

**FILEIRA DOS
EQUIPAMENTOS, INGREDIENTES E SERVIÇOS
PARA A INDÚSTRIA ALIMENTAR
Plano Estratégico de Capacitação**



ÍNDICE

- Apresentação
 - Metodologia
 - Setor da Fabricação de Máquinas para as Indústrias Alimentares e das Bebidas
 - Setor da Fabricação de Reservatórios e Recipientes Metálicos
 - Setor dos Ingredientes para a Indústria Alimentar
 - Setor dos Serviços para a Indústria Alimentar
-

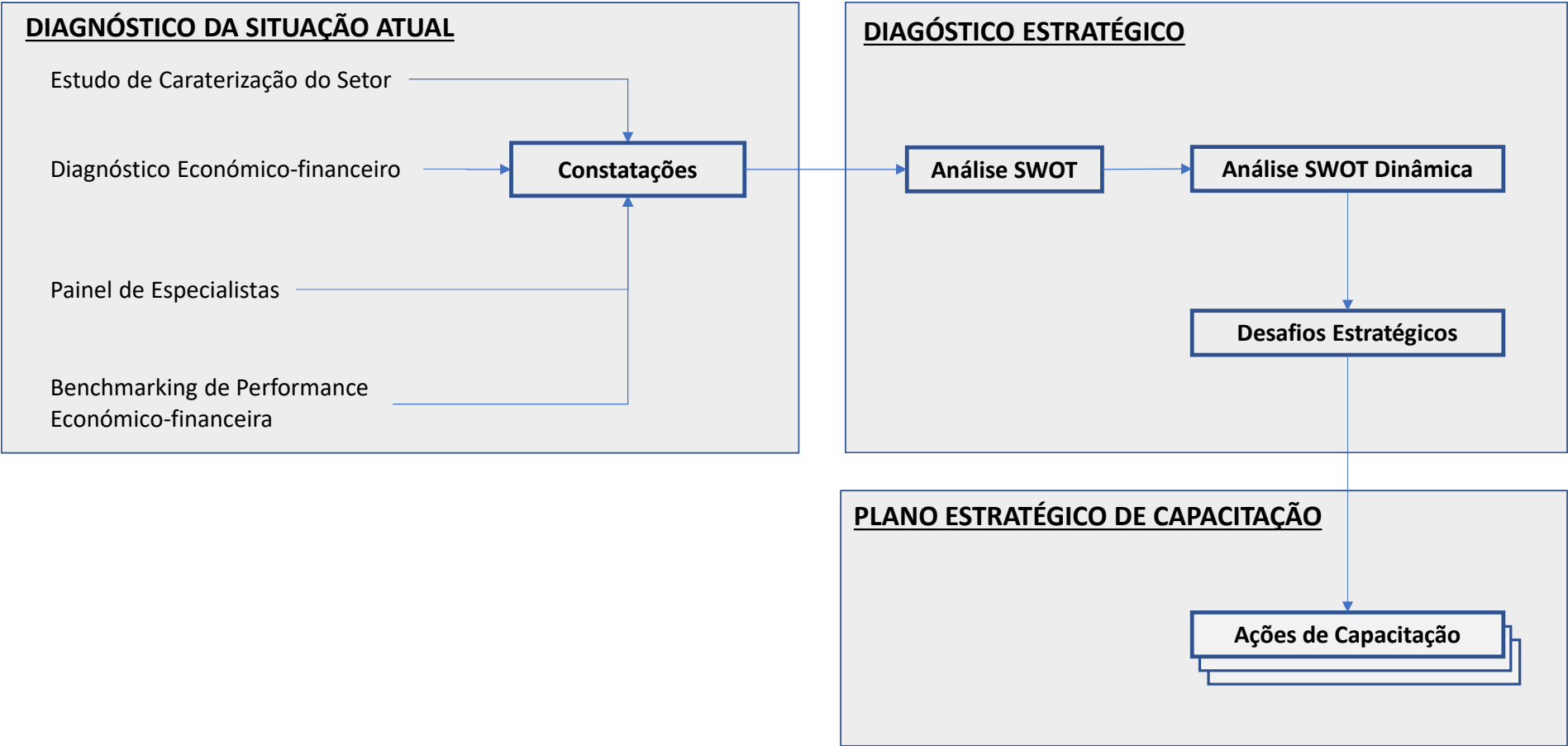
APRESENTAÇÃO

O Plano Estratégico de Capacitação da Fileira dos Equipamentos, Ingredientes e Serviços para a Indústria Alimentar surge no âmbito Projeto Qualify.Teca desenvolvido pela AECOA – Associação Empresarial de oliveira de Azeméis e AEA – Associação Empresarial de Águeda.

Este plano é a consequência alógica e natural dos estudos de Caraterização dos setores da Fileira e de Diagnóstico Económico-financeiro. Assim, após uma fase de diagnóstico da fileira faz todo o sentido num processo de identificação de ações que possam ter efeito na melhoria do desempenho (a vários níveis: operacional, financeiro, etc.) das empresas da Fileira.

Utilizando a melhoria descrita mais à frente neste documento foi identificado um conjunto de Desafios Estratégicos que poderão ser vencidos e ultrapassados através das ações propostas.

A análise foi efetuada de modo independente para cada um dos setores que constituem a fileira. Constatou-se que o setores industriais (Máquinas Reservatórios e Ingredientes) apresentavam Desafios Estratégicos e necessidades de resposta consistentes pelo que se propõe que as medidas de capacitação sejam aplicados integralmente. Já o setor dos Serviços Especializados para a Indústria Alimentar caraterísticas específicas e diferentes da indústria e apresenta um plano de capacitação menos extenso



A **ANÁLISE SWOT DINÂMICA** assenta na análise dos efeitos conjugados de quatro binómios:

- **Pontos Fortes vs Oportunidades** Como utilizar (que Apostas fazer) os Pontos Fortes para aproveitar as Oportunidades identificadas
 - **Pontos Fortes vs Ameaças** Como utilizar os Pontos Fortes para defrontar as Ameaças
 - **Pontos Fracos vs Oportunidades** Ações para eliminar/minimizar os Pontos Fracos (ultrapassar as Restrições) de modo a poder aproveitar as Oportunidades
 - **Pontos Fracos vs Ameaças** Ações para prevenir os Riscos resultantes da conjugação negativa dos Pontos Fracos com as Ameaças
-

PLANO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO

Setor da Fabricação de Máquinas para as Indústrias Alimentares e das Bebidas



**FILEIRA DOS EQUIPAMENTOS, INGREDIENTES E SERVIÇOS
PARA A INDÚSTRIA ALIMENTAR**
Regiões Norte e Centro de Portugal | 2019

PLANO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO
Setor da Fabricação de Máquinas para as Indústrias Alimentares e das Bebidas
Diagnóstico Estratégico do Setor - ANÁLISE SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. Setor em crescimento 2. Boa rentabilidade média das empresas do setor 3. Forte orientação exportadora 4. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 5. Boa produtividade média 6. Boa situação financeira 7. Domínio tecnológico e know-how capaz para competir nos mercados internacionais 8. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 9. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 10. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 11. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 12. Concentração das empresas do setor nos distritos de Aveiro e do Porto (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 13. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 14. Empresas, em geral, bem dimensionadas 15. Boa distribuição das vendas por mercados	1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 4. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 5. Modesto investimento em ativos intangíveis 6. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 7. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 8. Dependência da importação de matérias primas 9. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra- estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 10. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 11. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 12. Microempresas com produtividade modesta 13. Baixo nível de investimento das microempresas
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspetivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I 4.0	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocação da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Escassez de partes e componentes eletrónicos 10. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 11. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
1. Setor em crescimento 2. Boa rentabilidade média das empresas do setor 3. Forte orientação exportadora 4. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 5. Boa produtividade média 6. Boa situação financeira 7. Domínio tecnológico e know-how capaz de competir nos mercados internacionais 8. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 9. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 10. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 11. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 12. Concentração das empresas do setor nos distritos de Aveiro e do Porto (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 13. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 14. Empresas, em geral, bem dimensionadas 15. Boa distribuição das vendas por mercados	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspectivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima. 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Incremento da orientação exportadora do setor

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
1. Setor em crescimento 2. Boa rentabilidade média das empresas do setor 3. Forte orientação exportadora 4. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 5. Boa produtividade média 6. Boa situação financeira 7. Domínio tecnológico e know-how capaz de competir nos mercados internacionais 8. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 9. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 10. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 11. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 12. Concentração das empresas do setor nos distritos de Aveiro e do Porto (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 13. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 14. Empresas, em geral, bem dimensionadas 15. Boa distribuição das vendas por mercados	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspectivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima. 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Reforço da flexibilidade dos sistemas de produção

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	RESTRIÇÃO >> DETERMINAÇÃO	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 4. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 5. Modesto investimento em ativos intangíveis 6. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 7. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 8. Dependência da importação de matérias primas 9. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 10. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 11. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 12. Microempresas com produtividade modesta 13. Baixo nível de investimento das microempresas 1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspectivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima. 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)	• Desenvolver significativamente o modo digital de interação com os clientes • Reforço da flexibilidade dos sistemas de produção		

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	RESTRIÇÃO >> DETERMINAÇÃO	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 4. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 5. Modesto investimento em ativos intangíveis 6. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 7. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 8. Dependência da importação de matérias primas 9. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 10. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 11. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 12. Microempresas com produtividade modesta 13. Baixo nível de investimento das microempresas	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspectivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima. 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)		Dar resposta às exigências que obrigam o setor em matéria ambiental e de segurança alimentar

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 4. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 5. Modesto investimento em ativos intangíveis 6. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 7. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 8. Dependência da importação de matérias primas 9. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 10. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 11. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 12. Microempresas com produtividade modesta 13. Baixo nível de investimento das microempresas	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspetivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima. 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)	• Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização • Implementação de modelos de eficiência económico-financeira

RESTRIÇÃO >> DETERMINAÇÃO

PONTOS FORTES	AMEAÇAS	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Setor em crescimento 2. Boa rentabilidade média das empresas do setor 3. Forte orientação exportadora 4. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 5. Boa produtividade média 6. Boa situação financeira 7. Domínio tecnológico e know-how capaz de competir nos mercados internacionais 8. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 9. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D, designadamente na reciclagem e novos materiais 10. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 11. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 12. Concentração das empresas do setor nos distritos de Aveiro e do Porto (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 13. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 14. Empresas, em geral, bem dimensionadas 15. Boa distribuição das vendas por mercados	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Escassez de partes e componentes eletrónicos 10. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 11. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)	• Implementação de modelos de eficiência económica • Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização • Incremento da orientação exportadora do setor

AVISO >> ACOMPANHAMENTO

PONTOS FORTES	AMEAÇAS	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Setor em crescimento 2. Boa rentabilidade média das empresas do setor 3. Forte orientação exportadora 4. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 5. Boa produtividade média 6. Boa situação financeira 7. Domínio tecnológico e know-how capaz de competir nos mercados internacionais 8. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 9. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D, designadamente na reciclagem e novos materiais 10. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 11. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 12. Concentração das empresas do setor nos distritos de Aveiro e do Porto (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 13. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 14. Empresas, em geral, bem dimensionadas 15. Boa distribuição das vendas por mercados	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Escassez de partes e componentes eletrónicos 10. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 11. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)	• Desenvolvimento de lógicas virtuosas de eficiência coletiva e de clusterização

AVISO >> ACOMPANHAMENTO

PONTOS FORTES	AMEAÇAS	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Setor em crescimento 2. Boa rentabilidade média das empresas do setor 3. Forte orientação exportadora 4. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 5. Boa produtividade média 6. Boa situação financeira 7. Domínio tecnológico e know-how capaz de competir nos mercados internacionais 8. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 9. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D, designadamente na reciclagem e novos materiais 10. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 11. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 12. Concentração das empresas do setor nos distritos de Aveiro e do Porto (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 13. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 14. Empresas, em geral, bem dimensionadas 15. Boa distribuição das vendas por mercados	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Escassez de partes e componentes eletrónicos 10. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 11. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)	• Contrariar a escassez de mão de obra e melhorar a atratividade da Indústria

AVISO >> ACOMPANHAMENTO

PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	RISCO >> RESILIÊNCIA	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 4. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 5. Modesto investimento em ativos intangíveis 6. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 7. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 8. Dependência da importação de matérias primas 9. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 10. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 11. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 12. Microempresas com produtividade modesta 13. Baixo nível de investimento das microempresas	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Escassez de partes e componentes eletrónicos 10. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global		• Desenvolver significativamente o modo digital de interação com os clientes

PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	RISCO >> RESILIÊNCIA	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 4. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 5. Modesto investimento em ativos intangíveis 6. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 7. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 8. Dependência da importação de matérias primas 9. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 10. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 11. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 12. Microempresas com produtividade modesta 13. Baixo nível de investimento das microempresas	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Escassez de partes e componentes eletrónicos 10. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global		Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização

DESAFIOS ESTRATÉGICOS - SÍNTESE

1. Incremento da orientação exportadora do setor
 2. Reforço da flexibilidade dos sistemas de produção
 3. Desenvolver significativamente o modo digital de interação com os clientes
 4. Dar resposta às exigências que obrigam o setor em matéria ambiental e de segurança alimentar
 5. Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização
 6. Implementação de modelos de eficiência económico-financeira
 7. Desenvolvimento de lógicas virtuosas de eficiência coletiva e de clusterização
 8. Contrariar a escassez de mão de obra e melhorar a atratividade da Indústria
-

PLANO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO

- O Plano Estratégico de Capacitação visa preparar o setor e as suas empresas para dar resposta aos Desafios Estratégicos identificados
 - Plano é constituído por Ações de Capacitação
 - As ações a desenvolver ajudarão o setor e as empresas a:
 - Aproveitar/tirar partido dos Pontos Fortes e Oportunidades
 - Eliminar Fragilidades e defender-se de Ameaças
 - Melhorar as práticas organizacionais
 - Reforçar a qualificação e a competência dos Recursos Humanos
 - Reforçar a competitividade e a resiliência das empresas
 - As ações revestem as formas de:
 - Formação
 - Consultoria
 - Ações de cooperação interempresas e com o SCT
 - Âmbito das ações:
 - Ações dirigidas diretamente às empresas (Consideradas individualmente)
 - Iniciativas de caráter interempresarial e com outras instituições
-

Desafio Estratégico	1. INCREMENTO DA ORIENTAÇÃO EXPORTADORA DO SETOR
Objetivo(s) A. Aumento do número de empresas exportadoras B. Penetração em novos mercados C. Expansão nos mercados “tradicionais” D. Aumento da Intensidade Exportadora do Setor	
AÇÕES 1. Definição de uma Estratégia de Internacionalização para o setor 2. Elaboração de Estudos de Mercado 3. Realização de Ações Comerciais nos mercados-alvo (Missões empresariais, feiras e outros eventos) 4. Realização de Missões Inversas 5. Elaboração de Diagnósticos de “Export Readiness” das empresas 6. Capacitação dos colaboradores das empresas em Marketing e nas Técnicas da Exportação 7. Ações conjuntas com outros players (Portugalfood AIMMAP, ...)	

Desafio Estratégico	2. REFORÇO DA FLEXIBILIDADE DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO
Objetivo(s) A. Reforço das infraestruturas de suporte à digitalização B. Introdução e expansão de um modo de produção digital assente nos princípios I4.0	
<u>AÇÕES</u> A. Ações nas empresas 1. Sensibilização das empresas para a I4.0 2. Diagnósticos de avaliação da maturidade I4.0 3. Definição de roteiros tecnológicos de implementação da I4.0 4. Consultoria especializada à implementação I4.0 5. Ações de formação de Recursos Humanos B. Ecossistema de conhecimento I4.0 1. Promoção da partilha de experiências e de conhecimento interempresas e entidades do SCT 2. Promoção de consórcios para definição e aquisição de tecnologias digitais 3. Elaboração e apresentação de projetos demonstradores 4. Criação de Laboratório I4.0 com parceiros do SCT	

Desafio Estratégico	3. DESENVOLVER SIGNIFICATIVAMENTE O MODO DIGITAL DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES
Objetivo(s) A. Dotar todas as empresas de website B. Desenvolver extensivamente o marketing digital como ferramenta para fazer negócios	
<u>AÇÕES</u> 1. Intercâmbio de experiências interempresas 2. Consultoria ao desenho e implementação de modelos de marketing digital 3. Formação dos colaboradores na gestão e operação de ferramentas web 4. Apoio na definição de modelos organizativos de gestão dos meios digitais	

Desafio Estratégico	4. DAR RESPOSTA ÀS EXIGÊNCIAS EM MATÉRIA AMBIENTAL E DE SEGURANÇA ALIMENTAR
Objetivo(s) A. Aumentar significativamente o número de empresas com certificação ISO 14001 e ISO 22000	
<u>AÇÕES</u> 1. Ações de sensibilização 2. Ações de formação 3. Apoio à implementação da certificação	

Desafio Estratégico

5. APOSTA NA INOVAÇÃO, NA COMPETITIVIDADE-VALOR COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DA GLOBALIZAÇÃO

Objetivo(s)

- A. Melhorar o funcionamento e a organização das empresas, reduzir desperdícios e custos
- B. Promover o acesso e o desenvolvimento de novas tecnologia, processos e produtos
- C. Aumentar significativamente o VAB do setor

AÇÕES

1. Apoio à implementação da certificação ISO 9001
2. Apoio à introdução de sistemas de produção Lean
3. Promoção da cooperação interempresas no desenvolvimento de novos produtos
4. Promoção da cooperação das empresas do setor com entidades do SCT nacional com vista ao desenvolvimento de novos produtos e processos
5. Divulgar nas empresas os sistemas de incentivos europeus ao desenvolvimento de novos produtos (Horizonte 2020, por exemplo)

Desafio Estratégico	6. IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE EFICIÊNCIA ECONÓMICO-FINANCEIRA
Objetivo(s) A. Melhorar significativamente a margem EBITDA global do setor B. Reforçar a capacidade de financiamento das empresas	
<u>AÇÕES</u> 1. Apoiar as empresas na realização de Auditorias de Custos 2. Apoiar as empresas em ações de combate ao desperdícios (Lean Production) 3. Apoiar as empresas na introdução sistemática de sistemas de Controlo de Gestão 4. Elevar os conhecimentos dos gestores em questões financeiras 5. Elevar a capacidade dos empresas em técnicas de negociação com a banca 6. Divulgar e apoiar as empresas na utilização de instrumentos de benefícios fiscais 7. Promover ações de apoios à captação de incentivos (nacionais e europeus) - Ações de divulgação - Apoio à elaboração de candidaturas - Formação 8. Plano específico para microempresas	

Desafio Estratégico

7. DESENVOLVIMENTO DE LÓGICAS VIRTUOSAS DE EFICIÊNCIA COLETIVA E DE CLUSTERIZAÇÃO

Objetivo(s)

- A. Implementação de práticas que permitam às empresas do setor dar respostas concertadas a problemas comuns

AÇÕES

- 1. Organização de pools de compradores de matérias primas
- 2. Organização ou adesão a clubes de compra de energia
- 3. Criação de academias de formação interempresas

Desafio Estratégico	8. CONTRARIAR A ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA E MELHORAR A ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA
Objetivo(s) A. Atrair e reter mais trabalhadores no setor	
<u>AÇÕES</u> 1. Organização de ações e apresentação de propostas junto dos decisores políticos 2. Criação de academias de formação específicas 3. Identificação de ações de melhoria do ambiente fabril (Lean) 4. Cooperação com as empresas na identificação países potencialmente fonte de mão de obra qualificada	

PLANO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO

Setor da Fabricação dos Reservatórios e Recipientes Metálicos



**FILEIRA DOS EQUIPAMENTOS, INGREDIENTES E SERVIÇOS
PARA A INDÚSTRIA ALIMENTAR**
Regiões Norte e Centro de Portugal | 2019

PLANO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO
Setor da Fabricação de Reservatórios e Recipientes Metálicos
Diagnóstico Estratégico do Setor - ANÁLISE SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. Setor em crescimento 2. Forte orientação exportadora 3. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 4. Boa produtividade média 5. Domínio tecnológico e know-how capaz para competir nos mercados internacionais 6. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 7. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 8. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 9. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 10. Concentração das empresas do setor no distrito de Aveiro (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 11. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 12. Empresas, em geral, bem dimensionadas 13. Razoável nível de utilização dos apoios do Portugal 2020	1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 4. Modesto investimento em ativos intangíveis 5. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 6. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 pelas Microempresas 7. Elevado número de empresas sem qualquer certificação (de qualquer tipo) 8. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 9. Dependência da importação de matérias primas 10. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra- estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 11. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 12. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 13. Microempresas com produtividade modesta 14. Baixo nível de investimento das Microempresas 15. Maioria das empresas sem marca registada 16. Excessiva dependência dos mercados nacional e UE
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspetivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima. 8. Tendência de rendustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 10. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
1. Setor em crescimento 2. Forte orientação exportadora 3. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 4. Boa produtividade média 5. Domínio tecnológico e know-how capaz para competir nos mercados internacionais 6. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 7. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 8. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 9. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 10. Concentração das empresas do setor no distrito de Aveiro (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 11. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 12. Empresas, em geral, bem dimensionadas 13. Razoável nível de utilização dos apoios do Portugal 2020	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspectivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I 4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Incremento da orientação exportadora do setor

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
1. Setor em crescimento 2. Forte orientação exportadora 3. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 4. Boa produtividade média 5. Domínio tecnológico e know-how capaz para competir nos mercados internacionais 6. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 7. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 8. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 9. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 10. Concentração das empresas do setor no distrito de Aveiro (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 11. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 12. Empresas, em geral, bem dimensionadas 13. Razoável nível de utilização dos apoios do Portugal 2020	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspectivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I 4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Reforço da flexibilidade dos sistemas de produção

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 4. Modesto investimento em ativos intangíveis 5. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 6. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 pelas Microempresas 7. Elevado número de empresas sem qualquer certificação (de qualquer tipo) 8. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 9. Dependência da importação de matérias primas 10. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 11. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 12. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 13. Microempresas com produtividade modesta 14. Baixo nível de investimento das Microempresas 15. Maioria das empresas sem marca registada 16. Excessiva dependência dos mercados nacional e UE	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspectivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I 4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)

RESTRIÇÃO >> DETERMINAÇÃO

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Desenvolver significativamente o modo digital de interação com os clientes
- Reforço da flexibilidade dos sistemas de produção

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 4. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 5. Modesto investimento em ativos intangíveis 6. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 7. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 8. Dependência da importação de matérias primas 9. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 10. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 11. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 12. Microempresas com produtividade modesta 13. Baixo nível de investimento das microempresas	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspetivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima. 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)

RESTRIÇÃO >> DETERMINAÇÃO

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Dar resposta às exigências que obrigam o setor em matéria ambiental e de segurança alimentar

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 4. Modesto investimento em ativos intangíveis 5. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 6. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 pelas Microempresas 7. Elevado número de empresas sem qualquer certificação (de qualquer tipo) 8. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 9. Dependência da importação de matérias primas 10. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 11. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 12. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 13. Microempresas com produtividade modesta 14. Baixo nível de investimento das Microempresas 15. Maioria das empresas sem marca registada 16. Excessiva dependência dos mercados nacional e UE	1. Acesso a mercados de grande consumo de bens de tecnologia intermédia como a Europa e a mercados com perspectivas interessantes de crescimento a curto/ médio prazo (ex: PALOP) 2. Crescente globalização das economias e mercados, nomeadamente do mercado dos PALOP (e as boas relações entre Portugal e estes países) 3. Crescente internacionalização das empresas portuguesas e da notoriedade da marca Metal Portugal 4. Existência de infraestruturas de suporte à atividade económica que possibilitam a cooperação empresarial e que incentivam o desenvolvimento tecnológico 5. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da indústria agroalimentar 6. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 7. Localização geográfica de Portugal, que favorece o acesso privilegiado a mercados externos por via marítima. 8. Tendência de reindustrialização da Europa 9. Apoios governamentais no âmbito da transição energética que se podem traduzir na diminuição de custos de produção 10. Apoios do PRR e outros incentivos europeus 11. Reforço dos hábitos de alimentação saudável / Covid 19 12. Perspetivas que se abrem com a disponibilidade das tecnologias I4.0 13. Alguma abertura das instituições financeiras para a concessão de crédito (linhas de financiamento)

RESTRIÇÃO >> DETERMINAÇÃO

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização
- Implementação de modelos de eficiência económico-financeira

PONTOS FORTES	AMEAÇAS
1. Setor em crescimento 2. Forte orientação exportadora 3. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 4. Boa produtividade média 5. Domínio tecnológico e know-how capaz para competir nos mercados internacionais 6. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 7. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 8. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 9. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 10. Concentração das empresas do setor no distrito de Aveiro (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 11. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 12. Empresas, em geral, bem dimensionadas 13. Razoável nível de utilização dos apoios do Portugal 2020	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 10. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)

AVISO >> ACOMPANHAMENTO

DESAFIOS ESTRATÉGICOS
• Implementação de modelos de eficiência económica • Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização • Incremento da orientação exportadora do setor

PONTOS FORTES	AMEAÇAS
1. Setor em crescimento 2. Forte orientação exportadora 3. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 4. Boa produtividade média 5. Domínio tecnológico e know-how capaz para competir nos mercados internacionais 6. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 7. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 8. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 9. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 10. Concentração das empresas do setor no distrito de Aveiro (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 11. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 12. Empresas, em geral, bem dimensionadas 13. Razoável nível de utilização dos apoios do Portugal 2020	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 10. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)

AVISO >> ACOMPANHAMENTO

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Desenvolvimento de lógicas virtuosas de eficiência coletiva e de clusterização

PONTOS FORTES	AMEAÇAS
1. Setor em crescimento 2. Forte orientação exportadora 3. Custo da mão-de-obra mais baixo que na generalidade dos países UE 4. Boa produtividade média 5. Domínio tecnológico e know-how capaz para competir nos mercados internacionais 6. Estabelecimento de alianças com parceiros internacionais, facilitadoras do desenvolvimento tecnológico 7. Crescimento da prática de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 8. Empresas dotadas de recursos humanos qualificados (com experiência e competências específicas) 9. Prática desenvolvida e consolidada da subcontratação (facilitando a especialização e retirando da cadeia de valor atividades menos rentáveis) 10. Concentração das empresas do setor no distrito de Aveiro (possibilitando a cooperação entre empresas bem como a criação, desenvolvimento, consolidação e retenção de conhecimento) 11. Setor dominado por empresas com maturidade consolidada, com longa experiência no mercado 12. Empresas, em geral, bem dimensionadas 13. Razoável nível de utilização dos apoios do Portugal 2020	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 10. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)

AVISO >> ACOMPANHAMENTO

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Contrariar a escassez de mão de obra e melhorar a atratividade da Indústria

PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 4. Modesto investimento em ativos intangíveis 5. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 6. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 pelas Microempresas 7. Elevado número de empresas sem qualquer certificação (de qualquer tipo) 8. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 9. Dependência da importação de matérias primas 10. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 11. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 12. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 13. Microempresas com produtividade modesta 14. Baixo nível de investimento das Microempresas 15. Maioria das empresas sem marca registada 16. Excessiva dependência dos mercados nacional e UE	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 10. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)

RISCO >> RESILIÊNCIA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Desenvolver significativamente o modo digital de interação com os clientes

PONTOS FRACOS	AMEAÇAS	RISCO >> RESILIÊNCIA	DESAFIOS ESTRATÉGICOS
1. Condições globalmente desfavoráveis ao nível da competitividade-custo, face a países da Europa de Leste 2. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, design, inovação e diferenciação nos produtos, formação de recursos humanos e marketing) 3. Insuficiente preparação das empresas para a transição digital 4. Modesto investimento em ativos intangíveis 5. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do Sistema Científico e Tecnológico 6. Baixo nível de utilização de apoios Portugal 2020 pelas Microempresas 7. Elevado número de empresas sem qualquer certificação (de qualquer tipo) 8. Muito baixo nível de certificação em Gestão Ambiental (ISO 14001) e Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22001) 9. Dependência da importação de matérias primas 10. Entrosamento insuficiente entre a maior parte das empresas e as infra-estruturas de suporte à atividade económica, que se traduz, muitas vezes, numa difusão limitada das últimas tecnologias, num desconhecimento das principais oportunidades que vão emergindo nos mercados e das principais tendências e características destes, numa divulgação insuficiente das últimas práticas/normas de qualidade, entre outros impactos 11. Exigência de flexibilidade/agilidade produtiva - setor dominado pela produção à medida (projetos) 12. Dificuldade de afirmação de novas empresas no setor 13. Microempresas com produtividade modesta 14. Baixo nível de investimento das Microempresas 15. Maioria das empresas sem marca registada 16. Excessiva dependência dos mercados nacional e UE	1. Concorrência forte dos países asiáticos 2. Consolidação da Europa de Leste como polo de deslocalização da indústria europeia 3. Crescente dinamismo das economias asiáticas, principalmente a chinesa, podendo as suas ligações aos potenciais mercados africanos (como, por exemplo, Angola e Moçambique) tornar-se um entrave à internacionalização 4. Escassez de mão de obra qualificada disponível. 5. Penalização das cadeias de abastecimento longas resultante do aumento dos custos de transporte 6. Setor sujeito a forte concorrência internacional 7. Deficiente ligação ferroviária aos mercados do Norte, Centro e Leste da Europa que retira competitividade aos equipamentos portugueses 8. Escassez e aumento de preço das matérias primas 9. Perspetiva de crescimento da inflação a nível global 10. Exigência crescente dos consumidores de produtos mais sustentáveis (pegada ecológica)		• Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização • Dar resposta às exigências que obrigam o setor em matéria ambiental e de segurança alimentar

PLANO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO

- O Plano Estratégico de Capacitação visa preparar o setor e as suas empresas para dar resposta aos Desafios Estratégicos identificados
 - Plano é constituído por Ações de Capacitação
 - As ações a desenvolver ajudarão o setor e as empresas a:
 - Aproveitar/tirar partido dos Pontos Fortes e Oportunidades
 - Eliminar Fragilidades e defender-se de Ameaças
 - Melhorar as práticas organizacionais
 - Reforçar a qualificação e a competência dos Recursos Humanos
 - Reforçar a competitividade e a resiliência das empresas
 - As ações revestem as formas de:
 - Formação
 - Consultoria
 - Ações de cooperação interempresas e com o SCT
 - Âmbito das ações:
 - Ações dirigidas diretamente às empresas (Consideradas individualmente)
 - Iniciativas de caráter interempresarial e com outras instituições
-

Desafio Estratégico	1. INCREMENTO DA ORIENTAÇÃO EXPORTADORA DO SETOR
Objetivo(s) A. Aumento do número de empresas exportadoras B. Penetração em novos mercados C. Expansão nos mercados “tradicionais” D. Aumento da Intensidade Exportadora do Setor	
<u>AÇÕES</u> 1. Definição de uma Estratégia de Internacionalização para o setor 2. Elaboração de Estudos de Mercado 3. Realização de Ações Comerciais nos mercados-alvo (Missões empresariais, feiras e outros eventos) 4. Realização de Missões Inversas 5. Elaboração de Diagnósticos de “Export Readiness” das empresas 6. Capacitação dos colaboradores das empresas em Marketing e nas Técnicas da Exportação 7. Ações conjuntas com outros players (Portugalfood, AIMMAP, ...)	

Desafio Estratégico	2. REFORÇO DA FLEXIBILIDADE DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO
Objetivo(s) A. Reforço das infraestruturas de suporte à digitalização B. Introdução e expansão de um modo de produção digital assente nos princípios I4.0	
<u>AÇÕES</u> A. Ações nas empresas 1. Sensibilização das empresas para a I4.0 2. Diagnósticos de avaliação da maturidade I4.0 3. Definição de roteiros tecnológicos de implementação da I4.0 4. Consultoria especializada à implementação I4.0 5. Ações de formação de Recursos Humanos B. Ecossistema de conhecimento I4.0 1. Promoção da partilha de experiências e de conhecimento interempresas e entidades do SCT 2. Promoção de consórcios para definição e aquisição de tecnologias digitais 3. Elaboração e apresentação de projetos demonstradores 4. Criação de Laboratório I4.0 com parceiros do SCT	

Desafio Estratégico	3. DESENVOLVER SIGNIFICATIVAMENTE O MODO DIGITAL DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES
Objetivo(s) A. Dotar todas as empresas de website B. Desenvolver extensivamente o marketing digital como ferramenta para fazer negócios	
<u>AÇÕES</u> 1. Intercâmbio de experiências interempresas 2. Consultoria ao desenho e implementação de modelos de marketing digital 3. Formação dos colaboradores na gestão e operação de ferramentas web 4. Apoio na definição de modelos organizativos de gestão dos meios digitais	

Desafio Estratégico	4. DAR RESPOSTA ÀS EXIGÊNCIAS EM MATÉRIA AMBIENTAL E DE SEGURANÇA ALIMENTAR
Objetivo(s) A. Aumentar significativamente o número de empresas com certificação ISO 14001 e ISO 22000	
<u>AÇÕES</u> 1. Ações de sensibilização 2. Ações de formação 3. Apoio à implementação da certificação	

Desafio Estratégico

5. APOSTA NA INOVAÇÃO, NA COMPETITIVIDADE-VALOR COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DA GLOBALIZAÇÃO

Objetivo(s)

- A. Melhorar o funcionamento e a organização das empresas, reduzir desperdícios e custos
- B. Promover o acesso e o desenvolvimento de novas tecnologia, processos e produtos
- C. Aumentar significativamente o VAB do setor

AÇÕES

1. Apoio à implementação da certificação ISO 9001
2. Apoio à introdução de sistemas de produção Lean
3. Promoção da cooperação interempresas no desenvolvimento de novos produtos
4. Promoção da cooperação das empresas do setor com entidades do SCT nacional com vista ao desenvolvimento de novos produtos e processos
5. Divulgar nas empresas os sistemas de incentivos europeus ao desenvolvimento de novos produtos (Horizonte 2020, por exemplo)

Desafio Estratégico	6. IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE EFICIÊNCIA ECONÓMICO-FINANCEIRA
Objetivo(s) A. Melhorar significativamente a margem EBITDA global do setor B. Reforçar a capacidade de financiamento das empresas	
<u>AÇÕES</u> 1. Apoiar as empresas na realização de Auditorias de Custos 2. Apoiar as empresas em ações de combate ao desperdícios (Lean Production) 3. Apoiar as empresas na introdução sistemática de sistemas de Controlo de Gestão 4. Elevar os conhecimentos dos gestores em questões financeiras 5. Elevar a capacidade dos empresas em técnicas de negociação com a banca 6. Divulgar e apoiar as empresas na utilização de instrumentos de benefícios fiscais 7. Promover ações de apoios à captação de incentivos (nacionais e europeus) • Ações de divulgação • Apoio à elaboração de candidaturas • Formação 8. Plano específico para microempresas	

Desafio Estratégico

7. DESENVOLVIMENTO DE LÓGICAS VIRTUOSAS DE EFICIÊNCIA COLETIVA E DE CLUSTERIZAÇÃO

Objetivo(s)

- A. Implementação de práticas que permitam às empresas do setor dar respostas concertadas a problemas comuns

AÇÕES

- 1. Organização de pools de compradores de matérias primas
- 2. Organização ou adesão a clubes de compra de energia
- 3. Criação de academias de formação interempresas

Desafio Estratégico	8. CONTRARIAR A ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA E MELHORAR A ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA
Objetivo(s) A. Atrair e reter mais trabalhadores no setor	
<u>AÇÕES</u> 1. Organização de ações e apresentação de propostas junto dos decisores políticos 2. Criação de academias de formação específicas 3. Identificação de ações de melhoria do ambiente fabril (Lean?) 4. Cooperação com as empresas na identificação países potencialmente fonte de mão de obra qualificada	

PLANO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO

Setor dos Ingredientes para a Indústria Alimentar



PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. Setor em crescimento 2. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da Indústria Alimentar 3. Custos da mão-de-obra disponível inferiores ao dos países congêneres europeus (EU 27) 4. Recursos humanos substancialmente qualificados 5. Maioria das empresas tem, pelo menos, uma marca registada 6. Um interessante número de empresas demonstram interesse pela exportação 7. Rentabilidade das empresas do setor em crescimento e acima da média 8. Setor com boa produtividade média 9. Setor com uma situação financeira equilibrada	1. Setor apresenta globalmente modestos níveis de exportação 2. Excessiva dependência dos mercados nacional e comunitário 3. Dificuldades no estabelecimento e/ou acesso a canais de distribuição importantes 4. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do SCTN a nível nacional 5. Insuficiente domínio de fatores dinâmico/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e diferenciação dos produtos, formação de recursos humanos, e marketing 6. Preço e qualidade das matérias primas 7. Reduzida dimensão do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I 8. Setor muito heterogêneo e pulverizado 9. Maioria das empresas não possui website 10. Sites das empresas sem aptidão para e-business 11. Grande maioria das empresas sem qualquer certificação 12. Setor praticamente não tem beneficiado do Portugal 2020
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Acesso a mercados de grande consumo de produtos alimentares como a Europa e as mercados com perspetivas interessantes de crescimento no curto/médio prazo (ex. Palop) 2. Crescente internacionalização das empresas portuguesas do setor alimentar 3. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 4. Tendência da procura de produtos de nicho, nomeadamente de produtos gourmet 5. Reforço dos hábito de alimentação saudável motivados pela pandemia Covid 19 6. Aumento da procura de alimentos de conveniência 7. Perspetiva de reforço das diferentes modalidades de cooperação empresarial e com as infraestruturas de suporte à atividade económica, tanto a nível local, como a nível internacional, que incentivem o desenvolvimento tecnológico 8. Plano de Recuperação e Resiliência	1. Ameaça da entrada de empresas estrangeiras de maiores dimensões no mercado, que, beneficiando de economias de escala e da utilização de tecnologias mais avançadas e flexíveis, registam índices mais elevados de produtividade e controlo das cadeias de distribuição, dificilmente combatíveis pelas empresas nacionais. 2. Domínio da cadeia de fornecimento por parte de empresas internacionais 3. Escassez de recursos humanos suficientemente qualificados 4. Hegemonia asiática quer ao nível da produção quer ao nível das matérias primas 5. Tendência do mercado para maior exigência a nível de segurança alimentar e de sustentabilidade social, ética e ambiental dos processos e dos produtos 6. Penalização das cadeias de abastecimento longas, resultante do aumento dos custos de transporte 7. Setor sujeito a forte concorrência internacional 8. Escassez e preço das matérias primas

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
1. Setor em crescimento 2. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da Indústria Alimentar 3. Custos da mão-de-obra disponível inferiores ao dos países congéneres europeus (EU 27) 4. Recursos humanos substancialmente qualificados 5. Maioria das empresas tem, pelo menos, uma marca registada 6. Um interessante número de empresas demonstram interesse pela exportação 7. Rentabilidade das empresas do setor em crescimento e acima da média 8. Setor com boa produtividade média 9. Setor com uma situação financeira equilibrada	1. Acesso a mercados de grande consumo de produtos alimentares como a Europa e as mercados com perspectivas interessantes de crescimento no curto/médio prazo (ex. Palop) 2. Crescente internacionalização das empresas portuguesas do setor alimentar 3. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 4. Tendência da procura de produtos de nicho, nomeadamente de produtos gourmet 5. Reforço dos hábito de alimentação saudável motivados pela pandemia Covid 19 6. Aumento da procura de alimentos de conveniência 7. Perspetiva de reforço das diferentes modalidades de cooperação empresarial e com as infraestruturas de suporte à atividade económica, tanto a nível local, como a nível internacional, que incentivem o desenvolvimento tecnológico 8. Plano de Recuperação e Resiliência

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS
• Incremento da orientação exportadora do setor

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
1. Setor em crescimento 2. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da Indústria Alimentar 3. Custos da mão-de-obra disponível inferiores ao dos países congéneres europeus (EU 27) 4. Recursos humanos substancialmente qualificados 5. Maioria das empresas tem, pelo menos, uma marca registada 6. Um interessante número de empresas demonstram interesse pela exportação 7. Rentabilidade das empresas do setor em crescimento e acima da média 8. Setor com boa produtividade média 9. Setor com uma situação financeira equilibrada	1. Acesso a mercados de grande consumo de produtos alimentares como a Europa e as mercados com perspectivas interessantes de crescimento no curto/médio prazo (ex. Palop) 2. Crescente internacionalização das empresas portuguesas do setor alimentar 3. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 4. Tendência da procura de produtos de nicho, nomeadamente de produtos gourmet 5. Reforço dos hábito de alimentação saudável motivados pela pandemia Covid 19 6. Aumento da procura de alimentos de conveniência 7. Perspetiva de reforço das diferentes modalidades de cooperação empresarial e com as infraestruturas de suporte à atividade económica, tanto a nível local, como a nível internacional, que incentivem o desenvolvimento tecnológico 8. Plano de Recuperação e Resiliência

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Reforço da flexibilidade dos sistemas de produção

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Setor apresenta globalmente modestos níveis de exportação 2. Excessiva dependência dos mercados nacional e comunitário 3. Dificuldades no estabelecimento e/ou acesso a canais de distribuição importantes 4. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do SCTN a nível nacional 5. Insuficiente domínio de fatores dinâmico/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e diferenciação dos produtos, formação de recursos humanos, e marketing 6. Preço e qualidade das matérias primas 7. Reduzida dimensão do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I 8. Setor muito heterogéneo e pulverizado 9. Maioria das empresas não possui website 10. Sites das empresas sem aptidão para e-business 11. Grande maioria das empresas sem qualquer certificação 12. Setor praticamente não tem beneficiado do Portugal 2020	1. Acesso a mercados de grande consumo de produtos alimentares como a Europa e as mercados com perspectivas interessantes de crescimento no curto/médio prazo (ex. Palop) 2. Crescente internacionalização das empresas portuguesas do setor alimentar 3. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 4. Tendência da procura de produtos de nicho, nomeadamente de produtos gourmet 5. Reforço dos hábito de alimentação saudável motivados pela pandemia Covid 19 6. Aumento da procura de alimentos de conveniência 7. Perspetiva de reforço das diferentes modalidades de cooperação empresarial e com as infraestruturas de suporte à atividade económica, tanto a nível local, como a nível internacional, que incentivem o desenvolvimento tecnológico 8. Plano de Recuperação e Resiliência

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS
• Incremento da orientação exportadora do setor

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Setor apresenta globalmente modestos níveis de exportação 2. Excessiva dependência dos mercados nacional e comunitário 3. Dificuldades no estabelecimento e/ou acesso a canais de distribuição importantes 4. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do SCTN a nível nacional 5. Insuficiente domínio de fatores dinâmico/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e diferenciação dos produtos, formação de recursos humanos, e marketing 6. Preço e qualidade das matérias primas 7. Reduzida dimensão do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I 8. Setor muito heterogéneo e pulverizado 9. Maioria das empresas não possui website 10. Sites das empresas sem aptidão para e-business 11. Grande maioria das empresas sem qualquer certificação 12. Setor praticamente não tem beneficiado do Portugal 2020	1. Acesso a mercados de grande consumo de produtos alimentares como a Europa e as mercados com perspectivas interessantes de crescimento no curto/médio prazo (ex. Palop) 2. Crescente internacionalização das empresas portuguesas do setor alimentar 3. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 4. Tendência da procura de produtos de nicho, nomeadamente de produtos gourmet 5. Reforço dos hábitos de alimentação saudável motivados pela pandemia Covid 19 6. Aumento da procura de alimentos de conveniência 7. Perspetiva de reforço das diferentes modalidades de cooperação empresarial e com as infraestruturas de suporte à atividade económica, tanto a nível local, como a nível internacional, que incentivem o desenvolvimento tecnológico 8. Plano de Recuperação e Resiliência

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Desenvolver significativamente o modo digital de interação com os clientes

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Setor apresenta globalmente modestos níveis de exportação 2. Excessiva dependência dos mercados nacional e comunitário 3. Dificuldades no estabelecimento e/ou acesso a canais de distribuição importantes 4. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do SCTN a nível nacional 5. Insuficiente domínio de fatores dinâmico/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e diferenciação dos produtos, formação de recursos humanos, e marketing 6. Preço e qualidade das matérias primas 7. Reduzida dimensão do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I 8. Setor muito heterogéneo e pulverizado 9. Maioria das empresas não possui website 10. Sites das empresas sem aptidão para e-business 11. Grande maioria das empresas sem qualquer certificação 12. Setor praticamente não tem beneficiado do Portugal 2020	1. Acesso a mercados de grande consumo de produtos alimentares como a Europa e as mercados com perspectivas interessantes de crescimento no curto/médio prazo (ex. Palop) 2. Crescente internacionalização das empresas portuguesas do setor alimentar 3. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 4. Tendência da procura de produtos de nicho, nomeadamente de produtos gourmet 5. Reforço dos hábito de alimentação saudável motivados pela pandemia Covid 19 6. Aumento da procura de alimentos de conveniência 7. Perspetiva de reforço das diferentes modalidades de cooperação empresarial e com as infraestruturas de suporte à atividade económica, tanto a nível local, como a nível internacional, que incentivem o desenvolvimento tecnológico 8. Plano de Recuperação e Resiliência

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Dar resposta às exigências em matéria ambiental e de segurança alimentar

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Setor apresenta globalmente modestos níveis de exportação 2. Excessiva dependência dos mercados nacional e comunitário 3. Dificuldades no estabelecimento e/ou acesso a canais de distribuição importantes 4. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do SCTN a nível nacional 5. Insuficiente domínio de fatores dinâmico/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e diferenciação dos produtos, formação de recursos humanos, e marketing 6. Preço e qualidade das matérias primas 7. Reduzida dimensão do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I 8. Setor muito heterogéneo e pulverizado 9. Maioria das empresas não possui website 10. Sites das empresas sem aptidão para e-business 11. Grande maioria das empresas sem qualquer certificação 12. Setor praticamente não tem beneficiado do Portugal 2020	1. Acesso a mercados de grande consumo de produtos alimentares como a Europa e as mercados com perspectivas interessantes de crescimento no curto/médio prazo (ex. Palop) 2. Crescente internacionalização das empresas portuguesas do setor alimentar 3. Crescimento da indústria agroalimentar a nível global 4. Tendência da procura de produtos de nicho, nomeadamente de produtos gourmet 5. Reforço dos hábito de alimentação saudável motivados pela pandemia Covid 19 6. Aumento da procura de alimentos de conveniência 7. Perspetiva de reforço das diferentes modalidades de cooperação empresarial e com as infraestruturas de suporte à atividade económica, tanto a nível local, como a nível internacional, que incentivem o desenvolvimento tecnológico 8. Plano de Recuperação e Resiliência



DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização
- Implementação de modelos de eficiência económico-financeira

PONTOS FORTES	AMEAÇAS
1. Setor em crescimento 2. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da Indústria Alimentar 3. Custos da mão-de-obra disponível inferiores ao dos países congéneres europeus (EU 27) 4. Recursos humanos substancialmente qualificados 5. Maioria das empresas tem, pelo menos, uma marca registada 6. Um interessante número de empresas demonstram interesse pela exportação 7. Rentabilidade das empresas do setor em crescimento e acima da média 8. Setor com boa produtividade média 9. Setor com uma situação financeira equilibrada	1. Ameaça da entrada de empresas estrangeiras de maiores dimensões no mercado, que, beneficiando de economias de escala e da utilização de tecnologias mais avançadas e flexíveis, registam índices mais elevados de produtividade e controlo das cadeias de distribuição, dificilmente combatíveis pelas empresas nacionais. 2. Domínio da cadeia de fornecimento por parte de empresas internacionais 3. Escassez de recursos humanos suficientemente qualificados 4. Hegemonia asiática quer ao nível da produção quer ao nível das matérias primas 5. Tendência do mercado para maior exigência a nível de segurança alimentar e de sustentabilidade social, ética e ambiental dos processos e dos produtos 6. Penalização das cadeias de abastecimento longas, resultante do aumento dos custos de transporte 7. Setor sujeito a forte concorrência internacional 8. Escassez e preço das matérias primas



DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização
- Implementação de modelos de eficiência económica

PONTOS FORTES	AMEAÇAS
1. Setor em crescimento 2. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da Indústria Alimentar 3. Custos da mão-de-obra disponível inferiores ao dos países congéneres europeus (EU 27) 4. Recursos humanos substancialmente qualificados 5. Maioria das empresas tem, pelo menos, uma marca registada 6. Um interessante número de empresas demonstram interesse pela exportação 7. Rentabilidade das empresas do setor em crescimento e acima da média 8. Setor com boa produtividade média 9. Setor com uma situação financeira equilibrada	1. Ameaça da entrada de empresas estrangeiras de maiores dimensões no mercado, que, beneficiando de economias de escala e da utilização de tecnologias mais avançadas e flexíveis, registam índices mais elevados de produtividade e controlo das cadeias de distribuição, dificilmente combatíveis pelas empresas nacionais. 2. Domínio da cadeia de fornecimento por parte de empresas internacionais 3. Escassez de recursos humanos suficientemente qualificados 4. Hegemonia asiática quer ao nível da produção quer ao nível das matérias primas 5. Tendência do mercado para maior exigência a nível de segurança alimentar e de sustentabilidade social, ética e ambiental dos processos e dos produtos 6. Penalização das cadeias de abastecimento longas, resultante do aumento dos custos de transporte 7. Setor sujeito a forte concorrência internacional 8. Escassez e preço das matérias primas



DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Contrariar a escassez de mão de obra e melhorar a atratividade da indústria

PONTOS FORTES	AMEAÇAS
1. Setor em crescimento 2. Condições várias existentes no País para o desenvolvimento da Indústria Alimentar 3. Custos da mão-de-obra disponível inferiores ao dos países congéneres europeus (EU 27) 4. Recursos humanos substancialmente qualificados 5. Maioria das empresas tem, pelo menos, uma marca registada 6. Um interessante número de empresas demonstram interesse pela exportação 7. Rentabilidade das empresas do setor em crescimento e acima da média 8. Setor com boa produtividade média 9. Setor com uma situação financeira equilibrada	1. Ameaça da entrada de empresas estrangeiras de maiores dimensões no mercado, que, beneficiando de economias de escala e da utilização de tecnologias mais avançadas e flexíveis, registam índices mais elevados de produtividade e controlo das cadeias de distribuição, dificilmente combatíveis pelas empresas nacionais. 2. Domínio da cadeia de fornecimento por parte de empresas internacionais 3. Escassez de recursos humanos suficientemente qualificados 4. Hegemonia asiática quer ao nível da produção quer ao nível das matérias primas 5. Tendência do mercado para maior exigência a nível de segurança alimentar e de sustentabilidade social, ética e ambiental dos processos e dos produtos 6. Penalização das cadeias de abastecimento longas, resultante do aumento dos custos de transporte 7. Setor sujeito a forte concorrência internacional 8. Escassez e preço das matérias primas



DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Desenvolvimento de lógicas virtuosas de eficiência coletiva e de clusterização

PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
1. Setor apresenta globalmente modestos níveis de exportação 2. Excessiva dependência dos mercados nacional e comunitário 3. Dificuldades no estabelecimento e/ou acesso a canais de distribuição importantes 4. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do SCTN a nível nacional 5. Insuficiente domínio de fatores dinâmico/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e diferenciação dos produtos, formação de recursos humanos, e marketing 6. Preço e qualidade das matérias primas 7. Reduzida dimensão do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I 8. Setor muito heterogéneo e pulverizado 9. Maioria das empresas não possui website 10. Sites das empresas sem aptidão para e-business 11. Grande maioria das empresas sem qualquer certificação 12. Setor praticamente não tem beneficiado do Portugal 2020	1. Ameaça da entrada de empresas estrangeiras de maiores dimensões no mercado, que, beneficiando de economias de escala e da utilização de tecnologias mais avançadas e flexíveis, registam índices mais elevados de produtividade e controlo das cadeias de distribuição, dificilmente combatíveis pelas empresas nacionais. 2. Domínio da cadeia de fornecimento por parte de empresas internacionais 3. Escassez de recursos humanos suficientemente qualificados 4. Hegemonia asiática quer ao nível da produção quer ao nível das matérias primas 5. Tendência do mercado para maior exigência a nível de segurança alimentar e de sustentabilidade social, ética e ambiental dos processos e dos produtos 6. Penalização das cadeias de abastecimento longas, resultante do aumento dos custos de transporte 7. Setor sujeito a forte concorrência internacional 8. Escassez e preço das matérias primas



DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Dar resposta às exigências em matéria ambiental e de segurança alimentar

PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
1. Setor apresenta globalmente modestos níveis de exportação 2. Excessiva dependência dos mercados nacional e comunitário 3. Dificuldades no estabelecimento e/ou acesso a canais de distribuição importantes 4. Insuficiente cooperação com as universidades e entidades do SCTN a nível nacional 5. Insuficiente domínio de fatores dinâmico/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e diferenciação dos produtos, formação de recursos humanos, e marketing 6. Preço e qualidade das matérias primas 7. Reduzida dimensão do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I 8. Setor muito heterogéneo e pulverizado 9. Maioria das empresas não possui website 10. Sites das empresas sem aptidão para e-business 11. Grande maioria das empresas sem qualquer certificação 12. Setor praticamente não tem beneficiado do Portugal 2020	1. Ameaça da entrada de empresas estrangeiras de maiores dimensões no mercado, que, beneficiando de economias de escala e da utilização de tecnologias mais avançadas e flexíveis, registam índices mais elevados de produtividade e controlo das cadeias de distribuição, dificilmente combatíveis pelas empresas nacionais. 2. Domínio da cadeia de fornecimento por parte de empresas internacionais 3. Escassez de recursos humanos suficientemente qualificados 4. Hegemonia asiática quer ao nível da produção quer ao nível das matérias primas 5. Tendência do mercado para maior exigência a nível de segurança alimentar e de sustentabilidade social, ética e ambiental dos processos e dos produtos 6. Penalização das cadeias de abastecimento longas, resultante do aumento dos custos de transporte 7. Setor sujeito a forte concorrência internacional 8. Escassez e preço das matérias primas

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Aposta na inovação e na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização

Desafio Estratégico	1. INCREMENTO DA ORIENTAÇÃO EXPORTADORA DO SETOR
Objetivo(s) A. Aumento do número de empresas exportadoras B. Penetração em novos mercados C. Expansão nos mercados “tradicionais” D. Aumento da Intensidade Exportadora do Setor	
<u>AÇÕES</u> 1. Definição de uma Estratégia de Internacionalização para o setor 2. Elaboração de Estudos de Mercado 3. Realização de Ações Comerciais nos mercados-alvo (Missões empresariais, feiras e outros eventos) 4. Realização de Missões Inversas 5. Elaboração de Diagnósticos de “Export Readiness” das empresas 6. Capacitação dos colaboradores das empresas em Marketing e nas Técnicas da Exportação 7. Ações conjuntas com outros players (Portugalfood, por exemplo)	

Desafio Estratégico	2. REFORÇO DA FLEXIBILIDADE DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO
Objetivo(s) A. Reforço das infraestruturas de suporte à digitalização B. Introdução e expansão de um modo de produção digital assente nos princípios I4.0	
<u>AÇÕES</u> A. Ações nas empresas 1. Sensibilização das empresas para a I4.0 2. Diagnósticos de avaliação da maturidade I4.0 3. Definição de roteiros tecnológicos de implementação da I4.0 4. Consultoria especializada à implementação I4.0 5. Ações de formação de Recursos Humanos B. Ecossistema de conhecimento I4.0 1. Promoção da partilha de experiências e de conhecimento interempresas e entidades do SCT 2. Promoção de consórcios para definição e aquisição de tecnologias digitais 3. Elaboração e apresentação de projetos demonstradores 4. Criação de Laboratório I4.0 com parceiro do SCT	

Desafio Estratégico	3. DESENVOLVER SIGNIFICATIVAMENTE O MODO DIGITAL DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES
Objetivo(s) A. Dotar todas as empresas de website B. Desenvolver extensivamente o marketing digital como ferramenta para fazer negócios	
<u>AÇÕES</u> 1. Intercâmbio de experiências interempresas 2. Consultoria ao desenho e implementação de modelos de marketing digital 3. Formação dos colaboradores na gestão e operação de ferramentas web 4. Apoio na definição de modelos organizativos de gestão dos meios digitais	

Desafio Estratégico	4. DAR RESPOSTA ÀS EXIGÊNCIAS EM MATÉRIA AMBIENTAL E DE SEGURANÇA ALIMENTAR
Objetivo(s) A. Aumentar significativamente o número de empresas com certificação ISO 14001 e ISO 22000	
<u>AÇÕES</u> 1. Ações de sensibilização 2. Ações de formação 3. Apoio à implementação da certificação	

Desafio Estratégico

5. APOSTA NA INOVAÇÃO, NA COMPETITIVIDADE-VALOR COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DA GLOBALIZAÇÃO

Objetivo(s)

- A. Melhorar o funcionamento e a organização das empresas, reduzir desperdícios e custos
- B. Promover o acesso e o desenvolvimento de novas tecnologia, processos e produtos
- C. Aumentar significativamente o VAB do setor

AÇÕES

1. Apoio à implementação da certificação ISO 9001
2. Apoio à introdução de sistemas de produção Lean
3. Promoção da cooperação interempresas no desenvolvimento de novos produtos
4. Promoção da cooperação das empresas do setor com entidades do SCT nacional com vista ao desenvolvimento de novos produtos e processos
5. Divulgar nas empresas os sistemas de incentivos europeus ao desenvolvimento de novos produtos (Horizonte 2020, por exemplo)

Desafio Estratégico	6. IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE EFICIÊNCIA ECONÓMICO-FINANCEIRA
Objetivo(s) A. Melhorar significativamente a margem EBITDA global do setor B. Reforçar a capacidade de financiamento das empresas	
<u>AÇÕES</u> 1. Apoiar as empresas na realização de Auditorias de Custos 2. Apoiar as empresas em ações de combate ao desperdícios (Lean Production) 3. Apoiar as empresas na introdução sistemática de sistemas de Controlo de Gestão 4. Elevar os conhecimentos dos gestores em questões financeiras 5. Elevar a capacidade dos empresas em técnicas de negociação com a banca 6. Divulgar e apoiar as empresas na utilização de instrumentos de benefícios fiscais 7. Promover ações de apoios à captação de incentivos (nacionais e europeus) - Ações de divulgação - Apoio à elaboração de candidaturas - Formação 8. Plano específico para microempresas	

Desafio Estratégico

7. DESENVOLVIMENTO DE LÓGICAS VIRTUOSAS DE EFICIÊNCIA COLETIVA E DE CLUSTERIZAÇÃO

Objetivo(s)

- A. Implementação de práticas que permitam às empresas do setor dar respostas concertadas a problemas comuns

AÇÕES

1. Organização de pools de compradores de matérias primas
2. Organização ou adesão a clubes de compra de energia
3. Criação de academias de formação interempresas

Desafio Estratégico	8. CONTRARIAR A ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA E MELHORAR A ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA
Objetivo(s) A. Atrair e reter mais trabalhadores no setor	
<u>AÇÕES</u> 1. Organização de ações e apresentação de propostas junto dos decisores políticos 2. Criação de academias de formação específicas 3. Identificação de ações de melhoria do ambiente fabril (Lean?) 4. Cooperação com as empresas na identificação países potencialmente fonte de mão de obra qualificada	

PLANO ESTRATÉGICO DE CAPACITAÇÃO

Setor dos Serviços para a Indústria Alimentar



PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1. Atividade baseada na proximidade que privilegia as pequenas empresas de base local, limitando geograficamente a concorrência 2. Clientela fidelizada 3. Custos da mão-de-obra disponível mais baixos face aos países congéneres europeus (UE28). 4. Existência de focos pontuais de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 5. Existência de recursos humanos com competências muito específicas e qualificados 6. Maioria das empresas com website 7. Volume de negócios em crescimento 8. Alguns indicadores financeiros razoáveis 9. Setor com baixo endividamento	1. Baixa orientação exportadora em termos gerais. 2. Baixa produtividade 3. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e marketing) 4. Reduzida dimensão média do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I bem como a capacidade de expansão 5. Emprego mal remunerado 6. Websites com baixa aptidão e-business 7. Fraco aproveitamento dos Incentivos PT 2020 8. Indicadores de rentabilidade modestos 9. Grande número de empresas sem qualquer certificação
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Necessidade de as empresas da Indústria alimentar melhorarem as suas certificações 2. Setor pouco exposto à concorrência internacional / Baixa penetração das multinacionais 3. Desenvolvimento das agroindústrias nos Palop 4. Crescentes exigências das autoridades e dos consumidores 5. Aparecimento de novos produtos alimentares que correspondem às novas tendências e consumo 6. Exigência crescente de formação 7. Crescente importância das marcas 8. Transição digital da indústria alimentar 9. •Possibilidade de exploração de nichos de mercado, através da adaptação à procura de cada cliente, beneficiando da baixa escala de produção, aproveitando, em paralelo, o reforço das especificidades e complexidades na procura. 10. •Condições várias existentes no país para o desenvolvimento da indústria agro alimentar 11. PRR 12. Crescimento do consumo de bens alimentares 13. Empenho governamental na promoção dos produtos alimentares portugueses 14. Necessidade de as empresas desenvolverem sistemas de eBusiness / Comércio eletrónico 15. Complexidade dos procedimentos de licenciamento 16. Indústria 4.0 17. Aumento da procura de alimentos de conveniência	1. Baixa atenção/sensibilidade dada pelas empresas às atividades de consultoria 2. Ambiente de incerteza da evolução económica pós-pandemia que pode limitar a expansão das empresas e novos investimentos

PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES
1. Atividade baseada na proximidade que privilegia as pequenas empresas de base local, limitando geograficamente a concorrência 2. Clientela fidelizada 3. Custos da mão-de-obra disponível mais baixos face aos países congéneres europeus (UE28). 4. Existência de focos pontuais de cooperação entre empresas, universidades e centros de I&D 5. Existência de recursos humanos com competências muito específicas e qualificados 6. Maioria das empresas com website 7. Volume de negócios em crescimento 8. Alguns indicadores financeiros razoáveis 9. Setor com baixo endividamento	1. Necessidade de as empresas da Indústria alimentar melhorarem as suas certificações 2. Setor pouco exposto à concorrência internacional / Baixa penetração das multinacionais 3. Desenvolvimento das agroindústrias nos Palop 4. Crescentes exigências das autoridades e dos consumidores 5. Aparecimento de novos produtos alimentares que correspondem às novas tendências e consumo 6. Exigência crescente de formação 7. Crescente importância das marcas 8. Transição digital da indústria alimentar 9. Possibilidade de exploração de nichos de mercado, através da adaptação à procura de cada cliente, beneficiando da baixa escala de produção, aproveitando, em paralelo, o reforço das especificidades e complexidades na procura. 10. Condições várias existentes no país para o desenvolvimento da indústria agro alimentar 11. PRR 12. Crescimento do consumo de bens alimentares 13. Empenho governamental na promoção dos produtos alimentares portugueses 14. Necessidade de as empresas desenvolverem sistemas de eBusiness / Comércio eletrónico 15. Complexidade dos procedimentos de licenciamento 16. Indústria 4.0 17. Aumento da procura de alimentos de conveniência

APOSTA >> INICIATIVA

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Aposta na inovação, na competitividade-valor como resposta aos desafios da globalização

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Baixa orientação exportadora em termos gerais. 2. Baixa produtividade 3. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e marketing) 4. Reduzida dimensão média do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I bem como a capacidade de expansão 5. Emprego mal remunerado 6. Websites com baixa aptidão e-business 7. Fraco aproveitamento dos Incentivos PT 2020 8. Indicadores de rentabilidade modestos 9. Grande número de empresas sem qualquer certificação	1. Necessidade de as empresas da Indústria alimentar melhorarem as suas certificações 2. Setor pouco exposto à concorrência internacional / Baixa penetração das multinacionais 3. Desenvolvimento das agroindústrias nos Palop 4. Crescentes exigências das autoridades e dos consumidores 5. Aparecimento de novos produtos alimentares que correspondem às novas tendências e consumo 6. Exigência crescente de formação 7. Crescente importância das marcas 8. Transição digital da indústria alimentar 9. Possibilidade de exploração de nichos de mercado, através da adaptação à procura de cada cliente, beneficiando da baixa escala de produção, aproveitando, em paralelo, o reforço das especificidades e complexidades na procura. 10. Condições várias existentes no país para o desenvolvimento da indústria agro alimentar 11. PRR 12. Crescimento do consumo de bens alimentares 13. Empenho governamental na promoção dos produtos alimentares portugueses 14. Necessidade de as empresas desenvolverem sistemas de eBusiness / Comércio eletrónico 15. Complexidade dos procedimentos de licenciamento 16. Indústria 4.0 17. Aumento da procura de alimentos de conveniência



DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Desenvolver significativamente o modo digital de interação com os clientes

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADES
1. Baixa orientação exportadora em termos gerais. 2. Baixa produtividade 3. Insuficiente domínio de fatores dinâmicos/imateriais de competitividade (gestão estratégica, qualidade, inovação e marketing) 4. Reduzida dimensão média do tecido empresarial, limitando a capacidade de investimento, designadamente em I+D+I bem como a capacidade de expansão 5. Emprego mal remunerado 6. Websites com baixa aptidão e-business 7. Fraco aproveitamento dos Incentivos PT 2020 8. Indicadores de renbibilidade modestos 9. Grande número de empresas sem qualquer certificação	1. Necessidade de as empresas da Indústria alimentar melhorarem as suas certificações 2. Setor pouco exposto à concorrência internacional / Baixa penetração das multinacionais 3. Desenvolvimento das agroindústrias nos Palop 4. Crescentes exigências das autoridades e dos consumidores 5. Aparecimento de novos produtos alimentares que correspondem às novas tendências e consumo 6. Exigência crescente de formação 7. Crescente importância das marcas 8. Transição digital da indústria alimentar 9. Possibilidade de exploração de nichos de mercado, através da adaptação à procura de cada cliente, beneficiando da baixa escala de produção, aproveitando, em paralelo, o reforço das especificidades e complexidades na procura. 10. Condições várias existentes no país para o desenvolvimento da indústria agro alimentar 11. PRR 12. Crescimento do consumo de bens alimentares 13. Empenho governamental na promoção dos produtos alimentares portugueses 14. Necessidade de as empresas desenvolverem sistemas de eBusiness / Comércio eletrónico 15. Complexidade dos procedimentos de licenciamento 16. Indústria 4.0 17. Aumento da procura de alimentos de conveniência



DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- Implementação de modelos de eficiência económico financeira

Desafio Estratégico	3. DESENVOLVER SIGNIFICATIVAMENTE O MODO DIGITAL DE INTERAÇÃO COM OS CLIENTES
Objetivo(s) A. Dotar todas as empresas de website B. Desenvolver extensivamente o marketing digital como ferramenta para fazer negócios	
<u>AÇÕES</u> 1. Intercâmbio de experiências interempresas 2. Consultoria ao desenho e implementação de modelos de marketing digital 3. Formação dos colaboradores na gestão e operação de ferramentas web 4. Apoio na definição de modelos organizativos de gestão dos meios digitais	

Desafio Estratégico

5. APOSTA NA INOVAÇÃO, NA COMPETITIVIDADE-VALOR COMO RESPOSTA AOS DESAFIOS DA GLOBALIZAÇÃO

Objetivo(s)

- A. Melhorar o funcionamento e a organização das empresas, reduzir desperdícios e custos
- B. Promover o acesso e o desenvolvimento de novas tecnologia, processos e produtos
- C. Aumentar significativamente o VAB do setor

AÇÕES

1. Apoio à implementação da certificação ISO 9001
2. Promoção da cooperação das empresas do setor com entidades do SCT nacional com vista ao desenvolvimento de novos produtos e processos
3. Divulgar nas empresas os sistemas de incentivos europeus ao desenvolvimento de novos produtos (Horizonte 2020, por exemplo)

Desafio Estratégico	6. IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS DE EFICIÊNCIA ECONÓMICO-FINANCEIRA
Objetivo(s) A. Melhorar significativamente a margem EBITDA global do setor B. Reforçar a capacidade de financiamento das empresas	
<u>AÇÕES</u> 1. Apoiar as empresas na realização de Auditorias de Custos 2. Apoiar as empresas em ações de combate ao desperdícios (Lean Production) 3. Apoiar as empresas na introdução sistemática de sistemas de Controlo de Gestão 4. Elevar os conhecimentos dos gestores em questões financeiras 5. Elevar a capacidade dos empresas em técnicas de negociação com a banca 6. Divulgar e apoiar as empresas na utilização de instrumentos de benefícios fiscais 7. Promover ações de apoios à captação de incentivos (nacionais e europeus) - Ações de divulgação - Apoio à elaboração de candidaturas - Formação 8. Plano específico para microempresas	



Rua da Indústria, 415 – Covão | ZI EN 1 Norte
3750-792 Águeda

Telefone: + 351 234 639 270 | Fax: +351 234 646 590
info@aea.com.pt | www.aea.com.pt

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional