



MANUAL DE COMPETITIVIDADE
E INOVAÇÃO DO

TÂMEGA E SOUSA

VERSÃO INTEGRAL

| | |
|-------------------------------|--|
| TÍTULO | Manual para a Competitividade e Inovação do Tâmega e Sousa (versão integral) |
| COORDENADOR DO PROJETO | Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Politécnico do Porto Carla Sofia Pereira |
| COORDENAÇÃO EDITORIAL | Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Politécnico do Porto Carla Sofia Pereira Vítor Braga |
| DESIGN GRÁFICO | Mediamarco.pt |
| PROMOTOR | Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico do Porto |
| PRODUÇÃO | Strategy XXI Management Solutions Lda José Marques da Silva (Coordenação Técnica) Mariana Dias Sofia Cabral |
| ISBN | 978-972-8969-56-1 |
| DOI | https://doi.org/10.26537/recipp-estg-b005 |
| ANO DE PRODUÇÃO | 2020 |

ÍNDICE

| | |
|-----------|--|
| 08 | INTRODUÇÃO |
| 09 | A. ENQUADRAMENTO |
| 09 | 1. Situação Socioeconómica do Tâmega e Sousa |
| 16 | 2. Caracterização Empresarial |
| 17 | 2.1. Setores de Atividade |
| 18 | 2.1.1. Setor Primário |
| 19 | 2.1.2. Setor Secundário |
| 20 | 2.1.3. Setor Terciário |
| 21 | 2.2. Atividade Internacional |
| 24 | 2.3 Análise SWOT |
| 25 | B. REVISÃO DA LITERATURA |
| 27 | C. METODOLOGIA |
| 27 | 1. Nota Introdutória |
| 29 | 2. O Índice de Competitividade e Inovação Setorial |
| 29 | 2.1. Os setores estratégicos do Tâmega e Sousa |
| 33 | 2.2. Dimensões da competitividade setorial e os seus indicadores |
| 34 | 2.2.1. Performance |
| 37 | 2.2.2. Orientação internacional |
| 38 | 2.2.3. Inovação e Valor |
| 41 | 2.2.4. Território |
| 45 | 2.3. Fórmula de Cálculo |
| 46 | 2.4. Fontes |
| 46 | 2.4.1. Fontes estatísticas |

| | |
|-----------|---|
| 47 | 2.5. Forças e Fraquezas |
| 49 | 2.6. Horizonte temporal |
| 49 | D. RESULTADOS |
| 49 | 1. Ranking Geral |
| 50 | 2. Ranking por dimensões de competitividade |
| 50 | 2.1. Performance |
| 52 | 2.1.1. Produtividade |
| 53 | 2.1.2. Pessoas |
| 54 | 2.1.3. Solidez Financeira |
| 55 | 2.2. Orientação internacional |
| 57 | 2.3. Inovação e Valor |
| 59 | 2.3.1. Inovação |
| 60 | 2.3.2. Valor |
| 61 | 2.4. Território |
| 62 | 2.4.1. Micro |
| 64 | 2.4.2. Macro |
| 65 | 3. Ranking de indicadores por setor |
| 65 | 3.1.1. Calçado |
| 66 | 3.1.2. Metalomecânica |
| 67 | 3.1.3. Mobiliário |
| 68 | 3.1.4. Têxteis e Vestuário |
| 69 | 4. Interpretação dos Resultados |
| 69 | Calçado |
| 69 | Metalomecânica |

| | |
|------------|-----------------------------------|
| 70 | Mobiliário |
| 70 | Têxtil e Vestuário |
| 71 | E. VISÃO 2030 |
| 71 | 1. Principais lições estratégicas |
| 71 | Produtividade |
| 73 | Capital Humano |
| 75 | Investimento, inovação e valor |
| 77 | Especialização Territorial |
| 78 | Internacionalização |
| 81 | 2. Tendências 2030 |
| 81 | 2.1. Por setor |
| 81 | 2.1.1. Calçado |
| 83 | 2.1.2. Têxtil e Vestuário |
| 84 | 2.1.3. Mobiliário |
| 85 | 2.1.4. Metalomecânica |
| 86 | 2.2. Por Mercado |
| 92 | 2.3. No Território |
| 93 | 3. Resumo das Conclusões |
| 96 | GLOSSÁRIO DE SIGLAS |
| 98 | GLOSSÁRIO DE DEFINIÇÕES |
| 101 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS |
| 105 | ANEXOS |
| 105 | Anexo 1 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – População total do Tâmega e Sousa (2011-2018) _____ | 10 |
| Gráfico 2 – Evolução do PIB do Tâmega e Sousa, em milhões de euros (2011-2017) _____ | 11 |
| Gráfico 3 – Produtividade aparente do trabalho no Tâmega e Sousa, Norte e Portugal (2011- 2017) _____ | 12 |
| Gráfico 4 – Evolução do ganho médio mensal por trabalhador, no Tâmega e Sousa, em euros (2011-2017) _____ | 12 |
| Gráfico 5 – Evolução do número de empresas no Tâmega e Sousa (2011-2017) _____ | 16 |
| Gráfico 6 – Volume de negócios e VAB das empresas do Tâmega e Sousa, em milhares de milhões de euros (2011-2017) _____ | 17 |
| Gráfico 7 – Setores de atividade económica, por volume de negócios, no Tâmega e Sousa, em 2017 _____ | 17 |
| Gráfico 8 – Setores de atividade económica, por VAB, no Tâmega e Sousa, em 2017 _____ | 18 |
| Gráfico 9 – Proporção de empresas do Tâmega e Sousa com e sem atividade exportadora/importadora, em 2017 _____ | 22 |
| Gráfico 10 – ICIS, pontuações finais por setor _____ | 49 |
| Gráfico 11 - Dimensão de competitividade A. Performance: resultados finais _____ | 50 |
| Gráfico 12 – Comparativo das sub-dimensões da Performance: “Produtividade”, “Pessoas” e “Solidez financeira” _____ | 51 |
| Gráfico 13 – Comparativo de indicadores de “Produtividade” _____ | 52 |
| Gráfico 14 - Comparativo de indicadores de “Pessoas” _____ | 53 |
| Gráfico 15 - Comparativo de indicadores de “Solidez financeira” _____ | 55 |
| Gráfico 16 - Dimensão de competitividade B. Orientação internacional: resultados finais _____ | 56 |
| Gráfico 17 - Comparativo de indicadores da dimensão B. Orientação internacional _____ | 57 |
| Gráfico 18 - Dimensão de competitividade C. Inovação e Valor _____ | 58 |
| Gráfico 19 – Comparativo das sub-dimensões de C. Inovação e Valor _____ | 58 |
| Gráfico 20 – Comparativo de indicadores de “C.1. Inovação” _____ | 59 |
| Gráfico 21 - Comparativo de indicadores de “C.2. Valor” _____ | 60 |
| Gráfico 22 - Comparativo de indicadores de “Valor” _____ | 61 |
| Gráfico 23 - Dimensão de competitividade D. Território: resultados finais _____ | 62 |
| Gráfico 24 - Comparativo das sub-dimensões de D. Território _____ | 62 |
| Gráfico 25 - Comparativo de indicadores de “D.1. Micro” _____ | 63 |
| Gráfico 26 - Comparativo de indicadores de “D.2. Macro” _____ | 64 |
| Gráfico 27 - O Calçado: ranking por indicadores _____ | 65 |
| Gráfico 28 - Metalomecânica: ranking por indicadores _____ | 66 |
| Gráfico 29 - Mobiliário: ranking por indicadores _____ | 67 |
| Gráfico 30 – Têxteis e vestuário: ranking por indicadores _____ | 68 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Os 11 municípios do Tâmega e Sousa: dados essenciais _____ | 15 |
| Tabela 2- Pessoal ao serviço, por setor de atividade económica, em número de pessoas e em percentagem _____ | 18 |
| Tabela 3 – Empresas do setor primário, por concelho do Tâmega e Sousa, em termos absolutos e relativos, em 2017 _____ | 19 |
| Tabela 4 - Empresas do setor secundário, por concelho do Tâmega e Sousa, em termos absolutos e relativos, em 2017 _____ | 20 |
| Tabela 5 - Empresas do setor secundário, por concelho do Tâmega e Sousa, em termos absolutos e relativos, em 2017 _____ | 21 |
| Tabela 6 - Exportações, por município do Tâmega e Sousa, em 2018 _____ | 23 |
| Tabela 7 – 15 principais setores por volume de negócios, no Tâmega e Sousa, em euros e em share, em 2017 _____ | 30 |
| Tabela 8 - 15 principais setores por VAB, no Tâmega e Sousa, em euros e em share, em 2017 _____ | 30 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 9 - 15 principais setores por pessoal ao serviço, no Tâmega e Sousa, em 2017 _____ | 31 |
| Tabela 10 – TOP 5 produtos transacionáveis no Tâmega e Sousa, em euros e em share, em 2017 _____ | 32 |
| Tabela 11 - Indicadores em análise na Dimensão A. Performance _____ | 36 |
| Tabela 12 - Indicadores em análise na dimensão B. Orientação Internacional _____ | 38 |
| Tabela 13 - Indicadores em análise na Dimensão C. Inovação e Valor _____ | 40 |
| Tabela 14 - Indicadores em análise na Dimensão D. Território _____ | 43 |
| Tabela 15 - ICIS: Indicadores em análise _____ | 44 |
| Tabela 16 – Forças e fraquezas da construção do ICIS _____ | 47 |
| Tabela 17 – Indicadores disponíveis no INE, por critério aplicado _____ | 48 |
| Tabela 18 - Mercados com maior taxa de crescimento das exportações portuguesas, fora da EU (2014-2018) _____ | 87 |
| Tabela 19 - Mercados com maior taxa de crescimento das exportações portuguesas, dentro da UE (2014-2018) _____ | 87 |
| Tabela 20 – Evolução do stock de IDE do estrangeiro, em Portugal, em milhões de euros (2015-2018) _____ | 90 |
| Tabela 21 – Países de origem do stock de IDE nas Indústrias Transformadoras portuguesas, por taxa de crescimento (2015–2018) _____ | 91 |
| Tabela 22 - Principais destinos de exportação de Calçado, por taxa de crescimento, para o escalão de 3 e 10 milhões de euros (2014-2018) _____ | 105 |
| Tabela 23 - Principais destinos de exportação de Calçado, por taxa de crescimento, para o escalão acima de 10 milhões de euros (2014-2018) _____ | 105 |
| Tabela 24 - Principais destinos de exportação de Metalomecânica, por taxa de crescimento, para o escalão de 3 e 10 milhões de euros (2014-2018) _____ | 106 |
| Tabela 25 - Principais destinos de exportação de Metalomecânica, por taxa de crescimento, para o escalão acima de 10 milhões de euros (2014-2018) _____ | 107 |
| Tabela 26 - Principais destinos de exportação de Mobiliário, por taxa de crescimento, para o escalão de 3 e 10 milhões de euros (2014-2018) _____ | 108 |
| Tabela 27 - Principais destinos de exportação de Mobiliário, por taxa de crescimento, para o escalão acima de 10 milhões de euros (2014-2018) _____ | 108 |
| Tabela 28 - Principais destinos de exportação de Têxtil e Vestuário, por taxa de crescimento, entre 2014 e 2018, para o escalão de 3 e 10 milhões de euros _____ | 109 |
| Tabela 29 - Principais destinos de exportação de Têxtil e Vestuário, por taxa de crescimento, para o escalão acima de 10 milhões de euros (2014-2018) _____ | 110 |

ÍNDICE DE MAPAS

| | |
|---|----|
| Mapa 1 – A NUTS III Tâmega e Sousa _____ | 9 |
| Mapa 2 – Mercados de oportunidade para a internacionalização dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa _____ | 88 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Critérios de segmentação de setores estratégicos do Tâmega e Sousa _____ | 29 |
| Figura 2 - Dimensões da competitividade setorial do Tâmega e Sousa _____ | 33 |
| Figura 3 – Pontuações dos indicadores e dimensões que compõem o ICIS _____ | 45 |

INTRODUÇÃO

O conceito de competitividade tem vindo a ganhar, ao longo dos últimos anos, uma preponderância cada vez maior, sendo frequentemente aplicado a empresas bem-sucedidas e em fase de crescimento. É, desta forma, usual encontrar-se a competitividade entre os principais objetivos de uma empresa, sendo reconhecido que uma empresa que não seja competitiva estará condenada ao fracasso.

O desenvolvimento deste conceito, com origem na esfera empresarial, alargou-se a outras áreas, sendo aplicado a setores de atividade e a territórios, como cidades e países. Ao ser competitivo, um território, para além de se tornar mais atrativo ao investimento, favorece também a melhoria do nível de vida da população. No que concerne aos setores de atividade, é possível afirmar que a competitividade de um setor vai alavancar a competitividade das empresas que o integram, o que por seu lado irá contribuir, num efeito em cadeia, a longo prazo, para que o setor em questão se torne mais dinâmico. Um círculo de desenvolvimento, ao qual muitos aspiram.

Mas o que torna um setor competitivo? Será a performance das empresas, que ao serem mais produtivas conseguem melhores resultados e maiores perspectivas de crescimento? Será o dinamismo e inovação, que contribuem para o desenvolvimento de novos produtos e técnicas de produção mais eficientes? Será o grau de formação dos seus trabalhadores? Ou será a abertura ao mercado internacional, representada por um contexto empresarial exportador e pela contribuição do investimento estrangeiro?

O presente **Manual de Competitividade e Inovação** tem como objetivo principal **identificar os determinantes da competitividade dos setores estratégicos da sub-região do Tâmega e Sousa**. O cumprimento deste desígnio deverá ser concretizado a partir de três objetivos específicos:

1. Determinar, quantificar e analisar os fatores de competitividade, através de metodologia mista que combine um modelo quantitativo com informação de proximidade;
2. Sistematizar a informação e os resultados obtidos, produzindo um output acessível a todos e aproximando uma temática algo difusa dos tomadores de decisões nas empresas;
3. Estabelecer uma visão estratégica para o desenvolvimento da competitividade e inovação da sub-região do Tâmega e Sousa no horizonte 2030.

Iniciaremos o trabalho com o enquadramento do Tâmega e Sousa, no qual será apresentada a situação socioeconómica e realizada uma caracterização empresarial. Seguidamente, devido à já mencionada importância do conceito de competitividade, considerou-se necessário visitar a literatura, com o objetivo de apresentar definições e identificar fatores, que posteriormente serão analisados no processo de aferição da competitividade dos setores estratégicos da sub-região.

Pretendemos, com este Manual, efetuar uma análise aos setores estratégicos do Tâmega e Sousa, avaliando o seu grau de competitividade, identificando tendências e definindo estratégias com o objetivo de potenciar o desenvolvimento e crescimento futuro da sub-região.

A. ENQUADRAMENTO

1. Situação Socioeconómica do Tâmega e Sousa

O Tâmega e Sousa pertence à sub-região NUTS III, integrante da região Norte. É delimitado a norte pelas sub-regiões do Ave e do Alto Tâmega, a sul por Viseu Dão-Lafões, a este pelo Douro e a oeste pela Área Metropolitana do Porto (AM Porto). Esta sub-região abrange uma área de 1.831 km², correspondente a 8,6% da região Norte e é composta por onze municípios: Amarante, Baião, Castelo de Paiva, Celorico de Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Penafiel e Resende (Mapa 1).



Mapa 1 – A NUTS III Tâmega e Sousa
Fonte: Mapa territorial da CIM Tâmega e Sousa

A sua população, de cerca de 415 mil habitantes, representa 4% da população nacional e 11,6% da população do Norte do país, caracterizando-se por ser uma das sub-regiões mais jovens do país, com 13% da população a ter menos de 14 anos, posicionando-se em terceiro lugar, quando comparado com as demais sub-regiões que constituem o Norte de Portugal. Neste indicador, o Tâmega e Sousa é apenas ultrapassado pelas sub-regiões do Cávado e da AM Porto. A sua densidade populacional é de 227,1 hab./Km² (2019).

Em termos da sua posição geopolítica, o território localiza-se numa região transitória entre a AM Porto e Trás-os-Montes, sendo formado por áreas urbanas, rurais e industriais que se mesclam entre si, conferindo-lhe um padrão territorial difuso e heterogéneo, marcado, contudo, por distintas paisagens e características de ruralidade.

A sua localização próxima da AM Porto permite aos agentes económicos da sub-região acederem e beneficiarem de infraestruturas relevantes, como o aeroporto Francisco Sá Carneiro ou o porto marítimo de Leixões. No entanto, esta proximidade geográfica nem sempre se traduz numa aproximação real, em termos de tempo de viagem, mobilidade e rápida acessibilidade. Os transportes públicos são em geral pouco “ágeis” ou mesmo inexistentes, razão pela qual são no essencial substituídos pelo transporte automóvel.

A proximidade aos centros urbanos do Porto, Braga, Vila Real, Aveiro e Viseu levante uma série de desafios. Por um lado, é mais fácil acontecer um êxodo de mão de obra e o abandono do território de pessoal qualificado para as sub-regiões adjacentes. Por outro lado, a facilidade de acesso a qualquer ponto da região Norte de Portugal e às infraestruturas e serviços aí existentes reduz a necessidade e o incentivo para desenvolver infraestruturas e serviços comparáveis na comunidade. No domínio do Turismo, a proximidade a sub-regiões muito mais dinâmicas como a AM Porto ou o Douro tem dificultado a afirmação do Tâmega e Sousa como um destino turístico.

Uma das principais fraquezas da sub-região do Tâmega e Sousa assenta na sua estrutura demográfica. Em 2019, residiam no território 415 mil pessoas, um decréscimo de 4% face a 2011, confirmando uma quebra populacional contínua neste período (Gráfico 1).

Nos últimos oito anos, o saldo migratório tem-se mantido sempre negativo, representando uma perda de 15.032 pessoas. O Tâmega e Sousa é a sub-região que apresenta o saldo migratório (-694 pessoas em 2019) mais desfavorável de toda a região Norte, o que significa que o território está a perder mais pessoas do que aquelas que está a conseguir cativar/fixar. Em 2019, Felgueiras (-182) e Penafiel (-129) foram os municípios que mais contribuíram para esta perda populacional

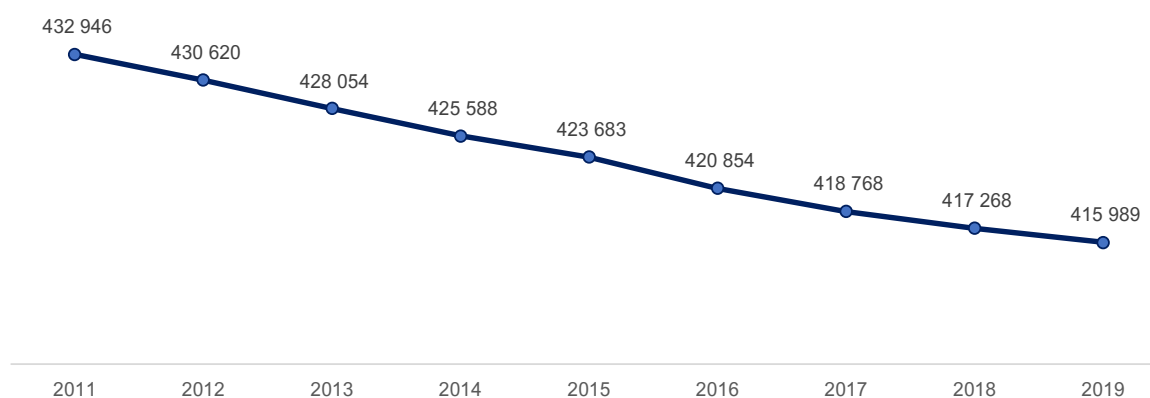


Gráfico 1 – População total do Tâmega e Sousa (2011-2019)
Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE), 2020

Em termos de densidade, em 2018, a população encontrava-se maioritariamente concentrada nas áreas predominantemente urbanas (563,2 pessoas por km²). Por outro lado, com 59,2 habitantes/km², o Tâmega e Sousa tinha cerca do dobro dos habitantes rurais da média nacional e regional, evidenciando o lado mais rural do seu território.

A juventude da população do Tâmega e Sousa é uma das suas vantagens competitivas. Apesar do envelhecimento populacional ser uma tendência transversal a todo o país, o Tâmega e Sousa mantém-se a sub-região mais “jovem” do Norte de Portugal, o que revela um potencial futuro tendo como base a sua demografia. No território existem 133,1 idosos por cada 100 jovens o que é um valor inferior às médias da região Norte (165,8) e do país (163,2). Lousada é o município mais jovem do Tâmega e Sousa, com 100,5 idosos por cada 100 jovens.

Em 2019, a taxa de natalidade no território do Tâmega e Sousa (7,4‰) encontrou-se em linha com a média da região Norte (7,6‰), mas ficou aquém da performance nacional (8,4‰). O Tâmega e Sousa é a segunda sub-região do Norte cuja taxa de natalidade mais caiu desde 2011 (-15,9%). Resende é o município onde a taxa de natalidade é mais baixa (5,1‰) e Lousada é aquele onde este indicador é mais elevado (8,4‰).

Em 2018, o Produto Interno Bruto (PIB) da NUTS III Tâmega e Sousa, em valor, foi de 5,11 mil milhões de euros, representando 2,5% do PIB nacional. A sub-região tem registado um crescimento económico desde 2012, seguindo a tendência de recuperação pós-crise a que se assistiu na generalidade do país (Gráfico 2).

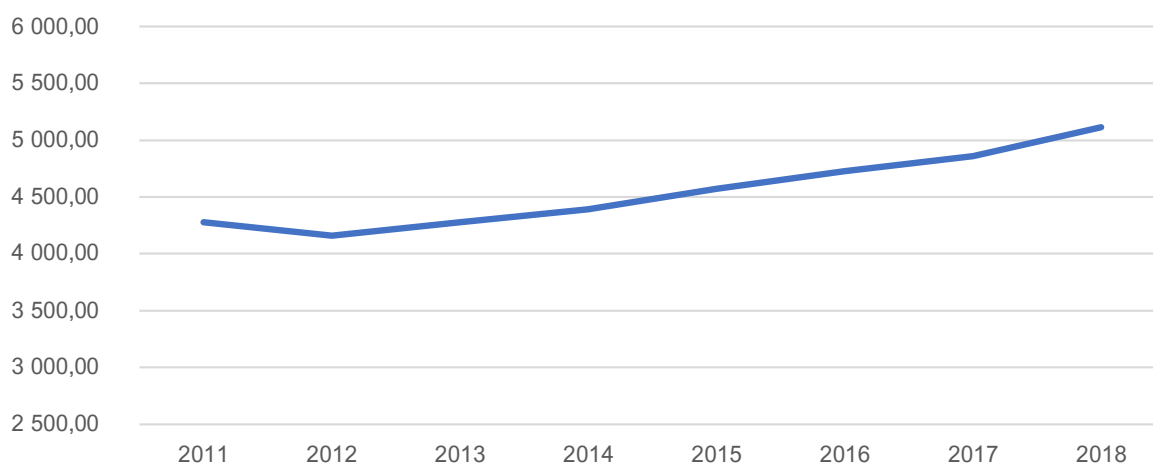


Gráfico 2 – Evolução do PIB do Tâmega e Sousa, em milhões de euros (2011-2018)

Fonte: INE, 2020

Apesar da evolução positiva do PIB, a produtividade dos trabalhadores do Tâmega e Sousa mantém-se como uma das mais baixas do país. Segundo o INE, a produtividade aparente da sub-região, que nos dá a riqueza criada por cada trabalhador, foi de 15,9 mil euros face aos 23,8 mil euros de referência nacional, em 2017 (Gráfico 3).

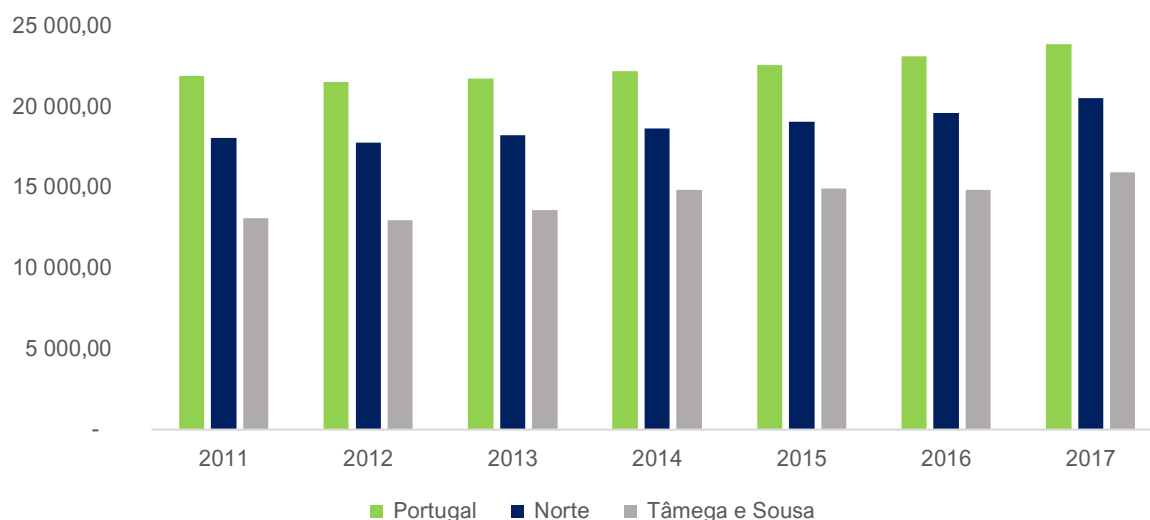


Gráfico 3 – Produtividade aparente do trabalho no Tâmega e Sousa, Norte e Portugal (2011-2017)
 Fonte: INE, 2019

O poder de compra per capita do Tâmega e Sousa é o segundo mais baixo de todas as NUTS III, representando 73,02% da média nacional. Em 2017, o salário médio mensal de um habitante do Tâmega e Sousa foi de 821,2 euros, face à média nacional que era de 1.130,80 euros. Apesar desta disparidade, existe uma recuperação dos ganhos mensais no Tâmega e Sousa, de 10,04% acumulados entre 2011 e 2017 (Gráfico 4), em comparação com os 7,01% da região Norte. Isto significa que os salários do Tâmega e Sousa, embora inferiores aos nacionais, estão a crescer, encurtando assim o diferencial que ainda existe.

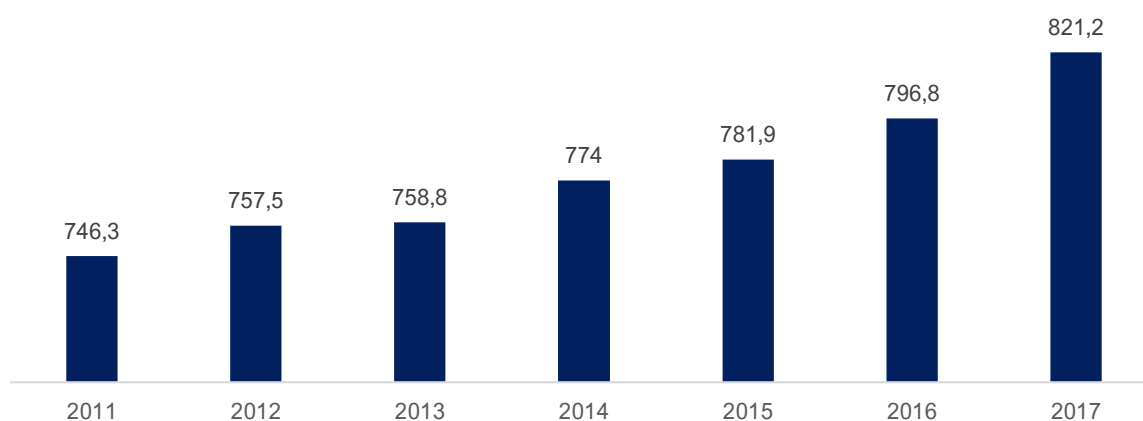


Gráfico 4 – Evolução do ganho médio mensal por trabalhador, no Tâmega e Sousa, em euros (2011-2017)
 Fonte: INE, 2020

A Tabela 1 sintetiza os principais dados que compõem a radiografia do território do Tâmega e Sousa. As disparidades existentes entre os vários municípios que integram a sub-região do Tâmega e Sousa são visíveis a vários níveis:

- **Amarante** é o maior município do Tâmega e Sousa em dimensão e um dos municípios com a população residente mais elevada (53,2 mil habitantes). Apesar disso, a densidade populacional (176,5 hab./km²) fica abaixo da média regional. Amarante destaca-se também pelo dinamismo empresarial, sendo o terceiro município da sub-região com maior número de empresas instaladas (5.590), com um valor acrescentado bruto (VAB) ligeiramente acima da média do Tâmega e Sousa (9,2%). Amarante possui a maior taxa bruta de escolarização do grupo de municípios analisados (129%).
- **Baião** é um dos quatro municípios de baixa densidade da sub-região do Tâmega e Sousa e revela fragilidades em vários indicadores. Possui o quarto ganho médio mensal mais baixo do grupo, com 777,2 euros e um dos poderes de compra per capita mais reduzidos, representando 58,2% da média nacional. Baião possui um total de 1.601 empresas que geram apenas 2,2% do VAB da sub-região do Tâmega e Sousa.
- **Castelo de Paiva** possui uma população residente reduzida, com cerca de 15,5 mil habitantes, ultrapassando apenas Resende, sendo também o município com o menor número de empresas instaladas, 1.370. O VAB gerado representa 5,3% do total da sub-região. Castelo de Paiva possui uma taxa bruta de escolarização no ensino secundário inferior à média do Tâmega e Sousa (100,7%).
- **Celorico de Basto** apresenta uma das taxas de escolarização no ensino secundário mais baixas sub-região, não ultrapassando os 91,4%. O vencimento médio mensal de um habitante de Celorico de Basto é de 732,3 euros, um valor inferior à média da sub-região, enquanto que o poder de compra corresponde a metade da média nacional, com apenas 56,1%.
- **Cinfães** é um dos maiores territórios em superfície, o que contribui para a reduzida densidade populacional, com somente 76,2 hab./km². O município apresenta o segundo índice de poder de compra mais baixo dos onze municípios: em média, um cinfanense tem cerca de 56,9% do poder de compra de um português médio. Do ponto de vista empresarial, é um dos municípios menos dinâmicos do conjunto.
- **Felgueiras** é um dos municípios da sub-região do Tâmega e Sousa, que se destaca por liderar vários dos indicadores apresentados, incluindo o poder de compra per capita (81,6%). A dinâmica empresarial é manifesta: Felgueiras acolhe o maior número de empresas da sub-região (6.470), sendo também responsável pelo maior contributo para o VAB (22,4%). É um dos municípios com maior densidade populacional e população residente, com 56,4 mil habitantes e detém a segunda melhor taxa bruta de escolarização no ensino secundário (113,3%).
- **Lousada** é um dos municípios de menor dimensão do Tâmega e Sousa, com 96,1 km² de superfície. A reduzida dimensão do território em combinação com uma população residente significativa faz com que a sua densidade populacional seja das mais elevadas da sub-região (487 hab./km²). O tecido empresarial encontra-se em crescimento e é composto por um relevante número de empresas (4.426). O seu índice de poder de compra per capita fica atrás da média da sub-região e de Portugal, com 71,1%.

- **Marco de Canaveses** apresenta uma posição média no grupo de onze municípios que compõem a sub-região do Tâmega e Sousa. Apesar de não possuir uma situação de destaque, Marco de Canaveses apresenta-se acima da média regional em indicadores como o índice de poder de compra (74,1%) e o salário mensal (824,9 euros). Acolhe um número interessante de empresas (4.232) que contribuem com 12,6% para o VAB na sub-região. O município situa-se abaixo da média na taxa bruta de escolarização no ensino secundário, com 90,5%.
- **Paços de Ferreira** é o município de menor dimensão do Tâmega e Sousa, com 71 km² de superfície. No entanto, o seu reduzido território não limita o dinamismo revelado por Paços de Ferreira, que se encontra no grupo líder em vários dos indicadores analisados. Com uma população total que ascende a 56,7 mil habitantes, é o município com a maior densidade populacional (799,1 hab./km²). A população residente possui um índice de poder de compra acima da média regional (79,4%). O seu setor empresarial é dinâmico, acolhendo 5.443 empresas, que contribuem com 16,0% do VAB do Tâmega e Sousa, um dos contributos mais importantes entre o conjunto de municípios. Apesar destes aspetos positivos, a taxa bruta de escolarização no ensino secundário encontra-se abaixo da média da sub-região: apenas 95,2% da população residente em idade normal de frequência deste ciclo de estudos se encontra matriculada para o frequentar.
- **Penafiel** é o município mais populoso do Tâmega e Sousa, com 69,8 mil habitantes. O nível de vida é um dos mais elevados da sub-região, sendo que os penafidenses possuem o salário médio mensal mais elevado (897,1 euros), correspondente a um índice de poder de compra de 78,9%. As condições de vida beneficiam de um tecido empresarial dinâmico composto por 6.078 empresas, o segundo valor mais elevado da sub-região. As empresas de Penafiel são responsáveis por 15,5% do VAB do Tâmega e Sousa, o que representa o terceiro contributo, logo após o de Felgueiras e Paços de Ferreira. Penafiel destaca-se ainda por ter uma das taxas brutas de escolarização no ensino secundário mais elevadas da sub-região, com 111,8%.
- **Resende** possui a segunda densidade populacional mais baixa entre o grupo de municípios analisados, com 82 hab./Km², muito devido ao facto de a população residente ser também ela, reduzida (10,1 mil habitantes). O contributo das suas empresas, pouco numerosas, é também ele, pouco significativo: apenas 1,3% do VAB do Tâmega e Sousa tem origem nas empresas sediadas em Resende. Pela positiva, destaca-se o facto de Resende ter a quarta maior taxa bruta de escolarização no ensino secundário (110%), demonstrando o potencial de qualificação da sua mão de obra.

| | SUPERFÍCIE (EM KM ²) (2019) | DENSIDADE POPULACIONAL (HAB./KM ²) (2019) | POPULAÇÃO RESIDENTE (2019) | TAXA BRUTA DE ESCOLARIZAÇÃO NO ENSINO SECUNDÁRIO (%) (2018/2019) | GANHO MENSAL (EM EUROS) (2017) | N.º DE EMPRESAS (2018) | VAB DAS EMPRESAS (2017) (% DO TS) * |
|--------------------|--|---|-------------------------------|---|-----------------------------------|---------------------------|--|
| Amarante | 301,3 | 176,5 | 53.193 | 129,4% | 847,3 | 5.590 | 9,2% |
| Baião | 174,5 | 107,4 | 18.748 | 82,6% | 777,2 | 1.601 | 2,2% |
| Castelo de Paiva | 115,0 | 134,4 | 15.454 | 100,7% | 794,1 | 1.370 | 5,3% |
| Celorico de Basto | 181,1 | 105,2 | 19.040 | 91,4% | 732,3 | 1.663 | 2,3% |
| Cinfães | 239,3 | 76,2 | 18.244 | 96,0% | 820,6 | 1.698 | 2,6% |
| Felgueiras | 115,7 | 487,5 | 56.422 | 113,3% | 817,8 | 6.470 | 22,4% |
| Lousada | 96,1 | 486,6 | 46.755 | 90,3% | 762,3 | 4.426 | 10,7% |
| Marco de Canaveses | 201,9 | 255,1 | 51.496 | 90,5% | 824,9 | 4.232 | 12,6% |
| Paços de Ferreira | 71,0 | 799,1 | 56.728 | 95,2% | 806,9 | 5.443 | 16,0% |
| Penafiel | 212,2 | 328,7 | 69.772 | 111,8% | 897,1 | 6.078 | 15,5% |
| Resende | 123,4 | 82,2 | 10.137 | 110,0% | 747,3 | 1.500 | 1,3% |
| Média | | 276,3 | | 101,0% | 802,5 | | 100% |
| Soma | 1.831,5 | | 415.989 | | | 40.071 | |

Tabela 1 - Os 11 municípios do Tâmega e Sousa: dados essenciais
Fonte: INE, 2020

2. Caracterização Empresarial

O Tâmega e Sousa é um território com forte tradição industrial e empreendedora. Entre 2011 e 2018, o número total de empresas aumentou 19,8%, ultrapassando as 40 mil em 2018 (Gráfico 5).

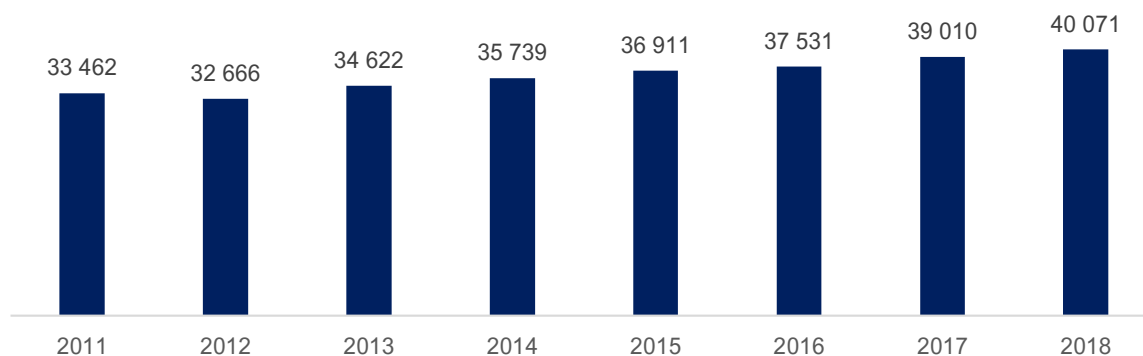


Gráfico 5 – Evolução do número de empresas no Tâmega e Sousa (2011-2018)

Fonte: INE, 2020

O tecido empresarial do Tâmega e Sousa, à imagem do país, é composto quase exclusivamente por empresas de pequena dimensão, no essencial micro e pequenas empresas. Segundo o INE, em 2018, ano dos últimos dados oficiais disponíveis, das 40.071 empresas registadas, 93,52% eram microempresas (<10 pessoas). Em contraposição existiam apenas 13 grandes empresas em toda a sub-região, sendo em Penafiel onde estas principalmente se concentram (5). Felgueiras permanece o município onde há um maior número de empresas (6.470), quase cinco vezes mais do que o valor verificado em Castelo de Paiva (1.370).

O Tâmega e Sousa apresenta uma taxa de sobrevivência das empresas superior à média nacional e regional: em 2017, cerca de 64% das empresas nascidas dois anos antes sobreviveram. Este indicador sugere a existência de um ambiente com condições favoráveis ao sucesso das empresas. Felgueiras e Paços de Ferreira são os municípios com melhor performance, com mais de 70% das suas empresas recém-constituídas a sobreviverem à barreira dos dois primeiros anos.

As empresas da sub-regiões do Tâmega e Sousa são responsáveis por um volume de negócios (VN) de 8,31 mil milhões de euros e um VAB de 2,27 mil milhões de euros. Desde 2011, houve um crescimento de ambos os indicadores, embora o VAB tenha crescido ao dobro do ritmo do volume de negócios, 31,1% e 14,5%, respetivamente (Gráfico 6).

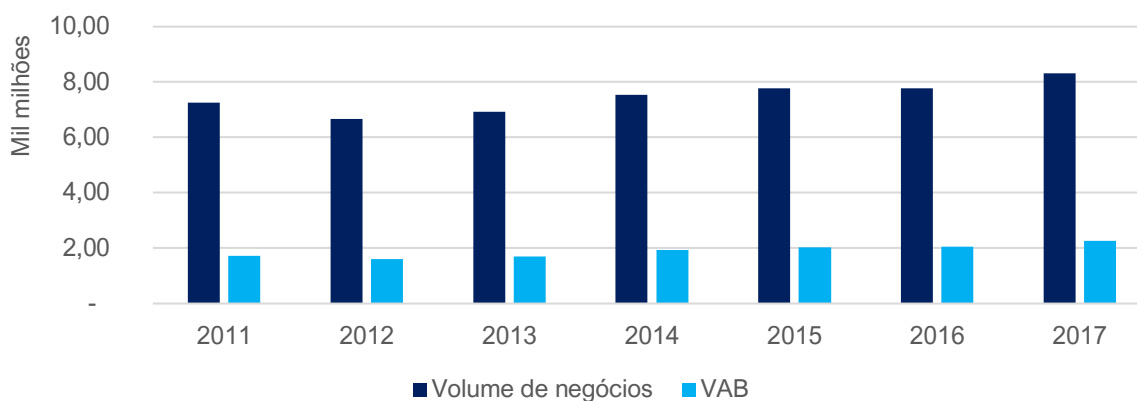


Gráfico 6 – Volume de negócios e VAB das empresas do Tâmega e Sousa, em milhares de milhões de euros (2011-2017)

Fonte: INE, 2019

2.1. Setores de Atividade

Devido ao caráter heterogéneo do território, existem dois padrões produtivos distintos no Tâmega e Sousa: por um lado, encontramos o Vale do Sousa, mais próximo e identificado com a Área Metropolitana do Porto, que agrupa os municípios de Castelo de Paiva, Felgueiras, Paços de Ferreira, Penafiel e Lousada e possui uma conotação mais industrial; por outro, o Baixo Tâmega e Douro, que inclui Amarante, Baião, Celorico de Basto, Cinfães, Marco de Canaveses e Resende, mais assente na agricultura.

Dentro da sua dualidade, um dos setores de atividade económica com maior peso na sub-região do Tâmega e Sousa é a Indústria. Em 2017, o setor secundário representou 49,6% do volume de negócios total do Tâmega e Sousa e 66,4% do valor acrescentado bruto (Gráficos 7 e 8).

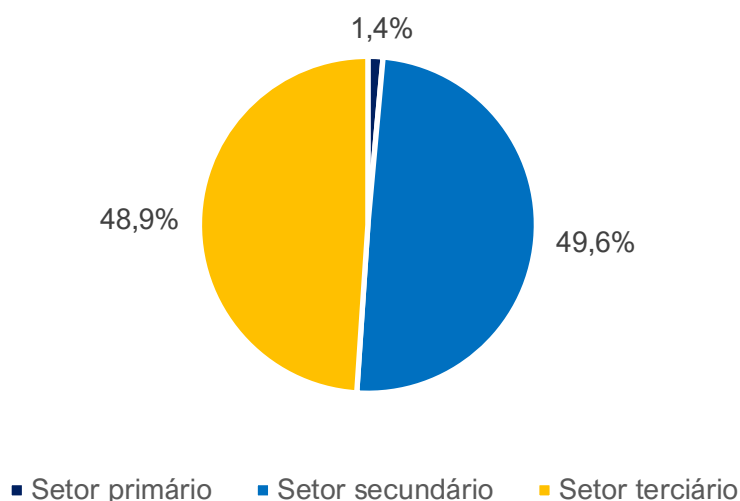


Gráfico 7 – Setores de atividade económica, por volume de negócios, no Tâmega e Sousa, em 2017

Fonte: INE, 2019

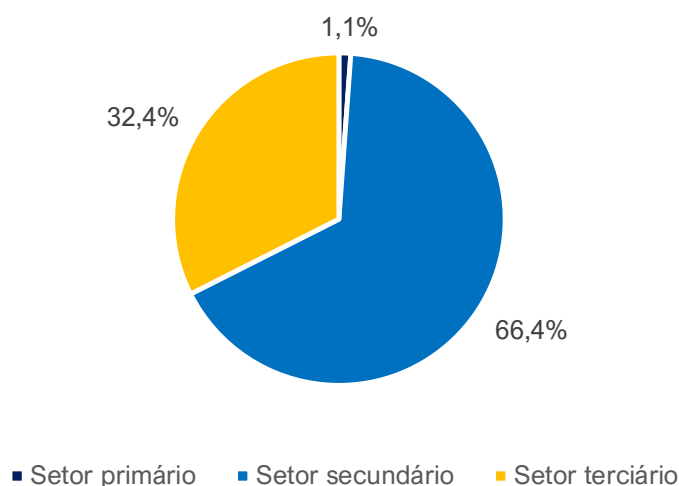


Gráfico 8 – Setores de atividade económica, por VAB, no Tâmega e Sousa, em 2017
 Fonte: INE, 2019

Em comparação com o resto do panorama nacional onde a indústria transformadora representa apenas 24% do valor produzido, verificamos que há uma importância estratégica do setor secundário na sub-região. Já os Serviços possuem um importante share do volume de negócios do território (48,9%) mas uma percentagem mais reduzida do VAB (32,4%). A Indústria possui um impacto social importante, com 58,0% dos postos de trabalho existentes dela dependentes (Tabela 2).

| | N.º de pessoas | Em % |
|---|----------------|-------|
| Setor primário | 6.206 | 4,2% |
| Setor secundário (incluindo Construção) | 86.354 | 58,0% |
| Setor terciário | 56.321 | 37,8% |

Tabela 2- Pessoal ao serviço, por setor de atividade económica, em número de pessoas e em percentagem, em 2018
 Fonte: INE, 2020

2.1.1. Setor Primário

Apesar de não ser o setor com mais peso na sub-região, o setor primário, onde se incluem as atividades agrícolas e florestais, assume um papel de relevo, dada a riqueza e dimensão agroflorestal do território. Em 2017, as empresas do setor geraram um volume de negócios de 73,11 milhões de euros, correspondente a 0,9% do share de todas as atividades económicas. Apenas 4,2% do pessoal ao serviço no Tâmega e Sousa está alocado ao setor primário.

Das várias atividades dependentes, a agricultura, produção animal e caça é a mais preponderante, com um volume de negócios de 62,22 milhões de euros e um VAB de 24,66 milhões de euros. Em 2018, ano dos últimos dados disponíveis, o setor primário no Tâmega e Sousa contava com 4.510 empresas. Resende, Amarante e Fel-

gueiras são os concelhos onde se localiza a maior proporção de empresas do setor primário do território, respetivamente, 15,5%, 13,9% e 13,5% (Tabela 3). Já em Paços de Ferreira e Castelo de Paiva, este setor apresenta um baixo número de empresas, com apenas 3,3% e 3,7%, respetivamente.

| | Total | Setor primário | Em % |
|--------------------------------|---------------|----------------|-------------|
| Amarante | 5.590 | 629 | 13,9 |
| Baião | 1.601 | 354 | 7,8 |
| Castelo de Paiva | 1.370 | 165 | 3,7 |
| Celorico de Basto | 1.663 | 411 | 9,1 |
| Cinfães | 1.698 | 433 | 9,6 |
| Felgueiras | 6.470 | 609 | 13,5 |
| Lousada | 4.426 | 292 | 6,5 |
| Marco de Canaveses | 4.232 | 311 | 6,9 |
| Paços de Ferreira | 5.443 | 150 | 3,3 |
| Penafiel | 6.078 | 457 | 10,1 |
| Resende | 1.500 | 699 | 15,5 |
| Total de empresas no TS | 40.071 | 4.510 | 11,3 |

Tabela 3 – Empresas do setor primário, por concelho do Tâmega e Sousa, em termos absolutos e relativos, em 2018

Fonte: INE, 2020

2.1.2. Setor Secundário

Dentro do setor secundário, salta à vista a Indústria Transformadora e a Construção, que valem, respetivamente, 2,98 e 1,06 mil milhões de euros de volume de negócios total da sub-região. Em termos de VAB, estes dois segmentos representam 956,08 e 433 milhões de euros e grande parte do pessoal ao serviço.

Dentro da indústria transformadora destaca-se a Indústria do Calçado, não só em termos do seu contributo para o volume de negócios e VAB, o maior de todos os subsegmentos industriais, como também do número de empresas. É seguida da Indústria do Mobiliário, Vestuário e Produtos Metálicos, que também se destacam nos três indicadores mencionados.

Na distribuição espacial da atividade industrial salta a vista a profunda heterogeneidade, que abordámos previamente, e que tanto marca o território. A maior parte das empresas do setor secundário está localizada em Felgueiras, que se destaca com 21,3% dos estabelecimentos de toda a sub-região, seguida a alguma distância por Paços de Ferreira que acolhe 16,6% das empresas do setor. Pelo contrário, Resende e Baião, concelhos de pendor mais rural, apresentam uma baixa representatividade de empresas do setor secundário, com respetivamente 1,5% e 2,7% do total da sub-região (Tabela 4).

| | Total | Setor secundário | Em % |
|--------------------------------|---------------|------------------|-------------|
| Amarante | 5.590 | 1.124 | 12,2 |
| Baião | 1.601 | 253 | 2,7 |
| Castelo de Paiva | 1.370 | 271 | 2,9 |
| Celorico de Basto | 1.663 | 297 | 3,2 |
| Cinfães | 1.698 | 277 | 3,0 |
| Felgueiras | 6.470 | 1.965 | 21,3 |
| Lousada | 4.426 | 1.139 | 12,3 |
| Marco de Canaveses | 4.232 | 999 | 10,8 |
| Paços de Ferreira | 5.443 | 1.535 | 16,6 |
| Penafiel | 6.078 | 1.244 | 13,5 |
| Resende | 1.500 | 138 | 1,5 |
| Total de empresas no TS | 40.071 | 9.242 | 23,1 |

Tabela 4 - Empresas do setor secundário, por concelho do Tâmega e Sousa, em termos absolutos e relativos, em 2018

Fonte: INE, 2020

2.1.3. Setor Terciário

O setor terciário é a atividade económica que aglomera uma maior percentagem de empresas do território do Tâmega e Sousa: 26.319, equivalente a 65,7% do total de empresas do território. O segmento do Comércio, por grosso e a retalho, é o mais representativo, contando com 8.866 empresas em 2018. 77,2% do volume de negócios do setor terciário é gerado pelo Comércio, destacando-se o Comércio a retalho, como o contribuinte de maior importância.

Embora ainda não muito representativo em termos de volume de negócios, com apenas 4,4% do volume de negócios do setor dos Serviços, o Turismo demonstra potencial futuro, face à riqueza do património natural e arquitetónico existente na sub-região do Tâmega e Sousa. O Turismo tem vindo a assumir uma maior relevância e poderá contribuir para a dinamização e promoção da região, em particular, através da articulação de ações e atividades entre várias entidades responsáveis pelo turismo a nível nacional e regional, como Turismo de Portugal ou Porto e Norte.

Dentro do Turismo, o subsegmento da Restauração é dominante, com um volume de negócios de 152 milhões de euros em 2017, enquanto que o subsegmento do Alojamento não passou dos 25 milhões de euros. Estes dados demonstram que a procura turística no Tâmega e Sousa é limitada e caracterizada por curtas estadias e turistas de passagem. É também marcada pela sazonalidade. As dificuldades são várias e a maior parte delas são de ordem interna. O grau de articulação da oferta turística territorial é reduzido. A proximidade de destinos turísticos com uma maior visibilidade como são a cidade do Porto ou o Alto Douro Vinhateiro dificulta a capacidade de atração de turistas do Tâmega e Sousa. A projeção internacional do território é ainda incipiente.

O município com o maior número de empresas ligadas a atividades de turismo é Penafiel, com 510 empresas dedicadas a este setor, seguido de Amarante, Paços de Ferreira e Felgueiras respetivamente, com 420, 402 e 363 empresas. A maior parte dos turistas que visita e pernoita no Tâmega e Sousa continua a ser nacional, representando o mercado interno 70,7% face aos 29,3% de turistas estrangeiros (Tabela 5).

| | Total | Setor terciário | Em % |
|--------------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| Amarante | 5.590 | 3.837 | 14,6 |
| Baião | 1.601 | 994 | 3,8 |
| Castelo de Paiva | 1.370 | 934 | 3,5 |
| Celorico de Basto | 1.663 | 955 | 3,6 |
| Cinfães | 1.698 | 988 | 3,8 |
| Felgueiras | 6.470 | 3.896 | 14,8 |
| Lousada | 4.426 | 2.995 | 11,4 |
| Marco de Canaveses | 4.232 | 2.922 | 11,1 |
| Paços de Ferreira | 5.443 | 3.758 | 14,3 |
| Penafiel | 6.078 | 4.377 | 16,6 |
| Resende | 1.500 | 663 | 2,5 |
| Total de empresas no TS | 40.071 | 26.319 | 65,7 |

Tabela 5 - Empresas do setor terciário, por concelho do Tâmega e Sousa, em termos absolutos e relativos, em 2018

Fonte: INE, 2020

2.2. Atividade Internacional

O Tâmega e Sousa mostra-se dinâmico em termos de relações comerciais internacionais, apesar de ainda existir uma grande margem de crescimento. Na falta de dados estatísticos que nos reportem a percentagem de empresas com atividade exportadora a um nível de NUTS III, podemos fazer uma aproximação a partir da informação fornecida pela Plataforma Sabi, que contempla uma amostra de 12.459 empresas, cerca de 33% do total das existentes no território (37.531 em 2016, segundo o INE). Segundo esta, 59,4% do tecido empresarial do Tâmega e Sousa ainda não possui atividade de exportação e importação, face a 40,6% que já exporta e/ou importa (Gráfico 9).

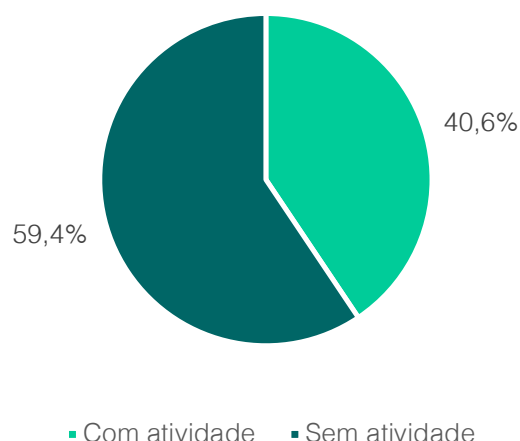


Gráfico 9 - Proporção de empresas do Tâmega e Sousa com e sem atividade exportadora/importadora, em 2017

Fonte: Plataforma Sabi, 2018

Nota: Os cálculos foram efetuados com base numa amostra de 12.459 empresas, representantes de cerca de 1/3 do total das empresas existentes.

Em 2018, o Tâmega e Sousa exportou 1.692,78 milhões de euros, diminuindo, pela primeira vez em cinco anos, o volume de bens vendidos nos mercados internacionais. Esta quebra não foi acompanhada pelo resto do país e pela região Norte, onde as exportações continuaram a crescer. No entanto, devemos valorizar o crescimento de 33,5% das exportações no período entre 2011 e 2018. Apesar do seu reconhecido potencial exportador, o território do Tâmega e Sousa assume um peso reduzido no total das exportações da região Norte, representando apenas 7,5% do total, posicionando-se como a quinta sub-região mais exportadora da região, com a AM Porto a liderar o ranking com uma quota de 50%.

Como podemos observar na Tabela 6, Felgueiras foi o município que mais exportou com 742,98 milhões de euros, seguido de Paços de Ferreira, com 422,85 milhões de euros. Estes dois concelhos representam 68,9% das exportações da sub-região do Tâmega e Sousa. Na posição oposta encontramos Cinfães e Resende, cujas exportações foram, em termos de valor, de 351,89 mil euros e 11,05 mil euros, respetivamente.

| Tâmega e Sousa | 1 692 782 486,00 | 100,0% |
|-----------------------|-------------------------|---------------|
| Felgueiras | 742 986 539,00 | 43,9% |
| Paços de Ferreira | 422 815 008,00 | 25,0% |
| Lousada | 177 241 029,00 | 10,5% |
| Penafiel | 163 466 974,00 | 9,7% |
| Marco de Canaveses | 103 225 602,00 | 6,1% |
| Castelo de Paiva | 33 858 513,00 | 2,0% |
| Amarante | 32 457 819,00 | 1,9% |
| Celorico de Basto | 13 912 238,00 | 0,8% |
| Baião | 2 455 820,00 | 0,1% |
| Cinfães | 351 894,00 | 0,0% |
| Resende | 11 050,00 | 0,0% |

Tabela 6 - Exportações, por município do Tâmega e Sousa, em 2018

Fonte: INE, 2019

2.3 Análise SWOT

| FORÇAS | FRAQUEZAS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• População mais “jovem” da região Norte de Portugal favorece a criação de oportunidades futuras em termos de disponibilidade de mão de obra e consumo;• Forte dinâmica industrial, com componente exportadora, especializada em setores estratégicos como a Construção, Metalomecânica, Madeira e Mobiliário, Fileira da moda (Calçado e Vestuário), Fileira agroalimentar (Vinho) e Turismo.• Posição geopolítica do território, com boas acessibilidades na região Norte;• Riqueza e diversidade do património natural e cultural e dos produtos regionais, passíveis de ser potenciado em termos turísticos;• Potencial económico da floresta, agricultura e de outros recursos endógenos com características únicas (casta avesso), suscetíveis de valorização no âmbito da agroindústria, turismo e energia.• Estabilidade social, política e legal com população a participar ativamente na política local (taxa de abstenção mais baixa do país). | <ul style="list-style-type: none">• Ausência de identidade regional unificada que facilite a vontade das instituições de efetivar a concretização de estratégias comuns;• Modelo territorial dual, com grandes diferenças entre os dois grupos de concelhos em termos de densidade, atividade económica dominante, setor dominante;• Problemas de mobilidade intra e intermunicipal devido a carências infraestruturais;• Dinâmica populacional ameaçada por um conjunto de fatores desfavoráveis: quebra na natalidade; pior saldo migratório de toda a região Norte e taxa de desemprego (incluindo jovem) elevada;• Segundo poder de compra <i>per capita</i> mais baixo de todas as regiões NUTS III e produtividade aparente do trabalho com valores reduzidos;• Baixa <i>performance</i> ao nível formativo, gerando um défice de mão de obra qualificada;• Impacto reduzido sobre o total de exportações da região Norte, em comparação com outras sub-regiões (apenas 7,7%);• Fraca utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e investimento em I&D pouco significativo (embora com crescimento dos indicadores chave nos últimos anos);• Oferta turística concentrada em certos pontos do território, por falta de infraestruturas turísticas e de comunicação dos recursos da região. |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Papel da CIM-TS como instituição de união e realização de interesses comuns aos vários municípios, favorecendo a eficiência das diversas iniciativas de intervenção do território;• <i>Catch up</i> tecnológico, liderado pelo setor empresarial (ator regional que mais investe em investigação e desenvolvimento (I&D)), favorece a criação de um <i>hub</i> industrial de base tecnológica;• Medidas de apoio à fixação de população residente e de recaptção da população migrante qualificada, nomeadamente de apoio ao emprego e criação de novas empresas;• Trabalho de valorização de <i>marketing</i> de recursos e características exclusivas do território (casta avesso, Rota do Românico);• Internacionalização do território através da sua inserção em <i>clusters</i> com visibilidade e interesse internacional (vinho, Turismo);• Potencial do papel da comunidade emigrante pelo mundo como embaixadores do território e da sua oferta económica e turística. | <ul style="list-style-type: none">• Pouco reconhecimento da marca territorial “Tâmega e Sousa” e dos seus municípios, por outras sub-regiões portuguesas, com impacto ao nível da captação de investimento e de turistas;• <i>Brain drain</i>: fuga de jovens qualificados para regiões adjacentes (como a AM Porto), com maiores oportunidades de emprego;• Concorrência de sub-regiões com oferta turística comparável, mas com maior capacidade de coesão estratégica dos municípios componentes;• Dificuldade de adaptação face às expectativas do turista português e estrangeiro. |

B. REVISÃO DA LITERATURA

Afinal, o que é a competitividade? A quem se aplica? O que determina que uma entidade seja mais ou menos competitiva? Os fatores de competitividade têm igual impacto para todas as áreas de atividade? A resposta a estas questões de partida apresenta-se como um exercício complexo, desde logo pela definição do objeto de análise, tarefa primordial em todo o processo metodológico.

Embora o debate da competitividade tenha surgido em torno da atividade empresarial, nos últimos 30 anos, conceitos como posicionamento competitivo, fatores críticos de sucesso ou estratégia de inovação têm sido aplicados a novos players e dimensões como é o caso dos territórios.

Um dos exemplos mais conhecidos é o “Diamante de Porter¹” no livro do autor homónimo “A Vantagem Competitiva das Nações” de 1989, que analisa a competitividade dos países e regiões. Já no século XXI, o desenvolvimento de estratégias de âmbito local para a captação de investimento tem acelerado, materializado pelo aparecimento de agências de investimento local um pouco por todo o país. Como afirma Salgado Alves (2008, pp. 4), “os territórios passaram a ser centros de decisão política, económica, social e ambiental”.

¹ No modelo do “Diamante de Porter” são consideradas quatro dimensões de competitividade dos países e regiões: as condições de fatores, as condições de procura, as indústrias de suporte e a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas (Porter, 1989).

Tendo em conta os objetivos enunciados, o presente trabalho analisa a competitividade dos setores empresariais da sub-região do Tâmega e Sousa, valorizando, contudo, a componente “território” enquanto fator de competitividade, como veremos mais à frente. O foco atribuído às empresas baseia-se na importância que estas possuem para o dinamismo do Tâmega e Sousa, cujo tecido socioeconómico depende do seu tecido empresarial, em especial do setor secundário, como veremos ao longo do presente trabalho.

Assumindo a escolha de uma análise baseada na perspetiva microeconómica e tentando responder às questões de partida anteriormente enunciadas, podemos tomar como referência o artigo de Michael Porter, de 1985: “Competitive Strategy: The Core Concepts”. Para Porter (1985, pp.1), “a competitividade está no core do sucesso ou do fracasso das empresas”. Mais de 30 anos depois de ter sido escrita, esta frase sintetiza, em poucas palavras, uma visão atual sobre a atividade empresarial: as empresas que não são competitivas tendem a fracassar.

Esta asserção é reforçada por Krugman (1994), que considera que quando uma empresa não é competitiva, a sua posição no mercado torna-se insustentável, exigindo uma melhoria imediata de performance, caso queira manter-se ativa. Clark e Guy (1998, p.364) possuem uma perspetiva mais racional e simplificam dizendo: “ao nível micro (das empresas), a competitividade é geralmente assumida como uma referência à capacidade de as empresas crescerem em dimensão, market share e rentabilidade.” Isto é, para uma empresa, a competitividade traduz-se na sua habilidade para disponibilizar produtos e/ou serviços de uma forma mais eficiente e eficaz que os seus concorrentes. Sendo competitiva, uma empresa é capaz de satisfazer não só os seus

investidores, clientes e trabalhadores, mas também a própria sociedade em que se encontra inserida, tornando-se mais lucrativa e com elevado potencial de crescimento (Vaz, 2009).

Com implicações em várias áreas de atividade, desde a sua performance, à robustez financeira, à capacidade de inovar, até à cultura de gestão, a estratégia empresarial procura colocar as empresas numa posição competitiva no seio da indústria em que integram. O mix de variáveis estratégicas condicionará a sua capacidade de outperform ou de ficar atrás dos seus concorrentes. Como afirma Porter (1985, pp. 2), “nenhuma questão é suficiente por si própria para orientar a escolha de uma estratégia competitiva”. Competir não é uma escolha, e sim uma inevitabilidade de estar presente no mercado. E quem não consegue competir, não estará no mercado por muito tempo.

Atualmente encontramos-nos numa época de rápida transformação tecnológica e de transição digital, marcada por alterações em normas consideradas fundamentais ao tradicional conceito de empresa, na qual se torna um requisito básico a primazia pela flexibilidade, criatividade e inovação. Regras de competitividade empresarial, anteriormente estáticas, tornaram-se voláteis, exigindo às empresas o desenvolvimento de novos esforços para se manterem competitivas (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2019).

Das muitas visões existentes na literatura, a teoria Schumpeteriana afigura-se como inspiradora para este estudo, na medida em que assume que a competitividade se faz pela inovação. Para Joseph Schumpeter (1934) a inovação pode ter origem na introdução de um novo bem, de um novo processo de produção ou comercialização, na abertura de novos mercados, no aparecimento de uma nova fonte de matéria prima ou na quebra de um monopólio. A inovação é apontada como um fator que explica as diferenças de desempenho entre empresas, podendo ser associada aos fatores capital e trabalho e sendo, por isso, uma variável que explica o desenvolvimento económico (Cilínio, 2017).

Neste ponto, uma pequena reflexão deve ser realizada. Apesar de a inovação ser comumente assumida como positiva para as empresas, alguns autores atuais defendem que o seu valor social é ainda maior do que o seu real valor privado (Kang, 2019). O investimento em I&D pode demorar anos a ter um verdadeiro impacto sobre vendas ou processos de eficiência, o que desmotiva as empresas a alocar recursos a estes processos. Além disso, as empresas podem não conseguir internalizar o impacto criado pelas suas atividades de inovação (Kang, 2019), problema que afeta particularmente a economia portuguesa.

Vários são os autores e instituições que têm vindo a debater o tema, tentando estabelecer dimensões e indicadores que avaliem a competitividade das empresas. A análise da literatura permite-nos concluir que não existe uma única fórmula de avaliação, embora sobressaiam dimensões (i.e., produtividade, inovação) que são frequentemente mais citadas, como veremos mais à frente no presente trabalho.

Se os indicadores quantitativos, sejam na perspetiva financeira, de internacionalização ou de inovação, são mais facilmente mensuráveis e comparáveis entre si, os aspetos qualitativos não devem (nem podem) ser descurados. Fatores como a qualidade da

gestão e a visão estratégica, a política de recursos humanos e a qualidade da dimensão de marketing são assumidos pela maior parte dos autores como tendo um forte impacto sobre a competitividade dos setores.

Da análise realizada podemos perceber que em termos de abordagem metodológica a literatura se divide em dois grandes grupos. Num extremo encontramos os estudos de natureza mais qualitativa, que podem partir de modelos teóricos e apresentam um maior detalhe de informação e aproximação às especificidades dos setores, como é o caso do “Diamante de Porter”.

No outro extremo estão os estudos realizados com base em índices e modelos estatísticos, de natureza quantitativa, que incidem sobre a totalidade das empresas que integram cada setor. Se os primeiros brilham pela riqueza e enquadramento da informação, os segundos primam por possibilitarem comparações rápidas, intuitivas e transversais, num tema complexo e sem resposta imediata ou óbvia. Entre os dois extremos, existem trabalhos que combinam ambas as abordagens, opção estratégica que nos parece mais adequada para a obtenção de resultados de qualidade.

C. METODOLOGIA

1. Nota Introdutória

A mesma água fervente que amolece a batata também torna o ovo duro. Não são as circunstâncias que mudam os sujeitos, mas sim o que existe dentro deles.

Na tentativa de compreender a competitividade das empresas, a literatura aponta para duas explicações: o ambiente macro (fatores externos) e a situação micro (fatores internos). Perceber quais os fatores que mais influenciam a competitividade setorial, tende a facilitar a organização e estabelecimento de estratégias, aumentando as suas hipóteses de êxito. No entanto, esta não é uma relação causal simples de estabelecer.

Por um lado, existe uma relação entre as empresas e o meio em que operam (ou, numa era de internacionalização com operações globais, com o meio em que estão localizadas). Esta relação parece ser bilateral. Segundo autores como Tolda (2011), o desenvolvimento económico das regiões é condicionado, em grande medida, pela capacidade de inovação tecnológica das empresas nelas localizadas. É, igualmente, possível afirmar que a competitividade das empresas tem um impacto direto na competitividade da economia do território como um todo, o que a longo prazo é responsável pela melhoria da qualidade de vida da sua população (Liargovas e Konstantinos, 2007).

Em sentido inverso, a inovação das empresas depende não só do nível de qualificação das suas competências internas, mas também da interação com fontes externas. Seria errado afirmar que um destes fatores é singularmente responsável pela competitividade de uma empresa, sendo que, por exemplo, considerar apenas as competências internas da empresa, ignorando o contexto em que opera, pode resultar numa análise incompleta (Lim, Oh e Rugman, 2012). Peneder (2017) indica que o

ambiente macro e a situação micro encontram-se inextricavelmente ligados, partes interdependentes de uma mesma realidade. Assim, verifica-se uma reciprocidade entre empresas e território, formando o chamado sistema de inovação. Tolda (2011, pp. 113) afirma que o “potencial inovador de um espaço depende das interdependências que se estabelecem entre as organizações produtivas, tecnológicas e científicas que participam no desenvolvimento dos conhecimentos utilizados nas atividades económicas desse espaço”.

Segundo este mesmo autor, pouco se sabe sobre as especificidades dos **fluxos de conhecimento que circulam entre regiões e empresas**, assim como sobre a **forma como o conhecimento é gerado pelas empresas e absorvido pelo território**. E vice-versa.

Por outro lado, Tolda defende que há uma sobrevalorização do ambiente externo sobre a ação das empresas, que são muitas vezes entendidas como agentes que apenas respondem a uma realidade determinística. Esta visão parece-nos incompleta. Não explica, por exemplo, os diferentes níveis de performance das empresas localizadas no mesmo território, que só pode ser justificada pela sua condição específica e interna (organização, gestão de processos, recursos humanos, capacidade de gerar conhecimento, estabilidade financeira e rendibilidade, entre muitos outros). **Nenhum país/região é competitivo/a em todos os setores**. Pelo contrário, ao serem competitivos em determinados setores específicos, conseguem melhorar a sua produtividade geral, especializando-se apenas em indústrias-chave e importando todos os produtos/serviços produzidos pelas indústrias para as quais as suas vantagens competitivas são menores.

Dentro da perspetiva micro de análise das empresas, existe ainda um nível intermédio que diz respeito ao setor. **Existem setores que tendencialmente são mais competitivos e inovadores e, dentro do mesmo setor, existem empresas mais competitivas e inovadoras do que outras**.

A análise da competitividade ao nível setorial, apresenta-se, frequentemente, como um melhor indicador da saúde económica de um território do que a simples observação da competitividade empresarial. O sucesso de uma única empresa pode estar associado, simplesmente, a fatores que lhe são particulares, os quais são difíceis, se não mesmo impossíveis de replicar. Contudo, **quando a competitividade se estende a múltiplas empresas de um mesmo setor, com a mesma localização geográfica, torna-se claro que a mesma está, pelo menos em parte, associada a condições específicas do próprio território**. O oposto também se aplica. Quando se verifica uma ausência de competitividade setorial, torna-se necessária uma análise que permitirá identificar quais as condicionantes que deverão ser melhoradas ou até mesmo eliminadas. É, portanto, possível afirmar que, apesar de uma empresa altamente produtiva e competitiva se encontrar localizada em determinada região, não significa que esse território seja, automaticamente, competitivo a nível setorial: o sucesso de uma única empresa não implica o sucesso de toda uma indústria ou setor.

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 externos ou macro (i.e., território envolvente)**

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. No entanto, reconhecemos a importância que o território possa ter sobre essa mesma competitividade.

Não tendo encontrado um modelo teórico que estabeleça a ligação entre os níveis macro e micro dos processos de inovação, tentamos compensar metodologicamente com a inclusão da dimensão territorial como preponderante. A dinâmica que terminamos agora de explicar será devidamente refletida na ponderação do índice proposto.

2. O Índice de Competitividade e Inovação Setorial

2.1. Os setores estratégicos do Tâmega e Sousa

O processo de seleção dos setores estratégicos incluídos neste Manual de Competitividade e Inovação do Tâmega e Sousa teve como base três níveis de critérios: 1) impacto sobre a economia local; 2) caráter transacionável internacionalmente; e 3) nível de especialização (Figura 1).

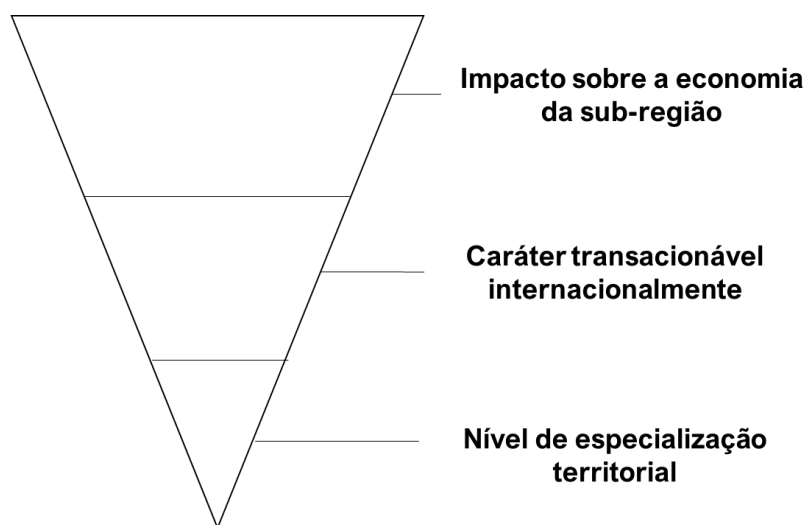


Figura 1 – Critérios de segmentação de setores estratégicos do Tâmega e Sousa

O primeiro nível considera o **impacto setorial sobre a economia da sub-região**, que pode ser avaliado por três indicadores principais: volume de negócios, VAB e número de pessoas ao serviço. Nas Tabelas 7, 8 e 9 podemos encontrar os resultados obtidos. Dada a relevância, para o território, da indústria transformadora e, para efeitos de uma análise mais detalhada, os dados relativos a esta divisão encontram-se desagregados.

| | | Em euros | Em % |
|----|--|-------------------------|----------------|
| | TOTAL | 8.308.127.655,00 | 100,00% |
| 1 | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 3.137.440.702,00 | 37,76% |
| 2 | Indústria do couro e dos produtos do couro | 1.073.408.346,00 | 12,92% |
| 3 | Construção | 1.066.065.795,00 | 12,83% |
| 4 | Indústria do vestuário e têxteis | 552.164.196,00 | 6,65% |
| 5 | Fabrico de mobiliário e de colchões | 428.107.809,00 | 5,15% |
| 6 | Indústria metalomecânica | 227.522.615,00 | 2,74% |
| 7 | Alojamento, restauração e similares | 177.372.971,00 | 2,13% |
| 8 | Transportes e armazenagem | 175.136.516,00 | 2,11% |
| 9 | Atividades administrativas e dos serviços de apoio | 126.823.019,00 | 1,53% |
| 10 | Atividades imobiliárias | 115.856.891,00 | 1,39% |
| 11 | Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 113.026.517,00 | 1,36% |
| 12 | Indústrias alimentares | 111.771.258,00 | 1,35% |
| 13 | Atividades de saúde humana e apoio social | 108.958.918,00 | 1,31% |
| 14 | Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas | 101.578.136,00 | 1,22% |
| 15 | Fabricação de outros produtos minerais não metálicos | 100.894.350,00 | 1,21% |

Tabela 7 – 15 principais setores por volume de negócios, no Tâmega e Sousa, em euros e em share, em 2017

Fonte: INE, 2019

Nota: Dentro da indústria da metalomecânica foram incluídos os seguintes CAEs: 25 - Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos; 28 - Fabricação de máquinas e de equipamentos, n. e.; 29 - Fabricação de veículos automóveis, reboques, semirreboques e componentes para veículos automóveis; 30 - Fabricação de outro equipamento de transporte. Os setores dos têxteis (CAE 14) e vestuário (CAE 15) foram também agregados.

| | | Em euros | Em % |
|----|--|-------------------------|----------------|
| | TOTAL | 2.265.143.957,00 | 100,00% |
| 1 | Construção | 433.719.801,00 | 19,15% |
| 2 | Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 367.283.669,00 | 16,21% |
| 3 | Indústria do couro e dos produtos do couro | 302.716.305,00 | 13,36% |
| 4 | Indústria do vestuário e têxteis | 248.068.565,00 | 10,95% |
| 5 | Fabrico de mobiliário e de colchões | 133.816.148,00 | 5,91% |
| 6 | Indústria metalomecânica | 74.106.348,00 | 3,27% |
| 7 | Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 67.369.914,00 | 2,97% |
| 8 | Alojamento, restauração e similares | 65.000.433,00 | 2,87% |
| 9 | Atividades administrativas e dos serviços de apoio | 56.099.408,00 | 2,48% |
| 10 | Atividades imobiliárias | 51.705.572,00 | 2,28% |
| 11 | Atividades de saúde humana e apoio social | 46.989.247,00 | 2,07% |
| 12 | Fabricação de outros produtos minerais não metálicos | 32.907.163,00 | 1,45% |
| 13 | Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas | 28.283.398,00 | 1,25% |
| 14 | Indústrias alimentares | 26.917.162,00 | 1,19% |
| 15 | Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | 24.657.648,00 | 1,09% |

Tabela 8 - 15 principais setores por VAB, no Tâmega e Sousa, em euros e em share, em 2017

Fonte: INE, 2019

Nota: Dentro da indústria metalomecânica foram incluídos os seguintes CAEs: 25 - Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos; 28 - Fabricação de máquinas e de equipamentos, n. e.; 29 - Fabricação de veículos automóveis, reboques, semirreboques e componentes para veículos automóveis; 30 - Fabricação de outro equipamento de transporte. Os setores dos têxteis (CAE 14) e vestuário (CAE 15) foram também agregados.

| | Em pessoas | Em % |
|--|------------|---------|
| TOTAL | 148.881,00 | 100,00% |
| 1 Construção | 25.745,00 | 17,29% |
| 2 Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 24.741,00 | 16,62% |
| 3 Indústria do couro e dos produtos do couro | 19.306,00 | 12,97% |
| 4 Indústria do vestuário e têxteis | 18.858,00 | 12,67% |
| 5 Fabrico de mobiliário e de colchões | 7.873,00 | 5,29% |
| 6 Alojamento, restauração e similares | 6.283,00 | 4,22% |
| 7 Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | 5.367,00 | 3,60% |
| 8 Atividades administrativas e dos serviços de apoio | 5.205,00 | 3,50% |
| 9 Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 4.846,00 | 3,25% |
| 10 Atividades de saúde humana e apoio social | 4.283,00 | 2,88% |
| 11 Indústria metalomecânica | 3.715,00 | 2,50% |
| 12 Transportes e armazenagem | 2.991,00 | 2,01% |
| 13 Outras atividades de serviços | 2.573,00 | 1,73% |
| 14 Educação | 2.499,00 | 1,68% |
| 15 Indústrias alimentares | 2.021,00 | 1,36% |

Tabela 9 - 15 principais setores por pessoal ao serviço, no Tâmega e Sousa, em 2018
Fonte: INE, 2020

Nota: Dentro da indústria metalomecânica foram incluídos os seguintes CAEs: 25 - Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos; 28 - Fabricação de máquinas e de equipamentos, n. e.; 29 - Fabricação de veículos automóveis, reboques, semirreboques e componentes para veículos automóveis; 30 - Fabricação de outro equipamento de transporte. Os setores dos têxteis (CAE 14) e vestuário (CAE 15) foram também agregados.

Analisando esta informação podemos concluir que existem coincidências entre os 15 principais setores em termos de volume de negócio, valor acrescentado bruto e pessoal ao serviço, destacando-se a Construção, o Comércio por grosso e a retalho e a Indústria do Couro e Produtos do Couro (Calçado).

O segundo nível de critérios para a seleção dos setores estratégicos diz respeito ao seu **caráter transacionável internacional**, filtrando setores cujo produto possa ser vendido nos mercados externos. Este critério pretende selecionar os setores com maior potencial de crescimento futuro, entre os 15 anteriormente selecionados, tendo em conta que numa economia altamente endividada e em contração demográfica, o crescimento terá de passar por um aumento de vendas ao exterior (Alexandre, Cerejeira, Portela, Rodrigues e Costa, 2018). Numa lógica bilateral, a internacionalização “obriga” as empresas a serem mais competitivas e a acelerarem processos de inovação de catching up tecnológico através da formação de pessoas, de uma maior eficiência de processos, da introdução de novos produtos, de técnicas de marketing, entre outros.

A Tabela 10 elenca os cinco principais códigos pautais em termos de exportações, em 2017. Confirmamos que os quatro setores aqui mencionados – Calçado, Têxtil e Vestuário, Mobiliário e Metalomecânica - coincidem com os setores anteriormente mencionados como sendo de maior importância para a economia da sub-região do Tâmega e Sousa. Estes quatro setores cumprem o último nível de critério da **especialização territorial**.

| TOTAL | | 1 705 238 578,00 | 100,00% |
|--------------|--|------------------|---------|
| 1 | Calçado, chapéus e artefactos de uso semelhante, guarda-chuvas, guarda-sóis, bengalas, chicotes e suas partes; penas preparadas e suas obras; flores artificiais; obras de cabelo | 701 367 634,00 | 41,13% |
| 2 | Matérias têxteis e suas obras | 384 909 795,00 | 22,57% |
| 3 | Móveis; mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes; aparelhos de iluminação não especificados nem compreendidos em outros capítulos; anúncios, tabuletas ou cartazes e placas indicadoras, luminosos e artigos semelhantes; construções pré-fabricadas | 273 331 684,00 | 16,03% |
| 4 | Metais comuns e suas obras | 91 577 112,00 | 5,37% |
| 5 | Máquinas e aparelhos, material elétrico, e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação ou de reprodução de imagens e de som em televisão, e suas partes e acessórios | 53 903 641,00 | 3,16% |

Tabela 10 – TOP 5 produtos transacionáveis no Tâmega e Sousa, em euros e em share, em 2017
 Fonte: INE, 2019

Posto isto, e tendo em conta os objetivos do presente estudo, a opção metodológica foi combinar as duas perspetivas, quantitativa e qualitativa, tentando sistematizar a informação, facilitar a sua consulta e comparação pelas empresas e, simultaneamente, fazer o enquadramento e personalização necessários às características de cada setor.

Assim, **como output final pretende-se realizar um Índice de Competitividade e Inovação Setorial (doravante designado por ICIS) para os setores estratégicos da NUTS III Tâmega e Sousa: Mobiliário, Vestuário e Têxtil, Calçado e Metalomecânica.** O ICIS tem os seguintes objetivos:

1. Identificar as dimensões de competitividade onde os setores se superam ou ficam aquém, face a outros setores estratégicos para o território;
2. Estabelecer um ranking geral e por indicador, 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.

Para que o ICIS não constitua um dado sem contexto específico, os seus resultados deverão ser interpretados e devidamente enquadrados com informação qualitativa, obtida a partir de pesquisa bibliográfica.

O ICIS foi calculado a partir de quatro dimensões de competitividade, selecionadas com base na revisão de literatura, e tendo em conta os objetivos enunciados para o trabalho. São elas: Performance; Orientação internacional; Inovação e Valor; e Território. Cada uma destas dimensões é composta por um conjunto de indicadores estatísticos, com diferentes ponderações, como detalharemos mais à frente.

Para a definição dos indicadores que compõem o ICIS foram utilizados, sempre que possível, os seguintes critérios:

1. **Existência e disponibilidade** de dados passíveis de serem detalhados ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa (critério geográfico) e do CAE (critério setorial). A carência de disponibilidade destes dados nas principais fontes de informação estatística constitui um dos principais entraves à realização do presente estudo.
2. **Pertinência e diferenciação.** Os indicadores devem ser selecionados para responder a uma questão concreta, pertinente para o objetivo final. Além disto, os indicadores têm de ser facilmente diferenciáveis entre si, evitando sobreposição e desvirtuação do modelo.
3. **Recorrência e neutralidade.** A seleção de indicadores que possam ser facilmente atualizados, permite a sua monitorização ao longo dos anos e avaliação da qualidade das estratégias de competitividade. Por outro lado, os indicadores devem ser neutros e estar **acima de qualquer setor.**

2.2. Dimensões da competitividade setorial e os seus indicadores

Para a construção do ICIS e, tendo em conta a revisão de literatura realizada, foram assumidas **quatro dimensões de competitividade**, transversais a todos os setores de atividade económica (Figura 2):

- a. Performance.** Desempenho do setor em termos de produtividade, qualidade do capital humano e solidez financeira.
- b. Orientação internacional.** Grau de integração do setor nos mercados internacionais;
- c. Inovação e valor.** Capacidade de o setor inovar e investir em processos de criação de valor acrescentado. A absorção deste valor acrescentado é um dos pontos mais críticos.
- d. Território.** Forma como a situação territorial pode estimular a competitividade dos setores de especialização, por exemplo, através da existência de clusters ou efeitos de spillover.

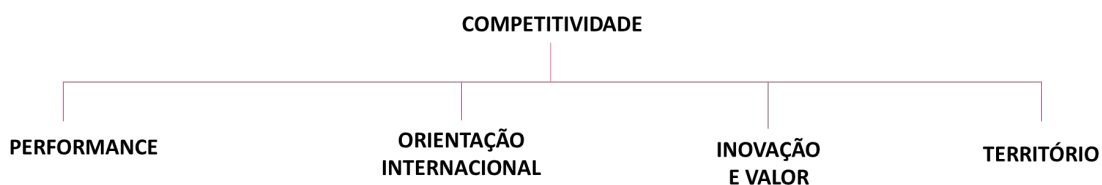


Figura 2 - Dimensões da competitividade setorial do Tâmega e Sousa

Analisaremos, nos próximos pontos, o detalhe de cada dimensão, repartindo-as em sub-dimensões de competitividade e nos indicadores que as compõem.

2.2.1. Performance

A dimensão A. Performance encontra-se dividida em três sub-dimensões: **Produtividade, Pessoas e Solidez financeira**, que passaremos agora a detalhar.

A Produtividade é frequentemente considerada a maior impulsionadora da competitividade empresarial (Ketels, 2016). É usual assumir-se que uma empresa alcança a vantagem competitiva, em grande parte, graças à sua superioridade produtiva. De acordo com o Global Competitiveness Report (2018) do World Economic Forum, a produtividade determina a capacidade de crescimento sustentado da economia, sendo uma condição de base para o aumento do nível de vida e bem-estar da população de um país/região.

Numa perspetiva microeconómica, entende-se que a produtividade das empresas corresponde ao rácio de bens produzidos (outputs) sobre os fatores utilizados para os produzir (inputs) (Teixeira Sousa, 2012). **Quanto mais produtivas as empresas forem, maior será a sua capacidade de competir, não só com outras empresas do seu próprio país, mas também no mercado internacional** (Heim, 2017). A produtividade possui igualmente um carácter dual. Para além de uma condicionante pode ser também um resultado, ou seja, apresenta-se como um meio para atingir um fim (i.e., a competitividade), mas também como um objetivo apenas alcançado caso a empresa se revele competitiva (Bladinières, 2017). Assim, “as empresas mais expostas à concorrência internacional são normalmente mais produtivas e os indicadores de competitividade podem, também eles, contribuir para um diagnóstico mais informado da produtividade” (Conselho para a Produtividade, 2019, pp. 5).

A produtividade aparente do trabalho (ou de forma simplificada, a produtividade do trabalho) é um dos indicadores mais interessantes de serem analisados. Os trabalhadores portugueses são muitas vezes “acusados” de serem pouco produtivos, mas, na verdade, quando emigram têm geralmente bons resultados no que toca a avaliação do seu desempenho (AEP, 2010). Por isso, o problema pode não ser necessariamente a pouca produtividade, mas sim a capacidade das empresas de estimularem e absorverem a capacidade produtiva dos portugueses.

As **Pessoas** constituem a segunda sub-dimensão da Performance e uma das principais áreas analisadas em diferentes índices, tanto para casos de competitividade nacional, como regional e até mesmo empresarial. Esta sub-dimensão, amplamente reconhecida pela literatura como sendo um fator decisivo para a produtividade das empresas, tem assumido uma posição central nos múltiplos modelos de análise da competitividade (Ketels, 2016). Num dos mais conhecidos índices de competitividade, criado pelo World Economic Forum, posiciona-se como um dos pilares estruturais. Para Bladinières (2017), o capital humano é considerado como um ativo para o desenvolvimento do potencial de uma empresa, a qual beneficia quando dispõe de recursos competentes e qualificados, enquanto que Clark e Guy (1998) posicionam esta sub-dimensão como uma das que mais influencia a capacidade da empresa em

atingir e manter uma posição lucrativa. **A existência de capital humano, altamente experiente e qualificado, ganha uma importância redobrada na atual economia do conhecimento, sendo fulcral não só à competitividade de uma empresa, mas também ao nível de prosperidade de uma região** (Ketels, 2016).

É igualmente possível interligar esta dimensão com uma das principais considerações da competitividade territorial: a sua sustentabilidade. Para Silva (2005) é necessário que se trate de um processo compatível com as expectativas dos cidadãos, resultando no aumento do bem-estar e qualidade de vida. Assume, desta forma, um carácter de relevância o estudo do impacto social que cada uma das atividades económicas em análise tem na sociedade portuguesa, em particular no que concerne o emprego da sua população.

A análise da **Solidez Financeira** de uma empresa é de vital interesse tanto para stakeholders como para shareholders. De facto, **o grau de Solidez Financeira que uma empresa apresenta afeta diretamente a sua capacidade de crescimento ao longo do tempo**, assim como a perceção que a envolvente (concorrentes, clientes e outros agentes económicos) tem sobre as suas perspetivas futuras e saúde financeira.

No entanto, não existe uma métrica definida que permita calcular este valor, sendo necessário proceder a uma análise de vários indicadores que abrangem várias dimensões da empresa e tendo em conta a envolvente em que se encontra inserida. Os valores que os indicadores que uma empresa “financeiramente saudável” apresenta são bastante diferentes dos de uma empresa “em dificuldade” (Altman, 1968). De facto, segundo Bei e Wijerwardana (2012), a Solidez Financeira de uma empresa pode ser analisada através da sua rendibilidade, liquidez e “saúde estrutural”, sendo que uma empresa “em dificuldade” irá apresentar valores bastante irregulares quando comparados com uma empresa em situação “financeiramente saudável”.

De modo a se analisar o grau de Solidez Financeira, foram tidos em conta três indicadores: **EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), **Rendibilidade de Capitais Próprios e Autonomia Financeira**. O primeiro indicador permite averiguar o montante que uma empresa gera tendo por base apenas as suas atividades operacionais, o segundo indicador irá permitir mostrar a rendibilidade dos recursos investidos pelos sócios/acionistas da empresa e o terceiro indicador mostra a percentagem de ativos da empresa que se encontra financiada por capitais próprios.

Segundo Beckert (2019), os indicadores que permitem avaliar a Solidez Financeira de uma empresa consistem em liquidez (capacidade de utilizar os seus recursos para fazer face aos seus compromissos de curto-prazo), solvência (capacidade de fazer face a pagamentos relacionados com a sua dívida a longo prazo) e rendibilidade (capacidade de gerar lucro/rendimentos líquidos positivos). É possível, deste modo, encontrar paralelismos entre os indicadores tidos em conta para esta análise com os avançados por Beckert (2019) e por Bei e Wijerwardana (2012) sendo os primeiros relevantes para avaliar a Solidez Financeira das empresas alvo deste estudo.

Para avaliar a **Performance** dos setores do Tâmega e Sousa, nas várias sub-dimensões, seleccionámos os indicadores contidos na Tabela 11.

| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | SIGNIFICADO |
|--------------------------------|---|--|
| A.1. PRODUTIVIDADE | A.1.1. Participação sobre o Valor Acrescentado Bruto setorial | O VAB é a riqueza gerada na produção, descontando o valor dos bens e serviços consumidos para a obter, tais como as matérias-primas. Neste indicador pretendemos avaliar o peso do VAB setorial no Tâmega e Sousa face ao VAB setorial do país, percebendo a <i>performance</i> e importância do território. Este indicador é diferente do indicador “C.2.2. Criação de valor regional”, que pretende avaliar o impacto do setor para o VAB total da região. |
| | A.1.2. Produtividade aparente do trabalho | A produtividade aparente do trabalho é a riqueza que se obtém na produção de bens ou serviços por trabalhador. É frequente simplificar a expressão, referindo-a como produtividade do trabalho ou, simplesmente, produtividade. |
| | A.1.3. Excedente bruto de exploração (EBE) | O excedente bruto de exploração (EBE) é quanto resta, ou não, da riqueza gerada pela produção, depois de pagar a mão de obra e os impostos devidos. |
| A.2. PESSOAS | A.2.1. Gasto médio por trabalhador | Total das remunerações, em dinheiro ou em espécie, a pagar, em média, por cada trabalhador do setor como retribuição pelo trabalho prestado por estes últimos no período de referência. |
| | A.2.2. Pessoal com formação superior | Percentagem de pessoal com formação superior. |
| | A.2.3. Média de horas de formação por trabalhador | Permite saber quantas horas de formação foram investidas, em média, em cada trabalhador, em determinado setor. |
| | A.2.4. Média de encargos de formação por trabalhador | Constitui qual o valor de investimento em formação, em média, por trabalhador, em determinado setor. |
| A.3. SOLIDEZ FINANCEIRA | A.3.1. EBITDA | O EBITDA é mais preciso para medir a produtividade e a eficiência do negócio do que o seu resultado final. Por exemplo, ao comparar a evolução desse indicador, um analista consegue saber se uma empresa se tornou mais eficiente de um ano para o outro, sem a influência de fatores externos. |
| | A.3.2. Rendibilidade de capitais próprios | Os rácios de rentabilidade relacionam os lucros da empresa com o seu património. |
| | A.3.3. Autonomia financeira (%) | O rácio de autonomia financeira é a percentagem de ativos da empresa que está a ser financiada por capitais próprios. É um dos indicadores mais relevantes quando se analisa o endividamento de uma empresa. |

Tabela 11 - Indicadores em análise na Dimensão A. Performance

Fonte: Pordata, 2019

2.2.2. Orientação internacional

A segunda dimensão de competitividade do presente estudo é a **Orientação Internacional** das empresas, que tenta avaliar o grau de abertura setorial ao mercado internacional. **A longo prazo, a competitividade setorial apenas é sustentável se contemplar um contexto internacional**, pois permite às empresas aumentar o seu volume de negócios, muito para além do que lhes é possível apenas com a procura doméstica (Weingärtner, 2017).

No caso de países de dimensão reduzida, esta afirmação assume uma importância redobrada, possibilitando às empresas ultrapassar os constrangimentos associados ao exíguo mercado interno podendo, desta forma, aspirar a atingir o seu potencial máximo (Liargovas e Konstantinos, 2007).

A performance no mercado internacional e a capacidade para igualar ou superar qualquer grande empresa mundial, no que concerne o custo e qualidade dos serviços proporcionados, são considerados importantes fatores na análise da competitividade de uma empresa. Para Ketels (2016), **os bons resultados de uma empresa em indicadores como a atração de capital estrangeiro ou exportações, os quais indiciam uma forte orientação internacional, demonstram uma maior capacidade para transformar a sua competitividade em prosperidade.**

A integração internacional das empresas e dos setores pode ser avaliada de duas formas. A primeira é a sua **intensidade exportadora**, isto é, de forma simples, a sua capacidade de vender os seus produtos (bens e serviços) nos mercados internacionais. Através da avaliação desta dimensão conseguimos verificar a capacidade da empresa para vender os seus produtos no mercado internacional, frequentemente mais competitivo, no qual não usufrui das vantagens associadas ao reconhecimento da marca e onde enfrenta a concorrência de empresas de outros países (Bladinières, 2017).

A segunda forma é a sua **capacidade de atrair investimento estrangeiro**. Como referem Alexandre et al. (2018, pp. 22), “a atração de capital estrangeiro, isto é, Investimento Direto Estrangeiro (IDE), reflete, por um lado, as condições de competitividade de uma economia e, por outro, afeta a sua competitividade futura.” A capacidade de atração de investimento estrangeiro permanece muito diferenciada entre as sub-regiões: o Tâmega e Sousa é a NUTS III com o terceiro pior resultado no VAB em empresas com capital estrangeiro. **A competição por IDE ao nível regional tem levado várias cidades a criarem as suas próprias agências de investimento local.**

Assim, para avaliar a orientação internacional das atividades económicas estratégicas no Tâmega e Sousa foram identificados os indicadores que constam da Tabela 12.

| DIMENSÃO | INDICADOR | SIGNIFICADO |
|------------------------------------|---|--|
| B. ORIENTAÇÃO INTERNACIONAL | B.1.1. Intensidade exportadora | A intensidade exportadora indica a percentagem da produção de um bem ou de um serviço que é vendida ao exterior. |
| | B.1.2. Percentagem de empresas com participação estrangeira | Avalia o número de empresas com participação estrangeira sobre o total de empresas existentes em determinado setor. |
| | B.1.3. Grau de abertura ao exterior | O grau de abertura é um indicador de internacionalização que compara o conjunto das exportações e das importações com o valor acrescentado bruto gerado na produção. Quanto mais alta é a percentagem obtida por um produto, setor ou território, maior é o seu grau de abertura ao mercado externo. |

Tabela 12 - Indicadores em análise na dimensão B. Orientação Internacional

2.2.3. Inovação e Valor

Seguidamente encontramos a dimensão de competitividade **Inovação e Valor**, dois dos principais estímulos ao potencial competitivo de uma empresa. Como referimos anteriormente, o presente trabalho tem a teoria Schumpeteriana como inspiradora, na medida em que assume que a competitividade se induz, fundamentalmente, pela inovação.

Para Porter (1989), **a Inovação é a maior condicionante à competitividade, com a criação e assimilação de conhecimento a assumirem um papel de destaque cada vez mais importante para as empresas.** “Ser inovador” entrou no léxico da estratégia das empresas e passou a ser considerado como critério de diferenciação entre elas. No entanto, permanece um conceito difuso, existindo uma grande multiplicidade de definições na literatura especializada. A dificuldade em definir um conceito é, normalmente, proporcional à sua complexidade e aos fatores que o determinam. Sarkar (2014, pp. 171) conclui que cada investigador explicará a inovação a partir da sua própria perspetiva, considerando os aspetos que considera serem mais importantes, e arrisca a seguinte definição: “Inovação é a conjugação de vários elementos: é necessário ter uma ideia, perceber as oportunidades, escolher a melhor alternativa, aplicar a ideia e fazer com que tenha sucesso no mercado, evitando que se mantenha na condição de invenção”.

Apesar de considerar que as empresas utilizam diferentes estratégias para atingir o topo, o percurso é fundamentalmente o mesmo, feito através da inovação, seja de produto, de processo, organizacional e de marketing. Segundo o Inquérito Comunitário à Inovação (Gama e Fernandes, 2008) de 2018, 66,8% das empresas em Portugal

desenvolveram algum tipo de atividades de inovação entre 2014 e 2016 (DGEEC, 2018). Quando nos cingimos à inovação de produto e/ou processo esta percentagem cai para 58,4%. Apenas 32,4% das empresas introduziram inovações organizacionais e 37,2% introduziram inovações de marketing.

Para ser considerada como inovadora, é suficiente que uma empresa introduza uma inovação para si, mesmo que não seja uma inovação para os restantes players do setor. No entanto, **quando uma empresa investe na introdução de um produto novo para o mercado, está a apostar na diferenciação e diversificação, “descolando” da concorrência** e afastando-se da competição baseada somente em critérios como o preço². Já quando se foca na inovação dos seus processos, a empresa pode conseguir entregar ao cliente um produto de elevada qualidade, a preços mais apelativos (Rammer, 2017), muitas vezes graças a uma maior eficiência.

² Para mais detalhe sobre os níveis de inovação, consultar o trabalho de Ansoff (1957), sistematizado na sua grelha de expansão produto/mercado.

Na perspetiva setorial não podemos “tomar o todo pela parte” e, se apenas um pequeno grupo de empresas for inovadora, não podemos assumir automaticamente que o setor também o é. Contudo, **os pequenos exemplos de inovação podem despoletar uma maior competitividade intrasetorial, obrigando os outros players a investir em inovação**, sob pena de ficarem para trás. Como em todas as restantes dimensões de competitividade, também na “Inovação e Valor” é assumida uma média para o setor na construção do ICIS.

Já no que respeita ao **Valor**, pretendemos analisar não só a capacidade de as empresas o criarem, mas também de o reterem, traduzido na capacidade de um setor absorver o valor criado e multiplicar os efeitos positivos.

Tal como anteriormente mencionado, Porter (1989) considera que a **vantagem competitiva é assegurada, em grande parte, pela existência de fatores altamente especializados e inovadores, que além de conferirem um elevado valor à empresa, são de difícil réplica pelos seus concorrentes**. Ao absorver o valor criado por estes fatores, apelidados por Porter (1989) como avançados, uma empresa consegue distinguir-se da sua concorrência, tornando-se mais competitiva. Um exemplo claro são as instituições de I&D, capazes de criar e continuamente aperfeiçoar técnicas produtivas, indispensáveis ao crescimento das empresas. Uma empresa dinâmica e próxima destas instituições, que seja capaz de viabilizar a relação, através do desenvolvimento e consequente aplicação de soluções que façam face às suas desvantagens competitivas, está posicionada para se tornar mais competitiva, face às restantes.

Contudo, como refere a AEP (2010), este constitui um dos maiores desafios da economia portuguesa e do seu tecido empresarial em termos de competitividade, o que exige, da nossa parte, um momento de reflexão. Como exemplo, **continuam a existir em Portugal casos de empresas com capital humano qualificado e que investem em processos de inovação que não veem estas vantagens estratégicas serem refletidas na sua produtividade, volume de negócios ou VAB**. Quando uma empresa percorre a checklist de boas práticas inovadoras e mesmo assim não consegue absorver valor, o que pode estar a falhar? A resposta não é simples.

Para além das dimensões mencionadas, considerou-se igualmente necessário fazer

referência à sobrevivência das empresas. Clark e Guy (1998) colocam a sobrevivência como um dos dois indicadores máximos de competitividade e Bladinières (2017) afirma que, apesar de não assegurar a competitividade futura, consegue mostrar a resiliência da empresa até ao momento. Para garantir a sua sobrevivência, uma empresa precisa de ser competitiva, assegurando que os seus resultados apresentam uma melhoria contínua. Optou-se, desta forma, por adicionar o indicador “taxa de sobrevivência das empresas nascidas dois anos antes” aos previamente referidos.

Nesta dimensão, os indicadores analisados foram os que constam na Tabela 13.

| SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | SIGNIFICADO |
|----------------------|---|---|
| C.1. INOVAÇÃO | C.1.1. Formação bruta de capital fixo (valor médio) | A formação bruta de capital fixo (FBCF) inclui o investimento em edifícios e construções, em animais e árvores, em <i>software</i> informático e bases de dados, em maquinaria e outros equipamentos utilizados por mais de um ano na produção de bens e serviços. As habitações compradas pelas famílias também são classificadas como formação bruta de capital fixo. |
| | C.1.2. Peso do investimento no volume de negócios | Relação entre o investimento (formação bruta de capital fixo) e o volume de negócios da atividade económica em análise. Através do cálculo deste indicador pretende-se aferir a intensidade tecnológica setorial. |
| | C.1.3. Percentagem de empresas com atividades de inovação | Inclui as seguintes atividades de inovação (produto; processo; atividades de inovação abandonadas ou incompletas; organizacional; e de <i>marketing</i>) |
| | C.1.4. Despesa com atividades de inovação em percentagem do VN | Investimento efetuado nas empresas com destino a atividades de inovação em percentagem do VN |
| | C.1.5. Percentagem de volume de negócios resultante da introdução de atividades de inovação | Parte do volume de negócios da empresa que derivou da introdução de atividades de inovação |
| C.2. VALOR | C.2.1. Intensidade de criação de valor (VAB/VN) | Permite analisar a capacidade dos setores adicionarem valor aos bens e/ou serviços produzidos, num contexto de elevada especialização produtiva. |
| | C.2.2 Valor do setor para o território | Permite avaliar a proporção de Valor Acrescentado Bruto criado por empresas de um determinado setor para o total do VAB do território. |
| | C.2.3. Existência de centros de investigação setorial | Existência, ou não, de centros de investigação especializados de cada setor. |
| | C.2.4. Deslocalização de empresas | Empresas que abandonaram o território num período de tempo, subtraindo as perdas/ganhos líquidos naturais (constituições-dissoluções). Mede a capacidade de reter valor no território. |
| | C.2.5. Taxa de sobrevivência das empresas | Percentagem de empresas sobreviventes que nasceram dois anos antes. |

Tabela 13 - Indicadores em análise na Dimensão C. Inovação e Valor

2.2.4. Território

O Território é a última dimensão de competitividade estudada, que pretende entender a forma como as dinâmicas locais podem afetar positiva ou negativamente a competitividade das empresas instaladas. Numa análise prévia, podemos desde já admitir a existência de externalidades positivas para as empresas que estão integradas num ecossistema territorial inovador e competitivo. **Mas se as regiões não são inovadoras, podem as empresas nela instaladas pretender ser?**

A geoeconomia (ou geopolítica económica) é um assunto cada vez mais abordado pela literatura e explora a forma como o espaço influencia e pode ser potenciado pelas empresas. Numa transposição para a literatura económica, Porter (1989) releva **a importância que o ambiente envolvente pode ter no desenvolvimento das vantagens competitivas de uma empresa**, quer pela facilidade de circulação de informação e conhecimento, que incentivam à melhoria de produtos e processos, quer pelas pressões impostas à constante inovação das empresas. Acrescenta ainda que **as empresas que se encontram rodeadas por fortes concorrentes, clientes exigentes e fornecedores rigorosos, beneficiam de um ambiente estimulante, o qual as torna mais competitivas e preparadas** a enfrentar as maiores empresas mundiais. Fundamentalmente, o sucesso de uma região em determinados setores de atividade está associado ao ambiente dinâmico que propicia às empresas instaladas.

Autores como Schoenberger (2003, pp. 322) corroboram esta relação intrínseca entre espaço e players empresariais, ao afirmar que “a Terra não é meramente uma superfície natural na qual levamos a cabo as nossas vidas sociais e económicas”, mas sim “um background necessário” sobre o qual o Homem interfere e age, não sendo absolutamente determinado por ele. Desta forma, é justificada a ação das empresas que decidem partir para a internacionalização. Estas não estão condicionadas a estarem “encerradas” no seu espaço natural, o país de origem, e posicionam-se internacionalmente em localizações onde através da interação com o espaço, têm a possibilidade de retirar maiores proveitos.

O quadro de desenvolvimento económico atual da União Europeia assenta em políticas de base territorial que visam promover a competitividade a partir do incremento da capacidade de inovação socioeconómica (Marques, Santos, Ribeiro e Ferreira, 2019). **Como as regiões não podem ser competitivas em todas as áreas de conhecimento, de inovação e de tecnologia, é necessária a priorização e concentração de recursos em certos domínios atendendo às capacidades existentes na região.** A especialização inteligente parece dotar os setores de determinadas vantagens competitivas para operar, criar e internalizar valor e conhecimento desde a existência de know how qualificado e especializado, aos spillovers positivos com origem em clusters até aos recursos naturais e físicos.

Assim, e como refere a Estratégia Regional de Especialização Inteligente da Região Norte (Norte 2020) “a especialização inteligente envolve o matching de conhecimento e de capital humano acumulado com a estrutura económica das regiões e uma análise do potencial de construção de vantagens competitivas que respondam à evolução da procura internacional” (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, 2014). **O Tâmega e Sousa é uma das sub-regiões portuguesas**

com uma estrutura produtiva mais especializada em relação à economia nacional (Alexandre et al., 2018).

Autores como Tolda (2011) alertam para as fragilidades de uma região fortemente concentrada num determinado setor. Segundo ele, **no caso de extrema dependência monosssetorial de uma região, tenderá a existir um maior nível de inércia e bloqueios à criação de conhecimento**. Isto não significa que não exista uma progressão tecnológica global, mas que há uma maior dificuldade em diversificar o know how e aumentar o nível de I&D, pois não há tanta exposição à concorrência. Tolda admite que os espaços produtivos diversificados tendem a apresentar um potencial mais elevado de desenvolvimento tecnológico e, sobretudo, de I&D.

Assim, podemos concluir que a existência de **setores predominantes** pode ser considerada como:

- 1) **Especialização:** quando se observa a formação de um conjunto de competências produtivas especializadas e geradoras de um elevado potencial inovador;
- 2) **Dependência produtiva:** em que a região fica “prisioneira” de um determinado setor e pouco aberta à competitividade e inovação.

Podemos assumir que **as diferenças de especialização das regiões e sub-regiões resultam “em ciclos económicos regionais assíncronos, criando a necessidade de políticas específicas que permitam às regiões proteger-se de choques, bem como desenvolver e implementar estratégias de crescimento próprias”** (Alexandre et al., 2018, pp. 33). Assim, o território também pode afetar a competitividade das empresas que aí se localizam através de estratégias de desenvolvimento regional e sub-regional que promovam a sua resiliência. Como demonstrado pelo estudo de Alexandre et al. (2018), **uma maior autonomia das regiões em termos de receitas próprias e políticas tem um efeito positivo e significativo no crescimento económico**.

Por fim, as sub-regiões devem também ter um papel a dizer na educação e qualificação da sua mão de obra, devendo os municípios investir numa maior capacidade de influenciar a qualidade do ensino (Alexandre et al., 2018). Este é um fator crítico, principalmente em territórios como o Tâmega e Sousa, que constitui a sub-região do país com as taxas de trabalhadores e gestores diplomados mais baixas do nosso país, respetivamente, 8,8% e 21%.

Nesta dimensão analisámos os indicadores referidos na Tabela 14.

| DIMENSÃO | INDICADOR | SIGNIFICADO |
|---|--|--|
| D.1. Dimensão micro | D.1.1 Quociente de localização | O Quociente de localização compara a importância relativa de um setor em determinada unidade territorial em comparação com a região de referência (Portugal). |
| | D.2. Sincronização de crescimento | Correlação entre a taxa de crescimento das NUTS III e a taxa de crescimento da economia nacional (subtraindo o PIB da sub-região ao PIB nacional). Medida de sincronização de cada sub-região com o resto do país. |
| D. TERRITÓRIO D.2. Dimensão macro | D.2.1. Índice de industrialização | Os valores superiores a 1 indicam que, para uma determinada unidade, existe uma maior importância do emprego industrial comparativamente à correspondente relação populacional. |
| | D.2.2. Índice global de inovação | Expressa a relação entre o peso desse espaço no investimento industrial nacional e o peso dessa sub-região no emprego industrial total. |
| | D.2.3. Potencial de desenvolvimento tecnológico global | Expressa a relação entre o peso desse espaço no investimento industrial nacional e o peso dessa sub-região no emprego industrial total. |

Tabela 14 - Indicadores em análise na Dimensão D. Território

Fonte: Alexandre et al., 2018, INE (2017 e 2019), Pordata, 2019

A Tabela 15 resume o conjunto dos indicadores que compõem o ICIS.

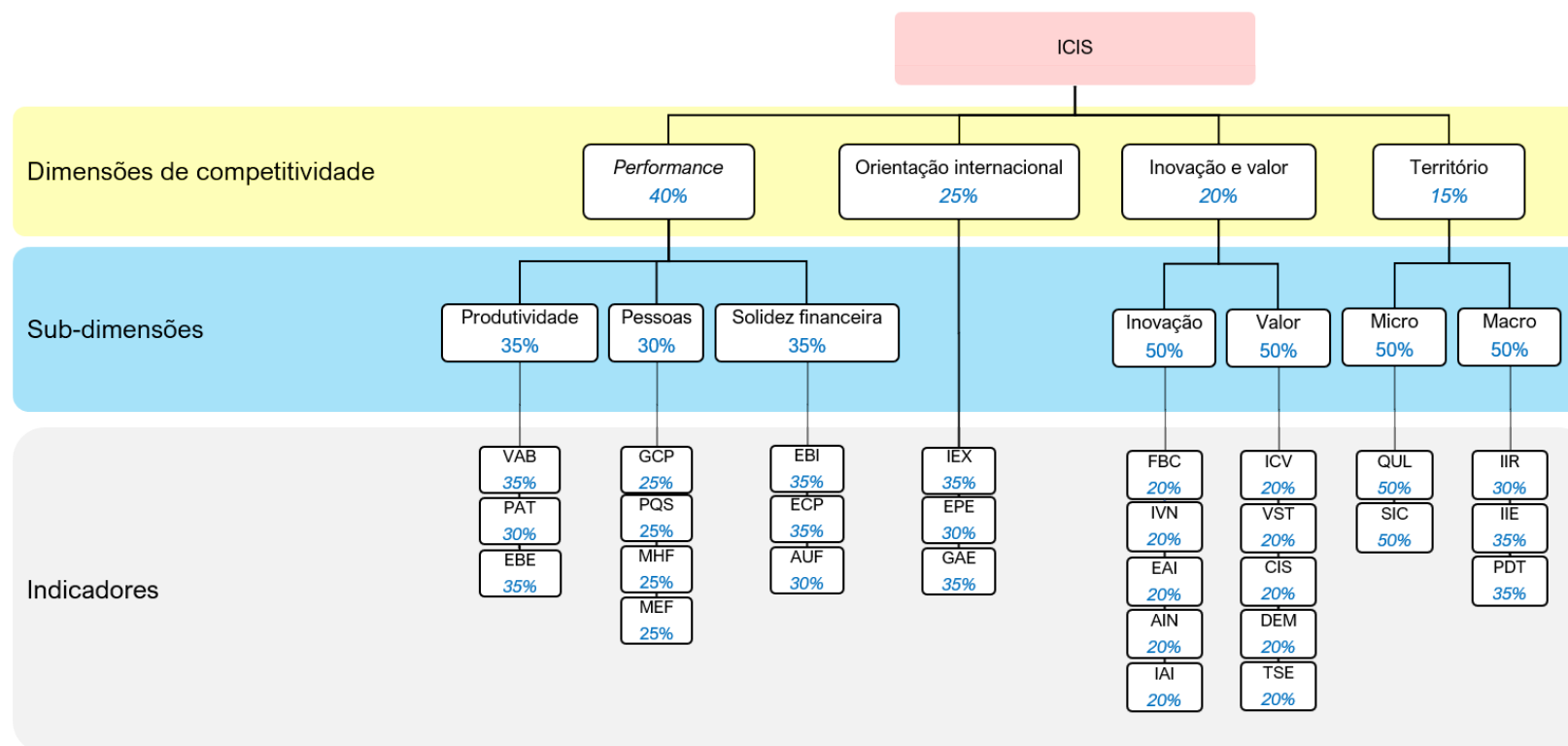
Tabela 15 - ICIS: Indicadores em análise.

| DIMENSÃO | SUB-DIMENSÃO | INDICADOR | SIGLA | |
|----------------------------|------------------------------------|---|---|------------|
| A. Performance | A.1. Produtividade | A.1.1. Participação sobre o Valor Acrescentado Bruto setorial | <i>VAB</i> | |
| | | A.1.2. Produtividade aparente do trabalho | <i>PAT</i> | |
| | | A.1.3. Excedente bruto de exploração | <i>EBE</i> | |
| | A.2. Pessoas | A.2.1. Gastos com o pessoal | <i>GCP</i> | |
| | | A.2.2. Percentagem de pessoal qualificado ao serviço | <i>PQS</i> | |
| | | A.2.3. Média de horas de formação | <i>MHF</i> | |
| | | A.2.4. Média de encargos de formação por trabalhador | <i>MEF</i> | |
| | A.3. Solidez financeira | A.3.1. EBIDTA | <i>EBI</i> | |
| | | A.3.2. Rendibilidade de capitais próprios | <i>RCP</i> | |
| | | A.3.3. Autonomia financeira (%) | <i>AUF</i> | |
| | B. Orientação internacional | -- | B.1.1. Intensidade exportadora | <i>IEX</i> |
| | | -- | B.1.2. Percentagem de empresas com participação estrangeira | <i>EPE</i> |
| -- | | B.1.3. Grau de abertura ao exterior | <i>GAE</i> | |
| C. Inovação e valor | C.1. Inovação | C.1.1. Formação bruta de capital fixo | <i>FBC</i> | |
| | | C.1.2. Peso do investimento no volume de negócios | <i>IVN</i> | |
| | | C.1.3. Percentagem de empresas com atividades de inovação | <i>EAI</i> | |
| | | C.1.4. Despesa com atividades de inovação | <i>AIN</i> | |
| | | C.1.5. Percentagem de VN resultante da introdução de atividades de inovação | <i>IAI</i> | |
| | C.2. Valor | C.2.1. Intensidade de criação de valor | <i>ICV</i> | |
| | | C.2.2. Valor do setor para o território | <i>VST</i> | |
| | | C.2.3. Existência de centros de investigação setorial | <i>CIS</i> | |
| | | C.2.4. Deslocalização de empresas | <i>DEM</i> | |
| | | C.2.4. Taxa de sobrevivência das empresas | <i>TSE</i> | |
| D. Território | D.1. Dimensão micro | D.1.1. Quociente de localização | <i>QUL</i> | |
| | | D.1.2. Sincronização de crescimento | <i>SIC</i> | |
| | D.2. Dimensão macro | D.2.1. Índice de industrialização | <i>IIR</i> | |
| | | D.2.2. Índice global de inovação | <i>IIE</i> | |
| | | D.2.3. Potencial de desenvolvimento tecnológico global | <i>PDT</i> | |

Tabela 15 - ICIS: Indicadores em análise

2.3. Fórmula de Cálculo

A Figura 3 contempla as ponderações dos vários indicadores e dimensões que compõem o ICIS.



Para a pontuação dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa de acordo com o índice de competitividade e inovação, foram identificadas quatro dimensões de competitividade: A. Performance, B. Orientação internacional, C. Inovação e Valor e D. Território. A estas dimensões foram atribuídas ponderações, como podemos ver na fórmula abaixo.

$$\text{ICIS} = (\text{A} \times 0,40) + (\text{B} \times 0,25) + (\text{C} \times 0,20) + (\text{D} \times 0,15)$$

A pontuação de cada dimensão de competitividade foi obtida a partir dos resultados obtidos nas respetivas sub-dimensões, à exceção da dimensão B. Orientação Internacional onde a pontuação decorre diretamente dos indicadores. Por sua vez, as sub-dimensões de competitividade são alimentadas por 28 indicadores, de acordo com os cálculos abaixo descritos.

$$\text{Dimensão A. Performance} = (\text{A.1.} \times 0,35) + (\text{A.2.} \times 0,30) + (\text{A.3.} \times 0,35)$$

Onde:

$$\text{Sub-dimensão "A.1. Produtividade"} = (\text{VAB} \times 0,35) + (\text{PAT} \times 0,30) + (\text{EBE} \times 0,35)$$

$$\text{Sub-dimensão "A.2. Pessoas"} = (\text{GCP} \times 0,25) + (\text{PQS} \times 0,25) + (\text{MHF} \times 0,25) + (\text{MEF} \times 0,25)$$

$$\text{Sub-dimensões "A.3. Solidez financeira"} = (\text{EBI} \times 0,35) + (\text{ECP} \times 0,35) + (\text{AUF} \times 0,30)$$

$$\text{Dimensão B. Orientação internacional} = (\text{IEX} \times 0,35) + (\text{EPE} \times 0,30) + (\text{AUF} \times 0,35)$$

$$\text{Dimensão C. Inovação e valor} = (\text{C.1.} \times 0,50) + (\text{C.2.} \times 0,50)$$

Onde:

$$\text{Sub-dimensão "C.1. Inovação"} = (\text{FBC} \times 0,20) + (\text{IVN} \times 0,20) + (\text{EAI} \times 0,20) + (\text{IAI} \times 0,20)$$

$$\text{Sub-dimensão "C.2. Valor"} = (\text{ICV} \times 0,20) + (\text{VST} \times 0,20) + (\text{CIS} \times 0,20) + (\text{TSE} \times 0,20)$$

$$\text{Dimensão D. Território} = (\text{D.1.} \times 0,5) + (\text{D.2.} \times 0,5)$$

Onde:

$$\text{Sub-dimensão "D.1. Micro"} = (\text{QUL} \times 0,50) + (\text{SIC} \times 0,5)$$

$$\text{Sub-dimensão "D.2. Macro"} = (\text{IIR} \times 0,30) + (\text{IIE} \times 0,35) + (\text{PDT} \times 0,35)$$

2.4. Fontes

2.4.1. Fontes estatísticas

As fontes utilizadas dividiram-se em dois grupos: quantitativas e qualitativas. Nas fontes quantitativas recorreremos a: 1) fontes estatísticas primárias, de carácter geral, com informação agregada relativa a todo o setor, qualificado por CAE e NUTS III, como é o caso do INE, do Pordata, da Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência e do Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social ; 2) fontes primárias específicas, como é o caso da Plataforma Sabi,

com informação relativa a uma amostra de empresas, qualificadas por CAE-Rev. 3 e NUTS III, que ultrapassa os 45% do total das empresas existentes para os setores estratégicos do Tâmega e Sousa³.

³ A amostra das empresas disponível na Sabi, que possibilitou a obtenção de informação específica sobre os setores, no Tâmega e Sousa, revelou-se bastante interessante: para o Calçado (61,9% do total das empresas), Metalomecânica (60,7%), Mobiliário (47,6%), Têxtil e Vestuário (51%).

O detalhe dos artigos, livros e documentos consultados encontra-se na lista de bibliográfica no final do presente documento.

2.5. Forças e Fraquezas

O presente **Manual de Competitividade e Inovação do Tâmega e Sousa** é de alguma forma inovador. Da pesquisa realizada verificamos não existir, à data, nenhum estudo que tenha sido realizado e que aborde as questões de competitividade dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa de forma sistematizada e comparativa, a partir da construção de um índice composto como é o caso do ICIS.

A construção do ICIS apresenta as forças e fraquezas enumeradas na Tabela 16.

| Forças | Fraquezas |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a sintetizar uma realidade complexa e multidimensional, com o objetivo de apoiar os decisores; • É mais fácil de interpretar do que uma bateria de indicadores diferentes; • Permitem monitorizar o progresso dos indicadores intermédios ao longo do tempo; • Permite comparar dimensões complexas de forma eficaz. | <ul style="list-style-type: none"> • Se não for devidamente construído pode levar a conclusões erradas; • Se não for devidamente enquadrado com outro tipo de informação pode levar a conclusões muito simplistas; • A seleção de indicadores e ponderações pode ser sujeito a disputa por parte dos <i>stakeholders</i>; • Pode levar a conclusões e medidas desadequadas se as dimensões difíceis de medir não forem incluídas. |

Tabela 16 – Forças e fraquezas da construção do ICIS

Fonte: Adaptado de OCDE, 2008

A consideração da dimensão territorial enquanto fator de competitividade também constitui uma opção metodológica inovadora que não conseguimos encontrar em outro tipo de estudos realizados para este território.

A principal dificuldade encontrada na elaboração do Manual de Competitividade e Inovação do Tâmega e Sousa foi a obtenção de informação estatística de proximidade. Isto significa que os dados atualizados (posteriores a 2017) que permitiriam cruzar a componente territorial (NUTS III Tâmega e Sousa) e setorial (CAE dos setores estratégicos) são, à partida, limitados a essa disponibilidade. A partir da Tabela

17 podemos perceber que apenas 1,2% dos indicadores estatísticos disponíveis no INE responde a esta especificidade. De salientar que os indicadores disponíveis para a análise pretendida são, na realidade, menos do que os 101 assinalados visto que muitos deles são variações do mesmo indicador⁴.

⁴ Tomando como exemplo o indicador “Taxa de sobrevivência” verificamos que existem três indicadores similares, para os critérios enunciados, com dados de 2017:

- Taxa de sobrevivência (%) das Empresas nascidas 2 anos antes por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3); Anual;
- Taxa de sobrevivência (%) das Empresas nascidas 2 anos antes por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual;
- Taxa de sobrevivência das empresas dos ramos de atividade internacionalizáveis nascidas 2 anos antes (CAE Rev. 3 - %) por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual.

Note-se, uma vez mais, que **a falta ou as limitações de informação estatística de pormenor, relativa ao Tâmega e Sousa, é uma fraqueza inerente ao planeamento estratégico e à ação dos agentes territoriais.** Estes últimos podem ultrapassar o problema, chamando a si a responsabilidade de recolha e tratamento estatístico ao nível local, através da constituição, por exemplo, de um observatório estatístico de cariz sub-regional.

| | | |
|-------------------------------------|-------|--------|
| PORTUGAL | 8.760 | 100,0% |
| NUTS II | 4.250 | 48,5% |
| NUTS III | 2.850 | 32,5% |
| NUTS III + CAE | 400 | 4,6% |
| NUTS III + CAE + POSTERIORES A 2017 | 101 | 1,2% |

Tabela 17 – Indicadores disponíveis no INE, por critério aplicado

Outra dificuldade que devemos assinalar é a existência de fatores de competitividade que não podem ser diretamente mensurados, como por exemplo: condições de suporte ao negócio (cultura organizacional, liderança, estratégia); políticas de recursos humanos (motivação, bem-estar dos trabalhadores e sua influência na produtividade); qualidade das estratégias de marketing, qualidade das redes de cooperação e informação; flexibilidade (capacidade de resposta perante encomendas, dimensão, tipo de produtos, prazos), qualidade da cadeia de valor (fornecedores e clientes); e até a conjuntura ou “sorte”.

A ausência da ponderação destes fatores no ICIS constitui uma fraqueza que tentámos colmatar com a realização de pesquisa bibliográfica e contacto com empresas do território. A partir daqui, tentámos obter informação de carácter qualitativo, que nos permitiu consubstanciar os resultados produzidos pelo índice.

2.6. Horizonte temporal

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 o trabalho de reforço da competitividade dos setores estratégicos produza resultados passíveis de serem percecionados e mensurados, é necessário que seja desenvolvida uma estratégia a longo prazo e uma visão para o futuro. Assim, **o projeto prevê um horizonte temporal de 10 anos, entre 2020 e 2030.**

O processo de monitorização deve ser levado a cabo com uma periodicidade ritmada (anual), caso se justifique) e não apenas no final do projeto. Assim, construído o ICIS e calculado o seu resultado para o ano base (2019), conseguimos um ponto de partida estável para avaliações e comparações anuais até 2030.

No caso de um desempenho inferior ao esperado ou de uma alteração inesperada das circunstâncias, deverá ser realizada uma reavaliação da estratégia e possíveis reajustamentos, ou medidas corretivas.

D. RESULTADOS

1. Ranking Geral

Da análise das pontuações finais por setor, 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 10). O **Mobiliário** encerra o pódio e o **Têxtil e Vestuário** é o setor estratégico menos competitivo, alcançando apenas 5,32, abaixo da média das Indústrias Transformadoras no Tâmega e Sousa.

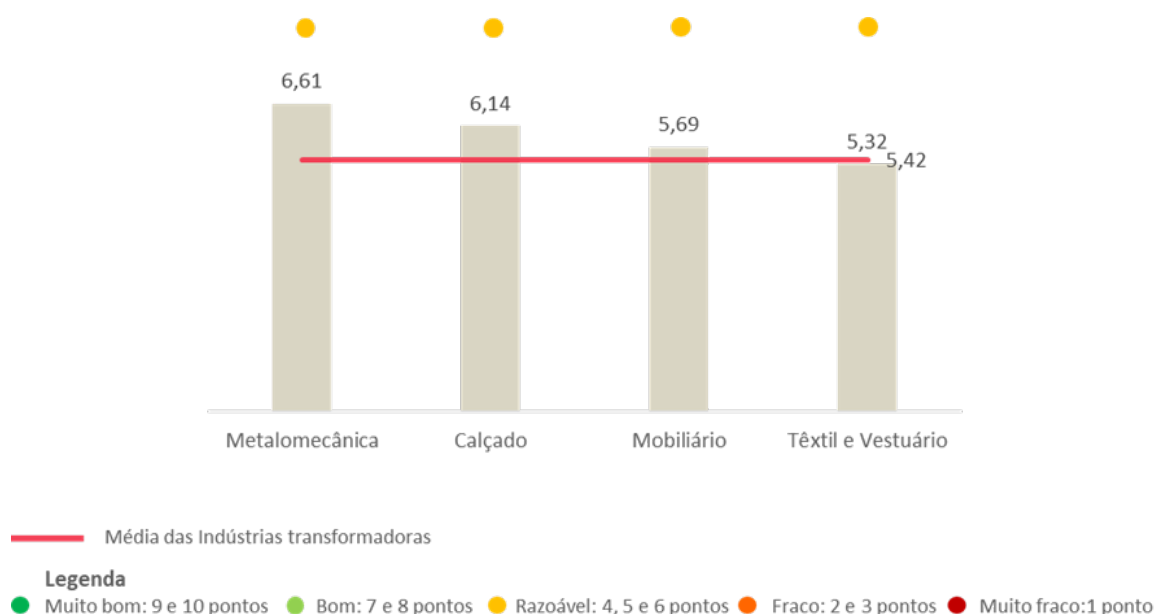


Gráfico 10 – ICIS, pontuações finais por setor

Apesar das diferenças entre as várias dimensões da competitividade, podemos verificar 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”, o que revela espaço de crescimento. Tendo em conta que estes são os setores estratégicos da sub-região, maiores geradores de riqueza e exportações, criadores de emprego e motores de uma parte significativa do seu sistema 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 do Tâmega e Sousa 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 11).

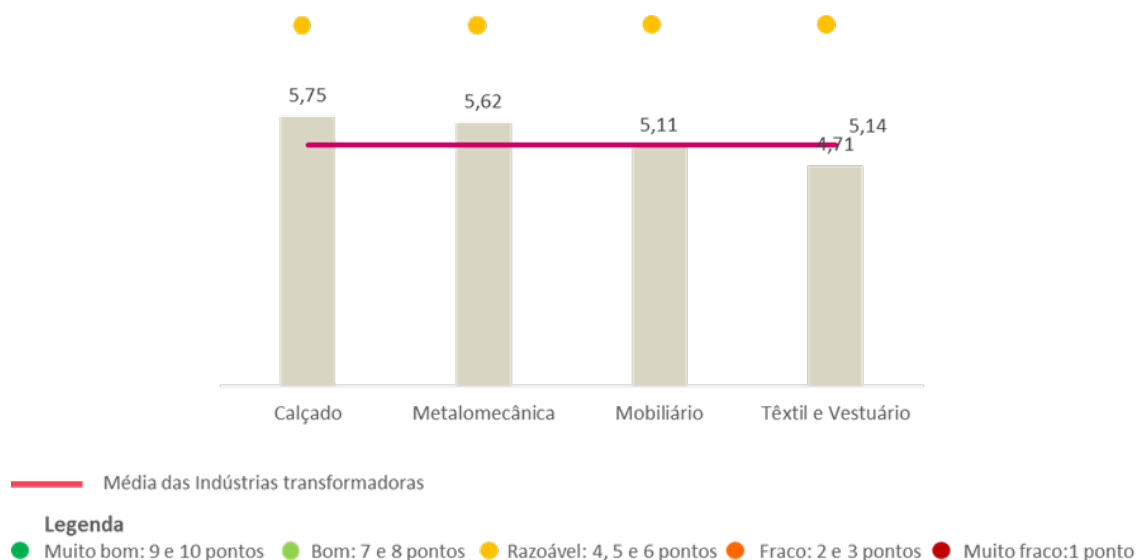


Gráfico 11 - Dimensão de competitividade A. Performance: resultados finais

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 12).

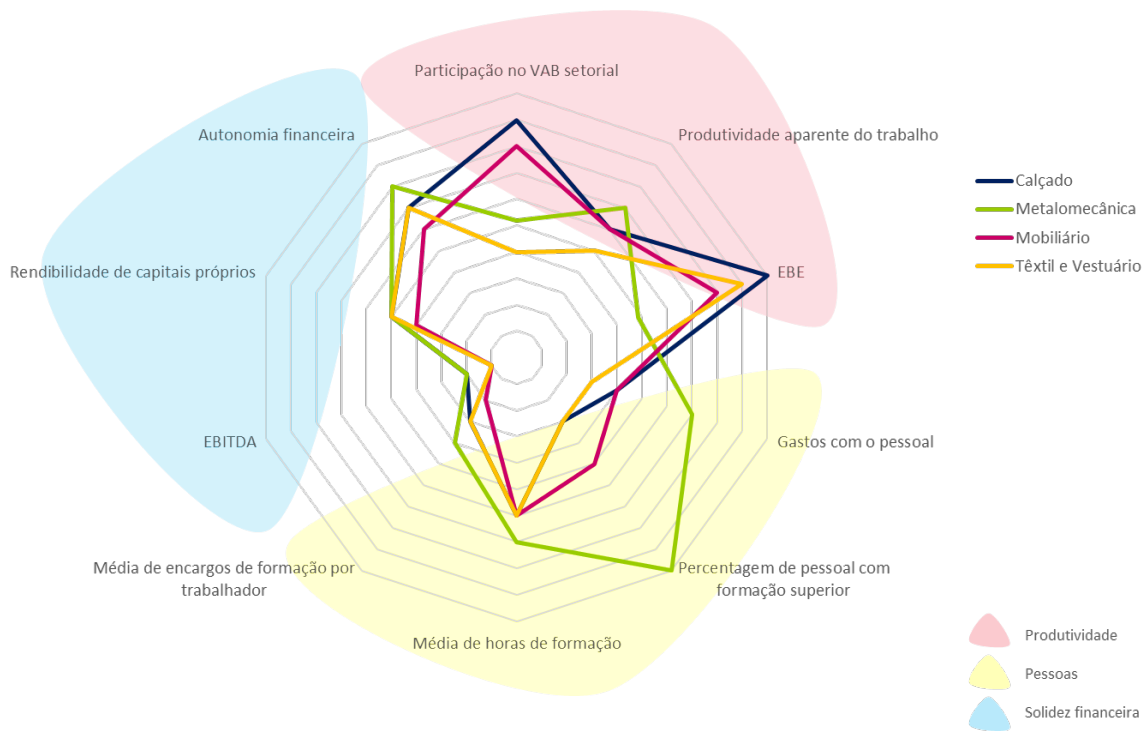


Gráfico 12 – Comparativo das sub-dimensões da Performance: “Produtividade”, “Pessoas” e “Solidez financeira”

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, com grande distância, na sub-dimensão “Pessoas”, com 7 pontos, demonstrando uma superioridade em termos de qualificação e investimento nos seus trabalhadores. Este setor apresenta também a melhor qualificação na sub-dimensão “Solidez Financeira”, embora aqui a sua liderança não seja tão destacada. Por outro lado, a **Metalomecânica** é o setor com 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 pontuação de 3,55 e 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.

2.1.1. Produtividade

A sub-dimensão “A.1. Produtividade” pretende avaliar o contributo dos setores estratégicos para a criação de valor, assim como a sua capacidade de crescerem de forma sustentada, como condição de base para o aumento do nível de vida e bem-estar da população de um país/região.

Aqui, o setor do **Calçado** lidera tanto a pontuação geral, como dois dos três indicadores. O setor obtém uma classificação de “Muito Bom” para os indicadores “Participação no VAB setorial”, que mede o contributo das empresas de determinado setor localizadas no Tâmega e Sousa para o VAB setorial nacional, e “Excedente Bruto de Exploração”, onde atinge a pontuação máxima. No indicador “Produtividade aparente do trabalho”, o **Calçado** apresenta uma classificação razoável, de 6 pontos (Gráfico 13).

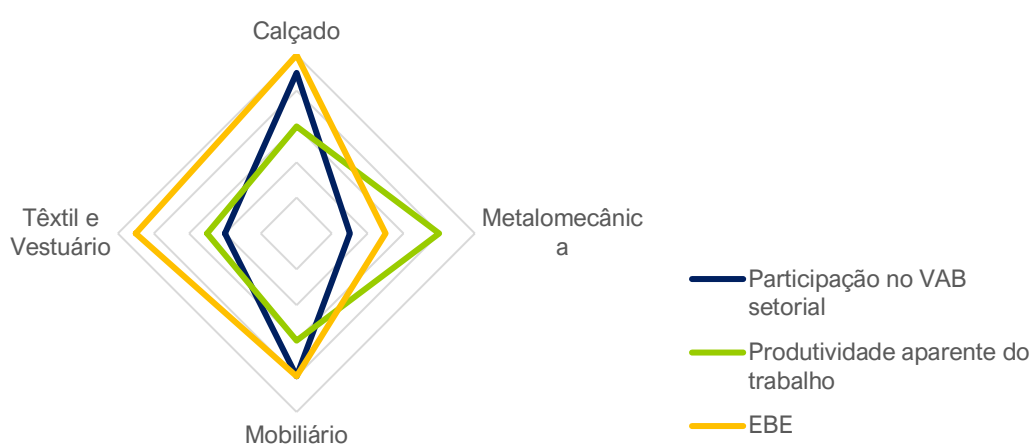


Gráfico 13 – Comparativo de indicadores de “Produtividade”

Apesar da sua projeção e importância relativa para a economia nacional, a **Metalomecânica** apresenta uma posição fragilizada no Tâmega e Sousa, com uma participação sobre o VAB setorial baixa, o menor dos quatro setores analisados. Isto significa que o contributo da **Metalomecânica** no Tâmega e Sousa, para o valor total criado pelo setor no país é reduzido, demonstrando uma fraca performance e importância do território. O mesmo se verifica com o seu “Excedente Bruto de Exploração”. No entanto, a Metalomecânica é o setor que possui, destacadamente, a melhor “Produtividade aparente do trabalho”, alcançando 8 pontos.

Nesta sub-dimensão, o **Mobiliário** apresenta uma posição estável, destacando-se na “Participação do VAB do setor ao nível nacional” e no “Excedente Bruto de Exploração”, tal como o **Calçado**, muito devido à forte concentração de empresas destes setores no Tâmega e Sousa. **Mobiliário** e **Calçado** alcançam os 6 pontos no indicador “Produtividade aparente do trabalho”, o que evidencia espaço de evolução em dois dos setores mais relevantes da sub-região.

O **Têxtil e Vestuário** volta a ser o setor com o pior desempenho, neste caso ao nível da produtividade. A sua pontuação geral nesta sub-dimensão é a única que fica abaixo dos 5 pontos. A baixa pontuação fica-se a dever à baixa participação do setor

no VAB setorial nacional (4 pontos) e à pior produtividade aparente do trabalho da região. Apesar de tudo, o setor obtém uma classificação de “Muito bom” a nível do seu “Excedente Bruto de Exploração”.

Na perspetiva dos indicadores, podemos concluir que o **Calçado** é o setor que mais contribui para o VAB setorial nacional, seguido do **Mobiliário**, que atinge uma pontuação de 8, equivalente a uma classificação de “Bom”. A **Metalomecânica** destaca-se pela produtividade dos seus trabalhadores, em oposição ao **Têxtil e Vestuário** que possui margem de crescimento. Por fim, os setores estratégicos apresentam um nível de “Excedente Bruto de Exploração” elevado, à exceção da **Metalomecânica**.

2.1.2. Pessoas

A sub-dimensão “A.2. Pessoas” pretende analisar a qualidade do capital humano alocado aos setores estratégicos, assim como o seu nível de rendimentos e investimento em formação.

A **Metalomecânica** lidera esta sub-dimensão, com uma pontuação de 7 pontos, equivalente a uma classificação de “Bom”. O setor encabeça todos os indicadores que compõem esta sub-dimensão e destina-se a avaliar o nível do capital humano. No indicador “Percentagem de pessoal com formação superior”, a **Metalomecânica** atinge a pontuação máxima de 10 e classificação de “Muito bom”, em forte contraste com os restantes setores, que não ultrapassam os 5 pontos (no caso do Mobiliário) (Gráfico 14).

No que concerne este indicador e considerando o caso particular do **Calçado**, o défice de qualificações é um obstáculo que tem afetado o país como um todo. Não obstante a aposta no reforço das qualificações dos recursos humanos que tem vindo a ser realizada, a qual resultou **num aumento do número de trabalhadores qualificados ao longo das últimas duas décadas**, a escassez de mão de obra qualificada ameaça tornar-se num problema sério, não só para as empresas do setor no Tâmega e Sousa, como também para as restantes empresas, localizadas noutras sub-regiões. De acordo com informação divulgada pela APICCAPS (2019), esta é uma dificuldade que presentemente afeta mais de 30% das empresas nacionais.

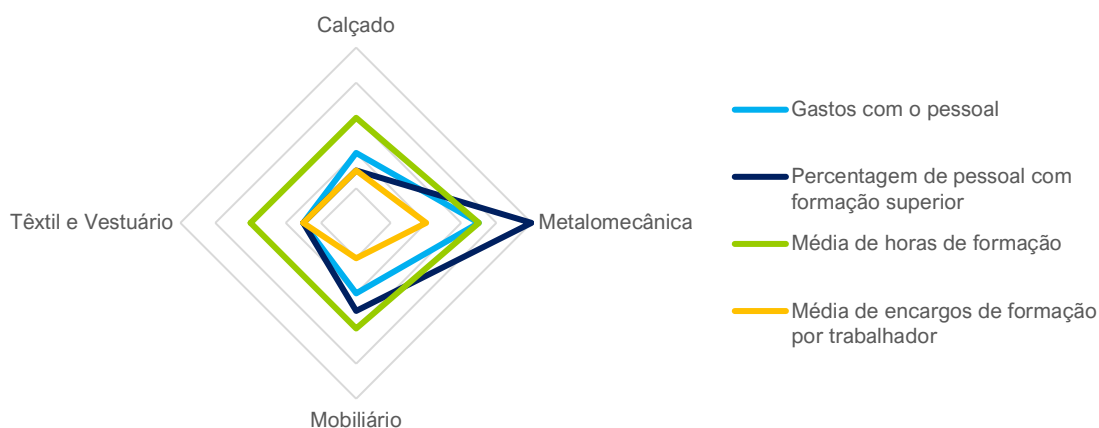


Gráfico 14 - Comparativo de indicadores de “Pessoas”

Pela negativa, podemos assinalar as pontuações de 2 (“Fraco”) e 3 atribuídas, respetivamente, ao **Mobiliário, Calçado e Têxtil e Vestuário**, no indicador “Média de encargos de formação por trabalhador”, o que demonstra o baixo investimento que é feito por parte das empresas em formação profissional. Outro indicador que merece reflexão adicional são os “Gastos com o pessoal” no setor **Têxtil e Vestuário**, com 3 pontos (“Fraco”). Em setores estratégicos como estes, de onde depende uma significativa parte da mão de obra do território, estas pontuações estão intimamente ligadas ao facto de o Tâmega e Sousa ser a NUTS III com um dos ganhos médios mensais e poder de compra per capita mais baixo de todo o país.

Podemos concluir que existe, em geral, uma lacuna grave em termos de capital humano (qualificações e vencimentos muito reduzidos) que tem um impacto negativo sobre a competitividade dos diferentes setores. De lamentar também que o único setor que possui boas pontuações nesta sub-dimensão, a **Metalomecânica**, seja aquele com um menor nível de especialização e envolvimento do território, como vemos, por exemplo, na dimensão D. Território. Por outras palavras, **a economia do Tâmega e Sousa depende mais, na vertente de criação de valor e emprego, dos três setores com menor nível de qualificações e sentido de inovação, o que condiciona fortemente a sua competitividade.**

2.1.3. Solidez Financeira

A sub-dimensão “A.3. Solidez financeira” pretende analisar a robustez financeira que uma empresa apresenta para fazer face aos desafios da sua atividade a curto, médio e longo prazo. É possível, após uma análise inicial, chegar à conclusão de que as pontuações obtidas neste campo são relativamente mais baixas do que noutras sub-dimensões analisadas.

De facto, a mediana obtida do “EBITDA” dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa permitiu classificar os setores estratégicos com classificações de “Fraco” (**Calçado e Metalomecânica**) e “Muito Fraco” (**Mobiliário e Têxtil e Vestuário**). Isto significa que a maioria das empresas dos setores do **Calçado e da Metalomecânica**, mas em especial as do **Mobiliário e do Têxtil e Vestuário**, possuem uma capacidade de criação de riqueza, com base nas suas atividades operacionais, bastante reduzida. Desta forma, pode ser inferido que as empresas não são tão produtivas/eficientes quanto o desejável, dependendo, de certa forma, de fatores externos para alavancarem a sua capacidade produtiva (Gráfico 15).

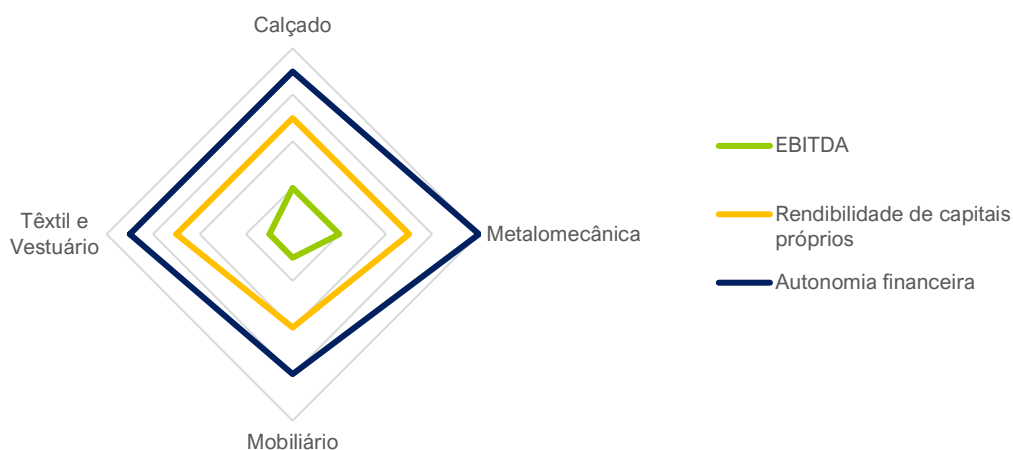


Gráfico 15 - Comparativo de indicadores de "Solidez financeira"

Quanto ao indicador "Rendibilidade de Capitais Próprios", verifica-se que todos os setores obtêm a classificação "Razoável". Esta avaliação permite averiguar se os recursos investidos pelos sócios/acionistas das empresas dos setores em questão obtêm uma rendibilidade medida pelo lucro face aos capitais investidos.

Por último, o indicador da "Autonomia Financeira", que mede a percentagem de ativos da empresa que se encontra financiada por capitais próprios (sendo este um dos indicadores mais relevantes quando se analisa o endividamento de uma empresa), apresenta os melhores resultados. Com a exceção do setor do **Mobiliário**, que apresenta uma classificação de "Razoável" (mas substancialmente mais elevada do que a "Rendibilidade de Capitais Próprios"), os restantes setores atingem uma classificação de "Bom". Isto significa que uma parte substancial dos ativos das empresas do setor estão a ser financiadas por capitais próprios, conferindo, desta forma, uma menor dependência face a outras fontes de financiamento como o externo e em particular o bancário.

É de destacar que o conjunto dos setores se comportam, em termos medianos, de uma forma muito similar quando analisamos os seus indicadores de "Solidez financeira". De facto, todos os setores seguem as mesmas tendências nos indicadores selecionados, não havendo, ao contrário de outras dimensões como a "Performance", a "Produtividade" ou as "Pessoas", grandes disparidades entre si.

2.2. Orientação internacional

Esta dimensão pretende avaliar o grau de integração dos setores nos mercados internacionais. Como normalmente o único indicador de internacionalização que é considerado neste tipo de análises são as exportações, permanece um pré-conceito de 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 por exemplo no investimento direto estrangeiro recebido. Segundo porque não avalia o valor e o efeito multiplicador que o comércio internacional realmente aporta a uma determinada região.

Para ultrapassarmos esta limitação, 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 mais completo. Esta é também a única dimensão do ICIS que não se encontra desagregada em sub-dimensões.

A dimensão B. Orientação internacional é liderada, destacadamente, pelo setor da **Metalomecânica**, com 7,65 pontos, equivalente a uma classificação de “Bom” (Gráfico 16). Em segundo lugar apresenta-se o **Calçado**, com 6,25 pontos e uma classificação de “Razoável”. Estes dois setores são os únicos que se situam acima da média das Indústrias Transformadoras no Tâmega e Sousa. O **Mobiliário** e o **Têxtil e Vestuário** atingem a mesma pontuação, 5,55.

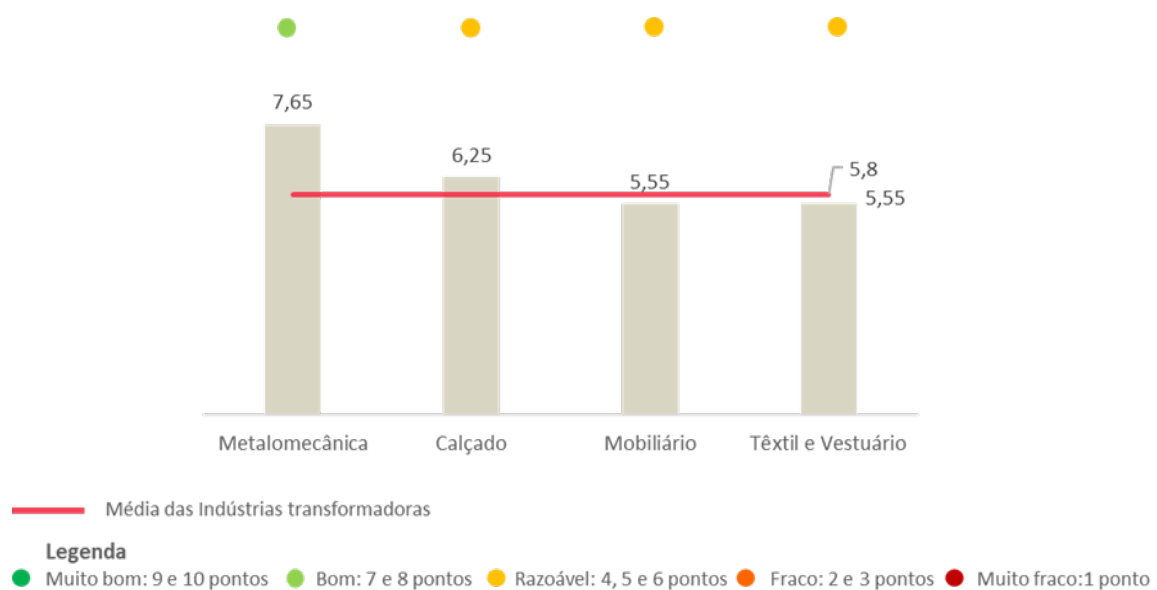


Gráfico 16 - Dimensão de competitividade B. Orientação internacional: resultados finais

Podemos afirmar que a dimensão B. Orientação internacional é fortemente alavancada pelo indicador “Intensidade exportadora”, onde 3 dos 4 setores obtém a classificação de “Muito bom” (9 pontos) (Gráfico 17). 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 17 - 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 uma das dimensões com maior relevância para a aferição do nível de competitividade e inovação dos setores do Tâmega e Sousa. A dimensão C. Inovação e Valor 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, com uma classificação de "Bom" (Gráfico 18). 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).

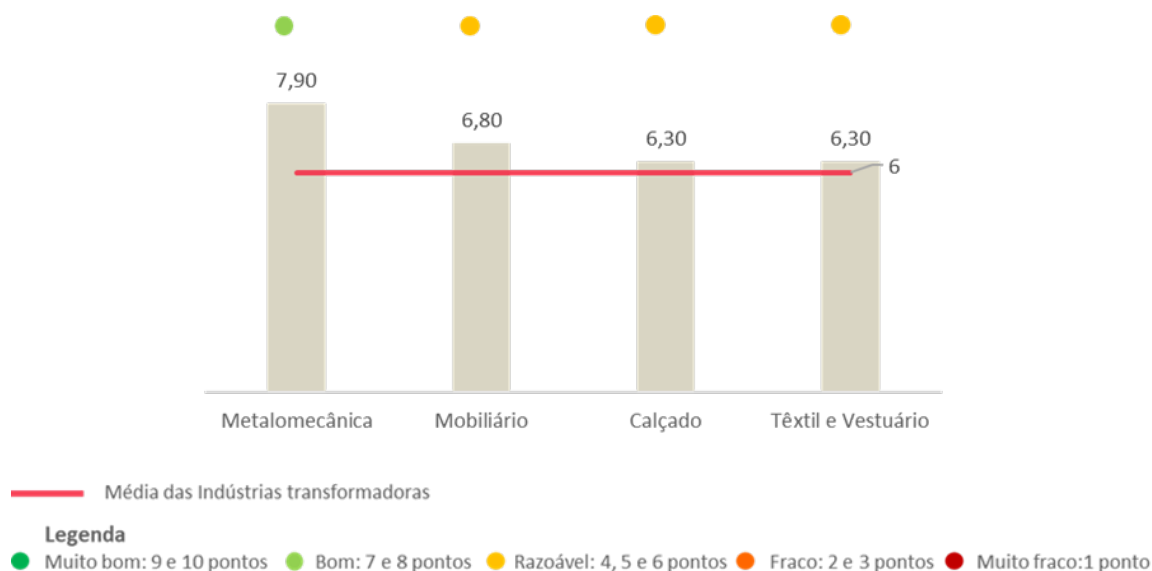


Gráfico 18 - Dimensão de competitividade C. Inovação e Valor: resultados finais

Da sua análise podemos perceber quase uma simetria entre os setores. O setor mais inovador é a **Metalomecânica**, com uma classificação de “Muito bom” (9 pontos), 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.

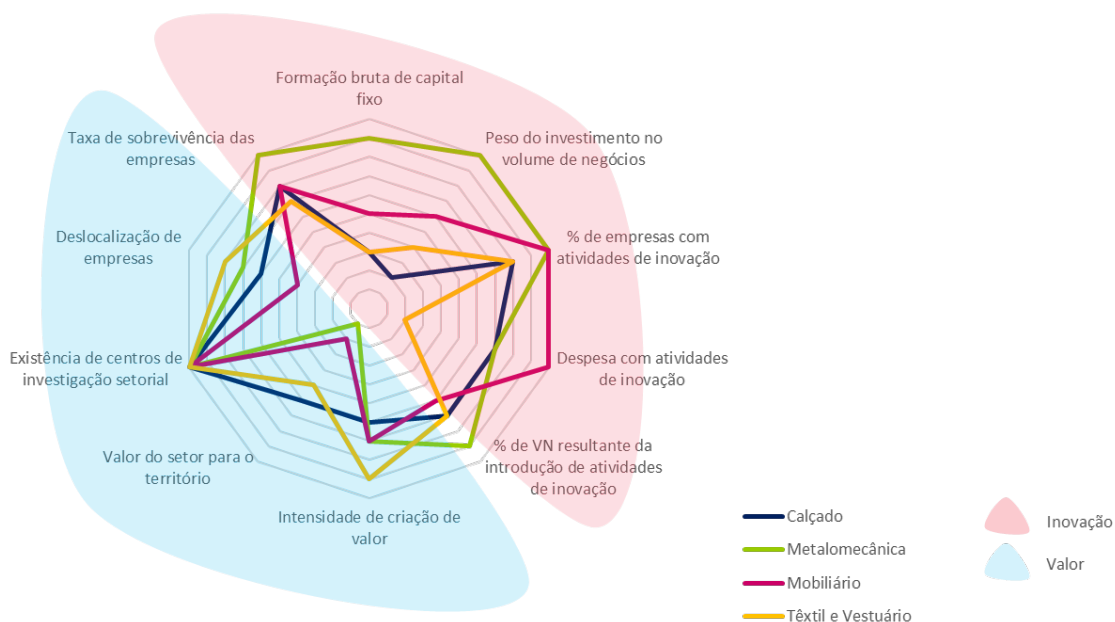


Gráfico 19 – Comparativo das sub-dimensões de C. Inovação e Valor

2.3.1. Inovação

Na sub-dimensão “C.1. Inovação”, destaca-se a **Metalomecânica**. Este setor obtém classificação de “Muito Bom” em quatro de cinco indicadores que compõem esta sub-dimensão, motivo pelo qual ele é líder destacado do grupo (Gráfico 20).

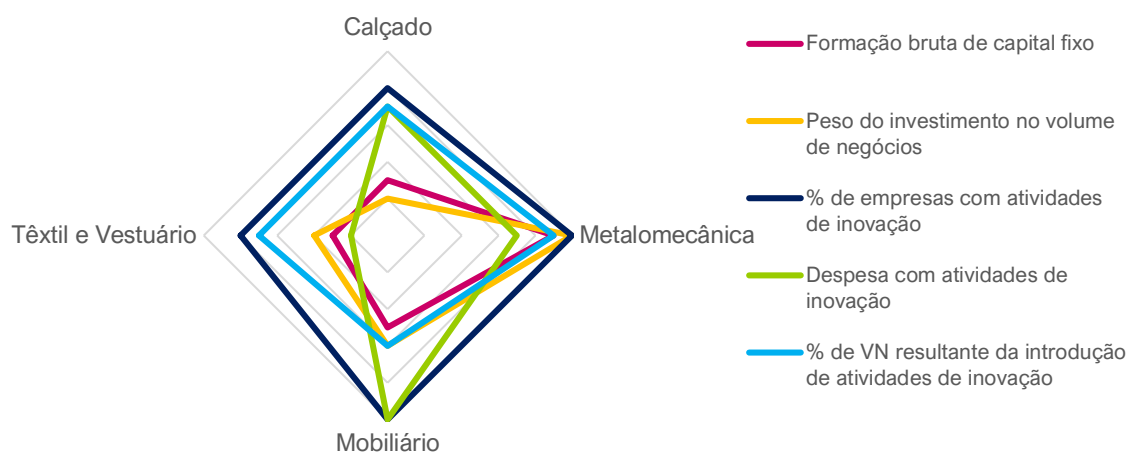


Gráfico 20 – Comparativo de indicadores de “C.1. Inovação”

No extremo oposto encontra-se o **Calçado e o Têxtil e Vestuário**, que possuem as piores pontuações em três dos cinco indicadores. No caso do Calçado, podemos salientar a “Formação bruta de capital fixo” e o “Peso do investimento no volume de negócios”, que pretendem avaliar a capacidade de investimento do setor, e que são ambos classificados como “Fracos”. Isto significa que, embora seja um setor com um bom nível de produtividade e envolvimento internacional, é pouco inovador, o que pode, a longo prazo, minar a sua competitividade.

No caso do **Têxtil e Vestuário**, podemos concluir que, embora haja uma boa percentagem de empresas a desempenharem atividades de inovação, o nível de investimento ainda é reduzido, comparativamente com os restantes setores.

Por fim, podemos perceber que existe uma boa percentagem de empresas de **Mobiliário** com atividades de inovação e com um nível de investimento elevado, embora o volume de negócios resultantes dessas introduções não seja o mais elevado. Esta questão (da capacidade de rentabilizar o investimento em inovação e convertê-lo em verdadeiro valor para as empresas) é de extrema relevância e será objeto de análise na próxima sub-dimensão “C.2. Valor”.

Numa análise geral, percebemos que, à exceção da **Metalomecânica**, a capacidade dos setores estratégicos em investir em inovação (leia-se em produtos ou processos que são novos, pelo menos para a empresa) é muito reduzida.

2.3.2. Valor

A sub-dimensão “C.2. Valor” pretende avaliar a forma como os setores conseguem criar e reter valor. Ao contrário da sub-dimensão “C.1. Inovação”, que atribui um maior foco ao esforço de investimento dos diferentes setores em atividades de inovação, a dimensão “C.2. Valor” aborda os resultados, a capacidade de as empresas criarem efetivamente valor. Além da criação de valor, esta dimensão procura também perceber se as empresas conseguem reter esse valor, uma perspetiva muito útil, mas que nem sempre é abordada neste tipo de análise (Gráfico 21).

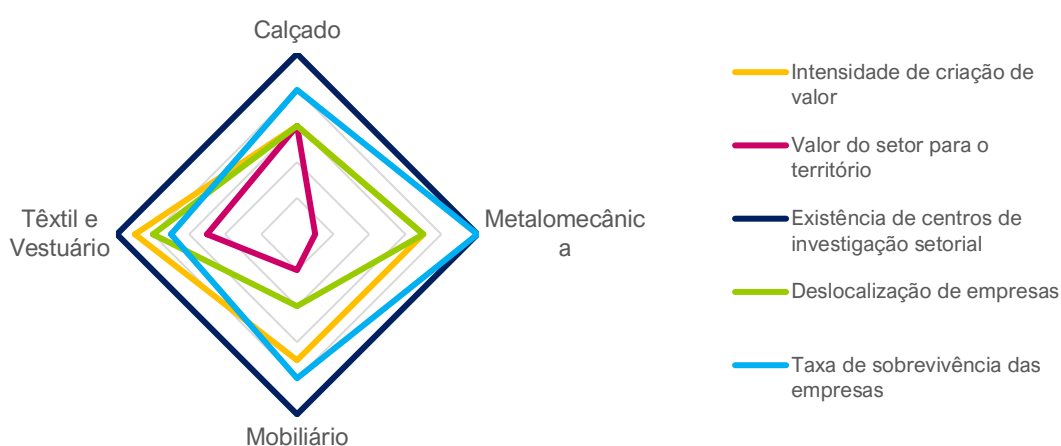


Gráfico 21 - Comparativo de indicadores de “C.2. Valor”

Dos vários indicadores que compõem esta sub-dimensão, salientamos dois. O primeiro é a “Existência de centros de investigação setorial”, que se apresenta como transversal a todos os setores. O segundo é a “Deslocalização de empresas”, que contempla a saída de empresas do território por outras razões que não sejam o resultado líquido natural anual (constituição de empresas - dissolução de empresas). Este indicador afigura-se como importante para percebermos o nível de retenção de empresas por parte de um setor e a importância que um território pode ter ou não sobre a saída ou entrada de novas empresas.

O **Têxtil e Vestuário** é o setor com uma maior capacidade de criação de valor, evidente logo no indicador “Intensidade de criação de valor”, onde obtém classificação de “Muito bom”. No extremo oposto encontra-se o **Calçado**, que pontua apenas 5 pontos neste indicador. O **Têxtil e Vestuário** apresenta também um bom desempenho na taxa de “Deslocalização de empresas”, embora seja o setor com a pior “Taxa de sobrevivência das empresas” do grupo de setores estratégicos.

O **Mobiliário** destaca-se como o setor com a pior nota ao nível da “Deslocalização de empresas”, embora apresente uma boa situação ao nível da “Sobrevivência de empresas” e da “Intensidade de criação de valor”.

Por fim, a **Metalomecânica** tem pontuação máxima na “Taxa de sobrevivência de empresas”, em forte contraste com o seu contributo para o VAB da sub-região do

Tâmega e Sousa, que se afigura como “Muito fraco” (1 ponto atribuído). O setor com maior impacto positivo no VAB do Tâmega e Sousa é, destacadamente, o **Calçado** (Gráfico 22).

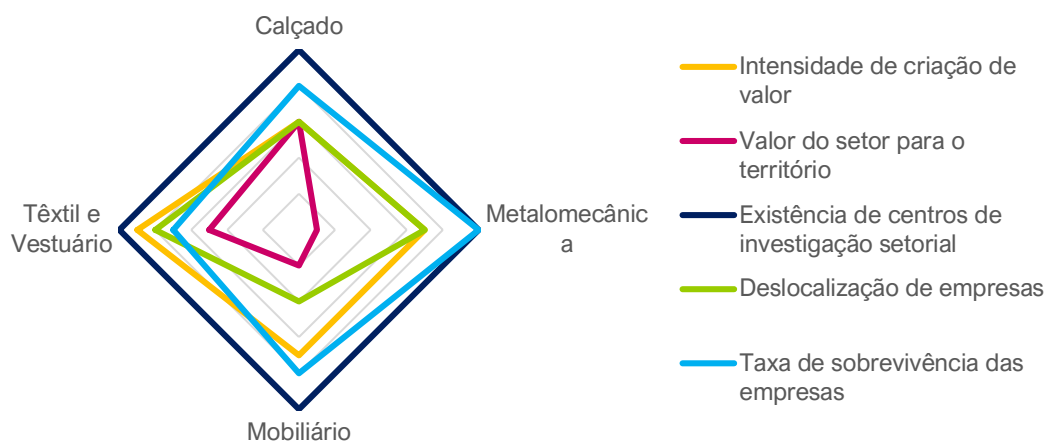


Gráfico 22 - Comparativo de indicadores de "Valor"

2.4. Território

A dimensão D. Território tem algumas especificidades face às restantes dimensões. Em primeiro lugar, tentamos perceber como é que o território influencia as principais características e desde logo o posicionamento microeconómico de cada empresa. Esta influência é de natureza muito específica e variável entre os diferentes setores e permite-nos estabelecer comparações com o território de referência (Portugal), assim como perceber o nível de especialização setorial do Tâmega e Sousa.

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 já referida neste trabalho de que **“em espaços pouco competitivos é mais difícil as empresas serem competitivas”**. Dado que o território é comum a todos os setores, a pontuação obtida na sub-dimensão “D.2. Macro” será a mesma 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 com origem neste setor (Gráficos 23 e 24).

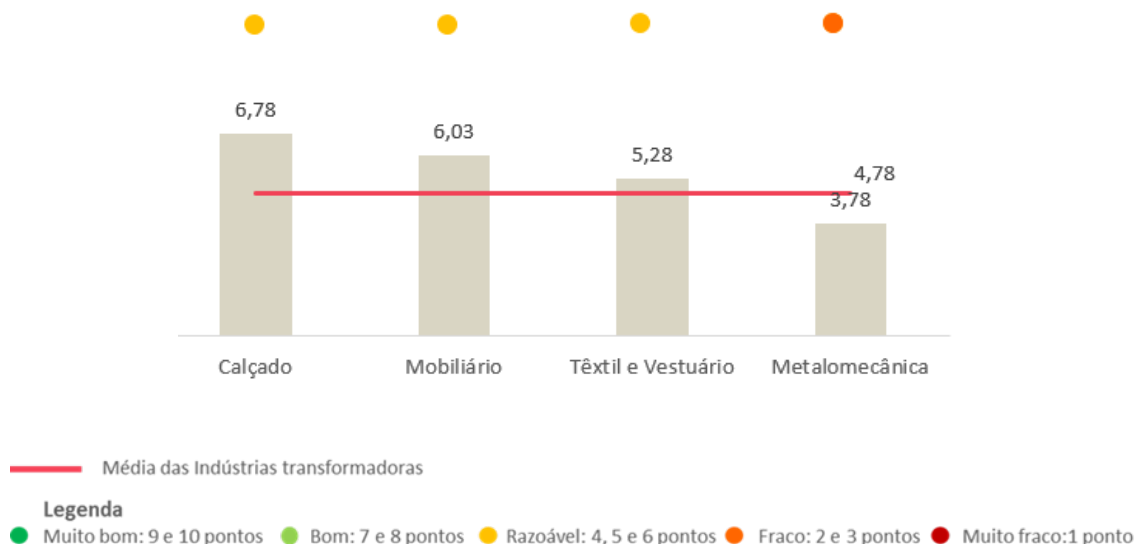


Gráfico 23 - Dimensão de competitividade D. Território: resultados finais.

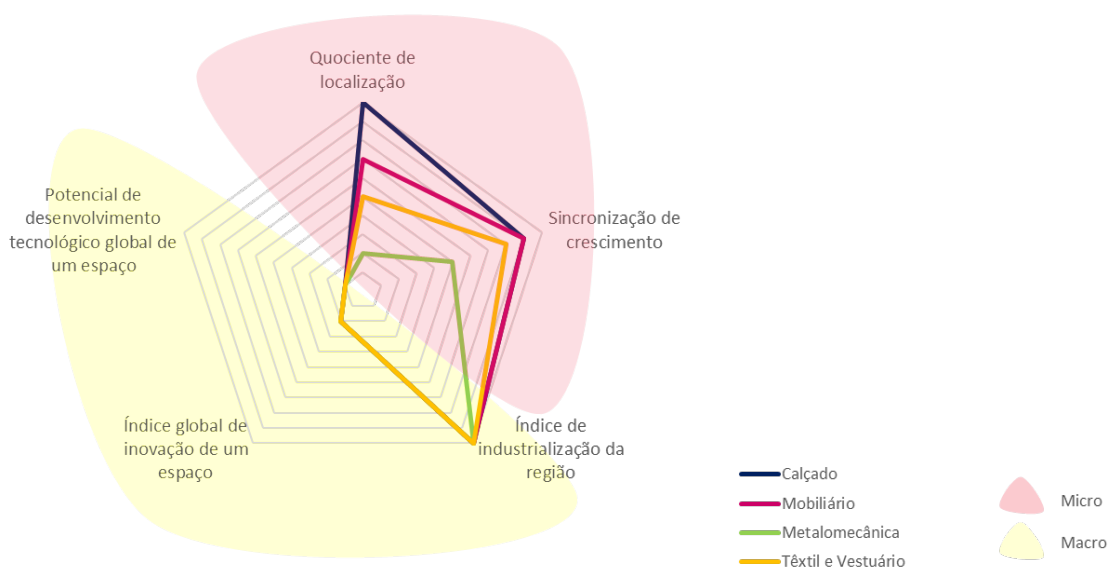


Gráfico 24 - Comparativo das sub-dimensões de D. Território

2.4.1. Micro

Da análise realizada, podemos perceber que o Tâmega e Sousa é altamente especializado no setor do **Calçado**, tendo este uma importância relativa muito maior para o território do que para o conjunto do país. Podemos retirar a mesma conclusão em relação ao **Mobiliário e ao Têxtil e Vestuário**, embora com uma intensidade bastante inferior ao do **Calçado** (Gráfico 25).

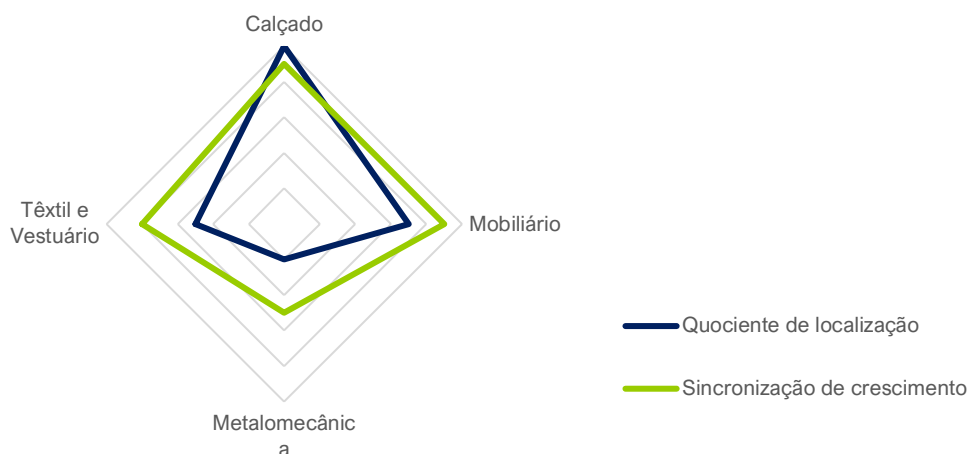


Gráfico 25 - Comparativo de indicadores de "D.1. Micro"

Já no caso da **Metalomecânica**, consideramos que este setor tem uma menor importância relativa no contexto industrial do Tâmega e Sousa do que em Portugal (espaço de referência). Isto é, o Tâmega e Sousa é menos especializado neste setor do que Portugal. Podemos também perceber que **existe uma correlação positiva entre a dimensão regional e nacional**, nos quatro setores. Isto significa que quando um determinado setor cresce a nível nacional, também cresce ao nível da sub-região.

No caso do setor do **Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário** existe uma maior correlação de crescimento do setor regional com o nacional. Esta sincronia de crescimento significa que políticas nacionais ligadas a um dos setores vão-se refletir no crescimento do setor no território do Tâmega e Sousa.

Em sentido oposto, no caso da **Metalomecânica**, há uma maior dessincronização, o que transmite a necessidade de políticas específicas para a competitividade deste setor na região. O valor para as Indústrias Transformadoras também revela uma sincronização de crescimento com o resto da economia nacional.

2.4.2. Macro

Da análise da dimensão “D.2. Macro”, podemos perceber que o Tâmega e Sousa possui pontuação máxima no “Índice de industrialização”, mas classificações muito baixas ao nível do desenvolvimento tecnológico e do índice global de inovação (Gráfico 26).

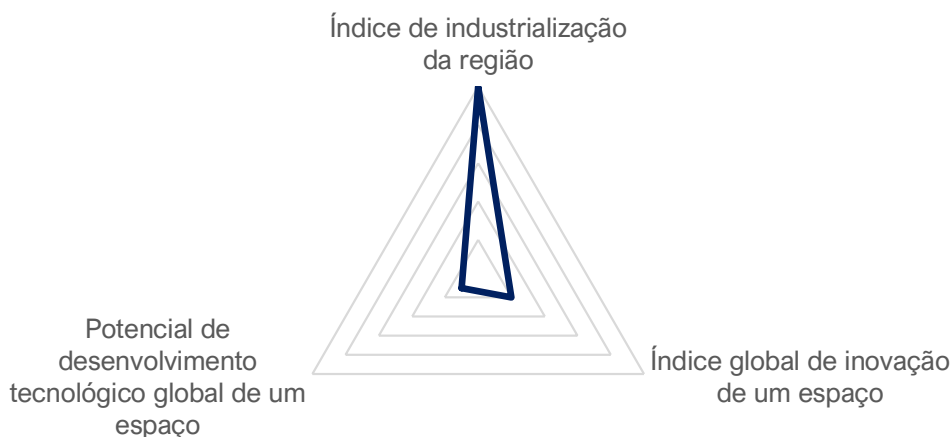


Gráfico 26 - Comparativo de indicadores de “D.2. Macro”

O Tâmega e Sousa concentra 3% do investimento em indústria no país e 8% do emprego no mesmo setor. Isto significa que a importância do Tâmega e Sousa enquanto região industrial se faz mais pela quantidade de pessoas que emprega do que pelo nível de investimento no mesmo setor.

A sua posição no “Índice global de inovação” é baixa face ao panorama nacional e a regiões como a Área Metropolitana de Lisboa (AM Lisboa) e a Região Centro (onde prepondera Aveiro e Leiria), que se revelam mais inovadoras. Segundo Tolda (2010), estas duas sub-regiões constituem os espaços com maior intensidade relativa da inovação. Apesar de concentrar uma parte significativa dos investimentos em Indústria (41%), a região Norte possui um “Índice global de inovação” inferior a 1.

O “Potencial de desenvolvimento tecnológico” da sub-região do Tâmega e Sousa é muito fraco, não ultrapassando o 1,1%. Como referência, encontramos os valores do Norte (32%), AM Porto (19%), Centro (35%) e AM Lisboa (36%).

3. Ranking de indicadores por setor

3.1.1. Calçado



Gráfico 27 - O Calçado: ranking por indicadores

3.1.2. Metalomecânica

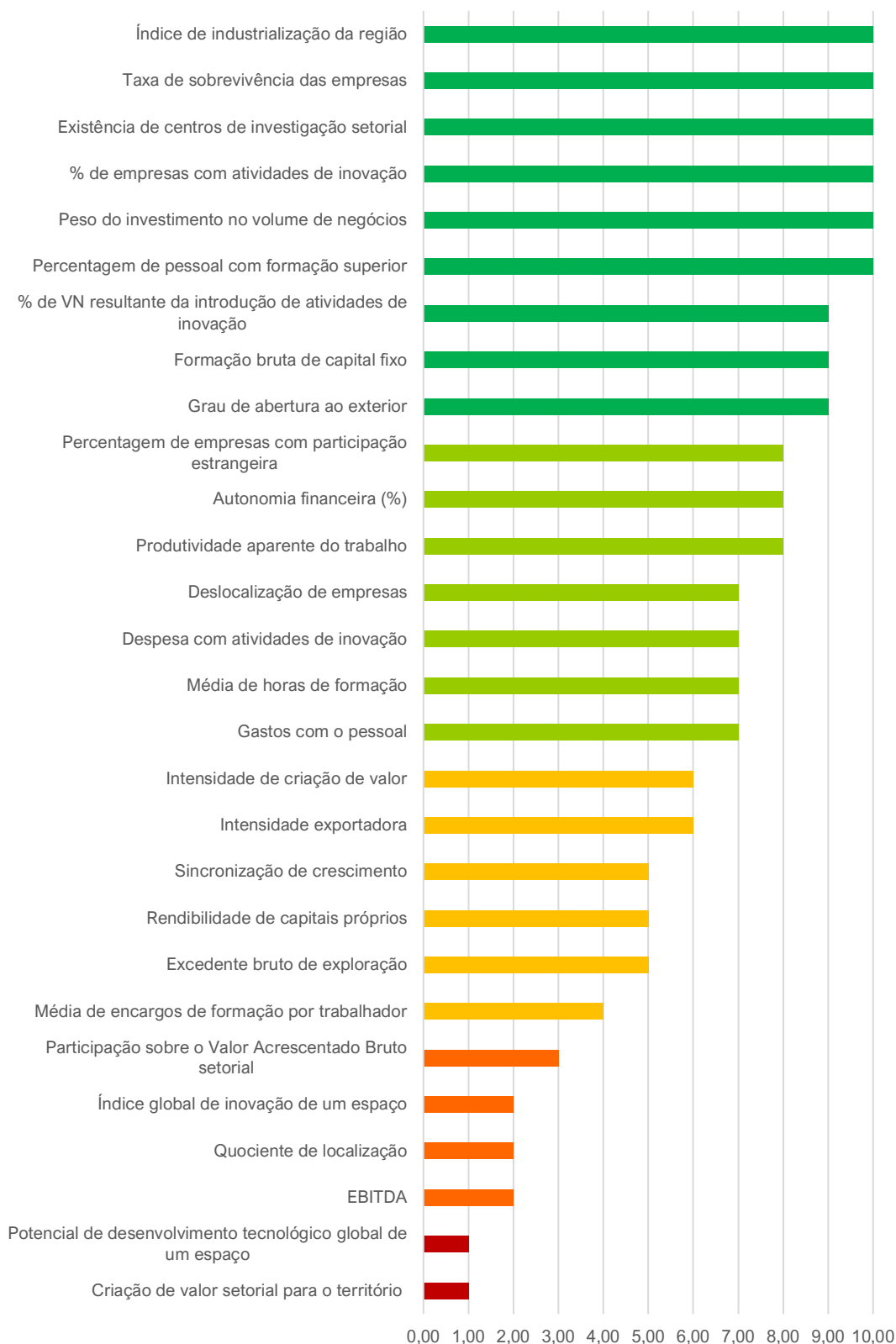


Gráfico 28 - Metalomecânica: ranking por indicadores

3.1.3. Mobiliário

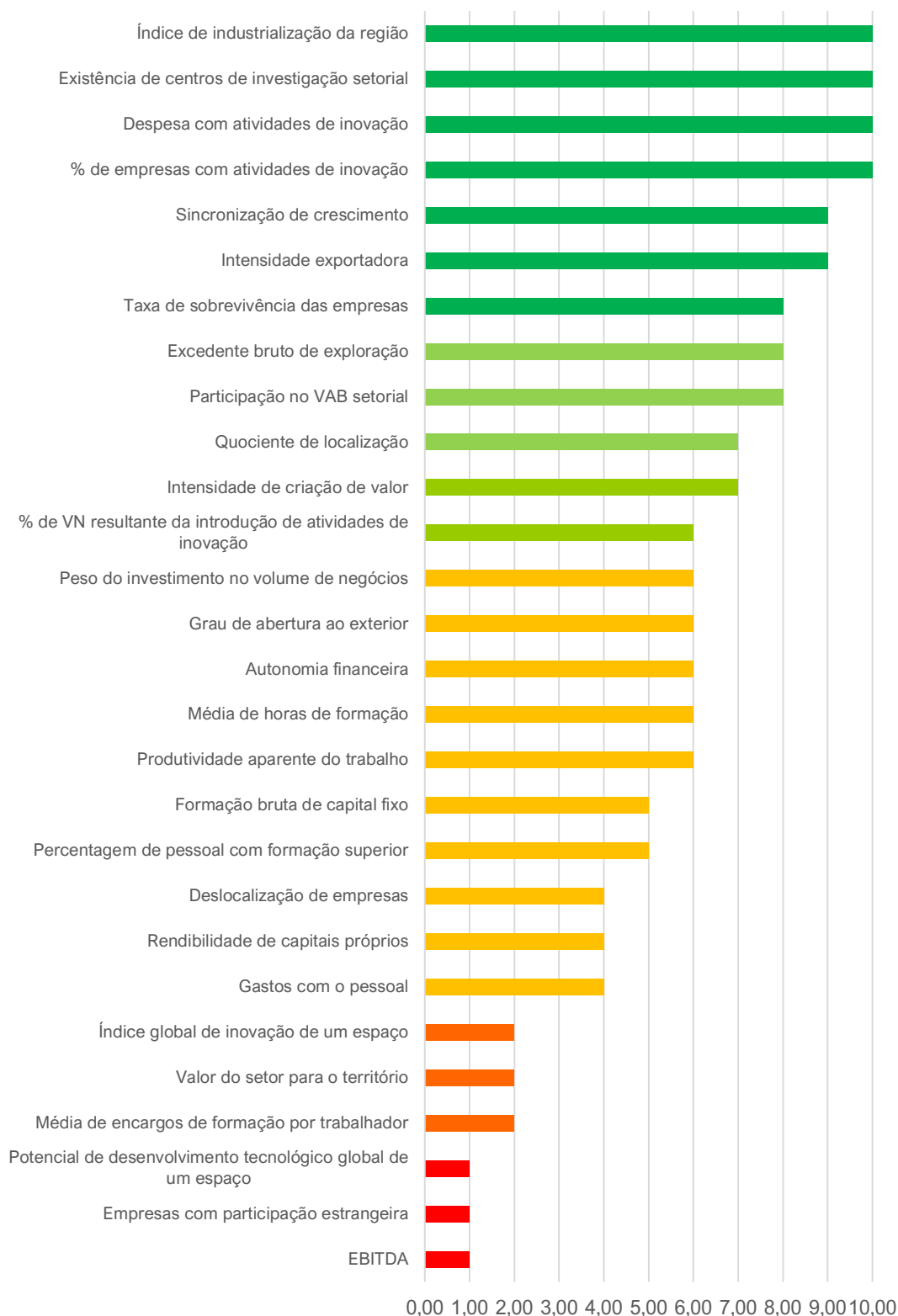


Gráfico 29 - Mobiliário: ranking por indicadores

3.1.4. Têxteis e Vestuário



Gráfico 30 – Têxteis e vestuário: ranking por indicadores

4. 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 tem em relação ao Calçado. 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 contrai, o território ressurte-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 em nenhuma delas. 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 preocupante, 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”.

Quanto à 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, nem a conseguir extrair o valor do seu processo de internacionalização, baseado nas exportações.

Podemos concluir que o **Mobiliário** integra o grupo dos setores com maior tradição e especialização do Tâmega e Sousa, mesmo necessitando 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 três das quatro dimensões de competitividade, com 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 ganhos médios mensais e poder de compra per capita mais baixos de todo o país.

O défice 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. O **Têxtil e Vestuário** apresentam baixas pontuações na “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” entre os setores estratégicos. Apesar destas limitações, o setor consegue criar valor, tendo mesmo a melhor performance na “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.

E. VISÃO 2030

1. Principais lições estratégicas

Os resultados extraídos do ICIS, que caracteriza a situação atual de competitividade e inovação dos setores estratégicos, devem ser analisados numa lógica abrangente de forma a construirmos uma estratégia sólida para o território, no horizonte temporal de 2030. Apresentamos, agora, algumas das principais lições aprendidas.

Produtividade

A baixa produtividade permanece um dos principais desafios dos quatro setores estratégicos do Tâmega e Sousa, principalmente notado no Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário (GEE e GPEAR, 2019). Apesar de o Tâmega e Sousa ser uma das sub-regiões com a produtividade mais baixa do país, este não é um desafio exclusivo deste território. A falta de produtividade continua a restringir o potencial de crescimento da sub-região, mas também do conjunto do país, sendo um dos motivos para as disparidades e o para o atraso na convergência dos salários portugueses com a média da União Europeia (UE). Segundo um relatório da Comissão Europeia de 2019, o fraco desempenho é principalmente explicado pelas baixas qualificações de mão de obra e pelo reduzido nível de investimento e acumulação de capital, indicadores onde o Tâmega e Sousa apresenta uma baixa performance.

Podemos perceber que os desafios de produtividade dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa não são estanques e apresentam ramificações em outros campos de competitividade, como é o caso da internacionalização. **Uma das principais implicações da falta de produtividade, incide sobre os entraves à captação de IDE.** Constitui-se um círculo vicioso para os setores estratégicos do Tâmega e Sousa: por um lado, os inflows de IDE podem ajudar a aumentar a produtividade das empresas, através da capacitação produtiva, em termos de formação de recursos humanos, entre outros; por outro, se as empresas não forem produtivas à partida, devido a problemas de gestão ou à falta de recursos humanos qualificados, podem não conseguir cativar esses mesmos fluxos de IDE.

Além da captação de IDE, a Comissão Europeia assinala que **empresas com menores níveis de capital humano e de produtividade tendem a apresentar fragilidades nas suas estratégias de exportação.** Apesar de o Tâmega e Sousa ser um território com uma forte intensidade exportadora, esta poderá ser colocada em causa a lon-

go prazo, se as empresas não conseguirem ser tão produtivas quanto as suas concorrentes internacionais. O GEE e GPEARl (2019, pp. 54) afirmam que **as melhores empresas em termos de produtividade do trabalho possuem um peso superior das exportações no seu volume de negócios, apresentando o dobro do peso das exportações no seu volume de negócios.**

A produtividade difere consideravelmente, 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. Segundo dados da Comissão Europeia (2019), embora as PME tenham aumentado a sua produtividade numa maior medida do que as grandes empresas desde o período da crise, a diferença de produtividade entre elas continua a ser muito significativa. A relativa dimensão do mercado e das empresas do território, ainda que parcialmente compensado pela aposta na internacionalização, limita a capacidade financeira para realizar os necessários investimentos em I&D e tecnologia, que ajudem a melhorar processos de produção, a criar novos produtos e serviços e investir em capital humano qualificado (GEE e GPEARl, 2019).

Apesar de o capital humano ser, frequentemente, o “elo mais fraco” no problema da produtividade e da competitividade, algumas vezes da indústria têm trazido novas explicações para cima da mesa. Isabel Furtado, presidente da COTEC e da empresa têxtil TMG Automotive, afirmou em entrevista à TSF (2019), que a produtividade das empresas do têxtil não é culpa dos trabalhadores, mas sim com o que é produzido, que ainda se situa muito em baixo na cadeia de valor. A gestora alerta para **a necessidade de produzir bens mais sofisticados, de maior volume acrescentado.** Esta ilação pode ser aplicada aos restantes setores estratégicos analisados, como um dos caminhos para a maior produtividade.

Nesta análise, gostaríamos de destacar a situação da Metalomecânica, que apresenta um melhor desempenho, em termos de competitividade, em relação aos restantes setores estratégicos. Esta vantagem aparenta ter como consequência/origem um valor bastante superior de empresas com investimento estrangeiro, em relação aos demais setores. Podemos perceber que existe uma maior aposta da Metalomecânica no investimento em inovação e capital humano que é assumido como a chave para a competitividade no futuro, prioritária ao investimento em equipamento e espaços produtivos (AICEP, 2019). Para tal, relevamos o papel do CENFIM – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica, como principal “fornecedor” de mão de obra especializada e qualificada no setor. Apesar deste desígnio, continua a existir um espaço para melhorias significativas neste cada vez mais relevante setor.

Existem algumas luzes de esperança. O crescimento da produtividade do trabalho das Indústrias Transformadoras portuguesas tem acompanhado a média da zona euro, desde o ano 2000, o que é positivo tendo em conta a essência produtiva do Tâmega e Sousa. **Se o crescimento da produtividade nos setores estratégicos se mantiver inalterável, ou se acelerar, o resultado tenderá a ser um encurtamento do processo de catch-up da competitividade das empresas** face às suas concorrentes externas (nacionais e internacionais).

Por outro lado, a Comissão Europeia reconhece, cada vez mais, a relevância dos bens transacionáveis para a competitividade dos setores. Isto é evidente no facto de **a afeção de crédito se estar a tornar cada vez mais sensível às diferenças setoriais e a ser progressivamente canalizada para os setores transacionáveis**, com maior potencial de crescimento, produtividade e internacionalização.

Por fim, a análise dos investimentos propostos no âmbito do presente Quadro Financeiro Plurianual (2014-2020) – Portugal 2020 - podemos perceber que as empresas do Tâmega e Sousa têm vindo progressivamente a substituir os seus investimentos em ativos fixos ou materiais, como as edificações e a construção, por investimentos diretamente reprodutivos, como a propriedade intelectual, inovação, máquinas e equipamentos, que podem contribuir para potenciais ganhos na produtividade.

Alguns estudos apontam para a necessidade de as empresas apostarem em medidas de incentivo à conciliação da vida profissional com a pessoal e familiar, que devem deixar de ser vistas como opostas e irreconciliáveis. O desenvolvimento da rede de infraestruturas de apoio, como as creches para os filhos dos trabalhadores, ou a existência de medidas no lado da saúde, com a oferta de seguros de saúde, são apenas duas das medidas mais comuns de incentivo à produtividade.

Capital Humano

Intrinsecamente ligado à produtividade, o capital humano é uma das principais questões que impactam sobre o nível de competitividade e inovação dos quatro setores estratégicos. O Tâmega e Sousa é a NUTS III com a menor percentagem de pessoal ao serviço com qualificações ao nível do ensino superior, segundo o relatório da Comissão Independente para a Descentralização de 2019. O ICIS revela um baixo nível de qualificações do pessoal ao serviço dos setores estratégicos e um reduzido investimento na sua formação, com uma ligeira superioridade da Metalomecânica. A questão do capital humano adquire uma maior importância no longo prazo, tendo em conta as tendências de digitalização da economia, que estão na base da quarta revolução industrial (Indústria 4.0).

A Comissão Europeia (2019) aponta que 61 milhões de trabalhadores da UE apresentam competências digitais insuficientes e que apenas 20% das empresas possuem processos digitais. 90% dos empregos do futuro vão exigir este tipo de skills, mas mais de 50% da mão de obra portuguesa não as tem. **Tal como acontece em toda a Europa, a falta de competências digitais do pessoal ao serviço nos setores estratégicos do Tâmega e Sousa prejudica o seu grau de empregabilidade**, diminuindo também o potencial máximo de produtividade que o território pode atingir. O pleno aproveitamento do potencial da mão de obra requer, de igual forma, a aposta dos serviços públicos de emprego e de políticas ativas do mercado de trabalho, que deverão acontecer a um nível macro.

A questão da capacitação dos recursos humanos tem, também ela, uma dupla vertente macro e micro. Por um lado, grande parte da solução passa pela aplicação de medidas estatais, mais abrangentes e com resultados a longo prazo. Estas poderão contemplar parcerias com diversos parceiros, como as associações empresariais, para

o desenvolvimento de cursos técnico-industriais, adequados às necessidades das empresas, o reforço da formação inicial nas áreas científicas e de engenharia ou, até mesmo, a remodelação do sistema de formação profissional (CIP, 2019). Por outro lado, as empresas do território também têm um papel a dizer na resposta a estes desafios, nomeadamente através do incentivo a cursos de formação adaptados às necessidades e especificidades de cada setor. Esta medida pode ser mais eficiente se trabalhada com o objetivo de criação de escala, ou seja, se promovida por várias empresas dos setores em conjunto com entidades setoriais e regionais.

Além do problema das qualificações, a mão de obra do Tâmega e Sousa possui rendimentos reduzidos. O PIB per capita médio de um habitante do Tâmega e Sousa é o mais baixo do país, apenas 48,5% face aos 102% de Lisboa, sendo 100% a média nacional. A Comissão Europeia (2019) alerta para o facto de o salário mínimo não impedir a criação de emprego para pessoas com baixas qualificações. Por outro lado, **o desvio do salário mínimo português face ao salário mediano é um dos mais elevados da UE, o que pode reduzir o incentivo para a melhoria das qualificações dos trabalhadores.**

O estudo “Portugal a crescer mais”, publicado pela CIP em 2019 realça alguns problemas como a falta de profissionais com competências adequadas às necessidades reais das empresas. Na era das competências digitais e em que se premeia, cada vez mais, a qualificação do capital humano, nem sempre é dada a devida atenção ao desafio que as empresas enfrentam para reter mão de obra profissionalizante especializada. Este segmento de trabalhadores, altamente conhecedor das profissões que desempenha, do processo produtivo, com saber fazer acumulado, mas sem qualificações ao nível do ensino superior, é fundamental para a performance da indústria transformadora do Tâmega e Sousa. Em alguns setores, como é o caso do Mobiliário, há cada vez mais dificuldade em encontrar e em reter este tipo de trabalhadores, o que constitui uma ameaça para a operação das empresas. Outra dificuldade é a carência de chefias intermédias.

Alguns estudos apontam para um cenário preocupante, principalmente para os territórios onde o desequilíbrio de qualificações é mais acentuado. Em específico no caso das indústrias transformadoras, onde se incluem os setores estratégicos do Tâmega e Sousa, as estimativas apontam para que 261 mil trabalhadores serão tornados redundantes até 2030, com o aumento dos processos. Sendo expectável que os empregos se desloquem para o setor terciário (McKinsey & Company, 2019), poderá ser aplicada uma estratégia de reforço da componente de serviços associados, em combinação com a oferta de bens, de forma a evitar a perda de empregos. **Além da requalificação da mão-de-obra, as empresas do Tâmega e Sousa deverão apostar numa estratégia de design thinking em relação aos seus recursos humanos**, isto é, antecipar o enquadramento futuro e novas tendências do mercado de trabalho e desenvolver soluções para lhes dar resposta. Desta forma, as empresas poderão planear estrategicamente a força de trabalho e estar preparadas para as alterações provocadas pelos processos de automação.

Por fim, é essencial sublinhar **o caráter de morosidade que as medidas sobre o capital humano assumem e a resistência à mudança**, o que dificulta a alteração de um enquadramento mais desfavorável. Claramente, não é fácil transformar mentalidades

e os modelos de gestão são, por vezes, demasiado estáticos perante a mudança, o que faz com que as empresas sejam mais passivas do que seria desejável, estrategicamente. A qualificação da própria gestão e das chefias intermédias é, por si só, um passo importante. Porém, mesmo que estas se demonstrem determinadas em aposta na qualificação de recursos humanos, em medidas de captação e retenção de profissionais especializados, é essencial que haja a consciência que os resultados só serão visíveis a médio e longo prazo. Quanto mais cedo se começar, melhor.

Investimento, inovação e valor

A partir dos resultados do ICIS, podemos perceber que o Tâmega e Sousa apresenta um sistema de inovação pouco dinâmico, com níveis de investimento (formação bruta de capital fixo) e aposta em inovação muito reduzidos, sendo a exceção a Metalomecânica. Mas mais relevante do que a mera decisão de investir em inovação, é perceber se esse investimento se traduz em valor para as empresas e, em última análise, para a competitividade.

Neste sentido, **o desafio que deve ser claramente enfrentado pelas empresas é o da sobrevalorização social da inovação.** Isto significa que o investimento em inovação é, muitas vezes, feito pelas razões menos acertadas: ou porque é assumido e valorizado como uma boa prática de gestão, ou porque existem incentivos para tal, fazendo com que os empresários se sintam “socialmente” obrigados a inovar. Embora as empresas não incorram, propriamente, em prejuízos devido a este tipo de atividade de inovação, apresentam uma maior fragilidade estratégica e uma grande percentagem dos projetos acabam por “morrer” prematuramente. Pelo contrário, as empresas que apostam numa estratégia de inovação sustentada numa planificação adequada, em objetivos concretos e com um horizonte temporal apropriado, terão mais potencial de êxito. Nos casos em que recorram a incentivos, como os contemplados pelo quadro de fundos comunitários da UE, as empresas com uma estratégia de inovação coerente, poderão prolongar os efeitos positivos do investimento para além do horizonte temporal do projeto, incorporando a inovação como prática recorrente.

Infelizmente, além da vontade das empresas em inovar, há que ter em conta as dificuldades geradas pelo ambiente vigente. **O sistema de inovação português possui estrangulamentos que afetam a especialização produtiva do país e dificultam a mudança, de forma estrutural.**

No entanto, a despesa em I&D face ao PIB tem vindo a aumentar ao longo dos anos e alguns setores, particularmente os mais exportadores, conseguiram ver a sua intensidade tecnológica aumentar. A Comissão Europeia (2019) aponta como um problema a especialização do nosso país em setores de baixa tecnologia nos quais se encontram incluídos os setores estratégicos do Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário. Em oposição, defrontamo-nos com vários desafios que limitam a capacidade de aproveitar e rentabilizar o potencial com elevada intensidade de conhecimento (Metalomecânica).

A transição dos setores de baixa e média tecnologia para a Indústria 4.0 marcará as tendências de gestão na próxima década de trabalho. Mas muitas empresas do Tâmega

ga e Sousa (e Portugal) não possuem os meios, o investimento ou o capital humano altamente qualificado em número suficiente para fazer face às necessidades atuais e futuras do mercado de trabalho nos domínios prioritários da especialização inteligente.

Como referimos anteriormente, há **uma articulação insuficiente entre o meio académico e as empresas, nomeadamente dos setores estratégicos, o que diminui a eficácia do sistema de inovação**. As carreiras de investigação carecem de estabilidade e estão, muitas delas, desadequadas face aquelas que são as verdadeiras necessidades do mercado de trabalho. A percentagem de investigadores no mercado de trabalho aumentou, mas a capacidade de rentabilização do seu conhecimento altamente qualificado permanece insípida.

Alguns projetos tentaram criar “pontes” entre as duas realidades. Um exemplo é o Programa Interface que tinha como objetivo promover a cooperação entre universidades e empresas, reforçando os inventivos à inovação colaborativa. Infelizmente, o programa detinha uma conotação mais nacional e, dos setores estratégicos abordados no presente Manual, apenas o Calçado esteve representado, com uma iniciativa da APICCAPS “Footure 4.0”.

Outro exemplo é o Programa Indústria 4.0, desenvolvido com a Deloitte e a Cotec, que visava promover a aceleração da adesão das empresas à digitalização, a partir de formação a mais de 70 mil pessoas, incentivos e linhas de crédito para promoção do investimento. Neste caso, estiveram representados os setores do Vestuário, o Têxtil Lar e a Metalomecânica (automóvel).

O desenvolvimento de projetos semelhantes, **com um foco na sub-região e que atendessem às suas características específicas, poderia proporcionar resultados muito impactantes na ligação entre as empresas e a comunidade científica**. Para tal, é essencial o envolvimento e compromisso de todos os atores: empresas; administração local (Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, em representação dos municípios); institutos de ensino superior (entre os quais o ESTG – IPP); as associações setoriais – APICCAPS (Calçado), AIMMAP e ANEME (Metalomecânica), API-MA (Mobiliário), ANIVEC / APIV e ATP (Têxtil e Vestuário); e os centros tecnológicos – CTCP (Calçado), CATIM e CENFIM (Metalomecânica), CTIMM (Mobiliário) e CITEVE (Têxtil e Vestuário).

Um dos exemplos mais intuitivos que exemplifica o nosso problema em reter valor acrescentado é o grau de aplicação prática de projetos de investigação nas empresas. Segundo o Manual de Boas Práticas da AEP, ao contrário de países como a Coreia, onde inovar significa resolver problemas práticos das empresas, em Portugal a inovação ainda constitui uma prerrogativa de cientistas e investigadores. Embora se tenham verificado melhorias nos últimos anos, com o crescimento de centros de investigação setoriais como o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal ou como o CITEVE, no Têxtil, ainda existe pouca impregnação do conhecimento criado por parte das empresas. Esta inovação não precisa de ser, exatamente, tecnologia de ponta, mas sim inovação ao nível de processos e/ou produto que ajudem as empresas a serem mais competitivas. Assim, muitas vezes **o problema não é a criação de valor, mas sim a capacidade de absorver e rentabilizar o valor criado**.

Em termos do investimento realizado, este está a aumentar, mas continua a ser reduzido face aos padrões europeus, conforme dados da Comissão Europeia (2019). O fosso existente entre Portugal e a UE, no que se refere à intensidade de capital representa uma grande parte do diferencial de produtividade do trabalho. Como vemos nos resultados da dimensão D. Inovação e Valor do ICIS, a “Formação bruta de capital fixo” no Tâmega e Sousa confirma o enunciado, apresentando uma pontuação de “Fraco”. **O IDE poderá ajudar a reduzir o desafio que o território enfrenta em matéria de investimento, mas segundo o mesmo relatório, o investimento estrangeiro nas Indústrias Transformadoras continua a diminuir (-19,9%)**. Os investidores apresentam como principais obstáculos o nível de incerteza, os custos com a mão de obra, a complexidade e estabilidade da legislação fiscal, entre outros (Comissão Europeia, 2019).

Um dos indicadores que nos ajuda a perceber a retenção de valor é a “Taxa de sobrevivência das empresas”. Ao contrário de Portugal, onde este indicador é baixo, em geral, devido a problemas estruturais como a escassez de competências de gestão e a dificuldade em reter talentos, **os quatro setores estratégicos do Tâmega e Sousa apresentaram uma taxa de sobrevivência satisfatória. Isto fica-se a dever a um ambiente de negócios estável, com pouco risco e altamente especializado**, criando um cluster ou rede de suporte a novos negócios. Estudos afirmam que, em termos e políticas regionais, os espaços que queiram aumentar o nível de sobrevivência das empresas aí sedeadas, devem saber estabelecer incentivos que levem a uma consolidação da dimensão das unidades produtivas (Mourão e Oliveira, 2010).

Especialização Territorial

Com o desenvolvimento do presente estudo e com os resultados obtidos no ICIS confirmámos a importância que a especialização pode ter para a competitividade de um território como o Tâmega e Sousa. Mas esta lógica não é linear. Percebemos porquê.

Em primeiro lugar, assumimos a premissa de que um padrão de especialização traz benefícios de produtividade e competitividade a uma região, permitindo a priorização e concentração de recursos em certos domínios, atendendo às suas capacidades. O Tâmega e Sousa apresenta um elevado nível de especialização face a Portugal, nos setores do Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário, por ordem decrescente, conforme confirmado no ICIS. No entanto, a especialização só continuará a ser vantajosa se o território desenvolver maiores competências de inovação e de criação de valor até 2030, mantendo-se como o território de referência ao nível nacional nestes setores. Se isto não se verificar, e **se a sub-região do 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**.

Em segundo lugar, percebemos que **a especialização pode ser ainda mais vantajosa se lhe adicionarmos uma componente de escala**. O Tâmega e Sousa é especializado em setores com enormes vantagens competitivas, como a produção de séries curtas no setor do Calçado, mas composto por um tecido empresarial de microem-

presas e PME, o que lhe retira alguma capacidade de resposta em escala. A criação de projetos conjuntos ou consórcios produtivos permitirão às empresas serem mais competitivas e responder a solicitações. **A operação sob marcas comuns ajudaria a reforçar o posicionamento dos setores, principalmente nos mercados internacionais, capitalizando o reconhecimento que já usufrui.** A cooperação entre empresas, que atualmente é ainda muito baixa, pode adquirir uma vertente intersetorial, aproveitando as sinergias existentes dentro dos três setores ligados às indústrias criativas (Calçado, Têxteis e Vestuário e Mobiliário).

Em último lugar, devemos refletir sobre a situação específica da Metalomecânica. Embora seja o setor com a melhor performance em quase todas as dimensões que compõem o ICIS, a Metalomecânica é o setor com menor nível de especialização no Tâmega e Sousa, como é visível nos resultados da dimensão D. Território. Isto significa o setor não se encontra tão intrinsecamente envolvido no tecido económico da sub-região como outros (i.e., Calçado ou Mobiliário). Resumidamente, a sua importância relativa para o território é bem mais reduzida, o seu nível de produtividade é mais baixo, e **o seu potencial de criação de valor, que a Metalomecânica poderia representar para o Tâmega e Sousa, não está a ser devidamente retido.**

A aposta na especialização de recursos, capital humano e de investimento no setor da Metalomecânica é verdadeiramente estratégica para o território. É o setor mais exportador de Portugal, uma das indústrias onde há mais influxos de IDE recebidos e possui um importante efeito de arrastamento visto que é fornecedora e integra uma parte nuclear da fileira das tecnologias de produção, nomeadamente os produtores de bens de equipamento. Nos últimos dois anos, mais de vinte empresas internacionais de Metalomecânica instalaram-se em Portugal, especialmente na faixa litoral de Viana do Castelo, Aveiro e Porto. O Tâmega e Sousa poderá rentabilizar a sua localização próxima a esta faixa e criar um enquadramento atrativo para a captação de empresas estrangeiras da Metalomecânica para o território. Para tal, há a necessidade de novas formas de promoção do investimento para a capacitação e expansão das empresas existentes e atração de novas empresas, que gerem postos de trabalho não-precários, entre os quais qualificados.

Internacionalização

O último tópico remete para a internacionalização, fator de grande influência sobre a competitividade das empresas. Tal como vimos anteriormente, a competitividade e sentido inovador de uma empresa necessita do “teste” dos mercados internacionais, mas, simultaneamente, só uma empresa bem preparada conseguirá competir no mercado internacional. Apesar da evolução positiva dos indicadores em matéria de internacionalização, no período pós crise financeira de 2008/11, expandir os limites da internacionalização permanece um desafio para as empresas portuguesas, em geral, e do Tâmega e Sousa, em particular.

A um primeiro olhar, o Tâmega e Sousa é assumido por todos como uma região com forte pendor internacional. A sub-região assume um carácter exportador bastante marcado, confirmado pela alta intensidade exportadora dos seus quatro setores estratégicos: em 2018, Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário ultrapassaram os 65%

de intensidade exportadora, enquanto que a Metalomecânica, situou-se nos 42,75%. No entanto, ao contrário do que poderia fazer-se supor, a Metalomecânica é o setor com o maior grau de abertura ao exterior, avaliado pelo peso do VAB sobre as trocas comerciais. Isto significa que, **mais importante do que o volume de exportações, é interessante analisar o valor real que é criado pelo comércio internacional.**

Ainda no campo do comércio internacional, em 2018, o Tâmega e Sousa exportou 1.692,78 milhões de euros, diminuindo, pela primeira vez em cinco anos, o volume de bens vendidos ao exterior. **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 arrefecimento da economia europeia, a reorientação da gigante Inditex por fornecedores marroquinos ou turcos e a concorrência da China são algumas das explicações. O Calçado foi o setor onde as exportações mais caíram (-51,7 milhões de euros), seguido do Mobiliário (-6,18 milhões). Em oposição, a Metalomecânica e o Têxtil e Vestuário viram as suas exportações aumentarem, 30,46 e 8,1 milhões de euros, respetivamente. Devemos realçar que o aumento das exportações do Têxtil e Vestuário está, cada vez mais, sustentado por importações, sendo a transformação local apenas marginal (acabamentos e embalagem). Esta situação reforça a importância da aposta na especialização no setor da Metalomecânica, sem “deixar cair” os setores mais tradicionais. As empresas que continuarem a operar na lógica do preço baixo, sem diferenciação, perderão cada vez mais pontos na corrida da competitividade, tornando-se facilmente trocadas por outro qualquer concorrente internacional que produza mais barato.

Em 2018, o Tâmega e Sousa foi a 8ª NUTS III com um maior volume de exportações do país, um valor 10 vezes inferior ao conseguido pela Área Metropolitana de Lisboa e menos de metade da Região de Aveiro. Podemos concluir, que em termos de exportações, ainda existe muito espaço de crescimento.

As exportações do Tâmega e Sousa são marcadas por uma forte dependência, que “aprisiona” movimentos estratégicos por parte dos seus e aumenta o risco face à volatilidade dos mercados. Em primeiro lugar, a elevada especialização do território pode ser, frequentemente, confundida com dependência: 90% das exportações da sub-região têm origem nos quatro setores estratégicos. Em segundo lugar, há uma dependência dos clientes internacionais: mais de 80% das exportações dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa estão concentradas nos 10 principais clientes internacionais. Qualquer circunstância que afete o comércio com estes países terá um impacto considerável nas exportações totais do território. Há falta de diversificação nas vendas internacionais, esmagadoramente europeias: nos quatro setores analisados, 9 dos 10 principais destinos de exportações são intraeuropeus e o principal país cliente representa, sozinho, valores superiores à totalidade das exportações para os mercados extraeuropeus. No caso do Calçado e do Mobiliário, este país é a França e, na Metalomecânica e Têxtil e Vestuário, é a Espanha.

Tendo em conta a relevância que os players estrangeiros possuem para a calibração do défice de investimento no Tâmega e Sousa, nunca é demais realçar que **internacionalização não se resume a exportações.** Pelo contrário, as exportações são apenas o primeiro grau do processo de internacionalização, com o menor grau de compromisso e de envolvimento por parte das empresas envolvidas.

O IDE, e em concreto os projetos greenfield (criação de subsidiárias a 100%), é o modo de entrada que mais inovação e valor aporta, não só pelo nível de investimento que implica, mas também pelo número de postos de trabalho que são criados. Se o nível de exportações dos setores estratégicos é bastante satisfatório, o mesmo não se pode dizer do volume de IDE captado: apenas 0,4% das empresas de Calçado, Móvel e Têxtil e Vestuário pertencem/têm a participação de um investidor estrangeiro. No caso da Metalomecânica, o número de empresas com participação estrangeira (1,60%) fica acima da média nacional (1,22%).

O Tâmega e Sousa continua a precisar de Investimento Direto Estrangeiro para fazer face aos desafios de investimento e inovação apresentados. Do ponto de vista do IDE, uma região é mais competitiva se possuir atributos importantes e decisivos para o investidor, aquando da decisão de localização de um projeto de investimento (Salvado, 2014). Estudos apontam que a atratividade das regiões portuguesas é influenciada pela notoriedade, concentração populacional e de atividades económicas das áreas metropolitanas que são vistas como mais interessantes devido ao maior número de multinacionais e à maior visibilidade no contexto internacional. Este contexto é, atualmente, desvantajoso para o Tâmega e Sousa, persistindo um certo desconhecimento da marca territorial o que dificulta a colocação do Tâmega e Sousa no radar dos investidores internacionais.

Assim, quanto ao processo de internacionalização dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa, no horizonte 2030, podemos retirar três conclusões importantes:

- 1) **É imperativo diversificar os mercados de internacionalização**, já que tanto na vertente de exportação como de investimento estrangeiro, há uma dependência excessiva dos mercados europeus e em particular dos intra-comunitários;
- 2) É urgente destruir o mito de que “um território muito exportador é, por si só, um mercado com um elevado nível de internacionalização”. **A capacidade de captação de IDE pode ser tão ou mais importante como o mero desígnio da exportação**, na medida em que expande o potencial de valor criado e usufrui de efeitos de spillovers positivos, potenciando a competitividade e inovação das empresas;
- 3) **É essencial aumentar a importância das indústrias transformadoras no total de IDE recebido**, alargando o escopo do investimento estrangeiro para lá do imobiliário e do turismo, setores muito privilegiados pelos investidores nos últimos anos. Para tal, o desenvolvimento de estratégias cirúrgicas por parte dos players regionais, e orientadas para os mercados anunciados, parece ser a abordagem mais eficiente e com maior probabilidade de sucesso.

O aumento da sua capacidade de atração de investimento é um dos “jogos” mais competitivos e exige uma combinação de fatores. Se por um lado as empresas têm de conseguir alcançar os standards “mínimos” em termos produtivos, de qualidade dos recursos humanos e de produtividade para se tornarem atrativas perante os investidores estrangeiros, por outro, é da responsabilidade de todos os stakeholders do território de o tornar num ambiente de negócios que incentive o investimento estrangeiro. A criação de estruturas de promoção de investimento local, cujo foco é a divulgação do território junto de investidores externos e a captação e retenção de

investimento, permitirá um devido acompanhamento deste tipo de processos, ampliando as hipóteses de sucesso.

2. 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 forma? Irão os nossos principais parceiros comerciais continuar a ser os mesmos? Como vamos interagir e participar nas cadeias de valor globais?

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) Acelerado 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.

2.1. Por setor

2.1.1. 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 (APICCAPS, 2013). O crescimento económico possibilitará a diversificação de mercados, para lá das fronteiras europeias, 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. As empresas de calçado podem reforçar a sua presença online, numa vertente omnicanal, e tornar os seus produtos mais acessíveis, mesmo do outro lado do mundo.

Woman Power. As mulheres são o segmento de clientes que mais crescerá no consumo de calçado. Com o 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 que anteriormente, estima-se que a procura por calçado feminino irá continuar a crescer. De acordo com a APICCAPS (2014), as mulheres são, normalmente, mais preocupadas com o estilo do calçado que usam, o que irá provocar um aumento da procura por sapatos, que não só se adequem ao seu dia-a-dia de trabalho, mas que também estejam na moda.

Novos consumidores seniores. O atual envelhecimento da população gera novas oportunidades de expansão para as empresas do setor que se dediquem à 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 contrariem a imagem pouco atrativa deste segmento, que tantas vezes afasta o consumidor. O aumento da esperança média de vida tem, também, como consequência o crescente investimento na área da saúde, pelos governos, o que resulta num número cada vez maior de profissionais de saúde que requerem calçado adequado à sua ocupação (APICCAPS, 2014).

Sustentabilidade e materiais. A preocupação com o consumo sustentável terá, igualmente, um impacto crescente no setor. 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 responder às pressões no sentido de se tornarem cada vez mais transparentes, divulgando os impactos da sua atividade produtiva, a qual deve reger-se, por exemplo, pela redução da sua pegada ecológica e de água consumida. O número de consumidores que procuram materiais alternativos pode também aumentar, debatendo-se cada vez mais a questão de qual dos materiais é mais sustentável: o couro ou os sintéticos (APICCAPS, 2013). 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 (CTCP, 2018).

Feitos para durar. A procura por materiais alternativos ao couro ganha ainda mais pertinência quando se considera o potencial e provável aumento do custo desta matéria-prima, o que resultará no consequente aumento do preço do próprio calçado.

Este aumento de preço será responsável pela modificação dos hábitos de consumo. Cada vez mais a aquisição de calçado de couro será considerada como um investimento, ao invés de uma simples compra impulsiva. Ao comprarem um par de sapatos, os consumidores esperam obter qualidade e durabilidade.

2.1.2. 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 Bangladesh. 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 inteligência artificial e 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 pode ter, igualmente, um papel fulcral na identificação de produtos com defeito e na de comparação entre o resultado final e o design original, com o sentido de aferir que o artigo pretendido foi produzido.

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 (ATP, 2014). 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). De acordo com informação revelada pela ATP (2014), os especialistas consideram que mais de 70% dos materiais e aplicações que marcarão o amanhã deste setor, continuam ainda por ser inventados.

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 (i.e. Amazon, AliExpress). Além disso, prevê-se que as lojas físicas continuem a ser preponderantes na indústria, permitindo um contacto mais próximo com os clientes, o que possibilitará a recolha de dados e preferências.

Sustentabilidade. Devido às preocupações de sustentabilidade, a indústria do têxtil e vestuário privilegiará, até 2030, a utilização de materiais alternativos (atualmente assistimos à 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).

2.1.3. 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 (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2017).

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. Com recurso a uma aplicação para o telemóvel, os consumidores podem visualizar o produto na sua casa, antes de o comprar, reduzindo a incerteza e arrependimento pós-compra. 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 surge um novo conceito de “casa”, que vai desde habitações unipessoais ou partilhadas com colegas, até casas onde moram várias gerações. Além disso, as casas modernas variam no espaço que têm disponível, o que incentiva a procura crescente de artigos de mobiliário que cumpram várias funções, dos quais são exemplo os sofás-cama ou camas com gavetas incluídas, que disponibilizam um maior espaço para arrumação. 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. Atualmente, estes consumidores encontram-se numa etapa inicial da sua vida e carreira, à procura de casa. Contudo, ao contrário de outros segmentos da população, são mais sensíveis aos preços, associado aos rendimentos reduzidos que auferem. Este segmento compra 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. A RECET (2012) aponta como algumas das prioridades estratégicas para o setor, no que respeita o seu desenvolvimento sustentável: procura de novos equipamentos e materiais (colocando ênfase na sustentabilidade e a durabilidade dos produtos, e em soluções para as fases de fim de ciclo de vida dos produtos); valorização dos resíduos e subprodutos do processo produtivo; redução das emissões de partículas poluentes; conceção e desenvolvimento de produtos com um desempenho ambiental otimizado; e eco-design.

2.1.4. Metalomecânica

Inovação. No caso concreto da Metalomecânica, as novas tecnologias, quando corretamente potenciadas, podem contribuir para a transformação do seu modelo operacional, o que possibilitará uma melhoria na eficiência, no atendimento ao cliente, na gestão de inventário e um aumento na margem de lucro (Zhou, 2019). Emergirão as smart enterprises, o que corresponderá a um período de profundas mudanças para a indústria Metalomecânica, com o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como os smart cars, smart buildings e smart energy (Dongyong, 2017)

Inteligência artificial. Os próximos anos vão ser caracterizados pelo contínuo avanço de métodos de inteligência artificial, sofisticados sensores de medição e avançados sistemas computadorizados, apenas mencionando alguns, os quais serão progressivamente integrados no processo de produção. Acresce ainda referir o desenvolvimento de soluções que facilitarão a ligação entre diversas etapas do processo produtivo, possibilitando a redução do consumo de energia e dos tempos de entrega do produto final (Comissão Europeia, 2004).

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. Neste segmento, a introdução de veículos autónomos vai marcar profundamente o setor nos próximos anos, o que vai estimular o aparecimento de novas oportunidades de mercado para todas as empresas que se dediquem a produzir peças para os mesmos. Contudo, o desenvolvimento de tecnologias de condução automatizada, associado à consciencialização dos consumidores para os efeitos negativos causados pelas emissões dos automóveis (o que corresponderá, por exemplo, no aumento do car sharing) resultará num abrandamento da procura (Dongyong, 2017).

Carros elétricos e autónomos. 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. Os carros autónomos serão, também eles, uma realidade mais comum no final da próxima década.

Sustentabilidade. O setor já começou a procurar novas fontes de combustível, com o objetivo de reduzir as emissões 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. Entretanto outros projetos intermédios de redução de emissões que vão desde sistemas de queima de desperdícios de madeira até sistemas de captura de CO₂, apresentam-se como planos mais credíveis para o futuro mais próximo (Financial Times, 2019).

2.2. Por Mercado

Uma das principais lições retiradas no presente Manual (cf. Bloco E. Visão 2030, ponto 1) apontou o problema da concentração geográfica das exportações do Tâmega e Sousa. Como pudemos verificar há uma penosa falta de diversificação nas vendas internacionais, esmagadoramente europeias: nos quatro setores analisados, 9 dos 10 principais destinos de exportações são intraeuropeus e o principal cliente individual apresenta, sozinho, valores superiores à totalidade das exportações para mercados extraeuropeus. A grande dependência deste tipo de mercados faz com que qualquer circunstância que afete o comércio com estes países tenha um impacto considerável nas exportações do Tâmega e Sousa.

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. Assim, é essencial para a sub-região diversificar as suas exportações, dentro e fora do mercado comunitário.

Com este objetivo, podemos sugerir um conjunto de mercados de internacionalização para diversificação estratégica, onde existe um bom leque de oportunidades para cada setor – Calçado, Metalomecânica, Mobiliário e Têxtil e Vestuário. Os mercados de aposta, apresentados nas Tabelas 18 e 19, foram selecionados e seriados tendo em conta três critérios, por ordem de importância:

1. Taxa de crescimento das exportações nos setores estratégicos, entre 2014 e 2018 (últimos dados anuais disponíveis);

2. Volume de exportações, dividindo-se entre mercados com exportações entre os 3 e os 10 milhões de euros (1º nível) e exportações acima dos 10 milhões de euros (2º nível);

3. Posição geográfica, dividindo-se entre mercados fora e dentro da UE, optando-se, nestes últimos, por mercados ainda pouco explorados pelos exportadores.

| | Calçado | Metalomecânica | Mobiliário | Têxtil e Vestuário |
|---|----------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1º nível (entre 3 e 10 milhões de euros) | Coreia do Sul Hong Kong | Usbequistão Cazaquistão Sérvia | Turquia Qatar México | Islândia Argélia Vietname |
| 2º nível (acima de 10 milhões de euros) | China EUA Canadá | Taiwan Vietname Costa do Marfim | Emirados Árabes Rússia Suíça | Macedónia do Norte Japão China |

Tabela 18 - Mercados com maior taxa de crescimento das exportações portuguesas, fora da UE (2014-2018)

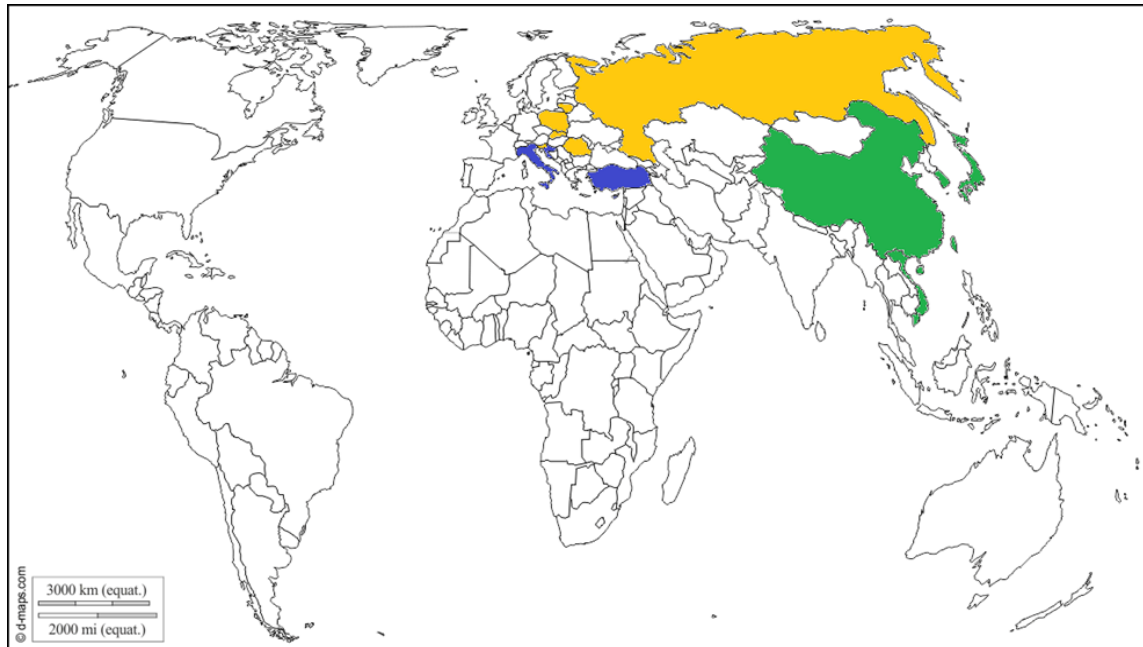
NOTA: o detalhe dos cálculos pode ser encontrado no Anexo 1

| | Calçado | Metalomecânica | Mobiliário | Têxtil e Vestuário |
|---|------------------------------------|--|---------------------------------|----------------------------------|
| 1º nível (entre 3 e 10 milhões de euros) | Eslováquia Roménia Eslovénia | <i>Não possui nenhum país para os critérios enunciados</i> | Chipre Roménia Irlanda | Malta Luxemburgo Eslovénia |
| 2º nível (acima de 10 milhões de euros) | Polónia Áustria Dinamarca | Eslovénia Croácia Lituânia | Eslováquia Itália Polónia | Eslováquia Itália Polónia |

Tabela 19 - Mercados com maior taxa de crescimento das exportações portuguesas, dentro da UE (2014-2018)

NOTA: o detalhe dos cálculos pode ser encontrado no Anexo 1

Na impossibilidade de analisarmos todos os mercados em detalhe, podemos agrupar os vários países por zonas estratégicas para a internacionalização (Mapa 2).



Legenda

| | |
|--|----------------------|
| | Sudeste Asiático |
| | Europa de Leste |
| | Europa mediterrânica |

Mapa 2 – Mercados de oportunidade para a internacionalização dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa

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

Os mercados do Sudeste Asiático dominam as taxas de crescimento das exportações extraeuropeias, nos quatro setores estratégicos. Ao contrário dos nossos parceiros europeus tradicionais, onde já não há muita margem de crescimento para as nossas exportações, a Ásia pela sua dimensão e fase de ciclo, constitui um El Dorado de aposta até 2030. As oportunidades nesta zona do mundo, principalmente no Calçado e Têxtil e Vestuário, devem-se, sobretudo, à emergência da classe média, devido ao aumento de poder de compra, maior abertura comercial e facilidade nas trocas.

A comprovar isto está a assinatura da Parceria Económica Regional (RCEP), prevista para 2020, um mega tratado comercial, que resultará na criação do maior bloco económico do mundo. O RCEP juntará 15 Estados da região, incluindo a Malásia, Indonésia, Brunei, Vietname, Camboja, Laos, Myanmar, Singapura, Tailândia e Filipinas (membros da ASEAN), a China, o Japão, a Coreia do Sul, Austrália e Nova Zelândia.

Juntos, estes países representam aproximadamente 40% do PIB mundial e quase metade da população do planeta Terra. A criação de uma zona de comércio livre, com harmonização de procedimentos, eliminação de discriminação comercial nas relações com outros países membros e a eliminação progressiva de barreiras alfandegárias e não-alfandegárias são os objetivos principais do RCEP.

A AICEP realça a importância de mercados como o Vietname, com uma classe média crescente e onde todas as empresas que tenham produtos com alguma qualidade, na área dos bens de consumo, têm grande potencialidades no mercado. Já as trocas com o Japão podem ganhar um novo impulso com o EU-Japan Free Trade Agreement, que entrou em vigor a 1 de fevereiro de 2019, eliminando os direitos alfandegários em mais de 90% dos produtos originários dos países membros da UE.

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

Os países da Europa de Leste constituem um mercado de aposta estratégica, beneficiando da sua proximidade à Europa Ocidental, mas com oportunidades estratégicas mais amplas do que esta. O Leste europeu vivencia um clima económico favorável, onde os mercados continuam a crescer em valor, como por exemplo, a Roménia, cujo PIB aumentou 12,77% entre 2016 e 2017. Prevê-se que esta tendência de crescimento se mantenha nos próximos anos, ao contrário da Europa Ocidental que tenderá a estagnar (ou mesmo a retroceder), abrindo oportunidades em especial para os exportadores de bens de consumo, como o Calçado, o Mobiliário e o Têxtil e Vestuário.

Assim, os exportadores portugueses para estes mercados beneficiam dos mesmos benefícios do que quando exportam para a Europa Ocidental (custos de transporte mais reduzidos, maiores possibilidades de compras just-in-time e maior controlo sobre o processo), mas com uma maior amplitude de margem de crescimento. De salientar, porém, que no caso dos países fora das comunidades europeias (Rússia) podem surgir alguns entraves ao comércio internacional, não só devido a questões procedimentais (tarifas e regulamentações) mas também devido a tensões do foro político (sanções aplicadas pela UE à Rússia após a anexação ilegal da Crimeia, bloqueio russo às exportações alimentares comunitárias).

Os mercados da Europa de Leste são os principais mercados de bens para a casa (têxtil lar e mobiliário) exportados pelos restantes países, como é exemplo a Polónia que importou 5,4 mil milhões de euros destes produtos em 2016. Os países de Leste valorizam a qualidade e design dos produtos europeus, nomeadamente no têxtil e calçado, apesar da crescente concorrência pelo custo dos países asiáticos, Turquia, Paquistão e da própria produção nacional. Também existem oportunidades na metalomecânica, principalmente máquinas e equipamentos produtivos, tendo em conta a importância do setor secundário nestes países, que são um crucial centro produtivo europeu.

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 outra face da moeda da maior produção industrial turca é que o rápido desenvolvimento económico do país o obriga a importar cada vez mais bens de equipamento e tecnologia. Assim, apesar de a Turquia poder representar um adversário em setores como o Têxtil, existem amplas oportunidades para o setor da Metalomecânica, principalmente em termos de maquinaria produtiva.

Pela elevada taxa de crescimento das exportações do Têxtil e Vestuário para Itália, este país foi incluído no grupo de mercados do Mediterrâneo. Porém, com os rumos crescentes de estagnação económica europeia e de crise nos setores tradicionais da economia portuguesa, acentua-se, dos autores do presente manual, uma mensagem de cautela para a necessidade de diversificar para lá do mercado comunitário.

Na outra face da moeda da internacionalização está o IDE. Como vimos anteriormente, uma das principais apostas estratégicas do presente Manual é a necessidade de aumentar a atração de investimento estrangeiro. Além de reforçar o grau de integração do território nos mercados internacionais, o IDE permite colmatar as carências sentidas em termos de investimento em inovação, em capital humano especializado, incentivar as empresas a apostarem em métodos mais 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 devidamente 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 (Tabela 20). Além disso, o stock de IDE nas Indústrias Transformadoras representa apenas 5,75% do total de IDE recebido por Portugal, enquanto que em 2015 este valor era de 6,49%. Isto significa que 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 | 2015-2018 |
|----------------------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|
| 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 20 – 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 (Tabela 21). No entanto, a diferença entre eles é bastante dispar, com a região asiática a investir 403,99 milhões e a africana apenas 79,74 milhões (Banco de Portugal, 2019). Apesar de se manter a principal origem de IDE da indústria transformadora portuguesa, a UE tem investido cada vez menos: em 2018, os mercados comunitários detinham 7,84 mil milhões de euros de investimento estrangeiro na indústria nacional, menos 215,24 milhões do que em 2015.

Já o continente americano é cada vez menos representativo do investimento nas Indústrias Transformadoras, apresentando taxas de crescimento negativas, tanto na América do Norte (-24%), central (-123%) e do Sul (-233%). Também os BRICS diminuíram o seu investimento nas Indústrias Transformadoras, no período analisado, e hoje apresentam um stock de IDE negativo (-71,12 milhões de euros). 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 (-2,9%) entre 2015 e 2018.

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2015-2018 |
|---|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Oceânia e Regiões Polares | -0,11 | -0,74 | -0,12 | -0,74 | 572,7% |
| África | 67,05 | 97,86 | 105,92 | 79,74 | 18,9% |
| África do Norte | 63,92 | 89,11 | 104,52 | 85,77 | 34,2% |
| Asia | 367,33 | 439,43 | 405,96 | 403,99 | 10,0% |
| Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico | 7.814,1 | 8.232,74 | 7.413,26 | 7.641,23 | -2,2% |
| Europa | 7.489,65 | 8.017,42 | 7.077,83 | 7.280,98 | -2,8% |
| União Europeia | 7.324,43 | 7.719,95 | 6.826,12 | 7.109,19 | -2,9% |
| União Monetária | 6.961,95 | 7.332,36 | 6.437,85 | 6.736,41 | -3,2% |
| Todos os Países | 8151,7 | 8.707,79 | 7.651,62 | 7.836,11 | -3,9% |
| Todos os Países excluindo União Monetária | 1.189,75 | 1.375,43 | 1.213,77 | 1.099,71 | -7,6% |
| Todos os Países excluindo União Europeia | 827,26 | 987,84 | 825,5 | 726,92 | -12,1% |
| Centros Financeiros <i>Off-shore</i> | 187,59 | 311,27 | 160,48 | 147,81 | -21,2% |
| América do Norte | 171,6 | 122,56 | 93,19 | 130,73 | -23,8% |
| América | 227,77 | 153,83 | 62,03 | 72,14 | -68,3% |
| América Central | 14,53 | 14,38 | 16,24 | -3,38 | -123,3% |
| Comunidade dos Países de Língua Portuguesa | 48,56 | 15,59 | -38,96 | -53,23 | -209,6% |
| BRICS | 60,85 | 23,04 | -58,75 | -71,12 | -216,9% |
| América Latina | 46,88 | 23,42 | -43,25 | -59,91 | -227,8% |
| América do Sul | 41,64 | 16,89 | -47,4 | -55,21 | -232,6% |
| Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa | 1,81 | -5,27 | 1,39 | -5,9 | -426,0% |

Tabela 21 – Países de origem do stock de IDE nas Indústrias Transformadoras portuguesas, por taxa de crescimento (2015–2018)

Fonte: Banco de Portugal, 2019

2.3. No Território

Como vimos ao longo do presente trabalho a dimensão territorial e as suas características foram um eco-sistema dinâmico que condiciona o comportamento dos agentes económicos e em particular as empresas dos setores estratégicos do Tâmega e Sousa aqui estudados.

O território é o palco onde todas as transformações acontecem e o futuro se decide. Tentar antecipar e perceber como poderá evoluir ou comportar-se o território, nas suas diferentes dimensões, será decisivo para a compreensão das dinâmicas da competitividade.

Este exercício remete-nos para a análise e tentativa de compreensão de um conjunto de fatores que exercem força e impactam no território, mas que lhe são externos, como a evolução demográfica, as alterações sócio-culturais, as forças da globalização, a aceleração da digitalização ou o movimento de mitigação das alterações climáticas.

Sobre estes fatores a ação dos atores territoriais e em particular a dos agentes com responsabilidades na gestão ou governo do território, muito pouco poderão fazer. É sobretudo sobre as características específicas do território que esta análise e o esforço dos decisores se deverá concentrar.

As características intrínsecas do território do Tâmega e Sousa, onde coexistem dinâmicas territoriais diversas, com marcas de ruralidade acentuada, pautadas por bolsas de grande dinamismo industrial, em particular nos seus setores estratégicos. A estas duas realidades soma-se-lhes por vezes uma terceira, de transição, entre as duas e que se observa marcadamente em territórios como Amarante, ou o Marco de Canaveses.

A demografia que no remete para extensas zonas marcadas pelo abandono populacional, com níveis preocupantes de envelhecimento, com bolsas de juventude, essencial à construção de uma repostas aos novos desafios, como é o caso dos territórios de Lousada, o mais jovem concelho do país, ou dos concelhos limítrofes de Felgueiras e Paços de Ferreira.

Um outro desafio maior pretende-se com a necessidade de uma definição, urgente, da arquitetura institucional e do próprio modelo de governo do território. Se por um lado, o papel das Comunidades Intermunicipais (CIM's), está longe de estar estabilizado enquanto figura administrativa de gestão territorial, na generalidade do território nacional, por outro, no interior da própria CIM do Tâmega e Sousa, as divisões territoriais, latentes, entre os territórios do Tâmega e do Sousa, parecem longe de estar estabilizadas.

Por último a falta de atores institucionais fortes e com dimensão para serem verdadeiros catalisadores e "tomadores de projetos" dificulta e muito a dinâmica das respostas que possam vir a ser encontradas.

A dimensão territorial é pois decisiva e no caso do Tâmega e Sousa assume uma relevância e um cuidado ainda maior.

3. Resumo das Conclusões

- a) A Metalomecânica é o setor estratégico mais competitivo do Tâmega e Sousa, apesar de essa liderança não ser absolutamente marcada em alguns dos domínios analisados, seguindo-se o setor do Calçado O Mobiliário e do Têxtil e Vestuário são os setores estratégicos menos competitivos, situando-se abaixo da média das Indústrias Transformadoras da sub-região;
- b) Os setores mais fragilizados em termos de competitividade e inovação – Calçado, Mobiliário e Têxtil e Vestuário - são também aqueles em que o grau de especialização e a dependência do território é mais vinculada. Se a sua competitividade estiver posta em risco, a longo prazo, haverá um prejuízo claro do tecido socioeconómico do Tâmega e Sousa, mais do que aconteceria num outro setor que fosse menos determinante;
- c) Até 2030, é urgente calibrar o nível de especialização da Metalomecânica, de forma a nivelar a sua performance territorial 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 muito maior;
- d) Se o Tâmega e Sousa não for capaz de acompanhar as tendências que vão marcar a Indústria nos próximos anos - indústria 4.0, robotização, digitalização, etc.- tenderá a perder as suas vantagens competitivas para outros players, nacionais e internacionais, e a ficar “prisioneira” da sua própria especialização, num cenário que poderá ser fortemente adverso para o território;
- e) Os níveis de produtividade diferem, quer em função do setor, quer no interior de cada setor, em função da dimensão das empresas: 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;
- f) Os benefícios da especialização do Tâmega e Sousa nos seus setores estratégicos serão potenciados, traduzindo-se por uma maior capacidade para criação de valor, se conseguirmos aumentar a escala das operações. O estabelecimento de consórcios e marcas comuns ajudaria a reforçar a capacidade comercial e o posicionamento dos setores no exterior, capitalizando o reconhecimento de que já beneficia;
- g) 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 Tâmega e Sousa ser uma das sub-regiões com a produtividade mais baixa do país, este não é um desafio exclusivo seu;
- h) Uma das principais implicações da falta de produtividade do território é o entrave à captação de IDE: por um lado, os inflows de IDE podem ajudar a aumentar a produtividade das empresas, através da capacitação produtiva, em termos de formação de recursos humanos, entre outros; por outro, se as empresas não forem produtivas à partida, podem não conseguir cativar o interesse dos investidores e do capital estrangeiro;

- i) 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;
- j) O Tâmega e Sousa é a NUTS III com a menor percentagem de pessoal ao serviço com qualificações ao nível do ensino superior. Por outro lado, os setores estratégicos possuem dificuldades em encontrar e reter mão de obra profissionalizante especializada, conhecedora da profissão que desempenha, do processo produtivo, com saber fazer acumulado, mas sem qualificações ao nível do ensino superior;
- k) A questão dos recursos humanos adquire um papel chave até 2030 no longo prazo, tendo em conta o impacto expectável das tendências de 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 em relação aos seus recursos humanos, antecipando o enquadramento futuro e novas tendências do mercado de trabalho;
- l) 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, o que faz com que as empresas sejam mais passivas do que seria desejável, estrategicamente;
- m) Há uma sobrevalorização social do que é a Inovação, que leva a que as empresas invistam em novos produtos e processos, métodos organizacionais e marketing 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 públicos terminam, por exemplo).
- n) Verificamos uma articulação insuficiente entre o meio académico e as empresas, nomeadamente dos setores estratégicos, o que diminui a eficácia do eco-sistema de inovação. Aconselha-se o desenvolvimento de projetos de âmbito regional, e com um foco preciso sobre os setores estratégicos, que promovam a cooperação entre universidades e empresas e acelerem a transferência de conhecimento e tecnologia;
- o) É essencial o envolvimento e compromisso de todos os atores: empresas; administração local (Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, em representação dos municípios); institutos de ensino superior (entre os quais o ESTG – IPP); as associações setoriais – APICCAPS (Calçado), AIMMAP e ANEME (Metalomecânica), APIMA (Mobiliário), ANIVEC / APIV e ATP (Têxtil e Vestuário); e os centros tecnológicos – CTCP (Calçado), CATIM e CENFIM (Metalomecânica), CTIMM (Mobiliário) e CENIT e CITEVE (Têxtil e Vestuário).
- p) Em 2018 e pela primeira vez nos últimos em cinco anos, o Tâmega e Sousa viu o valor global das suas exportações diminuírem, sendo que essa diminuição não se observou nem na região Norte, nem pelo resto do país, tendo as exportações continuado a crescer. O Calçado foi o setor onde as exportações mais ajustaram (-51,7 milhões de euros), seguido do Mobiliário (-6,18 milhões). Em oposição, a Metal-

mecânica e o Têxtil e Vestuário viram as suas exportações aumentarem, 30,46 e 8,1 milhões de euros, respetivamente;

- q) Há uma falta de diversificação nas exportações, esmagadoramente europeias: 90% das exportações da sub-região têm origem nos quatro setores estratégicos e mais de 80% das exportações estão concentradas nos 10 principais clientes internacionais (intracomunitários). No horizonte 2030, a desejada diversificação dos mercados poderá passar pela aposta noutras áreas como o Sudeste asiático, Europa de Leste ou o Mediterrâneo;
- r) Internacionalização não são só exportações. A captação de IDE é tão ou mais importante do que a exportação. O setor secundário tem vindo a perder interesse relativo para os investidores estrangeiros, face a setores como o imobiliário ou o turismo. Por outras palavras, o investimento estrangeiro em Portugal está a aumentar, mas as Indústrias Transformadoras, em particular no território do Tâmega e Sousa, não estão a ser alvo desse investimento;
- s) O desenvolvimento de micro-estratégias por parte dos players regionais, e orientadas para os mercados anunciados, parece ser a abordagem mais eficiente e com maior probabilidade de sucesso.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

- AIMMAP** – Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
- AIN** – Despesa com atividades de inovação
- AM Lisboa** – Área Metropolitana de Lisboa
- AM Porto** – Área Metropolitana do Porto
- ANEME** – Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Electromecânicas
- ANIVEC/APIV** – Associação Nacional das Indústrias de Vestuário e Confecção
- APICCAPS** – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
- APIMA** – Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins
- ATP** – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
- AUF** – Autonomia financeira
- CAE** – Classificação portuguesa de atividades económicas
- CATIM** – Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica
- CENFIM** – Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica
- CENIT** – Centro de Inteligência Têxtil
- CIM Tâmega e Sousa** – Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa
- CIS** – Existência de centros de investigação setorial
- CITEVE** – Centro Tecnológico Indústrias Têxtil e Vestuário
- CTCP** – Centro Tecnológico do Calçado de Portugal
- CTIMM** – Centro Tecnológico da Indústria da Madeira e do Mobiliário
- DEM** – Deslocalização de empresas
- EAI** – Percentagem de empresas com atividades de inovação
- EBE** – Excedente bruto de exploração
- EBITDA** – Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)
- EPE** – Percentagem de empresas com participação estrangeira
- FBCF (FBC)** – Formação bruta de capital fixo
- GAE** – Grau de abertura ao exterior
- GCP** – Gastos com pessoal
- IAI** – Percentagem de VN resultante da introdução de atividades de inovação

ICIS – Índice de competitividade e inovação setorial

ICV – Intensidade de criação de valor

IDE – Investimento direto estrangeiro

IEX – Intensidade exportadora

IIE – Índice global de inovação

IIR – Índice de industrialização

IVN – Peso do investimento no volume de negócios

I&D – Investigação e desenvolvimento

MEF – Média de encargos de formação por trabalhador

MHF – Média de horas de formação

PAT – Produtividade aparente do trabalho

PDT – Potencial de desenvolvimento tecnológico global

PIB – Produto interno bruto

PME – Pequenas e médias empresas

PQS – Percentagem de pessoal qualificado ao serviço

QUL – Quociente de localização

RCP – Rentabilidade de capitais próprios

SIC – Sincronização de crescimento

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

TS – Tâmega e Sousa

TSE – Taxa de sobrevivência das empresas

VAB – Valor acrescentado bruto

VN – Volume de negócios

VST – Valor do setor para o território

GLOSSÁRIO DE DEFINIÇÕES

Análise SWOT – acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Ferramenta utilizada durante o planeamento estratégico, com a finalidade de otimizar o seu desempenho no mercado.

Autonomia financeira - o rácio de autonomia financeira é a percentagem de ativos da empresa que está a ser financiada por capitais próprios. É um dos indicadores mais relevantes quando se analisa o endividamento de uma empresa.

Competitividade – a competitividade de uma empresa traduz-se na sua habilidade de disponibilizar produtos e/ou serviços de uma forma mais eficiente e eficaz que os seus concorrentes.

Deslocalização de empresas - Empresas que abandonaram o território num período de tempo, subtraindo as perdas/ganhos líquidos naturais (constituições-dissoluções). Mede a capacidade de reter valor no território.

Despesa com atividades de inovação em percentagem do VN - investimento efetuado nas empresas com destino a atividades de inovação em percentagem do VN.

EBITDA - o EBITDA é mais preciso para medir a produtividade e a eficiência do negócio do que o seu resultado final. Por exemplo, ao comparar a evolução desse indicador, um analista consegue saber se uma empresa se tornou mais eficiente de um ano para o outro, sem a influência de fatores externos.

Excedente bruto de exploração - O excedente bruto de exploração é quanto resta, ou não, da riqueza gerada pela produção, depois de pagar a mão de obra e os impostos devidos.

Existência de centros de investigação de centros de investigação setorial - existência, ou não, de centros de investigação especializados de cada setor.

Formação bruta de capital fixo - a formação bruta de capital fixo inclui o investimento em edifícios e construções, em animais e árvores, em software informático e bases de dados, em maquinaria e outros equipamentos utilizados por mais de um ano na produção de bens e serviços. As habitações compradas pelas famílias também são classificadas como formação bruta de capital fixo.

Ganho médio mensal – montante que o empregado recebe de facto todos os meses. Para além da remuneração de base, inclui outras remunerações pagas pelo empregador, como horas extra, subsídio de férias ou prémios.

Gasto médio por trabalhador - total das remunerações, em dinheiro ou em espécie, a pagar, em média, por cada trabalhador do setor como retribuição pelo trabalho prestado por estes últimos no período de referência.

Grau de abertura ao exterior - o grau de abertura é um indicador de internacionalização que compara o conjunto das exportações e das importações com o valor acrescentado bruto gerado na produção. Quanto mais alta é a percentagem obtida por um produto, setor ou território, maior é o seu grau de abertura ao mercado externo.

Intensidade de criação de valor - permite analisar a capacidade dos setores adicionarem valor aos bens e/ou serviços produzidos, num contexto de elevada especialização produtiva.

Índice de industrialização - os valores superiores a 1 indicam que, para uma determinada unidade, existe uma maior importância do emprego industrial comparativamente à correspondente relação populacional.

Índice global de inovação - expressa a relação entre o peso desse espaço no investimento industrial nacional e o peso dessa região no emprego industrial total.

Intensidade exportadora - a intensidade exportadora indica a percentagem da produção de um bem ou de um serviço que é vendida ao exterior.

Média de encargos de formação por trabalhador - constitui qual o valor de investimento em formação, em média, por trabalhador, em determinado setor.

Média de horas de formação por trabalhador - permite saber quantas horas de formação foram investidas, em média, em cada trabalhador, em determinado setor.

Participação sobre o valor acrescentado bruto setorial - neste indicador pretendemos avaliar o peso do VAB setorial no Tâmega e Sousa face ao VAB setorial do país, percebendo a performance e importância do território.

Percentagem de empresas com atividades de inovação - inclui as seguintes atividades de inovação (produto; processo; atividades de inovação abandonadas ou incompletas; organizacional; e de marketing)

Percentagem de empresas com participação estrangeira - avalia o número de empresas com participação estrangeira sobre o total de empresas existentes em determinado setor.

Percentagem de volume de negócios resultante da introdução de atividades de inovação - parte do volume de negócios da empresa que derivou da introdução de atividades de inovação.

Peso do investimento no volume de negócios - relação entre o investimento (formação bruta de capital fixo) e o volume de negócios da atividade económica em análise. Através do cálculo deste indicador pretende-se aferir a intensidade tecnológica setorial.

Pessoal com formação superior - percentagem de pessoal com formação superior.

Poder de compra per capita – indicador compósito que pretende traduzir o poder de compra em termos per capita. É um número índice com valor 100 na média do país, que compara o poder de compra manifestando quotidianamente, em termos per capita, nos diferentes municípios ou regiões.

Potencial de desenvolvimento tecnológico - expressa a relação entre o peso desse espaço no investimento industrial nacional e o peso dessa região no emprego industrial total.

Produtividade aparente do trabalho - a produtividade aparente do trabalho é a

riqueza que se obtém na produção de bens ou serviços por trabalhador.

Produto interno bruto – medida habitualmente utilizada para avaliar o desempenho de uma economia e compará-la com outras. Pode dizer-se simplesmente que o PIB é a riqueza que um país consegue criar. Esta riqueza resulta das atividades quotidianas de todos – sejam pessoas, empresas ou outras entidades públicas e privadas – como: o que se produz, o que se compra, o que se investe ou o que se exporta.

Quociente de localização - o quociente de localização compara a importância relativa de um setor em determinada unidade territorial em comparação com a região de referência.

Rendibilidade de capitais próprios - os rácios de rentabilidade relacionam os lucros da empresa com o seu património.

Sincronização de crescimento - correlação entre a taxa de crescimento das regiões NUTS III e a taxa de crescimento da economia nacional (subtraindo o PIB da sub-região ao PIB nacional). Medida de sincronização de cada região com o resto do país.

Taxa de sobrevivência das empresas - percentagem de empresas sobreviventes que nasceram dois anos antes.

Valor acrescentado bruto - a riqueza gerada na produção, descontando o valor dos bens e serviços consumidos para a obter, tais como as matérias-primas.

Valor do setor para o território - permite avaliar a proporção de valor acrescentado bruto criado por empresas de um determinado setor para o total do VAB do território.

Volume de negócios – montante obtido por uma empresa com a venda de bens e a prestação de serviços, excluindo impostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandre, F., Cerejeira, J., Portela, M., Rodrigues, M. & Costa, H. (2018). Assimetrias e Convergência Regional: implicações para a descentralização e desconcentração do Estado em Portugal. Associação comercial do Porto. Disponível em: https://cciporto.com/wp-content/uploads/2018/11/Assimetrias_e_Convergencia_Regional.pdf.
- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23, 589-609.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35 (5), 113-124.
- APICCAPS (2013). Plano Estratégico Cluster do Calçado 2020. Disponível via APICCAPS - Estudos e Publicações em: <http://cip.org.pt/atividade/estudos/>.
- APICCAPS (2014). Footwear Consumer 2030 – Incorporating Global Trends to Foresight Footwear Market. Disponível via APICCAPS - Estudos e Publicações em: <http://cip.org.pt/atividade/estudos/>.
- APICCAPS (2019). Monografia Estatística 2018: Cluster do Calçado 2018. Disponível via APICCAPS Estudos e Publicações em: <http://cip.org.pt/atividade/estudos/>.
- ATP (2014). Plano Estratégico Têxtil 2020: Projetar o Desenvolvimento da Fileira Têxtil e de Vestuário até 2020. Vila Nova de Famalicão.
- Beckert, P. J. (2019). Measuring Business Financial Strength. Disponível em: <https://pinnacle-business.com/measuring-business-financial-strength/>.
- Cilínio, P. (2017). A inovação e o desempenho das empresas. Disponível em: <https://linktoleaders.com/a-inovacao-e-o-desempenho-das-empresas/>.
- CIP (2019). Portugal a crescer mais. Disponível em: http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/09/Portugal-a-Crescer-Mais_digital.pdf.
- CITEVE (2012). Indústria Têxtil e do Vestuário: Roadmap para a Inovação 2012-2020. Vila Nova de Famalicão.
- Clark, J. & Guy, Ken. (1998). Innovation and Competitiveness: A Review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10 (3), 363-395.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2014). Estratégia Regional de Especialização Inteligente.
- Comissão Europeia (2004). European Steel Technology Platform – Vision 2030. Luxemburgo.
- Comissão Europeia (2019). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho Europeu, ao Conselho, ao Banco Central Europeu e ao Eurogrupo: Relatório relativo a Portugal de 2019 que inclui a apreciação aprofundada da prevenção e correção dos desequilíbrios macroeconómicos. Disponível em: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-portugal.

[pt.pdf](#).

Comissão Independente para a Descentralização, Cravinho, J., Ferrão J., Pimpão A., João Jardim A., Moura, P.H., Carmona-Rodrigues A., Fontainhas-Fernades, A. (2019). Avaliação independente sobre a organização e função do Estado. Assembleia da República. Disponível em: <https://www.parlamento.pt/Documents/2019/julho/descentralizacao/Relatorio-Final-descentralizacao.pdf>.

Conselho para a Produtividade (2019). A Produtividade da Economia Portuguesa (1º relatório) disponível em: https://www.gee.gov.pt/pt/?option=com_fileman&view=file&routed=1&name=Relat%C3%B3rio%20Produtividade%20-%20PT.pdf&folder=estudos-e-seminarios%2Fparticipacao-em-conferencias%2F2019-3&container=fileman-files.

CTCP – Centro Tecnológico do Calçado (2018). Innovation by Portuguese Shoes. Disponível em: <https://www.ctcp.pt/docs/docmediagaleria/55294y.pdf>.

Direção-Geral das Atividades Económicas (2017). Sinopse: Indústria do Mobiliário.

Direção-Geral das Atividades Económicas (2019). Política Empresarial: Competitividade. Disponível em: <http://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade.aspx>.

Dongyong, C. (2017). Future Megatrends and the Steel Industry. Asian Steel Watch, 3, 6-11.

Financial Times (2019). A greener steel industry still looks a long way off. Disponível em: <https://www.ft.com/content/524c6dbc-ea7a-11e9-a240-3b065ef5fc55>.

Gama, R. & Fernandes, R. (2008). Inovação, conhecimento e indústria em Portugal: uma análise do Community Innovation Survey 4 (CIS 4) - Actas do 3º Congresso Luso-brasileiro para o Planeamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

GEE & GPEARI (2019). Boletim Mensal de Economia Portuguesa nº 8, agosto de 2019. Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais e Gabinete de Estratégia e Estudos: Lisboa.

Heim, S. & Rammer, C. (2017). Defining Competitiveness: Sector Level. In Measuring Competitiveness (pp. 18-22). Disponível nas publicações da Comissão Europeia.

INE (2017). Anuário Estatístico da Região Norte. Disponível no INE.

Kang, H. (2019). How Does Competition Affect Innovation? Evidence from U.S. Antitrust Cases. Academy of Management Proceedings, 2019(1).

Ketels, C. (2016). Competitiveness Frameworks Review: An Analysis Conducted for the National Competitiveness Council. Disponível via National Competitiveness Council, Dublin: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Review%20of%20Competitiveness%20Frameworks%20_3905ca5f-c5e6-419b-8915-5770a2494381.pdf.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: A Dangerous Obsession. Foreign Affairs, 73 (2), 28-44.

- Liargovas, P. & Akandalis, K. (2007). Factors Affecting Firm Competitiveness: The Case of Greek Industry. *European institute Journal*.
- Lim, D., Oh, C. & Rugman, A. (2012). The Regional and Global Competitiveness of Multinational Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 218-235.
- McKinsey & Company (2019). Automação e futuro de Portugal. Disponível em: https://www.isq.pt/wp-content/uploads/sites/78/2019/01/190116_1700_Jobs-Automation-short-version-final-version-PORTUGUES-FINAL.pdf.
- Marques, T., Santos, H., Ribeiro, P., Ribeiro D. e Ferreira, M. (2019). Desenvolvimento e especialização inteligente: análise centrada na Área Metropolitana do Porto. IV Conferência P3DT Descentralização & Desenvolvimento, Ermesinde 11 e 12 de abril.
- Mourão, P.R. e Oliveira, A. (2010). Determinantes regionais da sobrevivência e da mortalidade das empresas – o caso português. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, 10(2), 15-37.
- OCDE (2008). Handbook on Construction Composite Indicators: Methodology and User Guide, Disponível em: <https://www.oecd.org/sdd/42495745.pdf>.
- Peneder, M. (2017). Measuring competitiveness. Disponível em: Comissão Europeia.
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy: The Core Concepts*. In *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Porter, M. (1989). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press: New York.
- Rammer, C. (2017). *Measuring Competitiveness*. Comissão Europeia.
- RECET (2012). Definição das principais áreas prioritárias de inovação na indústria do mobiliário de Portugal.
- Salgado, A. (2008). A competitividade dos territórios num contexto de globalização: uma utopia ou uma realidade. VI Congresso Português de Sociologia, 25 a 28 de junho de 2008.
- Salvado, P.M. (2014). *Perspetiva regional da atratividade do IDE em Portugal: estudo de caso no concelho do Fundão (Tese de Mestrado em Gestão)*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Sarkar, S. (2014). *Empreendedorismo e Inovação (2ªed.)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schoenberger, E. (2003). The management of time and space. *The Oxford Handbook of Economic Geography*.
- Schumpeter, A. (1934). *The theory of economic development*. Transaction Publishers. L. Clark, M. P. Feldman e M. S. Gertler (org.). Oxford: Oxford University Press, 317-332.
- Silva, M. (2005). Os desafios da competitividade do Porto cidade/região. *Boletim Universidade do Porto*, (38), 8-13.
- Teixeira Sousa, B. (2012). *Fatores que influenciam a produtividade dos trabalhadores (Dissertação de Mestrado)*. Universidade de Aveiro.

Tolda, J. (2011). Análise sistémica das dinâmicas espaciais de inovação: fundamentos teóricos e estudo empírico. In *Compêndio de Economia Regional*, 2, 111-161.

TSF (2019). A produtividade “não tem a ver com o chão de fábrica”, entrevista com Isabel Furtado, a 11 de maio de 2019. Disponível em: <https://www.tsf.pt/portugal/economia/a-produtividade-nao-tem-a-ver-com-o-chao-de-fabrica-10883667.html>.

Vaz, J. (2009). Competitividade de empresas de construção portuguesas no mercado nacional e internacional (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Weingärtner, S. (2017). *Measuring competitiveness*. Comissão Europeia.

World Economic Forum (2018). *Global Competitiveness Report 2018*. Disponível via World Economic Forum em: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/>.

Yin, Robert K (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, 4th edition, London.

Zhou, Y. & Hu, L. (2019). The digital revolution will transform the steel industry. World Economic Forum. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/06/the-digital-revolution-will-transform-steel-and-metals-companies/>.

Zhao, B., & Wijewardana, W. P. (2012). Financial leverage, firm growth and financial strength in the listed companies in Sri Lanka. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 709-715.

Anexo 1

| | 2014 | 2018 | Taxa de crescimento 2014-2018 |
|-------------------------------|------------------|------------------|----------------------------------|
| Mundo | 1 954.914.083,00 | 2.012.462.240,00 | 2,9% |
| Intra - União Europeia | 1.686.067.615,00 | 1.716.152.078,00 | 1,8% |
| Extra - União Europeia | 268.846.468,00 | 296.310.162,00 | 10,2% |
| Coreia do Sul | 2.740.252,00 | 4.843.362,00 | 76,7% |
| Eslováquia | 2.394.091,00 | 3.980.431,00 | 66,3% |
| Roménia | 5.195.166,00 | 7.819.683,00 | 50,5% |
| Hong-Kong | 2.648.979,00 | 3.369.096,00 | 27,2% |
| Eslovénia | 3.365.939,00 | 3.769.245,00 | 12,0% |
| Finlândia | 5.172.454,00 | 5.690.263,00 | 10,0% |

Tabela 22 - Principais destinos de exportação de Calçado, por taxa de crescimento, para o escalão de 3 e 10 milhões de euros (2014-2018)

Fonte: Cálculos próprios, com base em INE, 2019

NOTA: dados relativos a Portugal, devido à inexistência de informação ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa para o detalhe necessário. Os países extracomunitários foram assinalados a verde.

| | 2014 | 2018 | Taxa de crescimento 2014-2018 |
|-----------------------------|------------------|------------------|----------------------------------|
| Mundo | 1.954.914.083,00 | 2.012.462.240,00 | 2,9% |
| Intra-União Europeia | 1.686.067.615,00 | 1.716.152.078,00 | 1,8% |
| Extra-União Europeia | 268.846.468,00 | 296.310.162,00 | 10,2% |
| China | 6.290.890,00 | 23.302.754,00 | 270,4% |
| Polónia | 8.750.628,00 | 19.275.417,00 | 120,3% |
| Áustria | 7.131.430,00 | 11.187.699,00 | 56,9% |
| Estados Unidos | 52.015.149,00 | 76.516.918,00 | 47,1% |
| Canadá | 22.865.046,00 | 31.460.219,00 | 37,6% |
| Austrália | 13.232.938,00 | 17.897.769,00 | 35,3% |
| Dinamarca | 79.249.034,00 | 103.241.124,00 | 30,3% |
| Suécia | 32.582.077,00 | 41.578.503,00 | 27,6% |
| Noruega | 13.294.240,00 | 15.737.519,00 | 18,4% |
| Bélgica | 41.820.813,00 | 46.791.650,00 | 11,9% |
| Irlanda | 15.003.172,00 | 16.181.537,00 | 7,9% |
| Países Baixos | 255.734.149,00 | 269.124.847,00 | 5,2% |
| Alemanha | 353.892.865,00 | 363.503.833,00 | 2,7% |

Tabela 23 - Principais destinos de exportação de Calçado, por taxa de crescimento, para o escalão acima de 10 milhões de euros (2014-2018)

Fonte: Cálculos próprios, com base em INE, 2019

NOTA: dados relativos a Portugal, devido à inexistência de informação ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa para o detalhe necessário. Os países extracomunitários foram assinalados a verde.

| | 2014 | 2018 | Taxa de crescimento 2014-2018 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|
| Mundo | 16.093.382.659,00 | 21.089.993.397,00 | 31,0% |
| Intra União Europeia | 11.352.510.965,00 | 17.012.000.300,00 | 49,9% |
| Extra União Europeia | 4.740.871.694,00 | 4.077.993.097,00 | -14,0% |
| Usbequistão | 62.157,00 | 4.200.819,00 | 6658% |
| Cazaquistão | 316.960,00 | 3.909.570,00 | 1133% |
| Sérvia | 1.125.418,00 | 9.918.636,00 | 781% |
| Ruanda | 552.279,00 | 3.081.527,00 | 458% |
| Nova Zelândia | 2.106.424,00 | 6.567.480,00 | 212% |
| Catar | 3.080.950,00 | 9.508.853,00 | 209% |
| São Bartolomeu | 1.213.634,00 | 3.637.639,00 | 200% |
| Tanzânia, República Unida da | 1.884.985,00 | 5.504.192,00 | 192% |
| Etiópia | 550.186,00 | 4.276.347,00 | 176% |
| Bangladesh | 2.544.787,00 | 6.928.075,00 | 172% |
| Guatemala | 1.805.284,00 | 4.379.659,00 | 143% |
| Mali | 2.485.491,00 | 5.866.625,00 | 136% |
| Maurícias | 2.356.695,00 | 5.520.901,00 | 134% |
| Guiné | 4.307.779,00 | 9.761.140,00 | 127% |
| Kuwait | 3.390.331,00 | 7.099.434,00 | 109% |
| Burkina Faso | 2.967.819,00 | 5.669.505,00 | 91% |
| Paraguai | 4.149.206,00 | 6.998.585,00 | 69% |
| Jordânia | 2.767.010,00 | 3.572.851,00 | 29% |
| Paquistão | 7.200.687,00 | 8.785.641,00 | 22% |
| Ucrânia | 6.694.615,00 | 7.833.943,00 | 17% |
| Indonésia | 6.638.513,00 | 7.039.283,00 | 6% |
| Equador | 6.639.476,00 | 7.032.693,00 | 6% |

Tabela 24 - Principais destinos de exportação de Metalomecânica, por taxa de crescimento, para o escalão de 3 e 10 milhões de euros (2014-2018)

Fonte: Cálculos próprios, com base em INE, 2019

NOTA: dados relativos a Portugal, devido à inexistência de informação ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa para o detalhe necessário. Os países extracomunitários foram assinalados a verde

| | 2014 | 2018 | Taxa de crescimento 2014-2018 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------|
| Mundo | 16.093.382.659,00 | 21.089.993.397,00 | 31,0% |
| Intra União Europeia | 11.352.510.965,00 | 17.012.000.300,00 | 49,9% |
| Extra União Europeia | 4.740.871.694,00 | 4.077.993.097,00 | -14,0% |
| Taiwan | 13.605.993,00 | 205.188.619,00 | 1408% |
| Vietname | 1.595.366,00 | 13.833.878,00 | 767% |
| Eslovénia | 7.319.854,00 | 59.957.370,00 | 719% |
| Costa do Marfim | 5.790.255,00 | 34.986.676,00 | 504% |
| Croácia | 6.322.917,00 | 29.787.268,00 | 371% |
| Irão | 2.773.070,00 | 12.256.486,00 | 342% |
| Austrália | 23.764.666,00 | 73.324.016,00 | 209% |
| Malásia | 5.219.694,00 | 15.394.292,00 | 195% |
| Lituânia | 6.068.669,00 | 16.414.917,00 | 170% |
| Cuba | 6.918.805,00 | 18.401.816,00 | 166% |
| Áustria | 14.730.933,00 | 366.070.663,00 | 144% |
| Letónia | 7.371.290,00 | 17.358.610,00 | 135% |
| Eslováquia | 52.313.681,00 | 117.673.696,00 | 125% |
| Chile | 32.673.838,00 | 71.311.058,00 | 118% |
| Luxemburgo | 15.934.341,00 | 34.493.031,00 | 116% |
| Itália | 387.498.300,00 | 814.812.276,00 | 110% |
| Dinamarca | 37.867.105,00 | 76.841.613,00 | 103% |
| Grécia | 25.298.252,00 | 49.914.901,00 | 97% |
| Chipre | 6.809.514,00 | 13.392.006,00 | 97% |
| Noruega | 26.024.538,00 | 50.890.807,00 | 96% |
| África do Sul | 45.289.528,00 | 84.465.529,00 | 87% |
| Suíça | 111.150.585,00 | 206.120.427,00 | 85% |
| Singapura | 29.571.625,00 | 54.756.592,00 | 85% |
| Roménia | 133.353.956,00 | 244.622.598,00 | 83% |
| Coreia do Sul | 16.184.795,00 | 29.612.059,00 | 83% |
| Irlanda | 76.601.831,00 | 137.795.511,00 | 80% |
| Países Baixos | 235.544.261,00 | 418.619.341,00 | 78% |
| Suécia | 112.268.449,00 | 198.732.176,00 | 77% |
| Finlândia | 41.176.517,00 | 72.887.936,00 | 77% |
| Argentina | 23.648.034,00 | 41.652.380,00 | 76% |
| Polónia | 188.715.682,00 | 320.002.936,00 | 70% |
| França | 1.927.825.380,00 | 3.156.154.368,00 | 64% |
| Guiné-Bissau | 8.655.423,00 | 14.039.484,00 | 62% |
| Japão | 19.078.034,00 | 30.508.410,00 | 60% |
| México | 86.250.730,00 | 133.779.752,00 | 55% |
| Tunísia | 27.558.171,00 | 42.667.697,00 | 55% |
| Estados Unidos | 381.053.666,00 | 577.486.359,00 | 52% |
| Espanha | 3.091.172.633,00 | 4.644.190.443,00 | 50% |
| Hungria | 99.380.675,00 | 148.358.857,00 | 49% |
| Colômbia | 19.027.451,00 | 28.096.201,00 | 48% |
| Reino Unido | 1.176.093.433,00 | 1.717.553.103,00 | 46% |
| Camarões | 8.619.772,00 | 12.168.907,00 | 41% |
| Israel | 24.460.570,00 | 32.528.388,00 | 33% |
| Bélgica | 325.184.624,00 | 431.537.432,00 | 33% |
| Alemanha | 3.041.288.524,00 | 3.699.350.920,00 | 22% |
| Tailândia | 9.781.079,00 | 11.760.704,00 | 20% |
| República Checa | 154.205.418,00 | 184.585.802,00 | 20% |
| São Tomé e Príncipe | 14.326.241,00 | 17.032.194,00 | 19% |
| Canadá | 75.399.207,00 | 88.055.885,00 | 17% |
| Brasil | 211.083.111,00 | 236.351.017,00 | 12% |
| Marrocos | 240.163.487,00 | 268.708.092,00 | 12% |
| Bulgária | 23.469.665,00 | 25.860.488,00 | 10% |
| Índia | 37.138.208,00 | 40.649.422,00 | 9% |
| Cabo Verde | 71.134.437,00 | 77.477.553,00 | 9% |
| Rússia | 40.516.572,00 | 43.395.796,00 | 7% |

Tabela 25 - Principais destinos de exportação de Metalomecânica, por taxa de crescimento, para o escalão acima de 10 milhões de euros (2014-2018)

Fonte: Cálculos próprios, com base em INE, 2019

NOTA: dados relativos a Portugal, devido à inexistência de informação ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa para o detalhe necessário. Os países extracomunitários foram assinalados a verde.

| | 2014 | 2018 | Taxa de crescimento 2014-2018 |
|-----------------|--------------|--------------|----------------------------------|
| Chipre | 710.103,00 | 4.491.569,00 | 532,5% |
| Turquia | 1.022.585,00 | 5.681.644,00 | 455,6% |
| Catar | 935.475,00 | 4.033.395,00 | 331,2% |
| Roménia | 2.320.738,00 | 6.274.304,00 | 170,4% |
| México | 2.427.664,00 | 6.226.235,00 | 156,5% |
| Irlanda | 1.952.490,00 | 4.148.030,00 | 112,4% |
| Marrocos | 4.006.091,00 | 6.969.994,00 | 74,0% |
| Áustria | 2.036.307,00 | 3.289.702,00 | 61,6% |
| Dinamarca | 2.316.468,00 | 3.576.286,00 | 54,4% |
| Luxemburgo | 4.907.613,00 | 7.516.349,00 | 53,2% |
| Israel | 4.371.489,00 | 5.735.325,00 | 31,2% |
| República Checa | 6.700.497,00 | 8.538.949,00 | 27,4% |
| Austrália | 3.523.533,00 | 3.739.785,00 | 6,1% |
| Cabo Verde | 6.473.794,00 | 6.571.727,00 | 1,5% |

Tabela 26 - Principais destinos de exportação de Mobiliário, por taxa de crescimento, para o escalão de 3 e 10 milhões de euros (2014-2018)

Fonte: Cálculos próprios, com base em INE, 2019

NOTA: dados relativos a Portugal, devido à inexistência de informação ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa para o detalhe necessário. Os países extracomunitários foram assinalados a verde.

| | 2014 | 2018 | Taxa de crescimento 2014-2018 |
|-----------------------------|------------------|------------------|----------------------------------|
| Mundo | 1.546.729.211,00 | 1.932.253.108,00 | 24,9% |
| Intra União Europeia | 1.153.407.525,00 | 1.584.496.015,00 | 37,4% |
| Extra União Europeia | 393.321.686,00 | 347.757.093,00 | -11,6% |
| Eslováquia | 652.814,00 | 105.240.065,00 | 16021,0% |
| Emiratos Árabes Unidos | 3.765.933,00 | 15.602.306,00 | 314,3% |
| Rússia | 3.604.516,00 | 10.290.837,00 | 185,5% |
| Itália | 11.045.917,00 | 25.513.854,00 | 131,0% |
| Polónia | 4.599.138,00 | 10.108.402,00 | 119,8% |
| Suíça | 16.146.477,00 | 31.009.539,00 | 92,1% |
| Argélia | 9.999.948,00 | 16.990.884,00 | 69,9% |
| França | 388.029.271,00 | 632.089.057,00 | 62,9% |
| Estados Unidos | 50.803.304,00 | 78.118.478,00 | 53,8% |
| Reino Unido | 80.479.659,00 | 120.936.446,00 | 50,3% |
| Canadá | 7.325.529,00 | 10.176.705,00 | 38,9% |
| Países Baixos | 32.663.482,00 | 43.198.331,00 | 32,3% |
| Espanha | 381.610.614,00 | 462.371.821,00 | 21,2% |
| China | 10.170.350,00 | 11.975.903,00 | 17,8% |

Tabela 27 - Principais destinos de exportação de Mobiliário, por taxa de crescimento, para o escalão acima de 10 milhões de euros (2014-2018)

Fonte: Cálculos próprios, com base em INE, 2019

NOTA: dados relativos a Portugal, devido à inexistência de informação ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa para o detalhe necessário. Os países extracomunitários foram assinalados a verde.

| | 2014 | 2018 | Taxa de crescimento 2014-2018 |
|----------------|--------------|--------------|----------------------------------|
| Islândia | 1.616.415,00 | 5.744.661,00 | 255,4% |
| Malta | 1.316.228,00 | 4.103.229,00 | 211,7% |
| Argélia | 2.660.030,00 | 7.612.706,00 | 186,2% |
| Vietname | 1.693.049,00 | 4.010.122,00 | 136,9% |
| Luxemburgo | 3.999.253,00 | 6.687.070,00 | 67,2% |
| Coreia do Sul | 5.601.358,00 | 9.285.206,00 | 65,8% |
| Eslovénia | 3.998.562,00 | 6.567.084,00 | 64,2% |
| Índia | 4.590.512,00 | 7.323.735,00 | 59,5% |
| Líbano | 2.513.015,00 | 3.934.736,00 | 56,6% |
| Bulgária | 6.774.068,00 | 8.601.381,00 | 27,0% |
| El Salvador | 7.691.798,00 | 9.284.174,00 | 20,7% |
| Paquistão | 5.236.299,00 | 6.250.136,00 | 19,4% |
| Cabo Verde | 6.350.420,00 | 7.426.900,00 | 17,0% |
| Chile | 8.368.788,00 | 8.806.683,00 | 5,2% |
| Arábia Saudita | 4.854.163,00 | 4.885.641,00 | 0,6% |
| Grécia | 9.404.539,00 | 9.451.888,00 | 0,5% |

Tabela 28 - Principais destinos de exportação de Têxtil e Vestuário, por taxa de crescimento, entre 2014 e 2018, para o escalão de 3 e 10 milhões de euros

Fonte: Cálculos próprios, com base em INE, 2019

NOTA: dados relativos a Portugal, devido à inexistência de informação ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa para o detalhe necessário. Os países extracomunitários foram assinalados a verde.

| | 2014 | 2018 | Taxa de crescimento 2014-2018 |
|---|------------------|------------------|----------------------------------|
| Mundo | 4.617.235.287,00 | 5.312.191.690,00 | 15,1% |
| Intra União Europeia | 3.806.742.168,00 | 4.372.806.195,00 | 14,9% |
| Extra União Europeia | 810.493.119,00 | 939.385.495,00 | 15,9% |
| Antiga República Jugoslava da Macedónia | 959.193,00 | 18.497.154,00 | 1828,4% |
| Japão | 8.350.850,00 | 15.014.268,00 | 79,8% |
| Eslováquia | 14.185.457,00 | 24.980.324,00 | 76,1% |
| China | 34.215.648,00 | 57.971.582,00 | 69,4% |
| Itália | 199.248.630,00 | 330.270.704,00 | 65,8% |
| Canadá | 32.078.413,00 | 47.755.850,00 | 48,9% |
| Polónia | 29.687.271,00 | 43.698.964,00 | 47,2% |
| Países Baixos | 150.854.280,00 | 220.969.712,00 | 46,5% |
| Lituânia | 6.954.933,00 | 10.063.721,00 | 44,7% |
| Estados Unidos | 226.120.090,00 | 322.409.096,00 | 42,6% |
| Finlândia | 23.342.269,00 | 32.808.967,00 | 40,6% |
| Marrocos | 26.262.930,00 | 33.612.172,00 | 28,0% |
| Emiratos Árabes Unidos | 10.786.256,00 | 13.189.789,00 | 22,3% |
| Suíça | 52.701.934,00 | 62.972.818,00 | 19,5% |
| África do Sul | 12.738.440,00 | 15.214.951,00 | 19,4% |
| México | 24.442.490,00 | 28.801.367,00 | 17,8% |
| Hong-Kong | 17.182.279,00 | 20.147.017,00 | 17,3% |
| Suécia | 93.457.095,00 | 109.547.582,00 | 17,2% |
| Espanha | 1.452.332.420,00 | 1.695.417.518,00 | 16,7% |
| Roménia | 46.117.944,00 | 53.237.231,00 | 15,4% |
| Alemanha | 398.271.596,00 | 452.090.872,00 | 13,5% |
| Hungria | 10.551.438,00 | 11.791.710,00 | 11,8% |
| Dinamarca | 74.362.004,00 | 79.030.872,00 | 6,3% |
| França | 626.341.959,00 | 661.699.839,00 | 5,6% |
| Turquia | 22.929.834,00 | 23.112.548,00 | 0,8% |
| Bélgica | 102.237.390,00 | 102.666.028,00 | 0,4% |
| Irlanda | 23.245.696,00 | 23.325.644,00 | 0,3% |

Tabela 29 - Principais destinos de exportação de Têxtil e Vestuário, por taxa de crescimento, para o escalão acima de 10 milhões de euros (2014-2018)

Fonte: Cálculos próprios, com base em INE, 2019

NOTA: dados relativos a Portugal, devido à inexistência de informação ao nível da NUTS III Tâmega e Sousa para o detalhe necessário. Os países extracomunitários foram assinalados a verde.



ESTG - ESCOLA SUPERIOR
DE TECNOLOGIA E GESTÃO
~ 2020 ~