



MANUAL DE COMPETITIVIDADE  
E INOVAÇÃO DO

# TÂMEGA E SOUSA

<b>TÍTULO</b>	Manual para a Competitividade e Inovação do Tâmega e Sousa
<b>COORDENADOR DO PROJETO</b>	Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Politécnico do Porto Carla Sofia Pereira
<b>COORDENAÇÃO EDITORIAL</b>	Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Politécnico do Porto Carla Sofia Pereira Vitor Braga
<b>DESIGN GRÁFICO</b>	Mediamarco.pt
<b>PROMOTOR</b>	Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Politécnico do Porto
<b>PRODUÇÃO</b>	Strategy XXI Management Solutions Lda José Marques da Silva (Coordenação Técnica) Mariana Dias Sofia Cabral
<b>ISBN</b>	978-989-98447-9-7
<b>DOI</b>	<a href="https://doi.org/10.26537/recipp-estg-b003">https://doi.org/10.26537/recipp-estg-b003</a>
<b>ANO DE PRODUÇÃO</b>	2020

# ÍNDICE

<b>04</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>05</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>05</b>	1. Ranking Geral
<b>06</b>	2. Ranking por dimensões de competitividade
<b>06</b>	2.1. Performance
<b>08</b>	2.2. Orientação Internacional
<b>09</b>	2.3. Inovação e Valor
<b>11</b>	2.4. Território
<b>12</b>	3. Interpretação dos Resultados
<b>15</b>	<b>VISÃO 2030</b>
<b>15</b>	1. Tendências 2030
<b>16</b>	1.1. Por setor
<b>16</b>	1.1.1. Calçado
<b>16</b>	1.1.2. Têxtil e Vestuário
<b>18</b>	1.1.3. Mobiliário
<b>19</b>	1.1.4. Metalomecânica
<b>19</b>	1.2. Por mercado
<b>22</b>	2. Resumo das Conclusões

## OBJETIVOS

---

Este Manual de Competitividade e Inovação tem como objetivo identificar os determinantes da competitividade dos setores estratégicos da sub-região do Tâmega e Sousa: Mobiliário, Vestuário e Têxtil, Calçado e Metalomecânica. Como output final pretende-se realizar um Índice de Competitividade e Inovação Setorial (doravante designado por ICIS), com os seguintes objetivos:

1. Identificar as dimensões de competitividade onde os setores se superam ou ficam aquém;
2. Estabelecer um ranking geral e por dimensão, permitindo às empresas situar a sua performance face à média do setor onde estão enquadradas e calibrar comportamentos e estratégias;
3. Constituir um ponto de partida para o estabelecimento de estratégias de base territorial de estímulo à criação e absorção de valor por parte dos setores estratégicos.

No presente trabalho, a dimensão micro foi assumida como principal orientadora para a aferição do grau de competitividade dos setores do Tâmega e Sousa. Isto significa que, embora os fatores macro sejam aqui considerados como influenciadores, privilegiaremos a chamada “explicação micro da competitividade”, isto é, a forma como os setores organizam os seus recursos e processos de forma a serem mais competitivos.

O processo de seleção dos setores estratégicos incluídos neste trabalho teve como base três níveis de critérios: 1) impacto sobre a economia local; 2) caráter transacionável internacionalmente; e 3) nível de especialização. Para a construção do ICIS foram assumidas quatro dimensões de competitividade (Figura 1):

- a. **Performance.** Desempenho em termos de produtividade, capital humano e solidez financeira;
- b. **Orientação Internacional.** Grau de integração nos mercados internacionais;
- c. **Inovação e valor.** Capacidade de inovar e investir em processos de criação de valor acrescentado. A absorção deste valor acrescentado é um ponto crítico;
- d. **Território.** Forma como a situação territorial condiciona a competitividade dos setores de especialização.





Figura 1 - Dimensões de competitividade setorial do Tâmega e Sousa.

Fonte: Elaboração própria.

O Manual de Competitividade do Tâmega e Sousa pretende ser um trabalho de continuidade, que produza efeitos positivos sobre o território. Defendemos que, para que este produza resultados passíveis de serem percecionados e mensurados, é necessária uma visão a longo prazo. Assim, o projeto prevê um horizonte temporal de 10 anos, entre 2020 e 2030.

## RESULTADOS

### 1. Ranking Geral

Da análise das pontuações finais do ICIS, podemos concluir que a **Metalomecânica** é o setor mais competitivo do Tâmega e Sousa, com 6,61 pontos, logo seguido do **Calçado**, com 6,14 pontos (Gráfico 1). O **Mobiliário** encerra o pódio e o **Têxtil e Vestuário** é o setor menos competitivo, alcançando apenas 5,32, abaixo da média das Indústrias transformadoras no Tâmega e Sousa.

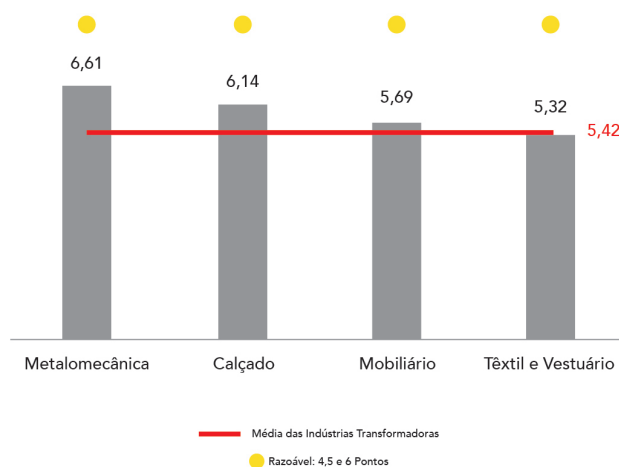


Gráfico 1 – ICIS, pontuações finais, por setor.

Apesar das diferenças verificadas, podemos constatar que **não existe um setor que seja, destacadamente, mais ou menos competitivo do que os restantes**: todas as pontuações obtidas se localizam dentro da classificação “Razoável”. Tendo em conta que estes são os motores de uma parte significativa do seu tecido socioeconómico, uma pontuação média-baixa indicia fraquezas na competitividade não só setorial, como também regional.

## 2. Ranking por dimensões de competitividade

### 2.1. Performance

A dimensão A. Performance pretende avaliar a competitividade dos setores através da sua capacidade de serem produtivos, crescerem de forma sustentada, e com base em recursos humanos qualificados.

Nesta dimensão, o **Calçado** lidera, com 5,75 pontos, seguido de perto pela **Metalomecânica**, com 5,62 pontos. O setor pior classificado em termos de desempenho é o **Têxtil e Vestuário**, com 4,71 pontos, que, tal como o **Mobiliário**, fica aquém da média das Indústrias Transformadoras no Tâmega e Sousa.

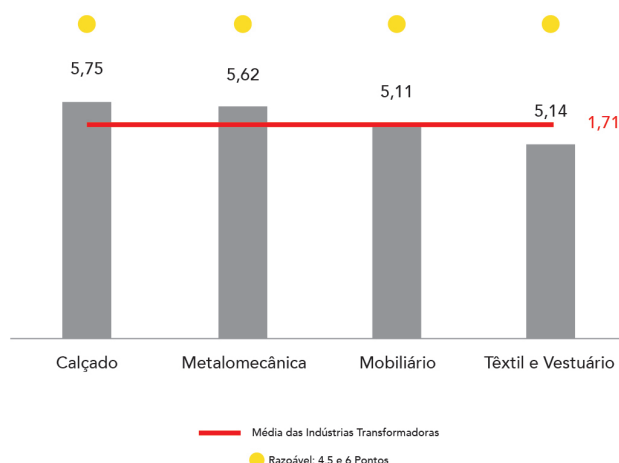


Gráfico 2 - Dimensão de competitividade A. Performance: resultados finais.

Tratando-se de um índice composto, os diferentes níveis de Performance dos quatro setores estratégicos não possuem todos a mesma explicação. Como veremos em seguida enquanto que o **Calçado** supera os restantes setores a nível da “Produtividade”, é a Metalomecânica que lidera nas sub-dimensões “Pessoas” e “Financeiro”.

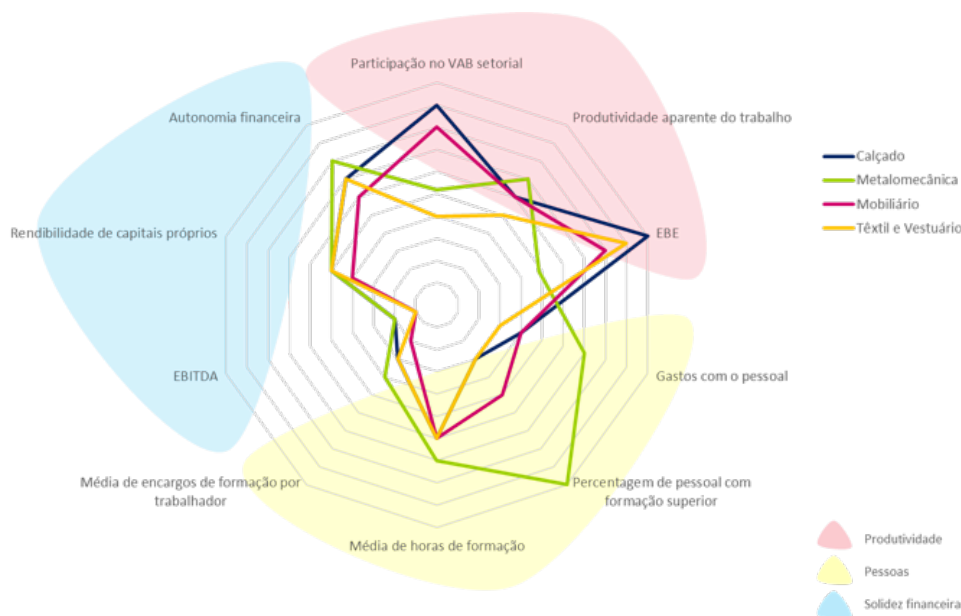


Gráfico 3 – Comparativo das sub-dimensões da Performance: "Produtividade", "Pessoas" e "Solidez financeira".

O **Calçado**, que se destaca no seu nível de Produtividade, obtendo um nível "Bom", é simultaneamente um dos piores performers em termos da qualidade do capital humano (Pessoas), ficando apenas à frente do **Têxtil e Vestuário**.

Já a **Metalomecânica** lidera, de longe, na sub-dimensão "Pessoas", com 7 pontos, demonstrando uma superioridade em termos de qualificação e investimento nos seus trabalhadores. Este setor apresenta a melhor qualificação na sub-dimensão "Solidez Financeira", mas o pior resultado na sub-dimensão "A.1. Produtividade", razão pela qual não é o líder absoluto na dimensão A Performance.

O **Mobiliário** é o setor com o pior resultado em termos de "Solidez Financeira", com uma classificação de "Fraco". Obtém uma pontuação de "Bom" na área de "Produtividade", muito por conta do seu "Excedente Bruto de Exploração", como veremos de seguida.

Por fim, o **Têxtil e Vestuário** apresenta pontuações dentro da classificação "Razoável". É o setor com o pior desempenho ao nível do capital humano, sendo o único dos quatro setores estratégicos com uma pontuação de "Fraco" nesta sub-dimensão.

## 2.2. Orientação Internacional

O indicador de internacionalização mais valorizado na análise de internacionalização são, normalmente, as exportações, assumindo-se que os setores que mais exportam são os mais competitivos per se. Esta constatação é incompleta e pode levar a uma sobrevalorização da competitividade internacional de um território. Primeiro, porque não considera o sentido inward da internacionalização, presente no investimento direto estrangeiro recebido. Segundo porque não avalia o valor que o comércio internacional realmente aporta para uma determinada região.

Para fazer face a esta questão, a análise da Orientação Internacional inclui os indicadores “empresas com participação estrangeira” e “grau de abertura ao exterior”, com o objetivo de termos um enquadramento real e completo do tema.

A dimensão B. Orientação Internacional é liderada, destacadamente, pelo setor da **Metalomecânica**, com 7,65 pontos, equivalente a uma classificação de “Bom”. Em segundo lugar apresenta-se o **Calçado**, com 6,25 pontos. Estes dois setores são os únicos que se situam acima da média das Indústrias Transformadoras da sub-região. O **Mobiliário** e o **Têxtil e Vestuário** atingem a mesma pontuação, 5,55.

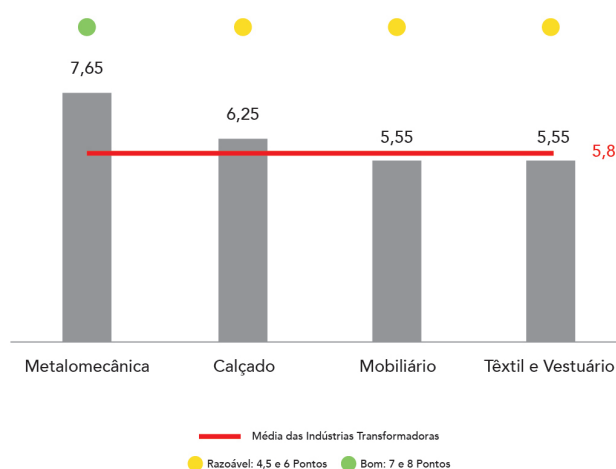


Gráfico 4 - Dimensão de competitividade B. Orientação internacional: resultados finais.

A dimensão B. Orientação internacional é fortemente alavancada pelo indicador “Intensidade exportadora”, onde 3 dos 4 setores obtém a classificação de “Muito bom”. São eles o **Calçado**, o **Mobiliário** e o **Têxtil e Vestuário**. Este é o único indicador onde a **Metalomecânica** fica um pouco atrás dos restantes, nesta dimensão.

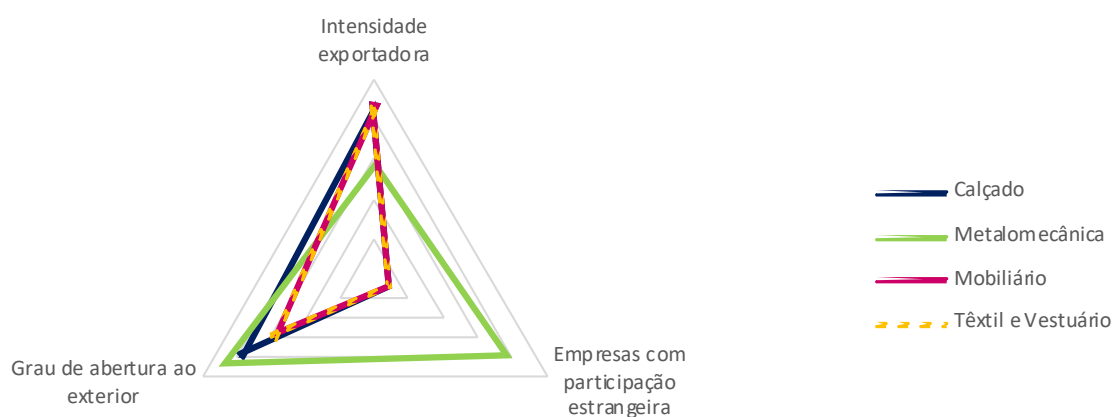


Gráfico 5 - Comparativo de indicadores da dimensão B. Orientação internacional.

Já no que se refere à participação estrangeira nas empresas do Tâmega e Sousa, podemos constatar que a **Metalomecânica** se destaca com 8 pontos enquanto que os restantes setores têm a pontuação mínima (1 ponto). Isto revela **pouca abertura ou capacidade de captar investimento estrangeiro por parte do Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário**, o que pode resultar em níveis de inovação inferiores. **A Metalomecânica consegue o maior grau de abertura ao exterior, seguida de perto pelo Calçado**. Este indicador evidencia a importância que as trocas com o resto do mundo têm face ao valor criado por cada setor.

### 2.3. Inovação e Valor

A dimensão C. Inovação e Valor é das mais importantes para a aferição do nível de competitividade e inovação dos setores do Tâmega e Sousa. É composta por duas sub-dimensões: "C.1. Inovação" e "C.2. Valor".

Novamente, a **Metalomecânica** é o setor que lidera esta dimensão, de forma destacada, com uma pontuação de 7,9. É seguida pelo **Mobiliário, Calçado e Têxtil e Vestuário**, todos com uma classificação de "Razoável". Todos os setores estratégicos do Tâmega e Sousa ficam acima da média da Indústria Transformadora (6 pontos).



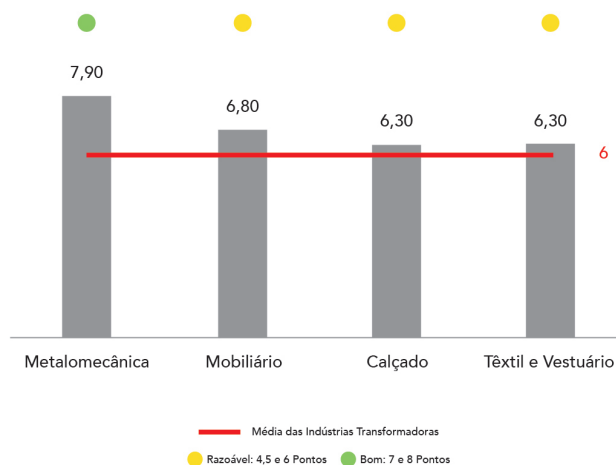


Gráfico 6 - Dimensão de competitividade C. Inovação e valor: resultados finais.

Da sua análise podemos perceber quase uma simetria entre os setores. O setor mais inovador é a **Metalomecânica**, com uma classificação de “Muito bom”, em oposição ao **Têxtil e Vestuário** que apenas alcança 4,8 pontos. O interessante é perceber que apesar de ser o menos inovador do grupo, o setor Têxtil e Vestuário é aquele que mais contribui para a criação e retenção de valor no território.

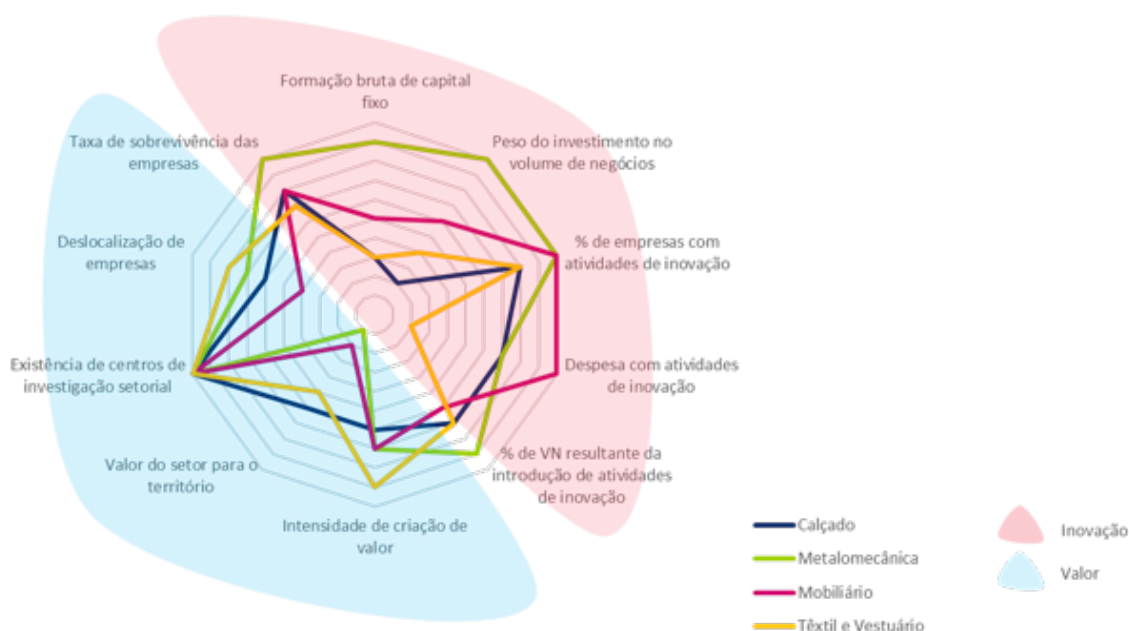


Gráfico 7 – Comparativo das sub-dimensões de C. Inovação e valor.

## 2.4. Território

A dimensão D. Território afigura-se com algumas diferenças em relação às restantes dimensões. Em primeiro lugar, tentamos perceber como o território influencia as características e posicionamento microeconómico de cada empresa. Esta influência é de natureza específica sobre cada setor e permite estabelecer comparações com o território de referência (Portugal), assim como perceber o nível de especialização que o Tâmega e Sousa tem em cada um deles.

Em segundo lugar, a dimensão D. é a única dimensão de competitividade considerada no ICIS que contempla, igualmente, uma perspetiva macroeconómica. Aqui, tentamos perceber o nível de competitividade do próprio Tâmega e Sousa, partindo da premissa que “em espaços pouco competitivos é mais difícil as empresas serem competitivas”. Dado que o território é comum para todos os setores, a pontuação obtida na sub-dimensão “D.2. Macro” será considerada igual para todos os setores estratégicos considerados (e para todos os outros setores dentro da indústria transformadora aos quais se possa aplicar o ICIS).

Numa análise geral, percebemos que há uma maior especialização dos setores do **Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário**, que superam, em muito, a média das indústrias transformadoras do Tâmega e Sousa. Em oposição, a **Metalomecânica** obtém apenas 3,78 pontos nesta dimensão, sendo o setor onde o Tâmega e Sousa tem a menor especialização, podendo isto ter impacto sobre a sua capacidade de captação de valor oriundo deste setor.

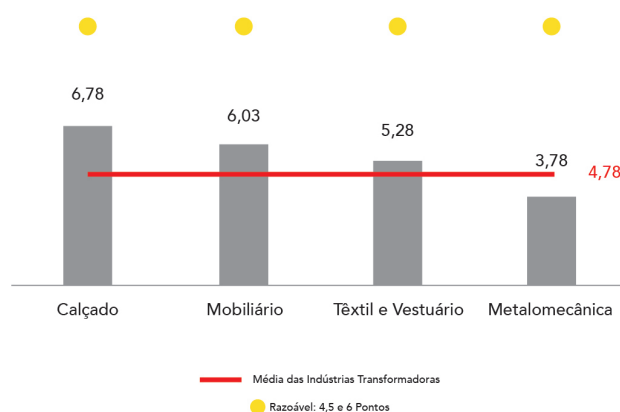


Gráfico 8 - Dimensão de competitividade D. Território: resultados finais.

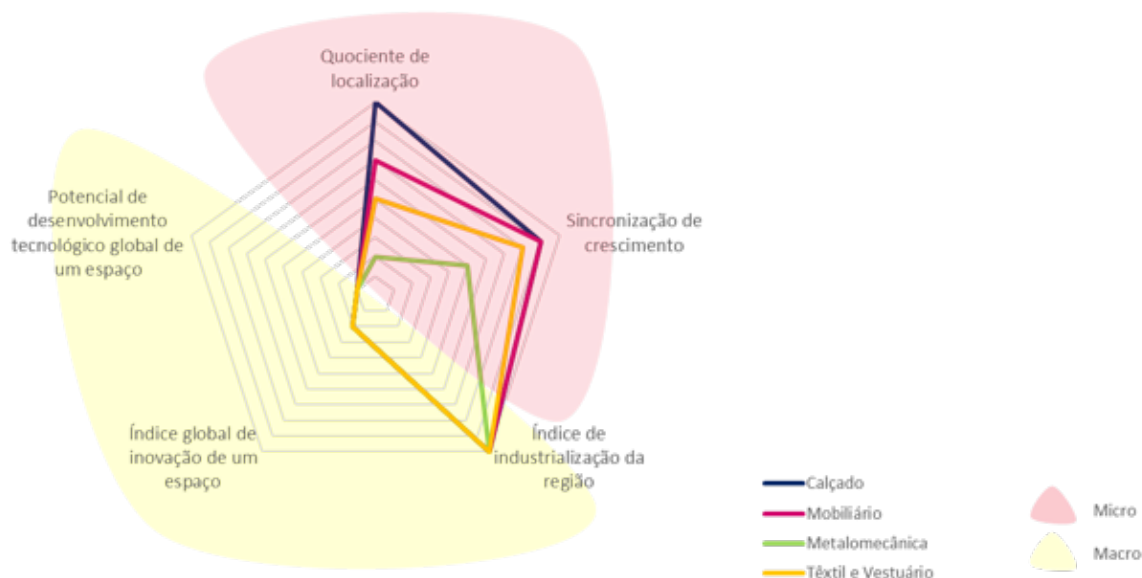


Gráfico 9 - Comparativo das sub-dimensões de D. Território.

### 3. Interpretação dos Resultados

#### Calçado

O setor do Calçado vence nas dimensões Performance e Território, evidenciando o grau de especialização e de dependência que o Tâmega e Sousa possui deste setor. A profundidade da ligação entre setor e território tem um impacto importante e bidirecional sobre produtividade, pessoas e resultados financeiros. Assim, é um setor com forte influência sobre a sub-região, do qual depende não só o tecido empresarial, como empregos, vencimentos e grande parte da rede socioeconómica do Tâmega e Sousa. Em poucas palavras: se o setor cresce, o território prospera; se o setor cai, o território ressenete-se.

Este grau de especialização e dependência pode trazer consequências negativas, visto que se trata de um dos setores com uma das piores performances na dimensão D. Inovação e Valor. Se o setor do Calçado tiver dificuldades em inovar e em criar e reter valor, a sua competitividade poderá estar em risco a longo prazo, prejudicando o tecido socioeconómico do Tâmega e Sousa, mais do que aconteceria num setor menos determinante.

A margem de progressão existente em termos de Orientação Internacional permitirá expor ainda mais o território aos mercados exteriores, acicatando a sua competitividade. Até agora este contacto é feito essencialmente via exportações, mas poderá ser potenciado com o aumento da captação de IDE.

## Metalomecânica

A Metalomecânica é o setor estratégico mais qualificado do Tâmega e Sousa, liderando na dimensão C. Inovação e Valor e sub-dimensão "A.2. Pessoas". Isto evidencia a sua importância para a criação de valor no território e distancia este setor em relação aos restantes. É também líder na dimensão B. Orientação internacional, sendo o setor com maior participação estrangeira e com maior grau de abertura ao exterior.

Na dimensão A. Performance, o setor apresenta também a melhor qualificação na sub-dimensão "Solidez Financeira". No entanto, apresenta o pior resultado na sub-dimensão "Produtividade", principalmente devido à sua participação no VAB setorial e ao resultado em termos de EBE.

Por fim, a Metalomecânica é o setor com pior resultado na dimensão D. Território, o que nos permite retirar algumas conclusões, o que demonstra que o setor não está tão intrinsecamente envolvido com o tecido socioeconómico da região como os restantes. Outra conclusão que podemos retirar é que a Metalomecânica apresenta uma maior dessincronização de crescimento face à média nacional, isto é, não cresce à mesma velocidade que o resto do país. Tendo em conta que na perspetiva nacional este é um dos setores que mais produz riqueza, gera empregos e exportações, este dado é preocupante e transmite a necessidade de políticas específicas para a competitividade deste setor na região.

## Mobiliário

O Mobiliário é um dos setores que apresenta pontuações mais consistentes em todas as dimensões de competitividade, embora não lidere nenhuma. Verifica-se uma dinâmica curiosa que passamos a descrever. Embora o Mobiliário seja um dos setores que apresenta valores mais elevados na componente de inovação, a sua capacidade de criação e retenção de valor é muito baixa. Isto pode ser comprovado pelo baixo volume de negócios decorrente de atividades de inovação e pela baixa pontuação na sub-dimensão "C.2. Valor", nomeadamente nos indicadores "criação de valor setorial" e "deslocalização de empresas", sendo este último particularmente importante.

A falta de capacidade de rentabilizar o investimento em inovação e convertê-lo em verdadeiro valor para as empresas é inquietante, pois mina a competitividade de um setor a um nível mais profundo. O relativo "monopólio" de produção nacional pode explicar o desincentivo à inovação e criação de valor.

Em termos da sua Performance, o Mobiliário apresenta a pior "Solidez financeira" do grupo de setores estratégicos do Tâmega e Sousa, principalmente devido ao desempenho do EBITDA e Autonomia Financeira.

Em termos da sua Orientação internacional, o Mobiliário apresenta uma boa intensidade exportadora, mas falha na capacidade de captar investimento estrangeiro e no grau de abertura ao exterior. Esta situação é preocupante pois demonstra que o Mobiliário não está a conseguir captar investidores estrangeiros que atenuem o

défice de investimento próprio, nem a conseguir extrair o valor do seu processo de internacionalização, baseado nas exportações.

Por fim, podemos concluir que o Mobiliário se integra no grupo dos setores com maior tradição e especialização do Tâmega e Sousa, mas que necessita de medidas urgentes para estímulo da sua competitividade.

## Têxtil e Vestuário

O Têxtil e Vestuário é o menos competitivo e inovador do grupo dos setores estratégicos, ficando abaixo da média das Indústrias Transformadoras no Tâmega e Sousa tanto na pontuação geral do ICIS como em quase as quatro dimensões de competitividade (à exceção da dimensão D. Território). Um dos grandes handicaps do setor é o seu capital humano. Em setores estratégicos como este, de onde depende uma significativa parte da mão de obra do território, estas pontuações explicam o facto de o Tâmega e Sousa ser a NUTS III com um dos ganhos médios mensal e poder de compra per capita mais baixo de todo o país.

A carência de qualificações do Têxtil e Vestuário é, simultaneamente, motivo e consequência do baixo nível de investimento em inovação, visível na dimensão C. Inovação e valor. Aqui, o Têxtil e o Vestuário apresentam baixas pontuações ao nível da “Formação bruta de capital fixo”, “despesa com atividades de inovação” e “peso do investimento no volume de negócios”. É o setor com a pior taxa de sobrevivência no grupo de setores estratégicos. Apesar disto, o setor consegue criar valor, evidente no facto de ser o setor com a melhor performance em termos de “intensidade de criação de valor”.

Tal como o Calçado e o Mobiliário, o Têxtil e Vestuário possui uma excelente “Intensidade Exportadora”, mas uma reduzida capacidade de captar investimento estrangeiro, assim como um baixo grau de abertura ao exterior. Novamente, isto revela pouca abertura ou capacidade de captar investimento estrangeiro por parte do Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário, o que pode resultar em níveis de inovação inferiores.



## 1. Tendências 2030

A economia e a sociedade mundiais atravessam uma época de profundas mudanças. Em nenhuma outra fase da história vivenciámos um período de tão acelerado desenvolvimento a nível mundial, sendo já possível observar o seu impacto na maneira como nos comportamos, vivemos e trabalhamos. Com o objetivo de aumentar a competitividade dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa até 2030, devemos perceber as tendências que marcarão a economia nos próximos anos. Iremos continuar a consumir e produzir da mesma maneira? Irão os nossos principais parceiros comerciais continuar a ser os mesmos?

Graças à rápida inovação tecnológica, estamos constantemente ligados a pessoas dos quatro cantos do mundo, ligações estas que esbatem o peso das fronteiras nacionais. O atual nível de globalização faz com que cada decisão tomada por um país, possa ter um profundo impacto no dia a dia da população do outro lado do mundo. As grandes metrópoles crescem a um ritmo acelerado e a população mundial é cada vez mais urbana. As alterações climáticas tornam-se mais evidentes, com o aumento da intensidade e frequência de acontecimentos ambientais extremos.

Esta conjuntura permite-nos apontar algumas macrotendências que, apesar de já se fazerem sentir, irão obter um destaque crescente no horizonte temporal até 2030:

- a) Mudanças demográficas: crescimento da classe média e envelhecimento da população;
- b) Alterações climáticas e escassez de recursos;
- c) Rápido desenvolvimento tecnológico;
- d) Consumo sustentável: consumidor cada vez mais consciente das suas escolhas;
- e) Emergência de novos mercados.

**2030 está a apenas dez anos de distância.** Ao ritmo atual de desenvolvimento, podemos antecipar uma década de rápidas mudanças que vão exigir às empresas uma constante análise e avaliação do mercado, para que se mantenham sempre um passo à frente, transformando qualquer nova tendência, numa oportunidade.

## 1.1. Por setor

### 1.1.1. Calçado

**Novos mercados.** É esperado que o atual contexto de inovação tecnológica contribua para o aumento da flexibilidade e da capacidade de resposta rápida do setor, o que lhe permitirá alcançar novos mercados com maior facilidade. O crescimento económico possibilitará a diversificação de mercados, principalmente para países do sudeste asiático.

**E-commerce.** Os consumidores cada vez mais optam por realizar as suas compras online, não estando, desta forma, condicionados a horários ou disponibilidade de stock em loja.

**Woman Power.** As mulheres são o segmento de clientes que mais crescerá no consumo de calçado, graças ao aumento, um pouco por todo o mundo, do número de mulheres com acesso à educação, que mais tarde acabam por ingressar no mercado de trabalho com melhores salários.

**Novos consumidores seniores.** O envelhecimento da população gera novas oportunidades na produção de calçado confortável e focado no alívio dos problemas de saúdes característicos da terceira idade ou de doenças crónicas. Como exemplo temos o calçado desenvolvido para diabéticos ou os smart shoes com GPS, criados especificamente para doentes com demência ou Alzheimer. Para além da inovação, empresas que primem por aliar a produção de calçado terapêutico a elementos de design, colocar-se-ão na vanguarda, ao contrariar a imagem pouco atrativa deste segmento, que tantas vezes afasta o consumidor.

**Sustentabilidade e materiais.** A matéria-prima central do calçado português é o couro, material que começa a levantar cada vez mais questões da parte dos consumidores. Em que condições foi criado o gado? Qual o processo utilizado para tratar a matéria-prima antes da produção dos sapatos? As empresas devem estar preparadas para métodos produtivos mais sustentáveis, com uma pegada ecológica e hídrica reduzida. Haverá um aumento de novos materiais como o couro de moda compostável com, por exemplo, borracha reciclável, ou que apostem na aplicação de polímeros reciclados ou materiais veganos.

### 1.1.2. Têxtil e Vestuário

**Inovação.** Tal como previamente mencionado com o setor do Calçado, a inovação tornar-se-á cada vez mais preponderante no dia-a-dia das empresas. Um dos exemplos mais recentes, sinal claro do rápido desenvolvimento tecnológico do setor, é o surgimento da roupa digital, isto é, roupa que só existe digitalmente, apontada por alguns como a moda do futuro. Haverá o afastamento de estratégias de baixos custos, sendo para nós impossível competir com países como o Vietname ou o Ban-

gladesh. A inovação apresenta-se como a única possibilidade de diferenciação e de potencial ascensão na cadeia de valor, permitindo ao setor do Têxtil e Vestuário português atingir novos segmentos de mercado e novos clientes (ATP, 2014).

**Intelligence is the new oil.** A procura por dados vai acelerar, o que permitirá às empresas utilizar algoritmos para analisar o histórico de compras dos seus clientes e procurar dados que permitam compreender e prever o comportamento dos consumidores. A inteligência artificial terá um papel fulcral, por exemplo, na identificação de produtos com defeito e na comparação entre o resultado final e o design original.

**Têxteis técnicos e funcionais.** Posicionam-se como um dos segmentos com maior potencial de crescimento futuro, devido à possível aplicação a produtos e soluções de diversas áreas, entre as quais destacamos a saúde, a construção, a aeronáutica e a agricultura. Atualmente estamos perante a emergência dos smart textiles, sendo já possível identificar relevantes desenvolvimentos, como é o caso da aplicação de bactérias a fio (*Bacillus Subtilis*) que fazem com que o tecido reaja perante maior calor corporal ou transpiração, ou os fios biónicos com potenciais aplicações médicas (i.e., tecido que deteta febre ou efetua um ECG).

**Novos processos (automatização).** A automatização do processo de costura e as tecnologias para tricotar 3D, como printing digital ou a laser são apenas alguns exemplos. As tecnologias de automatização poderão igualmente vir a ser responsáveis pela criação, por exemplo, de micro fábricas, dentro da própria empresa, que atuarão como alavanca da tendência de customização, cada vez mais apreciada pelos consumidores.

**Novos consumidores seniores.** Espera-se o aumento da procura de roupa adaptada, por exemplo, a pessoas que não se conseguem vestir sozinhas ou que padeçam de certos problemas de saúde, associados à terceira idade. Haverá cada vez mais oportunidades de negócio para as empresas que produzam roupa casual e desportiva (tendência senior athleisure) para o segmento de seniores ativos.

**E-commerce.** Nos últimos anos, as empresas têm começado a depositar uma crescente importância no omnicanal, prática que se estima que marque os próximos anos de uma forma cada vez mais acentuada. As vendas online têm crescido rapidamente e estima-se que cresçam ainda mais no curto e médio prazo, tanto nos websites próprios das empresas, como nas plataformas de vendas.

**Sustentabilidade.** Devido às preocupações de sustentabilidade, a indústria do têxtil e vestuário privilegiará, até 2030, a utilização de materiais alternativos (substituição do algodão por fibras produzidas a partir de materiais como a madeira (tencel), o cânhamo ou o bambu). Haverá uma aposta das marcas em tecidos reciclados, em modelos de negócio circulares (upcycling, serviços de aluguer de roupas, revendas) e na utilização de técnicas de produção sustentáveis (tingimento sem água, o printing digital e a laser, utilização de tintas ecológicas).

### 1.1.3. Mobiliário

**Criatividade e inovação.** A criatividade e a inovação são entendidas como palavras-chave, quando consideramos o futuro no setor do Mobiliário. No caso concreto da indústria portuguesa, os conceitos passaram a estar cada vez mais presentes no dia a dia das empresas devido à intensa concorrência nacional e internacional, sendo que uma das únicas maneiras das empresas se conseguirem diferenciar e subir na cadeia de valor é incorporando a inovação e o design nos seus produtos.

**Personalização.** Cada vez mais os consumidores procuram produtos que possam personalizar e adaptar às suas necessidades. A aquisição deste tipo de móveis é considerada como um símbolo de estatuto, que lhes permite distinguiem-se das outras pessoas.

**E-commerce e digital.** No que concerne a inovação, os showrooms tecnológicos e a realidade aumentada são cada vez mais utilizados pelas empresas e apreciados pelos consumidores. A preponderância do e-commerce crescerá até se tornar o método de compras de eleição. Cada vez mais consumidores se começam a aperceber das vantagens de comprar o seu mobiliário a partir de casa, uma vez que através dos websites das empresas conseguem, com grande facilidade, aceder ao seu catálogo completo.

**Diversificação de mercados.** Os mercados tradicionais começam a perder algum do seu domínio, em detrimento dos mercados emergentes. É nestes que se tem registado o maior crescimento económico, sendo esperado que a classe média urbana aumente rapidamente. As empresas do setor necessitam de modificar a sua estratégia, focando-se cada vez mais nestes novos mercados.

**Novo conceito de casa.** Nos grandes centros urbanos surgem um novo conceito de “casa”, que vai desde habitações unipessoais ou partilhadas com colegas, até casas onde moram várias gerações. As casas tornam-se mais pequenas, o que incentiva a procura crescente de artigos de mobiliário multifunções, dos quais são exemplo os sofás-cama ou camas com gavetas incluídas. A procura por móveis mais pequenos tem também aumentado.

**Geração *millennial*.** Os millennials, representam o grupo de consumidores de maior dimensão e, por isso, de maior importância na próxima década. É a primeira geração no último século que terá rendimentos inferiores aos seus pais, tornando-os mais sensíveis ao preço. Os millennials compram principalmente online, colocando um grande ênfase na autenticidade e sustentabilidade dos produtos que compram.

**Sustentabilidade.** A sustentabilidade é um dos requisitos prioritários na hora de comprar mobiliário, para um segmento crescente de consumidores. A pressão colocada nas empresas para utilizarem materiais eco-friendly, reduzirem, reciclarem e reutilizarem é cada vez maior. Algumas das prioridades estratégicas serão a procura de novos equipamentos e materiais; a valorização dos resíduos e subprodutos do processo produtivo; a redução das emissões de partículas poluentes; conceção e desenvolvimento de produtos com um desempenho ambiental otimizado; e eco-design.

#### 1.1.4. Metalomecânica

**Inovação e Inteligência artificial.** Os próximos anos vão ser caracterizados pelo contínuo avanço de métodos de inteligência artificial, que serão progressivamente integrados no processo produtivo. O desenvolvimento de soluções que facilitarão a ligação entre diversas etapas do processo produtivo, possibilitará a redução do consumo de energia e dos tempos de entrega do produto final.

**Setor automóvel.** Considerando o caso específico do segmento automóvel, é claro o aumento da conectividade e digitalização dos veículos, o que aponta para o consequente aumento da procura de determinados materiais. Uma percentagem crescente dos custos de um novo veículo é relativa aos sistemas eletrónicos, os quais englobam atualmente, por exemplo, avançados sistemas de GPS, alertas de avarias e sistemas de deteção de peões.

As preocupações com a redução do consumo de energia, minimização das emissões poluentes resultantes da atividade produtiva, redução na quantidade de material consumido e otimização da reutilização, fazem já parte da ordem do dia. A e-mobility vai ganhar terreno, com os veículos elétricos a conquistarem o mercado. Prevê-se que os atuais problemas de velocidade e autonomia sejam resolvidos até 2030 e as empresas que trabalhem nestas inovações vão liderar a competitividade do setor. A introdução de veículos autónomos vai marcar profundamente o setor nos próximos anos.

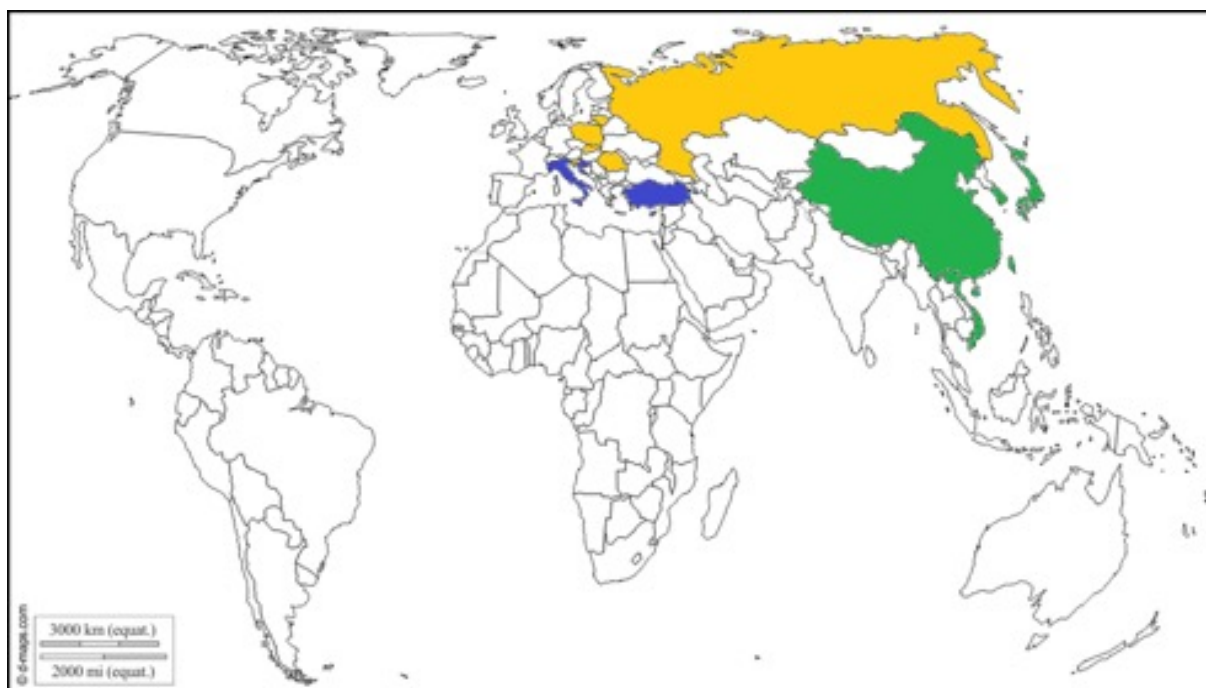
**Sustentabilidade.** O setor já começou a procurar novas fontes de combustível, menos poluentes, entre as quais o hidrogénio, o elemento mais abundante do universo. As empresas que já começaram a utilizar esta tecnologia na sua produção, ainda muito embrionária, apontam, nas suas estimativas mais animadoras, um período de 10 a 20 anos para início de comercialização.

## 1.2. Por mercado

A reduzida capacidade de captar investimento estrangeiro e a falta de diversificação nas exportações dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa são os dois principais problemas do seu processo de internacionalização. A grande dependência dos mercados de exportação e de investimento faz com que qualquer circunstância que os afete tenha um impacto considerável suas exportações. Este facto já se faz sentir. O abrandamento da economia europeia, o impasse do Brexit e a perda de clientes muito importantes, como a gigante espanhola Inditex, para mercados mais competitivos teve, já em 2018 e 2019, um impacto muito significativo sobre as exportações do Tâmega e Sousa, que caíram, ao fim de um período de 5 anos a crescer.

Neste sentido podemos sugerir um conjunto de mercados de exportação para diversificação estratégica.





**Mapa 1 – Mercados de oportunidade para a internacionalização dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa.**

**Sudeste Asiático:** China, Coreia do Sul, Hong Kong, Taiwan, Vietname, Japão.

A Ásia constitui um El Dorado de aposta até 2030. As oportunidades nesta zona do mundo, principalmente nos bens de consumo devem-se à emergência da classe média e à maior abertura comercial. A comprovar isto está a assinatura da Parceria Económica Regional (RCEP), prevista para 2020, um megatratado comercial, que resultará na criação do maior bloco económico do mundo. Juntos, os 15 países que farão parte da parceria, representam aproximadamente 40% do PIB mundial e quase metade da população do planeta. A criação de uma zona de comércio livre, com harmonização de procedimentos, eliminação de discriminação comercial e a eliminação progressiva de barreiras comerciais são os objetivos principais do RCEP.

**Europa de Leste:** Eslováquia, Eslovénia, Roménia, Polónia, Lituânia e Rússia.

O leste europeu vivencia um clima económico favorável, onde os mercados continuam a crescer em valor, ao contrário da Europa ocidental que tenderá a estagnar (ou mesmo a retroceder). Os exportadores portugueses beneficiam de benefícios semelhantes nestes mercados do que quando exportam para a Europa ocidental (custos de transporte mais reduzidos, maiores possibilidades de compras just-in-time).

A Europa de Leste é o principal mercado de bens para a casa (têxtil lar e mobiliário), valorizando a qualidade e design dos produtos portugueses, apesar da crescente concorrência pelo custo dos países asiáticos, Turquia, Paquistão e da própria produção nacional. Existem oportunidades na Metalomecânica, principalmente máquinas e equipamentos produtivos, tendo em conta a importância da indústria nestes países.

**Europa Mediterrânica:** Turquia, Croácia, Chipre, Itália e Malta.

Embora com uma relevância inferior ao sudeste asiático ou a Europa de leste, os países do Mediterrâneo são uma alternativa para a diversificação das exportações dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa, em especial no Mobiliário e Têxtil e Vestuário. Neste grupo de países, salientamos a Turquia que, apesar de ser um forte concorrente internacional dos produtos portugueses, principalmente têxteis, tem aumentado as suas importações. A maior produção industrial turca obriga o país a importar cada vez mais equipamento e tecnologia, principalmente produtivo, abrindo amplas oportunidades para o setor da Metalomecânica.

O outro lado da internacionalização é o IDE, que permite colmatar as carências sentidas em termos de investimento em inovação, em capital humano especializado, incentivar novos métodos produtivos e, conseqüentemente, reforçar o seu nível de competitividade. Recomendamos o estabelecimento de estratégias específicas de captação de IDE, direcionadas para os setores estratégicos do Tâmega e Sousa, junto de mercados cirurgicamente selecionados.

Ao analisarmos a evolução dos influxos de IDE, podemos perceber que o investimento estrangeiro nas indústrias transformadoras diminuiu 3,9% entre 2015 e 2018. Esta tendência de queda não está sincronizada com o cenário nacional, onde o stock de IDE aumentou 8,5% no período homólogo. O setor secundário tem vindo a perder interesse relativo para setores como o investimento imobiliário e turismo. Por outras palavras, o investimento estrangeiro em Portugal está a aumentar, mas as indústrias transformadoras não estão a ser alvo desse investimento

	2015	2016	2017	2018	2015-18
Total	125.515,2	128.222,97	137.462,11	136.168,79	8,5%
Indústrias Transformadoras	8.151,7	8.707,79	7.651,62	7.836,11	-3,9%

**Tabela 1 – Evolução do stock de IDE do estrangeiro, em Portugal, em milhões de euros (2015-2018).**

Fonte: Banco de Portugal, 2019.

Em termos de tendências de mercados de origem de IDE, podemos apontar os países africanos e asiáticos, únicas regiões onde a tendência de crescimento nos últimos quatro anos foi positiva. Tendo em conta que 90% do IDE recebido pela nossa indústria transformadora é oriundo da UE, o nosso principal investidor, torna-se preocupante a queda, embora ligeira (-2,8%) entre 2015 e 2018.

## 2. Resumo das Conclusões

- A Metalomecânica é o setor estratégico mais competitivo do Tâmega e Sousa, seguido do Calçado, e em oposição ao Mobiliário e do Têxtil e Vestuário que se situam abaixo da média das Indústrias transformadoras da sub-região. Não existe um setor que seja, destacadamente, mais ou menos competitivo do que os restantes.
- Os setores mais fragilizados em termos de competitividade e inovação – Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário - são também aqueles onde há um maior grau de especialização e dependência por parte do território. Se a sua competitividade for posta em risco, a longo prazo, haverá um prejuízo claro do tecido socioeconómico local, mais do que se verificaria em setores menos determinantes.
- É urgente calibrar o nível de especialização da Metalomecânica, de forma a nivelar a sua performance regional em relação ao resto do país. Tendo em conta a relevância do setor e o seu efeito de arrastamento da economia, se o Tâmega e Sousa conseguir ser tão especializado na Metalomecânica como é nos restantes setores, a criação de valor para o território será potenciada.
- Se o Tâmega e Sousa não souber acompanhar as tendências da Indústria 4.0, tenderá a perder as suas vantagens competitivas para outros players, nacionais e internacionais, e a ficar “prisioneira” da sua própria especialização.
- Os benefícios da especialização do Tâmega e Sousa nos setores estratégicos serão potenciados se lhe adicionarmos uma componente de escala. O estabelecimento de consórcios e marcas comuns ajuda a reforçar a capacidade comercial e o posicionamento dos setores no exterior, capitalizando o reconhecimento que já usufrui.
- A produtividade difere, não só entre setores, como entre empresas de diferentes dimensões: as grandes empresas são, regra geral, mais produtivas e competitivas do que as PME. Este ponto deve ser tido com particular atenção já que estas últimas constituem quase 100% da malha empresarial da sub-região do Tâmega e Sousa.
- A baixa produtividade da mão de obra permanece um dos principais desafios dos quatro setores estratégicos do Tâmega e Sousa, principalmente notado no Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário.
- Apesar de o capital humano ser, frequentemente, o “elo mais fraco” no problema da produtividade e da competitividade, vozes dos setores apontam a necessidade de produzir bens mais sofisticados, de maior volume acrescentado, que permita subir na cadeia de criação de valor.
- O Tâmega e Sousa é a NUTS III com a menor percentagem de pessoal ao serviço com o ensino superior. Por outro lado, os setores estratégicos possuem dificuldades em encontrar e reter mão de obra profissionalizante especializada, altamente conhecedora da profissão que desempenha, do processo produtivo, com saber fazer acumulado.

- A questão dos recursos humanos adquire um papel chave até 2030 no longo prazo, tendo em conta o impacto expectável da digitalização e automação da economia (Indústria 4.0). Além da requalificação da mão de obra, as empresas do Tâmega e Sousa deverão apostar numa estratégia de design thinking, antecipando o enquadramento futuro e novas tendências do mercado de trabalho.
- A morosidade das medidas sobre o capital humano, inovação e a resistência à mudança existente, dificulta a alteração de um enquadramento menos favorável. Não é fácil transformar mentalidades e os modelos de gestão são, por vezes, demasiado estáticos perante a mudança.
- Há uma sobrevalorização social daquilo que é a Inovação, levando as empresas a investir em inovação pelas razões menos adequadas, apresentando uma maior fragilidade estratégica. Uma grande percentagem dos projetos acaba por “morrer” prematuramente (quando os projetos de investimento e incentivos terminam, por exemplo).
- Verificamos uma articulação insuficiente entre o meio académico e as empresas, o que diminui a eficácia do sistema de inovação. Aconselha-se o desenvolvimento de projetos de âmbito regional, com um foco específico sobre os setores estratégicos e o envolvimento e compromisso de todos os atores: empresas, administração local, institutos de ensino superior, as associações setoriais e os centros tecnológicos.
- Em 2018 o Tâmega e Sousa viu as suas exportações diminuírem, pela primeira vez em cinco anos. A quebra das exportações do Tâmega e Sousa não foi acompanhada pelo resto do país e pela região Norte, onde as exportações continuaram a crescer. O Calçado foi o setor onde as exportações mais caíram, seguido do Mobiliário. Já a Metalomecânica e o Têxtil e Vestuário viram as suas exportações aumentarem.
- Há uma penosa falta de diversificação nas exportações, esmagadoramente europeias: 90% das exportações da sub-região têm origem nos setores estratégicos e mais de 80% das exportações estão concentradas nos 10 principais clientes internacionais (intracomunitários). Para 2030, a diversificação de mercados poderá passar pelo Sudeste asiático, Europa de Leste e Mediterrâneo.
- Internacionalização não são só exportações. A captação de IDE é tão ou mais importante do que a exportação, mas a Indústria tem vindo a perder interesse relativo para os investidores estrangeiros, face ao imobiliário e ao turismo. Em suma, o IDE em Portugal está a aumentar, mas as indústrias transformadoras não estão a ser alvo desse investimento.
- O desenvolvimento de estratégias cirúrgicas por parte dos players regionais para a captação de IDE, e orientadas para os mercados anunciados, pode ter bons resultados.





ESTG - ESCOLA SUPERIOR  
DE TECNOLOGIA E GESTÃO  
~ 2020 ~