453	228.003	220.683	208.912	198.022
Fundo de maneo	78.524	83.374	84.963	81.419	79.640

e) Caracterização da Rendibilidade

## Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	13,08%	10,04%	8,22%	6,04%	8,72%
Rendibilidade do capital investido (%)	10,72%	8,67%	6,98%	6,30%	8,22%
Rendibilidade do total do activo (%)	6,61%	5,01%	4,20%	3,23%	4,38%
Margem de lucro (%)	6,33%	4,96%	4,22%	3,52%	5,37%

**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 crescimento de margem nos 5 anos analisados.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,52	1,48	1,41	1,28	1,13
Capacidade de cobrir juros	5,28	5,93	1,14	2,16	3,62
Stock Turnover	5,85	5,08	4,81	4,08	3,48
Prazo medio de recebimentos (dias)	113	116	121	121	131
Prazo medio de pagamentos (dias)	57	58	57	56	57

**Factos**

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido e stock turnover, os resultados de 2017 são promissores, contudo existe uma diminuição da 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, mas também diminuindo o prazo de pagamentos, ainda que com valores muito ténues.

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rádios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	7	5	4	3	4
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	104	103	101	93	77
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	15,19	14,88	15,11	16,41	19,41
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	16	15	15	15	15
Capital Próprio por empregado (Mil)	50	51	52	54	47
Fundo de maneiço por empregado (Mil)	34	37	39	39	38
Activo total por empregado (Mil)	100	101	101	101	94

**Factos**

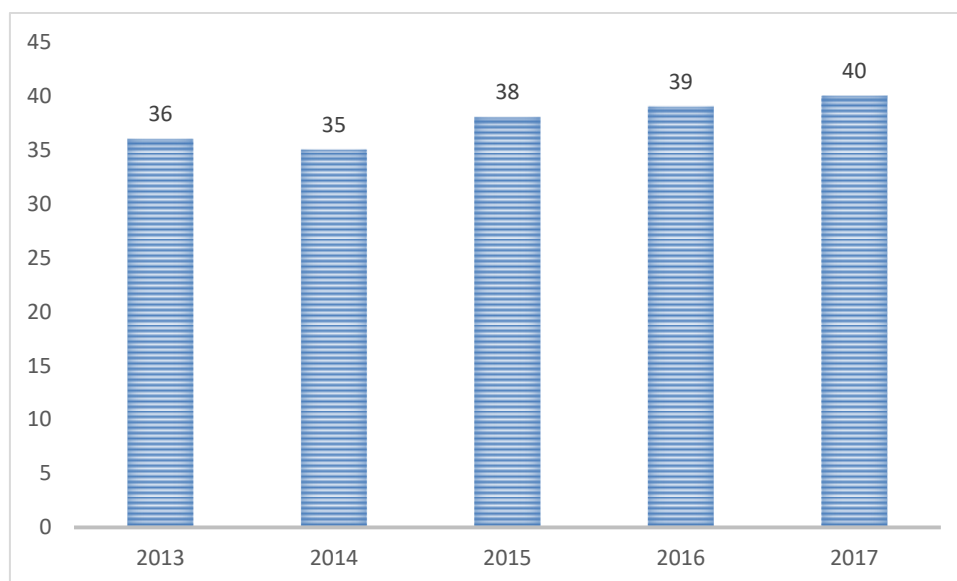
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se uma trajetória negativa em quase todos os indicadores com aumentos nos rácios de custos e diminuição nos rácios de proveitos, ainda que pouco expressivos.

## 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.

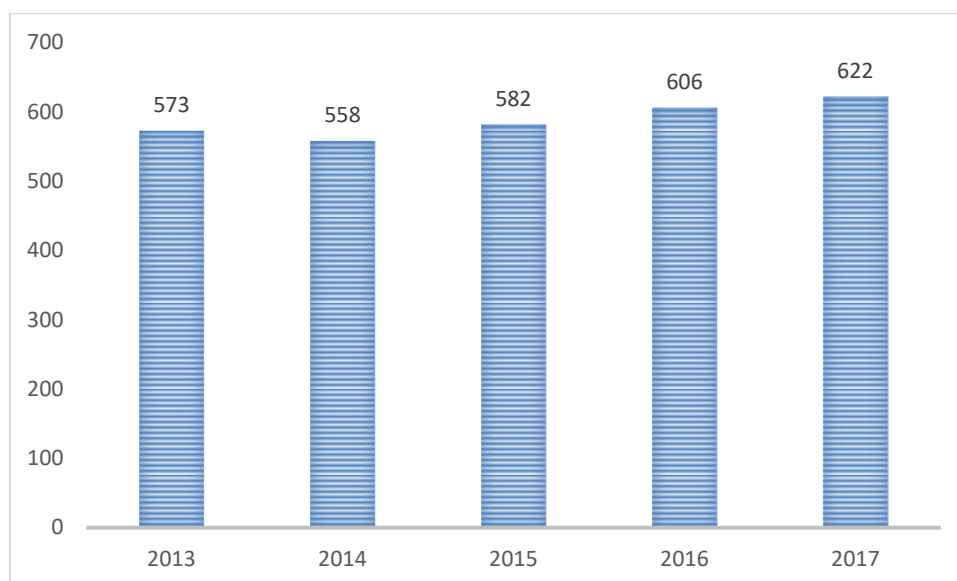
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 40 empresas na região atuar na CAE 25720, 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 CAE 25720 em 2017 geravam um total de 622 postos de trabalho. Verificou-se um acréscimo de postos de trabalhos entre 2016 e 2017.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 49 novos postos de trabalho na Região Norte.



## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Proveitos Operacionais</b>	47.500.000 €	44.588.000 €	40.220.000 €	37.272.000 €	34.292.000 €
<b>Volume de Negócios</b>	46.283.000 €	43.892.000 €	38.401.000 €	36.313.000 €	33.860.000 €

### Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, muito relevante face a 2016, não sendo contudo este o ano de maior crescimento.
- Em relação ao volume de negócios este cresce também 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	47.500.000 €	44.588.000 €	40.220.000 €	37.272.000 €	34.292.000 €
Volume de Negócios	46.283.000 €	43.892.000 €	38.401.000 €	36.313.000 €	33.860.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	22.309.000 €	22.585.000 €	19.285.000 €	18.243.000 €	16.168.000 €
Custos com o Pessoal	9.060.000 €	8.301.000 €	7.921.000 €	7.624.000 €	7.658.000 €
Fluxos de caixa	6.947.000 €	5.492.000 €	5.299.000 €	4.610.000 €	3.899.000 €
Valor acrescentado bruto	17.261.000 €	14.996.000 €	14.208.000 €	13.432.000 €	12.436.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo consistente e de acordo com a tendência nos últimos 2 anos. Já em termos de custos com pessoal verifica-se o contrário.
- 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 crescimento e bem expressivo em 2017.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

## Rácios de Liquidez e Estrutura

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	2,74	2,26	2,27	2,53	2,24
Rácio de liquidez	2,16	1,76	1,67	1,95	1,62
Rácio de liquidez dos acionistas	1,73	1,72	1,45	3,15	2,49
Rácio de solvabilidade (%)	61,12%	58,61%	57,73%	65,15%	60,54%
Alavancagem (%)	30,11%	30,92%	33,51%	21,67%	26,35%

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um crescimento da mesma em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados promissores com um crescimento, a alavancagem cai contudo com valores muito pouco expressivos.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

## Caracterização da estrutura de Balanço

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	39.297	33.531	29.878	29.836	26.846
Capital	5.742	5.737	5.732	5.720	5.736
Outros capitais próprios	33.553	27.792	24.146	24.115	21.109
Passivo-MLP	9.762	8.081	8.957	4.796	5.352
Dívidas a Terceiros-MLP	9.141	7.418	4.095	4.359	4.353
Outro passivo-MLP	621	662	4.861	434	999
Passivo-CP	15.322	16.166	12.918	11.172	12.146
Dívidas financeiras-CP	2.070	2.287	1.054	1.669	1.721
Outras dívidas a terceiros-CP	8.469	9.191	6.618	5.774	5.614
Outro passivo-CP	4.780	4.688	5.248	3.728	4.811
Total do capital próprio e do passivo	64.383	57.214	51.755	45.797	44.346
Fundo de maneo	16.803	12.479	14.046	12.836	13.222

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

Rácios	2016	2015	2014	2013	2012
Rendibilidade do capital próprio (%)	15,59%	14,63%	15,56%	13,56%	10,53%
Rendibilidade do capital investido (%)	13,04%	12,47%	12,19%	12,53%	9,85%
Rendibilidade do total do activo (%)	9,60%	8,58%	8,98%	8,84%	6,37%
Margem de lucro (%)	12,90%	11,01%	11,56%	10,86%	8,24%

**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 crescimento de margem exponencial nos 5 anos analisados

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,97	1,07	1,04	1,08	1,07
Capacidade de cobrir juros	12,49	17,33	4,15	6,41	8,96
Stock Turnover	5,31	5,48	5,21	5,73	4,57
Prazo medio de recebimentos (dias)	125	110	116	117	119
Prazo medio de pagamentos (dias)	65	75	59	56	59

**Factos**

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido, capacidade de cobrir juros e stock turnover, os resultados de 2017 apontam para uma descida em todos eles.
- 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, diminuindo também o prazo de crédito.

g) Caracterização da Produtividade

**Indicadores de produtividade – 2013 a 2017**

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	10	8	8	7	5
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	76	74	69	67	60
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	19,07	18,62	19,69	20,45	22,34
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	15	14	14	14	13
Capital Próprio por empregado (Mil)	63	55	51	53	47
Fundo de maneo por empregado (Mil)	27	21	24	23	23
Activo total por empregado (Mil)	104	94	89	82	77

**Factos**

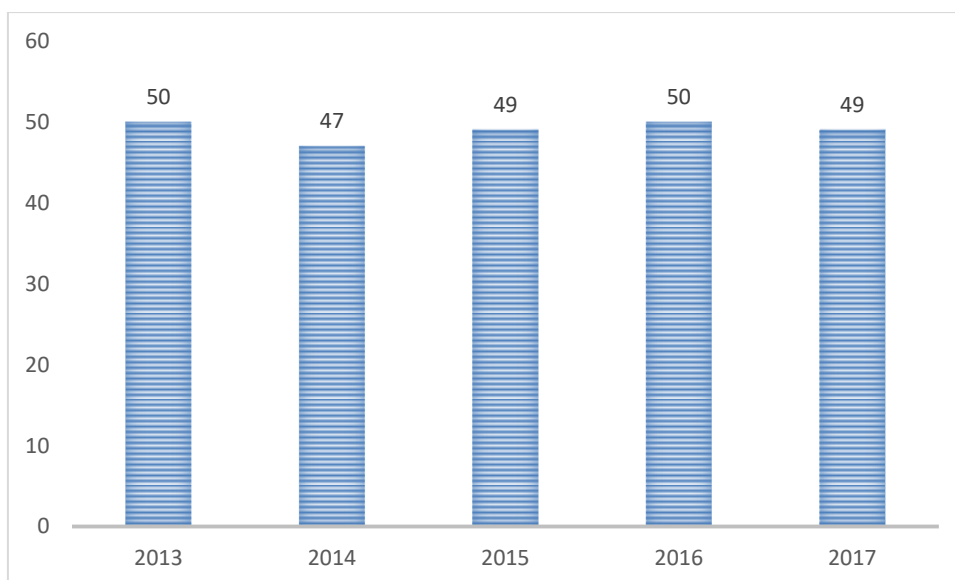
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento consistente em quase todos os indicadores, sobretudo nos de lucro, proveitos e capital próprio por empregado. Apesar dos custo por empregado ter aumentado, verificou-se um aumento dos proveitos sobre o custo dos mesmos.

### 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

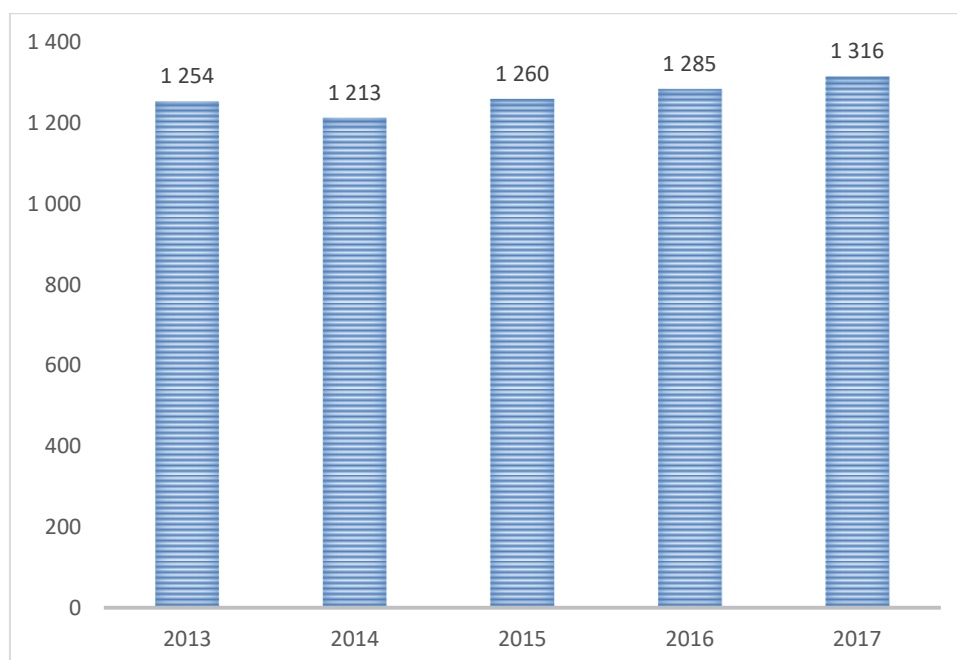


#### Factos:

- Em 2017 existiam 49 empresas em Portugal a atuar na CAE 25720, revelando uma diminuição de 1 empresa face a 2013 e 2016.



## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As 49 empresas portuguesas a atuar na CAE 25720 em 2017 geravam um total de 1316 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, cerca de 331.
- Nos últimos 5 anos o setor perdeu 62 postos de trabalho na Região Centro.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Proveitos Operacionais</b>	179.378.000 €	174.393.000 €	166.588.000 €	142.172.000 €	115.333.000 €
<b>Volume de Negócios</b>	175.105.000 €	169.256.000 €	160.435.000 €	137.319.000 €	111.186.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, muito relevante face a 2016, em linha com as trajetórias nacionais e da região norte.
- Em relação ao volume de negócios este sobe ainda que com valores menos expressivos do que no ano anterior.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

**Demonstração de Resultados – 2013 a 2017**

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	179.378.000 €	174.393.000 €	166.588.000 €	142.172.000 €	115.333.000 €
Volume de Negócios	175.105.000 €	169.256.000 €	160.435.000 €	137.319.000 €	111.186.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	91.606.000 €	92.336.000 €	88.653.000 €	76.472.000 €	58.789.000 €
Custos com o Pessoal	24.130.000 €	23.070.000 €	22.101.000 €	20.876.000 €	20.863.000 €
Fluxos de caixa	14.710.000 €	11.844.000 €	9.211.000 €	7.411.000 €	10.732.000 €
Valor acrescentado bruto	41.251.000 €	37.987.000 €	34.495.000 €	31.923.000 €	35.418.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo. Já em termos de custos com pessoal verifica-se o contrário 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, que denota crescimento de quase 4 milhões em 2017.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

## Rácios de Liquidez e Estrutura

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,71	1,91	2,02	2,03	2,13
Rácio de liquidez	1,17	1,25	1,30	1,20	1,21
Rácio de liquidez dos acionistas	1,95	1,99	2,11	2,13	1,70
Rácio de solvabilidade (%)	45,42%	46,33%	48,61%	49,75%	46,93%
Alavancagem (%)	66,86%	64,38%	58,92%	59,53%	73,30%

## Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se uma diminuição da mesma em todos os rácios.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados pouco promissores com uma diminuição, esta não é muito expressiva, inversamente a alavancagem sobe.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

**Caracterização da estrutura de Balanço**

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	70.777	74.265	77.108	76.200	70.777
Capital	28.974	26.577	26.282	26.277	28.974
Outros capitais próprios	41.802	47.692	50.828	50.021	41.802
Passivo-MLP	30.814	33.296	32.548	31.972	30.814
Dívidas a Terceiros-MLP	25.348	25.753	26.829	26.453	25.348
Outro passivo-MLP	5.469	7.545	5.718	5.521	5.469
	3.545	4.204	2.312	1.925	3.545
Passivo-CP	54.176	52.690	48.911	44.909	54.176
Dívidas financeiras-CP	16.474	14.506	12.874	13.377	16.474
Outras dívidas a terceiros-CP	26.937	25.890	25.891	21.634	26.937
Outro passivo-CP	10.775	12.289	10.146	9.899	10.775
Total do capital próprio e do passivo	155.772	160.252	158.565	153.088	155.772
Fundo de maneo	56.808	66.030	65.861	63.861	56.808

e) Caracterização da Rendibilidade

**Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	12,23%	8,26%	5,31%	2,87%	8,08%
Rendibilidade do capital investido (%)	9,91%	7,38%	5,09%	4,16%	7,77%
Rendibilidade do total do activo (%)	5,56%	3,83%	2,58%	1,43%	3,79%
Margem de lucro (%)	4,83%	3,55%	2,46%	1,54%	4,74%

**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 crescimento de margem exponencial nos 5 anos analisados, o que aliás segue a tendência de todos os rácios.

f) Caracterização da Operação

**Rácios de Operação – 2013 a 2017**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,77	1,62	1,52	1,31	1,11
Capacidade de cobrir juros	3,77	4,05	0,63	1,45	2,85
Stock Turnover	6,08	4,98	4,74	3,77	3,14
Prazo medio de recebimentos (dias)	109	116	122	121	135
Prazo medio de pagamentos (dias)	54	53	56	55	56

**Factos**

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

g) Caracterização da Produtividade

## Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	6	4	3	2	4
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	117	118	116	105	83
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	13,45	13,20	13,27	14,68	18,08
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	16	16	15	15	15
Capital Próprio por empregado (Mil)	46	50	54	56	49
Fundo de maneiio por empregado (Mil)	37	45	46	47	44
Activo total por empregado (Mil)	102	109	110	113	104

**Factos**

- Em termos de produtividade do trabalho, existem alguma volatilidade de resultados, com alguns indicadores de custos s subirem, e alguns indicadores de proveitos a diminuir, mitigados com o inverso.

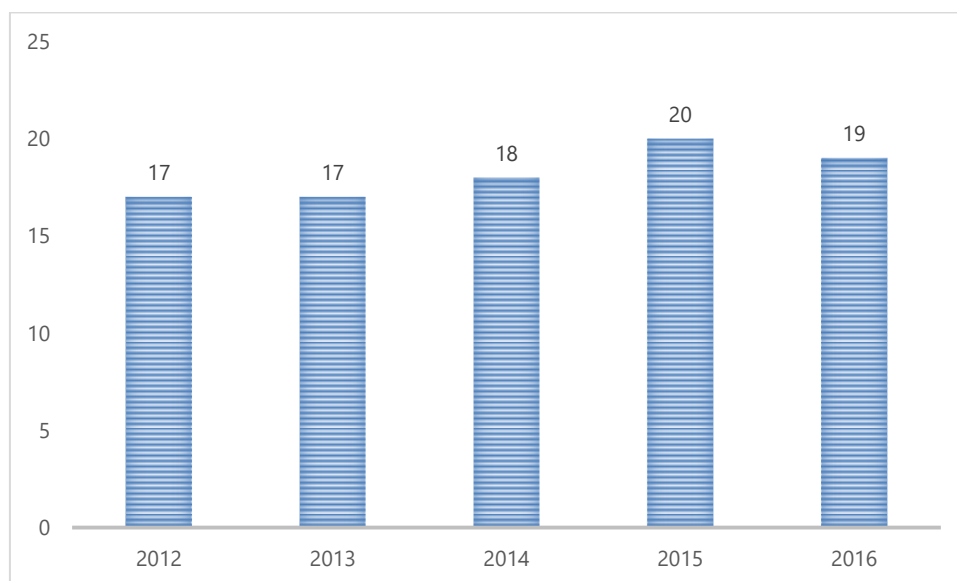


## 2.2.4. Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro

### 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.

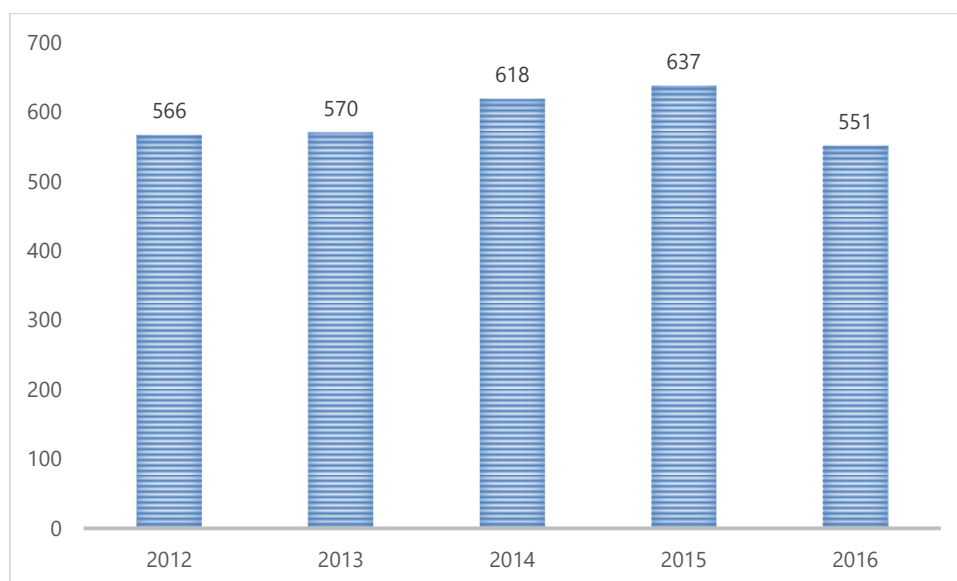
#### Evolução do número de empresas 2013-2017



#### Factos:

- Em 2017 existiam 19 empresas em Portugal a atuar na CAE 25991, revelando uma diminuição de 1 empresa face a 2016 e um aumento de 2 empresas face a 2015.

## Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas portuguesas a atuar em 2017 geravam um total de 551 postos de trabalho. Verificou-se uma diminuição abrupta de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, em linha com o total nacional e da região centro.
- Nos últimos 5 anos o setor perdeu 14 postos de trabalho no distrito.

## Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	79.799.000 €	78.613.000 €	77.890.000 €	72.944.000 €	72.056.000 €
Volume de Negócios	76.769.000 €	74.621.000 €	74.913.000 €	70.938.000 €	70.034.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista da performance, verifica-se um aumento dos proveitos operacionais, muito relevante face a 2016.
- Em relação ao volume de negócios este sobe, tendo o crescimento mais forte dos últimos 3 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	79.799.000 €	78.613.000 €	77.890.000 €	72.944.000 €	72.056.000 €
Volume de Negócios	76.769.000 €	74.621.000 €	74.913.000 €	70.938.000 €	70.034.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	33.220.000 €	33.535.000 €	34.949.000 €	33.225.000 €	33.525.000 €
Custos com o Pessoal	19.628.000 €	18.935.000 €	18.500.000 €	17.719.000 €	17.874.000 €
Fluxos de caixa	10.077.000 €	8.000.000 €	6.616.000 €	6.096.000 €	4.389.000 €
Valor acrescentado bruto	31.943.000 €	29.139.000 €	27.144.000 €	26.100.000 €	24.707.000 €

**Factos**

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se uma subida consistente e de acordo com a tendência nos últimos 2 anos. 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 uma subida no último ano.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

**Rácios de Liquidez e Estrutura**

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,62	1,88	1,94	1,82	1,76
Rácio de liquidez	1,00	1,10	1,12	1,05	0,95
Rácio de liquidez dos acionistas	2,46	2,30	2,01	2,00	1,86
Rácio de solvabilidade (%)	48,66%	49,25%	48,03%	47,02%	44,65%
Alavancagem (%)	63,83%	61,56%	65,91%	67,60%	74,14%

**Factos**

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se uma quebra dos indicadores de liquidez excetuando os indicadores de liquidez dos acionistas.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados em queda, a alavancagem sobe.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

## Caracterização da estrutura de Balanço

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	46.876	49.512	47.198	46.354	41.695
Capital	18.150	18.749	18.449	18.444	18.450
Outros capitais próprios	28.725	30.768	28.753	28.008	23.245
Passivo-MLP	15.965	18.207	20.017	19.570	19.162
Dívidas a Terceiros-MLP	14.303	15.141	16.842	16.287	17.858
Outro passivo-MLP	1.664	3.067	3.174	3.284	1.305
Passivo-CP	32.957	32.034	30.473	32.148	31.569
Dívidas financeiras-CP	14.477	12.571	11.315	12.060	12.005
Outras dívidas a terceiros-CP	11.160	11.641	12.285	12.727	12.444
Outro passivo-CP	7.328	7.817	6.874	7.358	7.119
Total do capital próprio e do passivo	95.803	99.753	97.689	98.078	92.424
Fundo de maneo	34.907	42.098	40.053	40.052	38.159

e) Caracterização da Rendibilidade

## Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	14,15%	8,80%	7,02%	4,95%	0,71%
Rendibilidade do capital investido (%)	12,37%	8,50%	6,38%	6,10%	3,68%
Rendibilidade do total do activo (%)	6,89%	4,33%	3,37%	2,33%	0,32%
Margem de lucro (%)	8,78%	5,89%	4,47%	3,29%	0,43%

**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.

f) Caracterização da Operação

## Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,21	1,12	1,10	1,06	1,13
Capacidade de cobrir juros	6,40	3,73	1,94	1,99	0,91
Stock Turnover	3,56	2,88	2,93	2,77	2,61
Prazo medio de recebimentos (dias)	126	136	138	151	137
Prazo medio de pagamentos (dias)	55	58	61	67	67

**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, bem como o volume de negócio do ativo líquido.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se uma diminuição do prazo de crédito e do prazo de recebimentos.



g) Caracterização da Produtividade

**Indicadores de produtividade – 2013 a 2017**

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	6	4	3	2	0
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	64	65	65	63	61
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	23,88	23,39	23,19	23,65	24,25
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	15	15	15	15	15
Capital Próprio por empregado (Mil)	40	44	43	44	38
Fundo de maneo por empregado (Mil)	30	37	36	38	35
Activo total por empregado (Mil)	83	89	89	93	85

**Factos**

- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se uma diminuição em todos os indicadores.





### 3. ÁREAS CENTRAIS DE QUALIFICAÇÃO

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

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

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

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

É necessário esclarecer que estas visões e perceções muito embora integrem as vivências e formas de perceber a realidade futura do setor, dum modo individual, tendo irremediavelmente os vícios e os traços da individualidade, dos percursos e passado de cada um, devem igualmente ser inseridos num contexto mais complexo e extensível, que pelo “melting pot” informacional e de mundividências que cada um acrescenta, torna possível formar um quadro de referências coletivas constitutivo do padrão da subjetividade dos diferentes indivíduos relativamente ao futuro, que no fundo constituem a base da trajetória futuro do mesmo.

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

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

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

Deste modo, e contando com uma abordagem que intercala uma dimensão auto-perceptiva da realidade, como uma demonstração hetero-avaliativa da mesma, procurar-se-á no final deste capítulo 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 “Metalomecânica e Ferragens”, 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 de mobiliário metálico – região Norte e Centro.

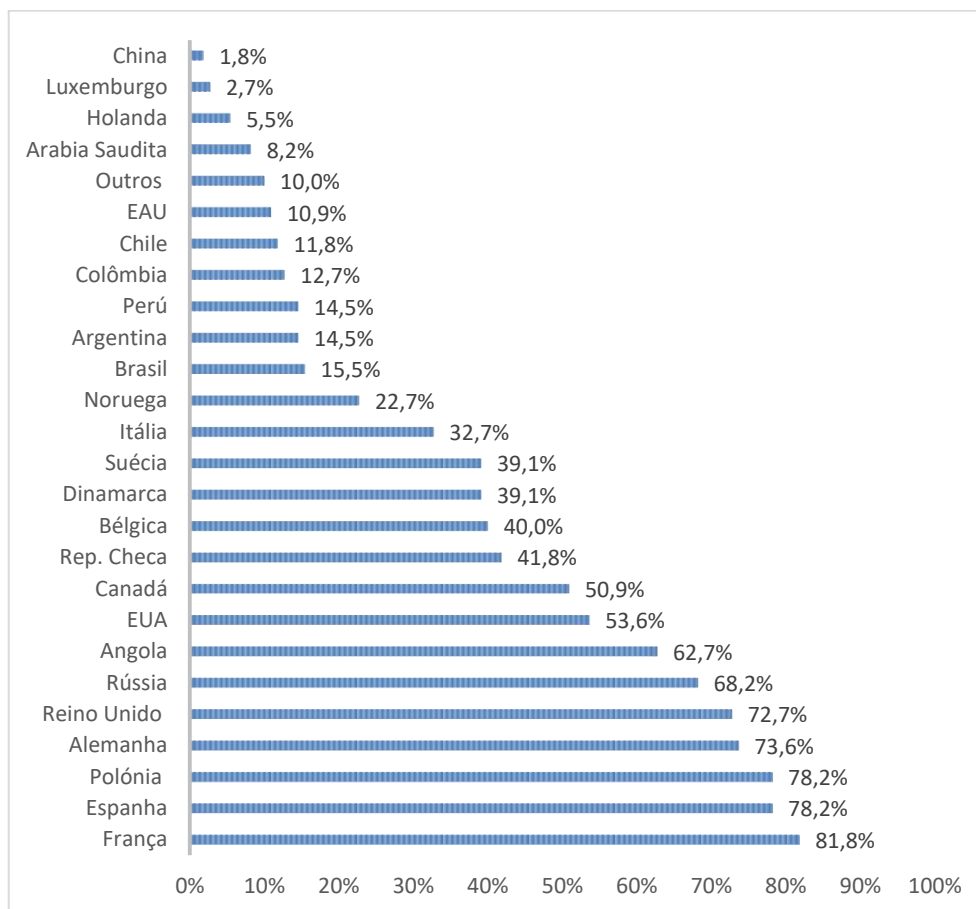
Deste modo, os resultados gravitam em torno de 3 focos de abordagem, a saber:

- ▲ 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 perspectiva ampla e aberta em termos de prioridade, sendo enumerados cerca de 37 mercados diferentes, com especial incidência no mercado europeu, entre os mercados selecionados 17 são deste continente.

*Mercados geográficos preferenciais*

Os mercados europeus surgem entre o top 6 de mercados mais importantes. E entre o top 7 são europeus. A França, Espanha, Polónia, Alemanha, Reino Unido e Rússia, são os principais mercados prioritários, respetivamente, com valores acima dos 68% de representatividade.

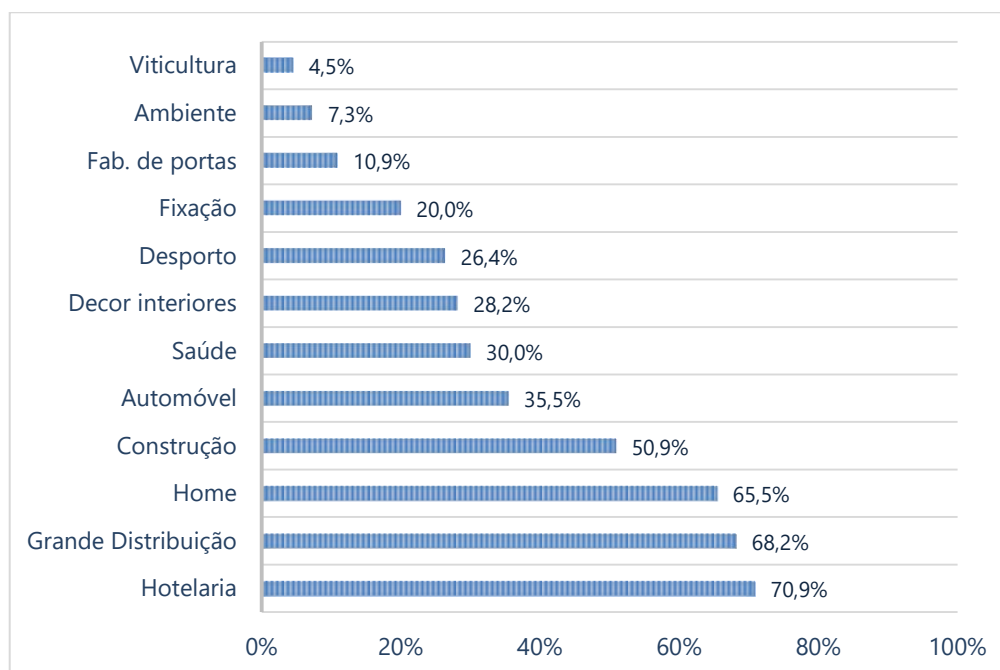
Entre o top 10, Angola e os EUA surgem como os mercados extra-europeus mais relevantes, com score de 62,7% e 53,6% respetivamente. Abaixo do Canadá, que ocupa a 11ª posição relativa, os mercados apresentam uma representatividade inferior a 50%. Entre os restantes países podemos encontrar países da América Latina, Médio Oriente e Ásia, o que deixa bem patente a pluralidade e diversidade dos setores da metalomecânica e ferragens.



### 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&Office.

*Setores preferenciais*



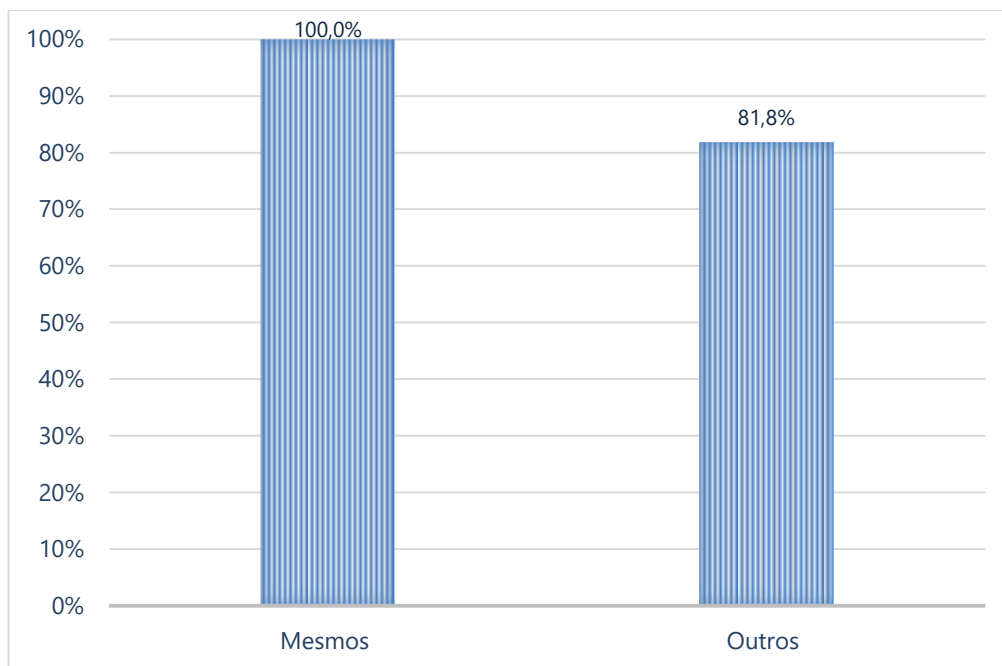
Tal como se verificou no ponto precedente, também neste âmbito ficou patente um forte diversidade. Ainda assim, existe um grupo de segmentos que se destaca. Efetivamente, a "hotelaria", "grande distribuição", "home" e "construção" surgem referenciados pela maioria, mais de 50% dos inquiridos como sendo setores de foco e referência. O caso segmento "hotelaria" surge em 70,9% das empresas como um setor central, o segmento "grande distribuição" surge como foco pra 68,2% e o "home" foi apontado por 65,5%.

Refira-se ainda diretamente no âmbito do "Home&Office", a referência aos setores alvo da "decoreção de interiores", "fixação", "fab. de portas" e o segmento da saúde (neste caso um nicho).

### 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 bem marcada por parte dos empresários das empresas abordadas. Em termos de mercado existe uma clara aposta na penetração e desenvolvimento de mercados geográficos, procurando-se a manutenção e alargamento de presença em mercado atuais, mas complementarmente a procura de novos mercados geográficos no futuro.

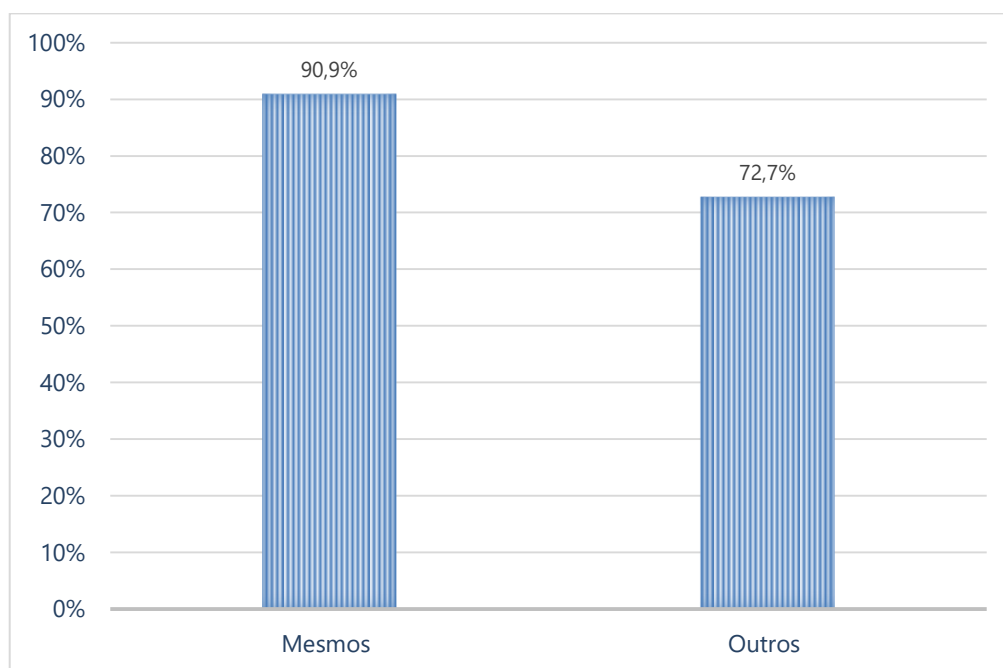
*Alterações estratégicas ou expansão de foco - mercados*



Declaradamente existe um foco na manutenção nos mercados atuais por parte da totalidade das empresas – 100% pretende manter os setores atuais, contudo denotando que do ponto de vista dos setores alvo existe uma perspetiva de diversificação e procura de novos alvos, pois cerca de 81,8% das empresas inquiridas procura cumulativamente novos mercados.

No que diz respeito aos setores, uma vez mais existe o foco na manutenção nos setores atuais por parte da totalidade das empresas – 90,9% pretende manter os setores atuais, contudo denotando mais uma vez a visão de diversificação e procura de novos alvos. Neste caso, cerca de 72,2% das empresas inquiridas procura cumulativamente novos setores.

*Alterações estratégicas ou expansão de foco - setores*



## 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

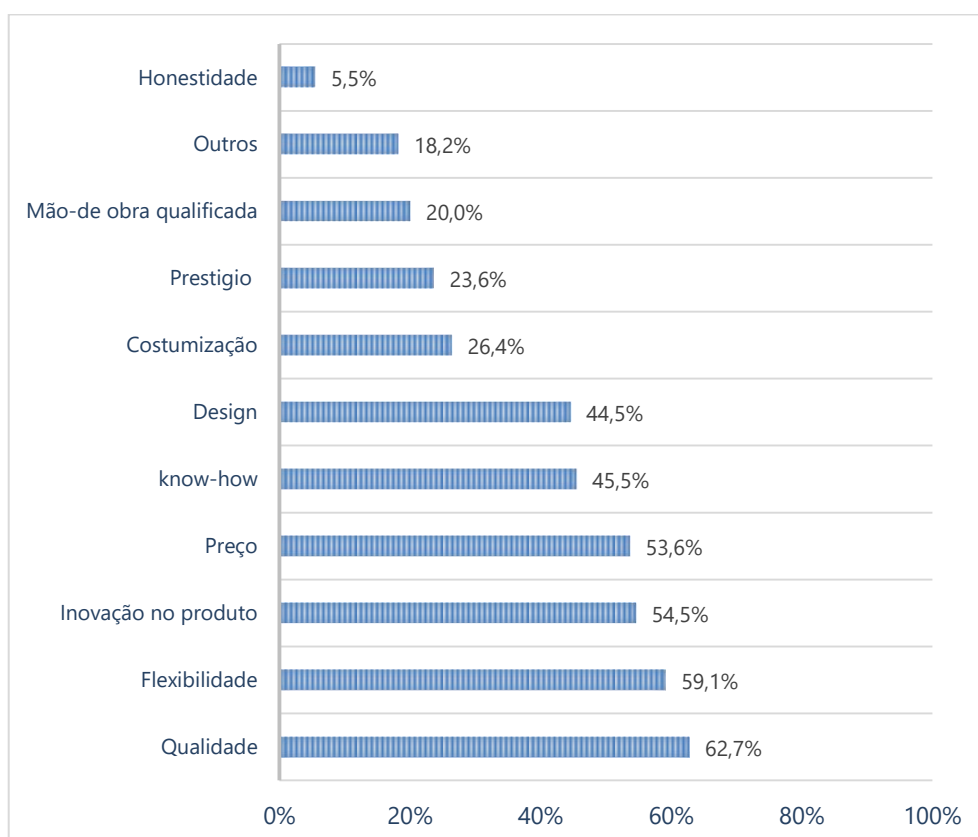


- ▲ Prioridades estratégicas preferenciais
  - Gestão da Inovação
  - Processos e Cooperação
  - Comercial e marketing

### 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.

*Vantagens competitivas atuais*



Existiu neste caso uma grande diversidade em termos dos principais elementos de vantagem competitiva, o que transparece da proximidade entre os scores obtidos pelos seis primeiros resultados. Para os inquiridos a “qualidade” surge como o principal fator de vantagem competitiva atual – 62,7%. Contudo, a “flexibilidade”, “inovação de produto” e “preço” surgem com score próximos na ordem dos 59,1%, 54,5% e 53,6%.

O “know-how” e o “design” surgem ainda assim com valores acima dos 40%, mais propriamente com 45,5% e 44,5%, respetivamente.

### 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 “Metalomecânica e Ferragens” no mercado externo atualmente, procurou prospetivar-se quais as perceções dos empresários acerca de quais serão estes fatores num hiato de 5 anos. Desta forma, procuram isolar-se do fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas do futuro, que podem definir o foco e o caminho para se alcançar um futuro competitivo de sucesso.

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

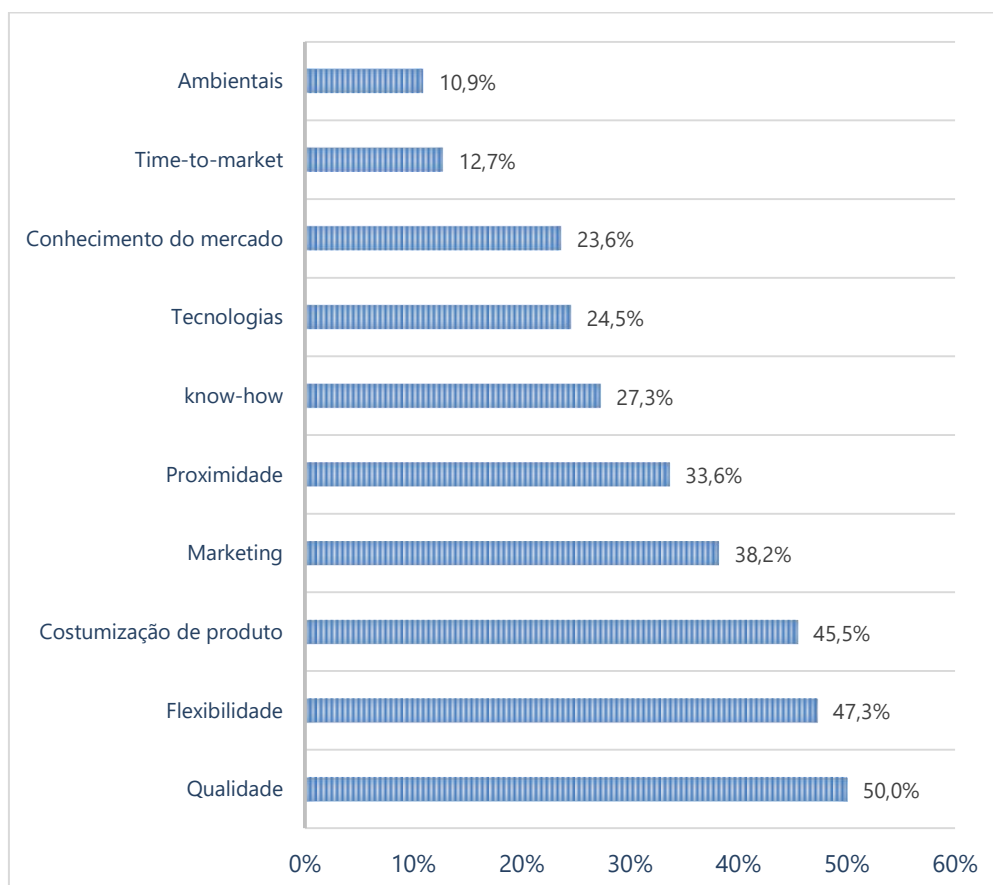
A este respeito pode perceber-se pela análise dos resultados que os primeiros 3 fatores mais importantes se mantêm no futuro, face a realidade presente, segundo a perceção das empresas dos setores da metalomecânica e ferragens.

A “qualidade”, “flexibilidade” e “customização do produto” surgem como os 3 fatores de vantagem competitiva mais relevantes no futuro, dando continuidade à perceção sobre os fatores mais importantes atualmente. Aqui grosso modo, associou-se a “customização do produto” referida na abordagem do futuro, à “inovação de produto” mencionada na perspetiva atual.

Nas posições seguintes conheçam a surgir novos fatores de vantagem competitiva, como seja o "marketing", "proximidade", "tecnologias", "conhecimento do mercado" entre outros. Apenas o "know-how surge neste âmbito no seguimento da situação atual.

Entre os 10 fatores de vantagem competitiva apontados para o futuro, apenas 4 são iguais aos do presente, sendo 6 novos.

### Vantagens competitivas futuras

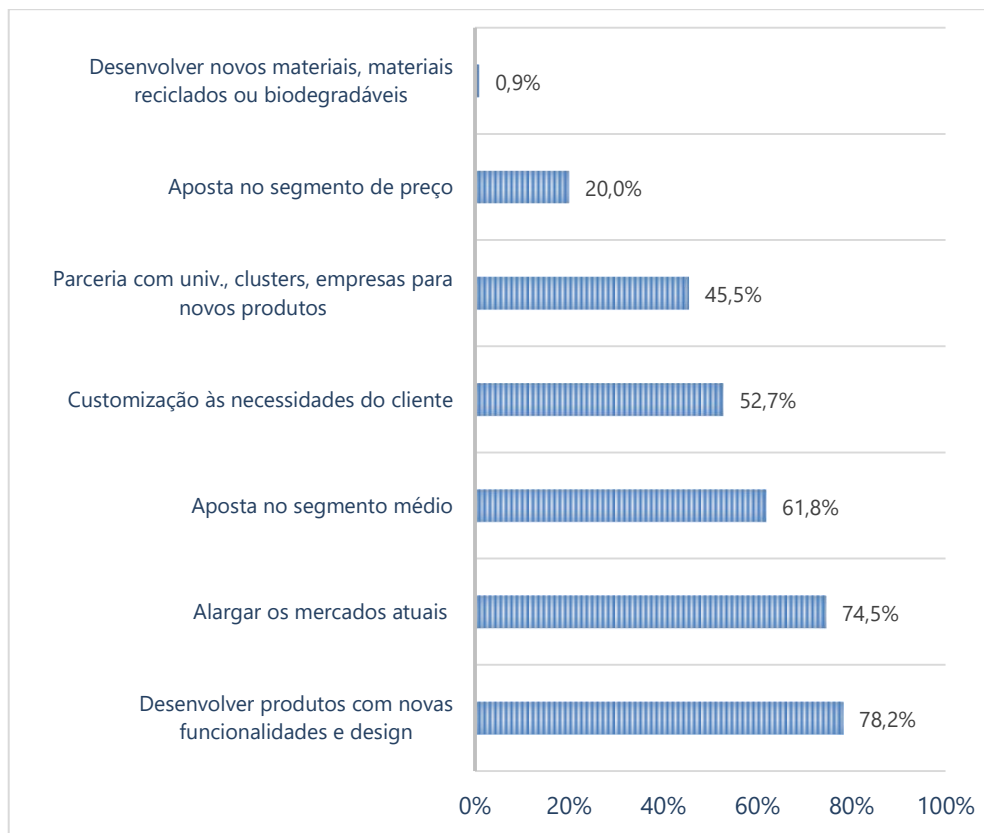


### 3.2.3. Prioridades estratégicas preferenciais

- o Gestão da Inovação

No âmbito da gestão e inovação as principais prioridades estratégicas enumeradas pelas empresas para o futuro a 5 anos centram-se no “desenvolver produtos com novas funcionalidades e design” apontado por cerca de 78,2% dos entrevistados, e “alargar os mercados atuais” por cerca de 74,5%.

*Prioridades estratégicas- gestão e inovação*



Entre as restantes opções, a “aposta no segmento médio” e a “customização às necessidades do cliente” são aqueles que reúnem maiores scores, 61,8% e 52,3%, respetivamente.

Pelo contrário, a “aposta no segmento de preço” e “desenvolver novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis” apresentam uma representatividade reduzida.

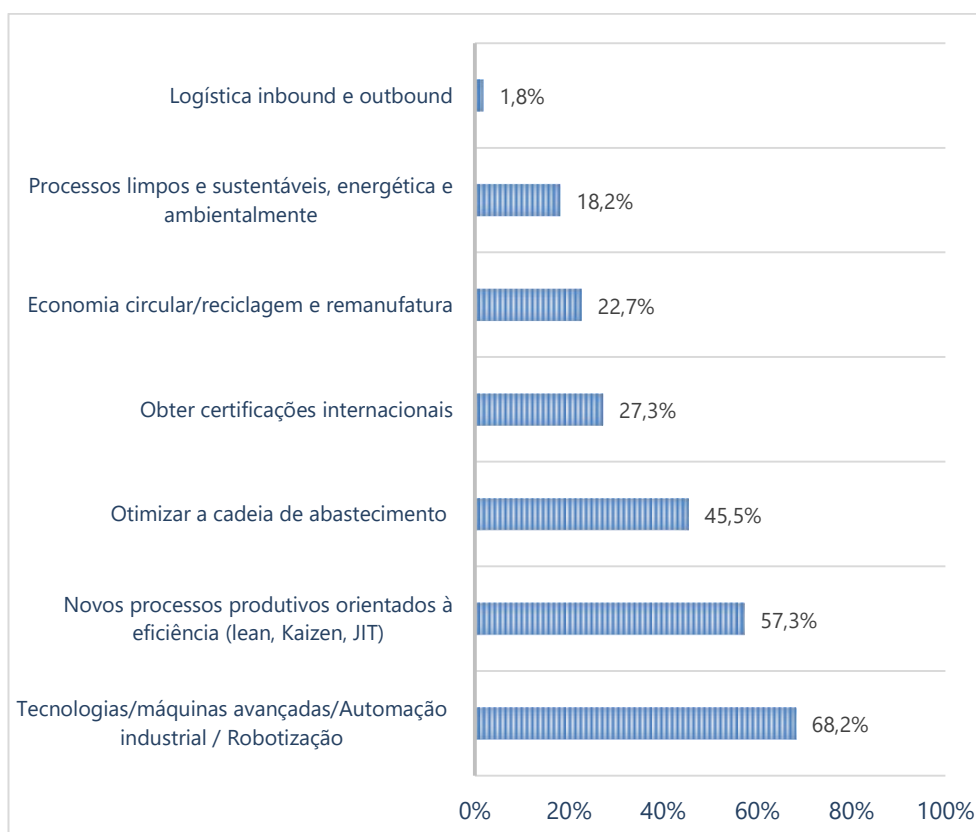


o Processos e Cooperação

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 68,2% dos entrevistados; “novos processos produtivos orientados à eficiência (lean, Kaizen, JIT)”, selecionada por 57,3%. Estas 2 primeiras posições realçam-se face a todas as restantes.

Ainda assim, na terceira posição relativa, “otimizar a cadeia de abastecimento” foi apontada como prioridade por 45,5%.

*Prioridades estratégicas- processos e cooperação*

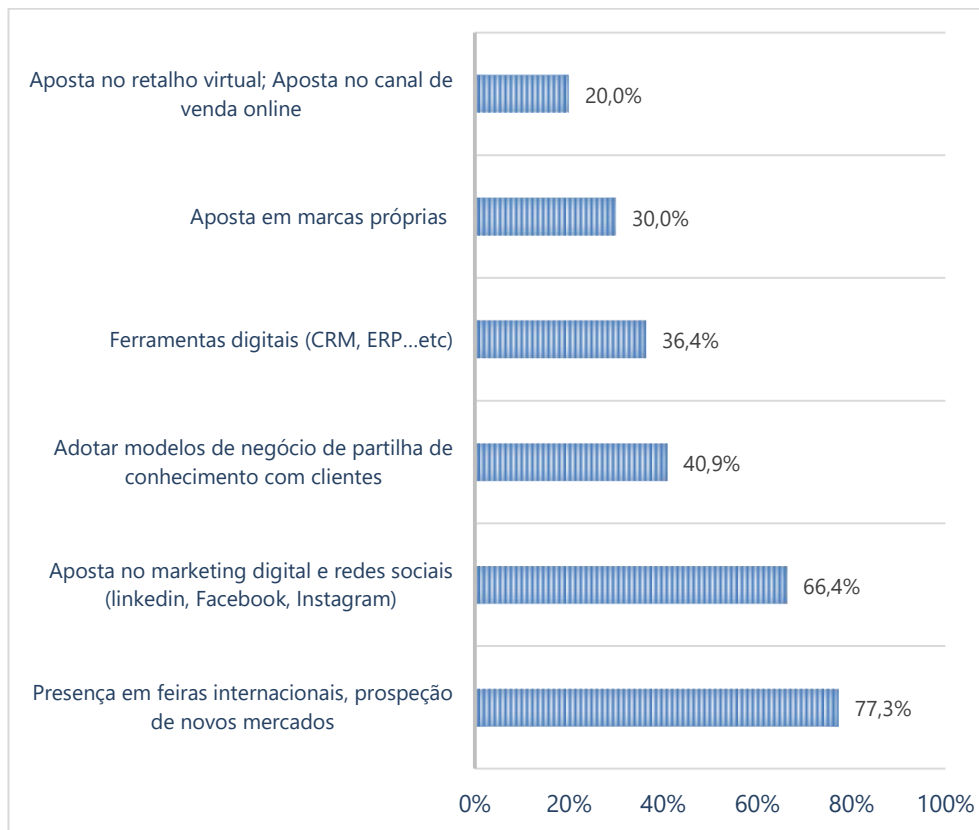


As restantes opções surgem como valores menos relevantes expressivos.

- o Comercial e marketing

Seguindo a tendência verificada anteriormente. Na perspetiva comercial e de marketing, existem 2 opções que sobressaem em termos de score face às restantes. 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 77,3%, e 66,4% dos empresários respondentes. Sendo que a primeira opção surge mesmo como a mais importante para 60% dos entrevistados.

#### Prioridades estratégicas- processos e cooperação



Entre as restantes, aquela que surge com alguma relevância diz respeito à “adoção modelos de negócio de partilha de conhecimento com clientes”, com 40,9% de score. As opções remanescente surgem como menos expressivas.

### 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 prolemas, não incorporando a dimensão meramente tecnológica em si, mas igualmente, conhecimento e know-how

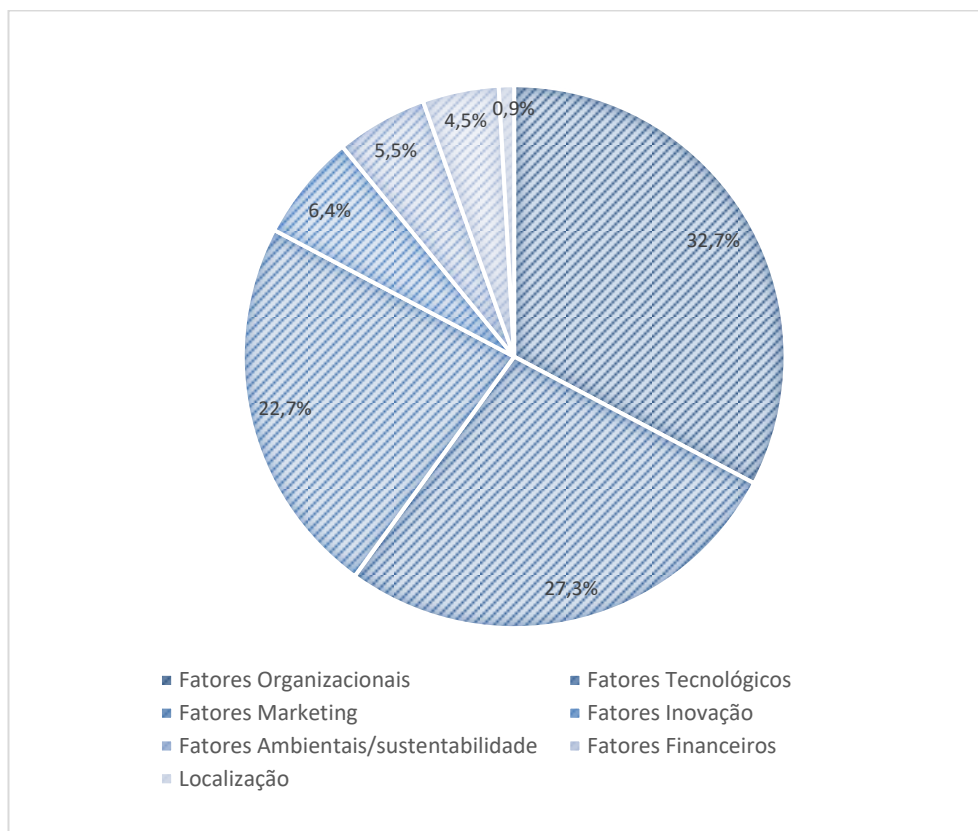
Neste âmbito foram enquadradas 2 questões orientadas para a apropriação técnica e tecnológica e os desafios globais em torno dos:

- ▲ 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 organizacionais” e “desafios/fatores tecnológicos” e os “desafios/fatores de marketing” como os mais relevantes.

Principais desafios do mercado

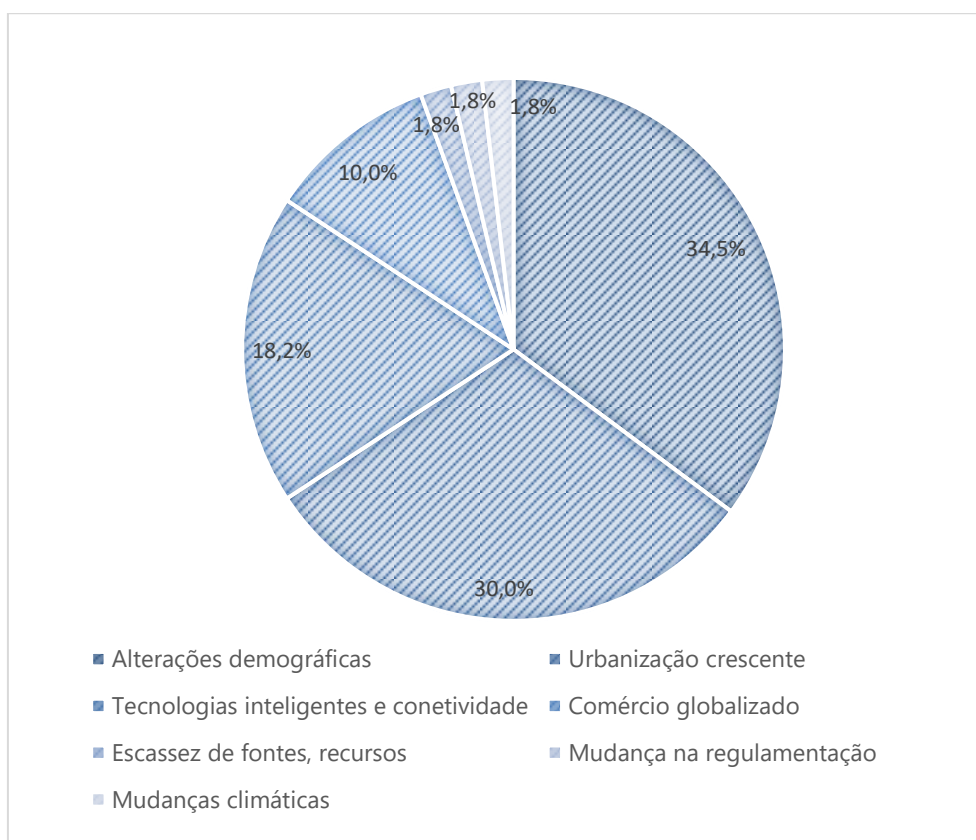


Estes 3 fatores/desafios agregam a opção de 32,7% no caso dos “desafios/fatores organizacionais”, de 27,2% dos respondentes no caso dos desafios/fatores tecnológicos” e de 22,7% no caso dos “desafios/fatores de marketing. Abaixo destes fatores, os restantes são pouco expressivos e representativos, com valores abaixo dos 7%.

### 3.3.2. Sieriação de Tendências do mercado no futuro

Entre as tendências que mais irão influenciar o negócio das empresas no setor da metalomecânica e ferragens, as "alterações demográficas" e "urbanização crescente" – surge como as mais preponderantes para 34,5% e 30%, respetivamente, sendo as "tecnologias inteligentes e conectividade" a terceira opção mais relevante - 18,2% de respostas

*Principais tendências do mercado*

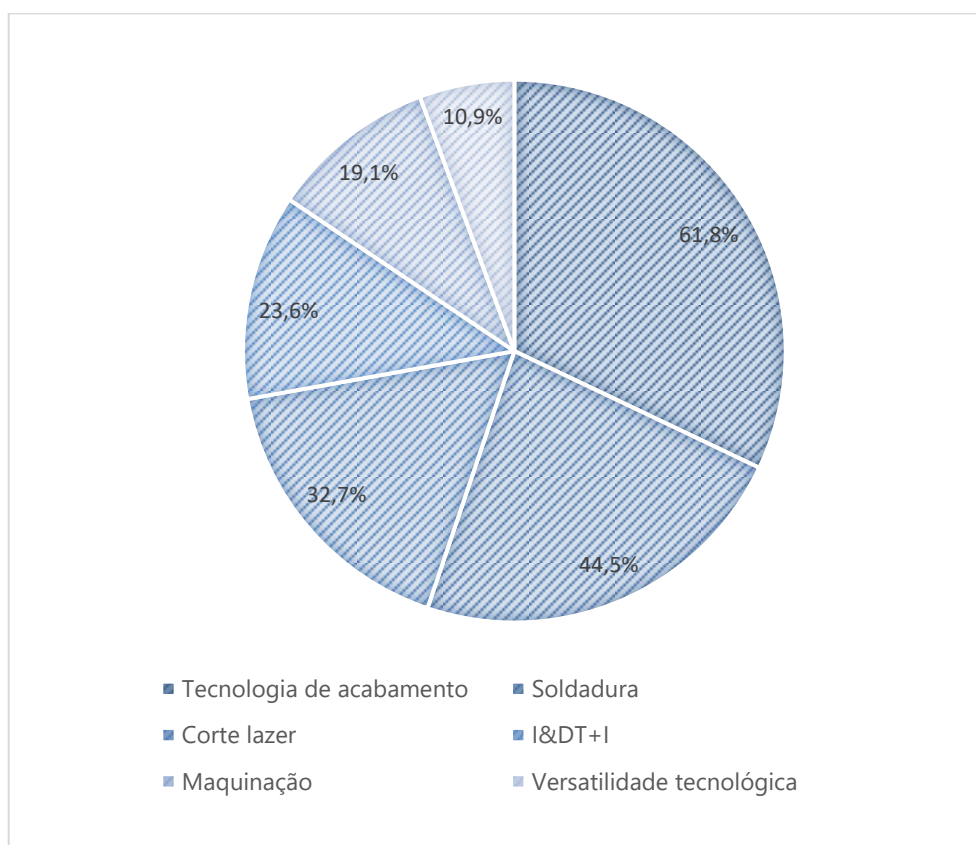


Por seu turno, as restantes opções foram consideradas pelos inquiridos como menos relevantes, tendo em linha de conta a baixa representatividade alcançada.

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

Em relação às tecnologias mais relevantes na área de negócio, existem orientações e perceções muito focadas em tecnologia muito específicas.

*Tecnologias atuais mais influentes*



Efetivamente, cerca de 61,8% das empresas identificam a componente “tecnologia de acabamento” como sendo a tecnologia mais relevante desta indústria e deste setor em particular.

A “soldadura” foi enumerada por cerca de 44,5% dos entrevistados. De resto a tecnologia de “corte lazer” e as “I&DT+I”, associada à vertente de projeto foram identificadas como as tecnologias mais relevantes no espectro atual deste setor..

## 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 "Metalomecânica e Ferragens" 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

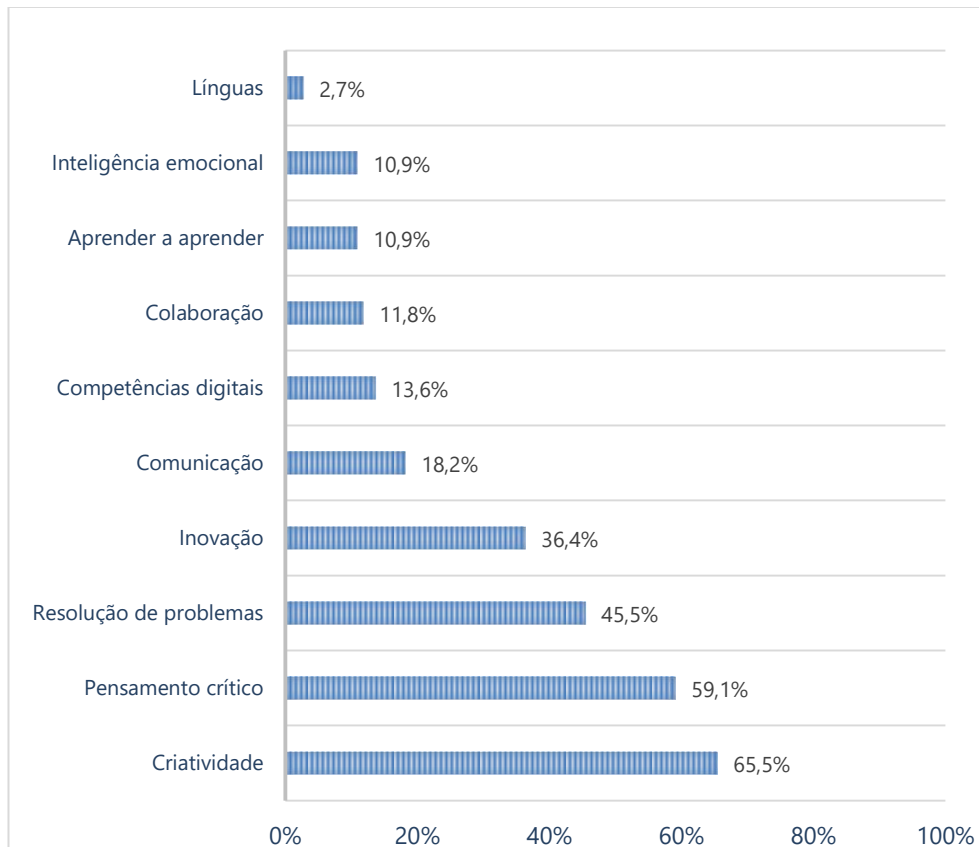
- ▲ Competências e saberes fazer futuros (a desenvolver):
  - Gestão da Inovação
  - Processos e Cooperação
  - Comercial e marketing

### 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 "Metalomecânica e Ferragens" as empresas detêm atualmente a "inovação", "criatividade" e "colaboração" surgem entre as que obtiveram maior representatividade.

#### Competências atuais preferenciais – gestão e inovação





A "criatividade" surge como a competência mais relevante neste contexto e mais valorizada pelos entrevistados, logo seguida do "pensamento crítico" e "resolução de problemas", com 65,5% , 59,1% e 45%, respetivamente. A "inovação" surge com um score de 36,4%.

Para as restantes competências existe uma quebra abrupta de representatividade. A título de exemplo, as competências de "comunicação", "colaboração", "competências digitais" surgem com uma representatividade já abaixo dos 20%

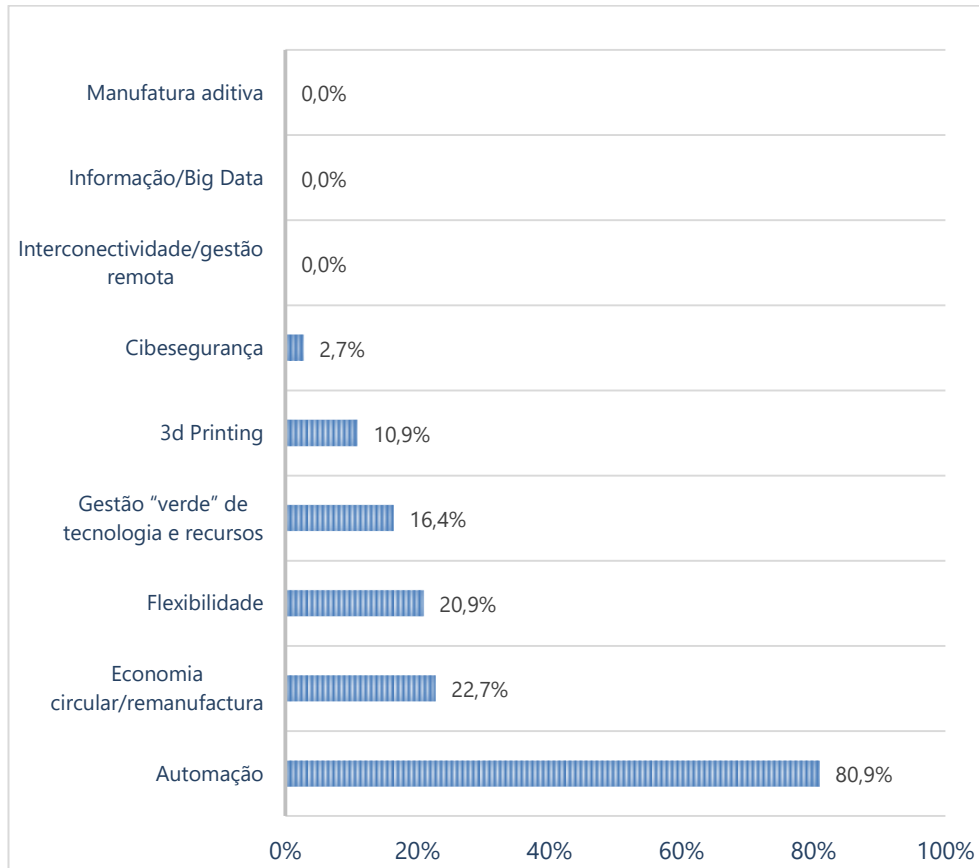
As restantes são muito pouco expressivas.

- o Processos e Cooperação

Nos processos e cooperação, ao contrário do que sucedeu com a gestão e inovação, existe apenas uma competência de se destaca de forma clara: a "automação" – com 80,9% de representatividade. Para todas as restantes existe um esvaziamento de representatividade.



## Competências atuais preferenciais – processos de cooperação



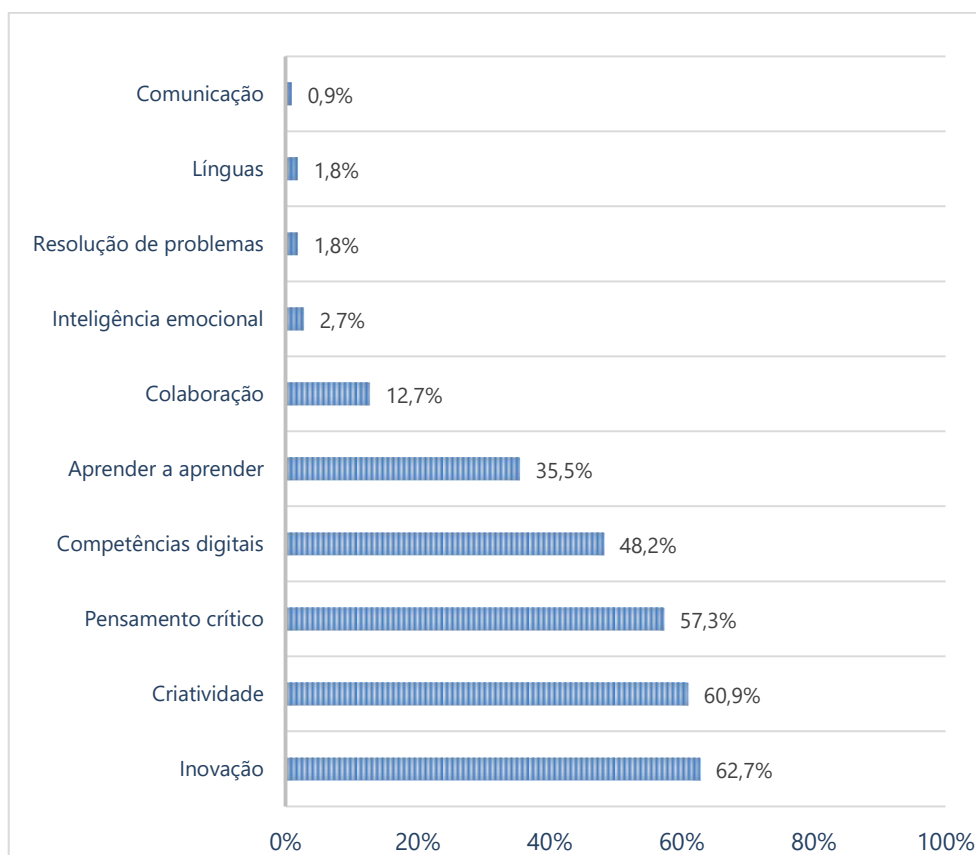
Apenas a "economia circular/remanufactura" e a "flexibilidade" (apontada como outra opção por diversos inquiridos, apresentam uma representatividade de 22,7% e 20,9%, respetivamente. As restantes assumem scores abaixo dos 20%

### 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 mobiliário metálico as empresas mais necessitam

alargar e desenvolver futuramente são a “inovação”, a “criatividade” e o “pensamento crítico”. Todas estas competências obtiveram scores elevados, acima dos 50%.

### Competências futuras preferenciais – gestão e inovação



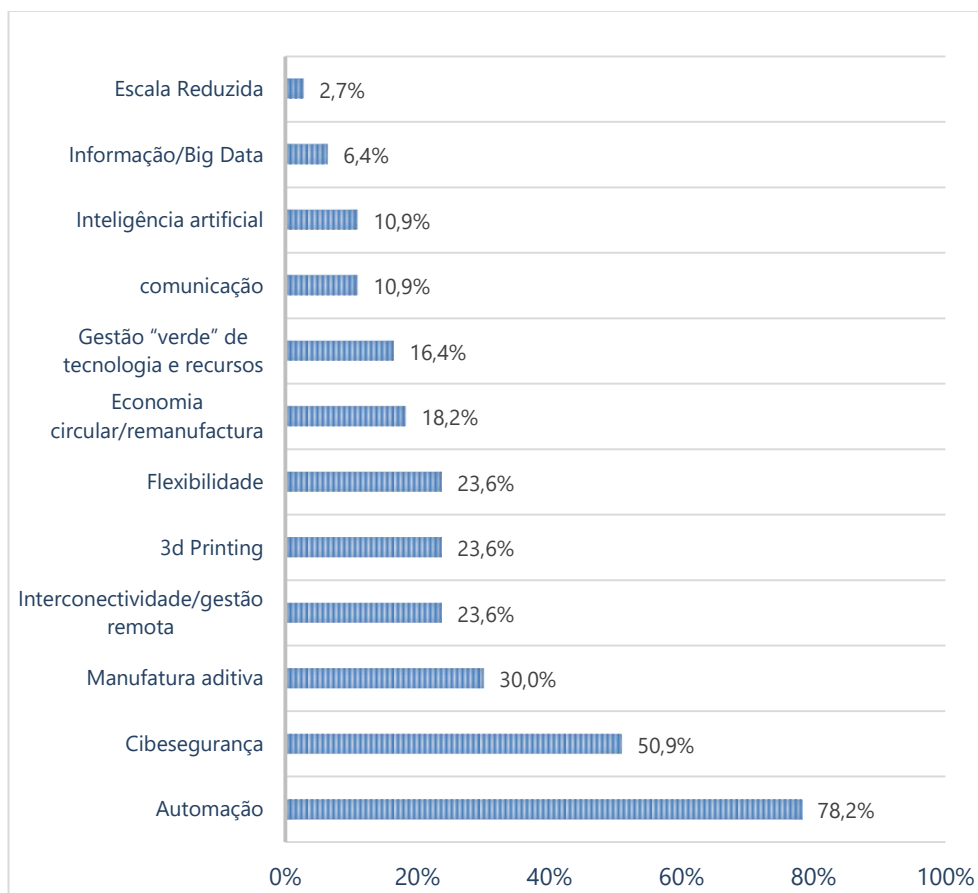
Importa ressaltar o facto de que estas competências foram consideradas pela maior parte dos entrevistados como as principais competências e saberes fazer atuais, sendo que cumulativamente são apontadas como aquelas que será ainda assim mais importante alargar e desenvolver no futuro. Este facto deixa bem patente a importância das mesmas e a perceção da necessidade da sua constante renovação e alargamento.

As “competências digitais” e o “aprender a aprender” surgem ainda assim com valores relativos altos, na ordem dos 48,2% e 35,5%. Daí que seja relevantes considera-las como igualmente preponderantes no futuro do setor. Todas as restantes opções obtiveram scores menos expressivos.

o Processos e Cooperação

Nos processos e cooperação, e mais uma vez tal como sucedeu com a gestão e inovação, muito embora uma larga maioria tenha elegido a “automação” como um forte competência atual, os inquiridos renovam para o futuro a necessidade de aprofundamento e expansão desta competência, tendo sido eleita por 78,2% como de desenvolvimento preferencial no futuro.

*Competências atuais preferenciais – processos de cooperação*



Entre as restantes competências apenas a “cibersegurança” surge como scores acima dos 50%, mais propriamente de 50,9%. Sendo que um grupo de 4 competências surge como uma representatividade próxima entre os 20% e os 30%, são estas: a a “manufatura aditiva”, “interconetividade/gestão remota”. “3d Printing” e a “flexibilidade”. Nas restantes competências futuras existe uma muito menor expressividade.



## 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 do setor nas CAE 25991 - Fabricação de louça metálica e artigos de uso doméstico e CAE 25720 - Fabricação de fechaduras, dobradiças e de outras ferragens.

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

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

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

Desde logo, a escolha dos métodos de recolha e a sua hierarquização temporal em termos de aplicação, assentou na geração de um efeito de sinergia e relacionamento que permitisse, por um lado, aumentar a quantidade de dados e informação recolhidos, e por outro lado, que cada método pudesse contribuir, completando os espaços de lacuna em termos de recolha do método precedente.



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

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

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

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

#### *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, MarketAcess, diretórios empresariais Kompass, Coface, Informa, entre outros).

- ▲ Recolha de dados a partir de fontes oficiais internacionais - dados estatísticos internacionais;
- ▲ Recolha de dados a partir de fontes institucionais - associações nacionais e comerciais internacionais;
- ▲ Recolha de dados a partir de fontes especializadas – análises técnicas e relatórios anuais de sectoriais, de países e áreas de negócio;
- ▲ Recolha de dados a partir de bibliotecas de informação e bases de dados profissionais sobre empresas;
- ▲ Recolha de dados a partir de bases de dados profissionais – informação sobre países e negócios;
- ▲ Recolha de dados a partir de dados e informação em revistas especializadas;
- ▲ Recolha de dados a partir de informação generalista e especializada.

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

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

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

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

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

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

Noutro sentido, e com uma transferibilidade 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 91 empresas. Os dados foram recolhidos a partir de dados e informação primária, tendo sido utilizada, de modo otimizado, aos recursos e às mais valias que cada fonte de informação poderia introduzir no Estudo. Em anexo apresenta-se a listagem de todas as empresas inscritas neste CAE na região norte e centro de Portugal.

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

## 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.



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional





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

- ▲ Jovenel, Bertrand (1964). "L'art de la conjecture". Futuribles, Éditions du Rocher, Monaco
- ▲ Kompass – inurl: <http://pt.kompass.com/>
- ▲ Market 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/>
- ▲ Toffler, Alvin (1970). "Future Shock", Editora Random House, New York ISBN



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

**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?	