

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

HOME
& **OFFICE**


associação empresarial do concelho de oliveira de azeméis

Estudo de Diagnóstico do Setor do Mobiliário Metálico

Cofinanciado por:

COMPETE
2020

PORTUGAL
2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Estudo de diagnóstico do Setor do Mobiliário Metálico

Edição – 2019

© 2019 Fangueiro&Rodrigues, Lda

“There’s no innovation or creativity

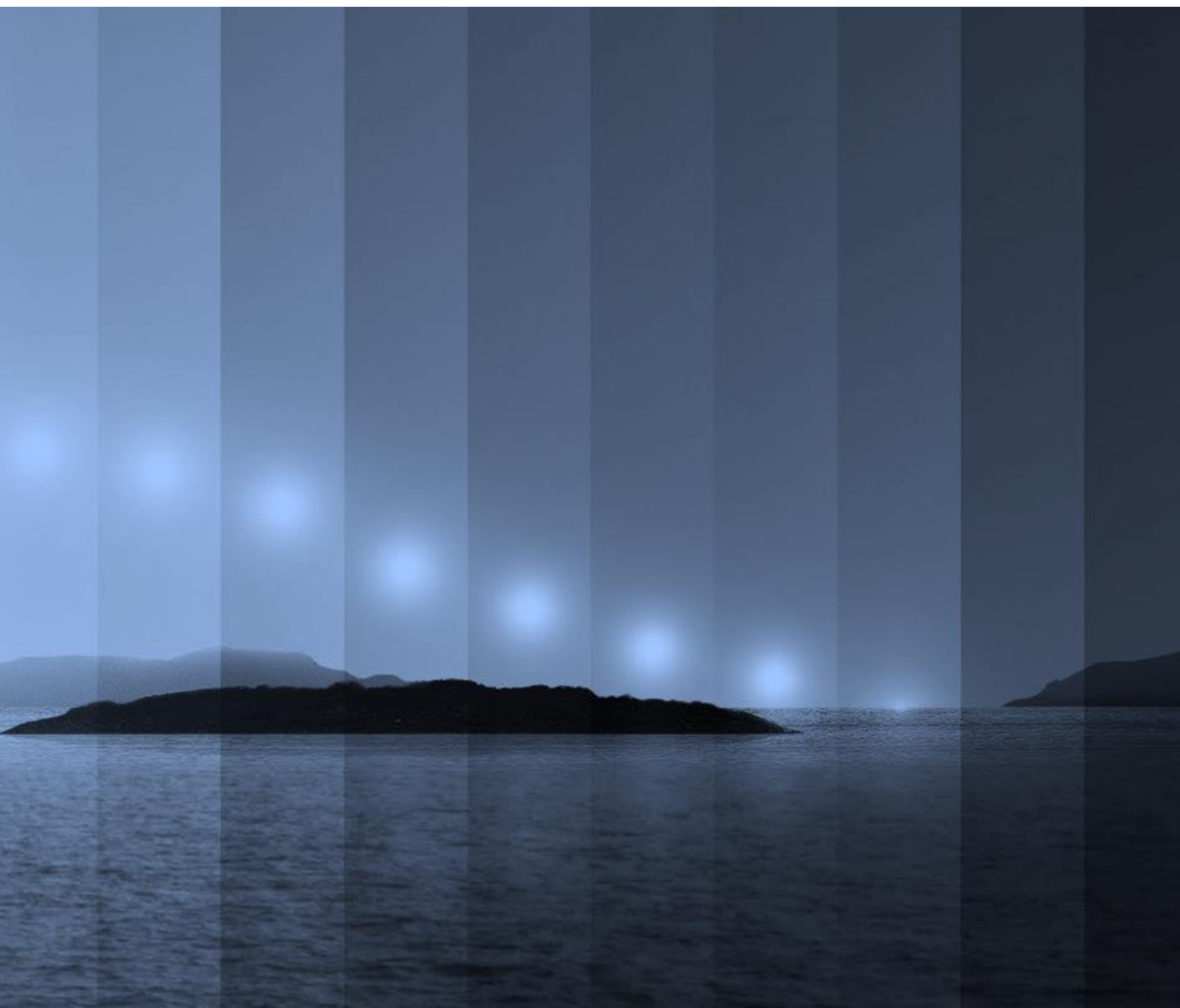


aea $\frac{4|0}{4|0}$

HOME
& OFFICE

aecoa
associação empresarial do concelho de oliveira de azeméis

without failure”



PRÓLOGO

Num contexto de mudança acelerada, a velocidade de resposta faz toda a diferença. O mercado internacional atua e faz a sua “seleção natural”, apenas sobrevivem e prosperam os melhores.

As organizações atuais têm que ser, antes de mais, gestoras da mudança, das expectativas e das necessidades dos clientes atuais e potenciais. A focalização central das empresas no mercado competitivo internacional deve evoluir no sentido de encontrar necessidades não satisfeitas e solucioná-las, criando uma estrutura que permita responder de forma eficaz às janelas de oportunidade, no menor tempo possível.

Precisamente, num contexto em que a capacidade competitiva dos sectores industriais da economia nacional é posta em causa a todo o momento, emergem um conjunto de atividades industriais que nos colocam na senda da competitividade, produtividade e qualidade world-class.

A indústria nacional tem vindo a posicionar-se internacionalmente entre os melhores, assegurando uma orientação estratégica e competitiva relevante, colaborando com sectores de ponta (automóvel, aeronáutica, electrónica, entre outros).

A posição alcançada radica na consolidação de uma trajetória de evolução onde a modernização tecnológica, o conhecimento acumulado e o empreendimento industrial e comercial, se assumem como componentes essenciais do sucesso empresarial.

O aproveitamento deste capital de excelência criado é por isso primordial. Desta forma é indispensável não só aumentar os nós de excelência nas cadeias de valor, como promover a criação de ilhas de contacto entre os diversos nós nas empresas desta cadeia de valor com outras empresas, sectores ou clusters.

Sem dúvida que as decisões e os posicionamentos dependem das escolhas estratégicas das empresas, mas estas como organismos abertos, interagem, reagem e agem pro-activamente. As decisões dependem,

não só da informação privilegiada e atualizada acerca da envolvente, mas igualmente de um conjunto de interações que realizam, e com quem as realizam. É destas que depende, na maioria dos casos, a resposta e capacidade criada.

É a partir da aprendizagem mútua entre parceiros, fornecedores, clientes, universidades, centros de investigação, entre outros, e da resposta a desafios e estímulos, que se desenvolvem mecanismos de adaptação e atuação que crescem no sentido da melhoria contínua e aperfeiçoamento.

Um dos pontos essenciais na dinamização económica, criação de efeitos e imitação e arrastamento de práticas, posicionamento de excelência e proliferação de boas-práticas, assenta em duas premissas principais: por um lado criar e acionar meios de apoio indiretos, sustentação de atividades e práticas de excelência, por outro promover a interação para que através de uma estratégia pull se possa diminuir o elástico entre os melhores e os menos bons.

ÍNDICE

1. OS COLATERAIS DA MUDANÇA.....	11
1.1. Informação para a Inovação.....	12
1.2. Objetivos.....	15
2. BENCHMARKING ECONÓMICO FINANCEIRO E DE PERFORMANCE	18
2.1. Caracterização Económico/financeira e contextualização de performance	20
2.1.1. <i>Análise Económico Financeira das Empresas Nacionais</i>	20
a) Enquadramento geral do setor.....	20
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	23
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	24
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	25
e) Caracterização da Rendibilidade.....	26
f) Caracterização da Operação	27
g) Caracterização da Produtividade	28
2.1.2. <i>Análise Económico Financeira das Empresas da Região Norte</i>	29
a) Enquadramento geral do setor.....	29
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	32
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	33
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	34
e) Caracterização da Rendibilidade.....	35
f) Caracterização da Operação	36
g) Caracterização da Produtividade	37
2.1.3. <i>Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro</i>	39
a) Enquadramento geral do setor.....	39
b) Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	42
c) Liquidez e Estrutura Financeira.....	43
d) Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	44
e) Caracterização da Rendibilidade.....	45

f)	Caracterização da Operação	46
g)	Caracterização da Produtividade	47
2.2.4.	<i>Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro</i>	48
a)	Enquadramento geral do setor.....	48
b)	Estrutura de custos e proveitos e VAB.....	51
c)	Liquidez e Estrutura Financeira.....	52
d)	Caracterização do Financiamento e Endividamento.....	53
e)	Caracterização da Rendibilidade.....	54
f)	Caracterização da Operação	55
g)	Caracterização da Produtividade	56
3.	ÁREAS CENTRAIS DE QUALIFICAÇÃO.....	58
3.1.	Mercados-alvo e Segmentos prioritários.....	61
3.1.1.	Prioridade estratégicas em termos de mercados geográficos	61
3.1.2.	Prioridades estratégicas em termos setoriais	62
3.1.3.	Identificação alterações estratégicas ou expansão de foco (concentração vs diversificação)	63
3.2.	Definição do Quadro Estratégico	66
3.2.1.	Identificação das principais vantagens competitivas atuais.....	67
3.2.2.	Prospetiva das principais vantagens competitivas futuras (convergência vs divergência)	68
3.2.3.	Prioridades estratégicas preferenciais	69
3.3.	Drivers de Qualificação.....	73
3.3.1.	Seriação de desafios do mercado no futuro	74
3.3.1.	Seriação de Tendências do mercado no futuro	75
3.3.2.	Tecnologias atuais mais influentes na área de negócio.....	76
3.4.	Desenvolvimento de Competências	77
3.4.1.	Identificação de competências e saberes fazeres atuais	78
3.4.2.	Identificação de competências e saberes fazeres futuros	80
4.	METODOLOGIA	86
4.1.	Estrutura recolha de dados	88



1. OS COLATERAIS DA MUDANÇA

1.1. Informação para a Inovação

Na verdade, é exigida ao empresário uma resposta pro-activa, dinâmica e criativa às inúmeras solicitações de que é alvo. Por isso mesmo, quer em termos de definição de prioridades, quer em termos de organização e gestão de recursos, é preponderante atuar na base de informação atualizada sobre a envolvente externa, pois só assim se podem desenvolver linhas de ação que diminuam a tensão elástica entre as capacidades da empresa (invariavelmente limitadas) e as expectativas e exigências do mercado (exponencialmente crescentes).

Existe uma necessidade implícita e real das empresas expandirem as formas e abordagens do mercado, quer em termos de fixação geográfica da atividade ou targets de clientes, quer em termos de portfólio de produtos, e até mesmo pelo desenvolvimento criativo de produtos e ofertas organizacionais, que terão que ser baseados em ciclos de aprendizagem intra e inter organizacional e retro-alimentados por um corpo de dados e informação crítica temporalmente atualizada.

Num mercado onde as necessidades dos clientes crescem exponencialmente, é exigível que as empresas não só façam face às suas expectativas mas que as antecipem, e que pela força impulsionadora da inovação possam colocar as suas ofertas na vanguarda das dos seus concorrentes. Nesse sentido existem quatro princípios de base que a empresa do futuro tem que ter em consideração:

Conhecer o Mercado

É essencial no mercado de hoje conhecer o clientes, as suas necessidades, as suas expectativas face ao produto e/ou serviço oferecido. Só uma atuação pró-activa e atenta do mercado, permite que as empresas se situem num nível de monitorização de necessidades de clientes atuais e potenciais que

Ihe possibilite o desenho do mix de produto (características físicas, design e serviço) orientado às características próprias com as quais terá de lidar, tentando adaptar a sua oferta às especificidades da procura do seu produto.

“A empresa não pode produzir para vender, tem que vender para produzir”.

Reduzir a Incerteza

Todo o manancial de dados e informação que é possível encontrar nos dias de hoje torna-se uma dificuldade e uma fronteira inultrapassável para muitas empresas. Aquelas que das diversas fontes de informação conseguem filtrar e “espremer” a informação efetivamente critica e utiliza-la de modo consciente e sistemático ganharão uma capacidade de gerar decisões pró-ativas, rápidas e seguras, e que de modo consistente criarão ação.

Vive-se num tempo em que existe uma enorme difusão e profusão de dados e informação. De facto, é possível obter informação sobre quase tudo, mas nem tudo é exatamente aquilo de que se precisa ou encontra naquele momento. Na verdade, existe um problema que se torna cada vez mais difícil contornar e que consiste na seleção, recolha e compilação da informação que é verdadeiramente pertinente.

Vivemos num mundo complexo e global, onde paradoxalmente pela falta ou excesso de informação muitas empresas são levadas tomar decisões atrasadas e/ou erradas, assim aqueles que conseguem isolar a “nata” da informação, apresenta-la de modo estruturado, incrementam e muito a capacidade da empresa configurar as suas ofertas de modo a aproveitar as oportunidades de mercado.

Antecipar Tendências

Quando é possível juntar um corpo de informação privilegiada e organizada, que seja fruto e espelho da realidade encontrada ou prospectada, referente a um certo mercado, num determinado momento, e esta chega aos centros de decisão, estão criadas condições para que se possam

vislumbrar saídas estratégicas, baseadas em conhecimentos gerados pela discussão criativa dos pressupostos encontrados na realidade circundante.

Na medida em que as empresas estejam aptas a intervir sobre o meio por antecipação, poderão retirar mais-valias significativas pela criação de produto de valor acrescentado para os clientes na medida em que o produto tem para mais valor que o oferecido concorrência. Assim esta sé uma condição essencial para se ganhar vantagem competitiva no mercado.

Maior será o poder e a diferenciação das empresas, quanto maior for sua capacidade para prospectivar as necessidades do seus clientes e atuar rapidamente para a suprir.

Implementar com Rapidez

No momento atual de mudança, onde a implementação de soluções inovadoras se sucede a uma rapidez crescente, é essencial enfrentar essa realidade na posse da informação, estratégia e flexibilidade para lhes fazer frente.

Neste contexto a rapidez é determinante: a verdadeira vantagem competitiva face à concorrência surge durante o hiato temporal (cada vez mais curto) em que a empresa se encontra sozinha no mercado com um produto totalmente inovador e adaptado às necessidades do mercado.

1.2. Objetivos

- ▲ Levamento e conhecimento das competências centrais críticas das indústrias e fileiras da região, mormente do setor de “Mobiliário Metálico” 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 Mobiliário Metálico 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 na CAE 31010, 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

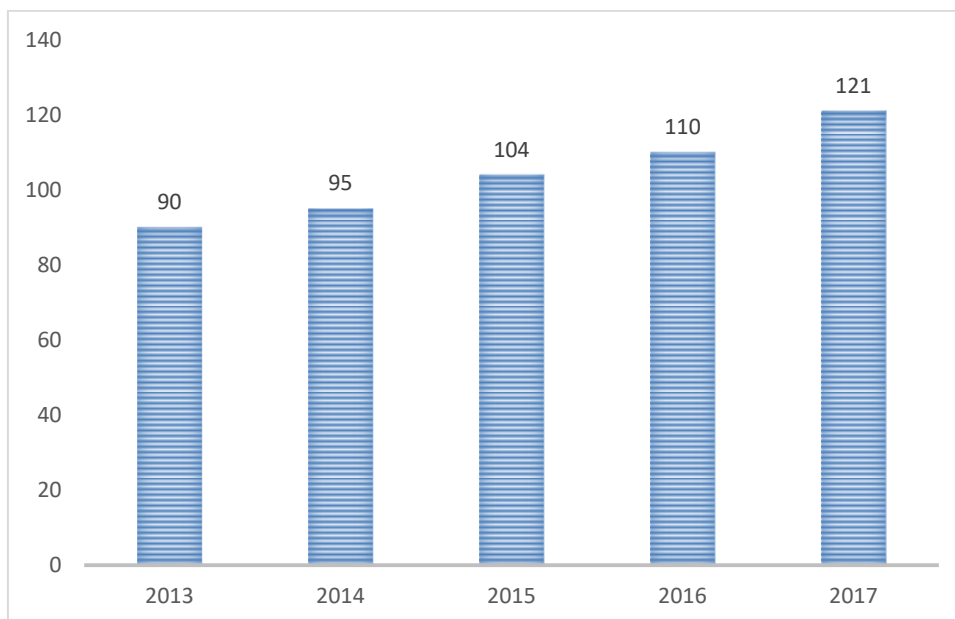
2.1. Caracterização Económico/financeira e contextualização de performance

2.1.1. Análise Económico Financeira das Empresas Nacionais

a) Enquadramento geral do setor

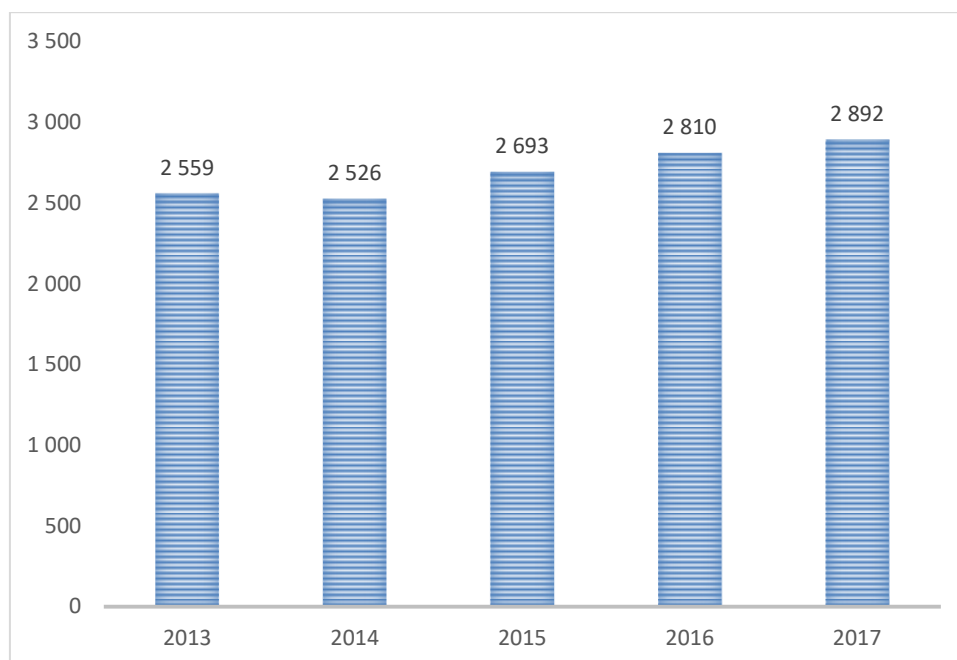
No ponto referente à caracterização geral dos setor serão enquadradas as características de base do setor a nível nacional: a densidade empresarial, o volume de negócios e antiguidade das empresas que constituem o setor.

Evolução do número de empresas 2013-2017



Factos:

- Em 2017 existiam 121 empresas em Portugal a atuar na CAE 31010, revelando um aumento de 31 face a 2013 e de 11 empresas face a 2016.

Evolução do número de funcionários – 2013-2017**Factos**

- As 121 empresas portuguesas a atuar na CAE 31010 em 2017 geravam um total de 2892 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, de cerca de 82.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 333 novos postos de trabalho em Portugal.

Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	197.637.000 €	200.022.000 €	190.101.000 €	171.182.000 €	158.547.000 €
Volume de Negócios	194.005.000 €	195.915.000 €	184.973.000 €	165.367.000 €	149.579.000 €

Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se uma diminuição dos proveitos operacionais, ainda assim, pouco relevante face a 2016, sendo este ainda assim o segundo ano de maior valor dos últimos 5 anos.
- Em relação ao volume de negócios este cai em 2017, alterando um ciclo de crescimento com 4 anos, tendo oro base os anos de análise.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

Demonstração de Resultados – 2013 a 2017

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	197.637.000 €	200.022.000 €	190.101.000 €	171.182.000 €	158.547.000 €
Volume de Negócios	194.005.000 €	195.915.000 €	184.973.000 €	165.367.000 €	149.579.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	85.454.000 €	87.660.000 €	83.090.000 €	73.667.000 €	65.521.000 €
Custos com o Pessoal	50.315.000 €	47.548.000 €	43.573.000 €	41.164.000 €	42.204.000 €
Fluxos de caixa	15.046.000 €	16.464.000 €	15.576.000 €	14.156.000 €	7.320.000 €
Valor acrescentado bruto	70.266.000 €	69.264.000 €	62.282.000 €	60.102.000 €	55.059.000 €

Factos

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decrescimento alterando essa tendência nos últimos 4 anos. Já em termos de custos com pessoal verifica-se uma inversão, existindo crescimento de custo mantendo a tendência da indicador nos últimos 5 anos..
- Em termos de indicadores de proveitos, uma vez que os proveitos operacionais e volume de negócios já foram analisados, centramo-nos na análise de VAB, que denota em crescimento consistente nos últimos 5 anos, ainda que menos expressivo em 2017.

c) Liquidez e Estrutura Financeira

Rácios de Liquidez e Estrutura

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	2,02	2,06	2,02	2,15	2,03
Rácio de liquidez geral	1,63	1,65	1,62	1,71	1,61
Rácio de liquidez dos acionistas	1,80	2,06	2,41	2,65	3,05
Rácio de solvabilidade (%)	50,02%	52,30%	53,72%	54,40%	55,26%
Alavancagem (%)	56,05%	50,06%	43,26%	42,49%	42,20%

Factos

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

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

Caracterização da estrutura de Balanço

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	128.376	134.228	127.538	121.849	115.462
Capital	35.950	36.202	36.183	35.865	34.495
Outros capitais próprios	92.427	98.025	91.355	85.983	80.967
Passivo-MLP	53.953	48.917	38.963	37.986	33.269
Dívidas a Terceiros-MLP	45.452	38.632	30.861	30.011	26.254
Outro passivo-MLP	8.494	10.289	8.105	7.974	7.016
Passivo-CP	74.313	73.483	70.936	64.155	60.210
Dívidas financeiras-CP	18.002	18.280	16.214	13.785	15.452
Outras dívidas a terceiros-CP	29.032	30.358	27.119	27.336	24.785
Outro passivo-CP	27.277	24.836	27.601	23.033	19.969
Total do capital próprio e do passivo	256.640	256.630	237.434	223.984	208.950
Fundo de maneo	89.389	89.943	88.793	86.929	77.185

e) Caracterização da Rendibilidade

Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	7,61%	8,26%	7,80%	6,63%	1,82%
Rendibilidade do capital investido (%)	6,52%	7,45%	6,45%	6,80%	3,11%
Rendibilidade do total do activo (%)	3,81%	4,32%	4,19%	3,61%	1,01%
Margem de lucro (%)	4,95%	5,54%	5,23%	4,72%	1,33%

Factos

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma descida em todos os rácios, alterando uma trajetória histórico de crescimento dos 4 anos anteriores em 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	1,08	1,09	1,14	1,07	1,07
Capacidade de cobrir juros	5,40	4,98	3,44	3,62	1,46
Stock Turnover	6,72	6,72	6,73	6,04	6,17
Prazo médio de recebimentos (dias)	163	163	167	182	174
Prazo médio de pagamentos (dias)	53	55	52	58	57

Factos

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido este diminui de modo incipiente, 1 centésima, pelo contrário na 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..
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito negativo, mantendo o prazo de recebimentos e diminuindo o prazo de pagamentos.

g) Caracterização da Produtividade

Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

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

Factos

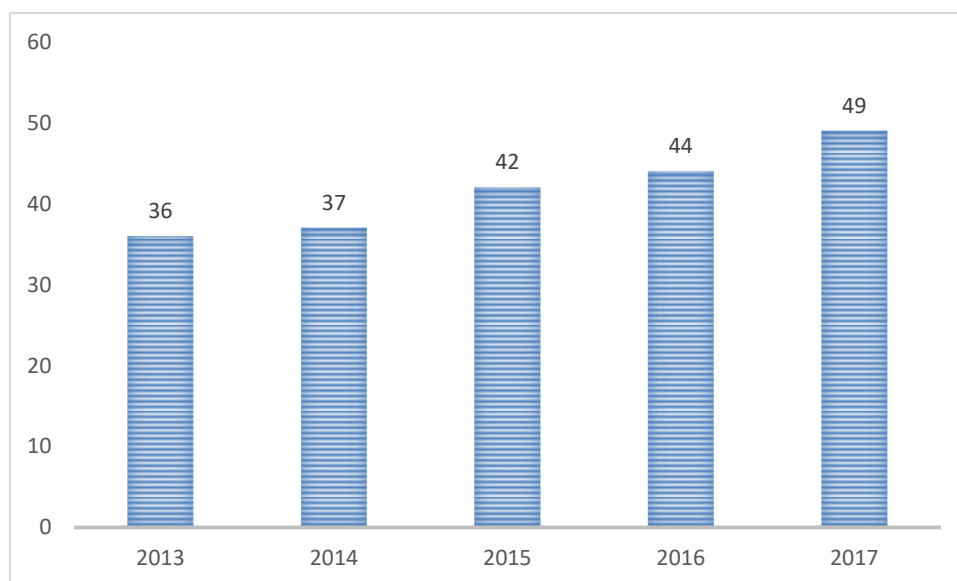
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um aumento positivo nos indicadores de proveitos sobre o trabalho, e uma diminuição dos custos do trabalho sobre os indicadores de performance.

2.2.2. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Norte

a) Enquadramento geral do setor

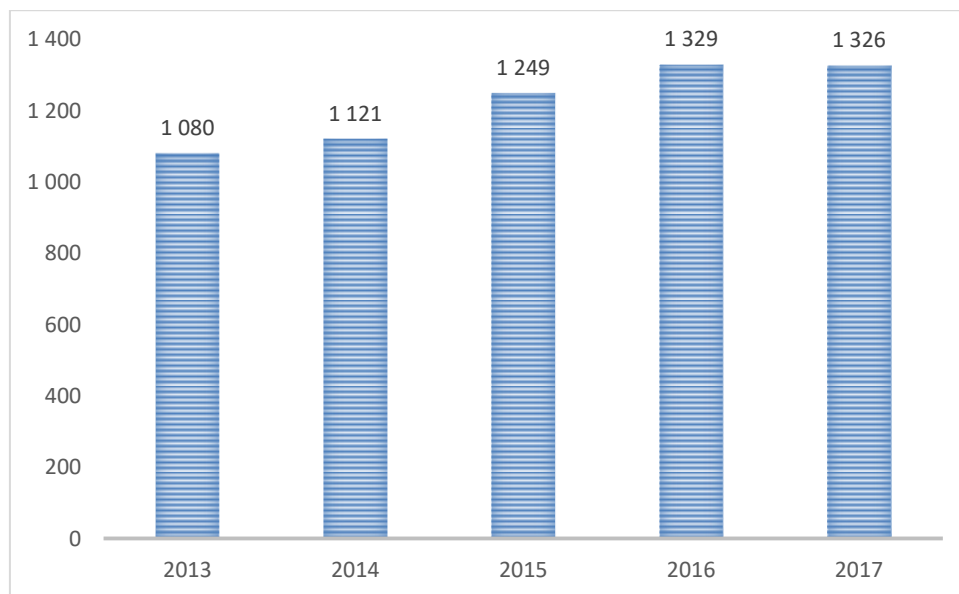
No ponto referente à caracterização geral do setor serão enquadradas as características de base do setor ao nível da região norte: a densidade empresarial, a dimensão e o volume de negócios.

Evolução do número de empresas 2013-2017



Factos:

- Em 2017 existiam 49 empresas em Portugal a atuar na CAE 31010, revelando um aumento de 5 face a 2016 e o aumento de 13 face a 2013.

Evolução do número de funcionários – 2013-2017**Factos**

- As empresas a atuar na CAE 31010 em 2017 geravam um total de 1326 postos de trabalho. Verificou-se um decréscimo de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, em contraciclo com o total nacional.
- Nos últimos 5 anos o setor foi responsável pela criação de 246 novos postos de trabalho na Região Norte.

Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	81.442.000 €	83.367.000 €	81.270.000 €	70.074.000 €	66.633.000 €
Volume de Negócios	80.934.000 €	80.701.000 €	78.069.000 €	66.360.000 €	63.661.000 €

Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se uma diminuição dos proveitos operacionais, não muito relevante face a 2016, ficando apenas acima dos valores de 2015.
- Em relação ao volume de negócios sobe, mas de forma muito incipiente.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

Demonstração de Resultados – 2013 a 2017

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	81.442.000 €	83.367.000 €	81.270.000 €	70.074.000 €	66.633.000 €
Volume de Negócios	80.934.000 €	80.701.000 €	78.069.000 €	66.360.000 €	63.661.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	31.537.000 €	33.651.000 €	31.429.000 €	27.609.000 €	25.770.000 €
Custos com o Pessoal	21.539.000 €	20.592.000 €	18.676.000 €	17.000.000 €	16.354.000 €
Fluxos de caixa	7.344.000 €	7.302.000 €	7.504.000 €	6.468.000 €	5.416.000 €
Valor acrescentado bruto	31.568.000 €	30.443.000 €	27.966.000 €	25.486.000 €	23.406.000 €

Factos

- Do ponto de vista dos indicadores de custos estruturais vislumbra-se um decréscimo. Já em termos de custos com pessoal verifica-se algo inverso.
- 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 5 anos, ainda que menos expressivo em 2017.

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

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	1,99	2,00	2,02	2,03	2,00
Rácio de liquidez	1,67	1,65	1,67	1,62	1,60
Rácio de liquidez dos acionistas	1,44	1,64	2,11	3,03	3,65
Rácio de solvabilidade (%)	47,63%	49,47%	51,50%	52,30%	53,88%
Alavancagem (%)	60,61%	54,79%	43,89%	40,45%	35,13%

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se um crescimento apenas da liquidez geral.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados pouco promissores com uma baixa, a alavancagem sobe para valores na ordem do 60%, os mais altos entre os 5 anos analisados.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

Caracterização da estrutura de Balanço

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	49.201	48.295	45.266	41.696	38.671
Capital	12.336	12.296	11.953	11.679	10.454
Outros capitais próprios	36.866	36.000	33.312	30.017	28.216
Passivo-MLP	19.896	16.850	11.994	10.997	8.634
Dívidas a Terceiros-MLP	16.333	14.456	9.891	9.680	7.250
Outro passivo-MLP	3.558	2.396	2.104	1.317	1.384
Passivo-CP	34.205	32.477	30.644	27.029	24.467
Dívidas financeiras-CP	9.925	9.613	7.874	5.870	4.950
Outras dívidas a terceiros-CP	12.159	11.132	11.832	12.334	10.307
Outro passivo-CP	12.124	11.733	10.936	8.822	9.208
Total do capital próprio e do passivo	103.300	97.624	87.903	79.721	71.773
Fundo de maneo	43.237	41.852	39.781	32.765	30.124

e) Caracterização da Rendibilidade

Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2016	2015	2014	2013	2012
Rendibilidade do capital próprio (%)	10,31%	9,89%	11,17%	9,79%	6,43%
Rendibilidade do capital investido (%)	9,14%	9,20%	9,93%	9,51%	7,02%
Rendibilidade do total do activo (%)	4,91%	4,89%	5,75%	5,12%	3,47%
Margem de lucro (%)	6,24%	5,73%	6,22%	5,83%	3,73%

Factos

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma subida em todos os rácios, exceto o da rendibilidade do capital investido. Importa igualmente ressaltar a trajetória de crescimento de margem no último ano.

f) Caracterização da Operação

Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	1,18	1,28	1,42	1,33	1,41
Capacidade de cobrir juros	4,53	4,28	3,16	4,87	3,21
Stock Turnover	7,33	7,23	7,41	6,25	6,66
Prazo medio de recebimentos (dias)	196	180	180	175	166
Prazo medio de pagamentos (dias)	54	48	52	63	56

Factos

- Em termos de volume de negócio do ativo líquido, este diminui, pelo contrário, a capacidade de cobrir juros e stock turnover denota, aumentou a capacidade de cobrir juros e a eficiência na gestão de stocks.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um efeito negativo nos recebimentos aumentou ao prazo. Ainda assim, aumenta o prazo de crédito.

g) Caracterização da Produtividade

Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rátios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	4	4	4	4	2
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	61	63	65	62	62
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	26,50	24,79	23,03	24,27	24,55
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	16	15	15	15	15
Capital Próprio por empregado (Mil)	37	37	36	37	36
Fundo de maneo por empregado (Mil)	32	31	32	29	28
Activo total por empregado (Mil)	78	73	70	71	66

Factos

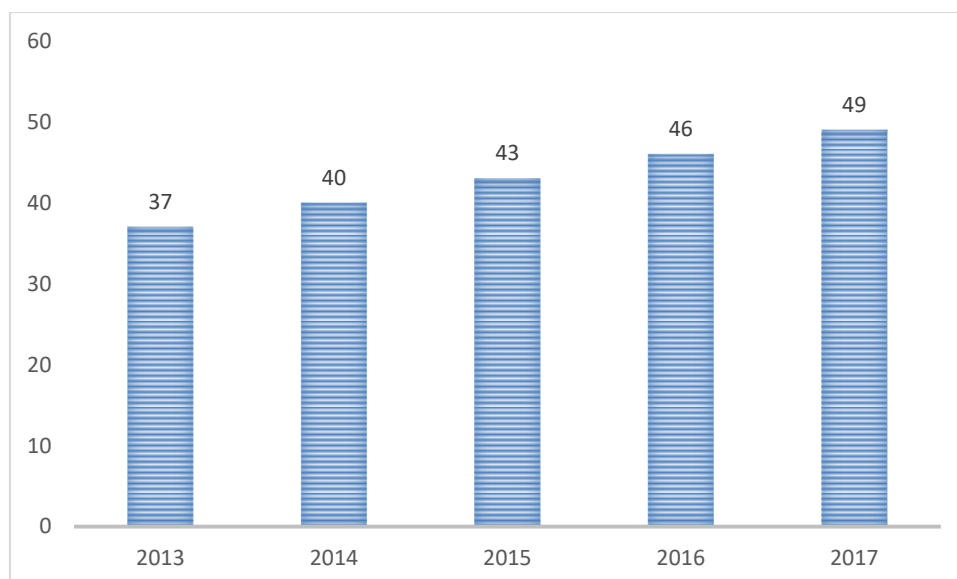
- Em termos de produtividade do trabalho, verificou-se um tendência negativa se somarmos os diversos indicadores, na medida em que se mantém ou diminui os rácios de proveitos sobre o trabalho e se aumentam os rácios de custos , salvo raras exceções.

2.2.3. Análise Económico Financeira das Empresas da Região Centro

a) Enquadramento geral do setor

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

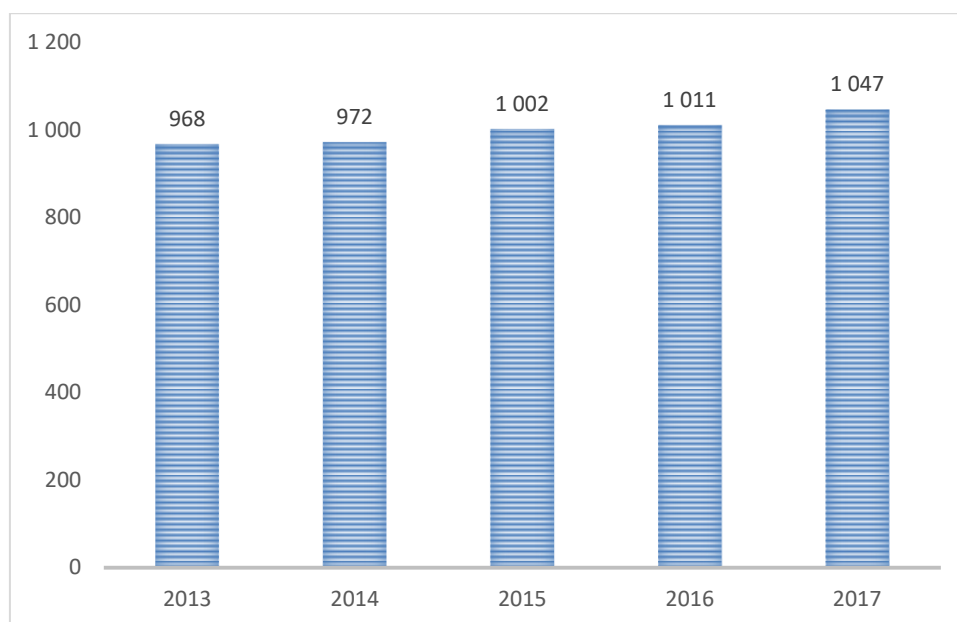
Evolução do número de empresas 2013-2017



Factos:

- Em 2017 existiam 49 empresas em Portugal a atuar na CAE 31010, revelando um aumento de 3 empresas face a 2016 e de 12 face a 2013.

Evolução do número de funcionários – 2013-2017



Factos

- As 31 empresas portuguesas a atuar na CAE 31010 em 2017 geravam um total de 1047 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, em linha com o total nacional.
- Nos últimos 5 anos o setor perdeu 79 postos de trabalho na Região Centro.

Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	72.312.000 €	72.524.000 €	70.534.000 €	65.825.000 €	59.319.000 €
Volume de Negócios	70.192.000 €	71.277.000 €	69.431.000 €	64.433.000 €	53.729.000 €

Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se uma diminuição muito ainda que significativa dos proveitos operacionais e do volume de negócio, atingindo ainda assim os segundos valores mais altos dos últimos 5 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	72.312.000 €	72.524.000 €	70.534.000 €	65.825.000 €	59.319.000 €
Volume de Negócios	70.192.000 €	71.277.000 €	69.431.000 €	64.433.000 €	53.729.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	32.825.000 €	32.392.000 €	32.679.000 €	28.930.000 €	25.056.000 €
Custos com o Pessoal	18.368.000 €	17.289.000 €	16.217.000 €	15.811.000 €	15.843.000 €
Fluxos de caixa	6.535.000 €	8.050.000 €	7.042.000 €	6.904.000 €	4.105.000 €
Valor acrescentado bruto	26.692.000 €	27.255.000 €	24.240.000 €	25.128.000 €	23.292.000 €

Factos

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

c) Liquidez e Estrutura Financeira

Rácios de Liquidez e Estrutura

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	2,20	2,31	2,03	2,46	2,21
Rácio de liquidez	1,81	1,93	1,69	2,05	1,80
Rácio de liquidez dos acionistas	2,00	2,09	2,20	1,93	2,25
Rácio de solvabilidade (%)	54,80%	56,19%	55,33%	55,58%	55,78%
Alavancagem (%)	47,39%	44,84%	43,77%	47,26%	50,67%

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se uma diminuição da mesma em todos os rácios, ainda que com valores pouco expressivos.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados menos promissores com uma diminuição quase 2%, a alavancagem sobe para valores na ordem do 47%, os mais baixos em 4 anos.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

Caracterização da estrutura de Balanço

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	58.439	64.989	61.311	59.234	54.823
Capital	12.999	13.989	14.815	14.781	14.631
Outros capitais próprios	45.440	51.000	46.499	44.452	40.193
Passivo-MLP	23.635	25.009	22.271	24.103	21.768
Dívidas a Terceiros-MLP	19.710	18.047	17.351	18.212	16.728
Outro passivo-MLP	3.924	6.965	4.921	5.890	5.040
Passivo-CP	24.260	25.201	26.706	22.612	21.295
Dívidas financeiras-CP	3.838	3.817	4.226	3.690	5.764
Outras dívidas a terceiros-CP	9.936	12.998	10.661	9.218	8.976
Outro passivo-CP	10.485	8.381	11.820	9.705	6.557
Total do capital próprio e do passivo	106.335	115.195	110.291	105.944	97.893
Fundo de maneo	27.545	30.655	31.365	37.260	29.761

e) Caracterização da Rendibilidade

Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	7,73%	8,60%	7,64%	7,50%	5,62%
Rendibilidade do capital investido (%)	6,33%	7,42%	5,71%	7,28%	5,85%
Rendibilidade do total do activo (%)	4,23%	4,83%	4,23%	4,17%	3,13%
Margem de lucro (%)	6,34%	7,80%	6,73%	6,81%	5,28%

Factos

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma descida em todos os rácios, com especial incidência na margem.

f) Caracterização da Operação

Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,87	0,80	0,83	0,78	0,76
Capacidade de cobrir juros	7,71	6,13	3,20	3,59	3,03
Stock Turnover	7,37	7,48	7,49	6,70	6,36
Prazo médio de recebimentos (dias)	141	172	171	206	185
Prazo médio de pagamentos (dias)	50	65	55	51	56

Factos

- Em termos de capacidade de cobrir juros e volume de negócio do ativo líquido aumentaram no último ano, o inverso ocorre em relação ao stock turnover.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-se no último ano um desagravamento significativo do prazo médio de recebimentos, que contudo foi seguido por um prazo de crédito também inferior.

g) Caracterização da Produtividade

Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	5	6	5	5	3
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	69	71	69	69	62
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	25,31	23,73	22,96	23,82	26,56
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	18	17	16	16	17
Capital Próprio por empregado (Mil)	57	65	62	63	59
Fundo de maneo por empregado (Mil)	27	31	31	40	32
Activo total por empregado (Mil)	103	115	111	112	104

Factos

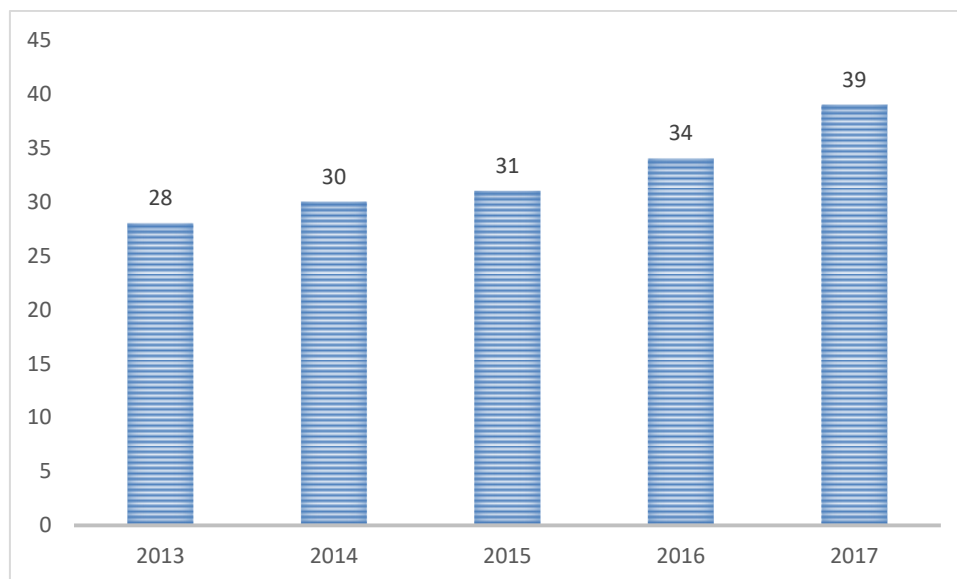
- Em termos de produtividade do trabalho, apresenta um cenário negativo com os rácios de custos associado ao trabalho a aumentarem e os de proveitos a diminuírem

2.2.4. Análise Económico Financeira das Empresas do distrito de Aveiro

a) Enquadramento geral do setor

No ponto referente à caracterização geral do 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.

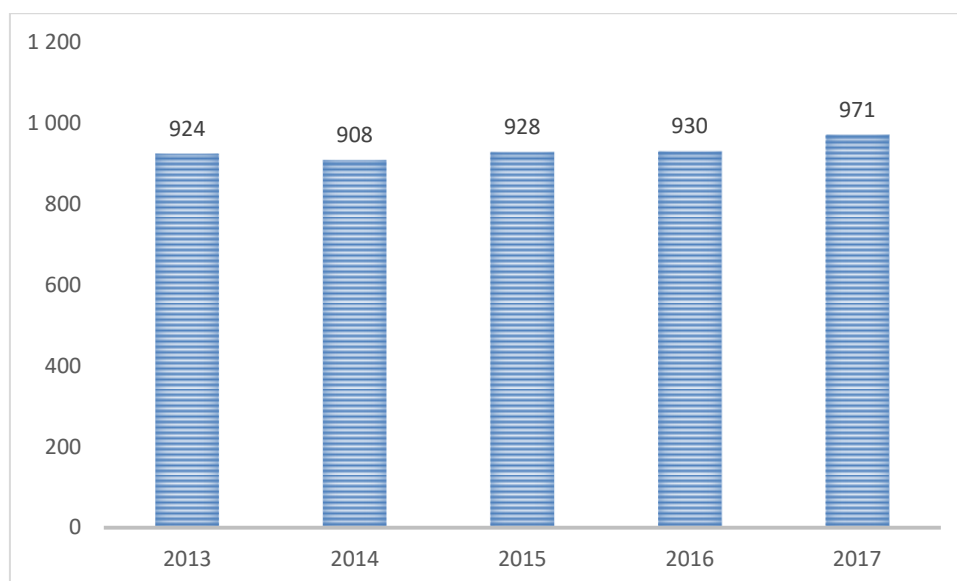
Evolução do número de empresas 2013-2017



Factos:

- Em 2017 existiam 39 empresas em Aveiro a atuar na CAE 31010, revelando um aumento de 5 face a 2016 e de 11 face a 2013.

Evolução do número de funcionários – 2013-2017

**Factos**

- As empresas a atuar na CAE 31010 em 2017 geravam um total de 971 postos de trabalho. Verificou-se um aumento de postos de trabalhos entre 2016 e 2017, em linha com o total da região centro.
- Nos últimos 5 anos o setor ganhou 47 postos de trabalho no distrito.

Evolução da Performance do setor 2013-2017

	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	66.518.000 €	66.880.000 €	66.653.000 €	64.698.000 €	57.544.000 €
Volume de Negócios	64.842.000 €	65.896.000 €	66.081.000 €	63.550.000 €	52.281.000 €

Factos

- Do ponto de vista da performance, verifica-se uma diminuição dos proveitos operacionais e do volume de negócio, atingindo os valores mais baixos dos últimos 4 anos no caso dos proveitos.

b) Estrutura de custos e proveitos e VAB

Demonstração de Resultados – 2013 a 2017

Demonstração de resultados	2017	2016	2015	2014	2013
Proveitos Operacionais	66.518.000 €	66.880.000 €	66.653.000 €	64.698.000 €	57.544.000 €
Volume de Negócios	64.842.000 €	65.896.000 €	66.081.000 €	63.550.000 €	52.281.000 €
Custo Mercadorias vend. e Matérias cons.	31.035.000 €	30.751.000 €	31.381.000 €	28.606.000 €	24.008.000 €
Custos com o Pessoal	16.600.000 €	15.530.000 €	14.682.000 €	14.499.000 €	14.967.000 €
Fluxos de caixa	3.952.000 €	4.840.000 €	5.015.000 €	6.345.000 €	3.547.000 €
Valor acrescentado bruto	22.178.000 €	22.426.000 €	20.803.000 €	23.290.000 €	21.782.000 €

Factos

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

c) Liquidez e Estrutura Financeira

Rácios de Liquidez e Estrutura

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rácio de liquidez corrente	2,01	2,17	2,07	2,45	2,24
Rácio de liquidez	1,59	1,77	1,68	1,99	1,79
Rácio de liquidez dos acionistas	1,50	1,66	1,94	1,84	2,17
Rácio de solvabilidade (%)	50,84%	53,31%	54,52%	55,62%	55,68%
Alavancagem (%)	57,76%	51,82%	46,10%	46,58%	50,23%

Factos

- Centrando a análise no ano de 2017 em termos de liquidez verificou-se a diminuição da mesma em todos os rácios, ainda com valores algo expressivos.
- No que concerne aos rácios estruturais, muito embora a solvabilidade apresente resultados menos promissores, a alavancagem sobe para valores na ordem do 57%, os mais altos entre os 5 anos analisados.

d) Caracterização do Financiamento e Endividamento

Caracterização da estrutura de Balanço

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Capital Próprio	46.435	53.365	52.020	51.335	48.067
Capital	11.834	11.774	11.600	11.575	11.557
Outros capitais próprios	34.601	41.590	40.420	39.760	36.511
Passivo-MLP	21.348	21.914	19.525	20.824	19.544
Dívidas a Terceiros-MLP	17.519	15.151	14.788	15.245	14.791
Outro passivo-MLP	3.828	6.766	4.737	5.577	4.753
Passivo-CP	20.619	21.058	22.559	19.238	18.270
Dívidas financeiras-CP	3.050	2.901	3.545	3.238	5.424
Outras dívidas a terceiros-CP	8.800	11.863	9.031	7.824	7.734
Outro passivo-CP	8.767	6.288	9.984	8.177	5.115
Total do capital próprio e do passivo	88.401	96.334	94.105	91.394	85.887
Fundo de maneo	19.441	23.083	25.771	31.466	25.649

e) Caracterização da Rendibilidade

Rácios de Rendibilidade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Rendibilidade do capital próprio (%)	4,28%	5,10%	5,81%	7,87%	5,05%
Rendibilidade do capital investido (%)	4,06%	5,02%	4,52%	7,81%	5,61%
Rendibilidade do total do activo (%)	2,18%	2,72%	3,17%	4,38%	2,81%
Margem de lucro (%)	3,33%	4,45%	4,94%	6,85%	4,62%

Factos

- Do ponto de vista da rendibilidade verifica-se uma descida em todos os rácios, me linha com os resultados da região.

f) Caracterização da Operação

Rácios de Operação – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Volume de negócio do ativo líquido	0,87	0,80	0,85	0,83	0,79
Capacidade de cobrir juros	3,46	3,33	2,13	3,55	2,68
Stock Turnover	6,31	6,60	6,57	6,12	5,93
Prazo medio de recebimentos (dias)	133	166	165	195	179
Prazo medio de pagamentos (dias)	58	72	58	55	60

Factos

- Em termos de capacidade de cobrir juros, os resultados de 2017 são muito positivos, aumentando a capacidade de cobrir juros, contudo, quer a eficiência na gestão de stocks, quer no volume de negócio do ativo líquido verifica-se o inverso.
- Em termos de prazos de recebimento e pagamentos verificou-o a diminuição de ambos.

g) Caracterização da Produtividade

Indicadores de produtividade – 2013 a 2017

Rácios	2017	2016	2015	2014	2013
Lucro por empregado (Mil)	3	3	4	5	4
Prov. Operac. Por empregado (Mil)	66	69	69	70	61
Custo por empregado / Proveitos operacionais (%)	26,25	24,53	22,83	23,68	27,22
Custo médio por empregado / Ano (Mil)	18	17	16	16	17
Capital Próprio por empregado (Mil)	56	68	66	67	61
Fundo de maneo por empregado (Mil)	24	30	32	41	33
Activo total por empregado (Mil)	107	122	119	120	109

Factos

- Em termos de produtividade do trabalho, apresenta um cenário negativo com os rácios de custos associado ao trabalho a aumentarem e os de proveitos a diminuírem, em linha com a região.



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 de Mobiliário Metálico – CAE 31010.

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

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

É necessário esclarecer que estas visões e percepções muito embora integrem as vivências e formas de perceber a realidade futura do setor, dum modo individual, tendo irremediavelmente os vícios e

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

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

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

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

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

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

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

3.1. Mercados-alvo e Segmentos prioritários

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

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

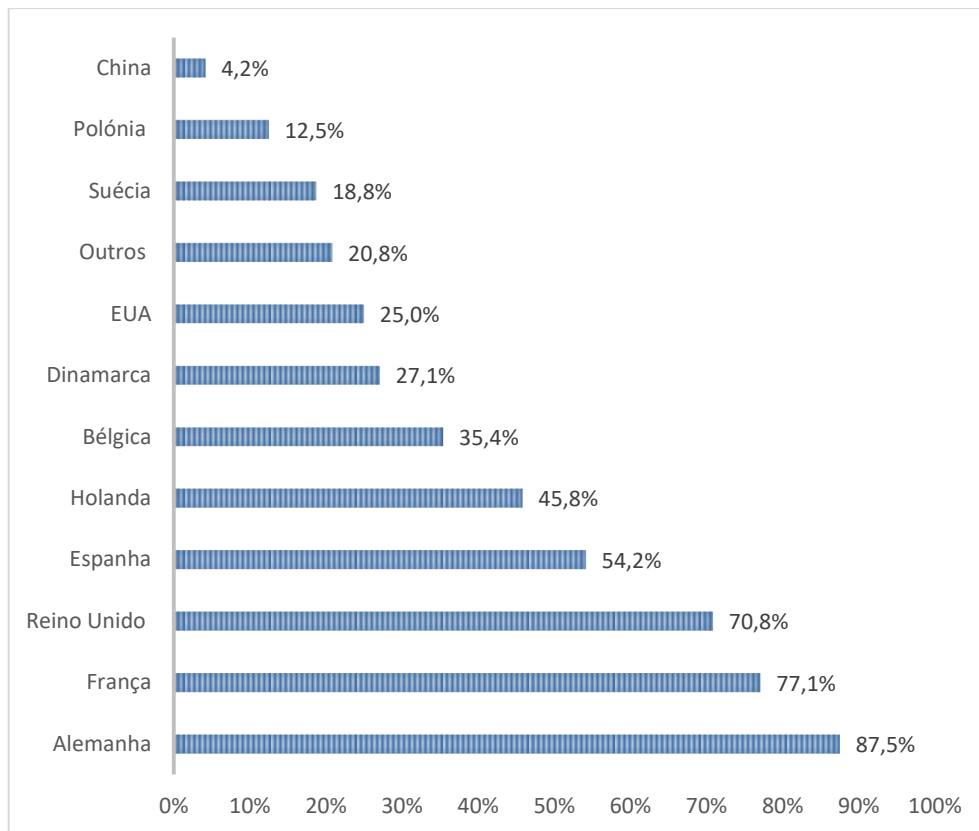
- ▲ Mercados geográficos preferenciais
- ▲ Setores preferenciais
- ▲ Mudança de foco estratégico

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 perspetiva ampla e aberta em termos de prioridade, sendo enumerados cerca de 14 mercados diferentes, com especial incidência no mercado europeu.

Mercados geográficos preferenciais

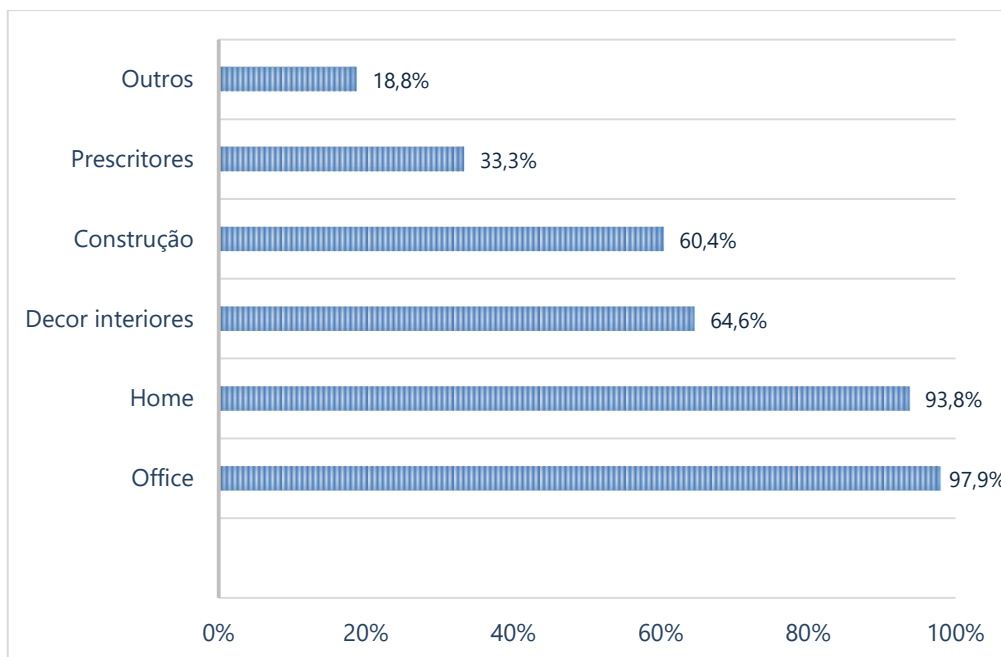


Nos mercados europeus a Alemanha surge como o mercado mais relevante, sendo apontado por 87,5% dos inquiridos, seguido pela França com 77,1%, e o Reino Unido com valores na ordem dos 70% de representatividade. A Espanha fecha o top 4, com valores acima dos 50%, cerca de 54,2% mais precisamente.

Em termos de mercados extra-europeus, os EUA com 25% é o mercado mais relevante.

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

Efetivamente, o "office" e "home" surgem referenciados por uma larga maioria, quase a totalidade dos inquiridos, acima dos 90% das empresas. Sendo identificado na mesma proporção com os mais relevantes. O caso segmento "office" surge em 97,9% das empresas como um setor central, o segmento "home" foi apontado por 93,8%.

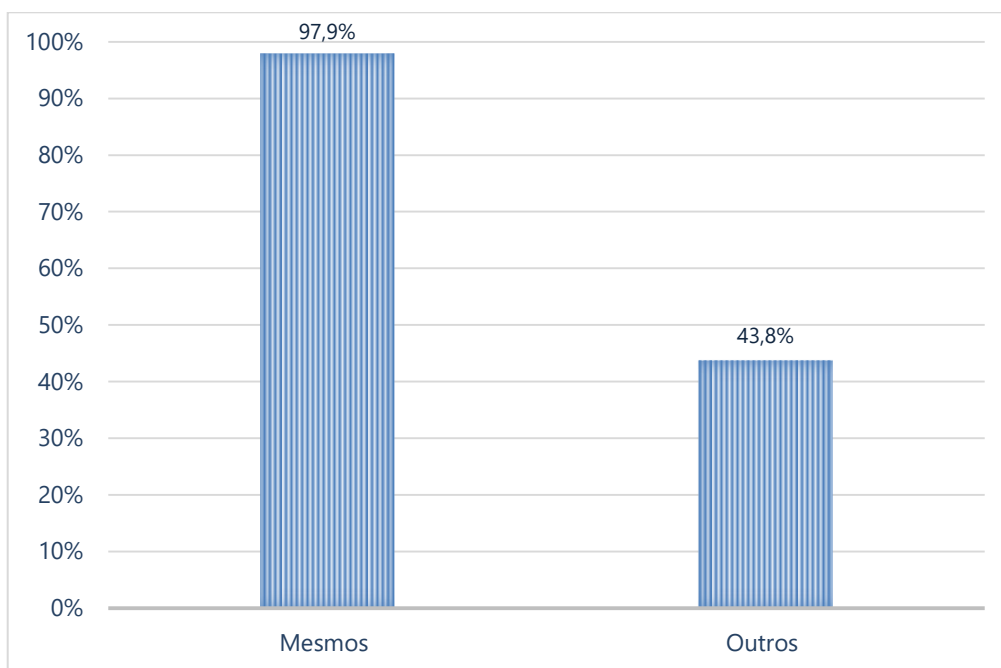
O segmento de "decor de interiores" e "construção" surgem ainda como opções igualmente relevantes, como valores na ordem dos 60%.

3.1.3. Identificação 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.

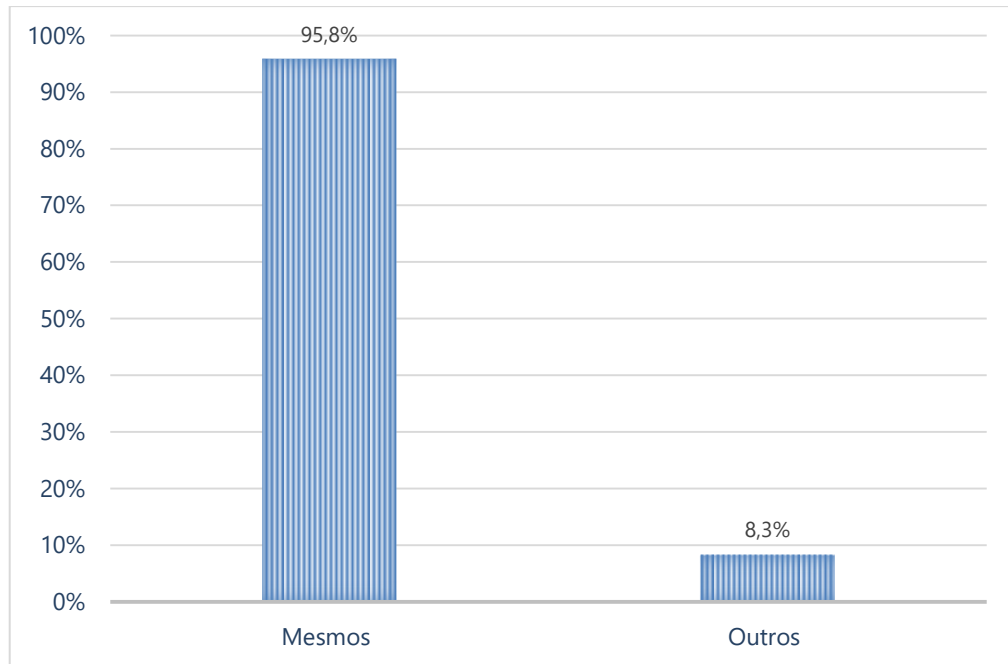
Alterações estratégicas ou expansão de foco - mercados



Declaradamente existe um foco na manutenção nos mercados atuais por parte da grande maioria das empresas, contudo denotando que do ponto de vista dos setores alvo existe uma perspetiva de diversificação e procura de novos alvos por cerca de metade das empresas inquiridas.

Em termos setoriais a perspetiva de manutenção dos focos setoriais atuais mantem-se, contudo a procura de novos setores alvo só é enquadrada por 8,3% das empresas.

Alterações estratégicas ou expansão de foco - mercados



3.2. Definição do Quadro Estratégico

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

Por um lado, a identificação clara das vantagens competitivas valorizadas pelo mercado, as atuais e as futuras (5 cinco anos) segundo a percepção 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

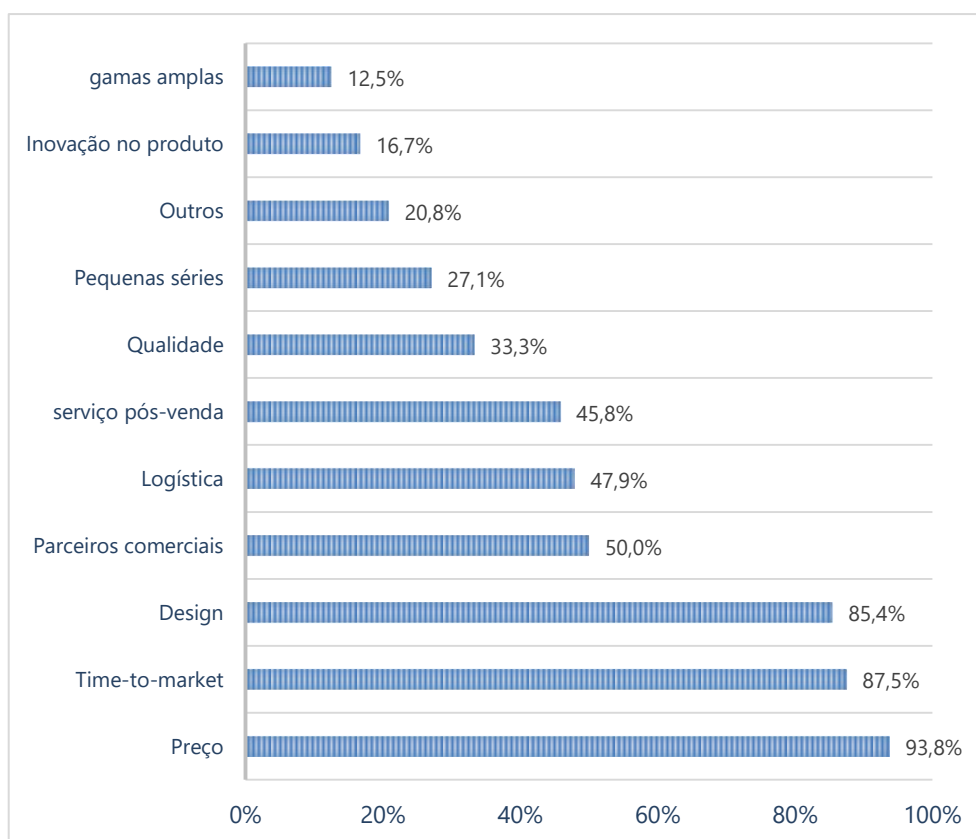
- ▲ Vantagens competitivas atuais

- ▲ 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 convergência em termos dos 3 principais elementos de vantagem competitiva, são eles o "preço", o "time-to-market" e o "design". Estas 3 vantagens competitivas obtiveram scores acima dos 80%, cerca de 93,8%, 87,5% e 85,4%, respetivamente.

As empresas da região Norte e Centro do setor colocam também a ênfase nas "parcerias comerciais", sobretudo traders e agentes internacionais, capazes de colocar o produto junto de

procuras mais sofisticadas. Cerca de 50% dos entrevistados identificam esta opção como a mais relevante.

Para 47,9% dos respondentes a “Logística” surge como fator de vantagem competitiva. O “serviço pós venda” é opção para 45,8% das empresas. As restantes opções apresentam taxas de representatividade menos relevantes, abaixo dos 35%.

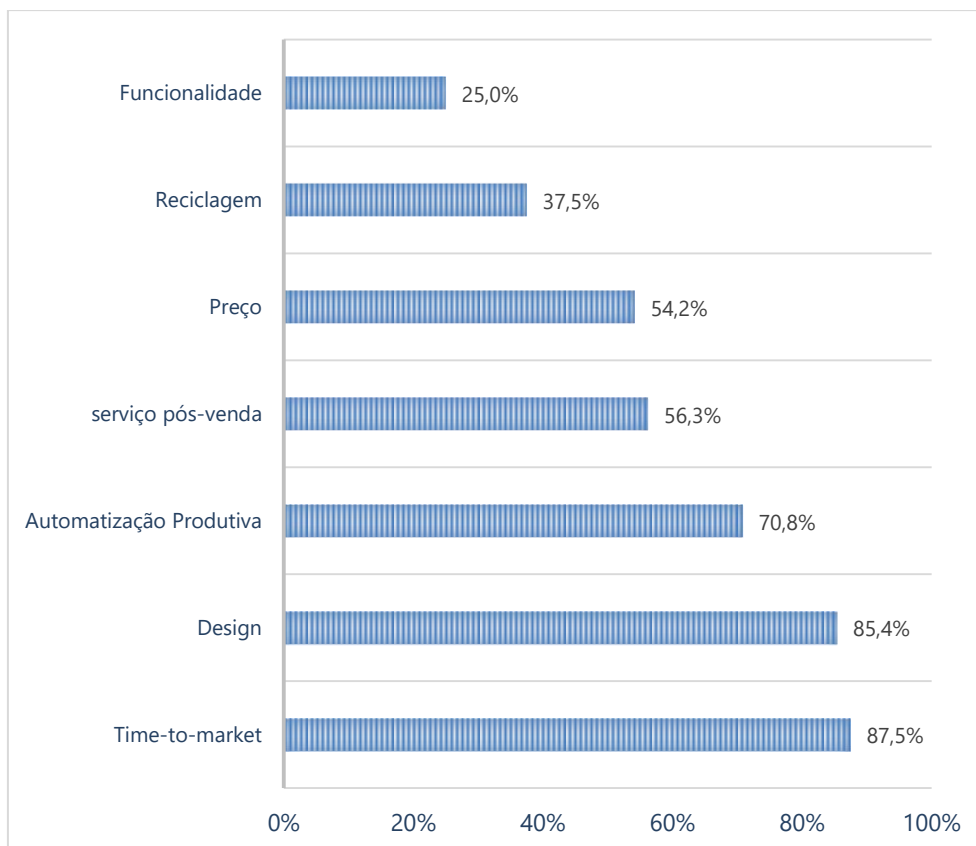
3.2.2. Prospetiva das principais vantagens competitivas futuras (convergência vs divergência)

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

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

A este respeito pode perceber-se pela análise dos resultados que excetuando os fatores e vantagens competitivas decorrentes do “time-to-market” e “design” foram apontados pelos empresários fatores divergentes no futuro a 5 anos face aos fatores competitivos atuais. No caso do “time-to-market” e “design” assumem a liderança e o segundo posto em detrimento do fator “preço” de cá para uma posição bem menos expressiva.

O “time-to-market” foi apontado por 87,5% dos inquiridos e o “design” por 85,4%, respetivamente. O “preço” neste caso foi mencionado por 54,2%. Um fator relevante diz respeito à “automatização produtiva” que não tinha sido mencionado enquanto vantagem atual e que no contexto futuro surge com uma representatividade de 70,8%, fechando o top 3.

Vantagens competitivas futuras

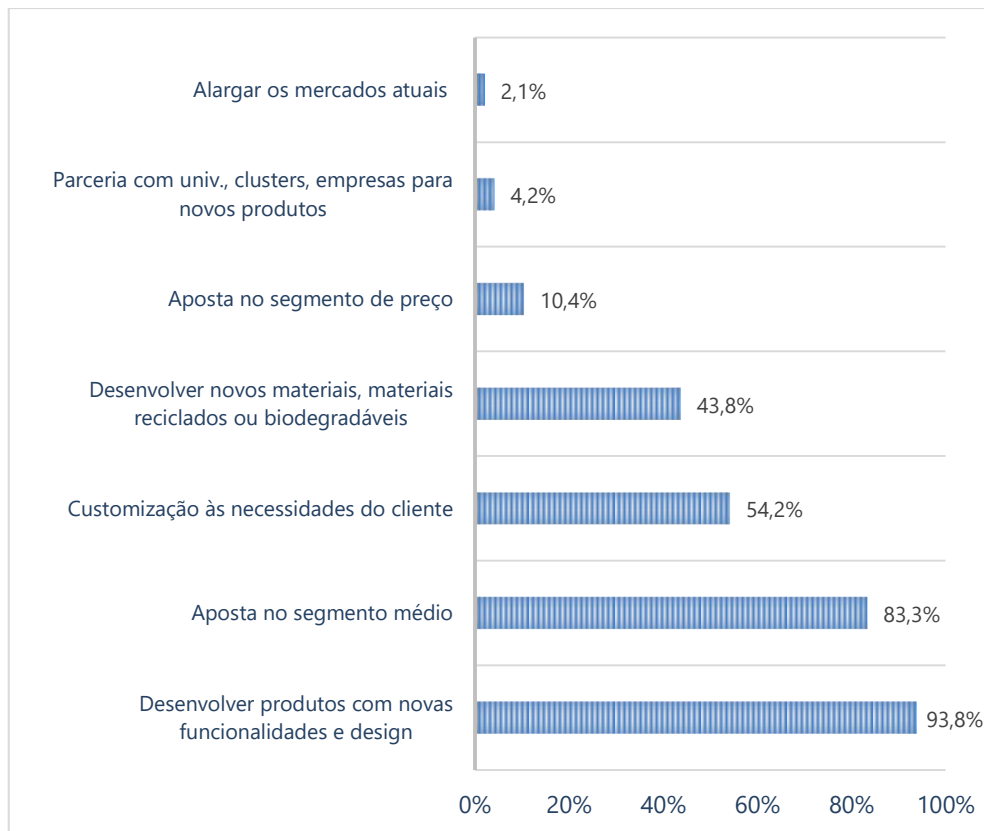
Entre outros, os “serviços pós venda” sobe um pouco a representatividade face ao score obtido nas vantagens competitivas atuais, sendo a “reciclagem” e novas funcionalidades, igualmente novas vantagens a aduzir às atuais.

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” cerca de 93,8% dos entrevistados, e “aposta no segmento médio” por cerca de 83,3%.

Prioridades estratégicas- gestão e inovação



Entre as restantes opções, a “customização às necessidades do cliente” por 54,2% das empresas e “desenvolver novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis” por 43,8% surgem como prioridades com relevância.

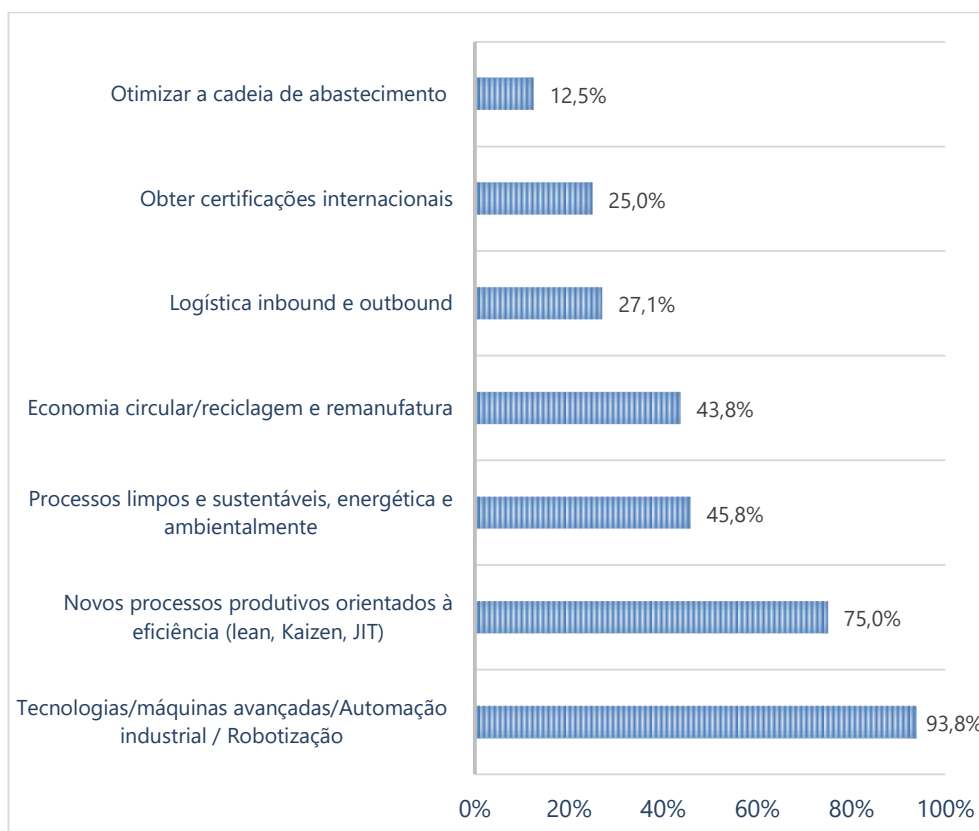
Pelo contrário, a “aposta no segmento de preço”, o “desenvolvimento em parceria com universidades, clusters, empresas para criar novos produtos”, e “alargar os mercados atuais”, apresentam uma representatividade reduzida.

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 93,8% dos entrevistados; “novos processos produtivos orientados à eficiência (lean, Kaizen, JIT)”, selecionada por 75%. Na terceira posição relativa, os “processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente” são apontadas como prioridade por 45,8%.

Prioridades estratégicas- processos e cooperação



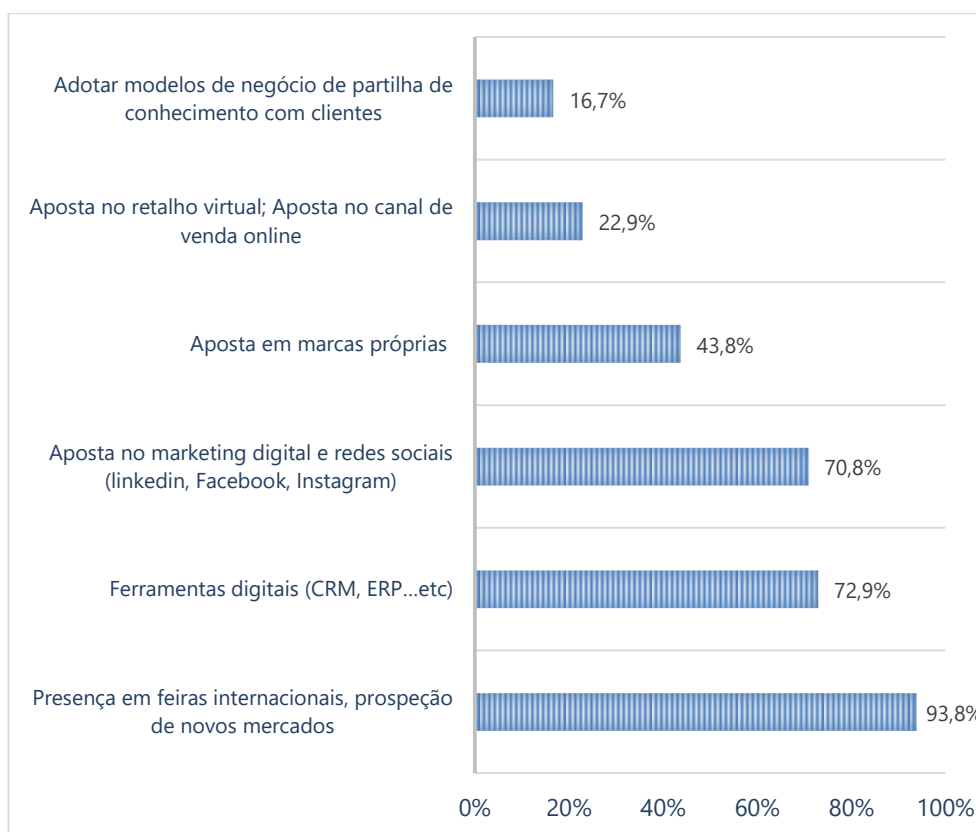
Em linha com a opção precedente, a opção “economia circular/reciclagem e remanufatura” surge com uma representatividade de 43,8%.

A “otimização da cadeia de abastecimento”, a “logística inbound e outbound”, e “otimizar a cadeia de abastecimento”, surgem como valores menos expressivos.

- o Comercial e marketing

Na perspetiva comercial e de marketing, a “presença em feiras internacionais, prospecção de novos mercados”, as “ferramentas digitais” 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 93,8%, 72,9% e 70,2% dos empresários respondentes. Sendo que a primeira opção surge mesmo como a mais importante para 82% dos entrevistados.

Prioridades estratégicas- processos e cooperação



As opções “aposta em marcas próprias” é a quarta opção, com uma relevância de 43,8%, as restantes opções assumem muito menor expressão. a “adoção modelos de negócio de partilha de conhecimento com clientes” surgem como as menos expressivas entre as prioridades com menos de 10% de representatividade.

3.3. Drivers de Qualificação

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

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

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

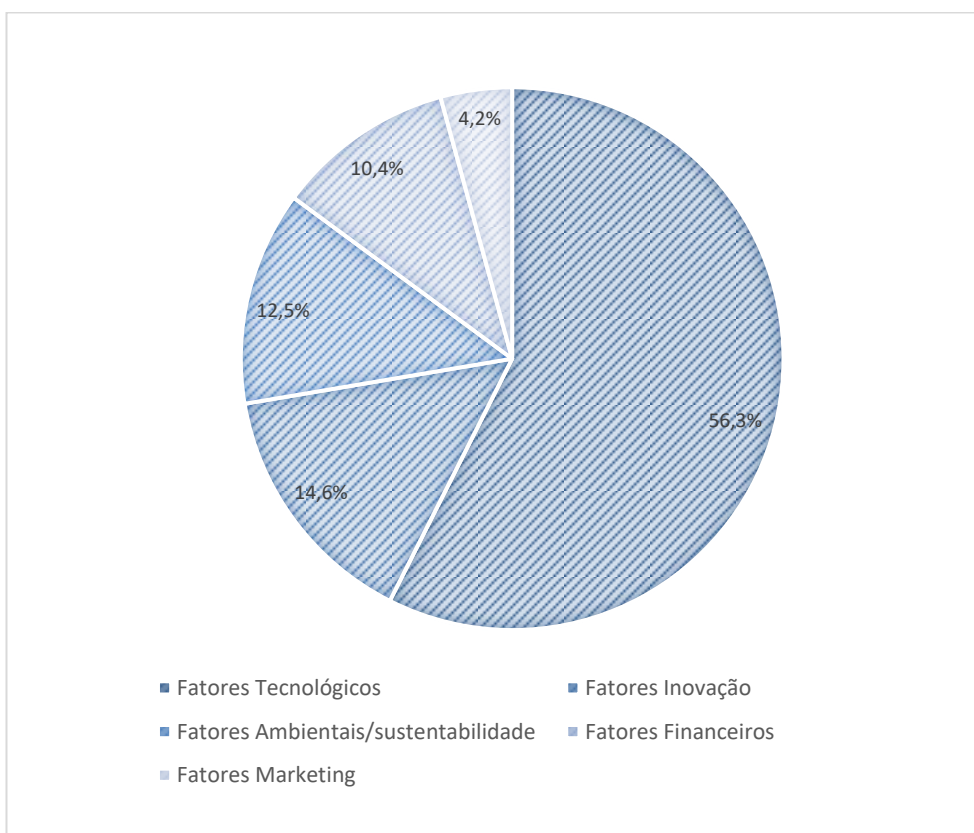
- ▲ Desafios do mercado no futuro

- ▲ Tecnologias mais influentes na área de negócio

3.3.1. Seriação de desafios do mercado no futuro

Em termos de desafios e expectativas que o mercado colocará no decurso próximos 5 anos os resultados são consistentes e claros no sentido de eleger os “desafios/fatores tecnológicos” e “desafios/fatores de inovação” como os mais relevantes.

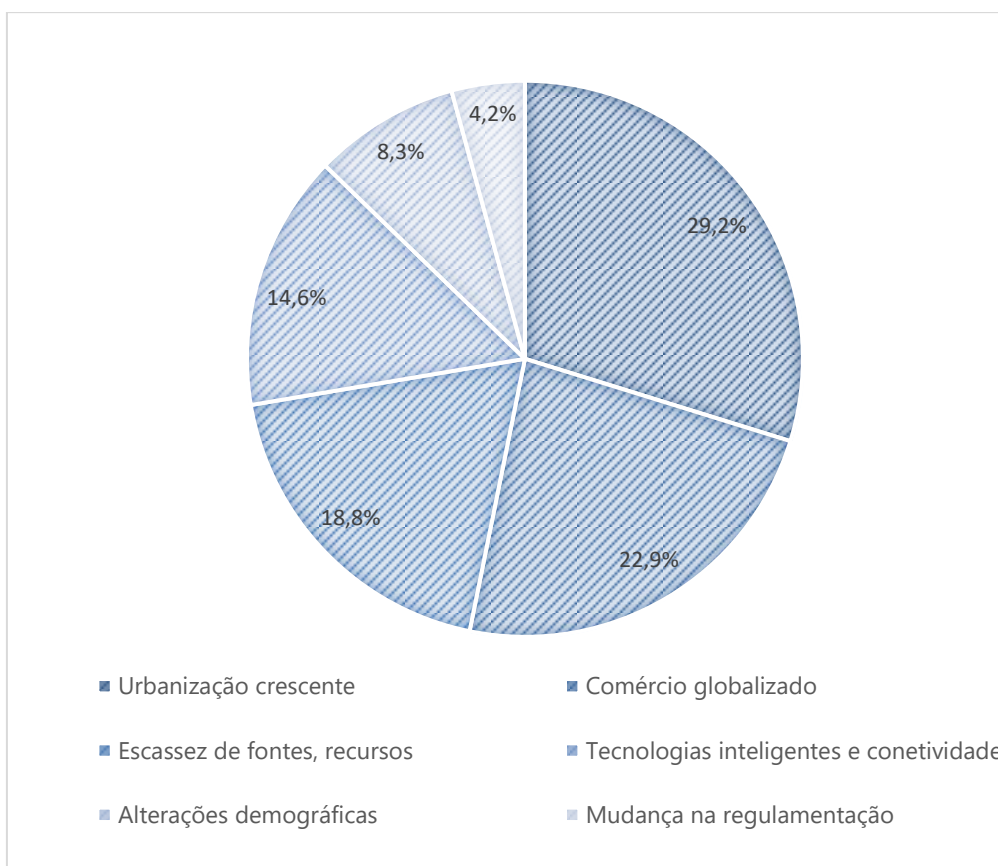
Principais desafios do mercado



Os “fatores ambientais/sustentabilidade” e os “fatores financeiros” surgem igualmente como opção, face aos valores apresentados. Os “fatores de marketing não foram além de um score de 4,2%, e os “fatores organizacionais” foram ignorados.

3.3.1. Seriação de Tendências do mercado no futuro

Entre as tendências que mais irão influenciar o negócio das empresas no setor do mobiliário metálico, a “urbanização crescente” – surge como a mais preponderante para 29,2%, sendo o “comércio globalizado em torno de produtos principais” a segunda opção mais relevante – 22,9% de respostas

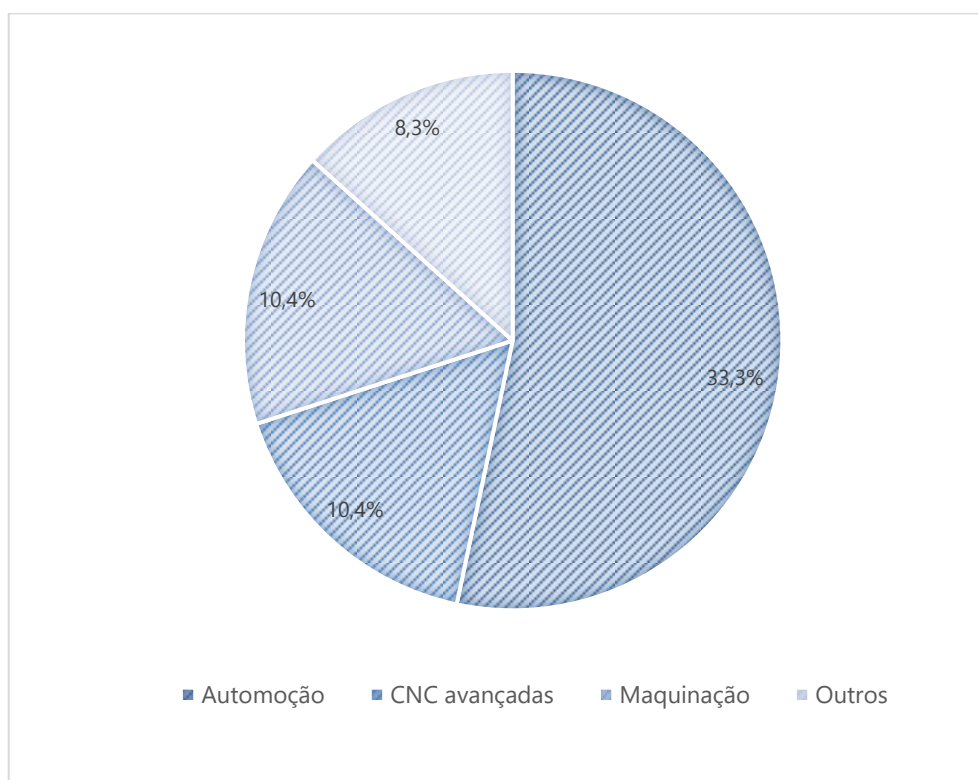


Por seu turno, a “escassez de fontes, recursos (alimentares, energético, etc)” e as e a “tecnologias inteligentes e conectividade”, são opção para 18,8% e 14,6% respetivamente, fechando assim o top 4. As “alterações demográficas” e “mudança de regulamentação” são consideradas pelos inquiridos menos relevantes, tendo em linha de conta a baixa representatividade alcançada.

3.3.2. Tecnologias atuais mais influentes na área de negócio

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

Tecnologias atuais mais influentes



Efetivamente, cerca de 39,6% das empresas identificam a componente “automação” como sendo a tecnologia mais relevante desta indústria e deste setor em particular.

As “CNC avançadas”, foram enumeradas por cerca de 33,3% dos entrevistados. De resto a “maquinação” e as “tecnologias de design integradas”, foram identificadas como as tecnologias mais relevantes no espectro atual deste setor. O valor de “outras” opções centra-se em scores muito baixos, abaixo dos 2%, correspondendo à diversidade de percepções e visões acerca da incorporação tecnológica do 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 taxinomia e um quadro conceitual geral da estratégia das empresas da região norte e centro do setor Mobiliário Metálico 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

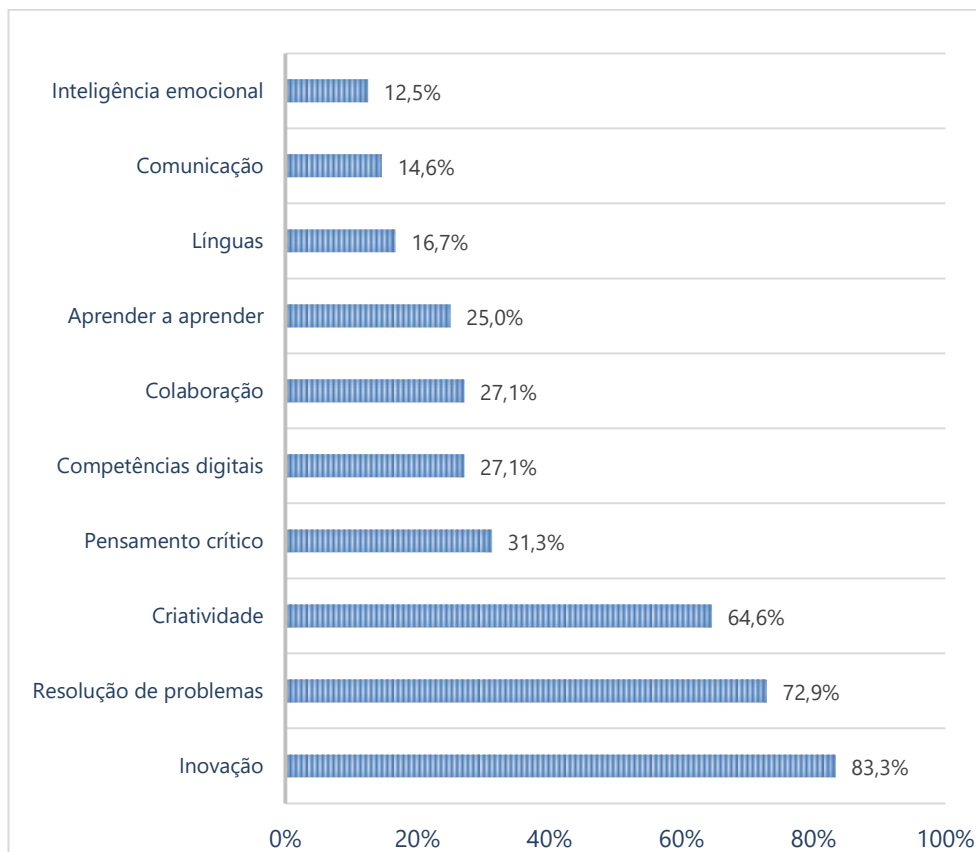
- ▲ Competências e saberes fazer futuros (a desenvolver):
 - Gestão da Inovação
 - Processos e Cooperação
 - Comercial e marketing

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 Mobiliário Metálico as empresas detém atualmente a "inovação", "criatividade" e "colaboração" surgem entre as que obtiveram maior representatividade.

Competências atuais preferenciais – gestão e inovação



A “inovação” surge como a competência mais relevante neste contexto e mais valorizada pelos entrevistados, logo seguida do “resolução de problemas”, com 83,3% e 72,9% respetivamente. A “criatividade” surge com um score de 64,6%.

Para as restantes competências existe uma quebra abrupta de representatividade. A competência de “pensamento crítico”, “colaboração”, “competências digitais” e “colaboração” surgem com uma representatividade na ordem dos 20% a 30%.

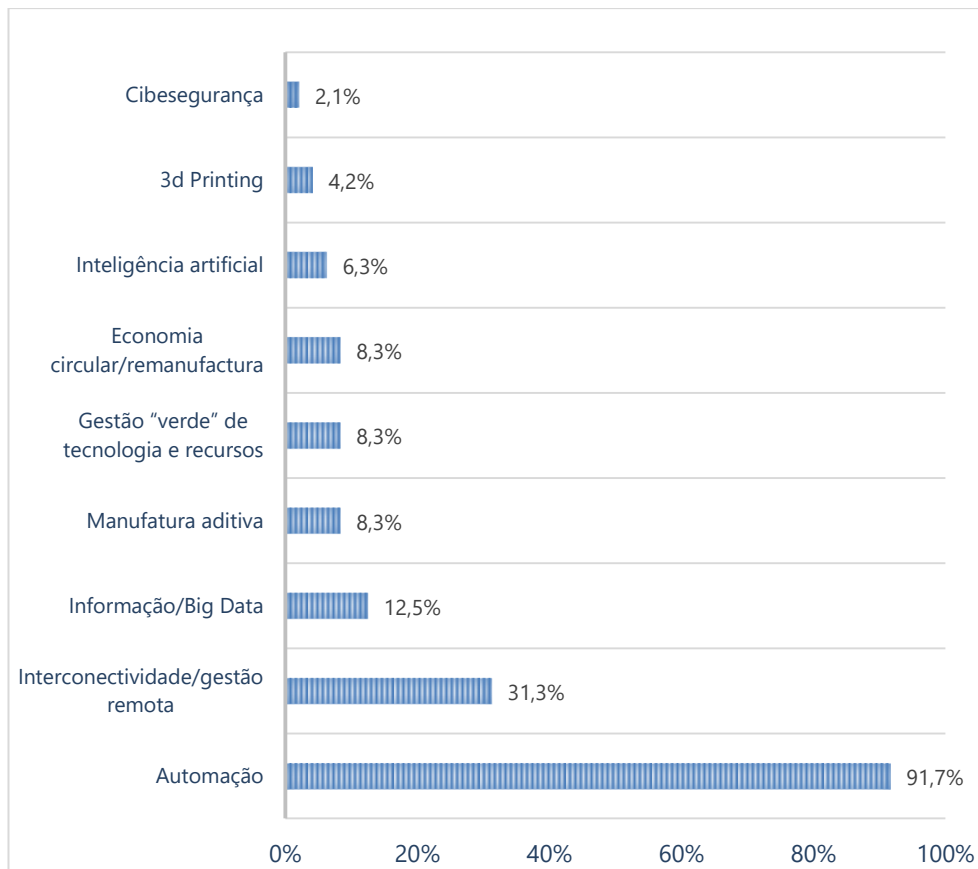
As restantes são muito pouco expressivas.

- 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 91,7% de representatividade, apenas a “interconectividade/gestão remota”, com uma representatividade de 31,3% surge numa posição relevante. As restantes assumem scores abaixo dos 15%



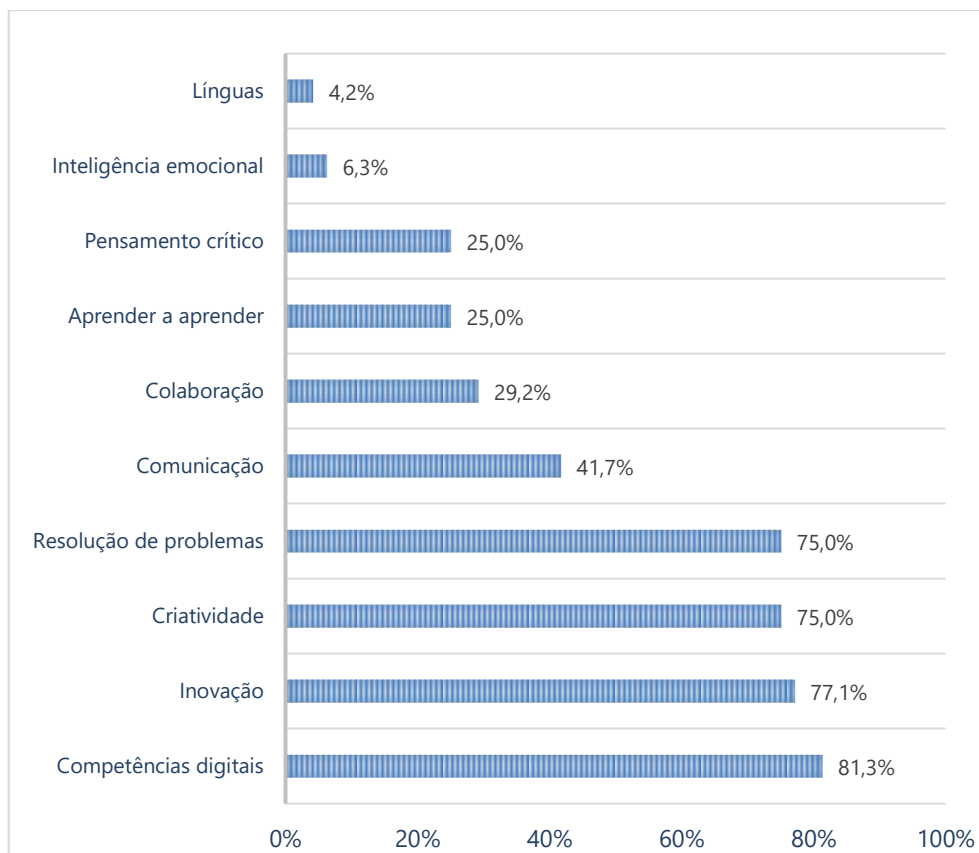
Competências atuais preferenciais – processos de cooperação



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 as "competências digitais", a "inovação", a "criatividade", "resolução de problemas". Todas estas competências obtiveram scores elevados, acima dos 70%.

Competências futuras preferenciais – gestão e inovação



Importa ressaltar o facto de que as “competências digitais apesar de não serem consideradas pela maior parte dos entrevistados como as principais competências e saberes fazer atuais, são apontadas como aquelas que será mais importante alargar e desenvolver no futuro.

Pelo contrário, a “inovação”, “resolução de problemas” e “criatividade”, apesar de serem consideradas pela maior parte dos entrevistados como as principais competências e saberes fazer atuais que maior capacidade de diferenciação competitiva conferem às empresas atualmente, são também apontadas como aquelas que será mais importante alargar e desenvolver no futuro. Este facto deixa bem patente a importância das mesmas e a percepção da necessidade da sua constante renovação e alargamento.

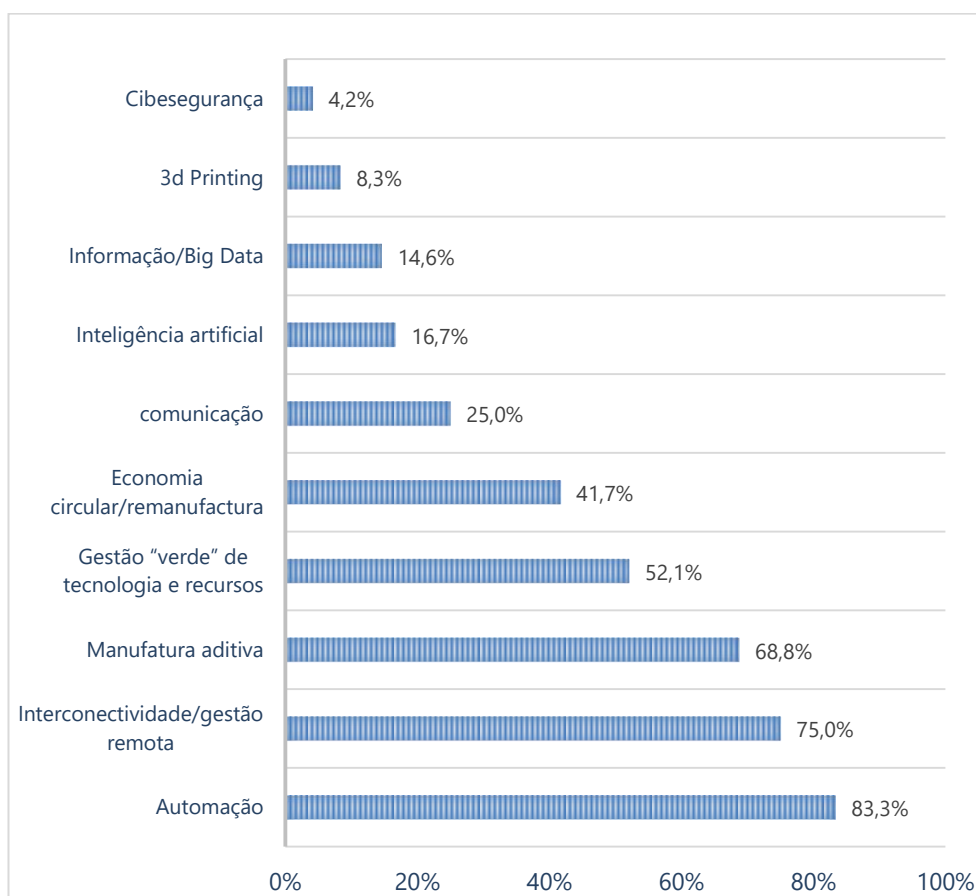
Todas as restantes opções obtiveram scores menos expressivos.

o Processos e Cooperação

Nos processos e cooperação, e mais uma vez tal como sucedeu com a gestão e inovação, existe um grupo de 3 competência e saberes fazer que se destacam, a “automação”, a “interconetividade/gestão remota” e a “manufatura aditiva” surge como as competências com maior representatividade junto dos respondentes. Estas 3 destacam-se claramente das restantes

Ressalve-se que excetuando a “automação”, as restantes 2 competência constituem uma diversificação e alargamento competencial, pois estas não foram consideradas de forma tão relevante e expressiva nas competências atuais.

Competências atuais preferenciais – processos de cooperação



No âmbito dos fatores ambientais, as competências e saberes fazer da “economia circular/remanufactura” e “gestão “verde” de tecnologia e recursos” surgem com valores de representatividade próximos, na ordem dos 40% a 50%.

Nas restantes competências futuras existe uma muito menor expressividade.



MARKETING

SUCCESS

PROCESS

IDEA

INVESTMENT

ATIVE

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 alvo – CAE 31010 - Fabricação de mobiliário metálico para escritório e comércio.

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

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

4.1.3. Entrevista estruturada

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

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

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

obtenção de conclusões e orientações gerais para cada enfoque de informação a preencher.

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

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

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

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

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

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

Todas as entrevistas realizadas foram controladas em primeira instância pelos próprios entrevistadores aquando da sua realização. Numa segunda fase, ordenadas, classificadas e revistas segundo as variáveis de classificação. Posteriormente foram analisadas todas as respostas de forma a encontrar qualquer incongruência que invalidasse a sua utilização.

A supervisão realizada na segunda fase processou-se após o dia de realização da entrevista e teve por objetivo aferir a qualidade dos dados recolhidos.

O guião de entrevista é constituído por 10 questões, destas 5 destas questões abertas e 5 delas 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 98 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 10,16%, a amostra obtida após a recolha foi de 48 entrevistas, para o caso do sector de CAE 31010 - Fabricação de mobiliário metálico para escritório e comércio.

4.2. Estrutura de tratamento de dados

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

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

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

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

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

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



5. BIBLIOGRAFIA

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

- ▲ Jovenel, Bertrand (1964). "L'art de la conjecture". Futuribles, Éditions du Rocher, Monaco
- ▲ Kompass – inurl: <http://pt.kompass.com/>
- ▲ Market 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

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?	