

A INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOBILIÁRIO:
MERCADOS E OPORTUNIDADES

RELATÓRIO ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Telheiro & Gonçalves

SETEMBRO 2019

Cofinanciado por:



Relatório de Análise Qualitativa e Quantitativa

Projeto M&V – Desafio à Competitividade N.º NORTE-02-0853-FEDER-000101

FICHA TÉCNICA

Promotor	 <p>aepf Associação Empresarial de Paços de Ferreira</p> <p>Associação Empresarial de Paços de Ferreira</p>
Conteúdos	 <p>TELHEIRO & GONÇALVES SOLUÇÕES FINANCEIRAS E CONTABILIDADE, LDA.</p> <p>Telheiro & Gonçalves – Soluções Financeiras e Contabilidade, Lda.</p>
Data	setembro de 2019

ÍNDICE

SÍNTESE.....	5
INTRODUÇÃO.....	7
1. A INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO PÓS-CRISE FINANCEIRA INTERNACIONAL (2008-19).....	9
A PRODUÇÃO E O COMÉRCIO MUNDIAL, QUE DINÂMICA?.....	9
COMÉRCIO INTERNACIONAL E A INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOBILIÁRIO.....	10
2. COMPETIR PELO FUTURO.....	18
QUE CONTEXTO GLOBAL?.....	19
TECNOLOGIA E ECONOMIA CIRCULAR.....	21
QUE DESAFIOS À GESTÃO NO SEC. XXI?.....	24
3. DESAFIOS DE MERCADO E OPORTUNIDADES.....	26
ONDE ESTÁ O CRESCIMENTO?.....	32
CONCLUSÕES.....	36
BIBLIOGRAFIA & FONTES DE INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA.....	40

LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1: PRODUÇÃO E COMÉRCIO MUNDIAL, 2008-17	9
Gráfico 2: INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO E EXPORTAÇÕES POR PRODUTO, 2014-18	14
Gráfico 3: TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAIS POR PRODUTO	14
Gráfico 4: TOP-25 EXPORTADORES.....	27
Gráfico 5: TOP-25 IMPORTADORES E QUOTA EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS.....	28
Gráfico 6: CONTEXTO ECONÓMICO INTERNACIONAL E PORTUGAL. EXPORTAÇÕES DE MOBILIÁRIO.....	31
Gráfico 7: TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL POR GRUPOS DE PAÍSES (N=193; 4 QUARTIS; VALOR DA MEDIANA).....	34

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1: INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO E O COMÉRCIO INTERNACIONAL E EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS, 2000-18	12
Tabela 2: INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO E EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS POR PRODUTO, 2014-18	13
Tabela 3: PORTUGAL, NORTE, PAREDES E LOUSADA E PAÇOS DE FERREIRA – ÁREA POPULAÇÃO, EMPRESAS E COMÉRCIO EXTERNO.....	16
Tabela 4: PORTUGAL, NORTE, PAREDES E LOUSADA E PAÇOS DE FERREIRA –INDICADORES.....	17
Tabela 5: EXPORTAÇÕES DE MOBILIÁRIO TOP-25 E QUOTA DE MERCADO.....	30
Tabela 6: CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO REAL.....	33
Tabela 7: RENDIMENTO PER CAPITA, TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAIS 2000-17 (TOP-50, PT: 27 500)	35

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1: INDÚSTRIA 4.0 E ECONOMIA CIRCULAR.....	23
Figura 2: GESTÃO NO SEC. XXI.....	25

SÍNTESE

A Indústria Portuguesa de Mobiliário passa por um período extraordinariamente favorável. O relançamento da atividade imobiliária ao nível interno e a dinâmica do comércio internacional convergiram para que o setor registasse um elevado dinamismo pós-crise financeira de 2008. Mais 1 bilião¹ de dólares americanos de exportações entre 2010-18, correspondente a uma taxa de crescimento anual de 6,7%, 1,8 pontos percentuais (p.p.) acima da taxa de crescimento anual das importações mundiais, que permitiu passar a quota das exportações nacionais nas exportações mundiais de 0,50% para 0,92%, durante o presente Millennium.

Nesse sentido, o desafio que se coloca à gestão empresarial para 2020 e anos seguintes é claro. Como manter esta trajetória de crescimento, quando a globalização apresenta alterações importantes e o setor enfrenta uma grande mudança tecnológica – sob a designação indústria 4.0, associada a exigências ambientais acrescidas?

O Comércio Internacional, grande motor do crescimento económico do produto global, apresenta alterações importantes - o fim da Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento (TTIP) com os Estados Unidos e a possível imposição de barreiras tarifárias a produtos da União Europeia naquele mercado (6º maior para o mobiliário português, 100 milhões de dólares de exportações), a saída do Reino Unido da União Europeia-28 (3º mercado, 157 milhões de dólares de exportações) e a guerra comercial entre os EUA e a China, são algumas dessas mudanças, que fazem baixar significativamente as expectativas de crescimento para os próximos anos.

A Tecnologia Digital e a Economia Circular, de uma forma complementar, serão os dois grandes dínamos do processo de inovação, nas diferentes vertentes – produto, processo, organização e marketing. Uma integração entre o mundo real e virtual, que permitirá o “chão da fábrica” estar on-line com o mercado e responder às necessidades e anseios dos consumidores, ora de forma incremental, melhorando produtos e processos (aqui vistos numa perspetiva alargada, englobando no primeiro o marketing e no segundo a organização) utilizados, ora de forma disruptiva (radical e quem sabe revolucionária) propondo soluções que o mercado e os consumidores

¹ 1 Bilião = 1 Milhar de Milhão.

em geral nem antecipavam. O potencial para as empresas que se revelem mais empreendedoras é gigantesco, mas a incerteza também.

Na internacionalização, elemento central deste relatório, pretende-se dar linhas de orientação para os reptos de mercado, antecipando desafios e oportunidades. Reforçar a fasquia +1% nos mercados tradicionais da Europa e Estados Unidos, de maior poder de compra, onde se encontra o consumidor-tipo do mobiliário português (desafio 1), aterrar suavemente, em relação ao BREXIT, iniciando o processo de diversificação das exportações de um mercado muito representativo, de forma a evitar as consequências nefastas de um “*hard landing*” (desafio 2) e, por último, abrir novos horizontes, novas conectividades (desafio 3), de forma a acompanhar as dinâmicas atuais de crescimento económico e do poder de compra a nível mundial e da tecnologia digital.

Olhando para a empresa de uma forma integrada, em 2020 e anos seguintes, para que obtenha uma rentabilidade superior da sua inteligência e experiência de negócio, esperam-se: **Novos Propósitos (valores)** que integrem a atividade das empresas com uma maior responsabilidade social, económica e ambiental, **Agilidade a inovar**, a integrar-se numa cadeia de valor global e investir - no digital e na sustentabilidade -, **Resiliência**, antecipando-se a concorrentes, realocando o investimento e construindo novos ativos intelectuais (intangíveis) a partir parcerias com entidades do ecossistema de inovação e **atração de Talento**, numa orientação **a longo prazo**, não correndo riscos desnecessários e injustificados de curto prazo. Tudo para mais uma década de crescimento da Indústria Portuguesa de Mobiliário.

INTRODUÇÃO

A recolha, tratamento e análise de dados para orientar a internacionalização das empresas de mobiliário vai de encontro às principais conclusões do inquérito realizado junto do tecido empresarial da região e que apontava para a necessidade de uma intervenção de maior proximidade junto das empresas, mas acima de tudo para a disponibilização de mais informação comercial (a mais referida, com uma média de 4,2, numa grelha de 1 - 5).

Tendo em vista a sua elaboração, começou-se pelo diagnóstico à indústria de mobiliário pós-crise financeira internacional (ponto 1), para enunciar as principais tendências que se vislumbram no contexto global (ponto 2), designado por Competir pelo Futuro. Finalmente (ponto 3), analisam-se o Mercado e as Oportunidades, elementos nucleares deste trabalho, enunciando um conjunto de Desafios que se afiguram relevantes às Indústria de Mobiliário.

Nas Conclusões, voltamos a olhar para a empresa como um todo, e apresenta-se um quadro de intervenção alargado, a quatro eixos fundamentais de uma organização – Valores (Novos Propósitos); Mercados; Inovação e Investigação, a Diferenciação; e Recursos Humanos e Talento –, ajustado aos reptos que as empresas enfrentam no presente.

1. A INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO PÓS-CRISE FINANCEIRA INTERNACIONAL (2008- 19)

1. A INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO PÓS-CRISE FINANCEIRA INTERNACIONAL (2008-19)

Analizamos a dinâmica da produção e do comércio a nível mundial, para, de seguida, avaliarmos o desempenho da indústria portuguesa de mobiliário, nesse contexto.

A PRODUÇÃO E O COMÉRCIO MUNDIAL, QUE DINÂMICA?

A produção e o comércio mundial, desde 2008, ano da crise financeira internacional, seguem a mesma direção, apresentando taxas de crescimento anuais a variar entre 2,5-3,5%. Uma realidade que contrasta com a década anterior, 1998-2007, em que o comércio (em volume) apresentou uma taxa de crescimento de 6,9% contra 4,2% para a produção.

GRÁFICO 1: PRODUÇÃO E COMÉRCIO MUNDIAL, 2008-17



fonte. World Economic Outlook, FMI.

Assistimos, portanto, a um decréscimo para metade do crescimento do comércio mundial, deixando de ter, por isso mesmo, o efeito arrastador na produção (Gráfico 1) que atingiu na década anterior.

Este facto intensifica a concorrência entre produtores dos bens mais transacionáveis a nível mundial, onde se inclui o mobiliário. Em resposta, vêm-se ressurgir as soluções nacionais através do bloqueamento, suspensão ou renegociação de alguns tratados internacionais e guerras comerciais com a imposição de direitos de importação e outras barreiras não tributárias, bem como desvalorizações cambiais, respondendo a reivindicações de cidadãos (preservação do emprego), setores (ameaças de deslocalização) e empresas (perda de competitividade).

COMÉRCIO INTERNACIONAL E A INDÚSTRIA PORTUGUESA DE MOBILIÁRIO

Enquanto as importações mundiais de mobiliário (código 94 da Nomenclatura Combinada², em valor), entre 2000 e 2018, têm um crescimento a uma taxa anual média de 6,6%, as exportações portuguesas registaram uma taxa anual de 10,9%, ou seja, 4,3 pontos percentuais (p.p.) superior, o que é notável, permitindo um aumento absoluto das exportações, neste período, em 2,1 biliões de dólares americanos³, o equivalente ao saldo comercial registado no último ano (Tabela 1).

As exportações portuguesas de mobiliário, que detinham uma quota de 0,5% das exportações mundiais, já representam 0,92%, em 2018, mais 42 pontos base (p.b.). Tal facto não invalida que o ritmo de crescimento anual em períodos mais recentes, 2010-18 ou 2014-18 (últimos 5 anos), seja inferior, de 6,7% e 4,8%, respetivamente, mas mesmo assim superior ao crescimento das importações mundiais, mais 1,9 p.p..

² A Nomenclatura Combinada (NC) é a nomenclatura das mercadorias da União Europeia que satisfaz as exigências das estatísticas do comércio internacional (intra e extracomunitário). A NC baseia-se no "Sistema Harmonizado de Designação e Codificação de Mercadorias" (SH).

³ 1 Bilião é equivalente a 1 milhar de milhão, nesta referência. Utiliza-se a moeda americana, para posteriores comparações internacionais.

Esta dinâmica não é idêntica em todos subgrupos de mercadorias, conforme se pode verificar na Tabela 2, nos últimos cinco anos. Os grupos mais dinâmicos são os Suportes de Colchão (9404, 9,4%) e as Cadeiras/Assentos (9401, 6,7%), ambos ultrapassam a fasquia do crescimento anual da rubrica 94, que foi 4,8%. Segue-se o Mobiliário (9403, 3,4%), sendo de realçar crescimento do Mobiliário de Escritório (940330, 14,3%) e de Cozinha (940340, 11,5%) e todos os restantes subgrupos praticamente não crescem – Lâmpadas (9403, 0,3%), ou até apresentam decréscimo – Mobiliário especializado (9402, cirúrgico, médico, entre outros, com -3,0%) (Tabela 2 e Gráficos 2 e 3).

TABELA 1: INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO E O COMÉRCIO INTERNACIONAL E EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS, 2000-18

94 **MÓVEIS; MOBILIÁRIOS MÉDIO-CIRÚRGICO; COLCHÕES, ALMOFADAS E SEMELHANTES; APARELHOS DE ILUMINAÇÃO NÃO ESPECIFICADOS NEM COMPREENDIDOS NOUTROS CAPÍTULOS; ANÚNCIOS, TABULETAS OU CARTAZES E PLACAS INDICADORAS LUMINOSOS E ARTIGOS SEMELHANTES; CONSTRUÇÕES PRÉ-FABRICADAS**

ano	Comércio Externo (US\$)								Saldo Comercial PT US\$
	Import			Export					
	PT US\$	WLD US\$	PT/WLD* 100 %	PT US\$	WLD US\$	PT/WLD* 100 %			
2000	457 171 609	79 353 480 202	0,58	384 383 338	77 511 533 194	0,50	-72 788 271		
2010	1 071 917 743	171 351 045 344	0,63	1 474 383 132	166 467 214 387	0,89	402 465 389		
2011	1 134 299 569	188 695 981 378	0,60	1 675 336 492	190 228 424 975	0,88	541 036 923		
2012	856 804 587	193 923 614 171	0,44	1 643 266 393	208 930 009 179	0,79	786 461 806		
2013	839 204 085	202 378 338 413	0,41	1 826 738 331	225 706 502 804	0,81	987 534 246		
2014	985 919 013	218 931 951 984	0,45	2 054 775 621	240 814 783 147	0,85	1 068 856 608		
2015	955 729 846	214 961 997 307	0,44	1 888 563 492	237 532 817 621	0,80	932 833 646		
2016	1 098 223 640	218 469 083 125	0,50	2 023 035 354	228 760 893 467	0,88	924 811 714		
2017	1 303 534 052	234 340 282 699	0,56	2 201 700 883	239 251 854 910	0,92	898 166 831		
2018	1 465 510 485	250 438 235 145	0,59	2 482 524 938	268 515 952 985	0,92	1 017 014 453		
2010-18 média	1 079 015 891	210 387 836 618	0,51	1 918 924 960	222 912 050 386	0,86	736 719 274		
2010-18 mediana	1 071 917 743	214 961 997 307	0,50	1 888 563 492	228 760 893 467	0,88	898 166 831		
2010-18 máx.	1 465 510 485	250 438 235 145	0,63	2 482 524 938	268 515 952 985	0,92	1 068 856 608		
2010-18 mín	839 204 085	171 351 045 344	0,41	1 474 383 132	166 467 214 387	0,79	402 465 389		
2000-18 Txca	6,69	6,59	0,09	10,92	7,15	3,52			
2010-18 Txca	3,99	4,86	-0,83	6,73	6,16	0,54	12,29		

fonte. UN COMTRADE (2019)

TABELA 2: INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO E EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS POR PRODUTO, 2014-18

Code	Commodity	Export (US\$)					TxCrescAno 2014-18 %	Produtos
		2018	2017	2016	2015	2014		
94	Furniture; bedding, mattresses, mattress supports, cushions and similar stuffed furnishings; lamps and lighting fittings, n.e.c.; illuminated signs, illuminated name-plates and the like; prefabricated buildings	2 482 524 938	2 201 700 883	2 023 035 354	1 888 563 492	2 054 775 621	4,8	Mobília; roupa de cama, colchões, suportes para colchões, almofadas e móveis semelhantes de pelúcia; lâmpadas e acessórios de iluminação, n.e.c.; sinais luminosos, placas de identificação iluminadas e semelhantes; construções pré-fabricadas
9401	Seats (not those of heading no. 9402), whether or not convertible into beds and parts thereof	1 102 719 048	983 716 671	949 404 227	862 204 515	849 685 838	6,7	Assentos (exceto os da posição 9402), mesmo transformáveis em camas e suas partes
9402	Furniture; medical, surgical, dental or veterinary (e.g. operating tables, hospital beds, dentists' chairs) barbers' chairs; parts	22 989 612	28 204 258	22 116 274	24 000 508	25 928 601	-3,0	Mobília; cadeiras de barbeiro médicas, cirúrgicas, odontológicas ou veterinárias (por exemplo, mesas
9403	Furniture and parts thereof, n.e.c. in chapter 94	974 864 757	844 825 730	746 396 669	728 930 385	852 856 036	3,4	Móveis e suas partes, n.e.c. no capítulo 94
940310	Furniture; metal, for office use	54 090 567	39 408 604	40 775 731	44 051 512	51 621 060	1,2	Mobília; metal, para escritório
940320	Furniture; metal, other than for office use	43 264 340	41 174 566	37 558 880	39 383 553	52 002 564	-4,5	Mobília; metal, exceto para uso em escritório
940330	Furniture; wooden, for office use	72 327 394	63 528 010	58 882 406	66 182 572	42 411 091	14,3	Mobília; de madeira, para escritório
940340	Furniture; wooden, for kitchen use	104 665 807	89 826 336	74 077 902	68 585 604	67 642 434	11,5	Mobília; em madeira, para cozinha
940350	Furniture; wooden, for bedroom use	115 380 186	85 814 364	87 434 725	87 695 987	125 147 641	-2,0	Mobília; em madeira, para quarto
940360	Furniture; wooden, other than for office, kitchen or bedroom use	454 936 490	434 248 708	369 544 492	363 228 333	449 070 356	0,3	Mobília; de madeira, exceto para uso em escritório, cozinha ou quarto
940370	Furniture; plastic	21 886 296	16 062 861	14 451 928	10 463 181	12 890 865	14,1	Mobília; plástico
940390	Furniture; parts	101 521 684	67 906 546	56 449 033	45 147 323	47 686 805	20,8	Mobília; partes
9404	Mattress supports; articles of bedding (e.g. mattresses, quilts, eiderdowns, cushions pouffes and pillows), fitted with springs or stuffed, whether or not	180 551 667	165 641 938	142 292 225	120 609 091	126 029 293	9,4	Suportes de colchão; artigos de cama (por exemplo, colchões, edredons, edredons, almofadas, puffs e travesseiros), equipados com molas ou recheados, mesmo recobertos
9405	Lamps, light fittings; including searchlights, spotlights and parts thereof, n.e.c.; illuminated signs, name-plates and the like, having permanently fixed light source and parts thereof n.e.c. or included	138 052 063	119 863 188	109 337 092	116 335 826	136 221 894	0,3	Lâmpadas, luminárias; incluindo holofotes, holofotes e suas partes, n.e.c.; sinais luminosos, placas de identificação e semelhantes, com fonte luminosa fixa
9406	Buildings prefabricated	63 347 789	59 449 096	53 488 865	36 483 163	64 053 958	-0,3	Edifícios pré-fabricados

fonte. Comtrade (UN)

GRÁFICO 2: INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO E EXPORTAÇÕES POR PRODUTO, 2014-18

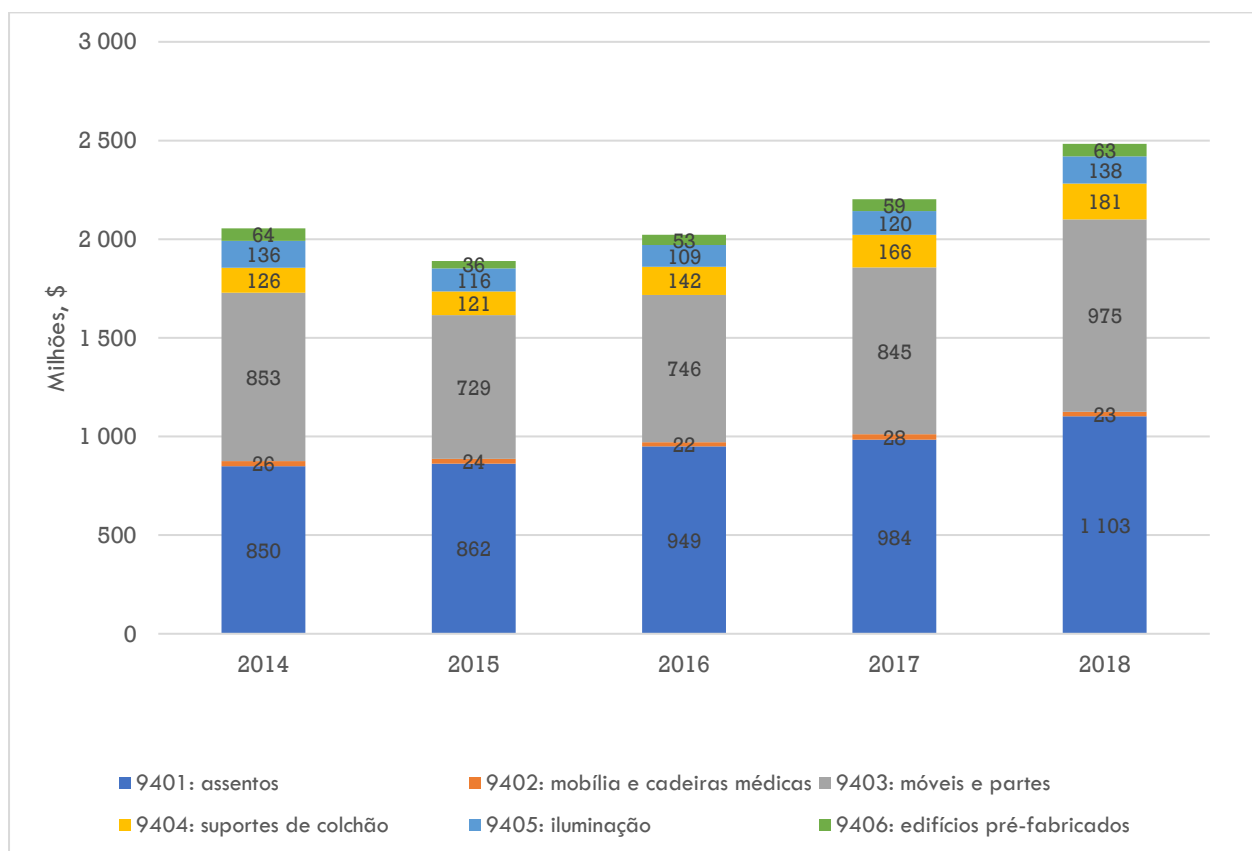
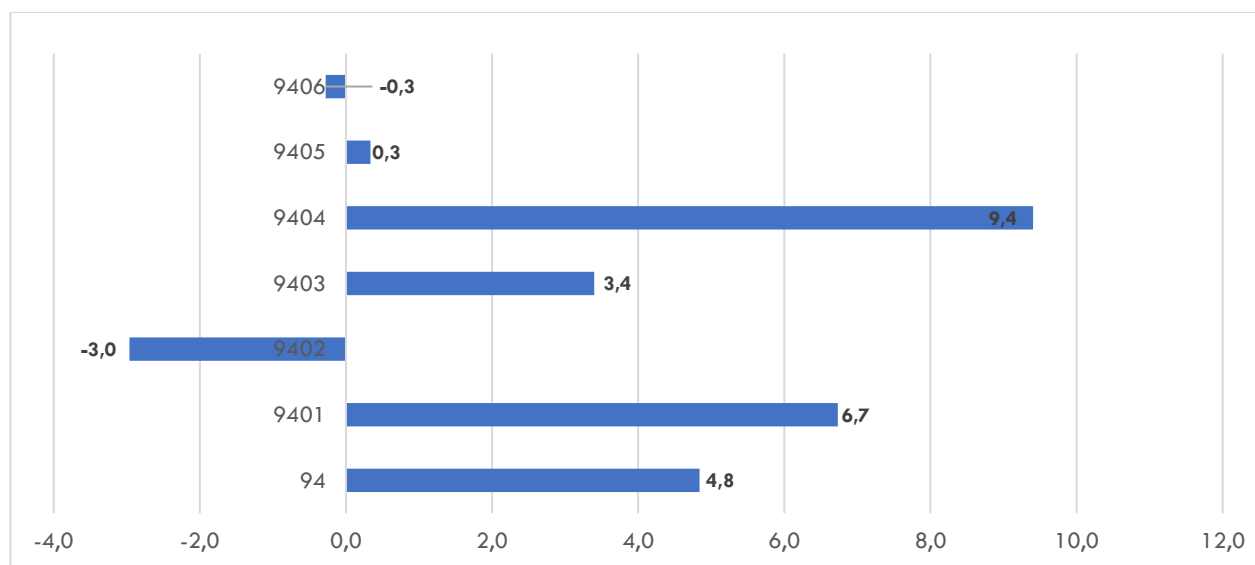


GRÁFICO 3: TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAIS POR PRODUTO



No perímetro geográfico definido por Paços de Ferreira, Lousada e Paredes, o saldo comercial com o exterior (Tabela 3), onde o setor do mobiliário apresenta uma preponderância significativa, aproximou-se dos 500 milhões de euros, com o contributo decisivo de Paços de Ferreira, 50% do valor total (ver Tabela 4). Esta dinâmica internacional reforçou a dimensão industrial em Paços de Ferreira, que cria um VAB industrial por habitante de 12,8 mil euros, ligeiramente superior ao valor agregado nacional, mas ainda mais relevante, com um coeficiente de valor acrescentado bruto no volume de negócios superior em 9 p.p. (33,6% para Paços de Ferreira e 24,3% em Portugal), sendo, neste ponto, ultrapassada por Lousada (36,0%) e acompanhada, de perto, por Paredes (31,4%).

Manter esta dinâmica da atividade industrial passa por compreender as principais tendências do contexto político, económico, social e principalmente tecnológico e ambiental que o setor vai enfrentar num futuro próximo, refletir na estratégia empresarial e nas novas exigências colocadas de uma forma genérica à gestão institucional, para por último analisar os desafios no mercado internacional. Todas estas variáveis serão analisadas nos pontos posteriores.

TABELA 3: PORTUGAL, NORTE, PAREDES E LOUSADA E PAÇOS DE FERREIRA – ÁREA POPULAÇÃO, EMPRESAS E COMÉRCIO EXTERNO

			Portugal	Norte	Paredes	Lousada	Paços de Ferreira	sub-total*
Área População		km ²	92 212	21 278	157	96	71	324
	censos(2011)	mil habitantes	10 557,6	3 690,4	87,0	47,5	56,6	191,0
	2017	mil habitantes	10 300,3	3 580,4	86,2	46,9	56,8	189,8
Empresas								
Total	2009	n°	1 199 843	379 271	7 575	3 812	5 349	16 736
	2017	n°	1 242 693	418 082	7 842	4 273	5 295	17 410
PME	2009	n°	1 198 827	379 012	7 574	3 810	5 346	16 730
	2017	n°	1 241 549	417 779	7 839	4 272	5 292	17 403
Grandes	2009	n°	1 016	259	1	2	3	6
	2017	n°	1 144	303	3	1	3	7
Comércio Externo								
Exportações	2016	eur	50 038 841 230	20 503 210 501	323 902 363	162 383 946	385 363 309	871 649 618
	2017 Pro	eur	55 029 316 063	22 114 452 562	347 594 141	181 522 087	400 982 084	930 098 312
	2018 Pre	eur	57 962 856 846	22 687 478 021	364 901 900	179 573 343	425 366 067	969 841 310
Tx Cresc.	2016/18	%	15,8	10,7	12,7	10,6	10,4	11,3
Importações	2016	eur	61 424 014 899	14 823 750 143	162 712 011	101 553 672	144 013 007	408 278 690
	2017 Pro	eur	69 489 166 123	16 545 223 799	183 004 439	109 473 731	164 644 779	457 122 949
	2018 Pre	eur	75 018 598 334	17 270 172 975	208 772 033	120 570 345	155 921 716	485 264 094
Tx Cresc.	2016/18	%	22,1	16,5	28,3	18,7	8,3	18,9
Saldo Comercial	2016	eur	-11 385 173 669	5 679 460 358	161 190 352	60 830 274	241 350 302	463 370 928
	2017 Pro	eur	-14 459 850 060	5 569 228 763	164 589 702	72 048 356	236 337 305	472 975 363
	2018 Pre	eur	-17 055 741 488	5 417 305 046	156 129 867	59 002 998	269 444 351	484 577 216
Tx Cresc.	2016/18	%	49,8	-4,6	-3,1	-3,0	11,6	4,6

fonte. PORDATA
cálculos. Autores

* sub-total=Paredes+Lousada+Paços de Ferreira

TABELA 4: PORTUGAL, NORTE, PAREDES E LOUSADA E PAÇOS DE FERREIRA –INDICADORES

			Portugal	Norte	Paredes	Lousada	Paços de Ferreira	sub-total*	
VAB por Habitante									
	Agricultura+Pescas	eur/habitante(2017)	685	306	24	130	46	57	
	Indústria+Construção+Energia	eur/habitante(2017)	12 825	12 598	9 325	9 219	12 847	10 352	
	Serviços	eur/habitante(2017)	22 554	16 869	9 305	8 140	10 584	9 400	
	Total	eur/habitante(2017)	36 065	29 772	18 654	17 489	23 476	19 808	
VAB por Volume de Negócios									
	Agricultura+Pescas	%	26,7	32,0	36,0	28,4	32,5	30,9	
	Indústria+Construção+Energia	%	24,2	28,4	31,4	36,0	33,6	33,2	
	Serviços	%	25,3	22,6	24,0	22,2	19,6	22,2	
	Total	%	25,0	25,2	27,7	29,5	27,3	27,9	
Comércio Externo									
	Exportações	2016	%	100,0	41,0	0,6	0,3	0,8	1,7
		2017	%	100,0	40,2	0,6	0,3	0,7	1,7
		2018	%	100,0	39,1	0,6	0,3	0,7	1,7
	Importações	2016	%	100,0	24,1	0,3	0,2	0,2	0,7
		2017	%	100,0	23,8	0,3	0,2	0,2	0,7
		2018	%	100,0	23,0	0,3	0,2	0,2	0,6
	Saldo Comercial	2016	eur por Habitante	-1 105,3	1 586,3	1 870,2	1 297,9	4 251,2	2 441,0
		2017	eur por Habitante	-1 403,8	1 555,5	1 909,6	1 537,2	4 162,9	2 491,6
		2018	eur por Habitante	-1 655,8	1 513,0	1 811,5	1 258,9	4 746,1	2 552,7

fonte. PORDATA
cálculos. Autores

* sub-total=Paredes+Lousada+Paços de Ferreira



2. COMPETIR PELO FUTURO

RELATÓRIO DE ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA

2. COMPETIR PELO FUTURO

A economia passa por uma fase de enorme potencial – mutação tecnológica e desafio ambiental – mas também de enorme incerteza e complexidade, onde a intervenção dos gestores/empreendedores precisa de se adaptar às novas forças de mudança.

Analisaremos sinteticamente o contexto global, que influenciará decisivamente o setor do mobiliário, na sua vertente industrial e comercial, concentrando mais a atenção na vertente tecnológica e ambiental e nas suas principais tendências, para de seguida abordarmos os desafios que se colocam à gestão no século XXI.

QUE CONTEXTO GLOBAL?

O contexto global apresenta as seguintes tendências dominantes:

◆ QUADRO POLÍTICO-LEGAL E SOCIAL:

Grande complexidade, com reversão de decisões estruturais muito relevantes com o fim da Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento (TTIP), início de uma confrontação comercial entre países aliados, Estados Unidos da América (EUA) e União Europeia (UE), mas também entre países com cadeias de valor interligadas em áreas avançadas, nomeadamente nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), como EUA e a China, e saída do Reino Unido da União Europeia-28. Adicionalmente regista-se uma alteração dos padrões de vida resultantes das mudanças tecnológicas e demográficas da população, cujo facto mais relevante é o seu envelhecimento, bem como da entrada na classe média de mais 3 biliões de pessoas, resultantes dos aumentos do rendimento per capita registados nos países emergentes nas últimas décadas.

Este quadro ainda não aparece estabilizado em 2019, fruto das novas formas que têm assumido as querelas comerciais (desvalorização competitiva da moeda, barreiras não-tarifárias, entre outras) e alterações políticas que despontam no horizonte – movimentos independentistas na Escócia (saída do Reino Unido) e Irlanda Norte (integração na República da Irlanda), bem como em Espanha (evolução das autonomias para um estado federal);

Acrescem os focos de agitação política na Bolívia, Chile e Venezuela na América do Sul, Birmânia na Ásia e a confrontação mais musculada no Médio Oriente envolvendo o Irão, a Arábia Saudita, o Iraque, a Síria, o Líbia e a Turquia e as potências EUA e Rússia.

O quadro político global está a contribuir decisivamente para um clima de instabilidade e incerteza, nada favorável ao dinamismo empresarial – ao investimento e crescimento dos negócios.

◆ ECONÓMICO: CONHECIMENTO E ATIVOS INTANGÍVEIS

Se na 1ª revolução industrial a criação de riqueza passava pela utilização do trabalho e ativos tangíveis – equipamentos e fábricas⁴, assistimos a uma clara mudança para uma economia de conhecimento na qual os ativos intangíveis assumem um papel determinante na criação de valor. Baseiam-se na capacidade em criar novos conhecimentos e ideias e transforma-los num valor de mercado.

O valor das empresas deixa de estar associado ao balanço de ativos tangíveis e passa a depender de patentes, marcas registadas, direitos de autor e segredos comerciais – propriedade intelectual. Calcula-se que 80% do valor do índice S&P 500 em 2005 já era resultante desses ativos, quando em 1975 era apenas de 16,8%⁵.

A capacidade de inovar em processos, produtos, organização e marketing determina a capacidade competitiva das empresas. Deste modo, os fluxos internos e externos de conhecimento aceleram a inovação nas empresas e expandem os mercados para uso dessa mesma inovação⁶. “*Open Innovation*” ou a Inovação Aberta tornou-se a via preferencial para o desenvolvimento desses ativos intangíveis, caracterizados por um declínio acentuado da vida útil, disruptivos, mercados de tecnologias altamente dinâmicas e soluções cada vez mais interdisciplinares.

⁴ Mudambi, R. (2008) Location, control and innovation in knowledge intensive industries, *Journal of Economic Geography* (699-725)

⁵ Parr, R. And Smith, G. *Intellectual Property*, Wiley, 2017

⁶ Chesbrough, H (2006) *Open Innovation: A new Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, Oxford University Press.

TECNOLOGIA E ECONOMIA CIRCULAR

Abre-se um ponto autónomo para realçar as 2 vertentes do contexto global que assumem grande relevância na segunda década do século XXI – tecnologia digital e a sustentabilidade, que irão constituir o principal foco de inovação a curto e médio prazo (Figura 1).

◆ TECNOLOGIA

Estamos perante a 4ª Revolução Industrial, que integra o mundo real e virtual, do consumidor ao “chão da fábrica”, recorrendo a uma nova geração de tecnologias de informação (TI e 5G) e ao digital, englobando IoT (*internet of things*) – internet das coisas, “*Cloud Computing*”, “*Big Data*” e Análise de Dados, a Robótica e a Impressão 3D, nomeadamente.

Estamos perante um novo abecedário - “ABCDEF” - da atividade industrial:

- A. Avançados Sistemas Industriais: ligam a informação de clientes e os dados sobre o produto, em cocriação ou relativo à sua utilização, e o “chão da fábrica”, ao serem integrados diretamente no processo produtivo;
- B. Bases de dados e Sistemas de Informação;
- C. Clientes “*Intelligence*” e Internet das Coisas;
- D. Digitalização;
- E. Energia e Recursos Renováveis;
- F. Fornecedores e Logísticas.

Urge analisar como poderão influenciar individualmente o negócio da empresa numa perspetiva alargada (de banda larga, como é comum dizer-se), pois as tecnologias, os mercados e os utilizadores-finais não são mais um dado adquirido e, portanto, o âmbito das organizações ultrapassa o legalmente definido.

SUSTENTABILIDADE E ECONOMIA CIRCULAR

O modelo linear de produção de recolher as matérias-primas (“take”), manufatura-las (“make”) e no final da vida útil dos produtos, envia-los para aterros como resíduos (“waste”), não é mais possível, pela limitação dos recursos naturais e devido ao crescimento acentuado do número de consumidores, principalmente nos países em vias de desenvolvimento.

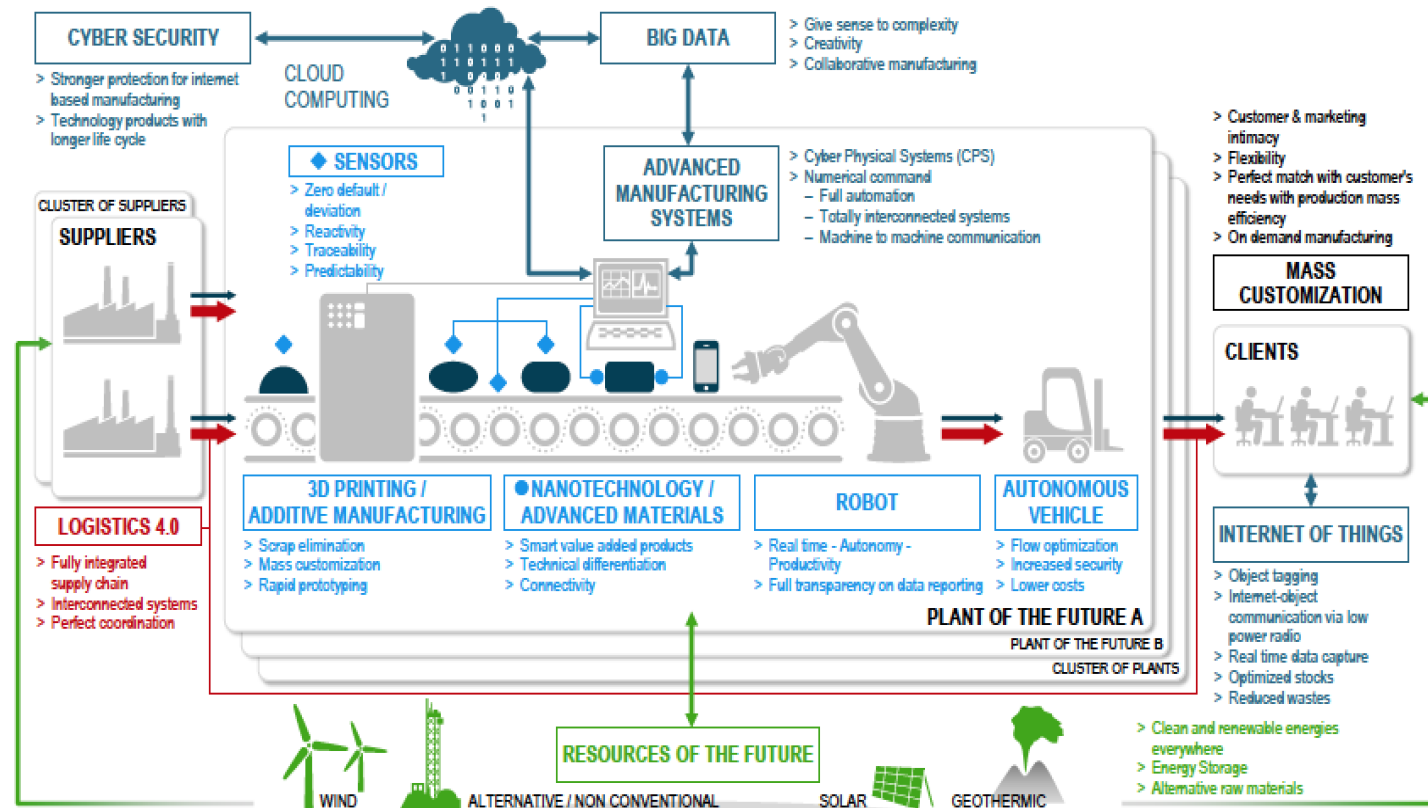
A sustentabilidade constituirá, em paralelo com a “digitalização”, outra das principais fontes de inovação.

As empresas irão começar pelo cumprimento das exigências legais, visto como uma oportunidade de mudança, experimentando novas tecnologias, materiais e processos (fase 1). Tornar a cadeia de valor sustentável, aumentando a eficiência dos recursos (fase 2), desenhar produtos e serviços sustentáveis (fase 3), desenvolver novos modelos de negócio (fase 4) e criar plataformas negociais (fase 5), podem constituir as fases seguintes da abordagem da sustentabilidade, que não precisam de ser obrigatoriamente sequenciais⁷.

⁷ Fonte. "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, and M.R. Rangaswami, HBR, September_2009.

FIGURA 1: INDÚSTRIA 4.0 E ECONOMIA CIRCULAR

- A: Avançados Sistemas Industriais
- B: Bases de Dados e Sistemas de Informação
- C: Clientes e “Internet das Coisas”
- D: Digitalização
- E: Energia e Recursos Sustentáveis
- F: Fornecedores e Logísticas



Smart Factories with Smart machines and Smart Materials to generate Smart Products and Services

QUE DESAFIOS À GESTÃO NO SEC. XXI?

A gestão e administração é uma prática relevante não só para as empresas, mas para diferentes tipos de organizações e mesmo equipas, como as de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Compreender o quadro global – político, económico, social, tecnológico e ambiental -, antecipar as grandes tendências, definir objetivos, delinear uma estratégia para os atingir e mobilizar os recursos adequados à prossecução das atividades, são hoje elementos essenciais de uma gestão eficiente, quanto aos recursos, e eficaz, quanto aos objetivos.

Estas práticas impõem-se ainda mais num quadro de grande mutação, onde a tecnologia, os mercados e mesmo os utilizadores-finais dos bens e produtos desenvolvidos deixaram de ser um dado de partida. Aplicam-se desenvolvimentos tecnológicos e inovações de diversas áreas de atividade, que geram novos produtos e soluções, muitas vezes permitindo realizar negócios fora do “core-business” de partida. Deste modo, o âmbito das organizações está em permanente mutação, dependendo da maior representatividade da unidade de negócios. A Apple é um fantástico exemplo desta realidade. Começou (1976) por ser uma empresa de computadores (ainda com produtos tradicionais Macs, mas também novos, como os iPads), evoluiu para as telecomunicações com o iPhone, que hoje ainda representa 60% das suas vendas (2019), estando a dar passos largos para se afirmar como uma empresa de serviços (serviços de armazenamento iCloud, assinaturas Apple Music e garantias AppleCare) cujos negócios quintuplicaram desde 2010 e, só no último ano registaram um crescimento de 19%⁸.

A gestão não pode, por isso mesmo, estar focada no interior, mas acompanhar as inovações tecnológicas de outras áreas e avaliar a sua aplicabilidade no seu ramo ou da abertura a novas áreas de negócio. Acompanhar as necessidades e dinâmicas do seu negócio, numa grande proximidade dos seus clientes, mas também ser disruptivo ao introduzir inovações que vêm potenciar novas oportunidades. Ambas estas dinâmicas, sem fronteiras, pois estas deixaram de definir o ambiente das múltiplas atividades da organização.

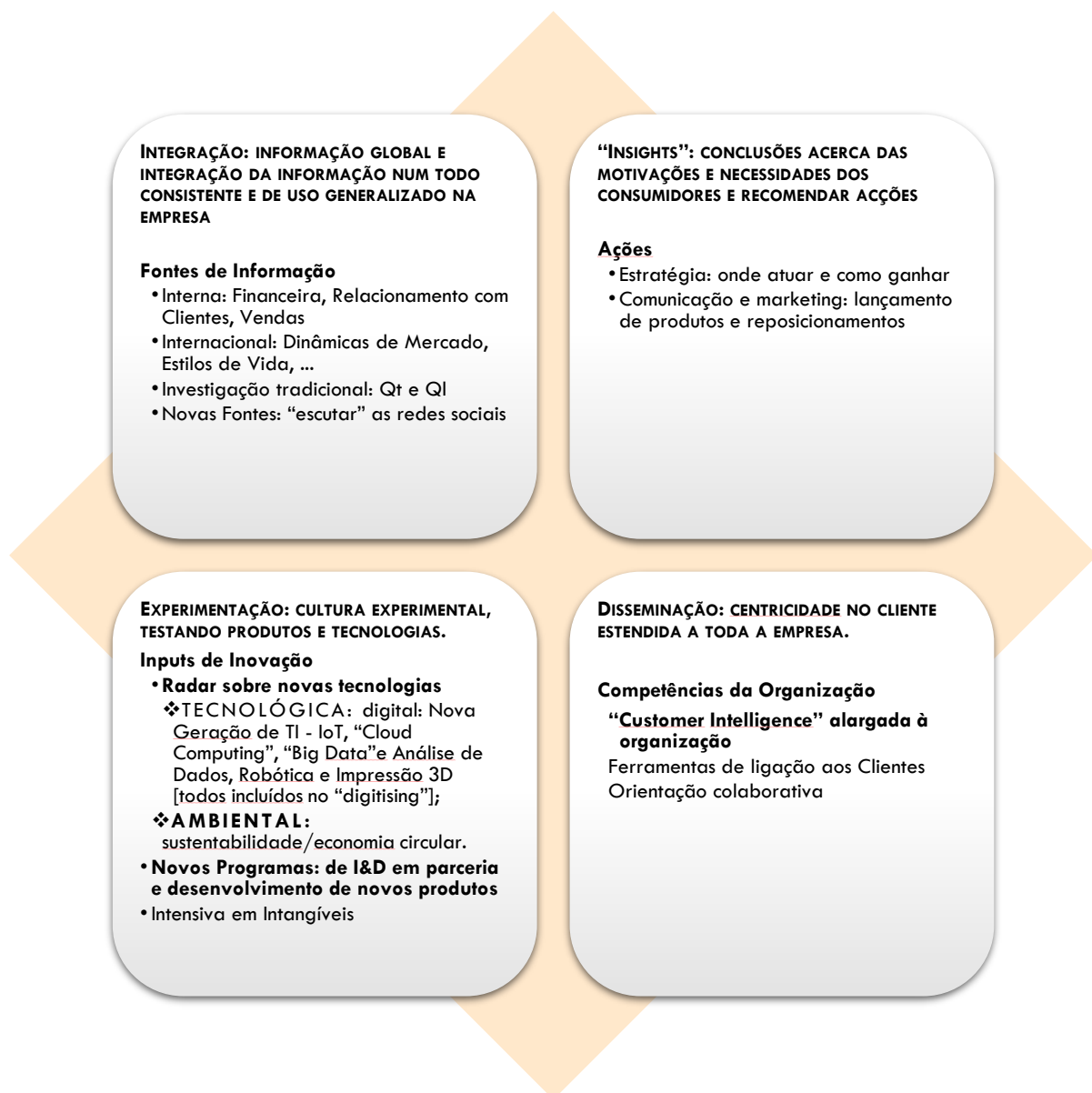
Neste conjunto de forças de mudança e crescimento, os recursos humanos constituem elemento crítico. O conhecimento, através do capital intelectual é o maior ativo para a competitividade empresarial e tal como a atividade da empresa não tem fronteiras. Trabalha-se em diferentes estruturas organizacionais simultaneamente, formadas com elementos internos e externos,

⁸ Fonte. <https://www.investopedia.com/apple-s-5-most-profitable-lines-of-business-4684130>.

constituindo, a gestão de pessoas em estruturas orgânicas multifacetadas, um elemento determinante no sucesso das organizações.

Centrado no cliente (visão alargada a toda a empresa e não só a área comercial) desenvolver um sistema de informação integrando elementos do mercado e da concorrência, estilos de vida, mas agora também as novas fontes de dados sobre consumidores e produtos através das redes sociais, utilizar um radar sobre a inovação, em termos de tecnologias e programas de I&D, definir uma estratégia, que selecione onde atuar e como ganhar (ser bem sucedido).

FIGURA 2: GESTÃO NO SEC. XXI



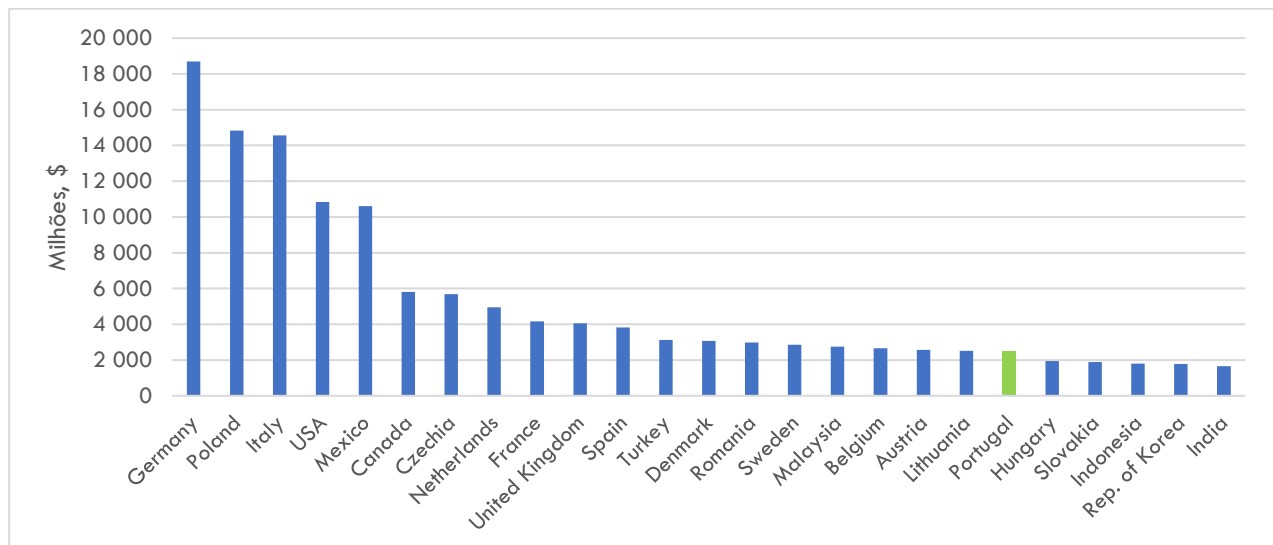


3. DESAFIOS DE MERCADO E OPORTUNIDADES

3. DESAFIOS DE MERCADO E OPORTUNIDADES

O crescimento da Indústria Portuguesa de Mobiliário coloca-a no grupo dos Top-25 exportadores mundiais, mais concretamente em 20º lugar, correspondente a 2,5 biliões de dólares americanos de exportações (Gráfico 5). A Alemanha é o 1º exportador mundial com um volume de negócios de 18,7 biliões de dólares. É interessante verificar que a França, o Reino Unido e a Espanha estão na lista do Top-25, entre o 9º e 11º lugar, respetivamente.

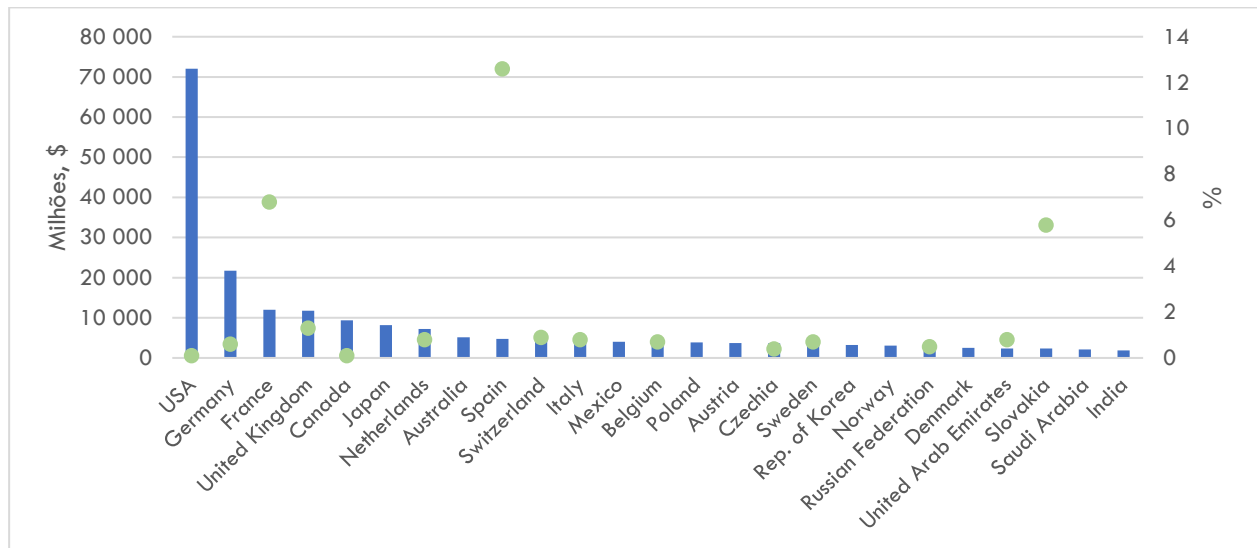
GRÁFICO 4: TOP-25 EXPORTADORES



Pois, são precisamente estes 3 países, a Espanha troca de posição com o Reino Unido, os maiores clientes dos produtos de mobiliário desenhados e manufaturados em Portugal. A França tem uma quota nas nossas exportações de 32,6%, a Espanha 24,1% e o Reino Unido 6,3%, correspondente a 157 milhões de dólares americanos (Tabela 5).

Este valor é deveras significativo se tivermos em conta que Portugal exporta mobiliário para 167 países distribuídos pelo mundo e o valor acumulado do 26º ao 167º, envolvendo, portanto, 142 países, totaliza 134 milhões de dólares americanos.

GRÁFICO 5: TOP-25 IMPORTADORES E QUOTA EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS



Outro elemento relevante nos números da exportação é o facto da quota do mobiliário português nas importações locais só ultrapassar a fasquia do 1% em Países de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) – Angola (50%), Cabo Verde (42%) e Moçambique (17%) - e em parceiros da UE – Espanha (12,6%), França (6,8%), Eslováquia (5,8%) e Reino Unido (1,3%). Por exemplo, na Alemanha e nos Estados Unidos da América, 5º e 6º destinos de exportações nacionais, a quota local é de apenas 0,6 e 0,1%, respetivamente (Tabela 5).

Deste modo, podem enunciar-se a curto prazo dois grandes desafios:

Desafio 1: fasquia +1%

Aumentar nos mercados desenvolvidos a quota local do mobiliário português – ultrapassar de uma forma generalizada a fasquia 1%, na quota de local das exportações portuguesas de mobiliário;

Desafio 2: aterragem suave

No mercado do Reino Unido – diluir os previsíveis impactos negativos do BREXIT, de uma forma faseada, dado que a prazo a imposição de direitos aduaneiros, barreiras não-tarifárias e o previsível menor crescimento da economia nas ilhas britânicas, tudo isto associado a um grau de incerteza político-legal elevado, assim o aconselha;

A análise dos destinos das exportações portuguesas de mobiliário permite confirmar a elevada concentração nos países de rendimento per capita elevado (4º Quartil). Portugal exporta 92% de produtos de mobiliário para países do nível de Rendimento per Capita mais elevado, detendo uma quota de 1,07% nas importações agregadas deste grupo de países. Esta realidade está associada ao perfil do cliente-tipo dos produtos de desenho, engenharia e fabrico em Portugal (“*designed, engineered & manufactured in Portugal*”). Apenas 8% das exportações chegam a mercados dos outros quartis (3º, 2º e 1º, por ordem de grandeza, Gráfico 6).

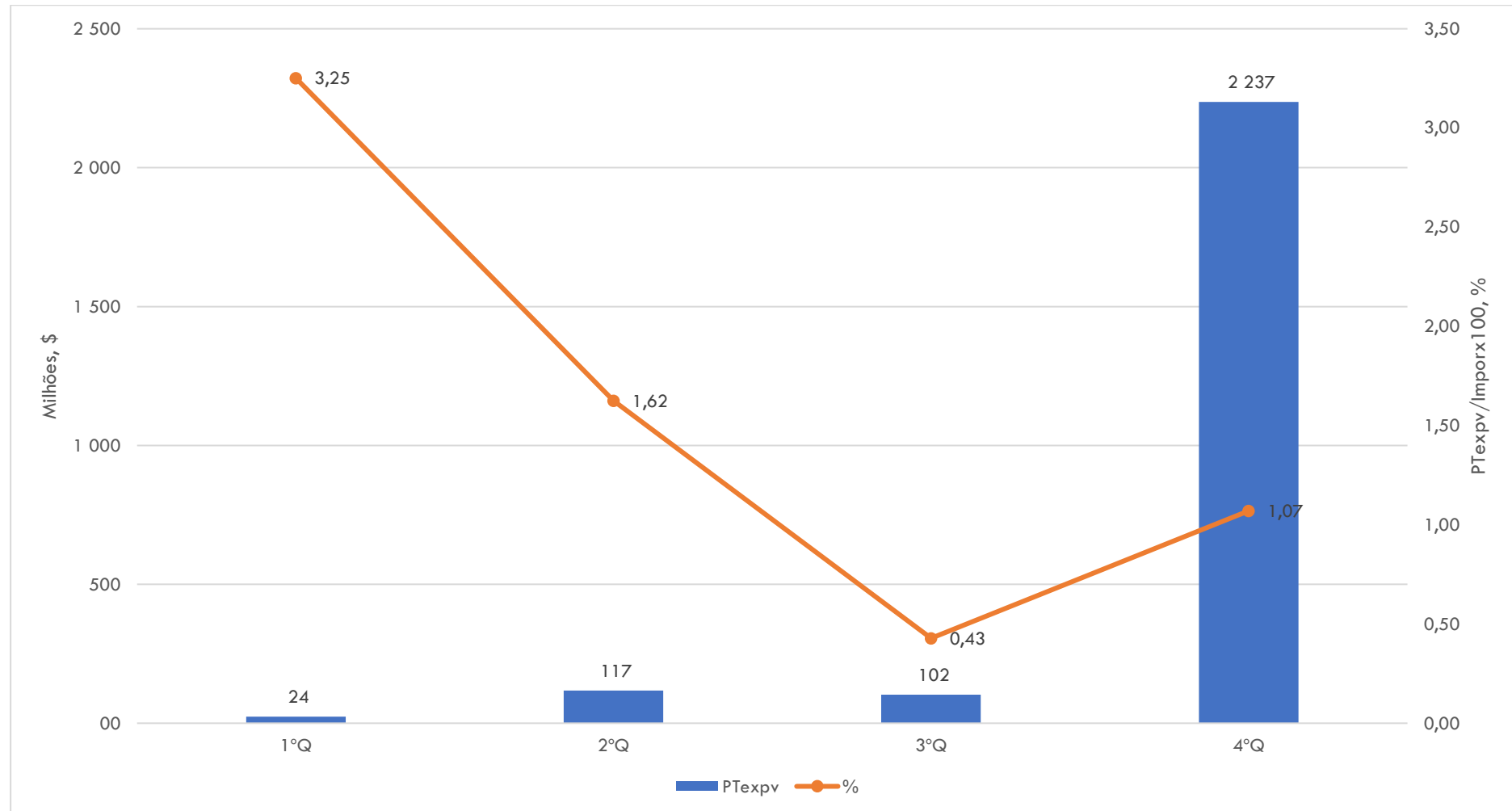
Analisaremos, no ponto seguinte, as questões associadas a este facto integrando-o na dinâmica económica global.

TABELA 5: EXPORTAÇÕES DE MOBILIÁRIO TOP-25 E QUOTA DE MERCADO

		Export	%	% Acum	Import	%	% Acum	Export PT	RpC	
	WLD	Valor (US\$)	100.0		Valor do País(US\$)	100.0		% Import	Quartile	
		2 482 524 938			250 438 235 145					
1	France	FRA	809 618 176	32.6	32.6	11 987 360 083	4.8	4.8	6.8	4
2	Spain	ESP	599 283 104	24.1	56.8	4 760 026 355	1.9	6.7	12.6	4
3	United Kingdom	GBR	156 978 475	6.3	63.1	11 756 614 965	4.7	11.4	1.3	4
4	Slovakia	SVK	133 940 957	5.4	68.5	2 326 147 747	0.9	12.3	5.8	4
5	Germany	DEU	120 878 767	4.9	73.3	21 735 562 167	8.7	21.0	0.6	4
6	USA	USA	101 168 298	4.1	77.4	72 058 612 905	28.8	49.8	0.1	4
7	Angola	AGO	84 659 911	3.4	80.8	170 586 456	0.1	49.8	49.6	2
8	Netherlands	NLD	56 485 810	2.3	83.1	7 240 155 653	2.9	52.7	0.8	4
9	Switzerland	CHE	39 698 418	1.6	84.7	4 615 981 145	1.8	54.6	0.9	4
10	Italy	ITA	32 687 481	1.3	86.0	4 204 719 500	1.7	56.2	0.8	4
11	Belgium	BEL	27 756 186	1.1	87.1	3 871 904 335	1.5	57.8	0.7	4
12	Sweden	SWE	24 060 759	1.0	88.1	3 491 079 207	1.4	59.2	0.7	4
13	Algeria	DZA	21 818 990	0.9	89.0	n.d		59.2		3
14	United Arab Emirates	ARE	19 742 609	0.8	89.8	2 343 246 615	0.9	60.1	0.8	4
15	China	CHN	15 414 204	0.6	90.4	5 508 216 299	2.2	62.3	0.3	3
16	Russian Federation	RUS	13 061 510	0.5	90.9	2 872 836 022	1.1	63.5	0.5	3
17	Poland	POL	13 004 267	0.5	91.4	3 841 577 699	1.5	65.0	0.3	4
18	Canada	CAN	12 999 864	0.5	92.0	9 344 716 019	3.7	68.7	0.1	4
19	Czechia	CZE	12 944 662	0.5	92.5	3 644 782 841	1.5	70.2	0.4	4
20	Mozambique	MOZ	11 712 572	0.5	93.0	70 137 402	0.0	70.2	16.7	1
21	Morocco	MAR	8 855 163	0.4	93.3	n.d		70.2		2
22	Cabo Verde	CPV	8 161 329	0.3	93.7	19 250 510	0.0	70.2	42.4	2
23	Luxembourg	LUX	8 155 149	0.3	94.0	n.d		70.2		4
24	Turkey	TUR	7 654 126	0.3	94.3	843 290 206	0.3	70.6	0.9	3
25	Romania	ROU	7 649 895	0.3	94.6	1 221 766 921	0.5	71.0	0.6	3
sub-total 1-25			2 348 390 682	94.6		177 928 571 052	71.0		1.3	
sub-total 26-167			134 134 172	5.4	100.0	72 509 664 093	29.0	100.0	0.2	

fonte. UN COMTRADE

GRÁFICO 6: CONTEXTO ECONÓMICO INTERNACIONAL E PORTUGAL. EXPORTAÇÕES DE MOBILIÁRIO



ONDE ESTÁ O CRESCIMENTO?

A análise do rendimento per capita em 193 países, numa série longa - base na distribuição dos Países por 4 Quartis; Portugal em 2017 tinha um rendimento per capita⁹ de 27,5 mil dólares americanos e pertence ao 4º Quartil -, distribuído pelos períodos das 4 revoluções industriais, confirma os seguintes pontos (Gráfico 7):

- ✓ A taxa de crescimento anual do rendimento per capita para os 4 Quartis de países (medida não pela média, mas pela mediana, portanto abrangendo 50% dos países daquele escalão) não apresenta grandes divergências no período da 1ª (passagem da economia doméstica para a economia industrial com os teares mecânicos a vapor, 1760-1840), nem na 2ª revolução industrial (introdução da eletricidade e produção em massa, 1850-1945);
- ✓ Na 3ª revolução industrial (introdução das tecnologias de informação e produção assistida por computador, 1950-2000) o crescimento do rendimento per capita foi muito mais acentuado nos países mais desenvolvidos;
- ✓ Na 4ª revolução industrial (de 2001 em diante), os países em vias de desenvolvimento do 2º e 3º Quartis ultrapassam claramente os mais desenvolvidos (do 4º Quartil), quer no período antes, quer pós-crise financeira mundial de 2008, configurando-se como as economias mais dinâmicas no período que atravessamos.

A presença do mobiliário português no 1º, 2º e 3º Quartis é muito fraca, retirando os mercados dos PALOP e da UE (conforme vimos anteriormente). Se analisarmos, os países que no período 2000-17 apresentam as maiores taxas de crescimento do rendimento per capita, confirmamos a quase ausência de importações de mobiliário português (Tabela 7). Em países que importam mais de 1,0 bilião de dólares – China, Polónia, Eslováquia, Índia, Tailândia, Roménia e Indonésia - só na Eslováquia a quota é muito significativa, 5,8%, oscilando entre o limite superior 0,63 (Roménia) e inferior de 0,01% (Tailândia).

Daí mais um novo Desafio:

⁹ Ajustado às Paridades do Poder de Compra (com base no IPC 2011).

Desafio 3: novos horizontes, novas conectividades.

Alargar o quadro de internacionalização a novas geografias, historicamente próximas, onde seguramente cada empresa encontrará o perfil do seu consumidor-tipo. A começar na Ásia;

Aliás, as previsões para 2020 (FMI), confirmam que o crescimento está nos países emergentes e em desenvolvimento da Ásia, 6,0% e na África Sub-Sariana, 3,6% (Tabela 6).

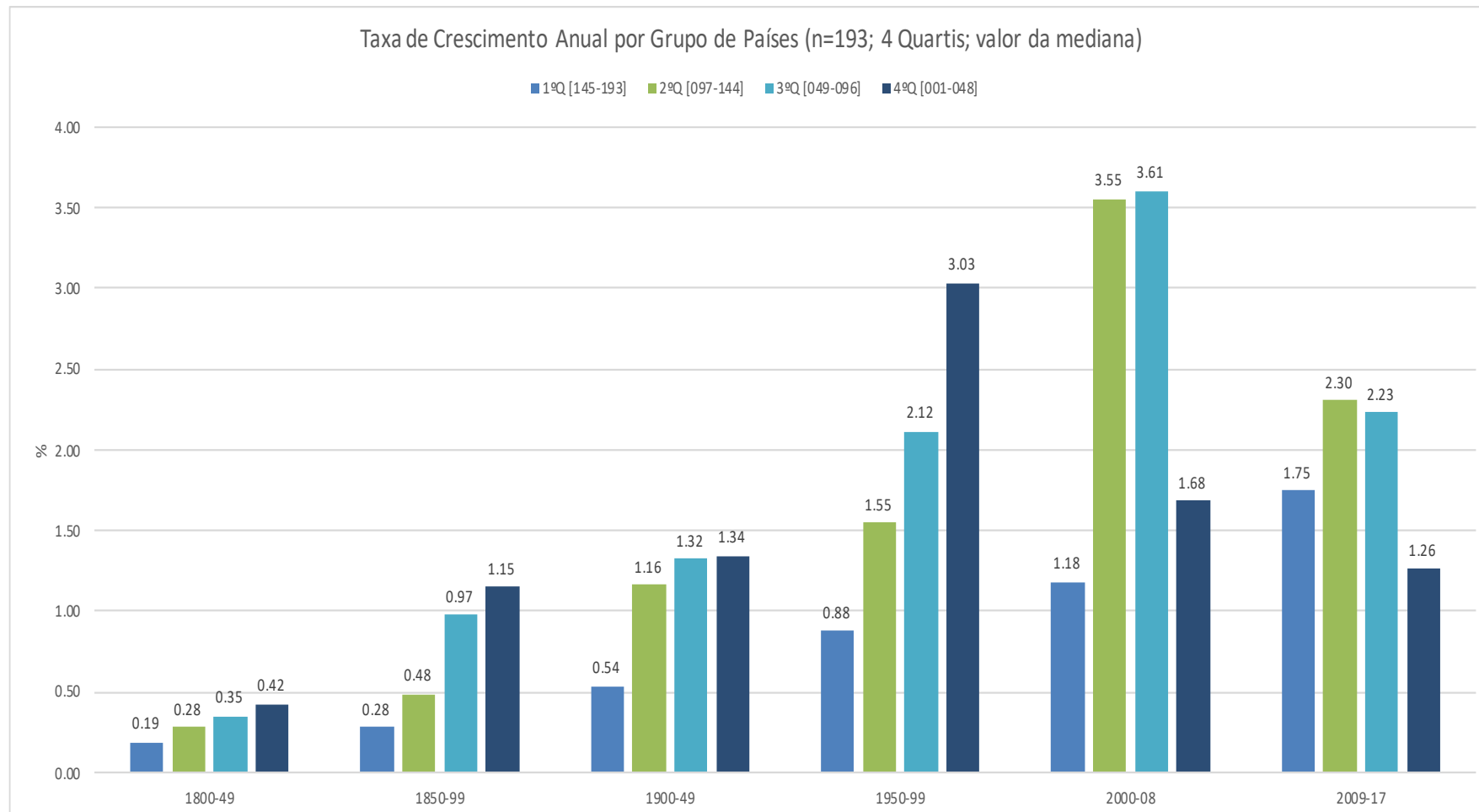
Tabela 6: CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO REAL

	2001-10	2018	2019	2020
World / Mundial	3,9	3,6	3,0	3,4
Advanced Economies / Economias Mais Desenvolvidas	1,7	2,3	1,7	1,7
United States / Estados Unidos América	1,7	2,9	2,4	2,1
Euro Area / Área Euro	1,2	1,9	1,2	1,4
Japan / Japão	0,6	0,8	0,9	0,5
Other Advanced Economies / Outras Economias Desenvolvidas	2,8	2,2	1,5	1,8
Emerging Market and Developing Economies / Mercados Emergentes e Economias em Desenvolvimento	6,2	4,5	3,9	4,6
<i>Regional Groups / Grupos Regionais</i>				
Emerging and Developing Asia / Emergentes e em Desenvolvimento na Ásia	8,5	6,4	5,9	6,0
Emerging and Developing Europe / Emergentes e em Desenvolvimento na Europa	4,4	3,1	1,8	2,5
Latin America and the Caribbean / América Latina e Caraíbas	3,2	1,0	0,2	1,8
Middle East and Central Asia / Médio Oriente e Ásia Central	5,3	1,9	0,9	2,9
Sub-Saharan Africa / África Sub-Sariana	5,9	3,2	3,2	3,6

fonte. FMI, World Economic Outlook, outubro 2019

O Médio Oriente e Países da Ásia Central seguem-se com 2,9% e os Países em Desenvolvimento da Europa com 2,5%, contribuindo para o crescimento mundial com uma taxa média de 4,6%, enquanto os Países Desenvolvidos, estima-se que cresçam apenas 1,7%.

GRÁFICO 7: TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL POR GRUPOS DE PAÍSES (N=193; 4 QUARTIS; VALOR DA MEDIANA)



1ª: 1760-1840

2ª: 1850-1945

3ª: 1950-2000

4ª: 2001-

TABELA 7: RENDIMENTO PER CAPITA, TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAIS 2000-17 (TOP-50, PT: 27 500)

	Txca2000 Txca2000 Txca2009								Txca2000 Txca2000 Txca2009								
	country	RPC2017	_17	_08	_17	PTexpv	WLDimp (US\$)	PT/WLD, %	country	RPC2017	_17	_08	_17	PTexpv	WLDimp (US\$)	PT/WLD, %	
1	Myanmar	5 720	9,06	11,41	6,64		123 171 529	0,00	26	Panama	22 300	4,47	4,35	5,26	973 312		
2	China	15 200	8,67	10,03	7,30	17 447 620	5 508 216 299	0,32	27	Mozambique	1 160	4,35	5,43	3,43	11 712 572	70 137 402	16,70
3	Azerbaijan	16 200	7,88	15,78	0,64	94 612	204 673 704	0,05	28	Bulgaria	18 300	4,29	7,26	2,35	1 090 920	414 367 761	0,26
4	Turkmenistan	16 700	6,95	6,53	7,66	7 705			29	Equatorial Guinea	21 900	4,25	17,78	-6,87	411 211		
5	Georgia	9 640	6,59	8,82	5,55	238 632	154 014 459	0,15	30	Slovak Republic	30 200	3,96	6,28	2,91	133 940 957	2 326 147 747	5,76
6	Armenia	8 410	6,42	12,63	3,21	113 603	108 619 513	0,10	31	Indonesia	11 200	3,94	3,73	4,23	385 811	1 031 837 023	0,04
7	Ethiopia	1 700	6,13	5,17	7,13				32	Sudan	4 410	3,93	4,75	3,53	47 144	14 151 691	0,33
8	Cambodia	3 640	5,87	7,44	5,24	98 134			33	Nigeria	5 480	3,92	6,48	1,41	2 828 995		
9	India	6 480	5,76	5,34	6,05	1 690 741	1 843 098 144	0,09	34	Peru	12 400	3,82	4,49	3,65	745 309	382 064 393	0,20
10	Lao	6 010	5,68	5,18	6,14				35	Ghana	4 240	3,77	2,90	4,82	962 089	156 884 354	0,61
11	Uzbekistan	6 360	5,65	5,30	5,90	3 748	248 275 308	0,00	36	Chad	1 840	3,69	7,26	0,63	68		
12	Bhutan	8 870	5,55	5,88	5,34				37	Afghanistan	1 800	3,69	3,70	2,05		6 747 839	0,00
13	Mongolia	11 400	5,40	6,27	5,60	29 416	86 928 240	0,03	38	Dominican Republic	14 700	3,67	3,40	4,42	2 571 126		
14	Tajikistan	2 840	5,30	6,75	4,35	21 126			39	Nauru	12 800	3,65	-3,28	10,40			
15	Kazakhstan	23 900	5,29	8,63	2,91	155 117	530 034 786	0,03	40	Maldives	12 600	3,64	5,46	2,93	612 294	129 077 402	0,47
16	Lithuania	29 100	5,25	8,60	4,60	640 830	527 401 383	0,12	41	Bosnia and Herzegovin	11 600	3,63	5,64	2,42	8	162 710 846	0,00
17	Vietnam	6 250	5,18	5,54	4,91	505 534			42	Poland	26 900	3,62	4,18	3,14	13 004 267	3 841 577 699	0,34
18	Rwanda	1 850	5,17	5,99	4,51	61 774			43	Mauritius	20 300	3,61	3,75	3,60	59 122	91 154 900	0,06
19	Belarus	16 900	4,85	8,94	1,50	26 792	307 167 500	0,01	44	Estonia	28 600	3,59	6,51	3,22	3 217 054	303 835 270	1,06
20	Moldova	5 130	4,78	6,64	4,35	42 610			45	Tanzania	2 680	3,55	3,77	3,53	555 010	80 479 930	0,69
21	Latvia	24 600	4,74	8,37	3,56	515 372	265 734 673	0,19	46	Philippines	7 580	3,51	2,91	4,62	441 575	751 225 211	0,06
22	Albania	11 900	4,68	6,64	2,83	47 812	71 768 624	0,07	47	Serbia	14 300	3,49	6,19	1,59	1 267 060	259 347 434	0,49
23	Bangladesh	3 520	4,60	4,03	5,24	21 664			48	Zambia	3 750	3,47	4,03	2,57	7 039	79 462 010	0,01
24	Romania	22 500	4,59	7,77	2,90	7 649 895	1 221 766 921	0,63	49	Thailand	16 300	3,43	4,23	3,27	121 905	1 247 187 810	0,01
25	Sri Lanka	11 900	4,56	4,23	5,11	104 474			50	Turkey	24 300	3,34	3,14	4,72	7 654 126	843 290 206	0,91



CONCLUSÕES

RELATÓRIO DE ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA

CONCLUSÕES

As principais linhas de ação para as empresas de mobiliário serão:

- ◆ **Valores:** integrar num Novo Propósito, a rede alargada de parceiros (“*stakeholders*”) do seu modelo de negócios. Envolver Recursos Humanos (internos ou externos) e Sindicatos; Clientes e Fornecedores; Centros de Investigação, Educação e Formação Profissional; Acionistas e Investidores; Comunidades Locais, Municipalidades, bem como Governo Regional e Central, num quadro holístico de ação que permitirá dar consistência às atividades da organização. Novo Propósito, pois os desafios são novos – alterações climáticas (eficiência dos recursos e economia circular, com o prolongamento do ciclo de vida útil dos produtos/serviços em toda a cadeia de valor), mudança tecnológica (impactos e humanização) e igualdade do género (número de mulheres em órgãos de gestão e equilíbrio salarial) – são alguns dos pontos a ser incluídos na atualização do código de conduta empresarial.

Os próximos Relatórios de Gestão deverão espelhar a Responsabilidade Ambiental, Social e de Governação (ESG: *Environmental, Social and Governance*, nas siglas inglesas) da empresa, com indicadores quantitativos e qualitativos adequados. Os estudos apontam para que as empresas, que apresentam resultados positivos ao nível dos standards de ESG, alcançam um melhor desempenho económico e financeiro¹⁰. Um Novo Propósito, estratégia, objetivos, atividades a desenvolver e códigos de conduta.

- ◆ **Mercados:** existe uma elevada concentração das empresas portuguesas, no mercado da União Europeia (intracomunitário). Em termos nacionais, mais de ¾ das exportações são para os mercados da UE-28, em 2018, tendo inclusivamente crescido 8,1% em relação a 2017. Não se trata só de uma questão de proximidade, pelo contrário, fundamentalmente tem a ver com o poder de compra e, portanto, com o perfil de consumidor-alvo do tipo de produtos e serviços produzidos no nosso país. Temos dois caminhos a percorrer: reforçar a quota nos

¹⁰ Financial Times, 20 dezembro 2019, “The Year Capitalism went Cuddly”.

mercados tradicionais (desafios 1 e 2) e diversificar o destino das exportações (desafio 3).

A diversificação de mercados constitui outro vetor de ação. O crescimento mundial estará nos próximos anos, a exemplo do que já se verificou em 2019 e se prevê para 2020, nos mercados emergentes e países em desenvolvimento principalmente da Ásia e da África Subsariana.

Há que encontrar nos países daquelas áreas geográficas, o perfil de consumidor do nosso produto ou serviço e proceder às alterações/ inovações, de forma a adaptar-se o produto ou serviço às suas necessidades e cultura. Uma tarefa exigente, que em alguns casos implicará uma inovação disruptiva em relação aquilo que a empresa tem vindo a desenvolver, mas que urge começar. Sistemas de informação empresariais que incluam dados qualitativos e quantitativos (“*Big Data*”) de clientes, mercado e produto, utilização ao longo do ciclo de vida útil, constituirão importante instrumento de gestão. Novos horizontes e novas conectividades.

- ◆ **Inovação e Investimento, a Diferenciação:** em paralelo com a Globalização, a Tecnologia e a Sustentabilidade definirão o processo inovador das empresas e a vantagem competitiva que lhes assiste. Deste modo, monitorar as novas tecnologias nas diferentes atividades e os novos programas de I&D em parceria para o desenvolvimento de novos produtos são atividades críticas no futuro que se avizinha. Uma nova cultura experimental, testando produtos, processos e tecnologias, em direção a negócios “amigos do ambiente”.

- ◆ **Recursos Humanos e Talento:** Atrair o Conhecimento, fator competitivo de excelência na atualidade. Os pontos anteriores vão ao encontro das aspirações dos jovens “*millennials*” que estão a ser contratados pelas empresas. Estes não vão mais trabalhar apenas por dinheiro e lucros, mas sobretudo motivados pelas causas, por exemplo como salvar o planeta das consequências das alterações climáticas. Não se acomodam e lutam para tornarem as suas vidas mais interventivas e preenchidas. Os recursos humanos (internos ou externos, em “*outsourcing*”) passam a constituir o ponto forte da competitividade internacional, integrados num Novo Propósito.

De todas estas ações diferidas num quadro de médio prazo espera-se manter e, se possível, reforçar a dinâmica de crescimento do setor português de mobiliário. Um aumento do volume de negócios, inclusive em novas áreas, e/ou redução de custos, nomeadamente através da eficiência de recursos (energia, água, matérias-primas, entre outros inputs) utilizados, potenciando experiências agradáveis a clientes e satisfazendo as suas necessidades com produtos e serviços “amigos” do ambiente, num interface permanente entre mundo real e virtual.

BIBLIOGRAFIA & FONTES DE INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA

Associação Empresarial de Paços de Ferreira, DADOS & FACTOS

COMTRADE (UNITED NATIONS)

Drucker, P., 2011, Routledge Management Challenges for the 21st century,

Jan Philipp Kramer, 2011, Peter Lang, Multinational Enterprises in Regional Innovation Processes

Hamel, G., Prahalad, K., 1999, Ariel Sociedad Económica, Competindo por el Futuro

Gino, F., HBR Sep/Oct2018

Bollard, A.; Larrea, E.; Sood, R, The Next-Generation Operating Model for Digital World,

Além das referidas nas páginas anteriores.

ENTIDADES ENVOLVIDAS:

**Centro de Estudos Organizacionais e Sociais
do P. Porto**

P.PORTO

CEOS.PP

**Associação Empresarial de Paços de
Ferreira**

