



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

HOME
& **OFFICE**

 **aeccoa**
associação empresarial do concelho de oliveira do azaméis

Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação

Cofinanciado por:

COMPETE
2020

PORTUGAL
2020



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

**Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação -
alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade
prospetivada junto da procura externa**

Edição – 2019



“It always seems impossible...

Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico
dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional



Until it's done"

Nelson Mandela

ÍNDICE

1. PROCESSOS GLOBAIS	10
2. DRIVERS PARA O FUTURO	14
2.1. TRENDS GERAIS	14
2.2. CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL	25
2.2.1. FAST FACTS.....	26
3. GRANDES OBJETIVOS	34
3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	37
4. AVALIAÇÃO DE POTENCIAL DE MERCADOS PRIORITÁRIOS	40
4.1. OPORTUNIDADES DE MERCADO SELECIONADAS PELOS SECTORES DA FILEIRA HOME&OFFICE	42
4.1.1. <i>Variáveis de Contexto Endógeno</i>	44
4.1.2. <i>Variáveis de Atratividade - Valor Acrescentado</i>	45
4.1.3. <i>Variáveis de Risco - Contexto de Negócio</i>	46
4.2. MERCADOS COM MAIOR POTENCIAL	48
4.3. MODELO DE IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAL.....	49
4.4. HIERARQUIZAÇÃO DE MERCADOS PRIORITÁRIOS	53
4.4.1. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – Qatar</i>	53
4.4.2. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva - Noruega</i>	55
4.4.3. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – E.A.U.</i>	57
4.4.4. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – Suécia</i>	59
4.4.5. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – Arábia Saudita</i>	61
4.4.6. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – Chile</i>	63
4.4.7. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – E.U.A.</i>	65
4.4.8. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – Holanda</i>	67
4.4.9. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – Reino Unido</i>	69
4.4.10. <i>Potencial Comparado - Inteligência Competitiva – Bélgica</i>	71



13461346134611245461346346
13461346134611245461346346
13461346134611245461346346
451346
13461346134611245461346346
6479469747946794697&135

13461346134611245461346346
13461346134611245461346346
13461346134611245461346346
451346
13461346134611245461346346
6479469747946794697&135

1. PROCESSOS GLOBAIS

À medida que o mundo fica mais “pequeno” – interligado e interdependente – os mercados são cada vez maiores. Os desenvolvimentos tecnológicos e as transformações políticas e económicas vieram destruir grande parte das barreiras tradicionais impostas pela geografia.

O “jogo concorrencial” está agora mais equilibrado, depende cada vez menos da localização e do tamanho dos “jogadores”. Como consequência, observa-se uma ampliação do campo de actuação das organizações ou das economias para além do território nacional. As empresas passam a estar inseridas num mercado crescentemente competitivo – o mercado internacional/global.

O aproveitamento de vantagens competitivas alargadas e a exploração das grandes oportunidades de negócio também se transferiram para o palco internacional. Cada vez menos empresas prosperam tendo por base um contexto de negócio regional ou nacional. As dificuldades adensam-se para empresas pouco dinâmicas e com pouca experiência em atuar em mercados supranacionais.

Pelo contrário, quando as organizações deixam de ser locais e se posicionam no mercado internacional as possibilidades de negócio multiplicam-se. O mercado global fornece óptimas oportunidades de encaixe de ofertas e de crescimento sustentado.

O crescimento e a diversificação geográfica das organizações tornam-se prioritários, em muitos casos torna-se mesmo uma questão de sobrevivência.

A ORGANIZAÇÃO GLOBAL luta por oportunidades globais, em mercados mais abrangentes e diferenciados em valor, expectativas e necessidades. Um posicionamento global confere à empresa uma vantagem competitiva única. Ao lutar por mais e melhores mercados as organizações aumentam as suas economias de escala e curvas de experiência, alargam as suas bases de conhecimento, know-how e inovação.

A internacionalização posiciona a organização no futuro. No mercado internacional as organizações são empurradas para parâmetros e bases de competitividade mais rigorosas e exigentes, os seus ecossistemas “próximos” alargam-se, assim como os seus horizontes de negócio.

Ao competir com mais e melhores, cooperando com parceiros mais competentes e “clientes” mais exigentes, as organizações potenciam a sua inclusão num ciclo virtuoso de qualidade e melhoria.



2. DRIVERS PARA O FUTURO

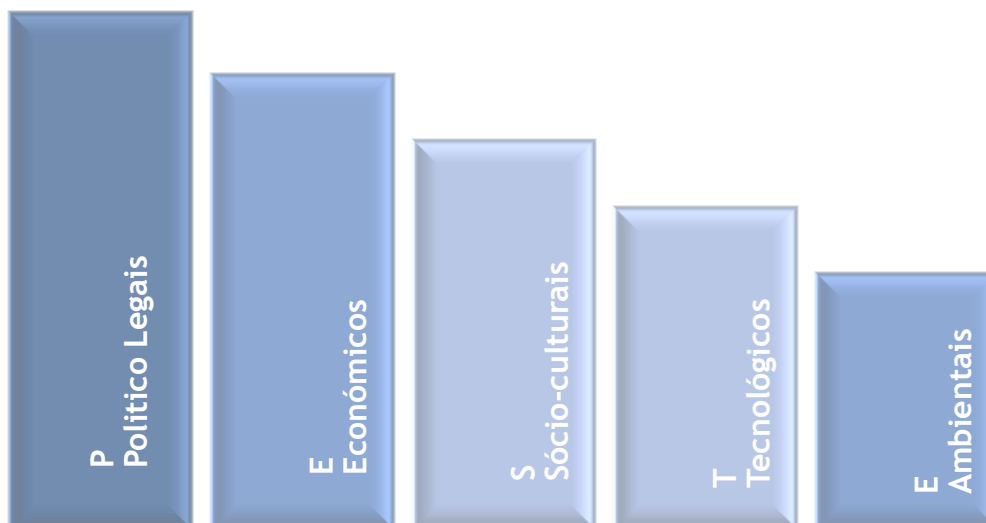
2.1. Trends Gerais

Com os mercados a tornarem-se cada vez mais dinâmicos, o contexto externo das empresas exige cada vez mais capacidade de resposta, de antecipação e de adequação ao ambiente em que se inserem.

Torna-se essencial sistematizar e estruturar informação sobre as tendências (trends) do ambiente relevante (contextual e transacional) para as empresas que podem influenciar de forma significativa a sua estratégia em termos de atuação. Assim é essencial que sejam retratados os fatores de impacto positivo e negativo que a organização deverá procurar evitar ou aproveitar.

O método de análise que reúne as variáveis anteriormente referidas é conhecido como “Análise PESTLE”, correspondendo a um modelo de análise da envolvente externa macro ambiental da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos 5 grupos de variáveis ambientais a serem analisadas.

Tendo em conta o modelo e para que a análise do ambiente externo seja feita de forma sistemática serão analisadas as seguintes variáveis:



Infográfico X – Taxinomia da Análise PESTLE

Tendo por base esta taxinomia, serão identificados e sistematizados dados e informações referentes às variáveis que se seguem:

- P-Variáveis Políticas/Legais:

Condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da empresa na sociedade ou mercado em que se pretende posicionar.

- E- Variáveis Económicas:

Determinam as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade, mercado ou país.

- S- Variáveis Socioculturais:

Reflete os conhecimentos, valores, costumes, tradições e práticas da sociedade que influenciam direta ou indiretamente a atividade e oferta da empresa.

- T- Variáveis Tecnológicas:

Traduz o progresso técnico da sociedade. As Inovações tecnológicas e de processo são importantes fatores de diferenciação no mercado se forem devidamente exploradas.

- E- Variáveis Ambientais:

Reflete a preocupação ambiental da sociedade e os progressos encetados no sentido da sustentabilidade energética e da implementação de processos de proteção do meio ambiente

Neste caso e aproveitando a taxionomia Pestle foram enquadrados nas variáveis económicas, as principais tendências de ordem transacional (envolvente próxima) diretamente relacionadas com a área de negócio. Estas variáveis do segmento de painéis alveolares de policarbonato definem-se igualmente como um conjunto de variáveis externas, sendo que estas influenciam de modo ainda mais relevante e direto o desempenho da atividade da empresa.

Neste sentido quando a empresa definir os seus objetivos organizacionais deve considerar até que ponto estas variáveis vão influenciar as estratégias e as suas políticas de ação. Os principais elementos que constituem a envolvente transacional da organização: clientes, concorrentes e fornecedores (contexto setorial).

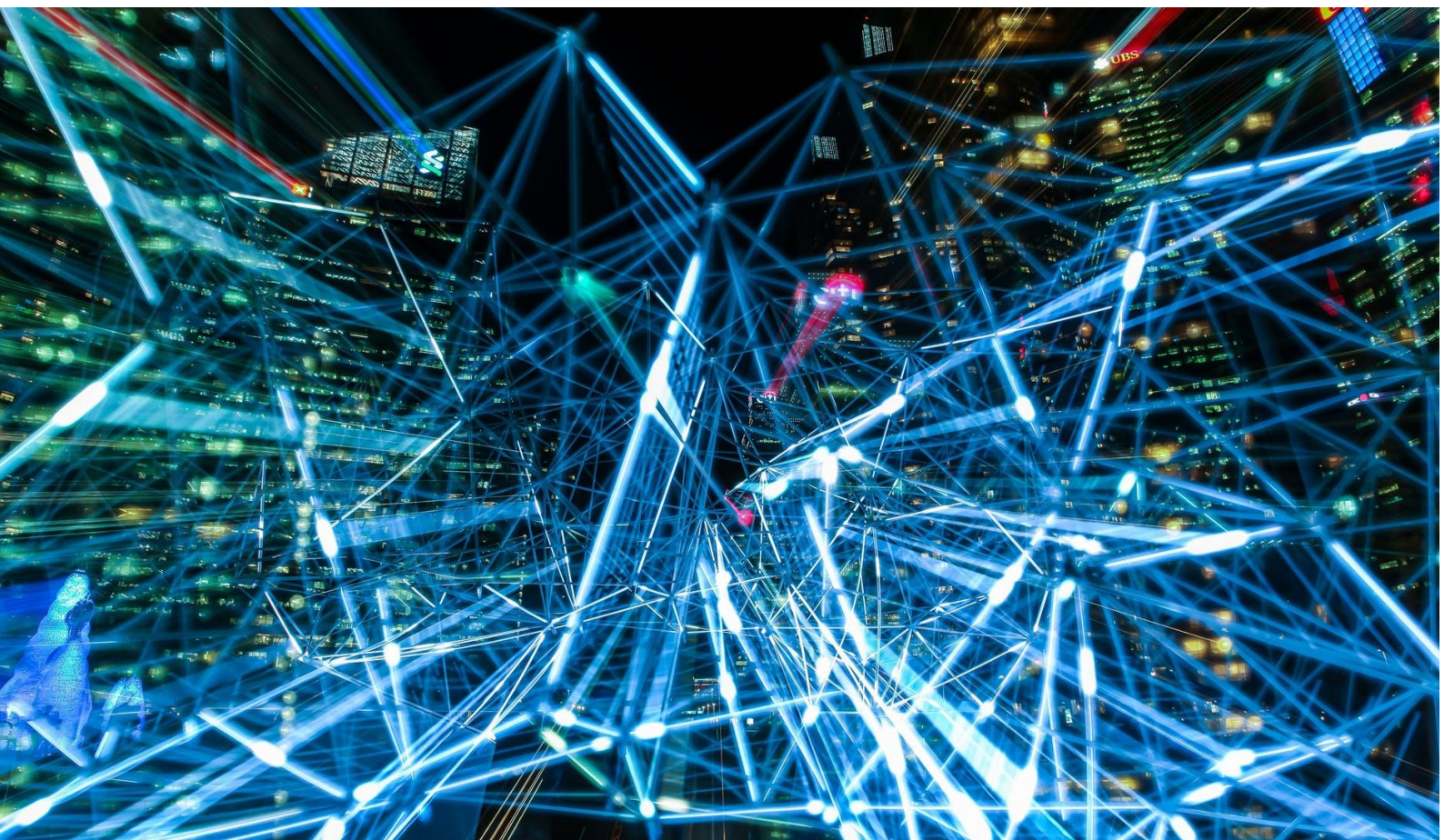
1. POLITICO-LEGAIS

- **Protecionismo e fixação de taxas de importação.** O crescendo de medidas protecionistas por parte dos EUA e as respostas dos seus interlocutores internacionais, estão a agravar o preço das matérias-primas, com consequências diretas no segmento junto de fornecedores europeus e extra-europeus.
- **Legislação para a proibição e inibição de alguns produtos/matérias traz novos constrangimentos,** mas também oportunidades de inovação. Por exemplo, a legislação prevista em relação aos produtos plásticos, está a provocar mudanças no setor e na sua cadeia de valor, a substituição de materiais e matérias-primas e inclusão de novas soluções recicláveis e “verdes”, exigem da indústria “Home&Office”, capacidade de inovação e flexibilização de soluções produtivas.
- **Complexificação dos negócios e normativos legais** - No mercado global, mas também nacional, as empresas estão sujeitas a jurisdições locais, estaduais, nacionais e internacionais. Tratam-se pois de leis e regulamentos legais que complexificam a sua atividade, e que beneficiam as opções de outsourcing, uma vez que a maior regulamentação está diretamente relacionada com o aumento de custos e perdas potenciais relacionadas com a condução das operações produtivas ou comerciais das instituições.
- **Sustentabilidade e economia verde** - As decisões dos governos refletem crescentemente as expectativas das suas comunidades para a sustentabilidade e economia-verde, o que implica a existência e cumprimento de padrões e standards ambientais institucionais cada vez mais abrangentes e exigentes, com implicações no desenvolvimento de novos produtos novos materiais.
- **Maior escrutínio e regulamentação financeira** - O maior escrutínio legal e regulamentos mais apertados, como

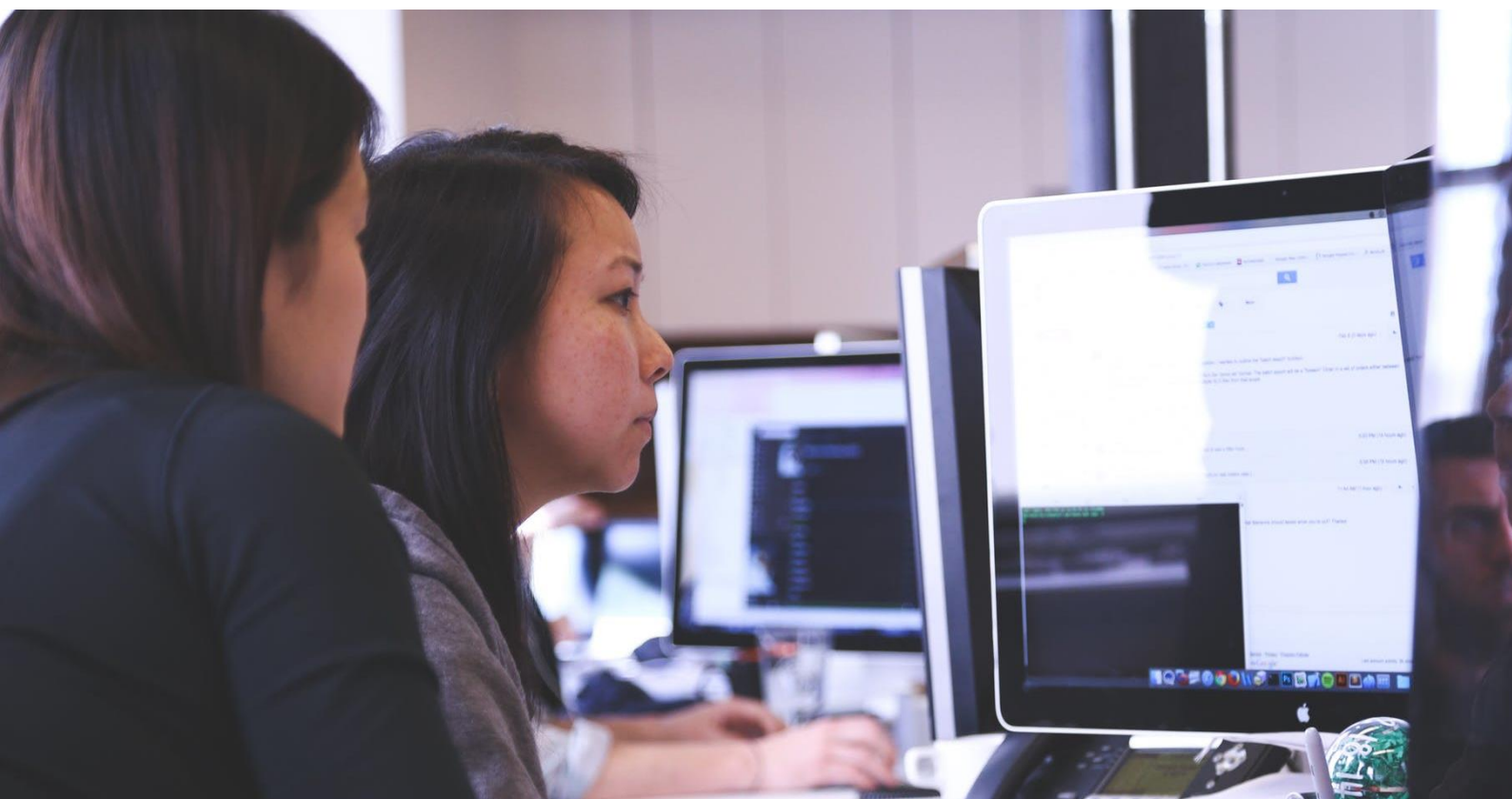
resultado de escândalos e falências financeiras, levaram as empresas a procurar parceiros estratégicos a quem possam entregar e gestão dos serviços de instalações, assumindo a gestão e o risco associado.

2. ECONÓMICAS/TRANSACIONAIS

- **Os requisitos de desempenho para as empresas de produção são cada vez mais exigentes**, a qualidade superior, o desempenho, a manutenção simplificada e o aumento da flexibilidade são os principais fatores que impulsionam os níveis de rentabilidade desta tecnologia
- **Aumento da competitividade:** o mercado procura gradualmente comprar soluções mais integradas/transversais.
- **Objetivos de eficácia e eficiência:** as dinâmicas de preços, custos e serviços elevam a necessidade de melhorias de produtividade e eficiência; o que abriu novas perspectivas de crescimento e penetração de tecnologia; minimizando riscos de fraco desempenho e produtividade em áreas preponderantes.



- **Necessidade de redução de custos e de economias de escala**, fruto da elevação dos custos dos fatores produtivos (energia), e matérias-primas abrem novas perspetivas de utilização pelo seu impacto na eficiência dos processos.
- **Os prazos de entrega e a confiabilidade / desempenho** sempre foram as principais prioridades para os fornecedores de “painel alveolar de policarbonato”. A globalização da economia e as pressões da concorrência offshore tornam essas questões mais críticas hoje em dia.
- **Os avanços nas tecnologias** expandiram a gama de aplicações possíveis dos produtos Home&Office, expandindo o seu potencial de crescimento e níveis de aplicação.
- **Os participantes do mercado investem em extensas atividades de I&D e tecnologia**, mantendo o foco competitivo na melhoria do desempenho dos seus produtos e contam com novos programas de desenvolvimento de produtos para aumentar seu portfólio de produtos e fortalecer suas posições no mercado.
- **O aumento das atividades de construção** contribuirá também para a crescente procura de produtos nos próximos anos.



- **A Alemanha e a Europa central são os principais motores** de crescimento do segmento, impulsionados pela indústria.
- **Maior pressão substituta** - é de esperar que produtos substitutos, associados à flutuação dos preços das matérias-primas, prejudiquem o crescimento do mercado.
- **A crescente procura por reciclagem de resíduos**, devido à crescente conscientização sobre o meio ambiente também se espera estimulará o mercado Europeu.
- **Este é um mercado desconcentrado regionalmente**, pois existem muitos players geográfica e regionalmente dispersos, contudo poucos players mundiais dominam, grosso modo, o mercado internacional.
- **Tendencialmente, espera-se que a indústria testemunhe um aumento dos níveis de competitivos**, devido à presença de numerosos fabricantes com altos volumes de produção, com necessidades de escoamento, embora se verifique escassez noutras regiões
- **As políticas de investimento, desinvestimento e aquisição** serão as estratégias centrais para fortalecer os negócios dos principais players da indústria, face aos desequilíbrios regionais de produção disponível (escassez vs excedentária).
- **Dificuldade de entrada de novos entrantes**, fruto, por um lado, desta reorganização competitiva em curso na indústria, por outro lado, por este ser um negócio de capital e tecnologia intensiva, e, por outro pela elevada fiabilidade e confiança que é necessária à operação.
- **Desenvolvimentos adicionais nas tecnologias** incluem cada vez mais aplicações multimateriais mais sofisticadas para muitas aplicações de cuidados pessoais, bem como tecnologia de ponta confiável que é favorável para aplicações amplas ou finas.
- **A Construção** é já hoje um dos setores maiores, respondendo por mais de 11% do PIB global, o qual se estima que cresça para 13,2% até 2020.

3. TENDÊNCIAS SOCIAIS

- **Atrair, recrutar e manter a melhor força de trabalho** possível será cada vez mais complexo e desafiador, tendo em conta a maior mobilidade e liberdade nas carreiras – num estudo recente (CBRE), 80% dos funcionários afirmam que o bem-estar será crucial no recrutamento e fidelização.
- **Pressões da flexibilidade laboral** - aumento do mercado de trabalho terceirizado, trabalho temporário e da
- **Responsabilidade social:** preocupação crescente com o bem-estar dos funcionários, dos clientes e das comunidades em que se insere a empresa.
- **Upskilling e cross skilling** são requisitos crescentes no mercado de trabalho em geral, mas nos segmentos de tecnologia avançada em particular.
- **Multifuncionalidade** - necessidade de integrar na cultura organizacional e recursos com competências e capacidades multitarefa e adoção de novos modelos de trabalho, que promovam a identidade corporativa e uma colaboração mais eficiente e a partilha de conhecimento.
- **Equipas multigeracionais** - Até 2020, a geração Y representará metade da força de trabalho global, o que coloca às organizações novos desafios para equilibrar as necessidades e expectativas de diferentes gerações de funcionários.



4. TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS

- **Conectividade** - Já não é aceitável operar sem conectividade, mesmo na gestão de instalações em locais remotos. Seja qual for o dispositivo escolhido, gestão de ativos, a colaboração com colegas de trabalho ou clientes e a gestão da alocação da força de trabalho têm que estar acessíveis em qualquer lugar, a qualquer momento.
- **Os materiais constituem uma das mais poderosas alavancas** para o crescimento e sustentabilidade do setor da construção. Se atendermos que um 1/3 do custo de construção decorre direta ou indiretamente de materiais.
- **IoT e conectividade** – prevê-se que até 2020 cerca de 5 mil milhões de “coisas conectadas” estejam em uso.
- **Tecnologias modernas e sistemas inteligentes** de gestão monitorização, sistemas inteligentes de controlo de edifícios e robótica avançada moldarão o futuro da indústria.
- **Integração de sistemas de gestão sofisticados** - atualmente avança-se rapidamente para a integração, impulsionada pela necessidade de eficiência, conceitos ecológicos, holísticos e a lógica de gestão integrada de recursos.
- **Velocidade tecnológica** - A tecnologia evolui a um ritmo acelerado e é importante que as competidoras neste mercado se adaptem a esta nova realidade.
- **Desde os “wearables”, à inteligência artificial,** novas ferramentas emergem todos os dias para apoiar a gestão mais eficaz e eficiente.
- **A aplicação do Blockchain à construção** e aos processos construtivos surge como uma área em destaque. Numa indústria muito complexa como a indústria da construção, a integração entre os vários elos da cadeia será um elemento crucial na obtenção de eficiência, eficácia e confiabilidade.

- **A tecnologia blockchain** surge como uma abordagem para enquadrar todas as relações contratuais, usando conceitos como contratos inteligentes e verificação electrónica, autenticação, autorização e certificação – tudo recursos ainda não oferecidos pelo BIM.
- **Aplicações de realidade aumentada** com informação e modelos de aplicação dos produtos aos locais específicos.
- **Acesso remoto e gestão remota dos processos** de aplicação e manutenção de materiais, para gestão em tempo real dos componentes em durante e após aplicação e em estado de uso.
- **A impressão 3D** pode assumir diversas dimensões e ter impactes fortíssimos no modelo de produção da indústria/fileira Home&Office. estima-se que a tecnologia impressa em 3D acrescente 263,8 triliões dólares até 2025.

5. TENDÊNCIAS AMBIENTAIS

- **Consciência ambiental** - Existe uma pressão e procura crescente para a adoção de práticas ambientalmente conscientes, que venham aliviar a pegada de carbono, o que resulta no redesenhar de infraestruturas e de modelos de ação e negócio.
- **Bioeconomia**, os recursos renováveis são processados em produtos que substituem o uso de matérias-primas fósseis.
- **A Alemanha é uma referência em termos de inovação** em estruturas de construção com eficiência energética, sendo o berço do padrão Passivhaus. A combinação do progresso registado no âmbito de edifícios com eficiência energética com o grande número de edifícios antigos e sistemas de aquecimento traduz-se num grande potencial para empresas com produtos e serviços eficientes no mercado alemão.



os fabricantes a potenciar o uso de produtos de base biológica.

- **O governo pretende que até 2050 os edifícios** na Alemanha sejam quase neutros em termos de impacto ambiental. Isto irá implicar uma redução na procura por energia primária em edifícios em cerca de 80% face a 2008.
- **A diretiva, sob a forma de uma nova Lei da Energia dos Edifícios (GEG)**, irá designar numerosas regulamentações para a eficiência dos edifícios, incluindo requisitos para os sistemas AVAC baseados em energias renováveis.
- **A crescente preocupação com o meio ambiente** provavelmente forçará
- **Na economia circular**, os produtos renováveis passam a ser mantidos em circulação pelo maior tempo possível, reutilizando a manutenção do valor da matéria-prima.
- **Conceito Green** - Os produtos e os serviços) tendem a tornam-se cada vez mais "verdes". O meio ambiente desempenha um papel significativo nas escolhas e ação das empresas. As "práticas verdes" rapidamente se instalaram como padrão.

2.2. Construção Sustentável

De forma a compreender as tendências da construção sustentável, foram analisados os seguintes tópicos:

- ▲ Principais fatores que levam à procura por construções sustentáveis
- ▲ Principais benefícios da construção sustentável
- ▲ Nível de atividade atual e Forecast da construção sustentável global, 2015-2018
- ▲ Evolução percentual e Forecast mundial de empresas que realizaram mais de 60% de projetos sustentáveis, 2015-2018
- ▲ Principais obstáculos da construção sustentável
- ▲ Setores que pretendem desenvolver atividades sustentáveis nos próximos 2 anos
- ▲ Forecast do crescimento das categorias de construção sustentável a nível global nos próximos 5 anos

2.2.1. FAST FACTS

A construção sustentável é um conceito já amplamente adotado, havendo a perspetiva de um robusto crescimento a nível global, especialmente nos mercados em desenvolvimento.

Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento da procura por energias renováveis e por infraestruturas mais eficientes.

Por construção sustentável entende-se a oferta de um serviço responsável a nível ambiental, económico e social, compreende a criação e design de estruturas que visam ter um menor impacto ambiental ao longo da sua vida, sem invalidar o conforto a durabilidade e funcionalidade para os ocupantes.

A construção sustentável não se cinge apenas às práticas “verdes”, esta engloba também a vertente económica e social:

- Sustentabilidade económica: Aumento da rendibilidade através do uso eficiente de recursos e materiais.
- Sustentabilidade ambiental: Proteção do ambiente face às emissões, efluente e resíduos.
- Sustentabilidade social: Reconhecer as necessidades de toda a comunidade afetada pelo projeto desde o início até ao final.

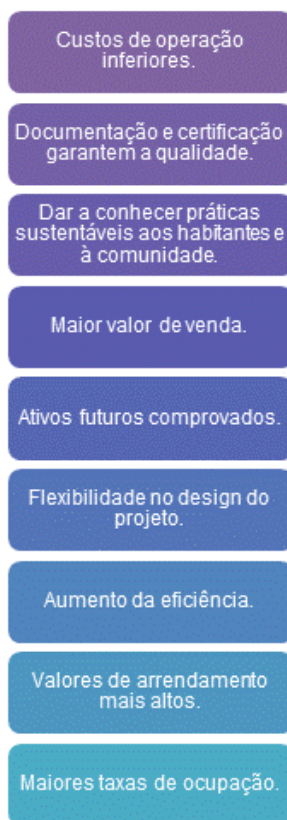
Hierarquicamente os principais fatores que fomentam a procura por construções sustentáveis são:

- Exigência do cliente
- Exigência do mercado
- Normas ambientais
- Custos de Operação inferiores

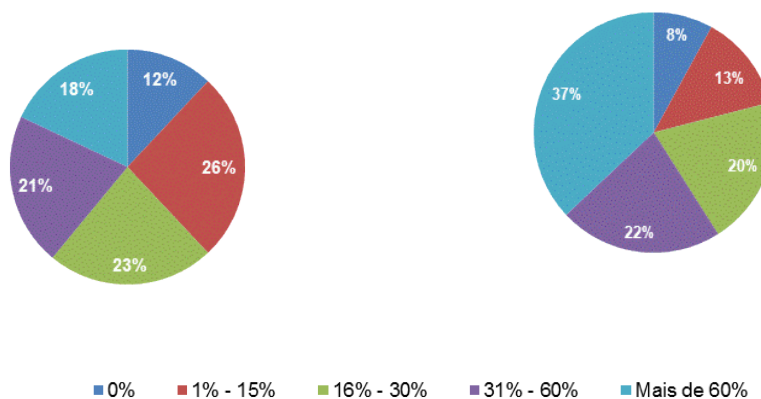
É importante referir que os critérios acima referidos variam de acordo com o país, existindo mercados que apresentam normais ambientais mais restritas do que outros, por exemplo.

PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL

Entre os vários benefícios da construção sustentável, salientam-se os mais pertinentes:

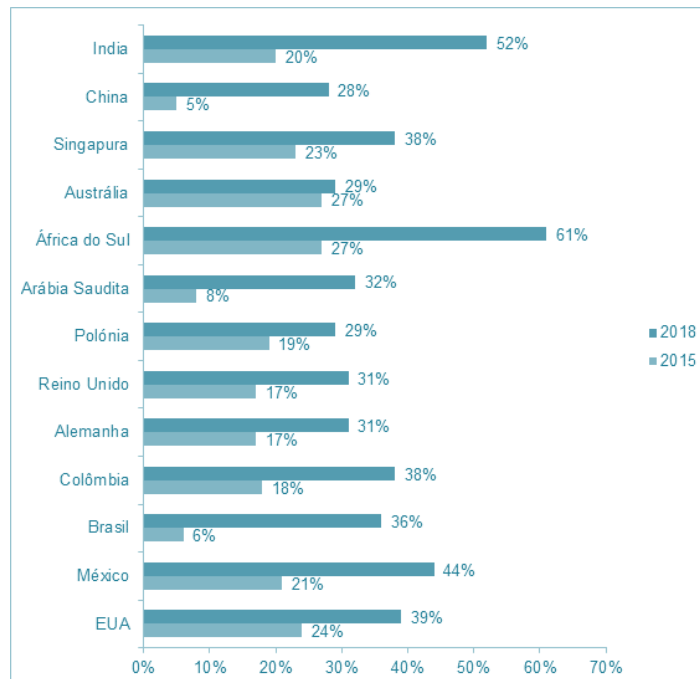


NÍVEL DE ATIVIDADE ATUAL E FORECAST DA CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL GLOBAL, 2015-2018



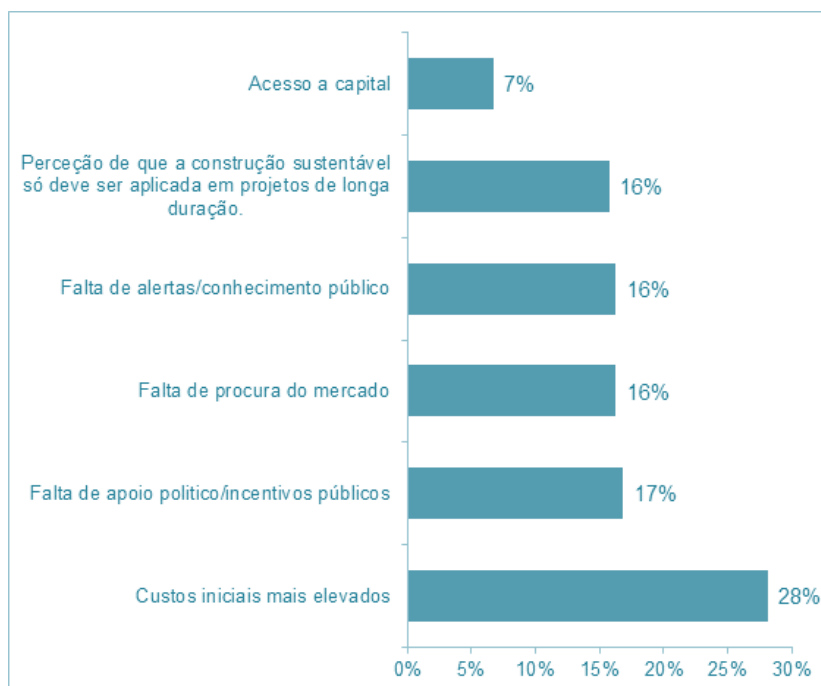
Em 2015, apenas 18 % das empresas apresentavam mais de 60% projetos sustentáveis, prevendo-se que em 2018 este número mais do que duplice, passando para 37%.

EVOLUÇÃO PERCENTUAL E FORECAST MUNDIAL DE EMPRESAS QUE REALIZARAM MAIS DE 60% DE PROJETOS SUSTENTÁVEIS, 2015-2018



Em 2015, a Austrália e a África do Sul foram os países a apresentar maior percentagem de empresas com mais de 60% projetos de construção sustentáveis. Em 2018 prevê-se que a África do Sul e a Índia sejam os países a apresentar maior market-share de empresas com mais de 60% projetos de construção sustentável.

PRINCIPAIS OBSTÁCULOS DA CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL



Os principais obstáculos da construção sustentável são:

- ▲ Custos iniciais mais elevados
- ▲ Falta de apoio político/incentivos públicos
- ▲ Falta de procura do mercado
- ▲ Falta de alertas/conhecimento público
- ▲ Perceção de que a construção sustentável só deve ser aplicada em projetos de longa duração.
- ▲ Acesso a capital

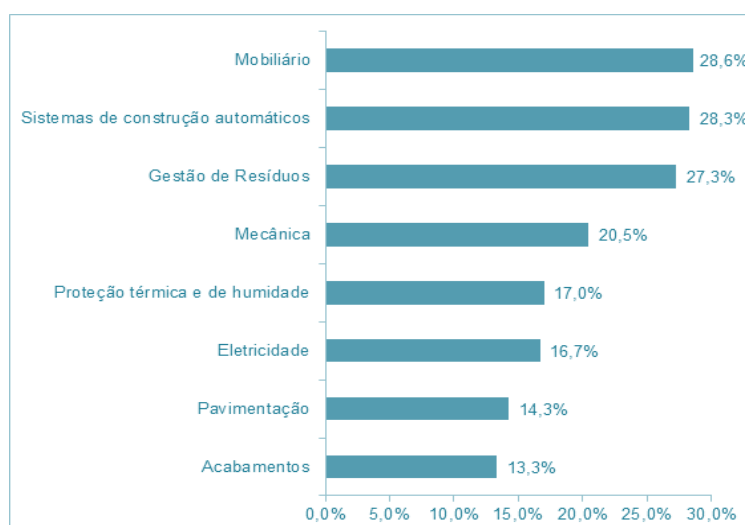
Dos obstáculos acima referidos, aquele que apresenta maior peso são os “custos iniciais elevados”

SETORES NOS QUAIS É PREVISTO SEREM DESENVOLVIDAS ATIVIDADES SUSTENTÁVEIS NOS PRÓXIMOS 2 ANOS



O setor comercial é aquele que prevê realizar maior número de projetos de construção sustentável nos próximos 2 anos, respetivamente 46%. De seguida surge o setor institucional (38%), Reconstrução (37%), Construção residencial baixa e alta (27% e 25%, respetivamente), Comunidades (21%) e Interiores comerciais (20%)

FORECAST DO CRESCIMENTO DAS CATEGORIAS DE CONSTRUÇÃO SUSTENTÁVEL A NÍVEL GLOBAL NOS PRÓXIMOS 5 ANOS



Nos próximos 5 anos prevê-se que as categorias de construção sustentável, acima apresentadas, evoluam da seguinte forma:

- ▲ Mobiliário: 28,6%
- ▲ Sistema de construção automáticos: 28,3%
- ▲ Gestão de resíduos: 27,3%
- ▲ Mecânica: 20,5%
- ▲ Proteção térmica e humidade: 17,0%
- ▲ Eletricidade: 16,7%
- ▲ Pavimentação: 14,3%
- ▲ Acabamentos: 13,3%



3. GRANDES OBJETIVOS

Partindo obrigatoriamente da informação e intelligence relativa à Clusterização de competências centrais inovadoras da região e FCS e da matriz de agregação de informação sectorial, este estudo de forecasting visa identificar quais as visões, as áreas tecnológicas, as competências e as qualificações prospetivas para o futuro a 5 anos pelos decisores e players chave internacionais (sob amostra) pertencentes aos setores considerados prioritários pelas empresas das fileiras de referência no âmbito da área de intervenção regional e setorial da AEA e AEEOA, e mais concretamente da fileira "Home&Office".

Este estudo parte de uma abordagem baseada na recolha de dados primários, junto do públicos-alvo internacional; serão selecionados players, influenciadores e decisores-chave, acerca das suas visões sobre o futuro e as drivers diferenciadoras e de valor acrescentado no seu setor/fileira (partindo de uma amostra representativa do universo).

O estudo deverá assim ser desenvolvido junto de uma amostra por conveniência de players chave internacionais para o mercado europeu (europa central) - constituído por empresas e centros de saber, para cada um dos setores que compõem a indústria/fileira Home& Office.

Em fase de tratamento deverão obrigatoriamente ser cruzados dados referentes às competências centrais atuais da fileira Home&Office e as linhas de orientação e prioridade definidas pelos decisores externos, para se criarem matrizes de incongruência e hiato ou alinhamento entre a realidade atual e a realidade prospetivada como prioritária para o futuro, pela procura externa, isto em termos de qualificação da indústria Home&Office em tecnologias, novos materiais, processos de qualidade, certificação e inovação.

Situando-se a unidade de análise no espaço internacional, pretende-se com este estudo gerar informação e intelligence que facilite a definição da gestão estratégica que as empresas portuguesas terão de experimentar, para que, uma vez alinhadas com os centros de decisão internacionais ligados às fileiras, possam desenvolver linhas prioritárias de intervenção consentâneas com as áreas que mais se ajustem à

missão e visão futura definida para as empresas, mas sobretudo antecipando a sua resposta para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades identificadas para o futuro potencial.

O objetivo é pois, o de identificar “o que precisamos de fazer hoje”, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para o futuro e para a qualificação e especialização inteligente das empresas.

- Tirar uma fotografia prospectiva, definindo os mercados/países prioritários para operacionalização da estratégia da Fileira, que defina e crie um conjunto de indicadores críticos ao sucesso dos objetivos das suas empresas no âmbito internacional, que deverão ser alvo de monitorização temporal à posteriori.
- Desenvolver-se num contexto de análise que tem como ponto de partida a necessidade de analisar os mercados internacionais cuja fileira esteja em pleno crescimento, mas que se focalize igualmente nos mercados para os quais as empresas já tenham experiência. Desta forma os resultados do estudo a ser desenvolvido estarão mais próximos da informação ativa, ou seja, aquela com maior potencial de gerar ação no curto prazo, atendendo ao alinhamento das suas conclusões com o potencial das competências das empresas da Fileira.
- Fornecer intelligence para que as organizações da Fileira possam manter uma posição competitiva sustentável antes de expandirem a atividade para outros mercados geográficos ou novos segmentos. Para o efeito é prioritário que conheçam o mercado atual, identifiquem quais os melhores segmentos e os países que tem maior potencial, para que criem táticas sustentadas de ataque comercial (onde e a quem?), reconhecendo os alvos de elevado potencial, focando a abordagem nos mercados (geográficos) de maior potencial de rentabilidade, e que oferecem as melhores perspetivas de sucesso.

- Análise de 22 mercados/países, comparados mundialmente -197, tendo por base uma matriz de cruzamento de 42 variáveis, partir das quais se identificam os melhores scores comparados por país: identificação dos 5 melhores mercados geográficos.

3.1. Objetivos Específicos

- Levantamento de critérios de segmentação e indicadores pertinentes para a análise do mercado em função das necessidades identificadas;
- Recolha de dados e informação secundária referente aos mercados e segmentos em análise;
- Recolha de dados e informação primária referente aos mercados e segmentos em análise;
- Organização e cruzamento de dados e informação secundária para os mercados e segmentos em análise;
- Análise e interpretação da intelligence produzida para os mercados e segmentos em análise;
- Definição de rankings de prioridade e caracterização de opportunity landscapes: identificação de mercados geográficos preferenciais específicos.


```
mirror_mod = modifier_ob.modif
mirror_ob object to mirror_ob
mirror_mod.mirror_object = mir
generation == "MIRROR_X":
mirror_mod.use_x = True
mirror_mod.use_y = False
mirror_mod.use_z = False
generation == "MIRROR_Y":
mirror_mod.use_x = False
mirror_mod.use_y = True
mirror_mod.use_z = False
generation == "MIRROR_Z":
mirror_mod.use_x = False
mirror_mod.use_y = False
mirror_mod.use_z = True
```

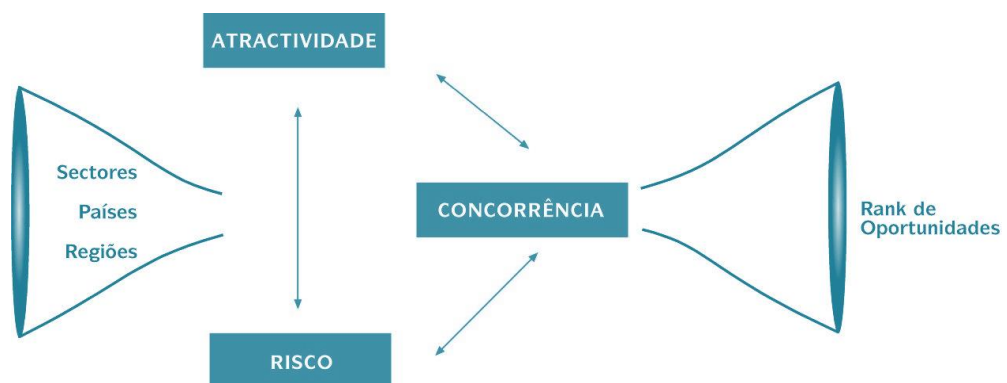
```
at the end - add bac
velocity=1
select=1
scene.objects.active
str(modifier_ob
context/selected_object
objects[one_name] select
```


4. AVALIAÇÃO DE POTENCIAL DE MERCADOS PRIORITÁRIOS

Quando se aborda o mercado global é inevitável fazer escolhas. A partir da análise das inter-relações entre diferentes forças competitivas no contexto internacional, as organizações devem segmentar prioridades, criando um ecossistema de clientes potenciais, uniformes em termos de necessidades e expectativas.

A decisão sobre a entrada em determinado mercado (país) parte da análise de um conjunto de alternativas de prioridade e acção. Para que se processe a tomada de decisão deve ser possível encontrar e avaliar alternativas através do reconhecimento aprofundado das diversas forças positivas e negativas agregadas a cada opção. Estas podem vir a modelar a escolha e o próprio processo de execução (neste caso a entrada num novo mercado ou alargamento da intervenção num mercado já conhecido).

Partindo de uma realidade específica e conhecida – um conjunto de países foram contextualizados segundo um conjunto de critérios de segmentação industrial – atratividade, competitividade e risco – que permitiram hierarquizar os espaços de oportunidade existentes por país.



Modelo de identificação de espaços de oportunidade no mercado internacional

Através do cruzamento de forças adjuvantes ou opositoras criou-se um quadro estruturado e hierarquizado de informação sobre espaços de oportunidades de mercado, que podem sustentar a tomada de decisão estratégica e enquadrar a definição do quadro tático de actuação.

Para cada sector foi possível definir e criar rankings de espaços de oportunidade geográficos, que podem vir a ser explorados por via da competição direta com os concorrentes, quer aproveitando os espaços atrativos desaproveitados e inexplorados (espaços de oportunidade de valor acrescentado).

Esta contextualização permite assim conceber um quadro analítico que cria uma visão de 360 graus sobre os espaços de mercados existentes, quer os espaços de mercado consolidados, quer os espaços de mercado emergentes.

Os espaços de mercado prioritários consolidados são, por definição, segmentos onde a atratividade é elevada (grande quantidade e qualidade de clientes potenciais), nos quais a pressão concorrencial é mais forte.

Nos espaços de mercado emergentes a análise é efectuada a partir do mesmo tipo de critérios de cruzamento, elegendo-se nesta situação os segmentos que cumprem o seguinte requisito: são segmentos de atratividade de mercado intermédia ou elevada, demonstram uma tendência de subida e os contextos caracterizados por uma menor pressão concorrencial.

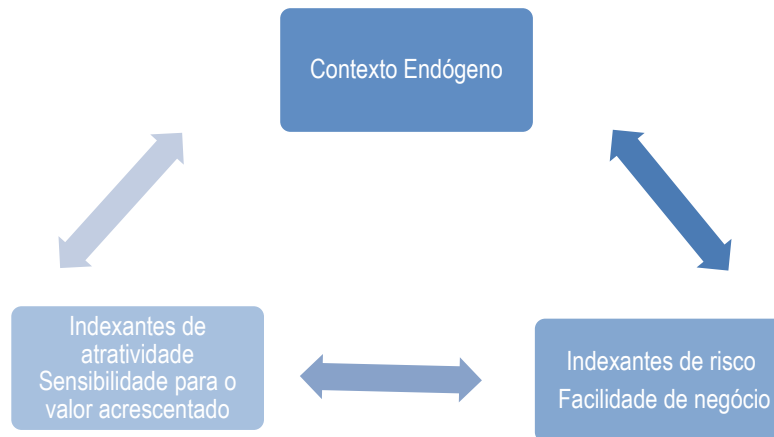
4.1. Oportunidades de Mercado Selecionadas pelos sectores da Fileira Home&Office

O estudo parte da seleção de um conjunto base de 22 países a partir do contexto endógeno, das prioridades manifestas nos planos estratégicos e de ação das empresas e dos contextos de mercados que se perfilam como interrogações, e que é determinante incrementar o conhecimento sobre o seu potencial.

Angola
Turquia Irão Arábia Saudita
Estados Unidos da América Qatar
Qatar França Peru ma Brasil Noruega
Angola Marrocos Argélia Polónia Tunísia
China Emirados Árabes Unidos Chile Alemanha
Colômbia Suécia Reino Unido
Bélgica Holanda

Estes 22 países serão analisados e comparados com todo o mercado MUNDIAL – 197 países – vide listagem em anexo 1, tendo por base um conjunto de critérios/variáveis de segmentação industrial, selecionados através do cruzamento de diversos indicadores de atratividade, competitividade e risco.

A matriz de intelligence comparada é constituída por 3 critérios/contextos de segmentação que depois de ponderados estatisticamente permitem estratificar a atratividade do país:



Todas as variáveis serão algoritmicamente clusterizadas e ponderadas de modo a construir índices compostos de atratividade, competitividade e risco, desenvolvidos a partir de modelos de cruzamento e relevância, de acordo com:

- A definição do objectivo do modelo de intelligence para a atribuição do ranking: internacionalização de produtos/serviços de “construção sustentável”;
- As características macro-estruturais intrínsecas dos países – económicas, políticas, legais;
- As características e os modelos de exposição ou resistência à inovação na construção – construção sustentável;
- Os riscos inerentes à operacionalização da entrada/presença no país;
- As características dos sectores clientes/concorrentes.

4.4.1. Variáveis de Contexto Endógeno

- *Indexantes envolvendo os contextos de atuação/fluxos e barreiras*

- Documentos para importação;
 - Legislação aplicável;
 - Poucas barreiras à entrada;
 - Qualidade dos portos;
 - Qualidade das estradas;
 - Acesso a crédito;
 - Lead time de importação.
-
- - Indexantes envolvendo os contextos macropolíticos e económicos
 - Estabilidade política;
 - Investimento privado - % GDP;
 - Dívida público PIB;
 - Crescimento do PIB;
 - PIB per capita;
 - Formação bruta de capital;
 - Crescimento despesa.

4.1.2. Variáveis de Atratividade - Valor Acrescentado

- Indexantes do potencial de inovação

- Condições de vida
- Procurement de tecnologia – estado;
- Existência de profissionais de Construção Sustentável;
- Existência de fornecedores locais;
- Qualidade de fornecedores locais;
- Aposta em energias limpas;
- Sofisticação de compradores.

- Indexantes de macro-contexto

- População;
- Taxa crescimento da população;
- Taxa urbanização;
- Índice de Nascimentos;
- Controlo da mortalidade;
- Esperança de vida;
- Taxa de literacia.

4.1.3. Variáveis de Risco - Contexto de Negócio

- Indexante da atividade empresarial

- Pagamento vs produtividade;
- Iniciar negócio;
- Processo de início construção;
- Participação pública em empresas;
- Empowerment decisões;
- Concorrência intensidade baixa;
- Concorrência domínio fraco.

- Indexantes envolvendo os contextos de negócio

- Controlo subornos/ luvas;
- Independência dos tribunais;
- Ética nos negócios;
- Controlo da corrupção;
- Protecção aos investidores;
- Facilidade de fazer negócios.

Da relação e cruzamento das mais de 40 outras variáveis (quantitativas e qualitativas – que em muitos casos são já indicadores ponderados que envolvem o cruzamento ex-ante de diversas variáveis) foram criadas as bases de comparação para cada um dos 22 países de partida, que possibilitaram a identificação de padrões gerais, targets e ranks de segmentos prioritários, respectivamente.

Em suma, os resultados são obtidos:

- Pela comparação relativa da posição de cada país face ao total dos 197 países analisados a nível mundial;

- Cada país assume um valor relativo para cada indicador;
- O rank final assume o valor de atratividade relativo de cada um dos 22 países analisados entre si.

4.2. Mercados com maior potencial

Os resultados decorrem do cruzamento de todas as fontes e informação recolhidas, dando a possibilidade de criar um quadro pragmático e de ação integrado e inter-relacionado entre si.

Neste caso trata-se de informação dobrada, ou seja, informação que resulta do cruzamento sucessivo de forças de atractividade, competitividade e risco, que tem inerente um valor suplementar, na medida em que sintetiza e hierarquiza um conjunto de opções, tendo por base uma estrutura de análise multivariável e multicriterial.

Partindo de uma situação actual estudada e depois de definidos os targets com características individuais mais atractivas, o objectivo é dobrar a informação identificando duas dimensões: as intersecções e os diferenciais.

Observando cada target individualmente é possível encontrar informação adicional sobre os espaços de oportunidade particulares. Analisando os pontos de intercepção entre cada um dos targets, é possível identificar as oportunidades de maior valor. Isto é, as oportunidades que resultem dos espaços de oportunidade coincidentes entre os melhores ranks alcançados após realizada a equação algorítmica dos resultados dos diversos diferentes países/targets (vide figura apresentada supra).

4.3. Modelo de identificação de potencial

De seguida apresentam-se na tabela os indicadores que compõem a matriz de atratividade, com os diferentes indicadores utilizados e o peso de cada um na definição da atratividade relativa dos 22 países analisados em relação ao mercado mundial - 197 países.

Este Estudo definirá assim qual o espaço de oportunidade que cada país ocupa no quadro geral dos espaços de oportunidades entre os 22 países analisados, definido um quadro de certeza acerca do potencial do país, mapeado e clusterizado pelo cruzamento de 42 indicadores agrupados em matrizes de atratividade relevantes para a definição do quadro de atratividade ideal para cada empresa.

Com a aplicação deste modelo integrado de avaliação da atratividade de cada país, alcança-se o ranking do país. Esse resultado permitirá a hierarquização de prioridades e a definição clara da sua atratividade e potencial intrínseco.

Cada país obterá um scoring por cada indicador e um rank relativo global, por aglomeração e cruzamento dos 42 indicadores, apurado a partir do peso de cada variável e de cada agregado de variáveis no modelo. Existe assim uma avaliação multidimensional dos 22 países, segundo 42 variáveis, tendo em conta uma comparação para todo o mercado mundial.

- Índices de atractividade

INDICADORES	PESO	
Condições de vida	12,5	25
Procurement de tecnologia - estado		

INDICADORES	PESO	
Existência de profissionais CS		12,5
Existência de fornecedores locais		
Qualidade de fornecedores locais		
Aposta em energias limpas		
Sofisticação de compradores		
População		
Taxa crescimento população		
Taxa urbanização		
Índice de nascimentos		
Controlo da mortalidade		
Esperança de vida		
Taxa de literacia		

- Índices endógenos

INDICADORES	PESO	
Documentos p/ importação	21	50
Legislação aplicável		
Poucas barreiras à entrada		
Qualidade dos portos		
Qualidade das estradas		
Acesso a crédito		
Lead time de importação		
Estabilidade política	29	
Invest. Privado - % gdp		
Dívida pública		
PIB		
Crescimento do PIB		
PIB per capita		
Formação bruta de capital		
Crescimento despesa		

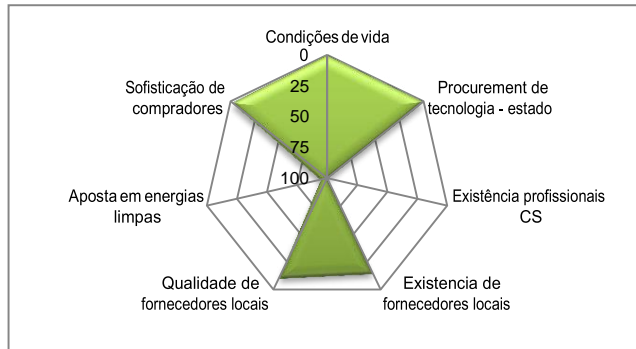
- Indexantes de risco

INDICADORES	PESO	
	Pagamento vs produtividade	12,5
Iniciar negócio		
Proc. início construção		
Part. pública empresas		
Empowerment decisões		
Concorrência intensidade baixa		
Concorrência domínio fraco		
Controlo subornos/ luvas	12,5	
Independência dos tribunais		
Ética nos negócios		
Controlo da corrupção		
Protecção aos investidores		
Facilidade em fazer negócios		

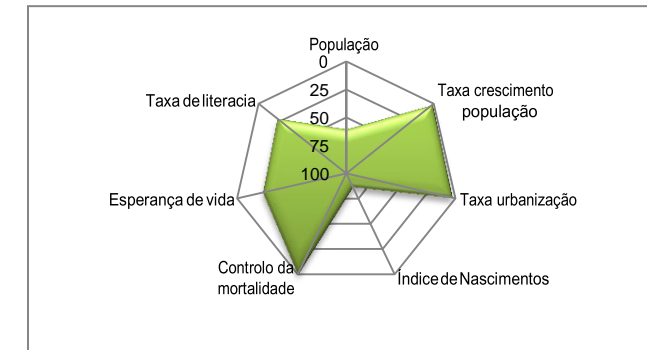
De seguida serão apresentadas os resultados obtidos pela aplicação do modelo de avaliação de potencial de mercados comparados - inteligência Competitiva. Nos gráficos de sistematização de resultados assume-se que o valor 1 é o objectivo e valor máximo a atingir (aplica-se a todos os indicadores). Em termos de rank este tem uma hierarquização valorativa decrescente e um intervalo entre 1-100.

4.4. Hierarquização de Mercados prioritários

4.4.1. POTENCIAL COMPARADO-INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - QATAR



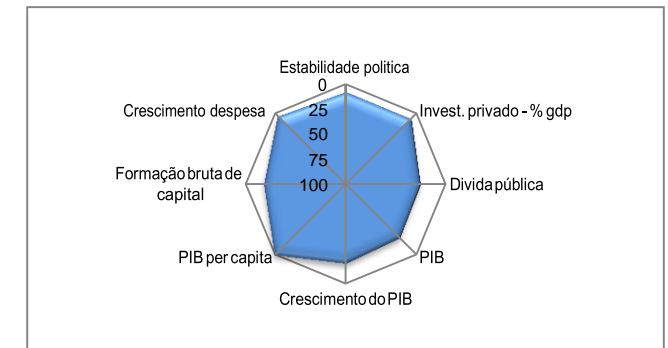
Atratividade – atratores específicos de mercado



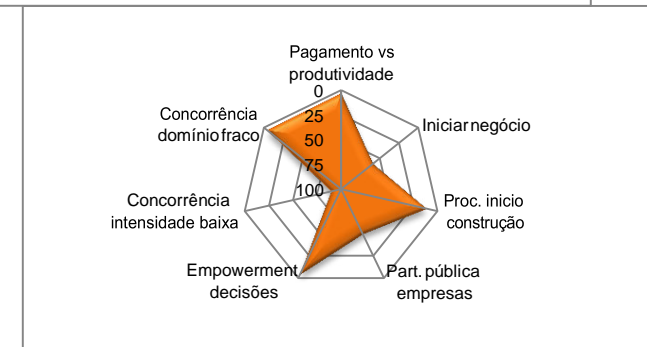
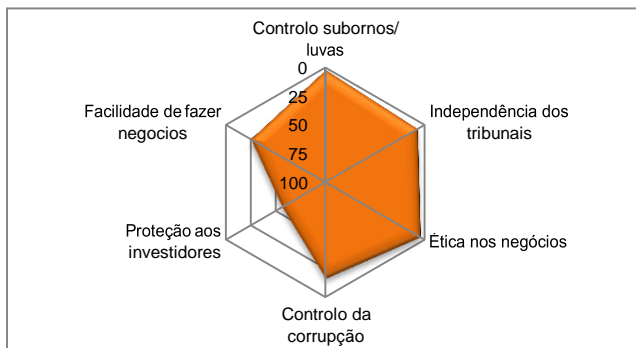
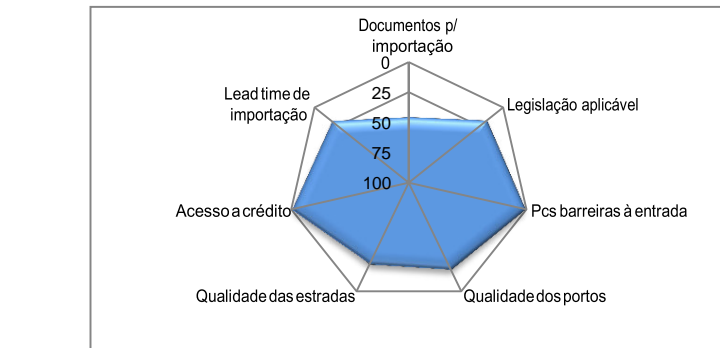
RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - QATAR

1

Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



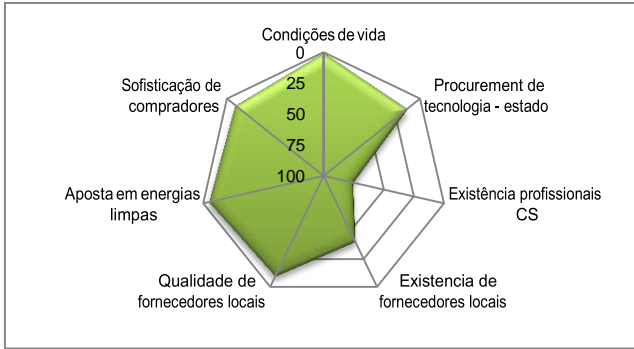
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

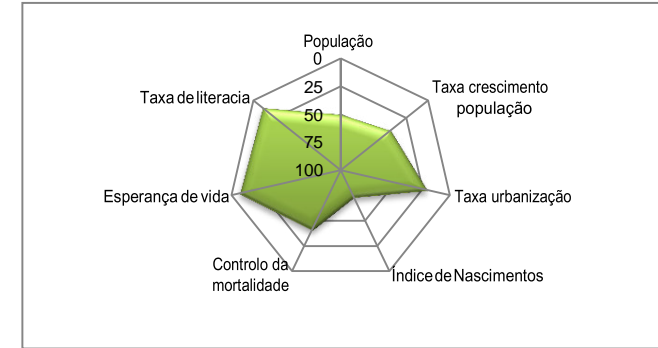
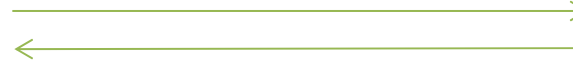
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS – QATAR

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
R	Facilidade de fazer negocios	25	A	População	61
C	PIB	24	R	Iniciar negócio	59
A	Esperança de vida	24	R	Proteção aos investidores	57
A	Taxa de literacia	22			
C	Crescimento do PIB	21			
C	Qualidade dos portos	21			
C	Despesa pública	19			
C	Leadtime de importação	19			
C	Legislação aplicável	18			
R	Controlo da corrupção	17			
A	Existencia de fornecedores locais	15			
R	Proc. inicio construção	12			
A	Qualidade de fornecedores locais	11			
C	Invest. privado - % gdp	8			
R	Independência dos tribunais	8			
C	Estabilidade politica	8			
R	Ética nos negócios	5			
R	Empowerment decisões	5			
R	Concorrência domínio fraco	5			
C	Crescimento despesa	4			
R	Pagamento vs produtividade	3			
A	Taxa urbanização	3			
R	Controlo subornos/ luvas	3			
A	Taxa crescimento população	2			
A	Sofisticação de compradores	2			
C	Pcs barreiras à entrada	2			
A	Procurement de tecnologia-estado	1			
C	Acesso a crédito	1			
A	Condições de vida	0,4			
A	Controlo da mortalidade	0,4			
C	PIB per capita	0,4			
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	População	61	A	Existência profissionais CS	100
R	Iniciar negócio	59	A	Aposta em energias limpas	95
R	Proteção aos investidores	57	R	Concorrência intensidade baixa	90
R	Part. pública empresas	50	A	Índice de Nascimentos	87
C	Documentos p/ importação	46			
C	Divida pública	26			
C	Qualidade das estradas	26			

4.4.2. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - NORUEGA

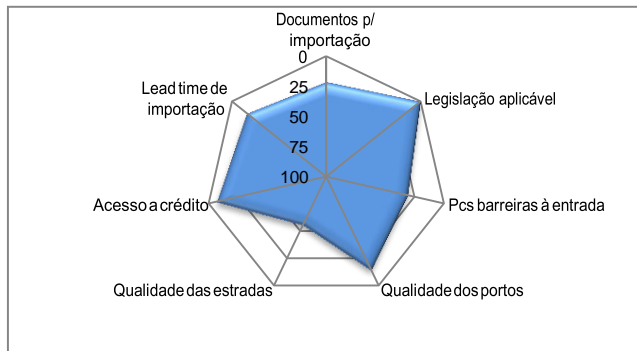


Atratividade – atratores específicos de mercado

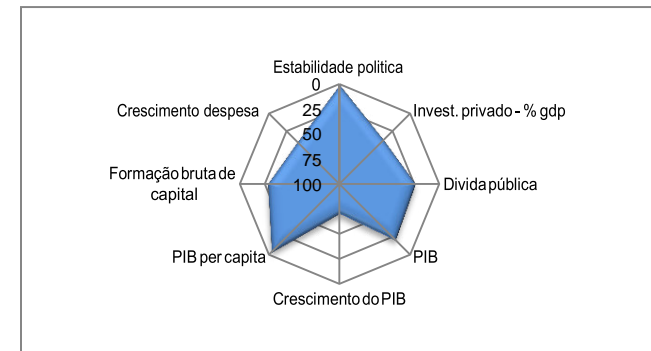


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - NORUEGA

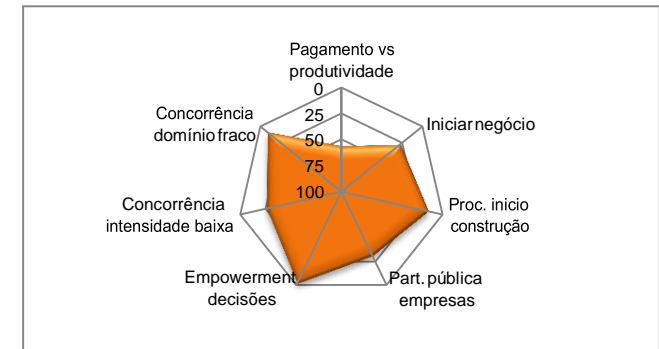
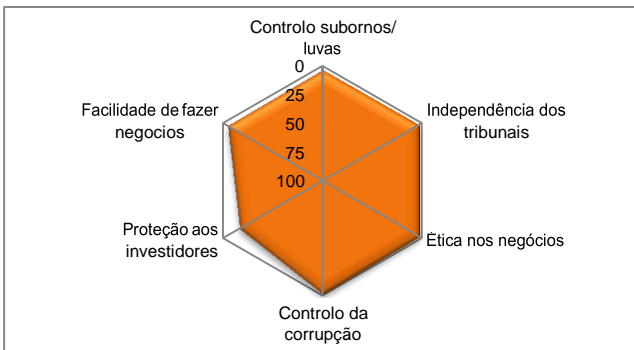
2



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



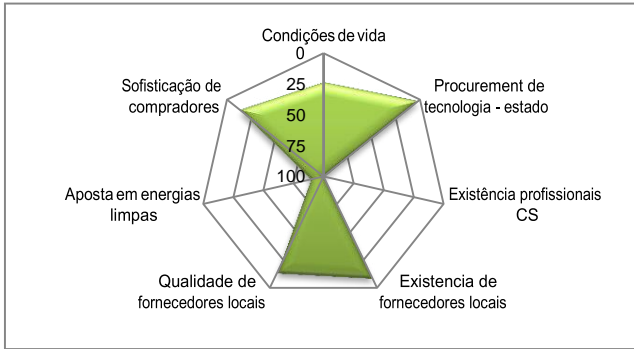
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

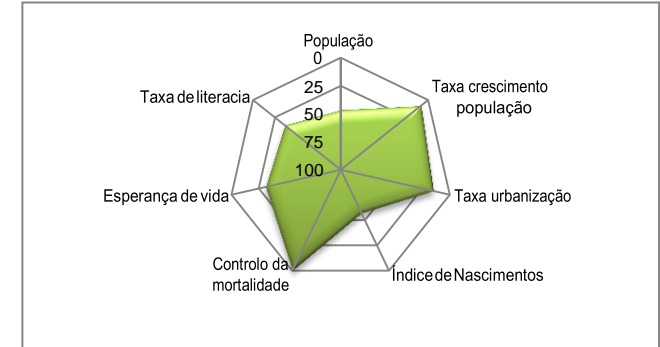
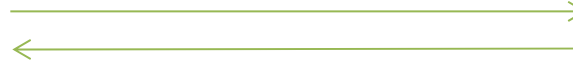
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - NORUEGA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Divida pública	24	A	Existência profissionais CS	76
C	Documentos p/ importação	22	A	Índice de Nascimentos	74
A	Taxa urbanização	21	C	Crescimento do PIB	71
C	PIB	21	R	Pagamento vs produtividade	57
R	Proteção aos investidores	17	C	Qualidade das estradas	56
C	Lead time de importação	16			
C	Qualidade dos portos	15			
R	Proc. início construção	15			
A	Procurement de tecnologia - estado	14			
A	Taxa de literacia	11			
A	Qualidade de fornecedores locais	10			
A	Sofisticação de compradores	9			
R	Concorrência domínio fraco	9			
A	Esperança de vida	8			
C	Acesso a crédito	7			
A	Aposta em energias limpas	5			
R	Facilidade de fazer negocios	5			
R	Controlo subornos/ luvas	4			
C	PIB per capita	4			
R	Independência dos tribunais	3			
R	Ética nos negócios	3			
R	Empowerment decisões	2			
R	Controlo da corrupção	2			
C	Estabilidade política	2			
C	Legislação aplicável	1			
A	Condições de vida	1			
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	População	50			
A	Taxa crescimento população	43			
A	Controlo da mortalidade	41			
A	Existencia de fornecedores locais	41			
C	Crescimento despesa	41			
C	Invest. privado - % gdp	38			
R	Part. pública empresas	32			
C	Pcs barreiras à entrada	31			
C	Formação bruta de capital	29			
R	Iniciar negócio	28			
R	Concorrência intensidade baixa	26			

4.4.3. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

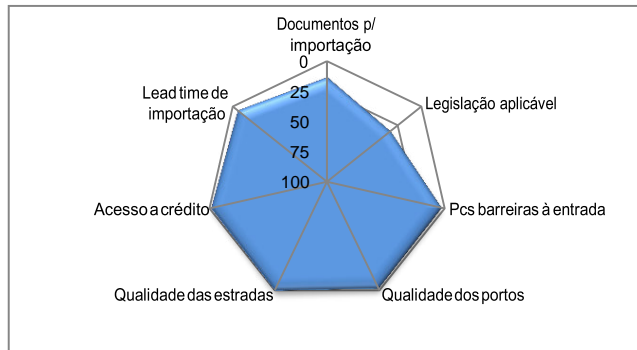


Atratividade – atratores específicos de mercado

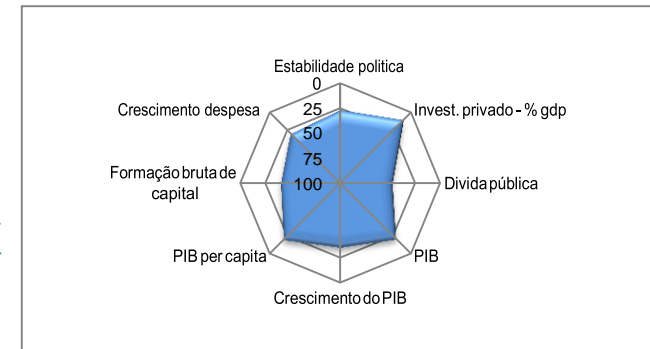


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

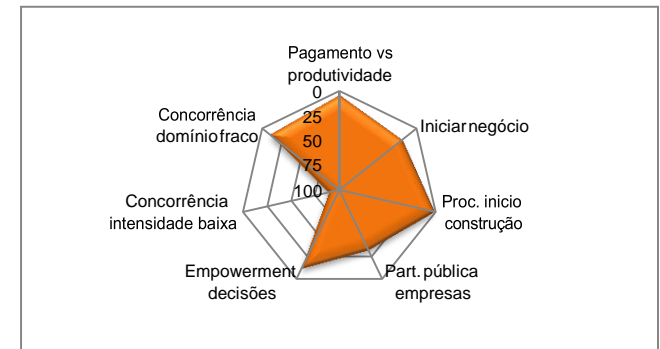
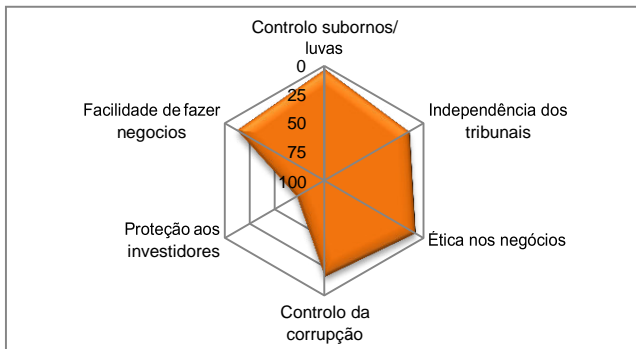
3



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



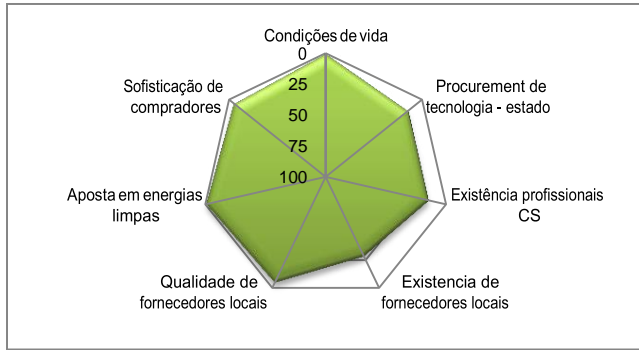
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

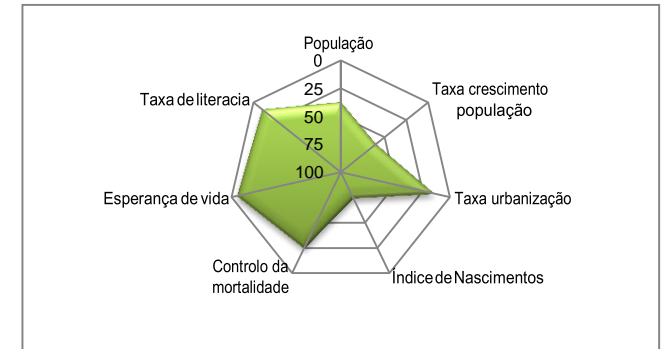
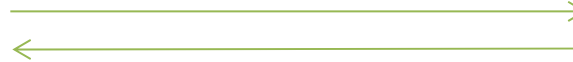
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
A	Condições de vida	24	R	Proteção aos investidores	72
C	PIB	22	A	Índice de Nascimentos	58
C	PIB per capita	21			
R	Iniciar negócio	19			
R	Controlo da corrupção	17			
A	Taxa urbanização	16			
R	Independência dos tribunais	16			
C	Documentos p/ importação	14			
A	Qualidade de fornecedores locais	14			
A	Sofisticação de compradores	14			
R	Empowerment decisões	13			
R	Facilidade de fazer negócios	12			
C	Invest. privado - % gdp	11			
R	Concorrência domínio fraco	11			
R	Ética nos negócios	9			
A	Taxa crescimento população	9			
A	Existencia de fornecedores locais	9			
C	Lead time de importação	6			
R	Pagamento vs produtividade	5			
C	Pcs barreiras à entrada	3			
R	Controlo subornos/ luvas	3			
C	Qualidade dos portos	3			
R	Proc. inicio construção	3			
A	Procurement de tecnologia - estado	2			
C	Acesso a crédito	2			
A	Controlo da mortalidade	1			
C	Qualidade das estradas	1			
De 26 a 50			De 76 a 100		
C	Dívida pública	48	A	Existência profissionais CS	100
A	População	47	A	Aposta em energias limpas	89
C	Despesa pública	41	R	Concorrência intensidade baixa	89
C	Crescimento do PIB	37			
A	Taxa de literacia	36			
C	Legislação aplicável	33			
R	Part. pública empresas	33			
A	Esperança de vida	31			
C	Crescimento despesa	30			
C	Estabilidade política	27			

4.4.4. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - SUÉCIA



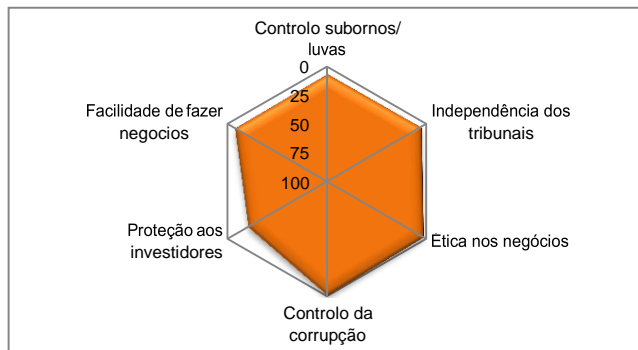
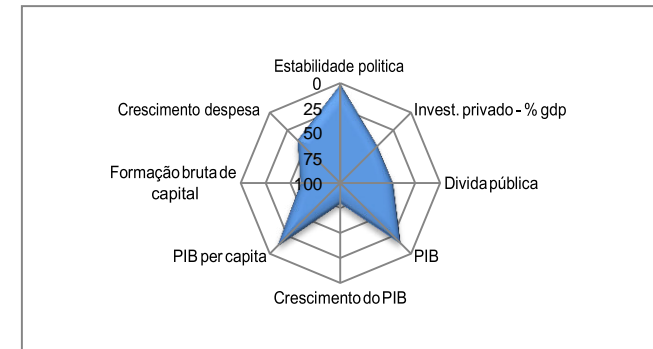
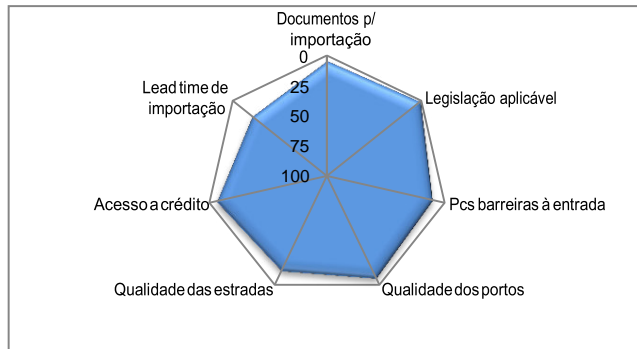
Atratividade – atratores específicos de mercado



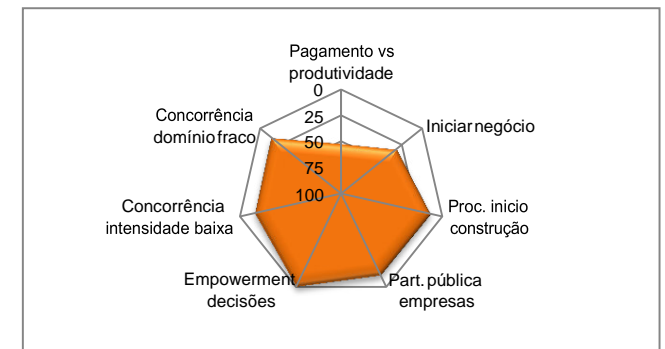
RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - SUÉCIA

4

Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



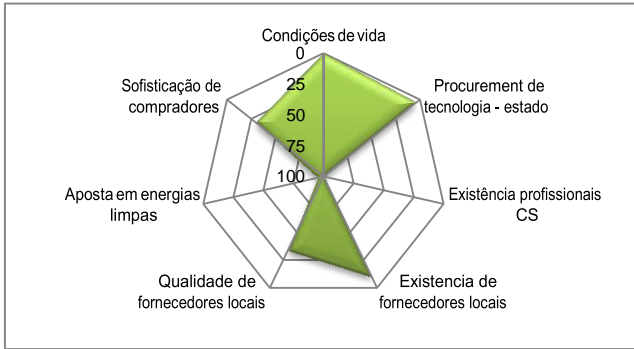
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

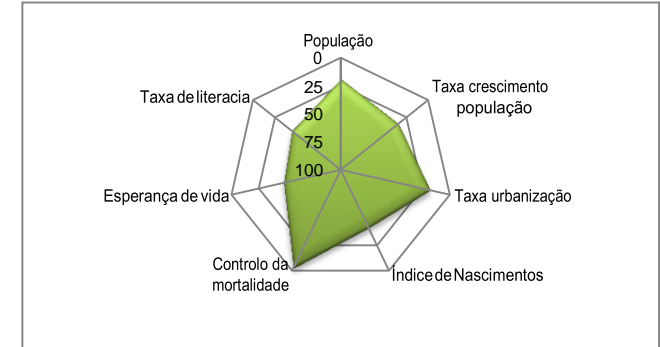
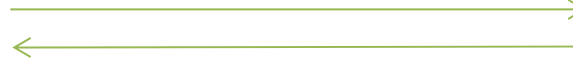
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - SUÉCIA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
A	Controlo da mortalidade	25	A	Índice de Nascimentos	75
R	Proteção aos investidores	21	C	Formação bruta de capital	61
C	Lead time de importação	21	A	Taxa crescimento população	60
R	Concorrência intensidade baixa	16	R	Pagamento vs produtividade	52
C	PIB	15			
A	Existência profissionais CS	15			
A	Procurement de tecnologia - estado	15			
A	Taxa urbanização	14			
R	Concorrência domínio fraco	14			
C	Qualidade das estradas	14			
R	Part. pública empresas	13			
R	Proc. início construção	13			
C	PIB per capita	11			
A	Taxa de literacia	11			
C	Pcs barreiras à entrada	11			
R	Facilidade de fazer negócios	7			
C	Qualidade dos portos	7			
C	Acesso a crédito	7			
R	Controlo subornos/ luvas	7			
R	Independência dos tribunais	6			
A	Qualidade de fornecedores locais	5			
A	Sofisticação de compradores	5			
A	Esperança de vida	5			
C	Documentos p/ importação	5			
R	Ética nos negócios	4			
R	Controlo da corrupção	1			
C	Legislação aplicável	1			
C	Estabilidade política	1			
R	Empowerment decisões	1			
A	Aposta em energias limpas	1			
A	Condições de vida	1			
De 26 a 50			De 76 a 100		
C	Invest. privado - % gdp	48	C	Crescimento do PIB	80
C	Dívida pública	48			
C	Crescimento despesa	39			
A	População	38			
R	Iniciar negócio	32			
A	Existência de fornecedores locais	29			

4.4.5. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ARÁBIA SAUDITA

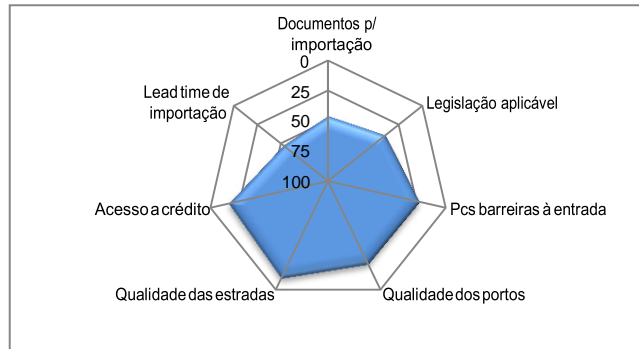


Atratividade – atratores específicos de mercado

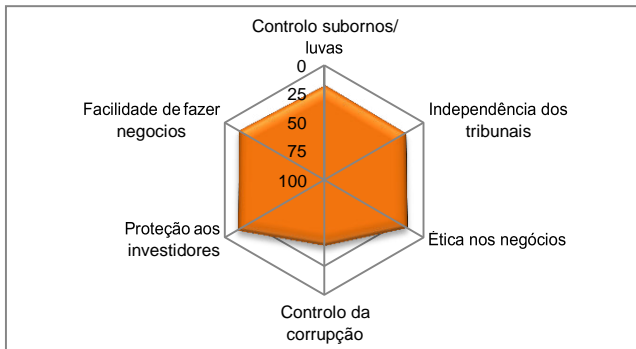
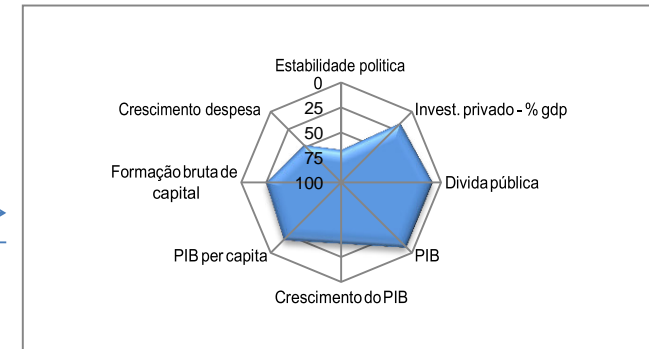


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - ARÁBIA SAUDITA

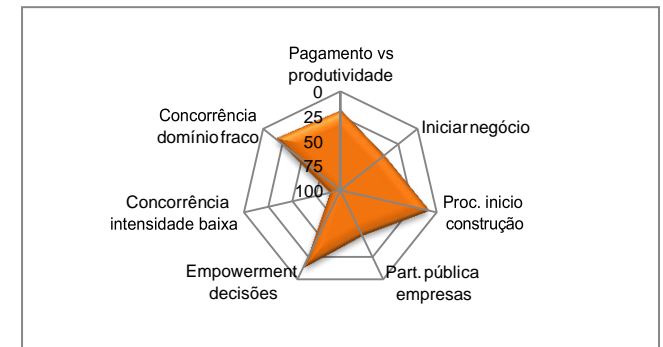
5



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



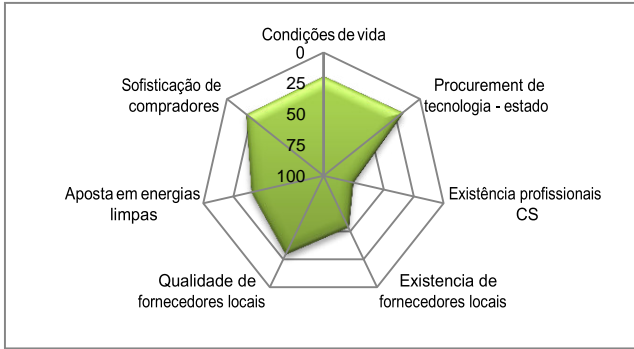
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

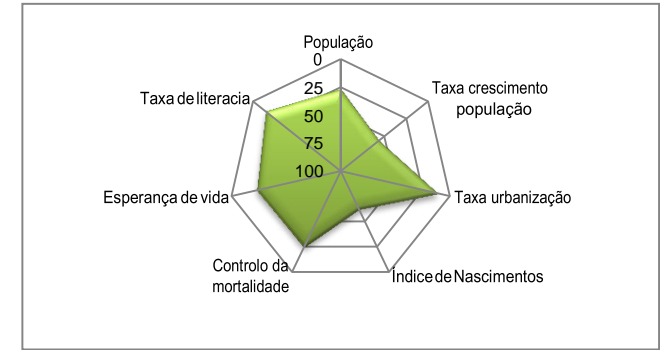
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - ARABIA SAUDITA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Despesa pública	25	C	Estabilidade política	67
C	Qualidade dos portos	24	C	Lead time de importação	53
C	Pcs barreiras à entrada	23			
R	Pagamento vs produtividade	20			
A	População	20			
C	PIB per capita	19			
R	Independência dos tribunais	19			
A	Taxa urbanização	19			
R	Controlo subornos/ luvas	18			
R	Ética nos negócios	18			
C	Invest. privado - % gdp	17			
C	Acesso a crédito	16			
R	Concorrência domínio fraco	16			
R	Empowerment decisões	14			
R	Facilidade de fazer negocios	14			
R	Proteção aos investidores	13			
C	Qualidade das estradas	11			
A	Existencia de fornecedores locais	10			
R	Proc. inicio construção	9			
C	PIB	9			
C	Divida pública	9			
A	Procurement de tecnologia - estado	4			
A	Controlo da mortalidade	3			
A	Condições de vida	0,4			
De 26 a 50			De 76 a 100		
R	Part. pública empresas	50	A	Existência profissionais CS	100
A	Esperança de vida	48	A	Aposta em energias limpas	95
C	Crescimento despesa	48	R	Concorrência intensidade baixa	89
C	Documentos p/ importação	47			
A	Taxa de literacia	45			
R	Iniciar negócio	44			
R	Controlo da corrupção	43			
A	Índice de Nascimentos	43			
C	Legislação aplicável	40			
C	Crescimento do PIB	39			
A	Taxa crescimento população	35			
A	Qualidade de fornecedores locais	34			
A	Sofisticação de compradores	30			

4.4.6. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - CHILE

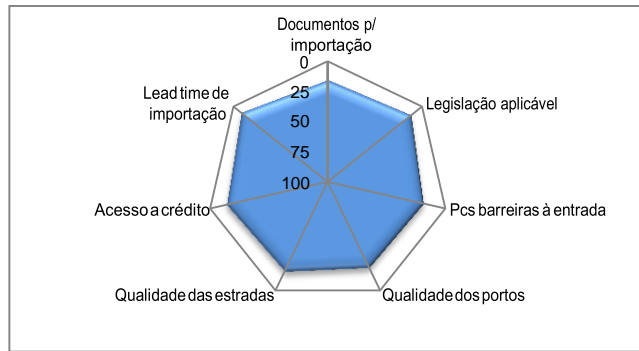


Atratividade – atractores específicos de mercado

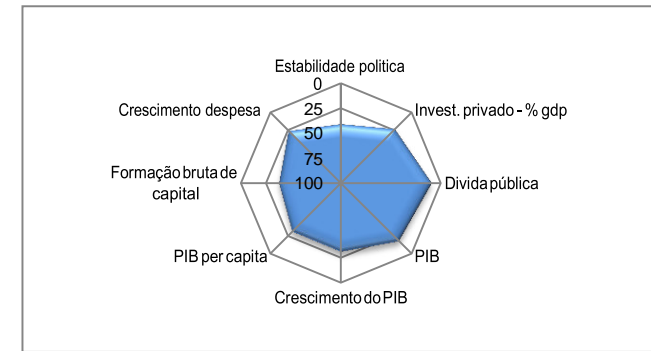


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - CHILE

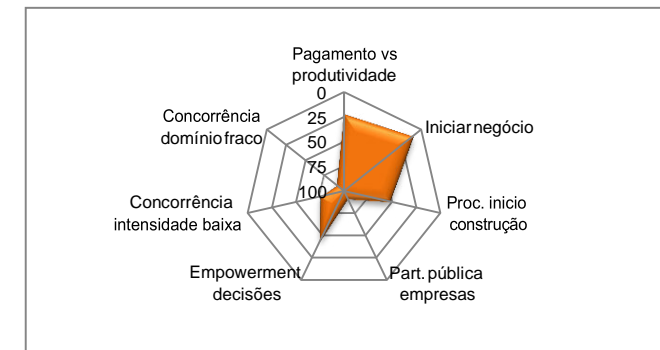
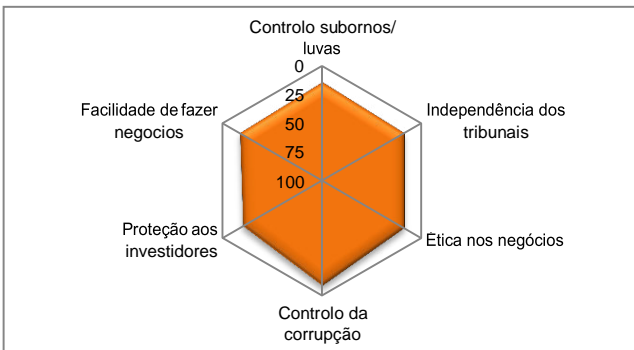
6



Contexto endógeno – atractores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



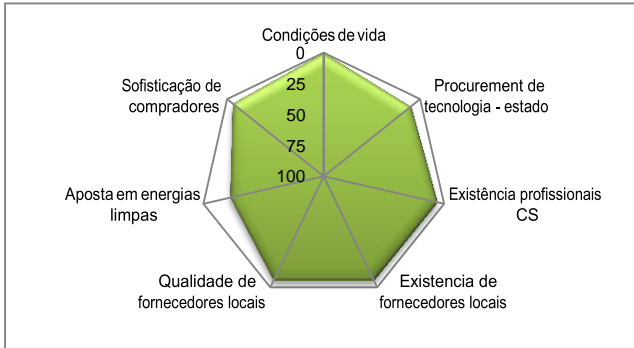
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

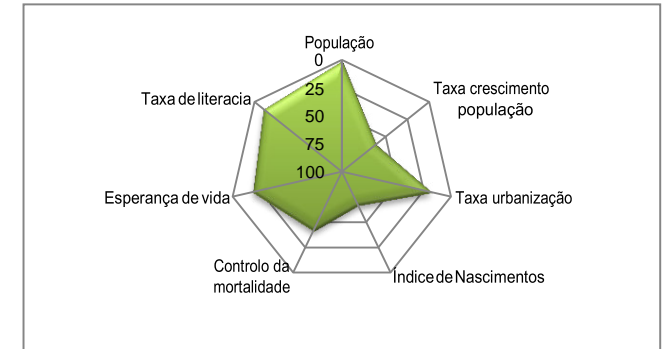
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - CHILE

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
A	Controlo da mortalidade	25	A	Índice de Nascimentos	63
C	Invest. privado - % gdp	24	A	Taxa crescimento população	56
A	Esperança de vida	23			
R	Pagamento vs produtividade	22			
C	Qualidade dos portos	22			
R	Proteção aos investidores	21			
A	Sofisticação de compradores	20			
A	Condições de vida	20			
C	Pcs barreiras à entrada	19			
C	PIB	19			
A	Procurement de tecnologia - estado	18			
C	Qualidade das estradas	18			
R	Independência dos tribunais	18			
R	Ética nos negócios	18			
R	Facilidade de fazer negocios	18			
C	Documentos p/ importação	16			
R	Controlo subornos/ luvas	15			
A	Taxa de literacia	15			
C	Acesso a crédito	14			
C	Legislação aplicável	12			
R	Iniciar negócio	12			
A	Taxa urbanização	11			
C	Divida pública	10			
R	Controlo da corrupção	9			
C	Lead time de importação	9			
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	Existencia de fornecedores locais	54	R	Part. pública empresas	92
R	Proc. inicio construção	53	R	Concorrência domínio fraco	91
R	Empowerment decisões	45	A	Existência profissionais CS	76
C	Estabilidade política	42	R	Concorrência intensidade baixa	76
A	Aposta em energias limpas	40			
C	Despesa pública	39			
C	Crescimento do PIB	32			
C	PIB per capita	32			
A	Qualidade de fornecedores locais	30			
A	População	27			
C	Crescimento despesa	27			

4.4.7. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

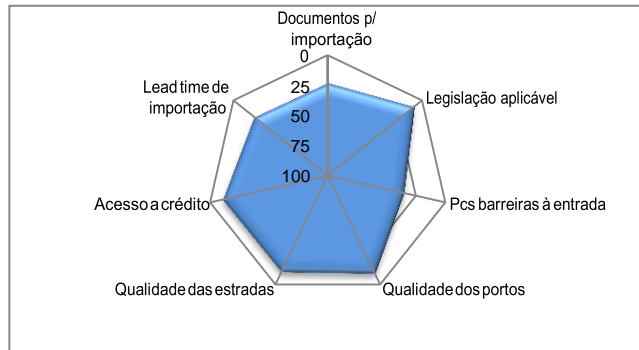


Atratividade – atratores específicos de mercado

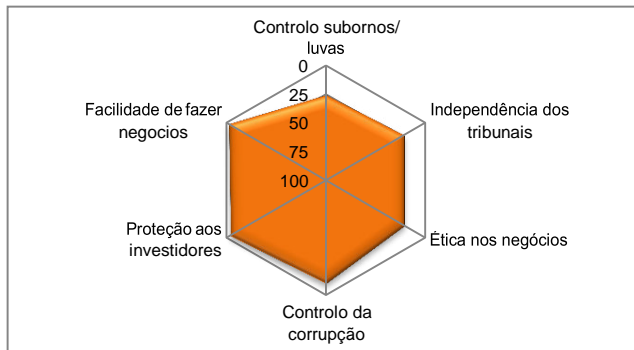
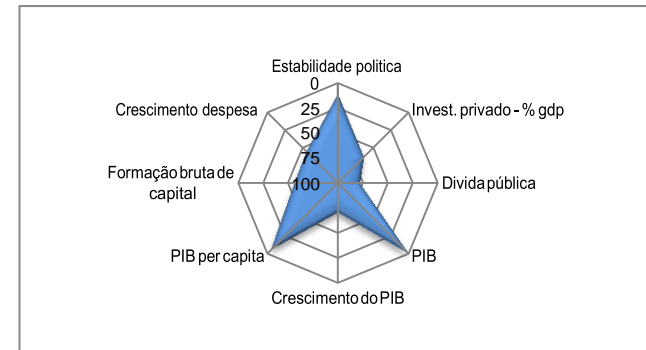


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

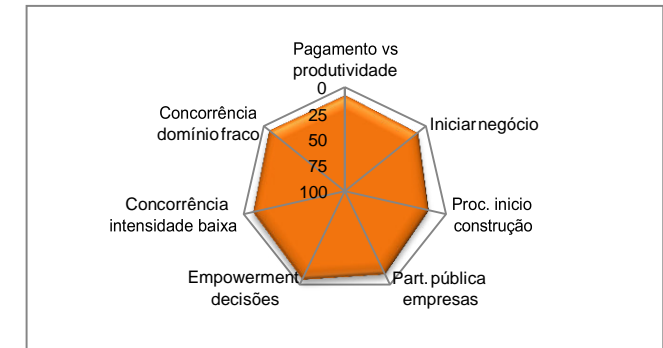
7



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



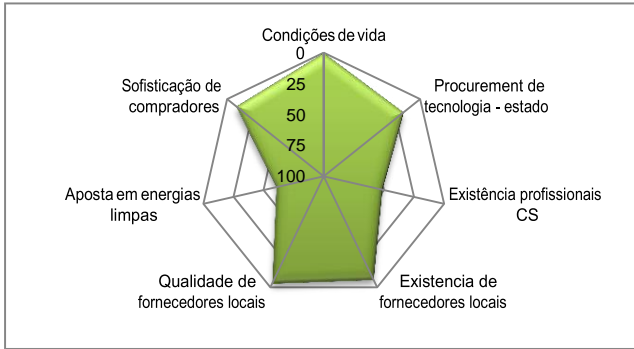
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

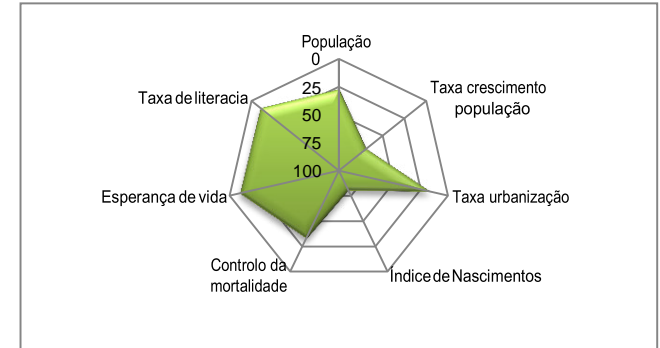
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Documentos p/ importação	24	C	Crescimento do PIB	71
C	Lead time de importação	23	A	Índice de Nascimentos	67
A	Aposta em energias limpas	23	C	Invest. privado - % gdp	64
R	Independência dos tribunais	22	A	Taxa crescimento população	61
R	Ética nos negócios	22	C	Formação bruta de capital	57
A	Esperança de vida	19	C	Crescimento despesa	56
A	Taxa urbanização	18			
R	Proc. início construção	18			
C	Qualidade das estradas	12			
R	Part. pública empresas	12			
C	Acesso a crédito	11			
R	Controlo da corrupção	11			
C	Estabilidade política	11			
A	Taxa de literacia	11			
C	Qualidade dos portos	11			
R	Iniciar negócio	11			
A	Procurement de tecnologia - estado	10			
R	Concorrência intensidade baixa	9			
C	Legislação aplicável	9			
R	Pagamento vs produtividade	8			
A	Existência de fornecedores locais	7			
A	Qualidade de fornecedores locais	7			
R	Concorrência domínio fraco	7			
C	PIB per capita	6			
A	Sofisticação de compradores	6			
R	Empowerment decisões	6			
A	Existência profissionais CS	6			
R	Proteção aos investidores	4			
R	Facilidade de fazer negocios	2			
A	População	2			
A	Condições de vida	0			
C	PIB	0			
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	Controlo da mortalidade	42	C	Divida pública	78
C	Pcs barreiras à entrada	36			
R	Controlo subornos/ luvas	26			

4.4.8. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - HOLANDA

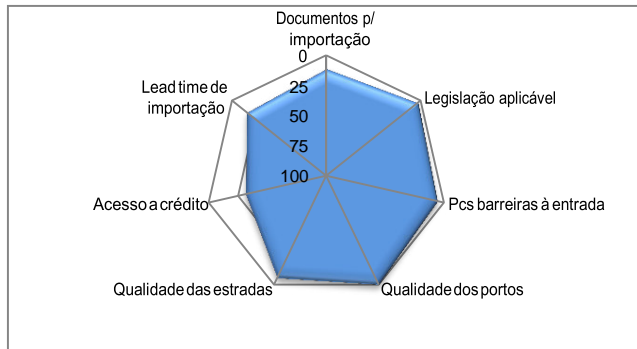


Atratividade – atratores específicos de mercado

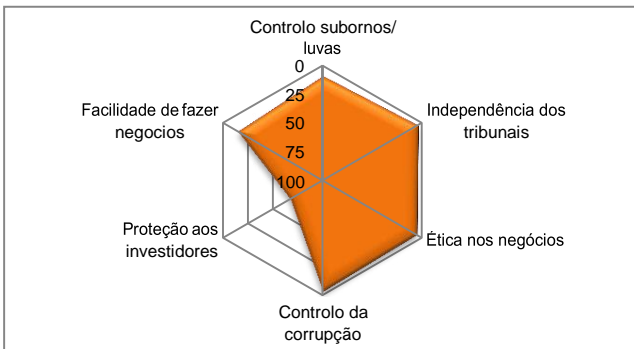
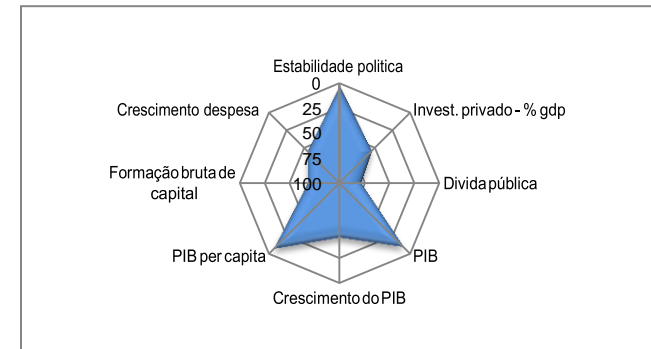


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - HOLANDA

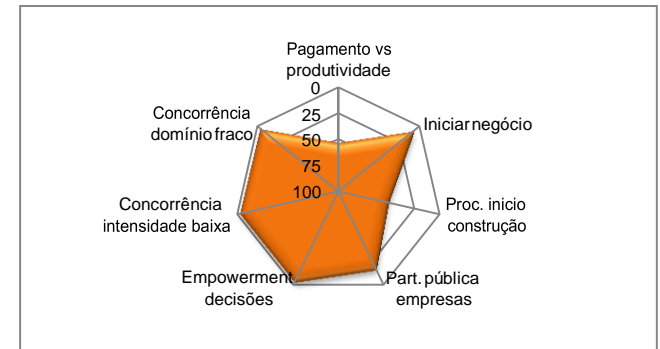
8



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



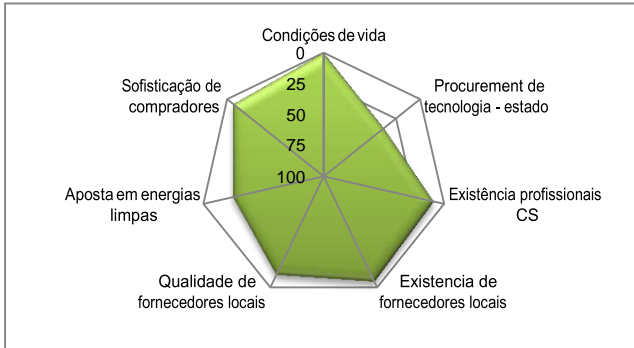
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

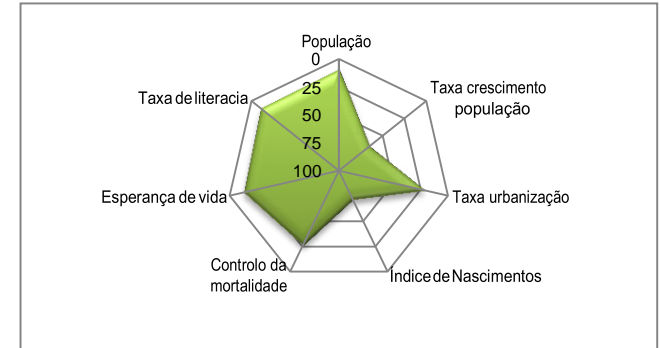
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - HOLANDA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
A	Procurement de tecnologia - estado	18	A	Taxa crescimento população	69
A	Taxa urbanização	17	C	Formação bruta de capital	69
R	Part. pública empresas	17	R	Proteção aos investidores	68
C	Lead time de importação	16	A	Aposta em energias limpas	61
R	Facilidade de fazer negocios	15	C	Crescimento despesa	55
C	Documentos p/ importação	11	C	Invest. privado - % gdp	55
A	Taxa de literacia	11	R	Pagamento vs produtividade	53
C	PIB	10	A	Existência profissionais CS	52
A	Esperança de vida	10	R	Proc. inicio construção	51
A	Sofisticação de compradores	9			
R	Controlo subornos/ luvas	9			
C	PIB per capita	8			
A	Existencia de fornecedores locais	7			
R	Iniciar negócio	7			
C	Qualidade das estradas	7			
C	Pcs barreiras à entrada	6			
R	Ética nos negócios	6			
R	Independência dos tribunais	5			
A	Qualidade de fornecedores locais	4			
R	Concorrência domínio fraco	4			
R	Controlo da corrupção	4			
C	Estabilidade política	4			
R	Empowerment decisões	3			
R	Concorrência intensidade baixa	3			
C	Legislação aplicável	3			
C	Qualidade dos portos	1			
A	Condições de vida	0			
De 26 a 50			De 76 a 100		
C	Crescimento do PIB	46	A	Índice de Nascimentos	81
A	Controlo da mortalidade	33	C	Divida pública	79
C	Acesso a crédito	32			
A	População	28			

4.4.9. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - REINO UNIDO

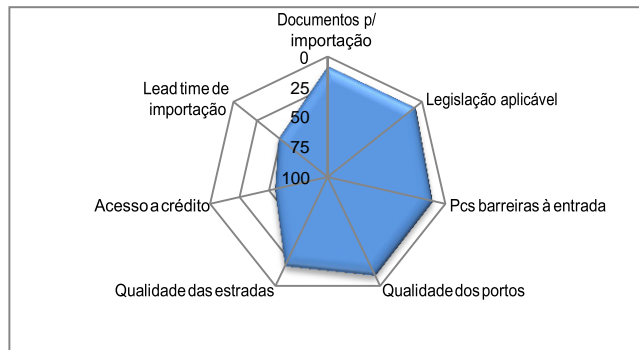


Atratividade – atratores específicos de mercado

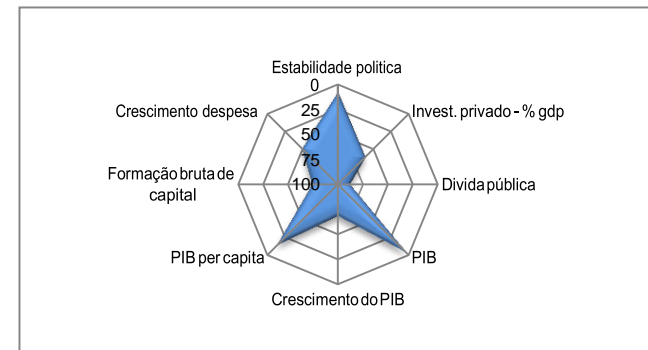


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - REINO UNIDO

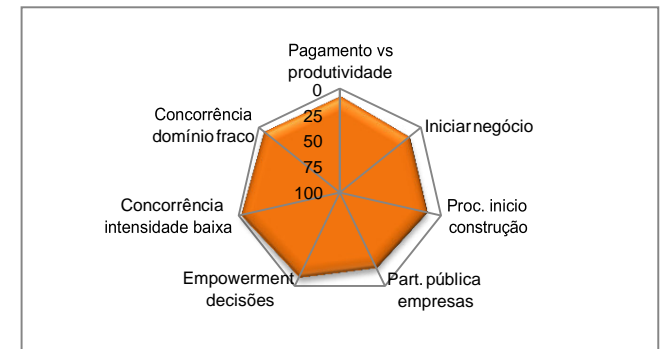
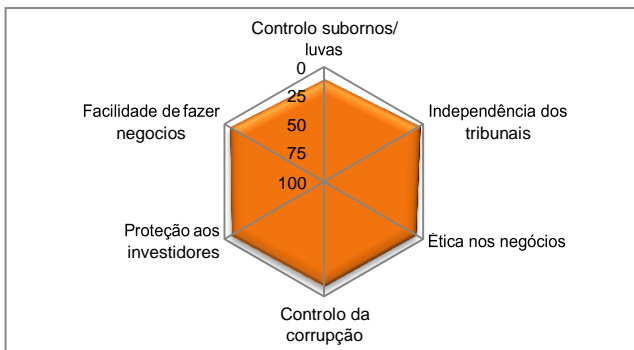
9



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



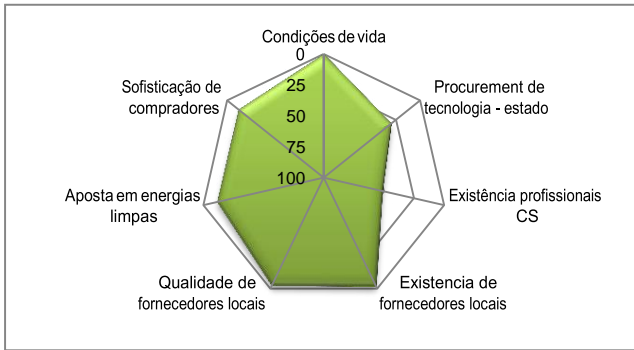
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

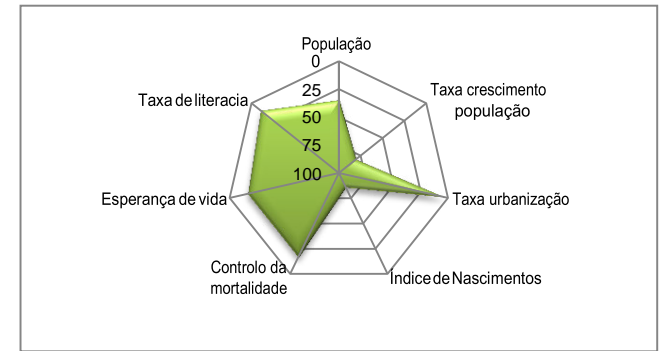
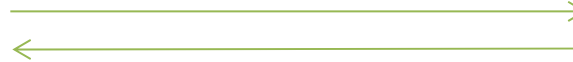
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - REINO UNIDO

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
A	Aposta em energias limpas	25	C	Formação bruta de capital	75
A	Taxa urbanização	21	A	Índice de Nascimentos	71
R	Part. pública empresas	20	C	Crescimento do PIB	69
C	Qualidade das estradas	19	A	Taxa crescimento população	65
C	PIB per capita	15	C	Invest. privado - % gdp	62
R	Iniciar negócio	15	C	Acesso a crédito	55
R	Proc. início construção	14			
A	Esperança de vida	13			
A	Qualidade de fornecedores locais	12			
C	Pcs barreiras à entrada	11			
A	Taxa de literacia	11			
R	Controlo subornos/ luvax	11			
C	Qualidade dos portos	10			
A	População	10			
R	Controlo da corrupção	10			
R	Empowerment decisões	9			
A	Existência profissionais CS	9			
R	Ética nos negócios	8			
C	Estabilidade política	8			
C	Documentos p/ importação	8			
C	Legislação aplicável	8			
R	Pagamento vs produtividade	7			
A	Sofisticação de compradores	7			
R	Proteção aos investidores	7			
A	Existencia de fornecedores locais	6			
R	Concorrência domínio fraco	6			
R	Facilidade de fazer negocios	5			
R	Independência dos tribunais	4			
C	PIB	4			
R	Concorrência intensidade baixa	2			
A	Condições de vida	1			
De 26 a 50			De 76 a 100		
C	Crescimento despesa	50	C	Divida pública	88
C	Lead time de importação	48			
A	Procurement de tecnologia - estado	38			
A	Controlo da mortalidade	26			

4.4.10. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - BÉLGICA

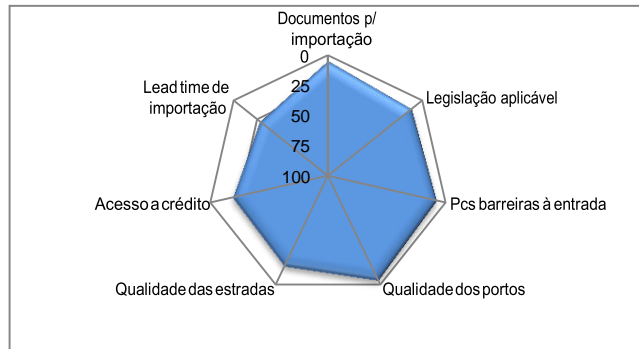


Atratividade – atractores específicos de mercado

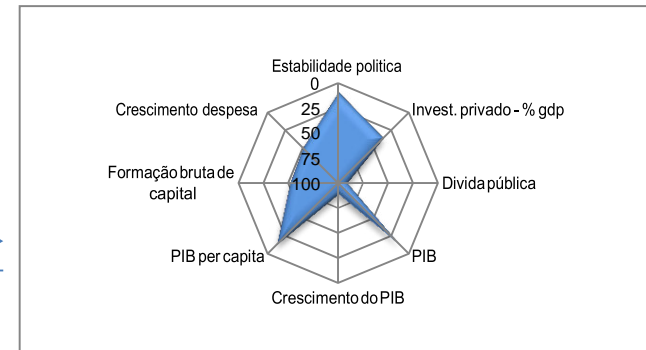


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - BÉLGICA

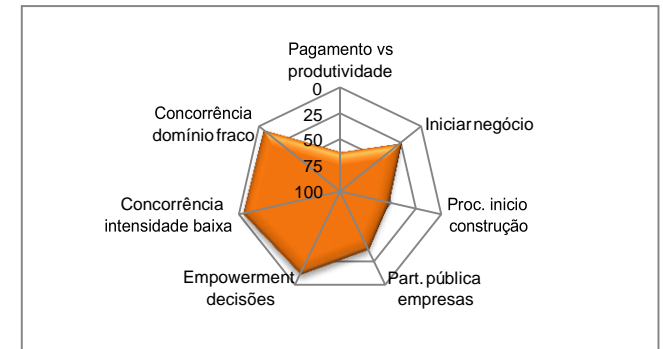
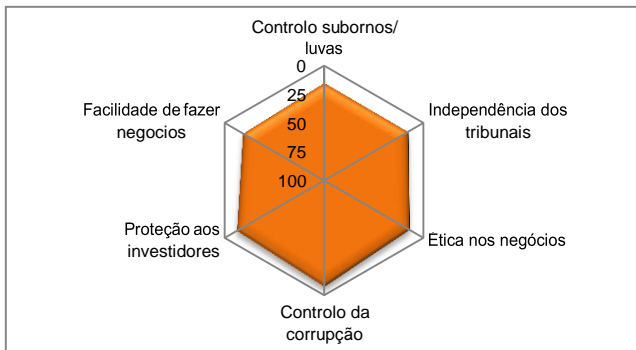
10



Contexto endógeno – atractores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



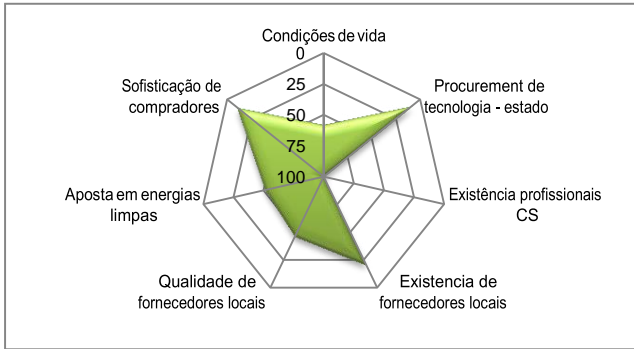
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

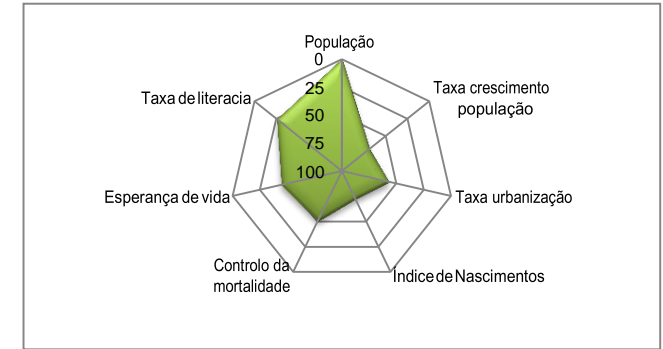
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - BÉLGICA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Acesso a crédito	20	R	Pagamento vs produtividade	62
R	Facilidade de fazer negocios	19	R	Proc. início construção	53
C	Qualidade das estradas	18	C	Formação bruta de capital	52
A	Controlo da mortalidade	17	A	Existência profissionais CS	52
A	Esperança de vida	17			
R	Independência dos tribunais	16			
R	Controlo subornos/ luvas	16			
R	Ética nos negócios	15			
C	PIB	14			
C	PIB per capita	14			
R	Proteção aos investidores	13			
A	Sofisticação de compradores	12			
A	Aposta em energias limpas	12			
C	Legislação aplicável	12			
R	Empowerment decisões	11			
A	Taxa de literacia	11			
C	Estabilidade politica	9			
C	Pcs barreiras à entrada	8			
R	Controlo da corrupção	8			
C	Documentos p/ importação	5			
R	Concorrência domínio fraco	5			
C	Qualidade dos portos	5			
A	Taxa urbanização	4			
R	Concorrência intensidade baixa	4			
A	Qualidade de fornecedores locais	3			
A	Existencia de fornecedores locais	3			
A	Condições de vida	1			
De 26 a 50			De 76 a 100		
C	Crescimento despesa	50	C	Dívida pública	91
R	Part. pública empresas	38	C	Crescimento do PIB	89
C	Invest. privado - % gdp	37	A	Índice de Nascimentos	86
A	População	35	A	Taxa crescimento população	81
A	Procurement de tecnologia - estado	30			
C	Lead time de importação	28			
R	Iniciar negócio	26			

4.4.11. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - CHINA



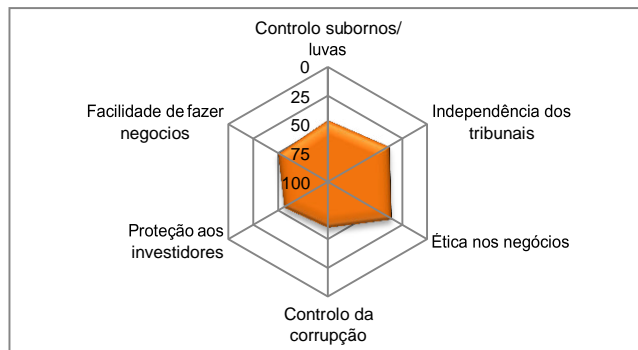
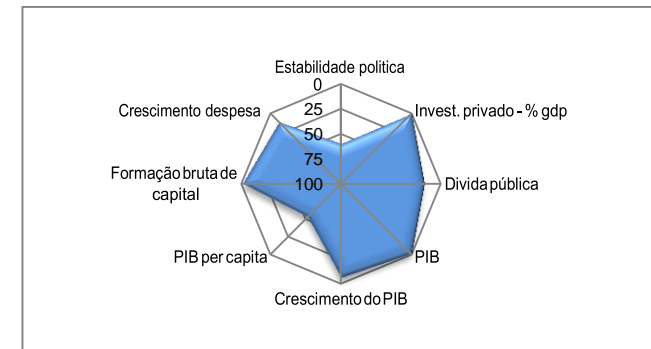
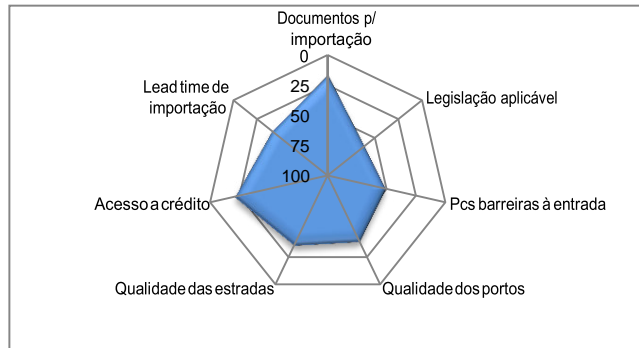
Atratividade – atratores específicos de mercado



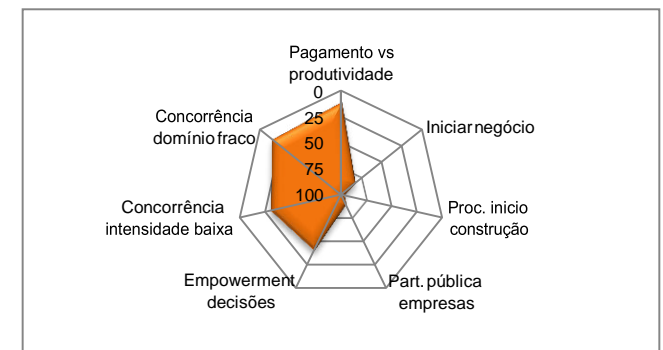
RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - CHINA

11

Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



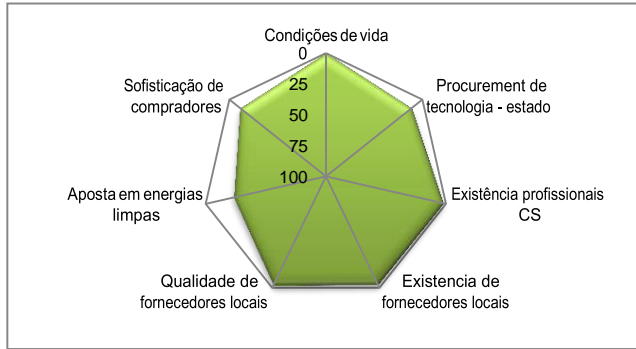
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

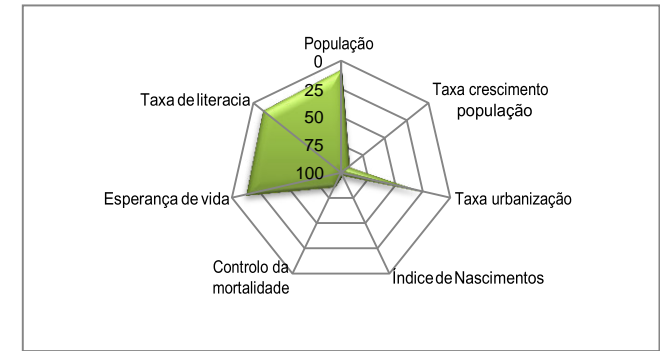
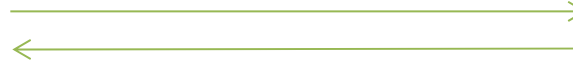
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - CHINA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Acesso a crédito	22	A	Índice de Nascimentos	73
A	Existencia de fornecedores locais	21	A	Taxa crescimento população	68
C	Divida pública	17	C	Legislação aplicável	61
C	Documentos p/ importação	17	R	Controlo da corrupção	61
R	Concorrência domínio fraco	16	C	Estabilidade política	60
C	Crescimento despesa	13	A	Condições de vida	58
R	Pagamento vs produtividade	11	A	Taxa urbanização	57
A	Sofisticação de compradores	11	R	Proteção aos investidores	57
A	Procurement de tecnologia - estado	9	C	PIB per capita	53
C	Crescimento do PIB	6	A	Aposta em energias limpas	52
C	Formação bruta de capital	2	C	Pcs barreiras à entrada	51
C	Invest. privado - % gdp	1	A	Controlo da mortalidade	51
C	PIB	1	R	Facilidade de fazer negocios	51
A	População	1			
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	Qualidade de fornecedores locais	47	A	Existência profissionais CS	100
R	Controlo subornos/ luvas	46	R	Proc. início construção	97
A	Esperança de vida	45	R	Part. pública empresas	90
C	Lead time de importação	41	R	Iniciar negócio	83
R	Empowerment decisões	41			
C	Qualidade dos portos	40			
R	Independência dos tribunais	39			
C	Qualidade das estradas	36			
R	Ética nos negócios	36			
R	Concorrência intensidade baixa	31			
A	Taxa de literacia	26			

4.4.12. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ALEMANHA

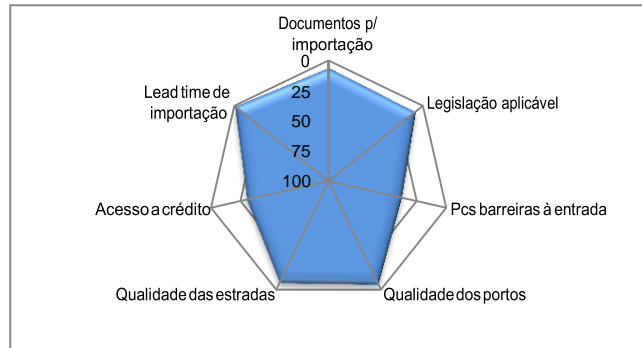


Atratividade – atratores específicos de mercado

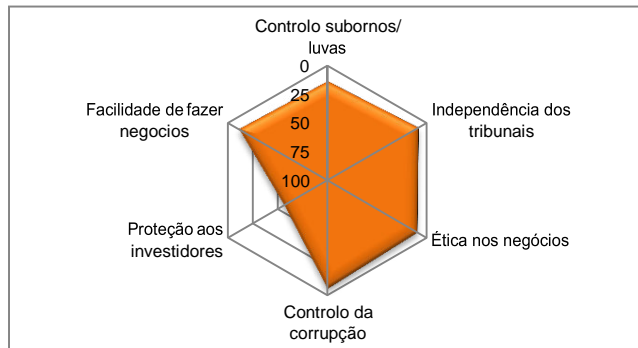
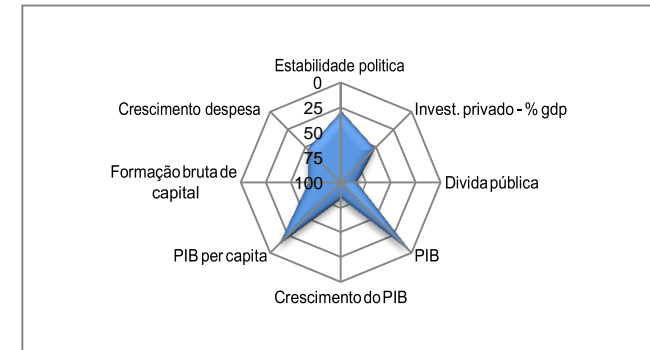


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - ALEMANHA

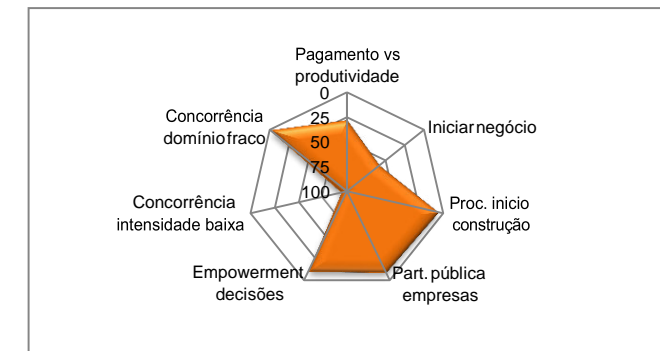
13



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



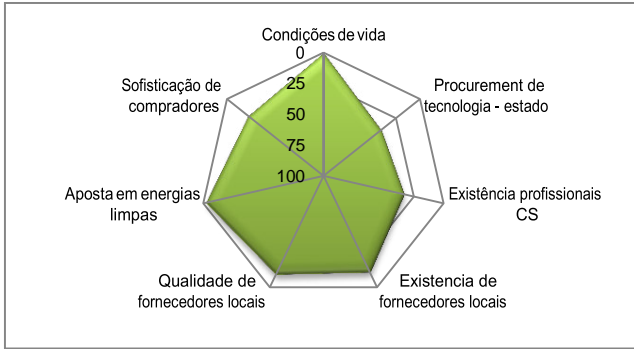
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

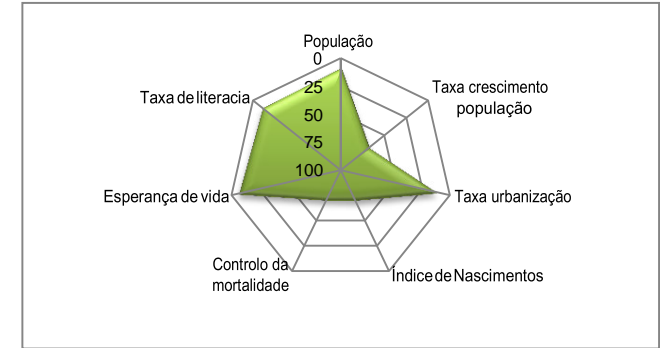
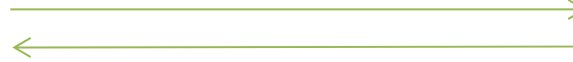
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - ALEMANHA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
A	Aposta em energias limpas	24	C	Despesa pública	67
R	Controlo subornos/ luvas	14	R	Iniciar negócio	58
C	PIB per capita	13	R	Proteção aos investidores	57
A	Esperança de vida	13			
A	Procurement de tecnologia - estado	11			
A	Sofisticação de compradores	11			
R	Facilidade de fazer negocios	11			
R	Empowerment decisões	11			
A	Taxa de literacia	10			
R	Ética nos negócios	10			
R	Part. pública empresas	10			
R	Independência dos tribunais	9			
C	Legislação aplicável	8			
A	População	8			
C	Qualidade das estradas	7			
R	Controlo da corrupção	7			
C	Documentos p/ importação	6			
R	Proc. inicio construção	6			
C	Qualidade dos portos	6			
A	Existencia de fornecedores locais	3			
A	Existência profissionais CS	3			
A	Qualidade de fornecedores locais	3			
C	PIB	3			
R	Concorrência domínio fraco	1			
C	Lead time de importação	1			
A	Condições de vida	0			
De 26 a 50			De 76 a 100		
C	Invest. privado-%gdp	53	A	Índice de Nascimentos	98
C	Crescimento despesa	52	R	Concorrência intensidade baixa	94
C	Pcs barreiras à entrada	39	A	Taxa crescimento população	91
C	Acesso a crédito	31	A	Controlo da mortalidade	87
C	Estabilidade política	29	C	Dívida pública	84
R	Pagamento vs produtividade	28	C	Crescimento do PIB	84
A	Taxa urbanização	26			

4.4.13. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - FRANÇA

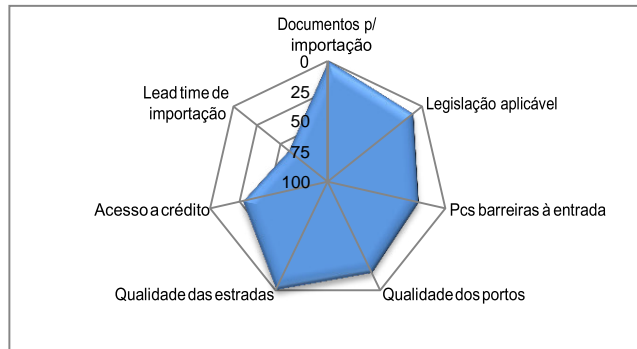


Atratividade – atratores específicos de mercado

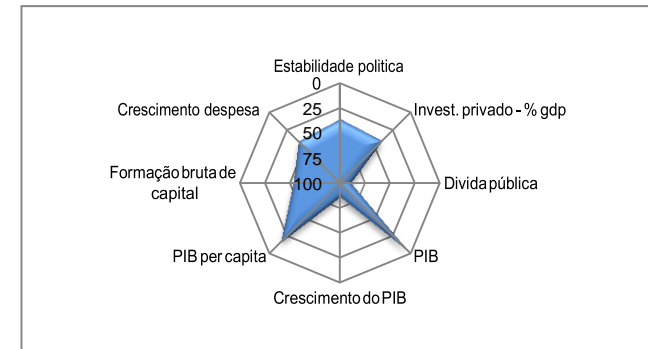


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - FRANÇA

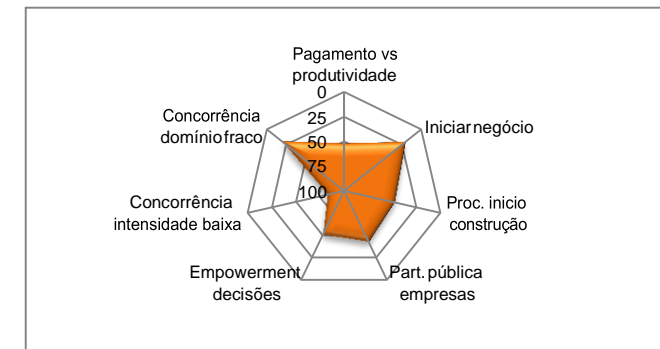
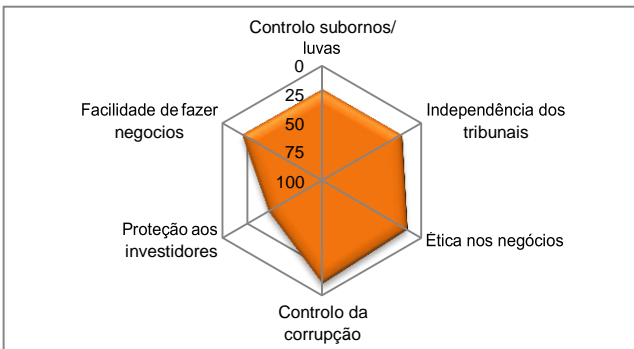
14



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



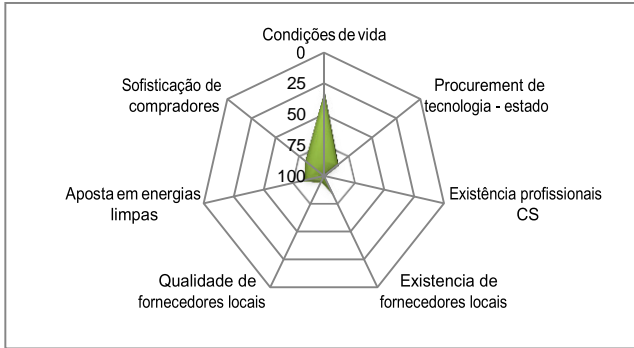
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

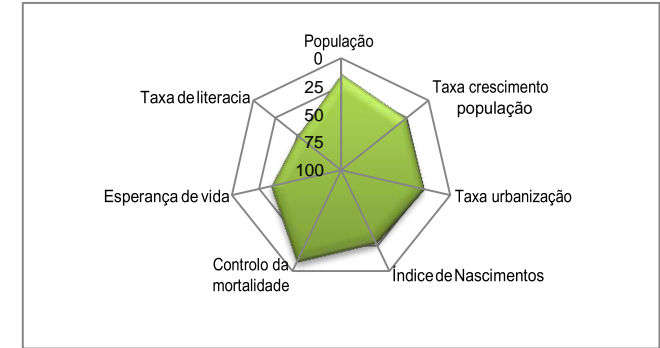
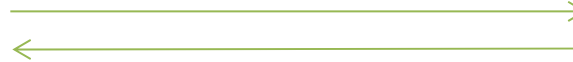
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - FRANÇA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Pcs barreiras à entrada	24	A	Controlo da mortalidade	72
A	Sofisticação de compradores	22	A	Índice de Nascimentos	71
R	Iniciar negócio	22	A	Taxa crescimento população	68
R	Independência dos tribunais	21	C	Lead time de importação	59
R	Concorrência domínio fraco	20	C	Despesa pública	54
R	Controlo subornos/ luvas	20	R	Pagamento vs produtividade	53
R	Facilidade de fazer negocios	20	R	Empowerment decisões	51
C	PIB per capita	17			
C	Qualidade dos portos	17			
R	Ética nos negócios	16			
A	Existencia de fornecedores locais	14			
A	Taxa urbanização	12			
A	Qualidade de fornecedores locais	11			
A	Taxa de literacia	11			
R	Controlo da corrupção	10			
C	Legislação aplicável	10			
A	População	9			
A	Esperança de vida	7			
C	PIB	4			
A	Aposta em energias limpas	3			
C	Qualidade das estradas	1			
C	Documentos p/ importação	0,5			
A	Condições de vida	0,4			
De 26 a 50			De 76 a 100		
R	Proc. inicio construção	48	C	Divida pública	89
R	Proteção aos investidores	47	C	Crescimento do PIB	86
R	Part. pública empresas	43	R	Concorrência intensidade baixa	83
C	Crescimento despesa	42			
C	Invest. privado - % gdp	41			
A	Procurement de tecnologia - estado	41			
C	Estabilidade politica	37			
A	Existência profissionais CS	33			
C	Acesso a crédito	28			

4.4.14. POTENCIAL COMPARADO-INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ARGÉLIA

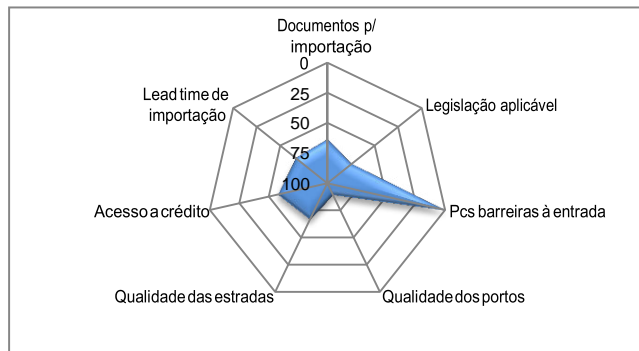


Atratividade – atratores específicos de mercado

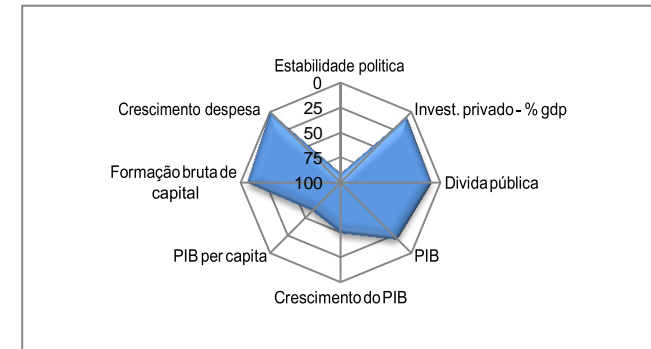


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - ARGÉLIA

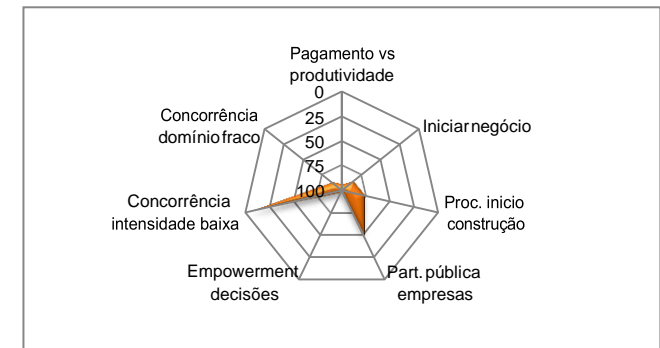
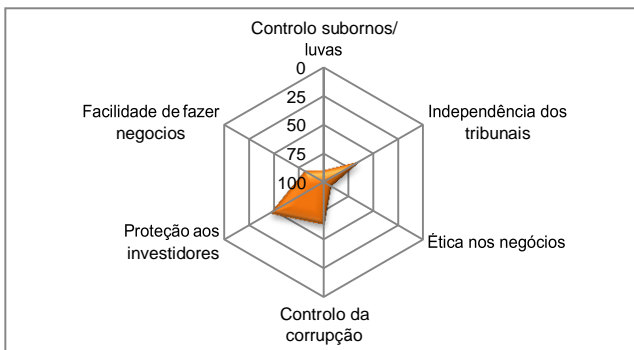
16



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



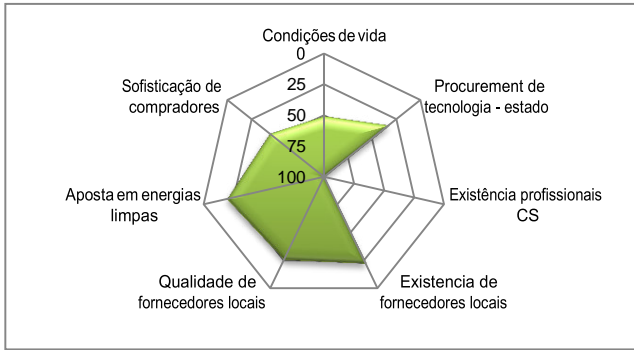
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

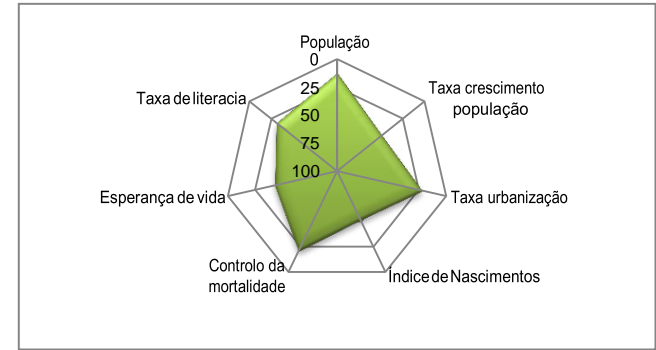
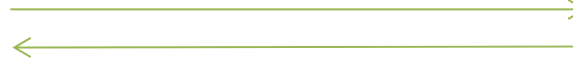
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - ARGÉLIA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
A	Taxa urbanização	25	C	Legislação aplicável	75
C	PIB	21	C	Qualidade das estradas	67
A	População	14	C	Lead time de importação	67
A	Controlo da mortalidade	9	C	Documentos p/ importação	64
C	Dívida pública	9	R	Independência dos tribunais	64
C	Invest. privado - % gdp	7	R	Controlo da corrupção	64
C	Despesa pública	7	C	PIB per capita	61
R	Concorrência intensidade baixa	5	C	Acesso a crédito	58
C	Crescimento despesa	0,4	A	Taxa de literacia	51
C			C	Pcs barreiras à entrada	51
De 26 a 50			De 76 a 100		
C	Crescimento do PIB	50	A	Existência profissionais CS	100
R	Part. pública empresas	50	R	Empowerment decisões	97
R	Proteção aos investidores	47	A	Qualidade de fornecedores locais	95
A	Esperança de vida	36	R	Pagamento vs produtividade	95
A	Condições de vida	32	R	Ética nos negócios	93
A	Índice de Nascimentos	28	C	Estabilidade política	91
A	Taxa crescimento população	26	R	Controlo subornos/ luvas	90
			C	Qualidade dos portos	89
			R	Concorrência domínio fraco	88
			R	Iniciar negócio	86
			A	Procurement de tecnologia - estado	86
			A	Aposta em energias limpas	83
			A	Existencia de fornecedores locais	83
			R	Facilidade de fazer negocios	81
			A	Sofisticação de compradores	80
			R	Proc. inicio construção	77

4.4.15. POTENCIAL COMPARADO-INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - COLÔMBIA



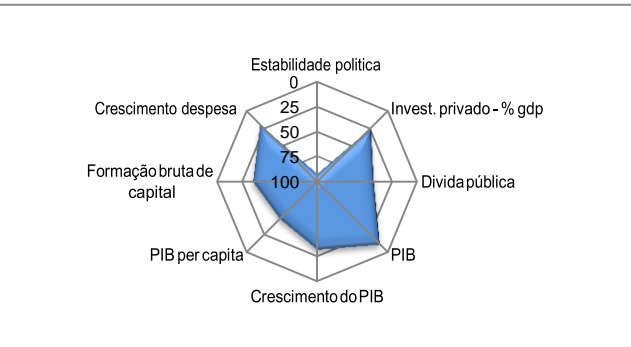
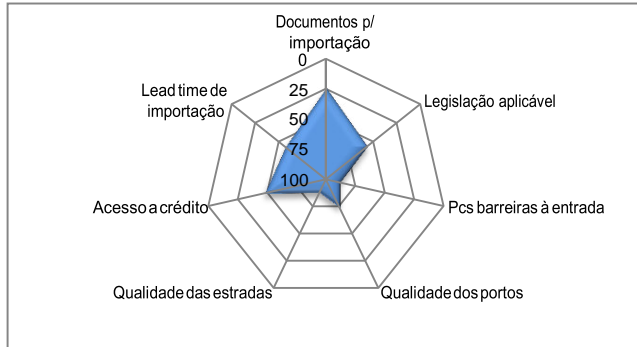
Atratividade – atratores específicos de mercado



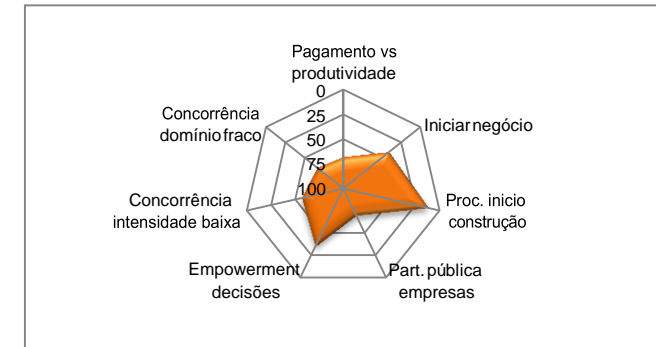
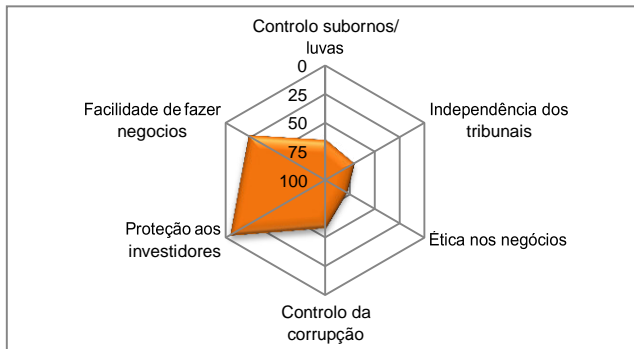
RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - COLÔMBIA

19

Contexto endógeno – atratores globais



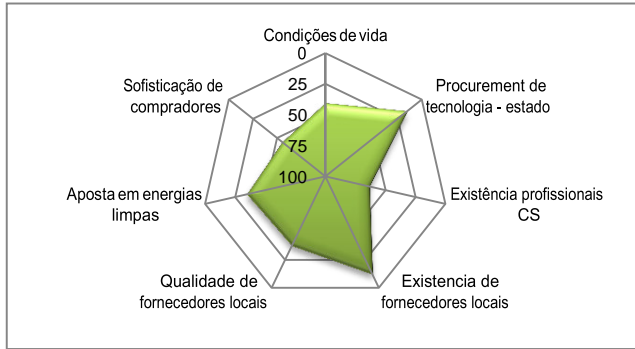
Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



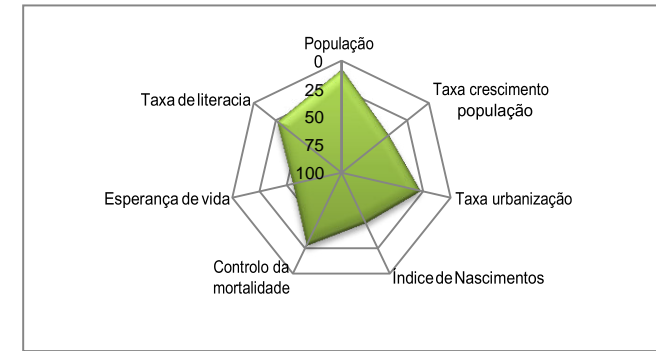
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - COLÔMBIA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Invest. privado - % gdp	25	C	Qualidade dos portos	74
C	Documentos p/ importação	25	R	Independência dos tribunais	72
A	Taxa urbanização	23	R	Part. pública empresas	70
R	Facilidade de fazer negócios	23	R	Pagamento vs produtividade	69
A	Existência de fornecedores locais	22	R	Concorrência domínio fraco	67
A	Controlo da mortalidade	21	R	Controlo subornos/ luvas	66
C	Crescimento despesa	20	R	Controlo da corrupção	59
A	Aposta em energias limpas	20	R	Concorrência intensidade baixa	57
C	PIB	13	C	Lead time de importação	57
R	Proc. início construção	13	C	Legislação aplicável	57
A	População	13	A	Índice de Nascimentos	52
R	Proteção aos investidores	4	A	Condições de vida	51
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	Taxa crescimento população	49	A	Existência profissionais CS	100
C	PIB per capita	48	C	Estabilidade política	92
C	Acesso a crédito	48	C	Pcs barreiras à entrada	89
C	Divida pública	44	C	Qualidade das estradas	88
A	Sofisticação de compradores	44	R	Ética nos negócios	79
A	Esperança de vida	43			
R	Iniciar negócio	42			
C	Despesa pública	37			
R	Empowerment decisões	36			
A	Procurement de tecnologia - estado	33			
C	Crescimento do PIB	33			
A	Taxa de literacia	31			
A	Qualidade de fornecedores locais	26			

4.4.1.6. POTENCIAL COMPARADO-INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - TURQUIA

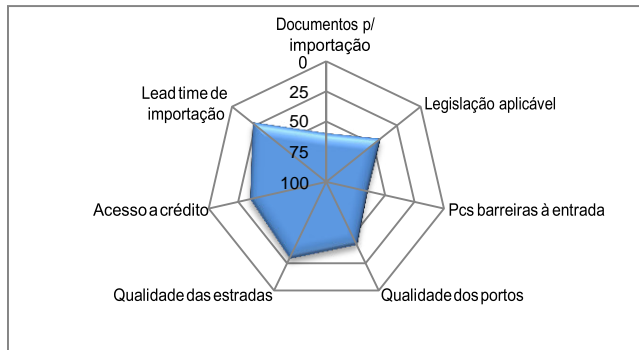


Atratividade – atratores específicos de mercado

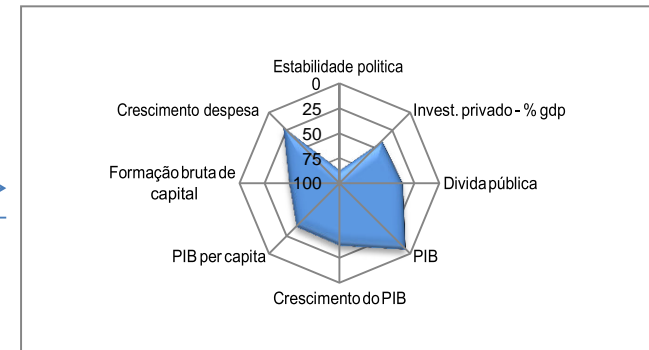


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - TURQUIA

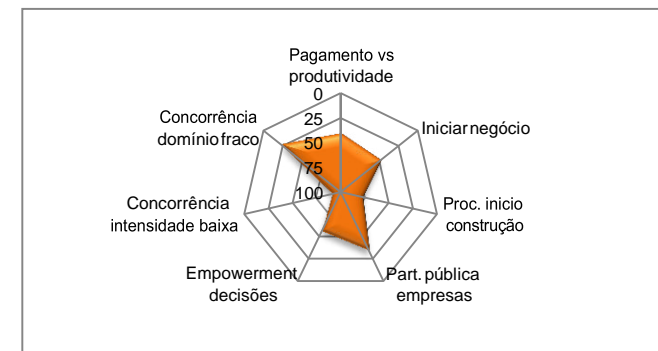
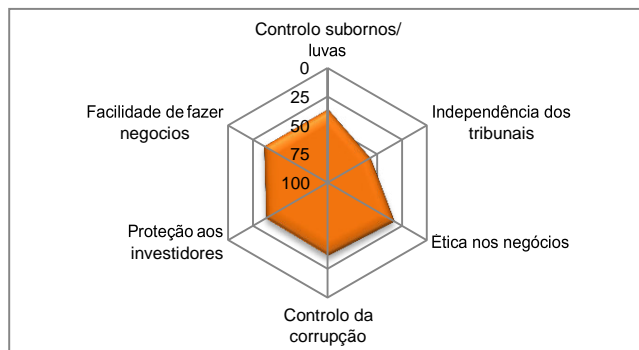
20



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



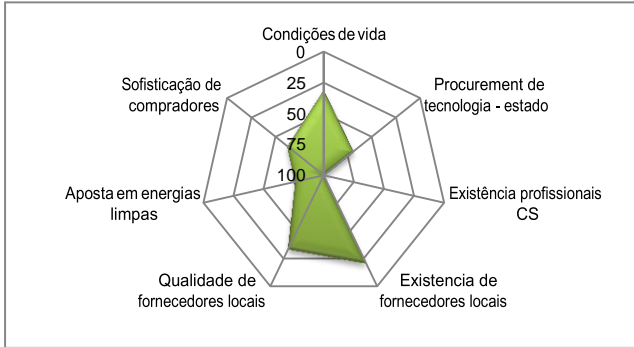
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

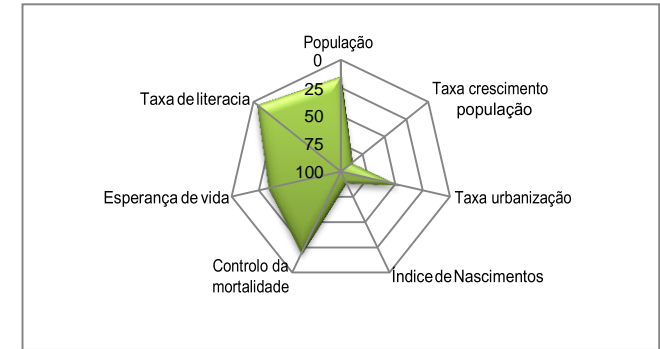
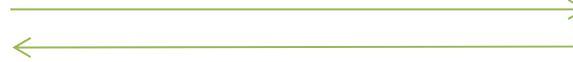
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - TURQUIA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
R	Concorrência domínio fraco	24	C	Pcs barreiras à entrada	66
C	Lead time de importação	22	A	Existência profissionais CS	64
C	Crescimento despesa	21	C	Documentos p/ importação	60
A	Procurement de tecnologia - estado	16	R	Independência dos tribunais	57
A	Existencia de fornecedores locais	12	R	Empowerment decisões	57
C	PIB	7	A	Esperança de vida	56
A	População	7	A	Sofisticação de compradores	55
A			A	Índice de Nascimentos	51
De 26 a 50			De 76 a 100		
C	Despesa pública	50	R	Concorrência intensidade baixa	91
R	Iniciar negócio	49	C	Estabilidade política	87
A	Taxa crescimento população	46	R	Proc. início construção	78
C	Legislação aplicável	43			
C	Qualidade dos portos	43			
R	Pagamento vs produtividade	41			
A	Condições de vida	41			
C	Invest. privado - % gdp	40			
C	PIB per capita	39			
R	Proteção aos investidores	39			
C	Crescimento do PIB	38			
A	Qualidade de fornecedores locais	38			
C	Divida pública	37			
R	Controlo da corrupção	37			
R	Facilidade de fazer negocios	36			
R	Controlo subornos/ luvas	36			
C	Acesso a crédito	35			
A	Aposta em energias limpas	35			
R	Part. pública empresas	35			
R	Ética nos negócios	34			
C	Qualidade das estradas	30			
A	Controlo da mortalidade	28			
A	Taxa urbanização	28			
A	Taxa de literacia	26			

4.4.17. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - POLÓNIA

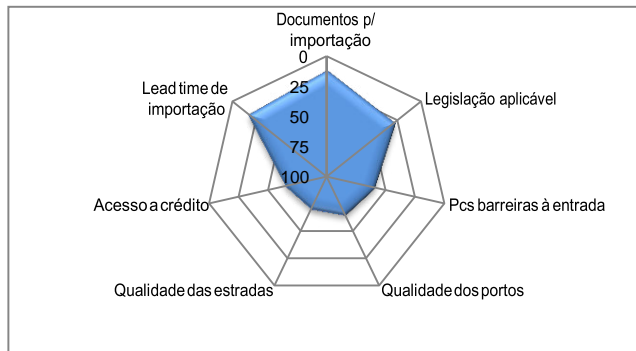


Atratividade – atratores específicos de mercado

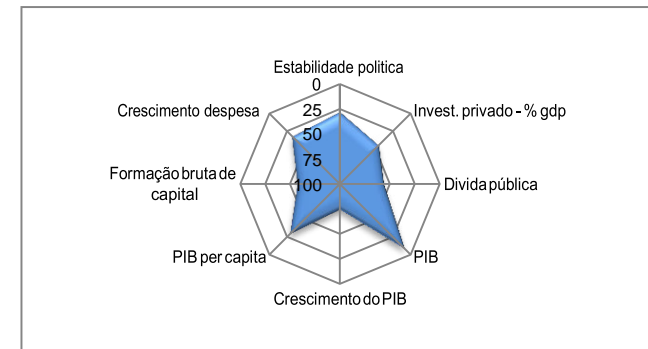


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - POLÓNIA

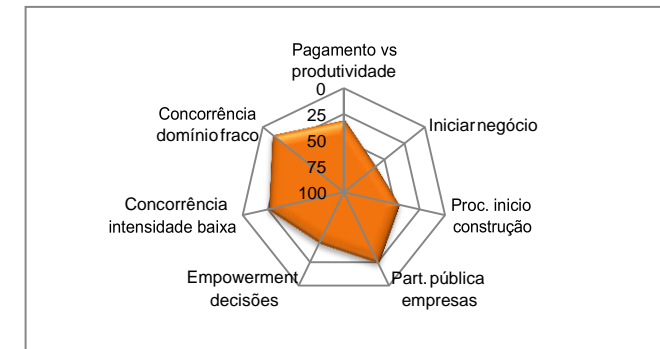
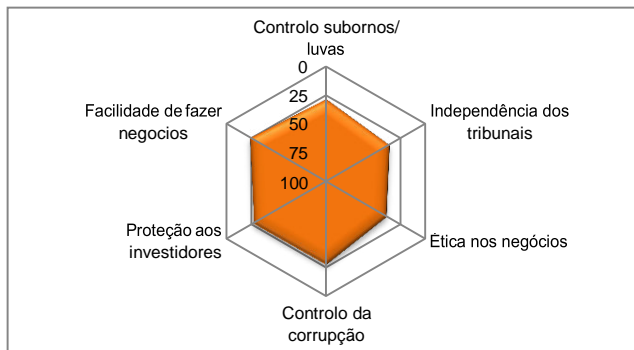
24



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



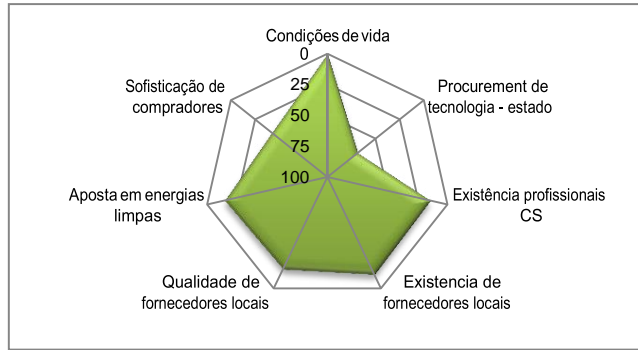
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

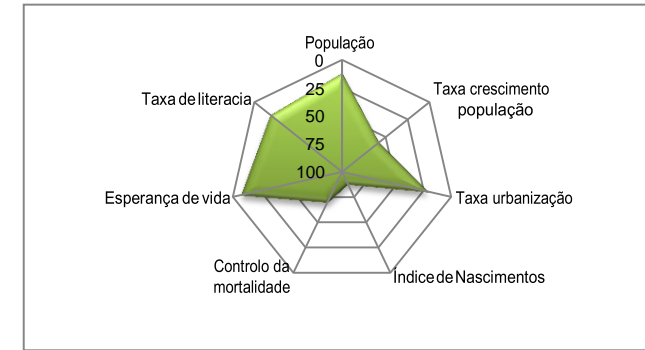
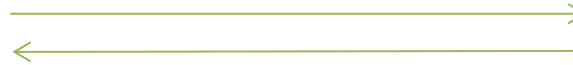
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - POLÓNIA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
R	Part. pública empresas	25	C	Crescimento do PIB	75
R	Facilidade de fazer negocios	24	C	Qualidade das estradas	71
A	Existencia de fornecedores locais	22	A	Procurement de tecnologia - estado	70
A	Controlo da mortalidade	19	C	Qualidade dos portos	66
C	Lead time de importação	17	C	Acesso a crédito	66
A	População	15	A	Sofisticação de compradores	63
C	Documentos p/ importação	12	R	Iniciar negócio	61
R	Concorrência domínio fraco	11	C	Pcs barreiras à entrada	60
C	PIB	10	C	Formação bruta de capital	58
A	Taxa de literacia	4	C	Dívida pública	57
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	Taxa urbanização	47	A	Existência profissionais CS	100
R	Proc. inicio construção	46	A	Índice de Nascimentos	89
R	Empowerment decisões	46	A	Taxa crescimento população	87
C	Invest. privado - % gdp	46	A	Aposta em energias limpas	77
R	Ética nos negócios	40			
R	Independência dos tribunais	36			
A	Qualidade de fornecedores locais	34			
A	Esperança de vida	34			
C	Crescimento despesa	33			
A	Condições de vida	31			
R	Pagamento vs produtividade	30			
C	PIB per capita	30			
R	Controlo da corrupção	29			
R	Controlo subornos/ luvas	28			
C	Legislação aplicável	28			
C	Estabilidade política	28			
R	Proteção aos investidores	28			
R	Concorrência intensidade baixa	26			

4.4.18. POTENCIAL COMPARADO-INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ESPANHA

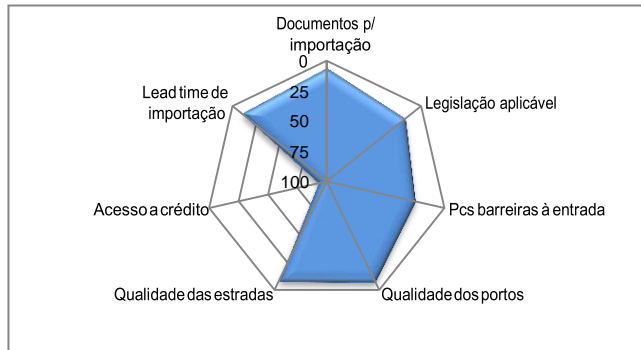


Atratividade – atratores específicos de mercado

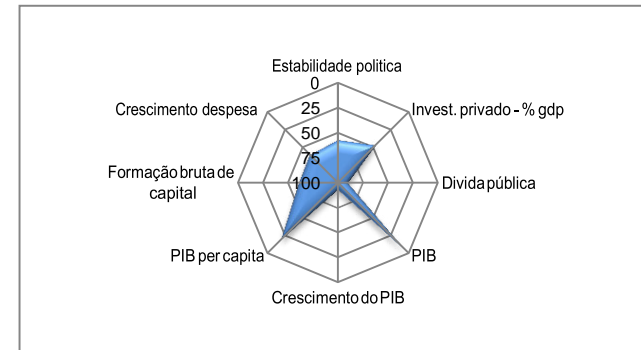


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - ESPANHA

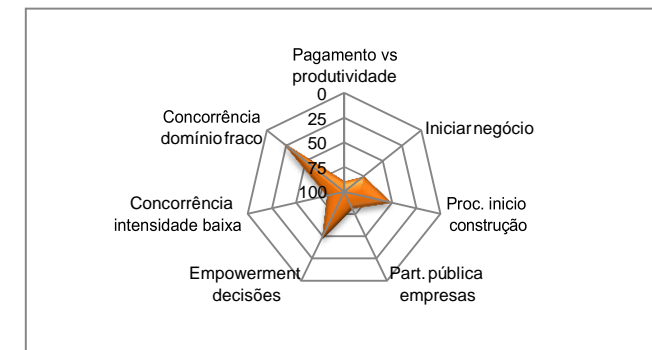
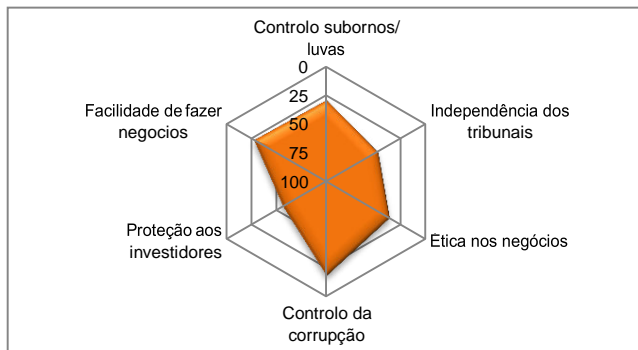
27



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



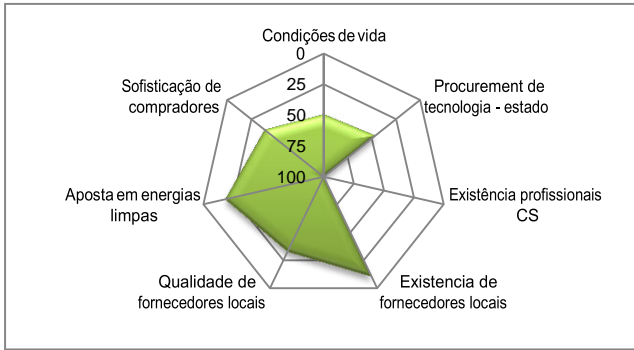
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

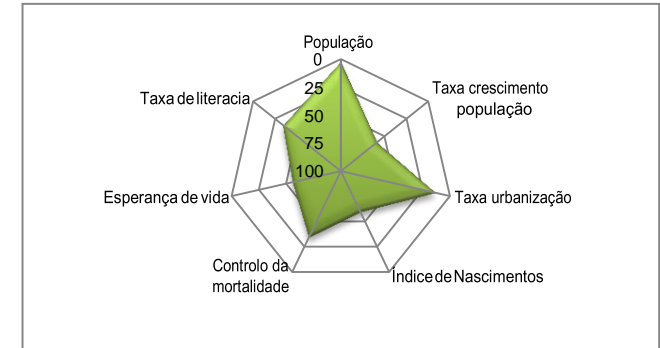
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - ESPANHA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Pcs barreiras à entrada	25	R	Iniciar negócio	75
A	Taxa urbanização	21	A	Controlo da mortalidade	70
C	PIB per capita	21	A	Procurement de tecnologia - estado	69
A	Taxa de literacia	19	C	Despesa pública	62
R	Controlo da corrupção	19	C	Crescimento despesa	61
R	Concorrência domínio fraco	18	A	Taxa crescimento população	58
A	Qualidade de fornecedores locais	18	C	Estabilidade política	57
C	Legislação aplicável	17	R	Proteção aos investidores	57
A	Aposta em energias limpas	15	R	Proc. inicio construção	52
A	Existência profissionais CS	15			
A	Existencia de fornecedores locais	13			
A	População	12			
C	Lead time de importação	10			
C	Qualidade das estradas	9			
C	Qualidade dos portos	8			
A	Esperança de vida	8			
C	Documentos p/ importação	7			
C	PIB	7			
A	Condições de vida	0,4			
De 26 a 50			De 76 a 100		
R	Independência dos tribunais	49	C	Crescimento do PIB	94
R	Empowerment decisões	47	C	Acesso a crédito	93
C	Invest. privado - % gdp	47	C	Divida pública	90
A	Sofisticação de compradores	43	R	Pagamento vs produtividade	89
R	Ética nos negócios	37	A	Índice de Nascimentos	88
R	Controlo subornos/ luvas	29	R	Concorrência intensidade baixa	82
R	Facilidade de fazer negocios	27	R	Part. pública empresas	82

4.4.19. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - BRASIL

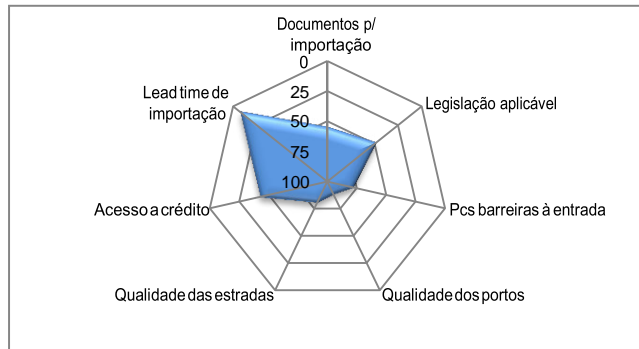


Atratividade – atratores específicos de mercado

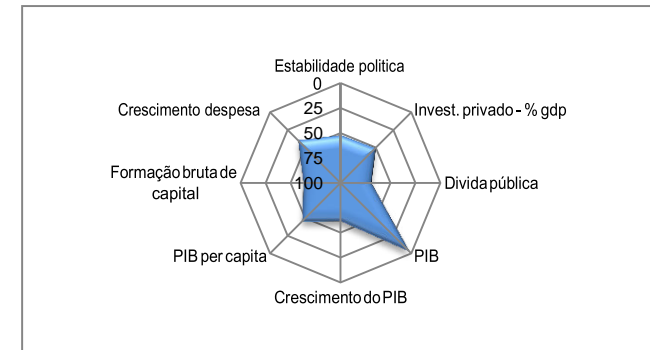


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - BRASIL

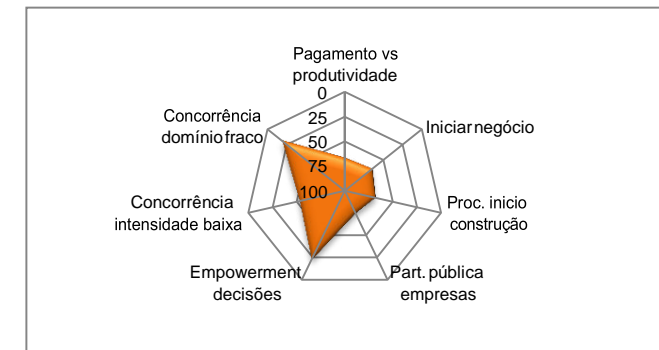
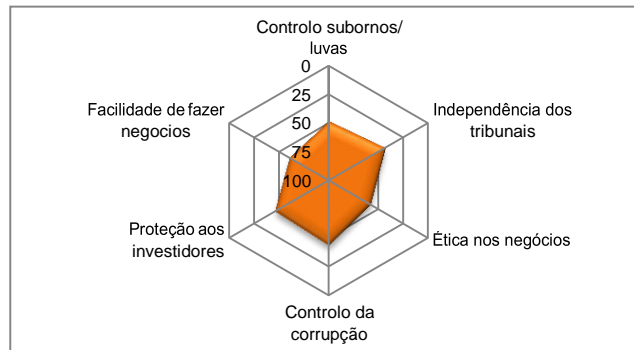
28



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



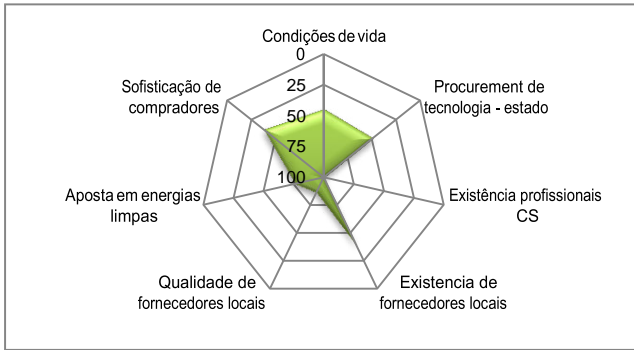
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

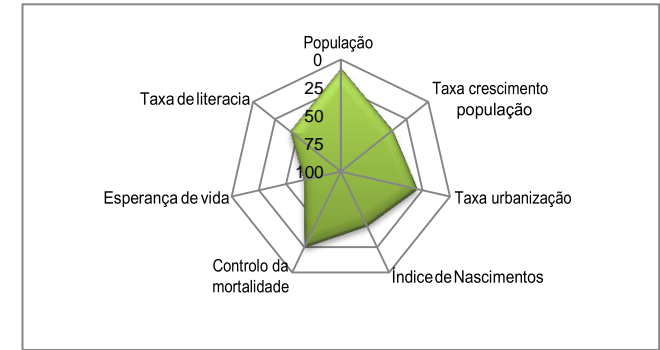
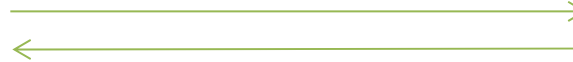
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - BRASIL

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
R	Empowerment decisões	23	R	Part. pública empresas	75
R	Concorrência domínio fraco	19	C	Divida pública	70
A	Aposta em energias limpas	19	R	Proc. inicio construção	68
A	Taxa urbanização	14	R	Pagamento vs produtividade	67
A	Existencia de fornecedores locais	11	R	Iniciar negócio	65
C	Lead time de importação	8	C	Despesa pública	63
C	PIB	3	C	Crescimento do PIB	62
A	População	3	R	Facilidade de fazer negocios	61
			A	Índice de Nascimentos	60
			A	Taxa crescimento população	59
			R	Ética nos negócios	59
			A	Esperança de vida	57
			C	Documentos p/ importação	55
			R	Concorrência intensidade baixa	53
			C	Estabilidade politica	52
			C	Invest. privado - % gdp	51
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	Condições de vida	50	A	Existência profissionais CS	100
R	Controlo subornos/ luvas	49	C	Qualidade dos portos	89
C	Legislação aplicável	49	C	Qualidade das estradas	81
A	Procurement de tecnologia - estado	47	C	Pcs barreiras à entrada	78
R	Proteção aos investidores	47			
C	PIB per capita	46			
R	Independência dos tribunais	44			
R	Controlo da corrupção	44			
C	Acesso a crédito	43			
C	Crescimento despesa	40			
A	Sofisticação de compradores	39			
A	Controlo da mortalidade	35			
A	Taxa de literacia	35			
A	Qualidade de fornecedores locais	33			

4.4.20. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - IRÃO

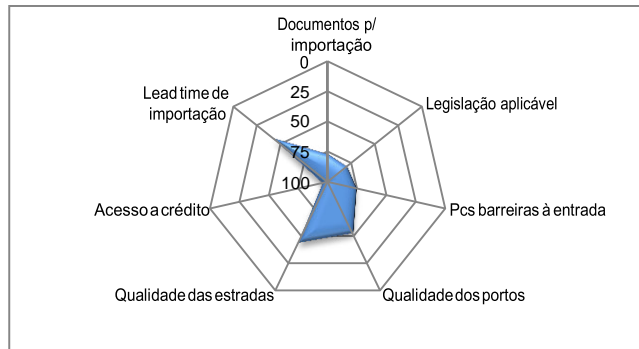


Atratividade – atratores específicos de mercado

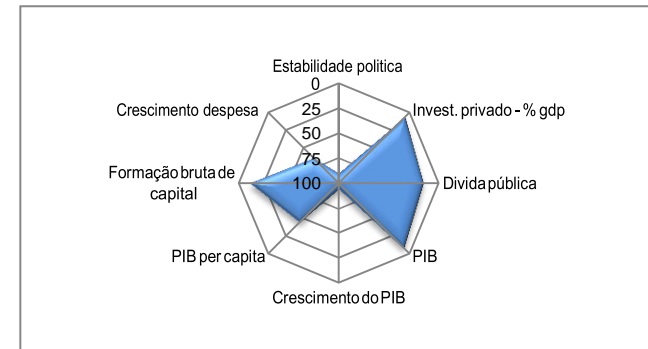


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - IRÃO

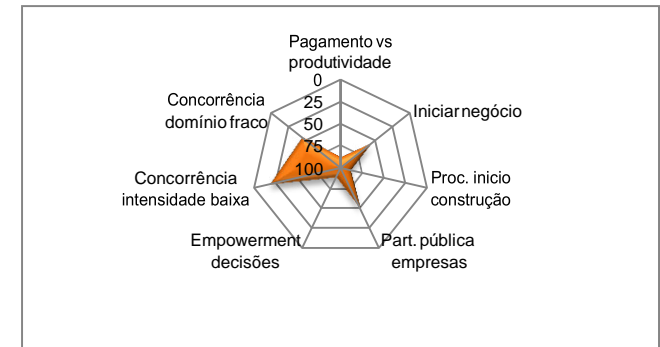
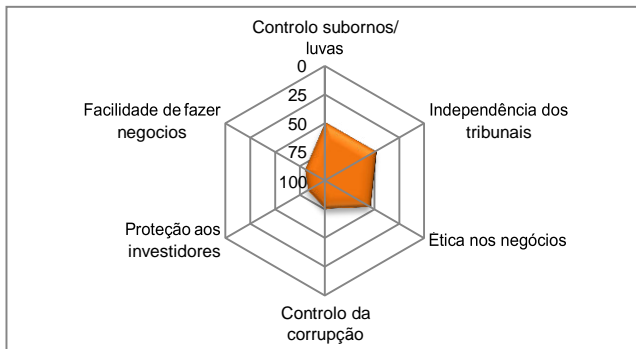
33



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



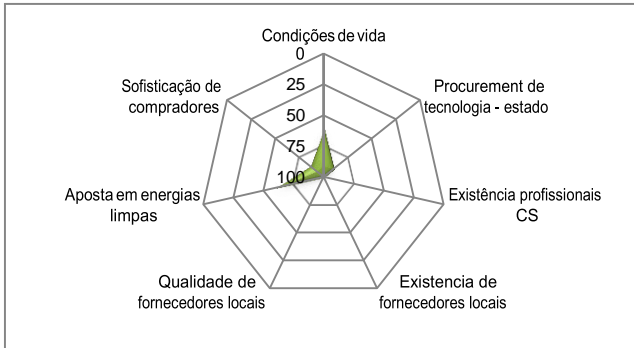
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

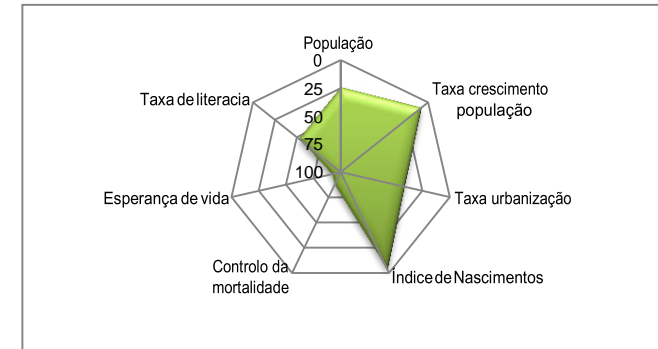
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - IRÃO

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
R	Concorrência intensidade baixa	19	A	Esperança de vida	66
C	Divida pública	16	C	Crescimento despesa	65
C	Despesa pública	11	R	Iniciar negócio	56
C	PIB	8	R	Ética nos negócios	55
A	População	8	C	Qualidade dos portos	53
C	Invest. privado - % gdp	7			
De 26 a 50			De 76 a 100		
R	Part. pública empresas	50	A	Existência profissionais CS	100
A	Procurement de tecnologia - estado	49	C	Acesso a crédito	95
R	Controlo subornos/ luvas	49	C	Crescimento do PIB	94
R	Independência dos tribunais	49	C	Estabilidade política	90
A	Índice de Nascimentos	47	R	Proc. inicio construção	89
R	Concorrência domínio fraco	45	R	Empowerment decisões	89
C	PIB per capita	45	R	Pagamento vs produtividade	88
A	Condições de vida	45	A	Qualidade de fornecedores locais	86
C	Qualidade das estradas	45	R	Proteção aos investidores	83
C	Lead time de importação	43	C	Legislação aplicável	80
A	Taxa de literacia	42	R	Facilidade de fazer negocios	80
A	Taxa crescimento população	42	C	Documentos p/ importação	77
A	Existencia de fornecedores locais	39	C	Pcs barreiras à entrada	76
A	Sofisticação de compradores	38	R	Controlo da corrupção	76
A	Taxa urbanização	31	A	Aposta em energias limpas	76
A	Controlo da mortalidade	26			

4.4.21. POTENCIAL COMPARADO- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ANGOLA

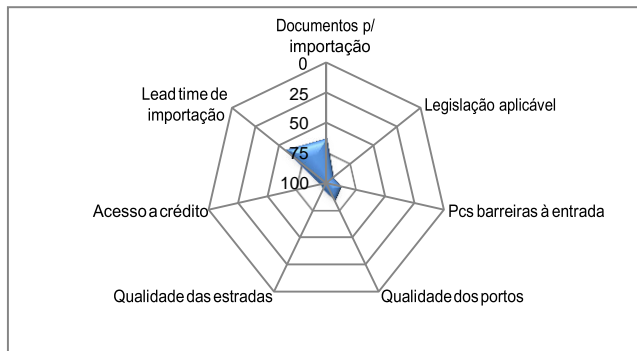


Atratividade – atratores específicos de mercado

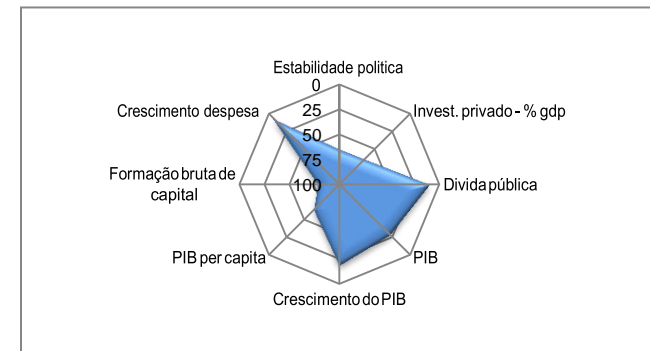


RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - ANGOLA

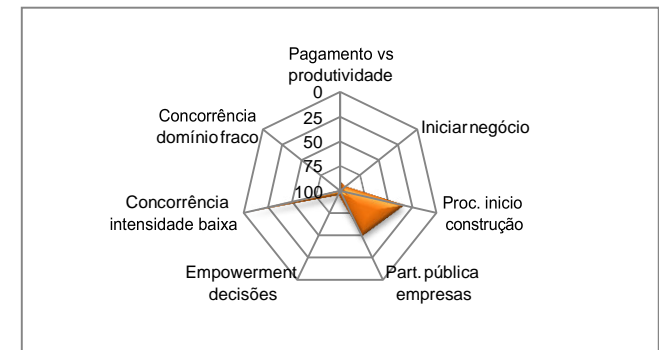
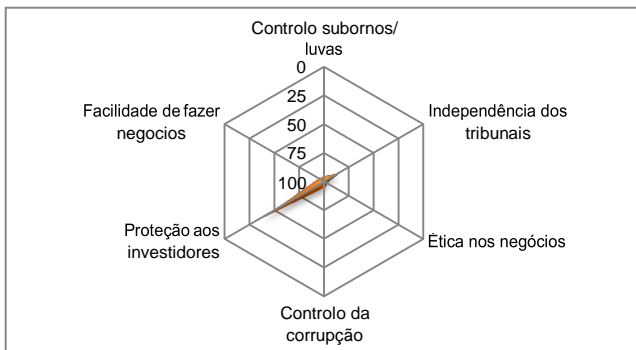
36



Contexto endógeno – atratores globais



Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



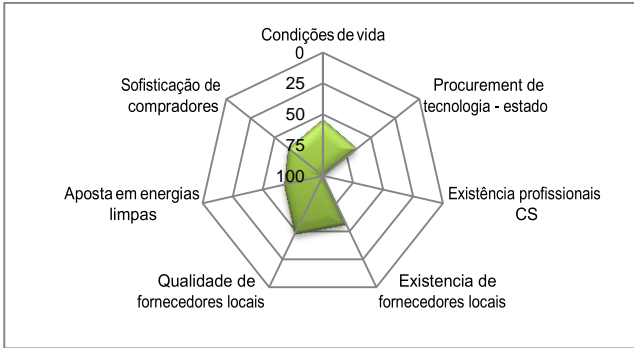
“Estudo de Forecasting de Áreas Centrais de Inovação - alinhamento estratégico dos FCS das fileiras regionais face à realidade prospetivada junto da procura externa

Cofinanciado por:

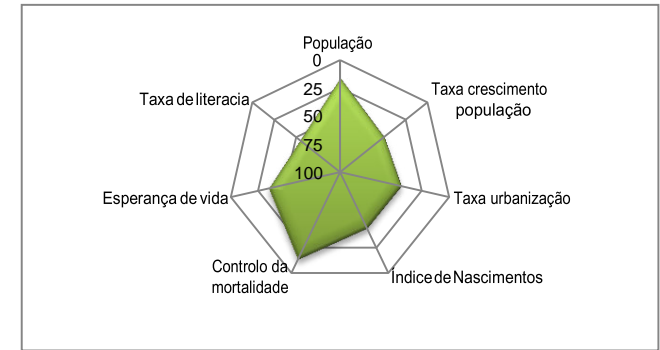
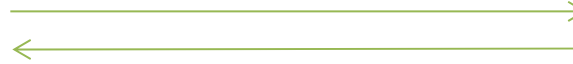
QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - ANGOLA

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
A	População	25	C	Estabilidade política	65
C	Crescimento do PIB	20	C	PIB per capita	64
C	Divida pública	11	C	Invest. privado - % gdp	64
A	Taxa crescimento população	8	C	Documentos p/ importação	63
C	Crescimento despesa	7	A	Condições de vida	62
A	Índice de Nascimentos	4	A	Aposta em energias limpas	60
R	Concorrência intensidade baixa	1	C	Lead time de importação	57
			A	Taxa de literacia	52
De 26 a 50			De 76 a 100		
R	Part. pública empresas	50	A	Existência profissionais CS	100
A	Taxa urbanização	42	A	Qualidade de fornecedores locais	100
R	Proteção aos investidores	39	R	Concorrência domínio fraco	100
R	Proc. inicio construção	34	A	Existencia de fornecedores locais	99
C	PIB	29	R	Ética nos negócios	98
			R	Controlo subornos/ luvas	95
			R	Controlo da corrupção	95
			C	Acesso a crédito	95
			R	Empowerment decisões	95
			R	Facilidade de fazer negocios	94
			C	Qualidade das estradas	94
			R	Iniciar negócio	94
			C	Legislação aplicável	93
			A	Esperança de vida	92
			R	Pagamento vs produtividade	92
			A	Procurement de tecnologia - estado	90
			C	Pcs barreiras à entrada	88
			A	Controlo da mortalidade	88
			A	Sofisticação de compradores	86
			R	Independência dos tribunais	86
			C	Qualidade dos portos	84
			C	Despesa pública	79

4.4.22. POTENCIAL COMPARADO-INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - MARROCOS



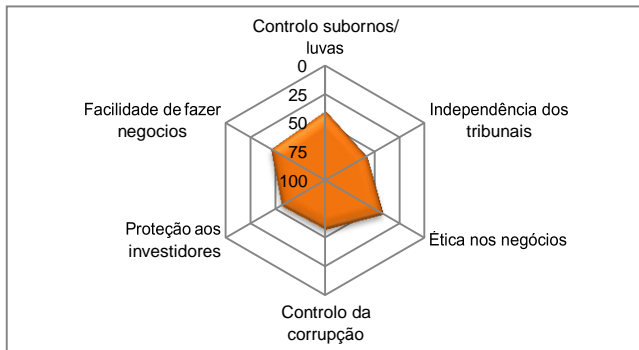
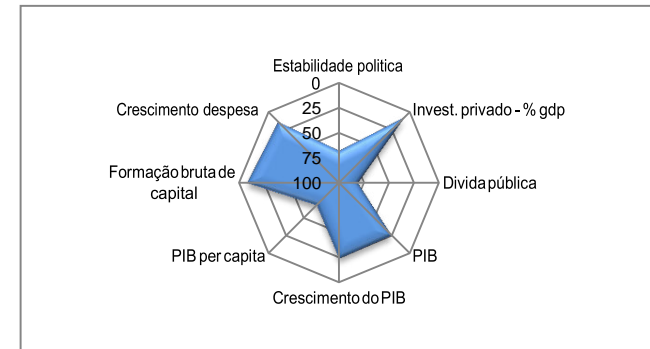
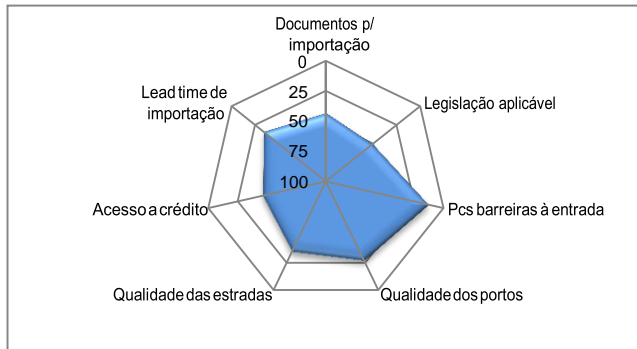
Atratividade – atratores específicos de mercado



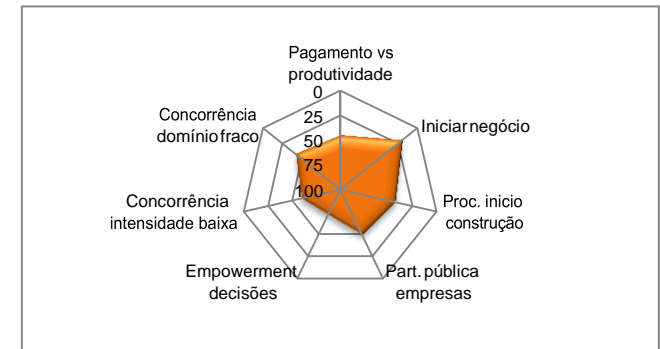
RANK DE ATRATIVIDADE COMPARADA - MARROCOS

37

Contexto endógeno – atratores globais

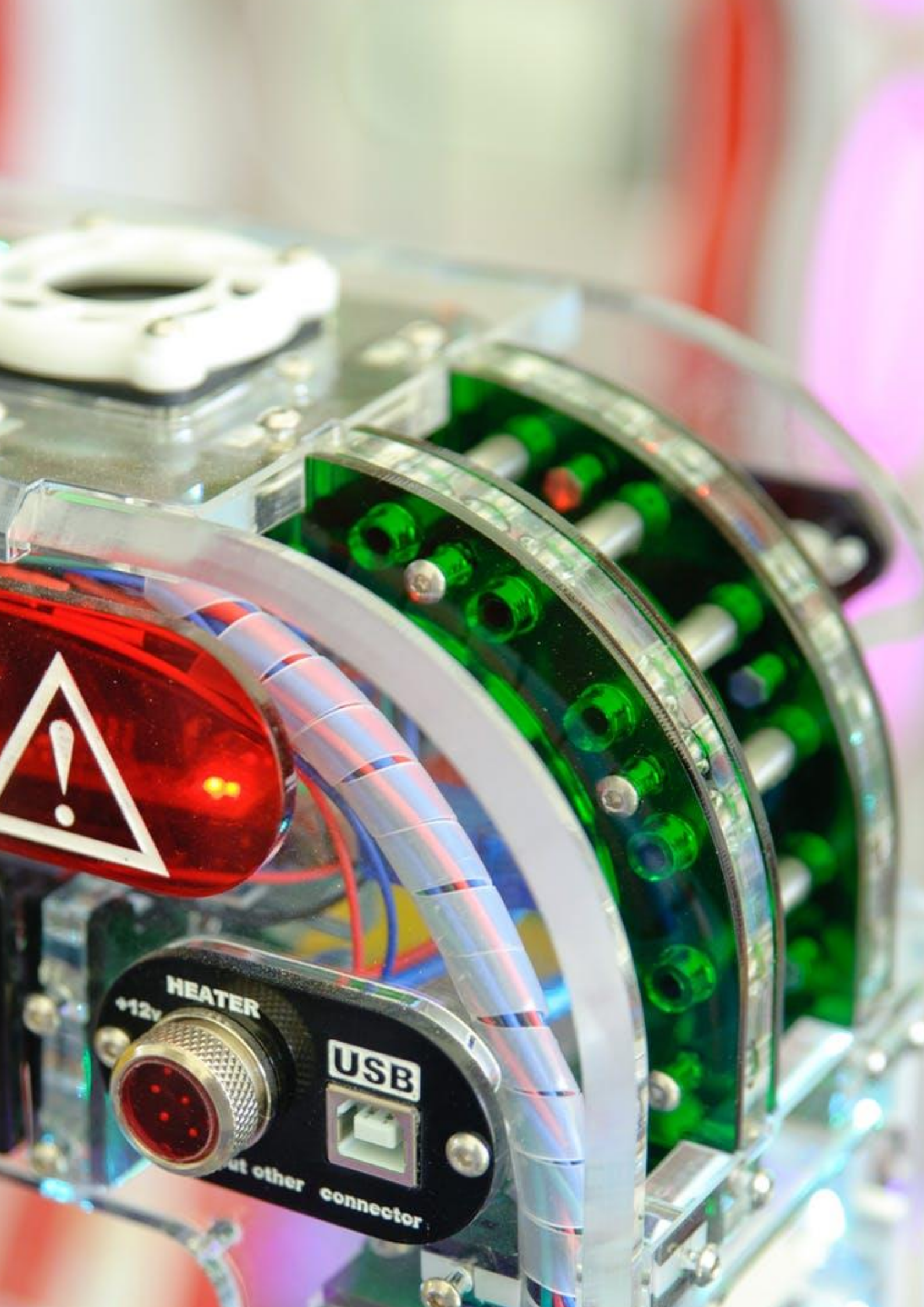


Indexantes de risco à entrada – focos de resistência



QUADRO RESUMO POSIÇÃO RELATIVA DE INDICADORES POR PAÍS - MARROCOS

OPORTUNIDADES			AMEAÇAS		
De 1 a 25			De 51 a 75		
C	Crescimento do PIB	25	R	Empowerment decisões	72
R	Iniciar negócio	21	C	PIB per capita	68
A	População	16	A	Aposta em energias limpas	68
C	Crescimento despesa	14	C	Estabilidade política	68
A	Controlo da mortalidade	14	A	Procurement de tecnologia - estado	65
C	Pcs barreiras à entrada	14	A	Sofisticação de compradores	64
C	Despesa pública	8	R	Concorrência intensidade baixa	60
C	Invest. privado - % gdp	8	R	Independência dos tribunais	59
			R	Controlo da corrupção	58
			A	Existencia de fornecedores locais	57
			R	Proteção aos investidores	57
			A	Taxa de literacia	55
			A	Condições de vida	54
			C	Legislação aplicável	51
De 26 a 50			De 76 a 100		
A	Taxa crescimento população	50	A	Existência profissionais CS	100
R	Part. pública empresas	50	C	Divida pública	81
A	Qualidade de fornecedores locais	48			
C	Acesso a crédito	47			
R	Facilidade de fazer negocios	46			
R	Pagamento vs produtividade	45			
A	Índice de Nascimentos	45			
A	Taxa urbanização	44			
C	Documentos p/ importação	44			
R	Proc. inicio construção	44			
R	Concorrência domínio fraco	43			
R	Ética nos negócios	43			
R	Controlo subornos/ luvas	40			
C	Qualidade das estradas	36			
A	Esperança de vida	35			
C	Lead time de importação	35			
C	Qualidade dos portos	28			
C	PIB	26			



HEATER

+12v

USB

other connector

5. ÁREAS CENTRAIS DE MUDANÇA NO MERCADO

5.1. Tendências e Tecnologias específicas no segmento “Office”

5.1.1. Tendências nos processos de construção “Office”

1. Aquecimento e arrefecimento

Cerca de metade da energia total de um edifício é dedicada ao aquecimento, ventilação e ar condicionado (HVAC). Portanto, não surpreende que este campo se tenha tornado um ponto fulcral de inovação.

Uma das muitas áreas promissoras de patentes de HVAC é a purificação do ar, que incorpora tecnologias como luz ultravioleta e produtos químicos foto-reativos semelhantes às reações que ocorrem na atmosfera da Terra. Tais sistemas permitem que os edifícios reutilizem grandes quantidades de seu ar interno e ajudem a reduzir os custos de aquecimento.

Outro campo emergente é o aquecimento solar e radiante passivo, onde o ar quente e iluminado pelo sol é desviado para aquecer um edifício ou, durante os meses de verão, usado para aspirar ar mais frio. Tais projetos solares passivos são usados em muitos edifícios de alta eficiência, incluindo a grande cúpula de vidro do Bundestag alemão em Berlim e o novo edifício Raiffeisen RHW-2 em Viena.

2. Isolamento Térmico

O aquecimento com eficiência energética só pode manter um edifício aquecido se houver isolamento térmico suficiente para manter o calor no interior.

Muitos isoladores de alta eficiência, comumente usados, foram desenvolvidos há várias décadas e, desde então, têm sido aprimorados gradualmente. Isso inclui formas isolantes de cimento (ICFs). As CIFs usam formas de concreto de poliestireno entrelaçadas para criar uma parede contínua através da qual o ar não pode penetrar.

Os painéis isolados estruturais (SIPs) são outra opção de isolamento frequentemente usada, em parte porque podem ser integrados a vários materiais, incluindo painéis de partículas e gesso, chapas metálicas, plásticos e espumas. Eles trabalham isolando em folhas entrelaçadas de material de construção para criar uma cobertura uniforme.

Um novo tipo de isolamento, ao contrário do isolamento típico, os materiais de mudança de fase (PCMs) absorvem ou descarregam calor à medida que mudam de um estado sólido para um líquido. Em certo sentido, eles "derretem" e "congelam" em condições próximas à temperatura ambiente e absorvem ou liberam calor no processo.

3. Iluminação eficiente

Manter as casas e locais de trabalho iluminados também consomem grandes quantidades de energia - algo entre 10 e 30% do consumo total de energia de um edifício. O número de inovações para desenvolver tecnologias de iluminação para alcançar sistemas mais eficientes está a crescer a um ritmo incrível.

Inúmeras aplicações de LED (diodo emissor de luz) e OLED (diodo emissor de luz orgânico) prometem causar um grande impacto na quantidade de energia gasta em iluminação.

4. Edifícios autossuficientes

A transição para edifícios verdes verdadeiros - o domínio da construção com energia líquida zero e além - não estará completa até que essas estruturas não sejam apenas extremamente eficientes, mas também produzam a energia suficiente para atender às suas próprias necessidades de energia e até vender o excesso de energia. Aqui, a energia solar e eólica são tecnologias promissoras e várias inovações que ajudam a integrar essas tecnologias nos edifícios.

Os arranha-céus fornecem locais ideais para turbinas eólicas montadas no telhado. Graças a correntes de ar quase constantes em altitudes mais altas, as turbinas podem gerar uma porção considerável dos requisitos de energia de um edifício.

A energia solar é um método mais amplamente testado para edifícios criarem energia renovável. As células fotovoltaicas são encontradas não apenas em telhados, mas também em fachadas de edifícios e até em módulos transparentes usados como janelas e clarabóias.

Um dos exemplos mais impressionantes da incorporação inteligente da tecnologia de energia solar e eólica é a torre CIS, reformada, em Manchester, Inglaterra. Ele conta com uma camada fotovoltaica para gerar até 180.000 kWh de eletricidade por ano e possui duas dúzias de turbinas eólicas que produzem cerca de um décimo de sua necessidade de energia.

5.1.2. Tendências nos processos de construção "Office"

1 - Design

O design do escritório nunca desempenhou um papel tão essencial no sucesso de uma empresa como hoje. A cada ano que passa, as novas tecnologias implementadas e novas tendências são adotadas nos escritórios em todo o mundo. Esse cenário em constante mudança leva a novas e empolgantes oportunidades de design de escritório e experimentação no local de trabalho. Prevê-se que a tendência para a otimização de escritórios aumente exponencialmente à medida que avançamos na década de 20.

A inovação faz parte de qualquer estratégia de negócios bem-sucedida. As empresas de sucesso estão atentas às novas formas de organização os espaços para obter uma vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, melhorar os resultados. Esse projeto levou a um afluxo de produtos de ponta e a inovações de melhores práticas que ajudam a aumentar o moral e o bem-estar dos funcionários. Estratégias de aprimoramento da criatividade, promoções de bem-estar e iniciativas de design experimental são tidas como essenciais ao negócio e influenciam de modo transversal a cadeia de valor e fileira Home&Office.

2 - Cloud

É mais do que apenas mover dados e arquivos para a nuvem - o que todo mundo está fazendo - também são serviços. As ofertas de serviços baseados em nuvem nas categorias, infraestrutura como serviço, plataforma como serviço e software como serviço mudaram os ambientes do escritório.

Com o advento dos serviços cloud são inúmeras as opções personalizáveis. A nuvem é indiscutivelmente o fator número um na mudança do local de trabalho digital moderno.

3 - Ambientes VDI

Os ambientes de desktop virtualizado (VDI) estão a ganhar cada vez mais terreno. A infraestrutura de desktop virtual ou VDI alterou a forma como trabalhamos em todos os sectores. Com a VDI, os funcionários podem ver sua área de trabalho de praticamente qualquer lugar, permitindo que trabalhem de qualquer lugar a qualquer momento. Somos uma sociedade cada vez mais móvel e a VDI também permite que o trabalho seja feito.

Para que sua equipe de TI esteja preparada, eles devem perceber o número de terminais que precisam proteger. Agora, os funcionários estão usando tablets e telefones celulares que devem ter a mesma segurança que um laptop. Caso contrário, você corre o risco de violar os dados e complicações de segurança, algo de que talvez não volte facilmente. Sua equipe de TI deve ter um plano claro sobre o que permitir, o que não permitir e como o sucesso será medido durante o processo.

No final, trata-se realmente de mobilidade. O local de trabalho do futuro permite que qualquer funcionário faça o que puder no escritório, não importa onde esteja. Esse é o objetivo das empresas que pensam e criam os escritórios do futuro.

4 - Mais IoT – Internet of Things

Quantos dispositivos conectados à Internet das Coisas você tem atualmente em seu escritório? Os dispositivos de IoT estão a mudar a maneira como os negócios são realizados em setores como manufatura e produção - mas empresas criativas fora desses setores também estão encontrando usos para dispositivos de IoT. Dispositivos como sensores inteligentes e de fluxo de trabalho facilitam a otimização de fluxos de trabalho, a monitorização e a aprendizagem.

Por exemplo, um sensor inteligente na sala do servidor pode monitorizar a temperatura da sala, alertando a manutenção; agendadores automáticos de IoT podem ajudá-lo a regular e compartilhar salas de conferência ou espaços de trabalho.

Essa tendência no ambiente de trabalho digital moderno está a criar novos processos e modelos de trabalho orientados para a ação que dão ao funcionário mais responsabilidade, em vez de criarem processos mais detalhados e ineficazes. Os processos burocráticos não agregam valor ao resultado desejado, afetando a produtividade e a eficiência.

5.2. Tendências e Tecnologias específicas no segmento “Prescritores”

5.2.1. Novos processos e tecnologias construtivas

Algumas das formas mais populares de tecnologia moderna de construção incluem:

- ▲ Drones automatizados e controlados manualmente para fotografia, modelação 3D, levantamento, inspeção, etc:
- ▲ Integração GPS para orientar tudo, desde equipamentos de classificação, até drones, além de recursos de rastreamento para veículos e ferramentas para evitar roubos, p.e.
- ▲ APP de produtividade de construção com acesso através de tablets e smartphones, para que os membros das equipas de campo possam manter contato com a empresa de construção e/ou subcontratados.
- ▲ Sistemas centralizados de comunicação e armazenamento de documentos equipados com computação “cloud”, tornando os dados e informações acessíveis a partir de qualquer local e com o maior número possível de dispositivos.
- ▲ Serviços avançados de modelação 3D, obtidos por meio de scanners a laser ou drones profissionais adequadamente equipados

- ▲ Dispositivos de realidade aumentada e virtual para visualizar planos estruturais e identificar variações das especificações existentes em estruturas já parcialmente construídas
- ▲ Software aprimorado de orçamentação e proposta que depende de inteligência artificial rudimentar (AI) e algoritmos machine learning.

Essas tecnologias estão amplamente disponíveis em toda a indústria da construção para empresas de todos os tamanhos. Cerca 74% das empresas de construção consultados no âmbito de um estudo Europeu, 74% respondem que planeiam investir em tecnologia avançada para os próximos três anos.

A procura por essas tecnologias continuará a impulsionar a inovação na construção e muitos desses desenvolvimentos projetados serão integrados nos sistemas atuais.

O que há no horizonte para o futuro da tecnologia da construção

Pode levar até uma década para que algumas das maiores inovações na tecnologia de construção se tornem padrão do setor, mas as primeiras gerações de muitos sistemas estão já criando fortes expectativas de mudança atualmente.

1 - Machine Learning

Estes algoritmos em breve poderão projetar plantas de edifícios e verificarão modelos 3D em relação a edifícios reais para detectar erros graves.

2 - Pré-fabricação

A construção tradicional depende de muita mão-de-obra no local e uma escassez contínua de mão-de-obra em todos os setores da indústria da construção. A pré-fabricação é apenas uma das muitas soluções sugeridas para a falta de mão-de-obra. Ao montar o máximo possível de uma estrutura específica numa fábrica remota antes de enviar tudo para o local

de construção, apenas uma pequena equipe é necessária para operar o equipamento pesado, para montar estruturas de edifícios inteiras e salas totalmente intactas.

5.2.2. Novos materiais para o futuro

1 - Dez necessidades de materiais para o futuro

A missão de um dos grupos de tarefas da WMRIF é o desenvolvimento e a disseminação das dez tendências e desafios mais importantes em ciência e engenharia de materiais necessários para as futuras necessidades económicas, ambientais e sociais

A seguir, é apresentada uma sinopse dos desafios atuais que exigem inovações em materiais:

▲ Energia renovável e armazenamento de energia (ER)

- Materiais para células solares mais eficientes e mais baratas (por exemplo, perovskitas)
- Materiais aprimorados para energia geotérmica
- Materiais aprimorados para conversão de energia (por exemplo, baterias, termoelétricas)

▲ Transporte com menor peso (LT)

- Leveza de ligas
- Compósitos aprimorados
- Edifícios e infraestrutura sustentáveis (SB)
- Materiais resistentes ao fogo
- Novos materiais de construção "verdes"
- Tecnologias médicas e funcionalização biológica (MT)

▲ Gestão de mudanças climáticas e catástrofes naturais (CC)

- Materiais para captura de carbono
- Redução da poluição (por exemplo, SOx, NOx)
- Métodos de produção de cimento ecológicos
- Projeto e fabricação rápidos (RD)
- Fabricação aditiva
- Efeitos da interface do material
- Procedimentos de teste e avaliação mais eficientes
- União e reparo de materiais

▲ Recuperação e uso de recursos escassos (SR)

- Substituição de materiais abundantes na terra por materiais críticos
- Reciclagem aprimorada
- Eficiência de materiais
- Materiais para purificação (por exemplo, membranas)
- Materiais para dessalinização

▲ Previsão da vida útil e serviço de sistemas a longo prazo (LP)

- Melhor proteção contra corrosão
- Procedimentos de avaliação não destrutivos aprimorados para infraestrutura (por exemplo, edifícios, pontes)
- Técnicas de análise estatística mais rigorosas

▲ Modelagem e dados (MD)

- Disponibilidade de dados de materiais fundamentais
- Melhores técnicas de mineração de dados

5.3. Tendências e Tecnologias específicas no segmento “Hospitality”

Hotéis inteligentes que usam novas tecnologias para atender aos seus hóspedes são hoje uma realidade expectável e exigida pelos viajantes. No entanto, quando se trata da construção desses hotéis de última geração, verifica-se uma revolução oculta, no próprio processo de construção. Os promotores, prescritores e empreiteiros (nos EUA e sobretudo na Europa Central), tendem a formar parcerias com empresas de tecnologia para construir hotéis melhores e mais inteligentes em menos tempo e a custo menor.

5.3.1. Tendências nos processos de negócio

1 - Comunidades virtuais

As redes sociais e, em particular, o TripAdvisor tiveram um impacto profundo nos clientes destes serviços, e em geral, a uma procura por uma melhor qualidade dos serviços prestados pelas empresas de hospitalidade.

2 – Nova economia

O Airbnb representa uma grande mudança no setor hoteleiro, tornando o cenário competitivo mais difícil do que nunca.

3 - Agentes de viagens on-line (OTAs)

Eles tiveram pelo menos três grandes impactos no setor de hospitalidade: alteraram os canais de distribuição e, conseqüentemente, tiraram valor dos hoteleiros; as marcas

pertencentes à Booking Holdings e à Expedia é tal que essas empresas quase substituíram as marcas de hotéis; os hoteleiros precisam pagar para ter acesso a esses clientes, levando a uma menor margem de lucro para os primeiros.

4 - Experiências digitalizadas dos hóspedes

As APP, em particular, são cada vez mais importantes na forma como os hotéis gerem os serviços que prestam a seus clientes, podendo passar a controlar muito mais aspectos do ciclo e da experiência dos hóspedes.

5 - Turismo global em expansão

Operadoras de baixo custo permitem que mais pessoas viajem pelo mundo a um preço razoável. Além disso, vários mercados emergentes viram seu PIB aumentar em um ritmo acelerado, permitindo que seus cidadãos viajassem pelo mundo.

6 - Experimente a economia

Os clientes solicitam personalização extrema, experiências únicas.

7 - Práticas de gestão de ativos

A separação entre a gestão das operações e os ativos imobiliários permite que as empresas de hospitality se concentrem em seus principais negócios, melhorando assim a eficiência.

8 - Profissionalização

Como afirmado acima, novos perfis de emprego surgiram após a crescente complexidade do setor de hospitalidade. Paralelamente, a necessidade de competências quantitativas (para previsão, orçamento, etc.) também aumentou.

9 - Gerações Y e Z

Essas novas gerações têm requisitos e necessidades diferentes em comparação às gerações mais antigas. Um entrevistado disse: “As gerações mais velhas pensam em hotéis e aluguer de carros. As gerações mais jovens pensam no Airbnb e no Uber.”

10 - Sustentabilidade

As pessoas estão a tornar cada vez mais sensíveis às questões ambientais e sociais.

5.3.2. Tendências nos processos de construção

1 - Tecnologia BIM

A tecnologia BIM (Modelagem de Informações da Construção) está no centro da revolução da construção de hotéis e é um dos desenvolvimentos mais promissores da indústria de arquitetura, engenharia e construção (AEC) até o momento. A tecnologia BIM, quando combinada às práticas de Design e Construção Virtual (VDC), permite que os arquitetos insiram o seu design no programa de software, que por sua vez permite modelar uma réplica virtual do edifício acabado. Com modelos altamente precisos disponíveis para as equipes de design nos estágios iniciais, todas as equipes e subcontratos podem ter todos os sistemas pré-coordenados durante a fase de design. Isso elimina o risco e o retrabalho durante o processo de montagem, aumentando, finalmente, a linha de fundo.

Novos Materiais - economia de custos, mão-de-obra e tempo

Hoje, cada vez mais hotéis estão a ser construídos tendo por base em LSF - sistemas de estrutura de aço Leve pré-fabricado, em vez de madeira tradicional ou cimento. A maior diferença encontrada em edifícios com estrutura de aço - especialmente aqueles construídos fora do local, com especificações precisas - é que eles exigem significativamente menos mão de obra e materiais, não apenas para a instalação da própria estrutura, mas também para a instalação de outros

sistemas e acabamentos de edifícios. Com uma estrutura pré-fabricada à base de aço, as equipas podem começar a trabalhar assim que a estruturação passar para o próximo nível. Isso cria uma abordagem muito mais económica, que acelera todo o projeto.

2 - Design e Construção - Lobbies e Espaços Públicos estão no Centro

Os lobbies de hotéis são hoje em dia "feitos para serem vistos", misturam trabalho, socialização e relaxamento e incentivam, o chamado "consumo colaborativo". Os lobbies e bares estão-se a tornar cada vez mais, muito mais do que apenas um lugar para esperar".

Esse foco em lobbies e espaços públicos é uma concessão às exigências de hóspedes mais jovens, que simplesmente não querem ficar em seus quartos. Para viajantes de negócios, um lobby mais funcional - com WiFi confiável, plugues em todos os locais e comida e bebida prontas - torna-se extensões dos escritórios das empresas.

Os lobbies de luxo, especialmente aqueles adornados com arte, criam um senso de lugar - "a experiência inesperada sobre a qual os hóspedes vão falar", diz Michael Everett, diretor de investimentos da Sage Hospitality.

3 - Hotéis mimetizam as espaços residenciais

Há cada vez mais uma tendência de congregação nas linhas entre hotéis e residências, diz Tukan, da HOK. Segundo Andrew Linwood, diretor de design da Areen Hospitality, vislumbra-se uma mudança para espaços mais relaxados em estilo residencial no design de hotéis convencionais nos mercados económico e médio".

Os hotéis também estão a prestar muito mais atenção à saúde e bem-estar nas suas comodidades e nos menus de comida. "O bem-estar é a nova marca de luxo", diz Ito, da Gensler.

O HBG's Flowers diz que a flexibilidade é a chave para o design do hotel. Para um hotel de luxo, a empresa desenvolveu um protótipo para quartos de hóspedes que podem ser personalizados durante o processo de design.

São realmente as tendências tecnológicas que estão impulsionando as tendências estéticas dos azulejos.



6. ÁREAS DE QUALIFICAÇÃO - EXPERTS EXTERNOS

Após o diagnóstico da performance e das trajetórias históricas dos sectores que compõem a fileira Home&Office e da percepção dos decisores e quadros das empresas nacionais acerca das prioridades estratégicas, tendências e desafios, tecnologias, competências e novas qualificações para o futuro; importa cruzar essa informação com a percepção dos decisores e experts dos mercados externos prioritários acerca desses mesmos contextos.

Partindo de entrevista realizadas junto de associações sectoriais, clusters e empresas internacionais da fileira foi recolhida informação que permite agregar os resultados alcançados encontram-se compartimentados em 3 áreas centrais de abordagem fundamentais:

- ▲ Definição das prioridades e estratégias de qualificação e especialização inteligente para o futuro
- ▲ Drivers de qualificação futuras
- ▲ Identificação das competências centrais futuras.

6.1. Definição do Quadro Estratégico Futuro – experts internacionais

6.1.1. Prospetiva das prioridades estratégicas futuras da fileira Home&Office

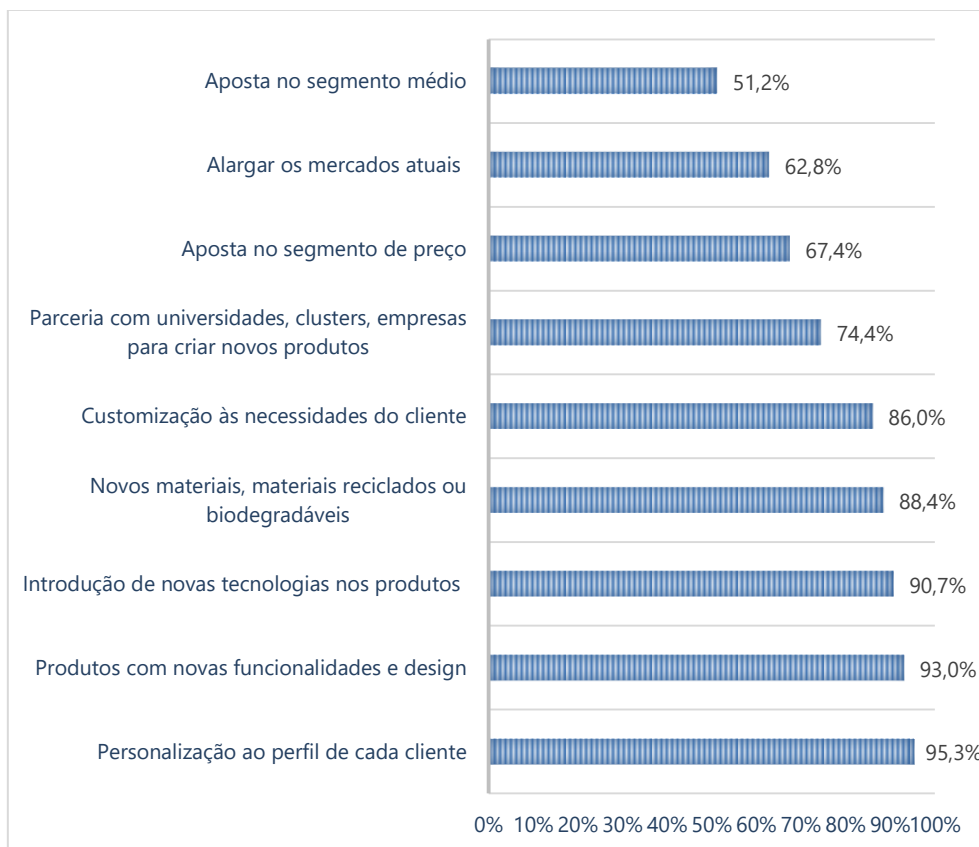
A apresentação de resultados inicia pelo enquadramento de prioridades estratégicas para o futuro da fileira Home&Office, tendo por base as respostas da amostra internacional.

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

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

○ Gestão da Inovação

Em relação às prioridades estratégicas em termos de gestão e inovação verificou-se alguma dispersão de respostas, existindo valores muito significativos para uma larga panóplia de opções.



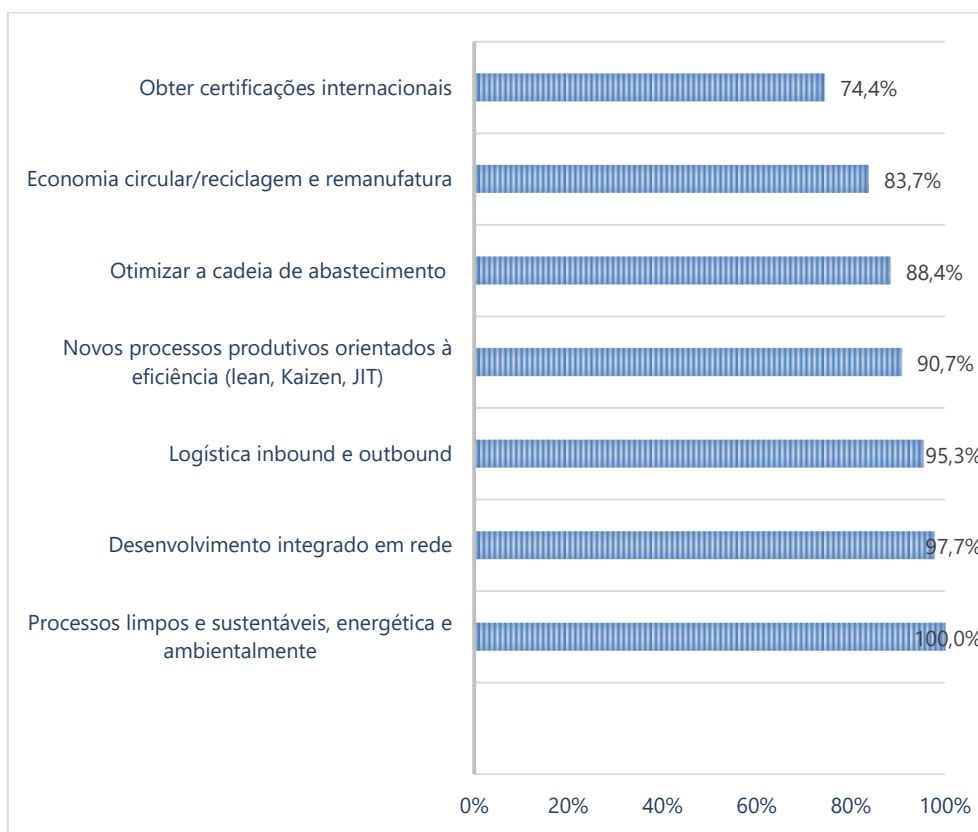
Existem três prioridades estratégicas que segundo os experts internacionais apresentam uma representatividade acima dos 90%, são estas a "personalização ao perfil de cada cliente", apontada por 95,3% dos inquiridos, "produtos com novas funcionalidades e design", identificadas por 93% e "introdução de novas tecnologias nos produtos" escolhidas por 90%.

Ainda assim, os "Novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis" e a "Customização às necessidades do cliente" surgem como prioridades para mais de 80% dos experts internacionais.

Em termos da prioridade considerada mais importante, consistentemente, a “personalização ao perfil de cada cliente e “introdução de novas tecnologias nos produtos” foram as mais representativas.

o Processos e Cooperação

Nas prioridades estratégicas em termos de processos e cooperação verificou-se total unanimidade relativamente aos “processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente” e um forte pendor processos relacionados com a logística e à eficiência: “logística inbound e outbound” e “novos processos produtivos orientados à eficiência (lean, Kaizen, JIT)”. Foram estes os processos que obtiveram mais respostas positivas quando questionado se seriam ou não prioridades.



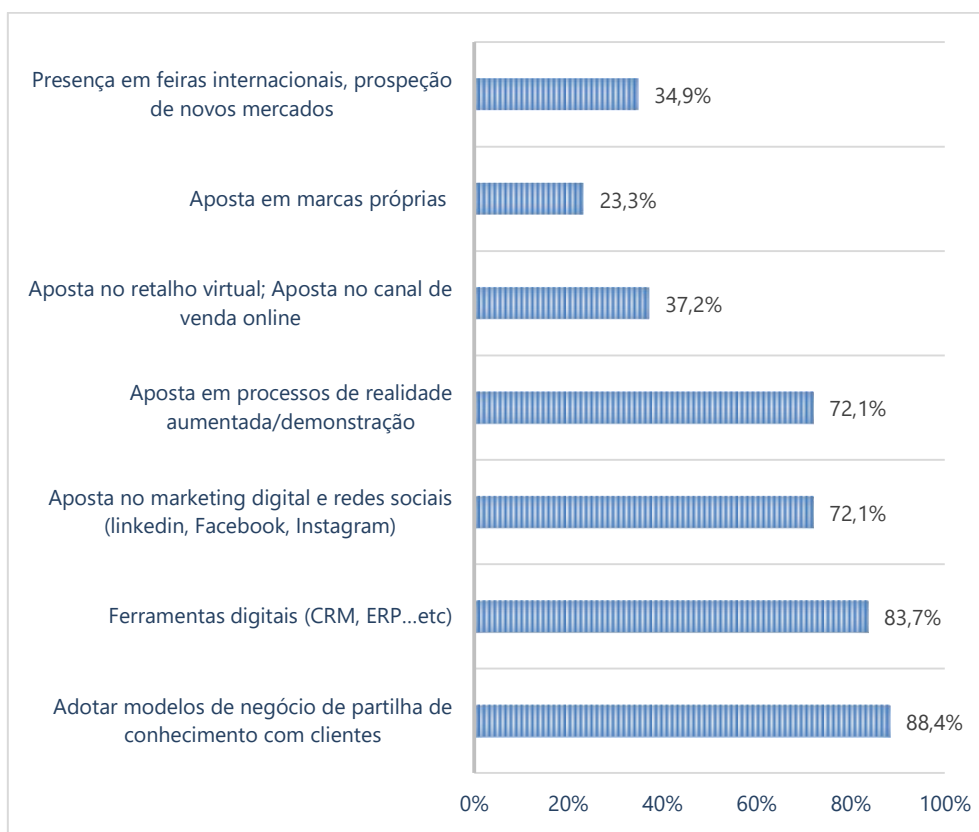
Contudo, a segunda prioridade mais relevante diz respeito ao “desenvolvimento integrado em rede”, e aos processos cooperativos.

Aliás, quando questionados qual efetivamente eram as prioridades mais relevantes, as 2 primeiras mais representativas foram as referentes aos “processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente” e ao “desenvolvimento integrado em rede”.

- o Comercial e marketing

Por fim, no que se refere aos processos comerciais e marketing, existem duas prioridades que assumem especial destaque: “adotar modelos de negócio de partilha de conhecimento com clientes” e as “ferramentas digitais (CRM, ERP...etc)”, ambas apontadas positivamente por mais de 80% dos inquiridos.

A estas 2 opções seguem-se a “aposta no marketing digital e redes sociais (linkedin, Facebook, Instagram)” e a “aposta em processos de realidade aumentada/demonstração”, ambas com 72,1% das opções.

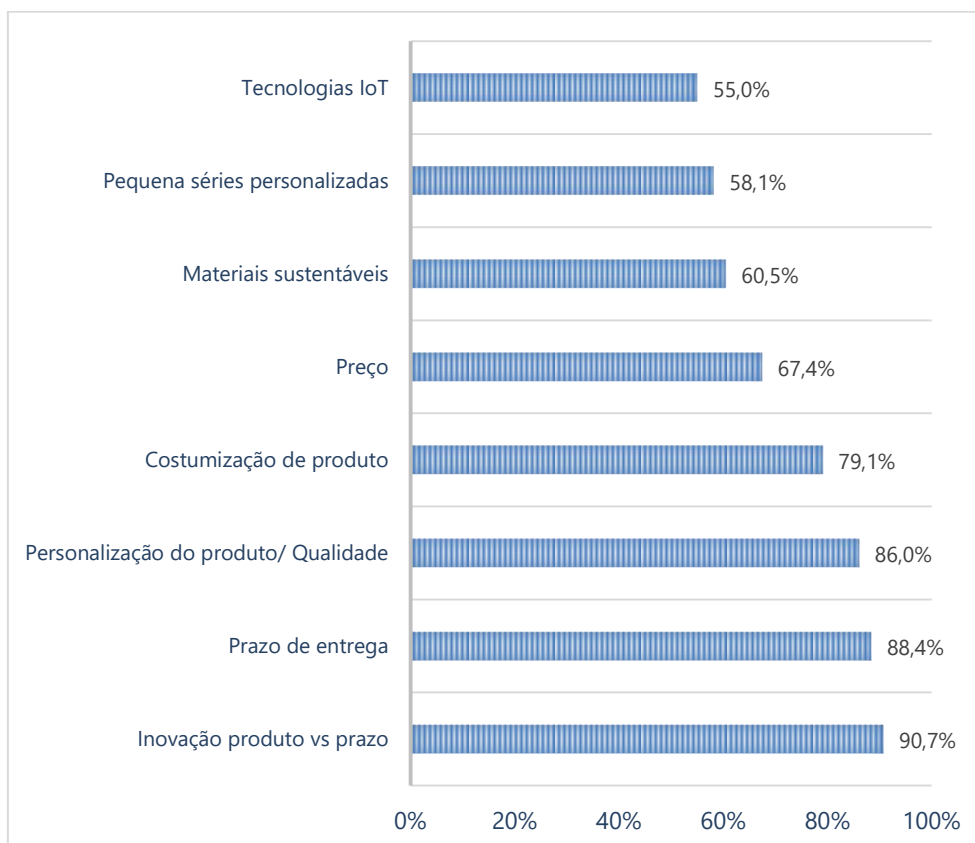


Saliente-se contudo que a “aposta em processos de realidade aumentada/demonstração” foi considerada a mais importante pela maioria dos experts internacionais entrevistados, quando questionados diretamente acerca de qual seria entre todas as prioridades a mais importante. A esta seguiu-se a “adoção de modelos de negócio de partilha de conhecimento com clientes”.

6.2. Drivers de Qualificação Futuras – Experts Internacionais

6.2.1. Fatores influenciadores no processo de compra atual

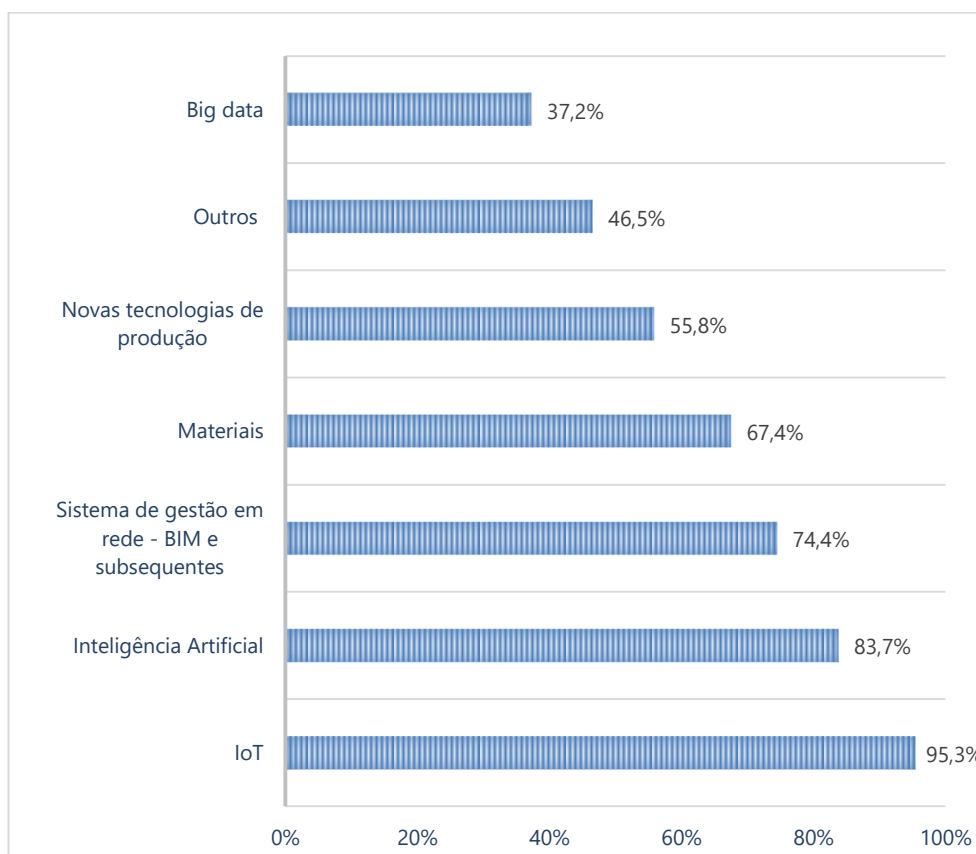
Os principais fatores influenciadores no processo de compra atual identificados pelos experts auscultados, centram-se na “inovação de produto vs prazo”, com cerca de 90,7% de representatividade, seguido dos Prazos de entrega”, com cerca de 88,4% das opções.



A "personalização do produto/qualidade" e a "customização de produtos", fecham o top 4, com um representatividade de 86% e 79,1%. Os materiais e tecnologias surgem como fatores menos expressivos surgindo o "fator preço" numa posição intermédia, com valores na ordem dos 68%.

6.2.2. Tecnologias mais influentes na área de negócio no Futuro

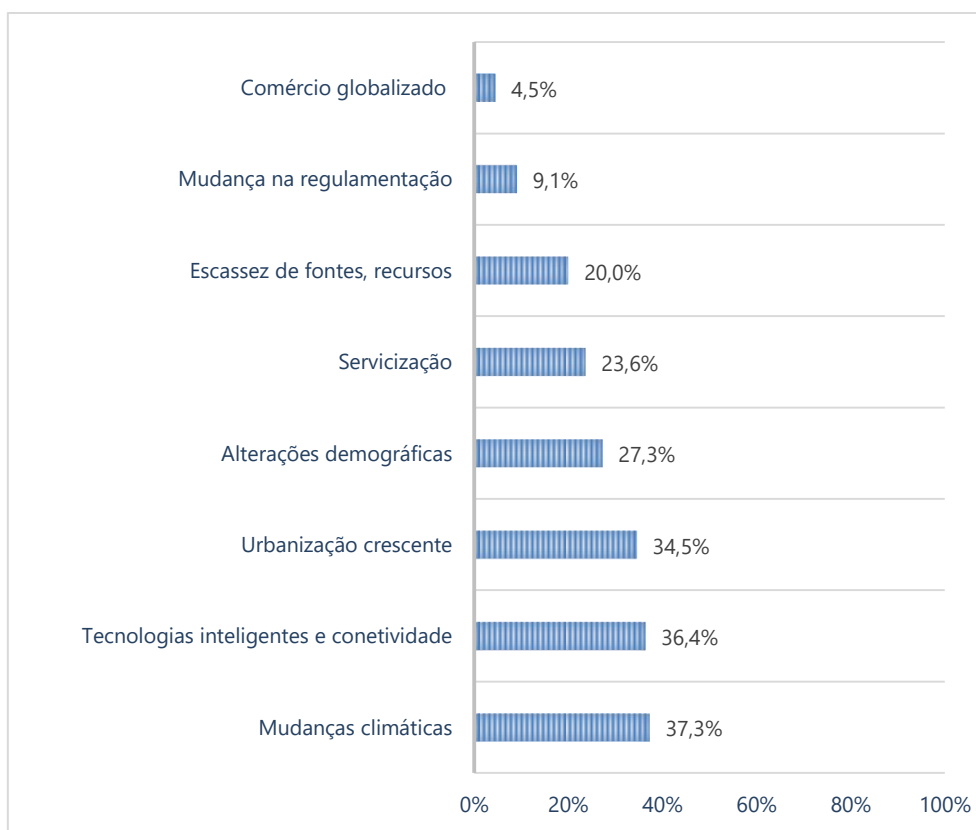
No que diz respeito às tecnologias mais influentes na área de negócio no futuro, as tecnologias "IoT" surgem na dianteira, sendo enunciadas por cerca de 95% dos experts inquiridos, sendo seguida pela "inteligência artificial", com cerca de 83,7%.



Numa perspetiva mais específica, a utilização de sistema BIM e processos de gestão construtiva em rede surgem na terceira posição relativa com uma representatividade de 74,4%. As tecnologias de materiais (nano tecnologias e materiais avançados), foi apontada por cerca de 68% dos experts.

6.2.3. Seroiação de tendências do mercado no futuro

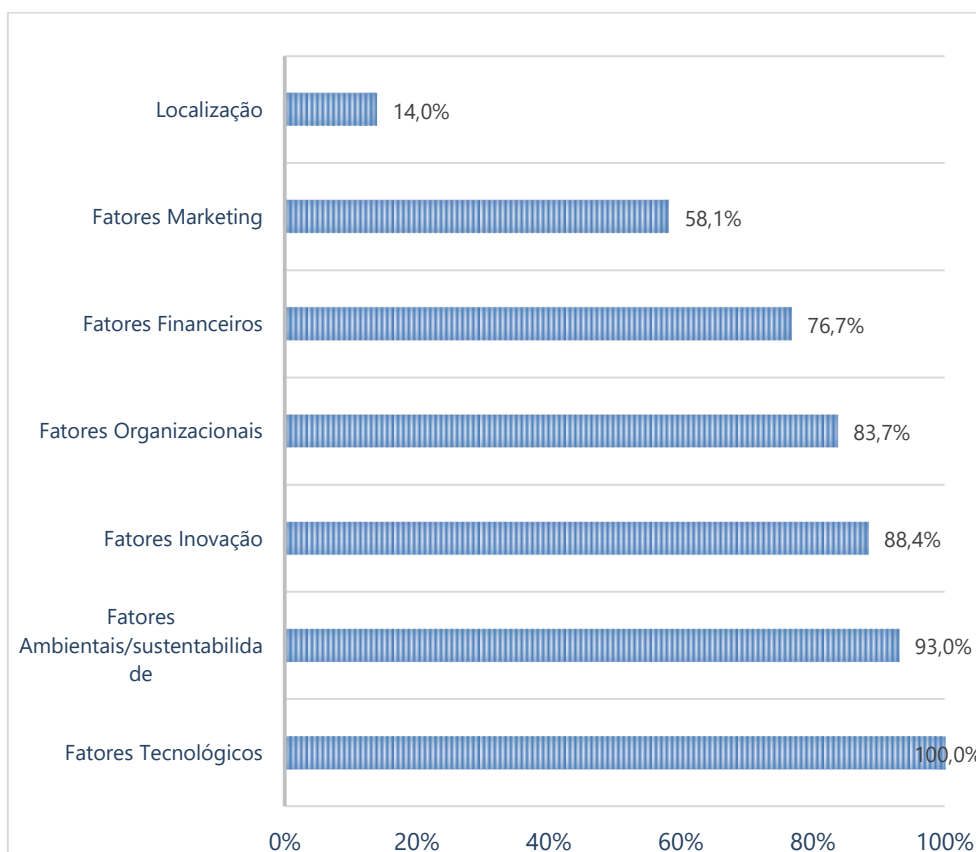
Em termos de tendências que o mercado colocará no decurso próximos 5 anos os resultados das entrevistas à amostra de experts internacionais, as “mudanças climáticas” surgem como os desafios com maior representatividade, seguidas das “tecnologias inteligentes e conectividade”. O top três fecha com os desafios decorrentes da “urbanização crescente”.



As “alteações demográficos”, “servicização” e “escassez de fontes, recursos”, apresentam valores um pouco menos expressivos. Refira-se que alguns itens foram secundarizados, não porque deixem de fazer sentido ou não ocorram, mas porque já são hoje uma realidade plena nos negócios, é o caso do “comércio globalizado”, por exemplo

6.2.4. Seriação de desafios do mercado no futuro

No que concerne aos desafios ou fatores influenciadores dos processos de negócios e da atividade na fileira Home&Office, no futuro; em sintonia com as respostas relacionadas com os desafios do futuro, os “fatores tecnológicos” e os “fatores ambientais/sustentabilidade” são os mais representativos em termos de importância.



Neste caso é de assinalar o pleno obtido pelos fatores tecnologias por parte de toda a amostra. Refira-se que os “fatores de inovação” são pontados pela maior parte dos entrevistados como fatores de extrema relevância mas já assumidos na fileira como essenciais, tratam-se no fundo de fatores fundadores da oferta; daí também a percentagem menos expressiva para este item face aos primeiros – 88,4%.

De resto os “factores organizacionais” surgem com valores um pouco mais baixo, na ordem dos 80%, os restantes assumem valores menos expressivos na ordem dos 70%.

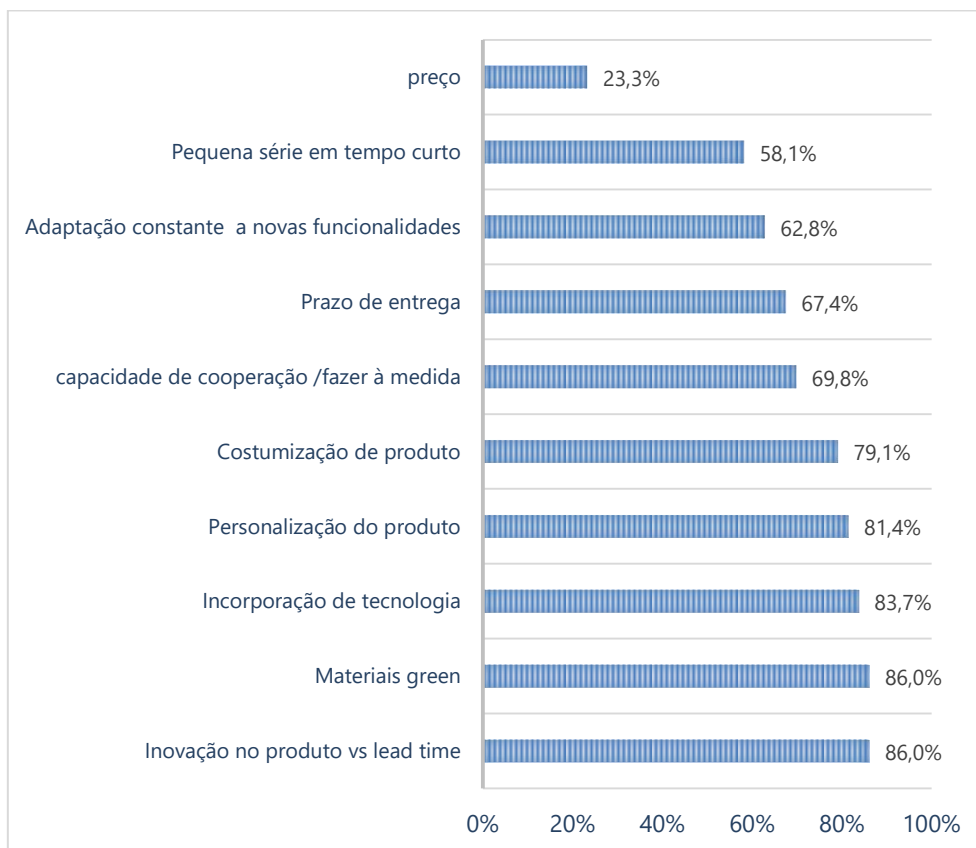
6.2.5. Fatores influenciadores no processo de compra no futuro

No que concerne aos fatores influenciadores no processo de compra no futuro, por contraponto com os fatores influenciadores no processo de compra atual, verifica-se que existe consistência entre os fatores futuros face aos atuais relativamente à “inovação de produto e lead time”, Personalização de produto” e customização de produto”, mantendo-se no top 5 mais relevantes.

Em termos da “inovação de produto e lead time”, estes fatores surge em primeiro em termos de representatividade no contexto atual (90,7%) e futuro (86%).

Os fatores relacionados como os “materiais green” e “incorporação de tecnologias”, emergem no futuro com um peso superior ao atribuído aos mesmos fatores em termos atuais, denotando uma percepção dos experts para que estes venham a ser fatores de importância crescente. Muito embora os “materiais green” partilhem, no futuro, a primeira posição relativa, como os “fatores de inovação de produto e lead time”, no contexto atua surgem num posição relativa inferior na cauda dos valores encontrados, o mesmo se verifica face à “incorporação de tecnologias”, sendo que em termos atuais “ a incorporação de IoT” surgem mesmo como o fator menos expressivo.

Interessante será igualmente assinalar a queda do fator preço de uma representatividade na ordem os 68% para os 23,3% no futuro.



6.3. Desenvolvimento de Competências

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

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

A justaposição e cruzamento entre o quadro estratégico prioritário de competências atuais e futuras, definidas pelo público nacional (observado noutros estudos que compõem este projeto) e dos experts externos, permitirão a criação de uma taxinomia e um quadro conceitual geral da estratégia das empresas da região norte e centro no contexto da fileira “Home&Office” face ao mercado internacional; verificando 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 entre a oferta nacional e (grosso modo) a procura externa.

Em termos de informação recolhida esta segue assim 2 linhas de abordagem, por um lado, perceber quais as principais competências e saberes fazer que aos experts internacionais consideram que são atualmente centrais nos processos de procurement da fileira; e quais as competências e saberes fazer que a empresa provedoras deverão desenvolver para fazer face ao quadro estratégico delineado como prioritário, bem como às expetativas e desafios do mercado no futuro.

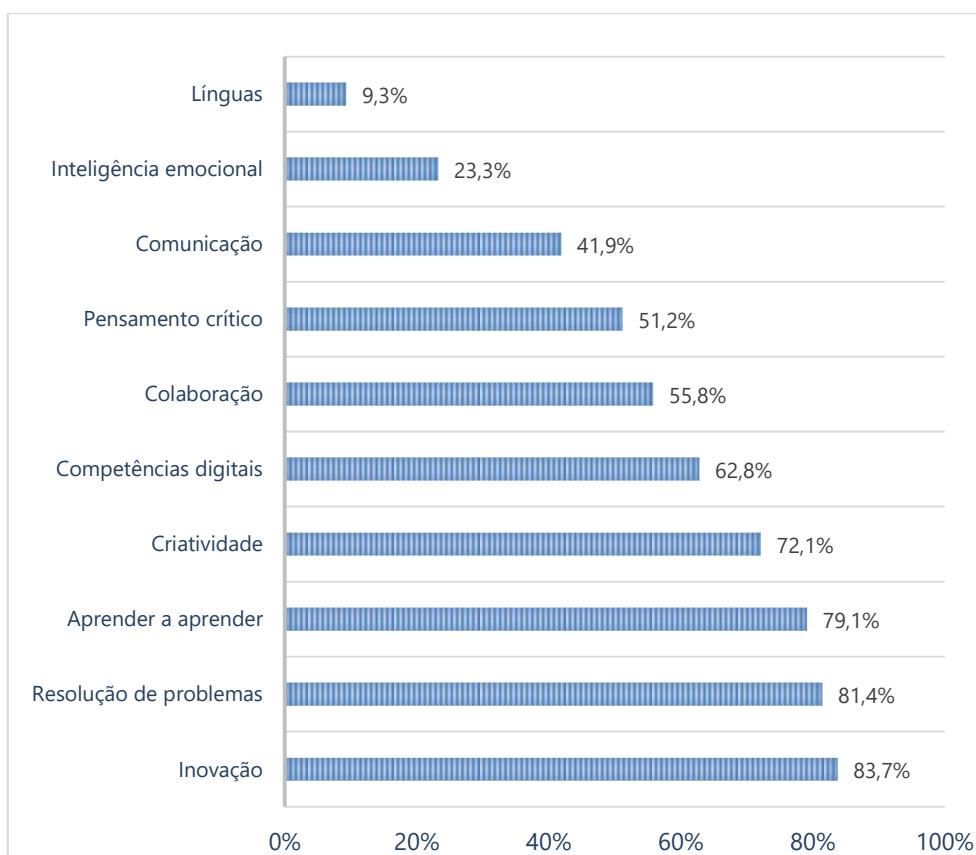
- ▲ Competências e saberes fazer atuais:
 - Gestão da Inovação

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

6.3.1. Competências e saberes fazer atuais

No âmbito da gestão e inovação, as competências e saberes fazer atuais mais representativos segundo a percepção dos experts internacionais.

- Gestão da Inovação

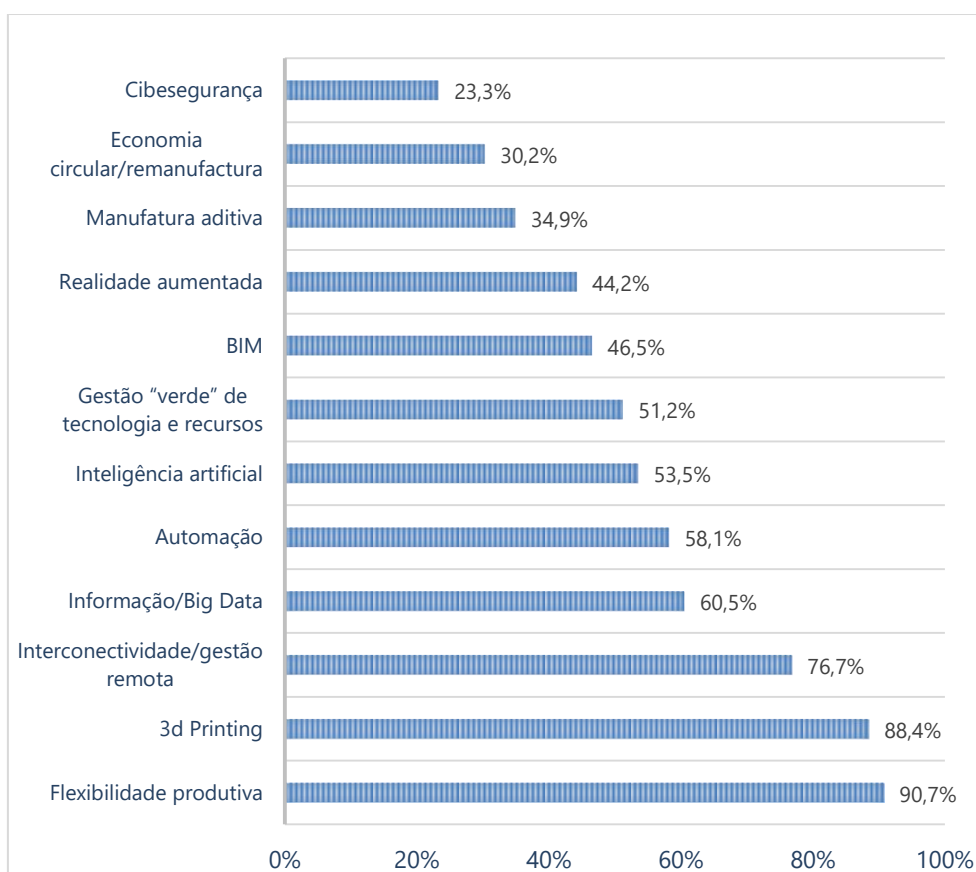


As “competências e saberes fazer relacionados com a gestão da inovação, a “inovação”, “resolução de problemas”, “aprender a aprender e “criatividade”, surgem como as mais relevantes no enquadramento da competitividade atual, mais valorizadas na fileira Home&Office”

Todas estas competências surgem com valores de representatividade acima dos 70%, sendo que a “inovação” surge em primeiro como uma representatividade de 83,7%.

○ Processos e Cooperação

A área dos processos e cooperação apresenta como competências e saberes fazer atuais mais representativos a “flexibilidade produtiva”.

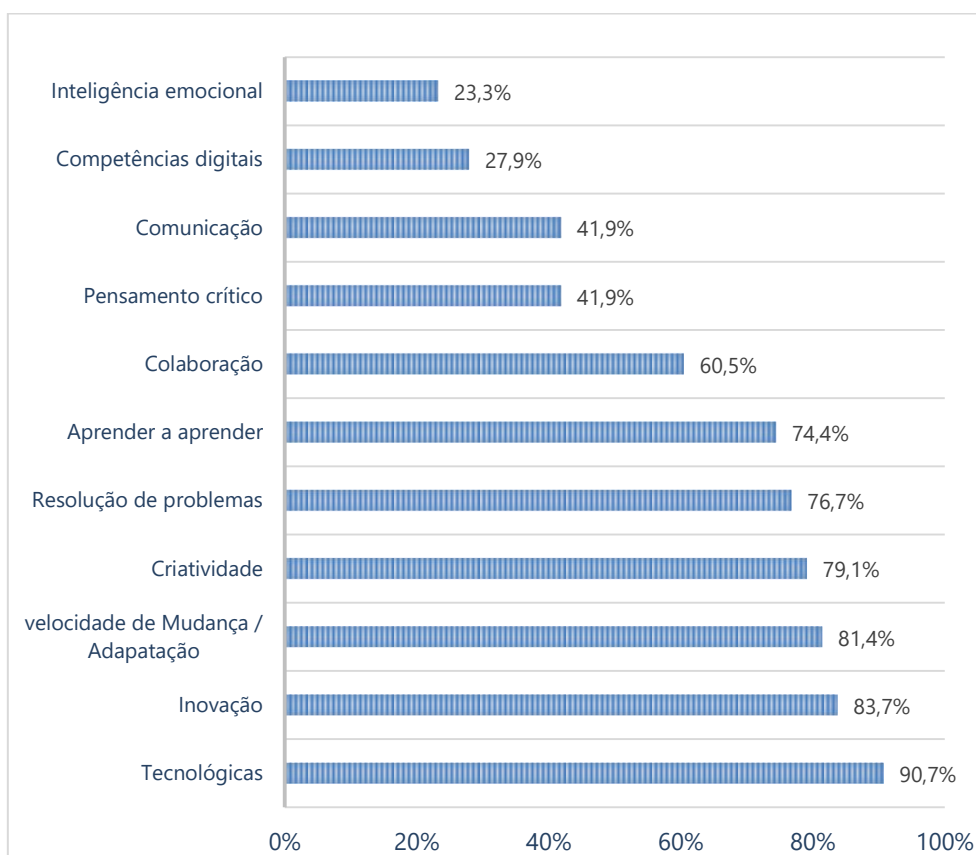


As competências e saberes fazer de flexibilidade produtiva surge com uma representatividade de 90,7%. A "impressão 3D" com 88,4% e a interconectividade e gestão remota com 76,7% fecham o top 3 de competências com maior relevância de representatividade.

6.3.2. Competências e saberes fazer futuros

- o Gestão e Inovação

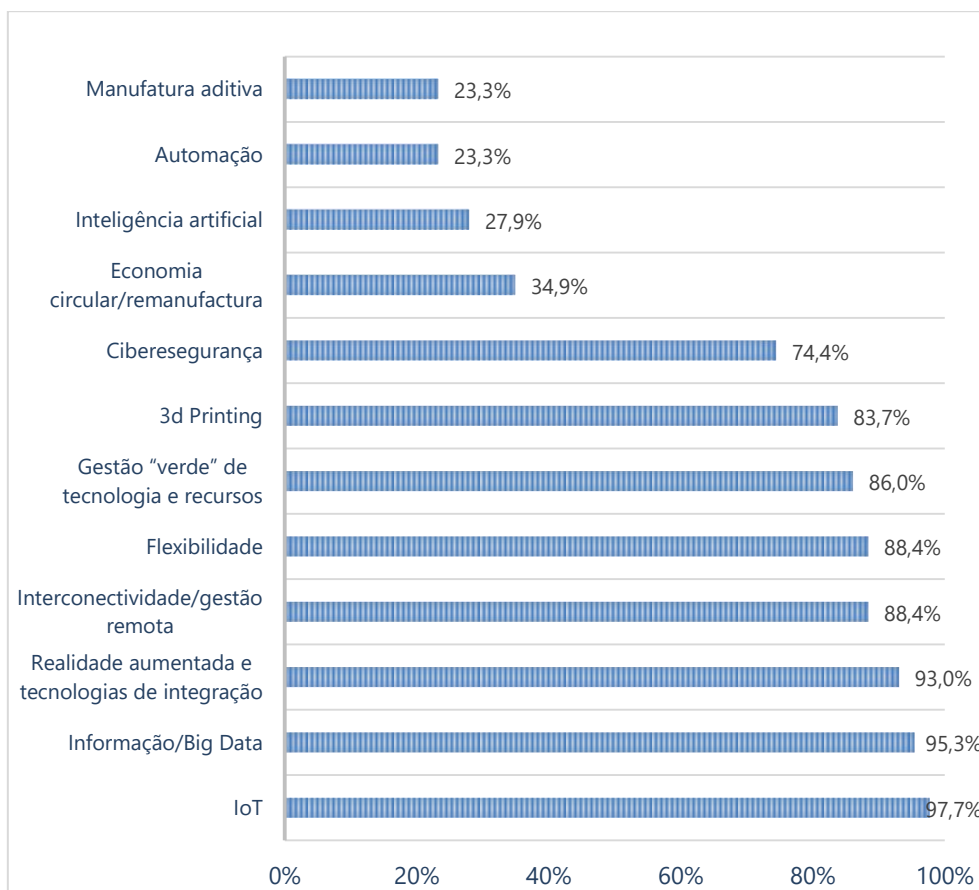
Colocando o foco no futuro, existe uma clara mudança de percepção acerca de quais a competências que serão mais relevantes.



As competências e saberes fazer “tecnológicos” assuem a dianteira, com 90,7% das respostas, relegando para a segunda posição as competências e saberes fazer de “inovação”. Uma outra nova competência e saberes fazer emerge no futuro em termos de relevância, trata-se da velocidade de mudança/adaptação” com cerca de 81,4% de representatividade.

Curiosamente a “criatividade” mantém a quarta posição relativa, face às competências valorizadas e relevantes no contexto atual. Face a emergência das novas competência e saberes fazer, “a “resolução de problemas” e o “aprender a aprender” surgem em posições menos cimeiras/expressivas.

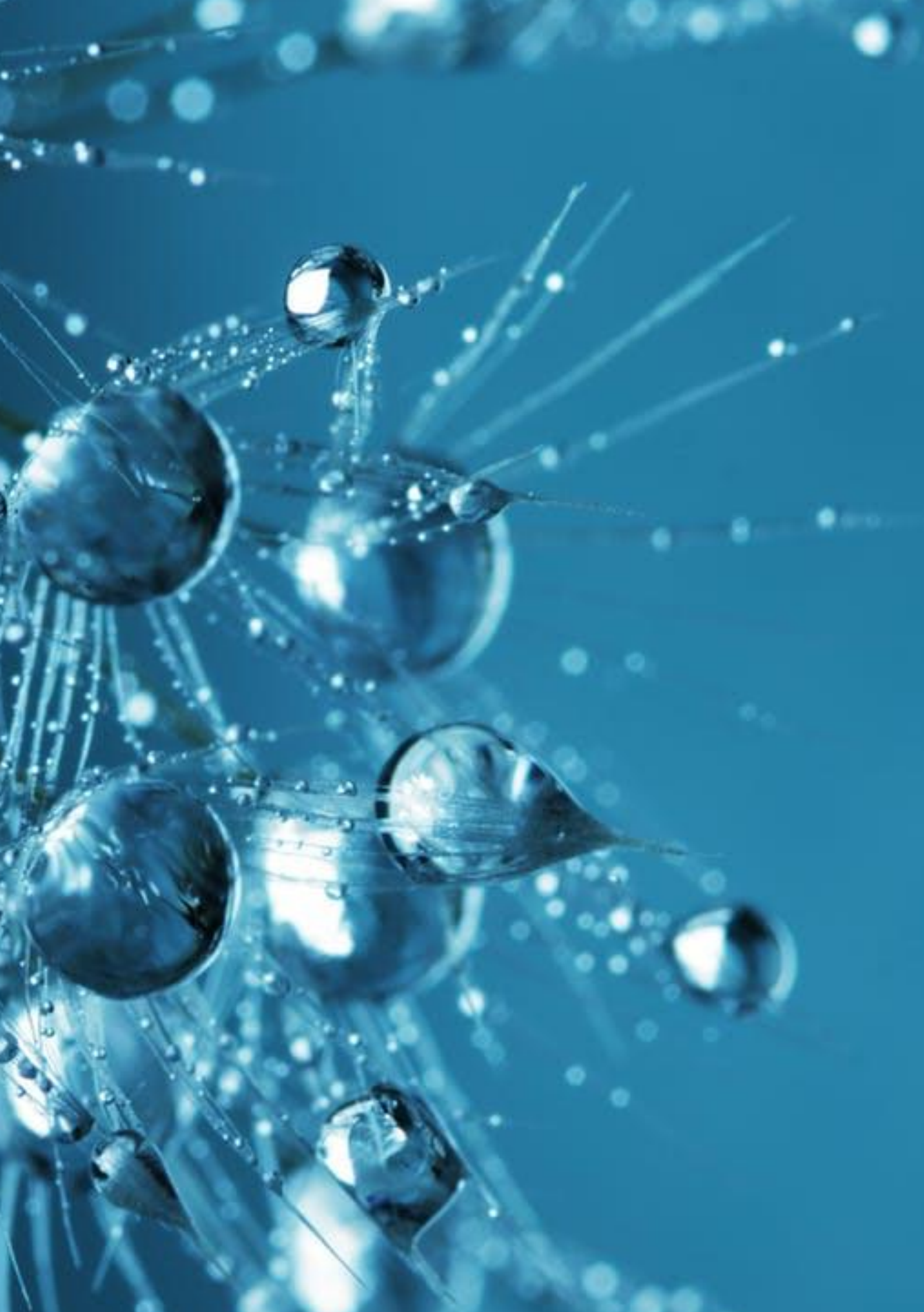
o Processos e Cooperação



Nos processos e cooperação a tendências de mudança face ao contexto atual verificada no âmbito da gestão e inovação também ocorrem.

Efetivamente, as competências e saberes fazer relacionados com a “IoT”, a “informação/Big Data” e “realidade aumentada e tecnologias de integração”, apresentam as representatividades mais expressiva, fechando o top 3 de competências mais relevantes para o futuro por parte dos experts auscultados.

A “gestão interconectada/remota” surge numa posição relativa similar à definida no contexto atual, surgindo a “flexibilidade” (a mais relevante no contexto atual), na quinta posição relativa, com cerca de 88,4% de representatividade.



7. ALINHAMENTO DE VISÕES

7.1. Definição do Quadro Estratégico

- Prioridades Estratégicas Preferenciais

- Gestão e Inovação

Entre as prioridades estratégicas preferenciais identificadas nas áreas da gestão e inovação foram seriadas e clusterizadas as seguintes prioridades entre a fileira nacional e a amostra de experts e decisores externos.

Estratégias competitivas de gestão e inovação – fileira nacional

“Desenvolver produtos com novas funcionalidades” e “Design”

Estratégias competitivas de gestão e inovação – amostra internacional

“Personalização ao perfil de cada cliente” e
“Desenvolver produtos com novas funcionalidades e design”

- Processos e Cooperação

Entre as prioridades estratégicas preferenciais identificadas nas áreas da Processos e Cooperação foram seriadas e clusterizadas as seguintes prioridades entre a fileira nacional e a amostra de experts e decisores externos:

Estratégias competitivas de processos e cooperação – fileira nacional

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

Estratégias competitivas de processos e cooperação – amostra internacional

“Processos limpos e sustentáveis, energética e ambientalmente” e
“Desenvolvimento integrado em rede”

- Comercial e Marketing

Entre as prioridades estratégicas preferenciais identificadas nas áreas Comercial e Marketing foram seriadas e clusterizadas as seguintes prioridades entre a fileira nacional e a amostra de experts e decisores externos:

Estratégias competitivas comerciais e marketing – fileira nacional

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

Estratégias competitivas comerciais e marketing – amostra internacional

“Adotar modelos de negócio de partilha de conhecimento com clientes” e
“Ferramentas digitais (CRM, ERP...etc)”

7.2. Drivers de Qualificação

- Desafios do Mercado

Do ponto de vista dos Desafios do Mercado, aqueles que foram clusterizados por todos os sectores da fileira nacional e da amostra de experts e decisores externos, correspondem a:

Desafios de mercado – fileira nacional

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

Desafios de mercado – amostra internacional

“Fatores tecnológicos” e “Fatores ambientais/sustentabilidade”

- Tendências do Mercado

Já no que concerne às de Tendências de Mercado aquelas que foram clusterizadas são as seguintes:

Tendências de mercado – fileira nacional

“Alterações demográficas”

Tendências de mercado – amostra internacional

“Mudanças climáticas” e “Tecnologias inteligentes e conectividade”

- Fatores que mais influenciam o processo de compra na fileira

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

Fatores que mais influenciam o processo de compra – fileira nacional

“Qualidade”, “Preço”, “Design”

Fatores que mais influenciam o processo de compra – amostra internacional

“Inovação de produto vs prazo” e “Prazos de entrega”

- Tecnologias mais influentes na fileira

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

Tecnologias mais influentes – fileira nacional

“Tecnologias inteligentes “I&DT+I””

Tecnologias mais influentes – amostra internacional

“IoT” e “Inteligência Artificial”

7.3. Drivers de Competência e Saberes Fazer

- Competências de Gestão e Inovação

As principais Competências e Saberes Fazer de Gestão e Inovação Atuais d clusterizadas junto dos 4 setores analisados no âmbito da Fileira Home&Office e da amostra de experts e decisores externos correspondem a:

Competências atuais de gestão e inovação – fileira nacional

“Inovação”, “Criatividade” e “Pensamento crítico” “Tecnologias inteligentes “I&DT+I””

Competências atuais de gestão e inovação – amostra internacional

“Inovação” e “Resolução de problemas”

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

Competências futuras de gestão e inovação – fileira nacional

“Inovação” e “Criatividade”

Competências futuras de gestão e inovação – amostra internacional

“Tecnológicas ” e “Inovação”

- Competências de Processos e Cooperação

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

Competências atuais de processos e cooperação – fileira nacional

“Automação”

Competências atuais de processos e cooperação – amostra internacional

“Flexibilidade produtiva” e “3D Printing”

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

Competências futuras de processos e cooperação – fileira nacional

“Automação” e “Inteligência Artificial”

Competências futuras de processos e cooperação – amostra internacional

“IoT” e “Informação/Big Data”



8. CONCLUSÕES

8.1. Lançamento Competitivo do Futuro

Tendo este projeto e os estudos de diagnóstico, clusterização e forecasting como objectivo central, o fomento de novas formas de ver e abordar o mercado, concorrendo para o reforço da produtividade, capacidade económico-financeira e, sobretudo das competências das empresas da cadeia de valor Home&Office, fornecendo um conjunto de informação prospectiva, esta deve ser acompanhada de discussão, reflexão, mas sobretudo por acção.

Esperando que a informação resultante deste e dos estudos que compõem este projeto potenciem uma abordagem prospectiva e estratégica das empresas da cadeia de valor do Home&Office, relativamente ao quadro de tendências do mercado, potenciando a elevação da produtividade, competitividade pela excelência, e permita a identificação de competências centrais para a conquista do futuro; deixam-se um conjunto de recomendações, que não são mais do que o lançamento de medidas para o futuro, que se pretendem ver debatidas entre todos os elos da cadeia de valor, directa ou indirectamente relacionados com a Fileira.

Tendo como ponto de partida para a discussão e reflexão integrada subsequente, recomenda-se:

Em termos de cooperação estratégica:

- ▲ Medidas de incentivo à criação de redes empresariais, que por meio de objectivos e métricas predefinidas, a participação dos elementos na rede e na sua dinamização;

- ▲ Actuar no sentido de avolumar e criar novas sistemáticas de relacionamento inter-empresarial e inter-sectorial, dentro da cadeia de valor, pela criação de bolsas de empresas que se candidatem à realização de reuniões periódicas de reflexão e troca de experiências (on-line, utilizando ferramentas TIC), que permitam estreitar as redes de conhecimento e potenciar a cooperação;
- ▲ Apoio ao fortalecimento da fileira, criando formas de cooperação e alianças estratégicas entre empresas cuja fixação territorial é próxima, e com atividades complementares na cadeia de valor. Um elemento fundamental é partir do terreno, de análises de competências, das performances e dos posicionamentos das empresas a agregar na rede, de forma a não construir um conceito desfasado da realidade.
- ▲ As instituições associativas (empresariais), associações representantes dos sectores, organismos públicos, CRC, Ministérios, Governo, Comissão de Coordenação da Região Centro – CCRDC e Poder Local, devem conjugar esforços no sentido de criarem, conjuntamente, mecanismos de alavancagem destes sectores e segmento, não se perdendo o legado de capital já ganho, e aproveitando o facto dos centros de decisão destas empresas serem nacionais.

Em termos de capacitação de recursos humanos:

- ▲ Numa perspectiva de primeira ordem, dirigida a estudantes universitários, recém licenciados, mestrados e doutorandos, investigadores, entre outros:
- ▲ Promoção de medidas que permitam a integração e interrelação entre o ensino e o meio empresarial, e associativo, pela realização integrada de visitas a empresas com objectivos pedagógicos bem definidos, focados nas tecnologias de futuro (inteligência artificial, machine learning, 3D printing, realidade aumentada, entre outras), mas também no design, na qualificação certificada e na eficiência produtiva.

- ▲ Reescalonamento dos cursos em ordem às reais necessidades (não só tendo em consideração o mercado, mas também as necessidades de investigação e desenvolvimento desta fileira), não permitindo que existam discrepâncias tão grandes entre qualificações necessárias e qualificações excedentárias;

Em termos competitivo-estratégicos:

- ▲ Equacionar a entrada em novos mercados com recurso a parcerias entre diversas empresas, aumentando o investimento, diminuindo as barreiras, aumentando as possibilidades de sucesso;
- ▲ Identificação e definição, caso a caso, a partir da informação do Estudo dos mercados e da concorrência, por parte de cada empresa, dos nichos de mercado a atingir, privilegiando esta abordagem do mercado, dado que é por definição, 25% mais rendível que os restantes, e está menos sujeita à concorrência pelo preço;
- ▲ Potenciar a marca Home&Office, publicitando os casos de sucesso, alavancando as possibilidades de reconhecimento exterior da qualidade dos produtos nacionais dos sectores da cadeia de valor nacional;
- ▲ Oferta agregada de produtos e serviços, por meio de alianças estratégicas, continuando a produzir uma quantidade limitada de produtos, passando a oferecer uma vasta gama de produtos de todo o sistema ou sub-sistema;
- ▲ Compra agregada de matéria-prima por parte de um conjunto de concorrentes de pequena dimensão, por forma a conquistar poder negocial junto dos fornecedores e desta forma um melhor preço;
- ▲ Face à deslocalização dos mercados preferenciais do futuro, partilha de transportes com o objectivo de diminuir custos logísticos;

- ▲ As empresas dos diversos sectores e segmento da cadeia de valor do Home&Office devem reflectir sobre as suas visões do mercado, para que de uma forma crítico e pró-activa, possam definir, ou se for caso disso, redefinir estratégias, objectivos e linhas de acção para o futuro, a partir dos dados fornecidos pelos Estudo acerca do alinhamento face á procura externa.

Partindo das reflexões e especulações que decorrem da análise dos dados apresentados neste Estudo, pretende-se fomentar um instrumento prospectivo potenciador da discussão e reflexão, que permita às empresas "chegar primeiro ao futuro, evitando o risco de encontrar as terras mais férteis ocupadas". (Drucker).



9. NOTA METODOLÓGICA

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

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

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

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

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:

- ▲ Pesquisa bibliográfica on-line e off-line;
- ▲ Entrevistas estruturadas a amostra do público internacional (associações, sectoriais, clusters, empresários/diretores e técnicos de empresas da fileira)

Como pela utilização de técnicas de tratamento complementares:

- ▲ Método Análise de conteúdo;
- ▲ Método de Análise documental clássica e moderna;

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.

9.1. Estrutura recolha de dados sobre trends do futuro

9.1.1. 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, Datamonitor,, ABINform 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.

9.2. Estrutura recolha de dados junto de experts internacionais

9.2.1. 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 por conveniência – 43 instituições entre associações sectoriais, centros de investigação, clusters da fileira (Habitat sustentável, entre outros), empresas do sector.

- ▲ A recolha desenvolveu-se em Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Dinamarca.

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

- ▲ Conceção do guião de entrevista;
- ▲ Identificação do universo total e da amostra representativa da população;
- ▲ Seleção dos inquiridores a aplicar o questionário;
- ▲ Aplicação do questionário/tratamento de dados.

As entrevistas (vide guião de entrevista em anexo 1) foram realizadas de modo direto (via contacto telefónico e no caso das instituições de Espanha em inúmeros casos presencialmente),

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 7 questões, destas 2 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.

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.

9.3. Metodologia de avaliação de potencial de mercados prioritários

9.3.1. Avaliação e Alinhamento de mercado e de potencial

A informação desenvolvida no Capítulo 4 decorreu da identificação de quais os setores de elevado potencial no futuro no âmbito da fileira do "Home&Office", partindo de uma abordagem e da utilização de ferramentas de prospetiva estratégica. Será especialmente relevada em termos de avaliação, a metodologia de análise e as ferramentas.

Cruzamento dos setores de elevado e maior potencial futuro identificados no ponto a) com os setores identificados pela empresa da fileira no âmbito dos estudos de diagnósticos elaborados no âmbito do projeto "Qualifica&Compete" - Qualificação para a Competitividade da indústria "Home&Office". Neste âmbito objetiva-se a conclusão acerca do alinhamento entre as 2 visões, prioridades e definição do quadro estratégico de base para o futuro.

9.3.2. Avaliação e Alinhamento de visões do futuro - competências

Identificação dos setores e países centrais em termos de prioridade e seleção de amostra para a realização da recolha de informação prospetiva e forecasting acerca das competências qualificações e tecnologias, que liderarão a fileira e ditarão o sucesso futuro dos envolvidos nos suprimentos da mesma. A proposta deverá neste âmbito esmiuçar qual as metodologias de seleção da amostra, representatividade, apresentação e justificação das diversas técnicas de recolha.

Definição e isolamento dos diferenciais perceptivos entre as empresas nacionais e os decisores e influenciadores de clientes e potenciais clientes internacionais de elevado potencial, percebendo-se qual o grau de alinhamento da visão dos empresários portugueses face aos experts internacionais.

Definir um quadro de Actionable information, definindo inputs informacionais prospetivos, transferíveis diretamente para a criação de formas de melhoria e de alinhamento nacional face aos centros de decisão.

Identificar claramente os fatores e pontos de convergência, mas também de divergência, e nessa medida definir o roadmap prospetivo composto por ações e planeamento estratégico, que lhes permita a previsão e antecipação de potenciais problemas, organizando e priorizando a qualificação, em virtude do futuro e dos fatores críticos de sucesso comumente identificados.

Deverá ser por fim definido um quadro de ação para a identificação de drivers de qualificação prioritárias e de melhoria das empresa da Fileira, criando um framework sustentado por prioridades, medidas e ações a implementar de forma agregada pelas empresas dos diversos setores da Fileira Home&Office.

9.3.3. Metodologia de avaliação de potencial de mercados prioritários

A metodologia caracteriza-se pela utilização de diversas fontes e tipologias de dados e informação, por forma a coligar um corpo de resultados completo e complementar de intelligence. A fiabilidade e pertinência dos recursos informacionais a utilizar, tem em conta:

- A fiabilidade das fontes de reconhecido mérito internacional;
- As estruturas de redundância para efeitos de confirmação;

- O número de fontes a utilizar, limitadas pela significância estatística;
- A Geo-temporalidade estruturante do contexto de cada corpo de dados e informação a transformar em intelligence;
- O grau de impacte previsto e relevância nas mudanças e decisões das organizações (implícitas nos critérios de segmentação a seleccionar).

Entre as diversas fontes de informação formais e informais seleccionadas passíveis de serem utilizadas na recolha de dados e informação para a investigação podem-se destacar as seguintes:

- Bases de dados profissionais de fontes de informação internacionais;
- Revistas especializadas (presentes em bases de dados);
- Informação generalista e especializada off-line e na Internet;
- Bases de dados especializadas sobre produtos, consumidores e mercados;
- Informação informal diversa (associações, contactos pessoais, rede de consultores/parceiros da Competinov em cada um dos países analisados).

Será utilizada uma metodologia de clusterização, através da qual se realiza um matching de diferentes bases de dados profissionais sobre o mercado. No caso do mercado de prescritores serão segmentadas as oportunidades referentes aos mercados premium internacionais.

Esta metodologia permite recolher informação relevante, quer para a definição de rankings de atratividade, quer para a definição de rankings de atratividade baseados na contextualização do perfil de compra dos diversos produtos/serviços pelo mercado. Esta informação cruzada permite a criação das matrizes de

prioridade de decisão, constituídas pelos targets (países) que surgem como espaços de oportunidade de mercado.

9.3.4. 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.



10. 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>
- ▲ Druker, Peter (1986), “Inovação e Gestão”, Editorial Presença, Lisboa, ISBN: 9722310054;
- ▲ Estatísticas da Bélgica - Inurl: <http://statbel.fgov.be>
- ▲ Instituto Nacional de Estatística – inurl: www.ine.pt
- ▲ Instituto Nacional de Estatística e de Estudos Económicos Francês - www.insee.fr/
- ▲ Instituto Nacional de Estatística e estudos económicos da França – inurl: <http://bdm.insee.fr/>

- ▲ Instituto Nacional de Estatística Espanhol – Inurl: <http://www.ine.es/>
- ▲ Jovenel, Bertrand (1964). "L'art de la conjecture". Futuribles, Éditions du Rocher, Monaco
- ▲ Kompass – inurl: <http://pt.kompass.com/>
- ▲ Market Access – inurl: <http://madb.europa.eu/madb/indexPubli.htm>
- ▲ NIST-Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia – inurl: <http://nist.gov/>
- ▲ O.C.D.E. – inurl: <http://stats.oecd.org/>
- ▲ O.N.U. – inurl: <http://unstats.un.org/u>
- ▲ Pesquisas empresariais Worldbank – inurl: <http://www.enterprisesurveys.org>
- ▲ Porter, M. (1996). "What is strategy?" Harvard Business Review, 74 (6), 61-78;
- ▲ 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

Anexo

Anexo I

**- GUIÃO DE ENTREVISTA HOME&OFFICE
- internacional**

GUIÃO DE ENTREVISTA HOME&OFFICE (líderes/experts internacionais)

Este questionário surge no âmbito de um estudo que está a ser desenvolvido pela Figueiro&Rodrigues na Fileira Home&Office da região de Aveiro, para a Associação Empresarial de Águeda e Associação Empresarial do Concelho de Oliveira de Azeméis. Trata-se de um estudo de forecasting com o qual se procuram 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 ESTRATÉGICOS FUTUROS

1. Quais são as principais prioridades estratégicas do segmento Home&Office, daqui a 5 anos? Qual o mais importante – apenas 1.

Gestão e Inovação

	Sim	Não	Mais importante
Produtos com novas funcionalidades e design			
Novos materiais, materiais reciclados ou biodegradáveis			
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)			
Ter 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

2. Principal foco ou fator no processo de compra ? Porque compram a um fornecedor e não a outro?
(Enumere as 3 mais relevantes (1 mais importante 3 a menos importante)

3. Qual a tecnologia mais influente no segmento Home&Office no futuro a 5 anos?

4. 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?	

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

C - PROSPETIVA DE COMPETÊNCIAS/QUALIFICAÇÕES

6. Quais as principais competências/saber fazer ou conhecimentos que procuram e que são essenciais para selecionar os fornecedores e quais os mais relevantes daqui a 5 anos?

Gestão e Inovação

Competências/saber fazer/conhecimentos	Atuais	Futuras 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	Atuais	Futuras Selecione apenas 3
Automação		
Cibesegurança		
Inteligência artificial		
Manufatura aditiva		
3d Printing		
Informação/Big Data		
Gestão "verde" de tecnologia e recursos		
Economia circular/remanufatura		
Interconectividade/gestão remota		
Outras: Quais?		

7. Quais as principais tendências que vão influenciar o segmento Home&Office? 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?	

HOME & OFFICE INTERVIEW GUIDE (international leaders / experts)

This survey comes as part of a study being developed by Figueiro & Rodrigues to the Fileira Home & Office of the Aveiro region, for the Associação Empresarial de Águeda e Associação Empresarial do Concelho de Oliveira de Azeméis. This work encompasses a forecasting study that seeks to define the qualifications and competencies to underpin the competitiveness for Home& Office supplier companies. Responses are strictly confidential and will be treated statistically.

A - FUTURE STRATEGIC FOCUS

1.

1. Wich are the top strategic priorities forecated for a 5 years period for the Home & Office segment? Which is the most important - only 1.

Management and Innovation

	Yes	No	Most Important
Poducts with new features and design			
New materials, recycled or biodegradable materials			
Partnership with universities, clusters, companies to create new products.			
Customization towards customers needs			
Mid Price Segment			
Premium Price Segment			
Current markets			
Other: Which one?			

Processes and Organization

	Yes	No	Most Important
Technologies / Advanced Machines / Industrial Automation / Robotization			
Supply chain Optimization			
New efficiency-oriented production processes (lean, Kaizen, JIT)			
International certifications			
Clean and sustainable, energy and environmentally friendly processes			
Inbound and outbound logistics			
Circular Economy / Recycling & Remanufacturing			
Other: Which one?			

Commercial and Marketing

	Yes	No	Most Important
Digital marketing and social networks (linkedin, Facebook, Instagram)			
Promotion in international fairs, Search for new markets			
E-commerce; Online sales			
Adopt customer knowledge sharing business models			
Private label betting			
Digital Tools (CRM, ERP... etc)			
Other: Which one?			

B - COMPETITIVENESS

Main focus or factor towards the buying process decision? Why buying from one supplier and not another? (List the most relevant 3 (1 most important 3 least important)

3. What would be the most influential technology in the Home & Office segment in a 5-year future ?

3. In a 5 years future, the main challenges posed by the market/ environment are? (Choose 1)

	Choose only 1
Technological Factors	
Organizational Factors	
Financial Factors	
Marketing Factors	
Environmental Factors / sustainability	
Innovation Factors	
Other: Which one?	

C - SKILLS / QUALIFICATIONS FORECAST

6. Which core competencies / know-how or knowledge are you looking for and which would be critical for the supplier selection in a 5 years future:

Management and Innovation

Skills / know-how / knowledge	Current	Future Select only 3
Innovation		
Creativity		
Emotional intelligence		
Communication		
Collaboration		
Languages		
Learn how to learn		
Problem Solving		
Critical thinking		
Digital skills		
Other: Which?		

Processes and Organization

Skills / know-how / knowledge	Current	Future Select only 3
Automation		
Cybersecurity		
Artificial intelligence		
Additive Manufacturing		
3d printing		
Information / Big Data		
Green management of technology and resources		
Circular Economy / Remanufacturing		
Interconnectivity / Remote Management		
Other: Which?		

7. Main trends which will influence the Home & Office segment in a 5 year future? Choose 2 of the most important

Skills / know-how / knowledge	Choose only 2
Demographic Changes	
Climate changes	
Scarcity of sources, resources (food, energetic, etc.)	
Growing Urbanization	
Smart technologies and connectivity	
Servicization	
Globalized trade around core products	
Change in international regulation (energy, environmental and others)	
Other: Which?	

GUIDE D'ENTREVUE HOME & OFFICE (dirigeants internationaux / experts)

Cette enquête fait partie d'une étude en cours de développement par Fangueiro & Rodrigues auprès de Fileira Home & Office de la région d'Aveiro, pour l'Associação Empresarial de Águeda et Associação Empresarial do Concelho de Oliveira de Azeméis. Ce travail comprend une étude prévisionnelle visant à définir les qualifications et les compétences sur lesquelles reposera la compétitivité des fournisseurs de solutions Home & Office. Les réponses sont strictement confidentielles et seront traitées statistiquement.

A - FOCUS STRATEGIC SUR LE FUTUR

1. Quelles sont les principales priorités stratégiques attendues pour une période de 5 ans pour le segment Home & Office? Quel est le plus important - seulement 1.

Management et innovation

	Qui	Non	Le plus important
Produits avec de nouvelles fonctionnalités et design			
Nouveaux matériaux, matériaux recyclés ou biodégradables			
Partenariat avec des universités, des clusters, des entreprises pour créer de nouveaux produits.			
Personnalisation en fonction des besoins des clients			
Segment de prix moyen			
Segment de prix premium			
Marchés actuels			
Autre: Lequel?			

Processus et organisation

	Qui	Non	Le plus important
Technologies / Machines avancées / Automatisation industrielle / Robotisation			
Optimisation de la chaîne d'approvisionnement			
Nouveaux procédés de production axés sur l'efficacité (Lean, Kaizen, JIT)			
Certifications internationales			
Procédés propres et durables, respectueux de l'environnement et de l'énergie			
Logistique entrante et sortante			
Economie Circulaire / Recyclage & Reconditionnement			
Autre: Lequel?			

Commercial et marketing

	Qui	Non	Le plus important
Marketing digital et réseaux sociaux (linkedin, Facebook, Instagram)			
Promotion dans les salons internationaux, recherche de nouveaux marchés			
Commerce électronique; Vente en ligne			
Adopter des modèles commerciaux de partage de connaissances client			
Paris privés			
Outils numériques (CRM, ERP... etc)			
Autre: Lequel?			

B - COMPÉTITIVITÉ

2. Axe ou facteur principal pour la décision du processus d'achat? Pourquoi acheter d'un fournisseur et pas d'un autre? (Indiquez les 3 plus pertinentes: 1 plus importante, 3 moins important)

3. Quelle serait la technologie la plus influente dans le segment Home & Office dans le futur à 5 ans?

4. Dans le futur à 5 ans, les principaux défis posés par le marché / l'environnement sont: (Choisir 1)

	choisissez 1
Facteurs Technologiques	
Facteurs organisationnels	
Facteurs financiers	
Facteurs marketing	
Facteurs environnementaux / durabilité	
Facteurs d'innovation	
Autre: Lequel?	

C - SKILLS / QUALIFICATIONS FORECAST

6. Quelles sont les compétences / savoir-faire au connaissances de base que vous recherchez et qui seraient essentiels pour la sélection des fournisseurs dans le future à 5 ans:

Management and Innovation

Compétences / Savoir-faire / Connaissances	Actuel	Futur choisissez 3
L'innovation		
La créativité		
Intelligence émotionnelle		
Communication		
Collaboration		
langues		
Apprendre à apprendre		
Résolution de problèmes		
Pensée critique		
Compétence Digital		
Autre: lequel?		

Processus et organisation

Compétences / Savoir-faire / Connaissances	Actuel	Futur choisissez 3
Automatisation		
La cybersécurité		
Intelligence artificielle		
Fabrication additive		
Impression 3D		
Information / Big Data		
Gestion verte de la technologie et des ressources		
Economie Circulaire		
Interconnectivité / gestion à distance		
Autre: lequel?		

7. Quelles sont les principales tendances qui vont influencer le segment Home & Office? Choisissez 2 des plus importants

Compétences / savoir-faire / connaissances	choisissez 2
Changements démographiques	
Changements climatiques	
Pénurie de sources, de ressources (nourriture, énergie, etc.)	
Urbanisation croissante	
Technologies intelligentes et connectivité	
Servicization	
Commerce mondialisé autour de produits de base	
Modifications dans la réglementation internationale (énergie, environnement et autres)	
Autre: lequel?	

GUÍA DE ENTREVISTA HOME&OFFICE (líderes / expertos internacionales)

Este cuestionario viene como parte de un estudio que está desarrollando Fangueiro & Rodrigues en Fileira Home & Office de la región de Aveiro, para la l'Associação Empresarial de Águeda et Associação Empresarial do Concelho de Oliveira de Azeméis. Este es un estudio de pronóstico con el que buscamos definir las calificaciones y competencias que deberían apuntalar la competitividad de las empresas y deberían ser respaldadas en el futuro. Las respuestas son estrictamente confidenciales y se tratan estadísticamente.

1. ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL MERCADO

1. ¿Cuáles son las principales prioridades estratégicas del segmento Hogar y oficina dentro de 5 años?Cuál es el más importante: solo 1.

Gestión e Innovación

	Sí	No	Más importante
Productos con nuevas características y diseño.			
Nuevos materiales, materiales reciclados o biodegradables.			
Asociación con universidades, clusters, empresas para crear nuevos productos.			
Personalización a las necesidades del cliente.			
Apuestas de segmento medio			
Apuesta por segmento de precio			
Ampliar los mercados actuales			
Otro: ¿Cuál?			

Procesos y Organización

	Sí	No	Más importante
Tecnologías / Máquinas avanzadas / Automatización industrial / Robotización			
Optimizar la cadena de suministro			
Nuevos procesos de producción orientados a la eficiencia (lean, Kaizen, JIT)			
Tener certificaciones internacionales			
Procesos limpios y sostenibles, energéticos y ecológicos.			
Logística entrante y saliente			
Economía circular / reciclaje y remanufactura			
Otro: ¿Cuál?			

Comercial y Marketing

	Sí	No	Más importante
Apuesta por el marketing digital y las redes sociales (linkedin, Facebook, Instagram)			
Presencia en ferias internacionales, prospección de nuevos mercados.			
Apostando por el e-commerce; Apuestas de ventas en línea			
Adoptar modelos de negocio de intercambio de conocimiento del cliente			
Apuestas de etiqueta privada			
Herramientas digitales (CRM, ERP ... etc.)			
Otro: ¿Cuál?			

B – COMPETITIVIDAD

2. ¿Foco principal, o factor en el proceso de compra? Por qué compran a un proveedor y no a otro? (Enumere los 3 más relevantes (1 más importante 3 menos importante)

3. ¿Cuál es la tecnología más influyente en el segmento de hogar y oficina en el futuro de 5 años (independientemente de si se usa o no)?

4. En el futuro, ¿cuáles son los principales desafíos que el mercado le planteará hace 5 años? (elija 1)

	Elige solo 1
Factores tecnológicos	
Factores organizacionales	
Factores financieros	
Factores de mercadeo	
Factores ambientales / sostenibilidad	
Factores de innovación	
Otro: ¿Cuál?	

5. ¿Cuáles son los factores / variables más relevantes para comprar dentro de 5 años? (lista 3)

C HABILIDADES / PREVISIÓN DE CALIFICACIONES

6. ¿Qué competencias básicas / know-how o conocimiento está buscando y cuáles son esenciales para seleccionar proveedores y cuáles son las más relevantes en 5 años?

Gestión e Innovación

Habilidades / know-how / conocimiento	Actual	Futuro Seleccione solo 3
Innovación		
Creatividad		
Inteligencia emocional		
Comunicación		
Colaboración		
Idiomas		
Aprender a aprender		
Solución de problemas		
Pensamiento crítico		
Habilidades digitales		
Otro: ¿Cuál?		

Procesos y Organización

Habilidades / know-how / conocimiento	Actual	Futuro Seleccione solo 3
Automatización		
Ciberseguridad		
Inteligencia artificial		
Fabricación Aditiva		
Impresión 3D		
Información / Big Data		
Gestión ecológica de tecnología y recursos.		
Economía circular / remanufactura		
Interconectividad / Gestión remota		
Otro: ¿Cuál?		

7. ¿Qué tendencias principales influirán en el segmento Hogar y Oficina? Elige 2 de los más importantes

Habilidades / know-how / conocimiento	Elige 2 opciones
Cambios demográficos	
Cambios climáticos	
Escasez de fuentes, recursos (alimentos, energéticos, etc.)	
Urbanización creciente	
Tecnologías inteligentes y conectividad	
Servicization	
Comercio globalizado en torno a productos de base	
Cambio en la regulación internacional (energía, medio ambiente y otros)	
Otro: ¿Cuál?	