

# Estudo de Levantamento de Tendências de Mercado e Competências para o Futuro do Sector Agro-Industrial

# Estudo de Levantamento de Tendências de Mercado e Competências para o Futuro do sector Agro-Industrial

Pedro Dinis Gaspar  
Universidade da Beira Interior  
(Coordenador)

**Entidade Promotora:**



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**Editor:**



**Publicação Co-Financiada por:**



**FICHA TÉCNICA:**

**Entidade Promotora:** I.P.V.C. – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

**Editor:** COMPETINOV

**Concepção Gráfica:** COMPETINOV

**EQUIPA TÉCNICA:**

**Coordenação Geral:** Alexandre Campos

**Coordenação Técnica:** Cláudio Resende

**Autores:** Cláudio Resende, Dani Barreiro; Joana Campos

**EDIÇÃO:** 2011

**“Não nos propomos treinar as pessoas para o trabalho de ontem, visamos formá-las para o trabalho do amanhã”**

**Charles Handy**

## **A. ENQUADRAMENTO**

## A. ENQUADRAMENTO

### “FAZER MAIS E MELHOR, ANTES DOS CONCORRENTES”

A relevância e pertinência deste Estudo está na capacidade de transformar a liderança intelectual em liderança de mercado, transformando a previsão em realidade, saindo à frente dos concorrentes na “estrada” para o futuro.

Nos dias de hoje, o valor do conhecimento é essencial, sendo este o principal factor crítico de sucesso da nossa sociedade. Para lá de todas as conceptualizações e definições que a informação e a sociedade da informação e do conhecimento em que vivemos possam ter, certo é que a sua utilização e importância são inquestionáveis.

Gerir o **Conhecimento** e as **Competências** assume uma importância crescente num contexto de competitividade e concorrência sem precedentes. O foco estratégico de qualquer empresa deverá estar centrado nas competências que estão por detrás do seu *core business*, que accionam as suas mais-valias no mercado. Gerir os recursos e o conhecimento, de modo a que estes sejam instrumentos seguros das empresas para fazer face às necessidades e expectativas do mercado são as pedras e toque para o sucesso empresarial na nova sociedade.

Para dotar uma empresa ou uma organização de ferramentas e meios capazes de proceder a esta gestão de modo eficaz e eficiente é necessário um processo cíclico de planeamento, reflexão e aplicação do conhecimento sobre o mercado e as suas tendências, para que se possam, por consequência, adaptar as competências e o conhecimento interno das organizações para fazer face a essas tendências.

Este movimento de adaptação da organização inteligente neste novo contexto implica:

- ▣ Fontes de informação fidedignas e assertivas para a tomada de decisão antecipada e assertiva em cada situação;
- ▣ Colaboradores com formação e competências desenvolvidas nas áreas críticas para a competitividade das empresas em áreas de actividades centrais;

- ▣ Sistemas de gestão de recursos humanos capazes de se adaptarem a novos modelos (equipas multidisciplinares, liderança participativa, equipas de resolução de problemas, etc.);
- ▣ Sistemas de gestão da informação e do conhecimento capazes de actuar de uma forma rápida e flexível, envolvendo toda a equipa e optimizando os processos numa lógica de Gestão da Qualidade Total (como ferramentas colaborativas, workflow, etc.);
- ▣ Meios eficazes de protecção de propriedade industrial e intelectual num ambiente empresarial no qual a rapidez e a velocidade da mudança pautam todas as decisões e modelos de actuação empresarial.

Dispondo destes instrumentos as empresas conseguirão atingir os quatro princípios-chave que devem nortear a laboração da empresa no complexo quadro competitivo actual:

**Princípios da Antecipação:** ao contrário da sociedade industrial, a sociedade da informação e do conhecimento não está à espera de sentir as necessidades ou vontades para pedir às empresas e ao mercado a sua satisfação. A necessidade tem de já estar sanada mesmo antes que esta surja de forma explícita. Impõe-se a detecção de necessidades latentes do mercado, áreas a desenvolver, oportunidades de negócio ainda não explícitas. Só deste modo as empresas poderão desenvolver produtos e soluções com qualidade para, quando surgir a necessidade por parte do mercado, estar pronto a fornecer o produto ou a solução de um modo imediato;

**Princípio da Rapidez:** O contexto competitivo actual é ultra-veloz. Muito devido à utilização das tecnologias de informação e comunicação, com especial relevo para a Internet, todos os competidores podem estar em todo lado. Este acesso generalizado esbateu as fronteiras dos mercados tradicionais, os seus ciclos habituais, os seus timing's, e as exigências de resposta - responder com prontidão às exigências do mercado é vital para a sobrevivência na nova sociedade.

Deter equipas modeladas e optimizadas em termos de processos, projectos, de criatividade e resolução de problemas, potencia a diminuição do tempo de reacção/acção da empresa perante as solicitações do mercado, ganhando tempo e, com isso, novos negócios;

**Princípio da Acessibilidade:** As empresas necessitam de se tornar acessíveis. Foram abolidos os conceitos de área de acção, mercado geográfico, estabelecimento, ou clientela. O mercado é um e único – o mercado global. Para serem verdadeiramente competitivas é premente que as empresas disponham de meios e ferramentas que lhes permitam chegar aos seus clientes, independentemente de onde estes estejam e de quais estes sejam.

De igual forma, é importante dotar e dar acesso a conhecimento e competências às equipas que formam as empresas, para que estas se adaptem e estejam preparadas e capazes de satisfazer cada cliente independentemente da sua origem e exigências, captando os seus problemas, as suas necessidades e expectativas.

**Princípio da Qualidade:** O mercado global aumentou a oferta e a sua diversidade, tornando a procura mais exigente, criteriosa e selectiva. Por isso não importa produzir bem, tem de produzir de modo adaptado às reais necessidades do cliente.

Embora o mercado global surja, à primeira vista, demasiado aguerrido, demasiado exigente e pareça impor o desenvolvimento de demasiados recursos, por outro lado, também apresenta hipóteses atractivas de negócios que as empresas dotadas da informação, conhecimento e competências adequadas podem e conseguirão aproveitar.

Deste modo, muito embora o investimento em conhecimento e competências possa ser um desafio exigente, os resultados obtidos poderão ser exponenciais, valendo a pena correr o risco, aceitar a aposta. O risco neste caso está em não correr o risco.

Ainda assim, este deve ser um investimento fundamentado, baseado em processos de tomada de decisão sustentados em dados e informação verosímeis, que derivam de realidades especificamente definidas e objectivamente observadas. Nesse sentido a diminuição da carga entrópica junto dos agentes decisores é essencial para uma actuação profícua e consentânea com as expectativas e necessidades do mercado.

## 1. Processos de Alinhamento de Competências em Rede

O objectivo centra-se na criação de um Estudo que forneça informação estruturante para o sistema no seu todo, o qual permite identificar o nível da insuficiência de recursos humanos com perfis de competências ligados aos factores críticos de competitividade, bem como ao nível da definição de políticas no domínio de coordenação avançada de competências (articulação entre educação/formação), num output informacional a ser integrado sinergicamente, a montante e a jusante, dos diversos sectores agregados e relacionados com o sector agro-industrial.

A montante, detectar as necessidades de formação para as competências das profissões implicadas no sector agro-industrial, que gera um *input* para o sistema de educação nacional (Ensino Técnico-Profissional e Superior) de modo a colmatar o hiato entre estes sistemas de ensino e as reais necessidades da indústria agro-industrial em Portugal. Consequentemente, está-se a dotar os actuais e futuros recursos humanos da indústria nacional de competências profissionais, técnicas, científicas e pessoais apropriadas para poderem singrar individualmente como cidadãos e profissionais de sucesso.

A própria indústria dota-se de um capital humano motivado e qualificado. Munido de competências base e de uma capacidade de aprendizagem individual e organizacional que lhes permite gerar inovações nos processos internos e nos produtos e adaptarem-se às inovações intrínsecas e extrínsecas à organização e ao mercado que operam.

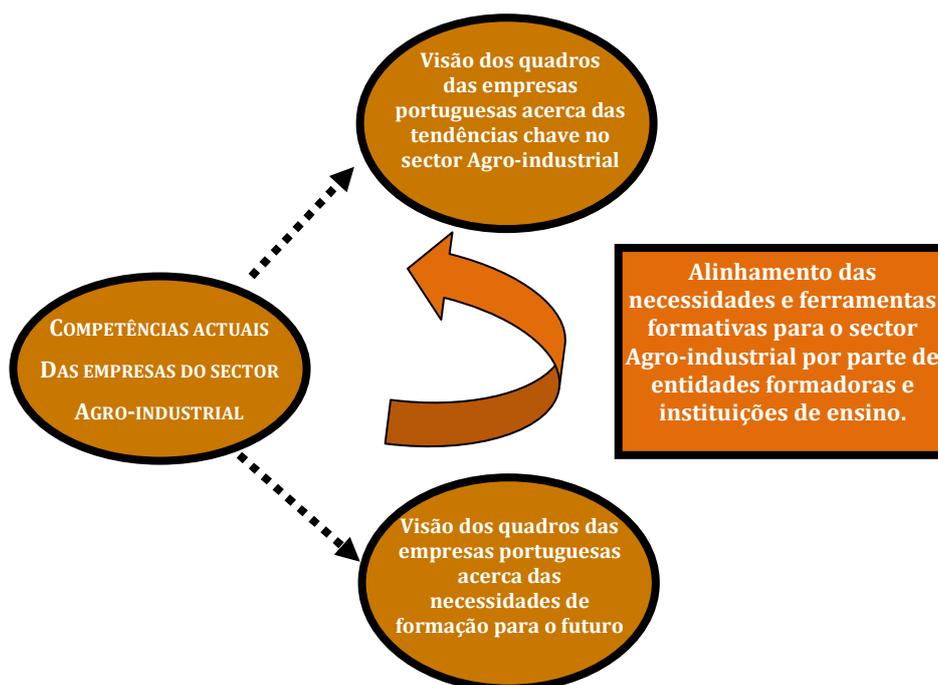
A jusante, tem-se tentado definir as linhas de orientação futuras para a sobrevivência e, posteriormente, para o crescimento sustentado do tecido empresarial português. É crucial para a indústria portuguesa conhecer as competências técnicas, estratégicas, prospectivas, económicas, produtivas, de inovação e de produtos para gizar o rumo para um futuro prometedoro. Munida de um mapa de competências estruturantes a indústria pode prospectivar cenários futuros de evolução de negócios e de mercado.

Efectivamente, não se pretende que este seja um processo de adaptação e alinhamento individual, de cada organização ou empresa. Só dispondo de parcerias sólidas nas mais diversas áreas do conhecimento é possível às empresas conhecerem as necessidades do mercado em mudança de um modo pró-activo e potenciar mecanismos de adaptação para que face às necessidades e lacunas encontradas possam existir da parte dos provedores de informação, formação, conhecimento e saber, capacidade para criar programas, cursos e conteúdos que venham colmatar as reais necessidades de saber-saber, saber-fazer e saber-ser que alavanquem o quadro de competências das empresas para que estas conquistem o futuro.

Sem convergência partilhada entre toda a rede ou cadeia de valor relativamente a informação sobre tendências de mercado e lacunas de conhecimento e competências a colmatar, perdem-se os

factores de reciprocidade operacional entre os actores (empresas do sector agro-industrial, empresas e instituições de formação, universidades, institutos politécnicos, centros tecnológicos, entre outros) que é essencial para accionar a decisão e a criação de programas de acção e de formação focados nos factores críticos a alavancar em termos de competitividade das empresas, baseados em índices reais de produtividade do saber (vide figura 1).

**Figura 1 – Quadro de Alinhamento em Rede**



Os estudos de diagnóstico de necessidades de formação e de competências-chave para o presente e de forma individualizada às empresas, não são suficientes. A meta deste Estudo não é apenas concentrarmo-nos em algumas coisas de cada vez mas sim na direcção acertada; concentrar-nos-emos nas actividades e competências que causarão maior impacto em termos de valor percebido pelos clientes intermediários e últimos das cadeias de valor envolvidas no sector agro-industrial.

Embora cada empresa mantenha a sua individualidade, a sua cultura, os seus valores e as suas estratégias próprias de actuação, no quadro actual o processo de conhecimento e evolução será verdadeiramente profícuo se se basear nas parcerias estratégicas no âmbito de um quadro alargado de cooperação e interacção orientado e sinérgico entre os diferentes actores nas cadeias e redes de valor do sector agro-industrial.

Nesse sentido, este Estudo pretende recolher um conjunto de dados e informação primárias, que forneçam uma percepção aproximada e pormenorizada das perspectivas do público-alvo (empresas do sector agro-industrial português) acerca das principais tendências no mercado agro-industrial,

bem como quais as principais competências e necessidades de formação para competir pelo futuro da fileira agro-industrial.

Em termos operacionais, este diagnóstico almeja suprir essa necessidade de informação, para que na base do conhecimento que este Estudo traduzirá, se possa perceber melhor para que contexto se deverá dirigir a actuação futura em termos de alinhamento da oferta de formação por parte de todas as redes e entidades envolvidas nesses processos.

Pretende-se assim fornecer informação que facilite o alinhamento entre a percepção das tendências e exigências do futuro, bem como a capacitação de conhecimentos e competências dos quadros das empresas para atingirem esse mesmo futuro, através da adaptação dos curricula das entidades provedores de saber e conhecimento em linha com as suas necessidades e objectivos.

Se por um lado se pretende clarificar os horizontes da visão a atingir pelos empresários portugueses do sector agro-industrial, por outro lado este Estudo deseja potenciar o elástico que separa as empresas e os seus quadros dessa visão, dada pelo *input* da informação sobre as necessidades de formação para o desenvolvimento de conhecimentos e competências capacitadoras do seu reforço competitivo.

## **B. ANÁLISE DE TENDÊNCIAS DE MERCADO**

## B. ANÁLISE DE TENDÊNCIAS DO MERCADO

**“UMA EMPRESA INCAPAZ DE IMAGINAR O FUTURO  
NÃO ESTARÁ LÁ PARA DESFRUTAR DELE.”**

**HAMEL & PRAHALAD**

Neste novo contexto da sociedade de informação e do conhecimento as empresas têm o grande desafio de acompanhar a mudança, satisfazer clientes cada vez mais exigentes e esquivar-se da concorrência de forma concertada, que proporcione uma estratégia de diferenciação pela Inovação de produtos e processos que lhes proporcionem não só sobreviver como desenhar e conquistar o futuro. A antecipação do futuro e a compreensão das forças irá influenciar as forças que o moldarão e a prospectiva das competências a desenvolver.

As mudanças no tecido social das empresas, das pessoas e das sociedades são absolutamente vitais para a nossa existência, no entanto são normalmente tão insidiosas que podem passar despercebidas até que as suas consequências se tornem (por vezes dolorosamente) evidentes. No ambiente hiper-competitivo de hoje essas consequências podem ditar a extinção da própria empresa.

As novas tecnologias, as mudanças sociais, culturais, regulamentares, entre outras, desactualizam objectos, ideias e pessoas, e numa reacção em cadeia, desactualizam organizações e mercados que prosperaram à sombra das combinações anteriores. O que acarreta novas oportunidades que criam novos mercados que se desenvolvem rapidamente.

Em termos de aproveitamento económico, as empresas capazes de identificar e sobretudo produzir e responder às mudanças de tendência deterão um colossal património de propriedade intelectual pronto a ser capitalizado pela criação de um novo mercado e/ou indústria, processo, produto.

A análise de futuros potenciais, dos múltiplos cenários que a realidade pode tomar, é por isso um exercício e conhecimento fundamental para uma actuação pró-activa e sustentada numa envolvente em mutação. Quem não adquirir ou treinar as suas habilidades e/ou capacidades para analisar uma determinada realidade através do conjunto de todas as suas variáveis, aprendendo as dinâmicas dos seus sistemas e identificando as transformações e rupturas, sofrerá grandes dificuldades para se manter competitivamente no mercado actual.

Esta é uma condição para se conseguir o reposicionamento, passando de reacção e adaptação a contextos já apresentados, para a criação dos próprios contextos, cabendo a tarefa de adaptação aos concorrentes, tornados nesse momento seguidores.

De facto, só faz sentido pensar e agir prospectiva e antecipadamente, na medida em que o pensamento ou a acção levada a cabo tenha repercussões directas na criação de produtos e/ou serviços com mais valor para o cliente. Certamente, que ao adoptar-se uma estratégia pró-activa se encurtam os caminhos e pontos de chegada, mas ainda assim estes não garantem, por si só, a criação de ofertas adequadas e com maior valor que as da concorrência.

Concretamente, tem de se perceber que estes são factores que não funcionam separadamente. A dimensão estratégica faz mais sentido se percebida e utilizada de modo integrado/sistémico, promovendo a interdependência de diversos conceitos que, pela sua heterogeneidade e complementaridade, formam um todo coerente: se assim for as reciprocidades e os efeitos de arrastamento de uns relativamente aos outros são exponenciadas, caso contrário os resultados esperados serão completamente diversos dos realmente alcançados.

Efectivamente, as empresas que procurarem identificar os futuros potenciais, retirando daí *inputs* informacionais pertinentes para a identificação de prioridades relativamente à sua actividade, e ao mesmo tempo debruçar a atenção sobre o desenvolvimento de competências internas (consentâneas com os planos de acção definidos para fazer face ao futuro), com o fito de criar soluções (produtos e/ou serviços) inovadoras e diferenciadoras, apresentam uma vantagem competitiva alargada relativamente à concorrência, na abordagem do mercado.

O desenvolvimento de novas competências como resposta às exigências do mercado, mas sobretudo a antecipação dessas competências, oferecem às empresas uma vantagem competitiva inestimável no jogo competitivo com os seus concorrentes. Aqueles que investirem (financeira e estrategicamente) no alinhamento das suas competências centrais relativamente aos factores críticos de sucesso prospectivados no futuro, acelerarão o seu *lead time* global face ao mercado, e muito particularmente a sua capacidade de diferenciação relativamente à concorrência.

Por outro lado, potenciar-se-ão as condições de atractividade, de fixação de actividades-centrais, e a associação de novos papéis de liderança, permitindo o aumento da importância e a subida na hierarquia estruturo-funcional, assim como uma participação mais activa e preponderante na criação da realidade e dos contextos de mercado em que actuam.

## **C. COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO**

## C. COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO

**“QUALQUER EMPRESA QUE SE COMPORTE MAIS COMO PASSAGEIRA DO QUE COMO MOTORISTA NA ESTRADA DO FUTURO DESCOBRIRÁ QUE OS SEUS VALORES E HABILIDADES SE TORNARÃO PROGRESSIVAMENTE MENOS SINTONIZADOS COM A REALIDADE EM CONSTANTE MUTAÇÃO.”**

Actualmente torna-se clara a necessidade de implementar uma política integrada de apoio ao aumento da produtividade do conhecimento e inovação, entendidas como a criação ou a incorporação sinérgica de novos e valorados conhecimentos como factores chave de competitividade.

Conhecendo os desafios que as empresas hoje enfrentam, sabe-se o quanto precisam de profissionais qualificados, que tenham capacidade de as impulsionar e de gerar respostas criativas face ao mercado sempre incerto. É preciso formar pessoas tendo em conta que essa formação passa, não somente pela aquisição de conhecimentos, mas muito em especial pela mudança de atitudes, crenças e hábitos correntes, para que a operacionalização e integração da filosofia de Inovação seja efectuada o mais rapidamente possível e sem obstáculos, nas empresas, e que seja assimilada nos processos de concepção, produção e comercialização dos produtos da empresa.

Há que identificar “o que precisamos de fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para incorporar uma fatia significativa da facturação futura na arena de oportunidades emergentes” (Pralahad et al; 1995: 127), não em ordem ao que se conhece hoje, mas relativamente ao que se espera para o futuro. Em linhas gerais, visa-se aumentar a produtividade do capital intelectual das empresas, adaptando os trabalhadores ou potenciais trabalhadores a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, resultado da globalização.

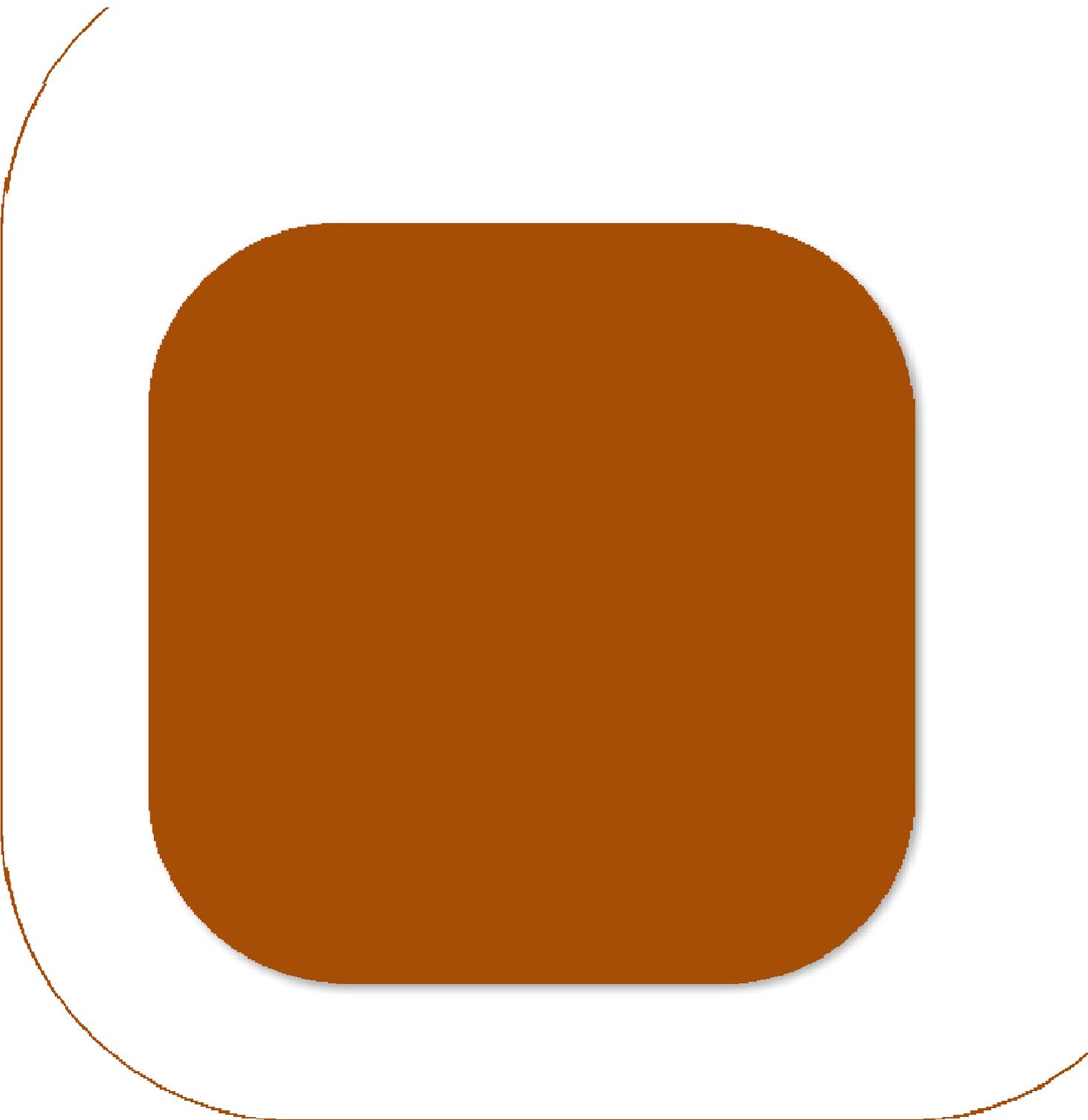
Chegar primeiro ao futuro permitirá que as empresas portuguesas do sector agro-industrial amortizem mais rapidamente os seus investimentos passados e presentes no desenvolvimento de competências, e forcem os concorrentes que não tiveram acesso à facturação inicial a reduzir ou a abandonar os programas de investimento. Se as empresas portuguesas não conseguirem chegar primeiro ao futuro, acabarão dependentes das que conseguirem antes delas, perdendo dessa forma o controlo do seu destino.

Só através da definição e discussão das competências que gerarão o futuro, se permitirá que as empresas portuguesas passem a definir as regras, deixando o papel de mero cumpridor de regras. As linhas orientadoras das competências para o futuro permitirão que os empresários gastem menos tempo com preocupações respeitantes ao posicionamento das empresas do seu espaço competitivo existente, e mais tempo com a criação de um espaço competitivo fundamentalmente novo.

A liderança das competências é o hímen que atrai os parceiros no espaço de investimentos transnacionais, contribuindo para o aumento de poder das empresas nacionais. Não interessa continuar a dar “martelos” aos colaboradores das empresas do sector agro-industrial, quando os problemas com os quais se deparam no seu dia-a-dia já não são “pregos”. As ferramentas cognitivas para encarar as novas realidades da sociedade da informação e do conhecimento são outras, e é necessário descobrir quais, através de estudos como este que aqui propomos.

Se a visão proposta define que não pudemos continuar a desenvolver competências-chave baseadas em diagnósticos de necessidades como se estivéssemos a olhar para um espelho retrovisor, e sim de linhas clarificadoras e orientações de directrizes a seguir para bom porto atingir. A missão proposta dar-nos-á o melhor mapa de caminhos a percorrer prospectivando o futuro, e não perpetuando o passado.

Trata-se de tornar o amanhã no hoje da empresa, neste caso do cluster, puxando-o para o futuro, ganhando avanço relativamente aos que continuam a pensar e a “trabalhar”, tendo como unidade de percepção apenas o presente. Para isso é essencial abrir canais para que seja possível que o farol do futuro possa iluminar a travessia das empresas em direcção a um porto que, muito embora nunca seja alcançado, seja sempre visualizado no horizonte como linha de rumo.



## **D. EFEITOS MULTIPLICADORES NOS ECOSISTEMAS DE NEGÓCIO**

## D. EFEITOS MULTIPLICADORES NOS ECOSISTEMAS DE NEGÓCIO

**“AS REDES DE NEGÓCIO, TAL COMO OS ECOSISTEMAS BIOLÓGICOS, SÃO CARACTERIZADOS POR UM GRANDE NÚMERO DE PARTICIPANTES INTERLIGADOS QUE DEPENDEM UNS DOS OUTROS PARA A EFICÁCIA MÚTUA E SOBREVIVÊNCIA.”**

**IANSITI & LEVIEN**

Este Estudo pretende ser uma ferramenta informacional que promove a disseminação de informação prospectiva sobre tendências e competências do sector agro-industrial, críticas ao longo de toda a cadeia de valor, mas também tem todos os pontos de contacto, quer com o resto do sector, quer com outras actividades, sectores e instituições que não lhe estejam directamente relacionados (universidades, institutos politécnicos, meio associativo, empresas de formação, poder regional e central).

Focalizando a passagem de informação entre pontos de contacto, exponencia-se não só a capacidade disseminadora, como também a amplitude dos efeitos multiplicadores, proporcionados pela informação, conhecimento, obtendo-se por este método um elevado grau de impacto em toda a rede pela incorporação de valor.

Partindo deste instrumento (Estudo) será possível aos leitores terem contacto com as principais tendências prospectivadas para o sector agro-industrial e a identificação das competências necessárias para fazer face a esse mesmo futuro, decorrente da visão pelas empresas que o compõem.

Mesmo as empresas que não estão directamente ligadas ao foco do cluster irão sofrer, directa ou indirectamente, influências resultantes da informação coligida junto das empresas do sector agro-industrial, promovendo um efeito de alinhamento e integração das suas ofertas face às necessidades identificadas por este e para este público-alvo.

O âmbito mais proffcuo do Estudo centra-se na possibilidade de acelerar a introdução de conhecimento transversalmente nas organizações pertencentes ao sector agro-industrial. Um

elemento decisivo é o de conseguir identificar desafios empresariais que tracem linhas de rumo transversais em termos de competências e tendências.

Este Estudo constitui-se como um acelerador de respostas e aprendizagem com vista ao alinhamento estratégico das empresas do sector agro-industrial entre si, e das destas empresas com a sua rede de parceiros (universidades, associação, centros tecnológicos, universidades, institutos politécnicos, empresas de formação, fornecedores, clientes, etc). A posse de informação e conhecimento críticos funcionam aqui como impulsionadores da competitividade e adaptação das empresas do sector agro-industrial e do seu ecossistema de negócios.

## **E. OBJECTIVOS DO ESTUDO**

## E. OBJECTIVOS DO ESTUDO

### 1. Contextualização dos Objectivos Gerais

Enquanto objectivos gerais a atingir com o Estudo de Levantamento de Tendências de Mercado e Competências para o Futuro, definiram-se os seguintes itens:

1. **Facilitar a articulação de políticas inteligentes de formação e emprego**, por forma a reforçar a competitividade do sector agro-industrial;
2. **Captar as novidades, aprender e renovar o stock do saber** mais rápida e consistentemente do que os concorrentes internacionais;
3. **Incentivar a fixação de competências nas áreas centrais (core) das empresas;**
4. **Contribuir para a renovação da capacidade competitiva do tecido empresarial e produtivo do sector agro-industrial**, potenciando a consistência da oferta de formação face aos factores críticos de competitividade determinados pelas necessidades de formação encontradas;
5. **Reforçar a formação e qualificação dos quadros** em áreas em que se identifiquem maiores lacunas, e défices de informação, conhecimento e competências, permitindo rumar para o futuro assentes em sustentabilidade, tanto conceptual como pragmática – traduzida nas ofertas postas no mercado pelas entidades competentes;
6. **Desenvolver competências produtivas, comerciais e organizacionais, disponibilizando instrumentos de gestão de informação** orientados para problemas relacionados com a adaptabilidade às novas exigências;
7. **Potenciar a formação, a aquisição de conhecimento, mas sobretudo promover o incremento da produtividade**, pela recolha de informação que faculte a criação de acções de formação e conteúdos que possibilitem uma evolução positiva dos gestores, quadros superiores e técnicos das empresas, que sejam consentâneas com as necessidades de desenvolvimento das capacidades pessoais, organizacionais, sectoriais tendo como foco o futuro;

8. **Identificar necessidades de formação sobre os conhecimentos e competências chave a desenvolver**, que permita às entidades formadoras e de ensino uma maior adequação das acções de formação necessárias para o sector nos próximos anos;
9. **Facultar uma ferramenta de efeitos práticos para diferentes instituições de apoio ao sector agro-industrial**, na formação de competências de suporte à Inovação, Produtividade e Competitividade;
10. **Definição de competências-chave a serem desenvolvidas para desenho de conteúdos programáticos de formação**, tendo por base as prioridades do futuro para alavancagem do sector agro-industrial.

## 2. Contextualização dos Objectivos Específicos

Por outro lado, e aprofundando um pouco mais a análise, foram definidos os seguintes objectivos específicos a alcançar:

- ▣ Levantamento junto dos empresários de tendências do sector alimentar;
- ▣ Definição de objectivos futuros das empresas;
- ▣ Levantamento de competências críticas para gestão e quadros técnicos das empresas, frente aos futuros possíveis (futuribles) definidos pelos empresários;
- ▣ Clusterização de competências de charneira a desenvolver, que estarão na base da modelação das áreas de estudo/formação a desenvolver, atendendo às prioridades definidas para o futuro;
- ▣ Recolha e sistematização de recursos informacionais pertinentes à análise da oferta formativa nacional;
- ▣ Recolha de informação descritiva das instituições de formação (localização, datas da validade das acreditações da DGERT, domínios de intervenção, áreas de formação, etc.);
- ▣ Definição de grelha avaliadora da pertinência das instituições no que respeita aos objectivos formativos das áreas temáticas para o sector agro-industrial.

## **F. METODOLOGIA DO ESTUDO**

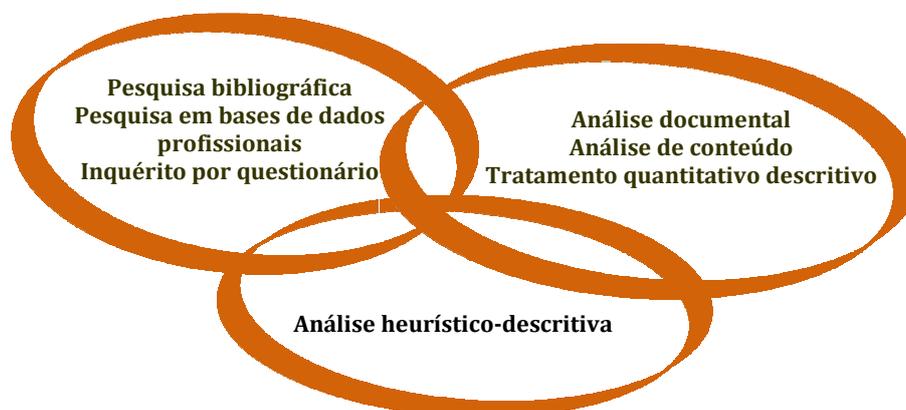
## F. METODOLOGIA DO ESTUDO

Todo o processo de investigação partiu do pressuposto que a recolha de dados permitisse compilar, de um modo mais profundo e abrangente possível, informação acerca da área em foco. Só com uma criteriosa recolha de dados se poderá fundamentar e apoiar os resultados finais da investigação.

Procurou-se desenvolver uma metodologia baseada no rigor e na fiabilidade dos dados. A metodologia será baseada em dois pressupostos fundamentais: a pluralidade e a complementaridade, quer em termos de recolha, quer em termos de análise e tratamento, quer ainda em termos de apresentação de resultados.

No que concerne à recolha de dados e informação, optou-se pela utilização de fontes de informação primárias e secundárias (procurando criar uma “teia” de fontes secundárias e contactos directos - fontes primárias), que criarão uma dinâmica de integração e cruzamento de dados com efeitos sistémicos e relacionais, enriquecedores em quantidade e qualidade da informação obtida.

**Figura 2 – Métodos e técnicas de recolha, tratamento e análise de dados**



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

## 1. Selecção e Caracterização do Perfil do Universo de Análise

Para a selecção do público-alvo para a realização do presente Estudo foram tidos em linha de conta um conjunto diversificado de factores, que se irão descrever de seguida.

Tendo em consideração o contexto do Estudo e os objectivos definidos foi eleito enquanto universo de análise o conjunto de empresas que constituem o sector agro-industrial português. Este é composto pelos seguintes divisões e grupos sectoriais, de acordo com a NACE – Rev. 2 - Classificação Estatística das Actividades Económicas na Comunidade Europeia:

- ▣ C10 - Fabricação de produtos alimentares:
  - C101 - Preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne;
  - C102 - Processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos;
  - C103 - Processamento e conservação de frutos e legumes;
  - C104 - Fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras;
  - C105 - Fabricação de produtos lácteos;
  - C106 - Fabricação de produtos de moinho de cereais, amidos e féculas;
  - C107 - Fabricação de produtos de panificação e farináceos;
  - C108 - Fabricação de outros produtos alimentares;
  - C109 - Fabricação de alimentos preparados para animais.
  
- ▣ C11 Fabricação de bebidas:
  - C110 - Fabricação de bebidas;
  - C1101 - Destilação, rectificação e mistura de bebidas;
  - C1102 - Fabricação de vinho da uva;
  - C1103 - Fabricação de cidra e outros vinhos de fruta;
  - C1104 - Fabricação de outras bebidas fermentadas não destiladas;
  - C1105 - Fabricação de cerveja;
  - C1106 - Fabricação de malte;
  - C1107 - Fabricação de refrigerantes, produção de águas minerais e de outras águas engarrafadas.

Partindo dos pressupostos sectoriais e geográficos enunciados, partiu-se de um universo de análise que compreende um total de 10.461 empresas, segundo dados apurados pelo Eurostat, tendo por referência a última actualização de dados para o ano de 2009. Tendo por base um universo desta dimensão, seria completamente incomportável realizar um levantamento de necessidades de

formação que se ocupasse do universo de análise total. Existiu assim a necessidade de estabelecer fronteiras, não só porque não existem recursos que permitam estudar a realidade na sua aceção total, mas porque, e, não obstante, se pretendeu privilegiar uma análise aprofundada.

Nesse sentido foram realizados um conjunto de procedimentos com vista à criação e selecção de uma amostra (por amostragem probabilística) representativa do universo definido para este Estudo de levantamento de tendências de mercado e competências para o futuro do sector agro-industrial.

Partiu-se assim para a identificação e o cálculo do número de unidades que integram a amostra, isto é, a dimensão da amostra teórica<sup>1</sup>. Para o efeito, foram estabelecidos os níveis de confiança e o erro-padrão admitido para as generalizações a efectuar. Assim, para um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de amostragem de 2,05% foi definida uma amostra de 1880 unidades, neste caso empresas.

Para um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de amostragem de 6,76%, a amostra obtida<sup>2</sup> após a recolha foi de 206 unidades.

Para a identificação específica dos elementos da amostra optou-se por proceder à selecção aleatória simples das empresas constituintes do universo a partir de fontes complementares:

- ▣ Listagem em bases de dados, preferencialmente de parceiros pertencentes ao cluster PortugalFoods;
- ▣ Associações empresariais representativas dos sectores agro-industriais;
- ▣ Metodologias próprias de cruzamento de dados provenientes de diversas fontes (instituições públicas e privadas – Banco de Portugal, Ministério da Economia, Instituto Nacional e Estatística – INE, Marktest, entre muitas outras) fornecedores deste tipo de informação e de elevada credibilidade.

---

<sup>1</sup> Amostra teórica, corresponde por definição, à totalidade de unidades da *Grelha* de população que foram efectivamente seleccionadas para a realização do diagnóstico.

<sup>2</sup> Amostra obtida — As unidades populacionais relativas à amostra contactadas e que responderam ao inquérito.

## 2. Metodologias e Instrumentos de Recolha de Dados/Informação

Em termos de escolhas no que concerne aos métodos e técnicas de recolha de dados e informação, pode-se afirmar que se colocou em prática uma metodologia holístico-adaptativa, através da qual se procurou obter um cruzamento e conjugação óptimas entre as diversas fontes encontradas e compiladas.

Assim, podemos subdividir os métodos e instrumentos de recolha de dados utilizados em dois tipos, com dois objectivos diferentes e em espaços temporais distintos, a saber:

- ▣ **Para a selecção das empresas** – foram utilizados métodos de recolha de dados secundários, em termos temporais esta constitui a primeira fase;
- ▣ **Para a análise de tendências – estado da arte** – foram utilizados métodos de recolha de dados bibliográficos on-line e off-line;
- ▣ **Para a realização do levantamento de tendências de mercado e competências centrais para o futuro - percepção dos quadros das empresas portuguesas** - foram utilizados métodos de recolha primários junto do público-alvo, em termos temporais é a fase subsequente à anterior, por isso, a segunda fase.

A identificação das empresas do universo de análise e da amostra (às quais se aplicou um inquérito por questionário), bem como a análise de tendências – estado da arte, foi realizada tendo por base informação secundária proveniente do cruzamento de bases de dados com informação relevante sobre empresas nacionais e recolha de dados bibliográficos em bases de dados profissionais com informação tratada e recolhida sobre os contextos específicos em causa.

Já a totalidade de dados referentes ao levantamento de tendências e competências a partir da percepção dos quadros das empresas portuguesas, estes tiveram por base dados primários, de acordo com as respostas aos questionários coligidos à amostra do universo de análise.

Para a operacionalização do Estudo, uma vez que o seu grande objectivo passa pela auscultação directa aos quadros das empresas seleccionadas para a amostra, acerca das tendências para o futuro do sector agro-industrial e quais as principais competências, optou-se pela realização de um inquérito por questionário enviado via e-mail<sup>3</sup> a ser respondido em plataforma on-line criada propositadamente para o efeito e disponibilizada a todos pelas empresas.

---

<sup>3</sup> Foi realizado um “follow up” telefónico às empresas das quais não obtivemos respostas, no sentido de saber se os inquéritos tinham chegado e de as motivar para a resposta ao questionário, como meio de obter uma

Em termos de descrição dos diversos passos levados a cabo para a implementação da recolha, podemos mencionar a realização das seguintes acções:

- ▣ Concepção do questionário, a enviar a todos os empresários responsáveis pelas empresas seleccionadas para a amostra;
- ▣ Criação e transposição para suporte web do questionário a ser enviado ao universo definido;
- ▣ Realização do pré-teste a cerca de 10 quadros de empresas do sector, constituintes do universo de aplicação do questionário;
- ▣ Reformulação do questionário, introduzindo as alterações ditadas pelas conclusões alcançadas com a realização do pré-teste;
- ▣ Envio dos questionários via e-mail para o público que constitui a amostra;
- ▣ Realização de *follow-up* telefónico às empresas às quais foi enviado o questionário;
- ▣ Recepção de inquéritos – criação de repositório de inquéritos (Web).

Passando a uma componente directamente relacionada com a modelação do instrumento de recolha – inquérito por questionário (um exemplar do questionário enviado que serviu de base ao Estudo encontra-se no anexo I), pode-se referir que este se encontra dividido por áreas e/ou objectivos de informação a recolher, a saber:

- 1. Primeira parte** - Caracterização do objectivo da empresa (questão 1 e 2) - pretendemos com este conjunto de questões caracterizar quais os objectivos estratégicos das empresas do sector, bem como o grau de dificuldade para a sua persecução;
- 2. Segunda parte** - Identificação de tendências no sector agro-industrial (questão 3) – as questões deste grupo tem por objectivo determinar quais as principais oportunidades e ameaças do contexto da empresa, por referência a 6 áreas principais: comunicação, distribuição, pós-venda, produto, preço, produto e vendas;

---

resposta imediata e directa, evitando desse modo grande parte dos inconvenientes e enviesamentos provocados pelas taxas de retorno/resposta, que por norma costumam ser baixas quando se utilizam técnicas de recolha por mailing.

- 3. Terceira parte** – identificação de áreas de formação prioritárias e competências-chave para o futuro – (questão 4 e 5) – as questões deste grupo tem por objectivo determinar quais as áreas de formação prioritárias para o futuro da empresa (novas tecnologias e processos, máquinas e equipamentos, electrónica, informática, sustentabilidade, ambiente, gestão, desenvolvimento de novos produtos, qualidade, outras), bem como quais as competências-centrais prioritárias (as competências a seleccionar partiram de uma listagem apresentada on-line no questionário com cerca de 829 competências listadas a partir das 9 áreas de formação prioritárias, definidas para selecção por parte dos inquiridos;

As 829 competências seleccionadas e listadas decorrem de um processo de selecção de competências-chave, que resulta do cruzamento de diversas bases de dados profissionais, do padrão ISCO - International Standard Classification of Occupations do padrão DISCO de competências, entre outras fontes especializadas, a partir de uma listagem total de mais de 70 000 competências. Foram adoptados critérios de relevância no processo de selecção, tendo sido os resultados submetidos a pré-teste junto de públicos-alvo do sector;

- 4. Quarta parte** – Contexto da empresa (da questão 6 até à questão 8) - neste caso, procurou-se enquadrar qual o sector da empresa, os seus sectores clientes e os produtos produzidos.

### 3. Metodologias e Instrumentos de Tratamento dos Dados Recolhidos

Os métodos de tratamento utilizados procuraram ser um modo pragmático de adaptação às necessidades de tratar dados e informação inerente à recolha efectuada:

- ▣ Análise documental clássica;
- ▣ Análise de conteúdo;
- ▣ Tratamento estatístico descritivo.

**O método de tratamento de análise documental** teve por objectivo a aplicação de um conjunto de procedimentos que vão no sentido de se ler textos, tirar notas, cruzar informações, orientando-se para a análise qualitativa e permitindo obter um conhecimento em profundidade sobre o tratamento de informação sobre o estado da arte das tendências de mercado no sector agro-industrial. Este tipo de método foi aplicado aos dados que provieram dos métodos de recolha de dados bibliográficos intensivos e métodos de recolha de dados em bases de dados profissionais.

**O método de análise de conteúdo** foi utilizado de modo transversal em diversos contextos. Por um lado, foi utilizado para o tratamento de dados secundários para a informação recolhida referente ao tratamento de informação sobre o estado da arte das tendências de mercado no sector agro-industrial; por outro lado, foi igualmente utilizado para tratar algumas questões do questionário, sobretudo a questão relativas às tendências de mercado, uma vez que é uma questão aberta.

No segundo caso, embora a questão a tratar do questionário fosse aberta, da aplicação deste método resultaram apenas algumas palavras ou conceitos e não tanto um discurso ou texto mais extenso. Desta forma, o método foi aplicado essencialmente para a criação de grelhas de categorização e das categorias.

**O método de tratamento estatístico de dados** ligados à recolha de dados primários do público que constitui a amostra, em face da grande quantidade de dados que envolvia a persecução deste Estudo, e muito especialmente ao número de unidades de indivíduos pertencente ao mesmo, a opção recaiu na realização de um tratamento de índole quantitativa.

Este tratamento foi baseado no desenvolvimento de procedimentos de estatística descritiva das variáveis apuradas, procurando, desse modo, obter as medidas centrais e de tendência que permitam caracterizar a situação encontrada. Esse processo culmina com a apresentação dos resultados dados no presente Estudo. O tratamento de dados foi realizado em programa

informático próprio desenvolvido na própria plataforma Web na qual foi respondido o questionário pelos respondentes.

#### **4. Metodologias e Instrumentos de Análise e Discussão dos Dados Recolhidos**

De acordo com os objectivos a alcançar e com os diversos tipos de informação descrita, foram encontradas diferentes formas de apresentar os resultados, ainda assim, com um denominador comum que percorre todo o Estudo: forte dimensão gráfica.

Pensamos que de uma forma bastante gráfica incrementa-se o carácter empírico da percepção dos resultados, facultando a sua interpretação e potenciando a sua utilização criativa. Não procuramos criar e apresentar um conjunto extensivo de dados, mas tão só a dados e informação que consideramos pertinentes e privilegiados para a obtenção dos melhores resultados.

Por um lado, porque pela sua dimensão, seria difícil manter uma cadência de apresentação de dados sem suporte gráfico, mantendo igualmente o interesse do leitor. Por outro lado, e principalmente, por ser este o modo mais adequado de se mostrarem as conclusões de um Estudo desta natureza, permitindo ao leitor identificar directamente as tendências e conclusões, através da simples observação dos gráficos.

Resta mencionar que se procurou criar uma metodologia que permita a obtenção de resultados verdadeiros e válidos, que possam ser facilmente apreendidos e utilizados, pois só nesse pressuposto consideramos útil a sua realização. Desde logo, este Estudo fundamenta a sua realização numa metodologia e filosofia que se baseia na apresentação de resultados de uma forma bastante intuitiva.

A análise apresentada incide sobre as respostas ao inquérito respondidas pelos inquiridos que constituem a amostra obtida, sendo realizada neste caso uma análise heurístico-descritiva dos dados e informação colectadas.

No final foram definidas as linhas de orientação estratégica, promoveu-se uma reflexão e discussão integrada, criando uma realidade complementar e rica em termos de descrição e explicação dos objectivos de estudo investigados. Não se poderão designar de recomendações ou linhas de orientação rígidas, mas antes chamadas de atenção acerca dos contextos e realidades mais relevantes encontradas.

## **G. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

## G. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

### 1. O Contexto Específico do Sector Agro-Industrial Português

O contexto da divisão sectorial dos produtos alimentares e bebidas é denso e abrangente, uma vez que é composto por diversos grupos e classes sectoriais, que mantêm a sua singularidade, estruturas próprias, lógicas de negócio e necessidades diferenciadas. Dentro do sector alimentar existe uma enorme quantidade de grupos e classes sectoriais orientados às mais diversas actividades, dentro do “chapéu” da classificação alimentar.

Para que se possam identificar oportunidades e clarificar objectivos ou metas, antes de mais é premente perceber quais as capacidades e potencial actual das empresas das divisões sectoriais, grupos e classes que constituem o mega sector de produtos alimentares e bebidas. Só dessa forma se poderão fazer corresponder os desafios e o aproveitamento de oportunidades às suas potencialidades e pontos fortes, bem como definir quadros de prioridade e orientação tendo em linha de conta os seus contributos para a alavancagem do sector agro-industrial português.

De seguida desenvolve-se a contextualização económico-estrutural dos sectores que compõem o mega sector de produtos alimentares e bebidas nacional, tendo por base a apresentação de dados estruturais referentes aos sectores alvo de análise para o ano de referência de 2009<sup>4</sup> a partir de dados Eurostat (2011):

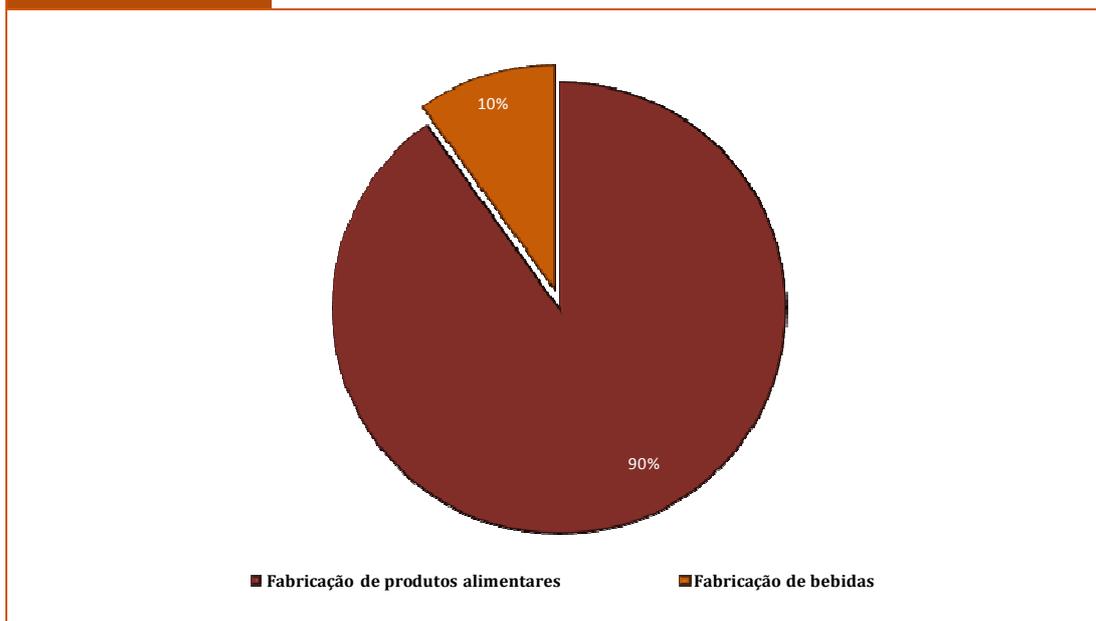
- Número de empresas;
- Volume de negócios;

Partindo da análise das duas principais divisões sectoriais dentro do mega sector de produtos alimentares e bebidas procurou-se identificar qual a representatividade em termos de número de efectivos. Tendo em consideração os dados presentes no gráfico 1, pode-se concluir que a divisão de produtos alimentares é bem mais representativa em termos de número de empresas do que a divisão sectorial de bebidas, no contexto do mega sector de produtos alimentares e bebidas nacional. (vide gráfico 1).

---

<sup>4</sup> Último ano para o qual existem dados coligidos e tratados para a generalidade dos sectores em apreço. Os dados apresentados têm por referência a Classificação NACE – Rev. 2.

### Densidade empresarial das divisões de produtos alimentares e bebidas em Portugal



Cerca de 90% das empresas de produtos alimentares e bebidas pertence à divisão sectorial de produtos alimentares, sendo que apenas 10% são enquadráveis em grupos ou classes da divisão sectorial de bebidas. Existem cerca de 9426 empresas de produtos alimentares com actividade inscrita em território nacional e apenas 1025 empresas que pertencem à divisão sectorial de bebidas.

No que concerne à performance, acompanhando a representatividade em termos de número de efectivos, também relativamente ao volume de negócios a representatividade da divisão sectorial de produtos alimentares assume liderança – 80% do volume de facturação das divisões de produtos alimentares e bebidas provém dos grupos e classes da divisão sectorial de produtos alimentares e apenas 20% da divisão sectorial de bebidas (vide tabela 1).

**TABELA 1. Turnover das divisões de produtos alimentares e bebidas**

	U.E. (M€)	Portugal (M€)
<b>Divisão de produtos alimentares</b>	790,000	11,084
<b>Divisão de bebidas</b>	139,226	2,907
<b>Total da divisão de produtos alimentares e bebidas</b>	929,226	13,991

Comparativamente com a realidade europeia em termos de performance, as divisões sectoriais de produtos alimentares e bebidas têm uma fraca representatividade no quadro do volume total de negócios dos 27 países da U.E.. As divisões sectoriais de produtos alimentares e bebidas tiveram em 2009 um volume de negócios de 13,991 M€.

Globalmente, inferindo a partir dos dados da tabela 1, as divisões de produtos alimentares e bebidas portuguesas representam apenas cerca de 1,5% da facturação total destas divisões no quadro dos 27 países da U.E.. Em Portugal a facturaração da divisão sectorial de produtos alimentares atingiu os 11, 084 M€, em termos de representatividade este valor desce para valores na ordem dos 1,4%. Já no que concerne à divisão sectorial das bebidas, a representatividade é um pouco superior à da divisão sectorial de produtos alimentares, uma vez que representam cerca de 2% do volume total de negócios dos 27 países da U.E. em 2009, atingindo os 2,907 M€.

### ***1.1. Contextualização da divisão sectorial de produtos alimentares***

Partindo da macro abordagem das duas divisões que constituem os sectores de produtos alimentares e bebidas, de seguida procurou-se particularizar um pouco mais análise, tendo entrever tendências e especificidades destas subdivisões.

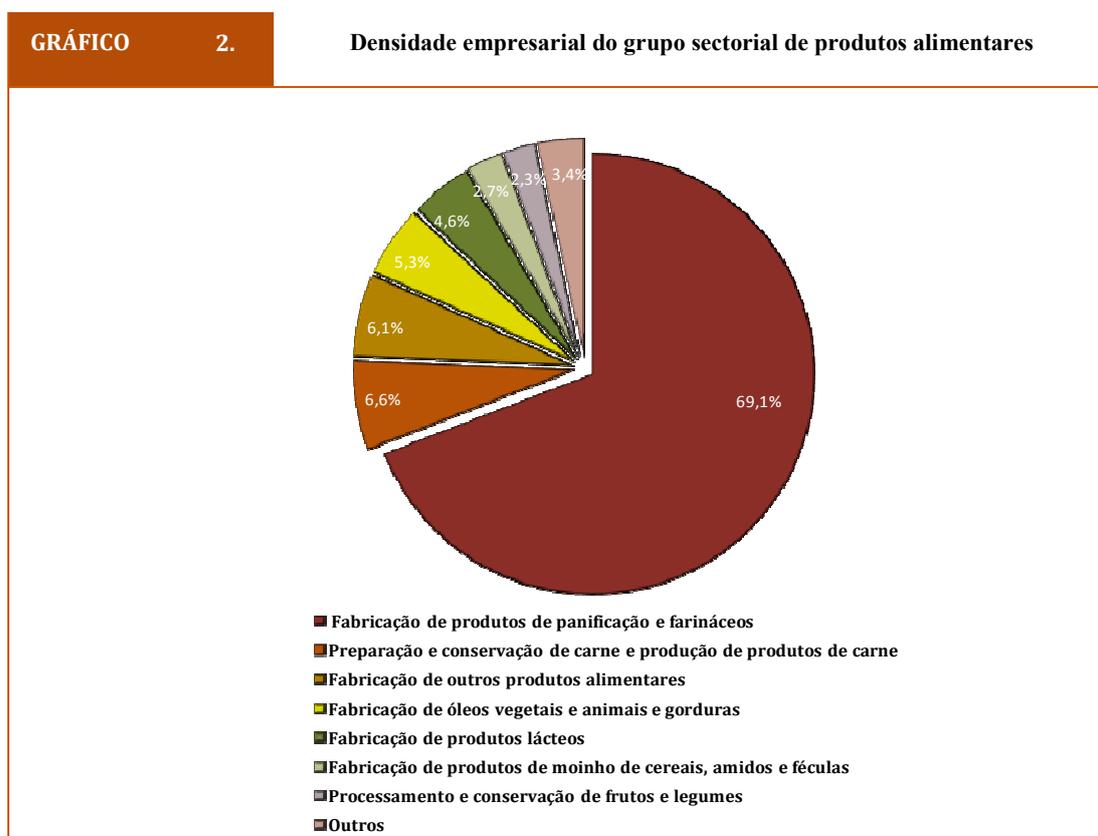
Deste modo, a divisão de produtos alimentares encontra-se subdivida em inúmeros grupos sectoriais e classes. Para se compreender como é constituída e formada esta divisão sectorial em Portugal, é premente perceber quais os grupos sectoriais que a constituem e qual a representatividade de cada um deles em termos de estrutura e capacidade instalada (número de empresas) e de performance.

Os grupos sectoriais que compõem a divisão de produtos alimentares em Portugal são os seguintes:

- ▣ “Preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne” - 619;
- ▣ “Processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos” – 191 empresas;
- ▣ “Processamento e conservação de frutos e legumes” – 221 empresas;
- ▣ “Fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras” – 495 empresas;
- ▣ “Fabricação de produtos lácteos” – 495 empresas;
- ▣ “Fabricação de produtos de cereais, amidos e féculas” – 256 empresas;
- ▣ “Fabricação de produtos de panificação e farináceos” – 6516 empresas;

- ▣ “Fabricação de outros produtos alimentares” – 573 empresas;
- ▣ “Fabricação de alimentos preparados para animais” – 125 empresas.

De seguida são apresentados os dados referentes à representatividade de cada um dos grupos sectoriais para os quais foram apresentados os valores referentes à densidade empresarial no território nacional.



O grupo sectorial mais representativo em termos de número de empresas é o grupo sectorial de “fabricação de produtos de panificação e farináceos”, representa cerca de 70% do total de empresas da divisão sectorial de produtos alimentares com actividade aberta no território nacional.

Os grupos sectoriais de “preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne”, com uma densidade de 619 e de “fabricação de outros produtos alimentares” com 573 empresas, ocupam a 2ª e 3ª posições em termos de representatividade relativa na divisão sectorial de produtos alimentares, ainda assim com representatividades significativamente inferiores ao do grupo sectorial líder, 6,6% e 6,15 respectivamente.

Em termos de performance existe uma maior equiparação e reciprocidade entre alguns grupos sectoriais, ao contrário do que sucede relativamente ao número de empresas onde a disparidade entre a representatividade dos grupos sectoriais é bastante elevada (vide tabela 2).

<b>TABELA 2. Turnover da divisão sectorial e grupos sectoriais de produtos alimentares e bebidas</b>		
	<b>U.E. (M€)</b>	<b>Portugal (M€)</b>
<b>Preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne</b>	184,484	2,184
<b>Processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos</b>	21,794	0,993
<b>Processamento e conservação de frutos e legumes</b>	56,000	0,522
<b>Fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras</b>	43,178	0,852
<b>Fabricação de produtos lácteos</b>	120,000	1,537
<b>Fabricação de produtos de moinho de cereais, amidos e féculas</b>	36,632	0,561
<b>Fabricação de produtos de panificação e farináceos</b>	106,672	1,731
<b>Fabricação de outros produtos alimentares</b>	150,000	1,499
<b>Fabricação de alimentos preparados para animais</b>	61,571	1,203

Desde logo, o grupo sectorial com maior volume de negócios, na ordem dos 2,184M€, é o grupo sectorial de “preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne” - é o mais representativo (cerca de 20% do volume total da divisão sectorial de produtos alimentares). O grupo sectorial de “fabricação de produtos de panificação e farináceos” apesar de liderar claramente em termos de número de empresas desce para a 2ª posição em termos de volume total de negócios - 1,731 M€. Apresenta uma representatividade de 16%. Este grupo sectorial é secundado pelo grupo sectorial de “fabricação de produtos lácteos”, com um volume de negócios de 1,537M€, o que representa 14% da divisão sectorial de produtos alimentares.

Justapondo os dois indicadores, número de empresas e performance, os grupos sectoriais com maior potencial são os de “preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne”, “fabricação de produtos de panificação e farináceos”, “fabricação de produtos lácteos” e “fabricação de outros produtos alimentares”. A representatividade relativa de cada grupo sectorial, quer no contexto da U.E. (27 países), quer no contexto nacional mantém grande similaridade.

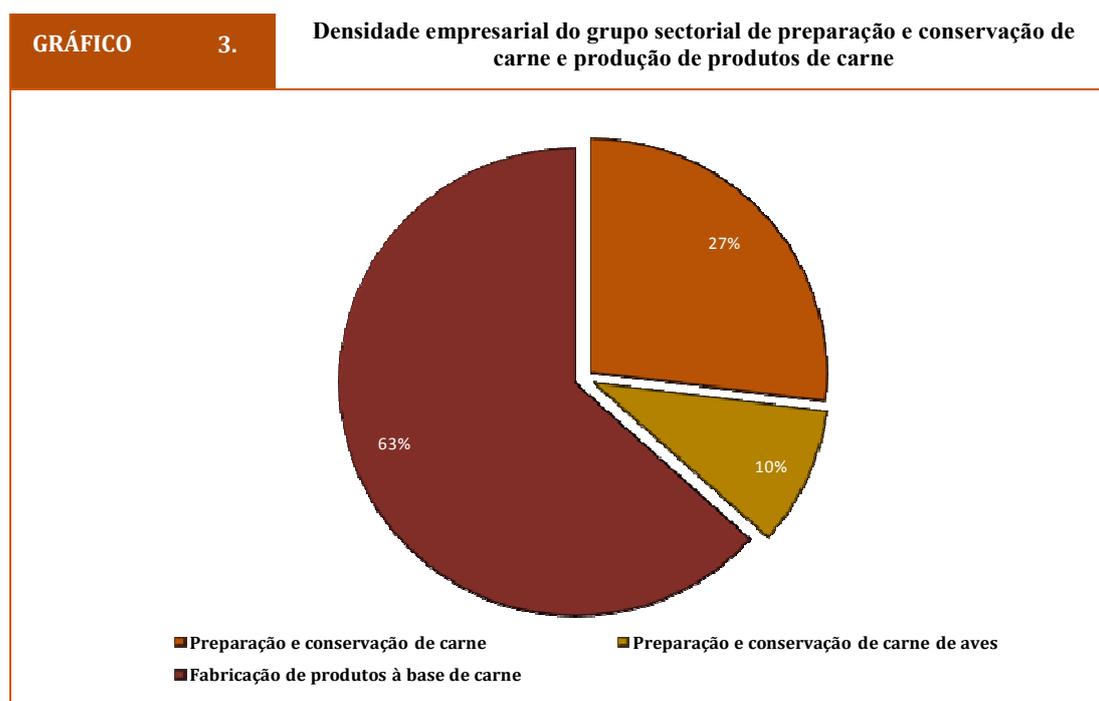
### 1.1.1. Grupo sectorial de preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne

Dentro de cada um destes grupos sectoriais existem novas subdivisões (classes) que de seguida se passam a analisar, partindo da mesma base de análise conceptual: número de empresas e volume de negócios.

As classes que compõem os grupo sectorial de “preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne” são os seguintes:

- “Preparação e conservação de carne”;
- “Preparação e conservação de carne de aves”;
- “Fabricação de produtos à base de carne”.

Em termos de número de empresas com actividade em Portugal, a classe de “fabricação de produtos à base de carne” é a que apresenta maior densidade, com 392 empresas. Na classe de “preparação e conservação de carne” estão inscritas 167 empresas e na classe de “preparação e conservação de carne de aves” existem 60 empresas. De seguida apresenta-se a representatividade relativa de cada uma destas classes, tendo em consideração os valores absolutos apresentados anteriormente, vide gráfico 3.



A classe de “fabricação de produtos à base de carne” é a mais representativa no contexto do grupo sectorial de “preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne”, ascende a 63% das empresas, 27% das empresas pertencem à classe de “preparação e conservação de carne” e 10% das empresas pertencem à classe “preparação e conservação de carne de aves”.

<b>TABELA 3. Turnover do grupo sectorial de preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne</b>		
	<b>U.E. (M€)</b>	<b>Portugal (M€)</b>
<b>Preparação e conservação de carne</b>	79,926	0,743
<b>Preparação e conservação de carne de aves</b>	28,872	0,637
<b>Fabricação de produtos à base de carne</b>	75,685	0,804
<b>Totais da preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne</b>	184,484	2,184

No que toca à performance, e mais especificamente em termos de *turnover*, pode-se concluir que a hierarquia em termos de potencial e representatividade de cada uma das classes se mantém, assumindo a classe de “fabricação de produtos à base de carne” o volume de negócios mais elevado 0,804M€, representa cerca de 37% do volume total do grupo sectorial de “preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne”, seguido da classe de “preparação e conservação de carne”, com um volume de negócios de 0,743M€ e uma representatividade de 34% (vide tabela 3). Não obstante, a aproximação entre as duas classes é bastante mais elevada no que diz respeito ao volume de negócios do que propriamente em relação ao número de empresas.

A representatividade dos grupos sectoriais nacionais no contexto da U.E. é de cerca de 1,1%. Ao contrário do que sucede em termos nacionais, no contexto a U.E. a classe de “preparação e conservação de carne” é mais representativa em termos de volume de negócios do que a classe de “fabricação de produtos à base de carne”.

### **1.1.2. Grupo sectorial de processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos**

No contexto da divisão de produtos alimentares, o grupo sectorial de “processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos” não apresenta distinção em grupos ou classes. Nesse sentido, quer em termos de número de empresas quer em termos de volume de negócios a sua

análise coincide com a abordagem desenvolvida no ponto 1.1. Contextualização da divisão sectorial de produtos alimentares.

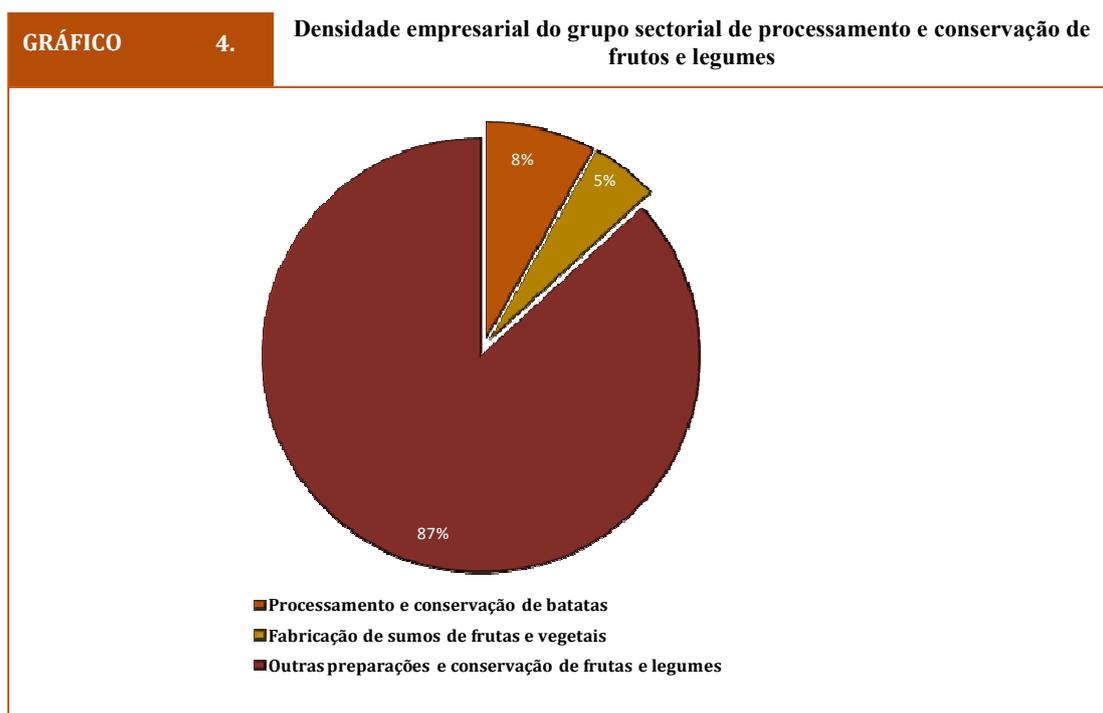
A representatividade do grupo sectorial de “processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos” nacional no contexto da U.E. ascende a cerca de 4% do volume negócios total do grupo no quadro dos 27 países da U.E. Em Portugal, entre os grupos sectoriais das divisões de produtos alimentares e bebidas esta é a que apresenta a representatividade relativa mais significativa no volume de negócios da U.E. entre todos os grupos sectoriais analisados.

### 1.1.3. Grupo sectorial de processamento e conservação de frutos e legumes

As classes sectoriais que compõem o grupo sectorial de “processamento e conservação de frutos e legumes” são as seguintes:

- ▣ “Processamento e conservação de batatas”;
- ▣ “Fabricação de sumos de frutas e vegetais”;
- ▣ “Outras preparações e conservação de frutos e legumes”.

No grupo sectorial de “processamento e conservação de frutos e legumes”, a classe de “outras preparações e conservação de frutos e legumes”, com 192 empresas, é a mais representativa – 87% do total do grupo sectorial.



As classes sectoriais de “processamento e conservação de batatas” e “fabricação de sumos de frutas e vegetais” são por isso menos representativas, ambas representam menos de 15% do número de empresas do sector (vide gráfico 4 apresentado supra).

No que diz respeito ao *turnover* do grupo sectorial de “processamento e conservação de frutos e legumes”, a representatividade relativa de cada classe mantém-se, assim como os valores dessa mesma representatividade.

A classe de “outras preparações e conservação de frutas e legumes” assume um volume de negócios de 0,413 M€, perfila-se com cerca de 80% do volume de e facturação de grupo sectorial de “processamento conservação de frutos e legumes” (vide tabela 4 apresentada supra).

<b>TABELA 4. Turnover do grupo sectorial de processamento e conservação de frutos e legumes</b>		
	<b>U.E. (M€)</b>	<b>Portugal (M€)</b>
<b>Processamento e conservação de batatas</b>	9,000	0,052
<b>Fabricação de sumos de frutas e vegetais</b>	10,443	0,056
<b>Outras preparações e conservação de frutas e legumes</b>	36,177	0,413
<b>Totais do processamento e conservação de frutos e legumes</b>	56,000	0,522

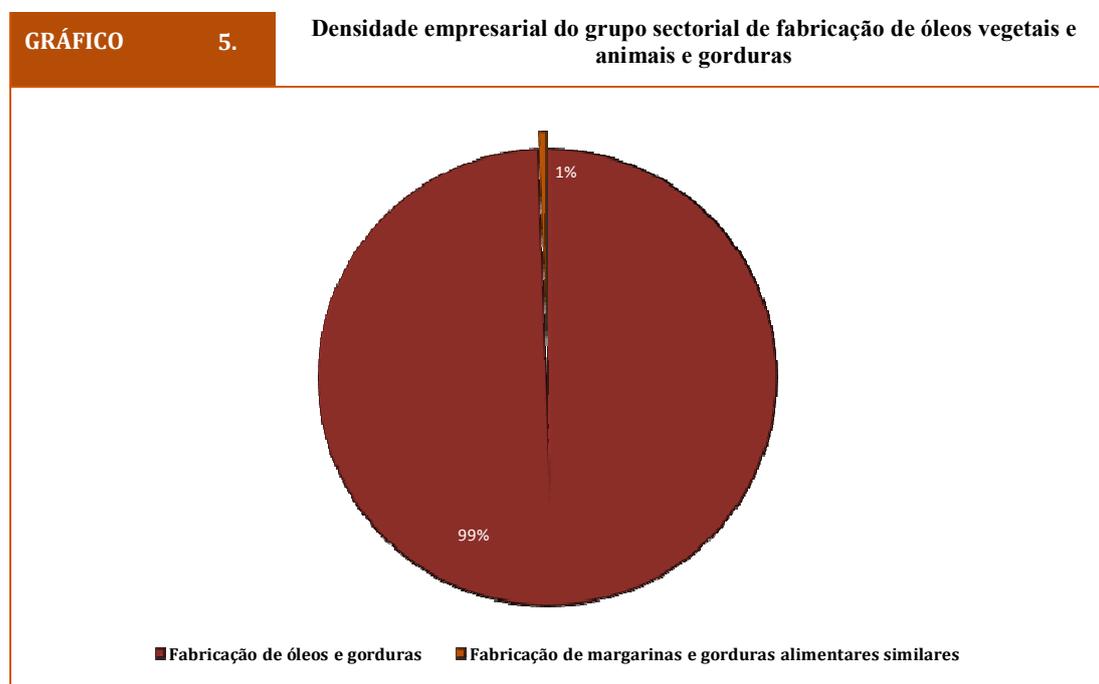
Em termos relativos o grupo sectorial de processamento e conservação de frutos e legumes, mantém uma representatividade de 0,9% face ao volume de negócios total na U.E. neste grupo sectorial. A classe de “outras preparações e conservação de frutas e legumes” mantém uma forte representatividade em termos de volume de negócios em ambos os casos.

#### **1.1.4. Grupo sectorial de fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras**

As classes que compõem o grupo sectorial de “fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras” são os seguintes:

- ▣ “Fabricação de óleos e gorduras”;
- ▣ “Fabricação de margarinas e gorduras alimentares similares”.

Neste grupo sectorial a classe de “fabricação de óleos e gorduras” é a mais representativa na medida em que é composta por 492 empresas das 495 que constituem o número total de empresas do grupo de “fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras” (vide gráfico 5).



Relativamente ao *turnover* das classes que compõem este grupo sectorial a tendência obviamente mantém-se, tendo a classe “fabricação de óleos e gorduras” uma representatividade no volume de negócios do grupo sectorial de 91%, com valores de facturação na ordem dos 0,776M€.

**TABELA 5. Turnover dos subsectores dos subsectores de fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras**

	U.E. (M€)	Portugal (M€)
<b>Fabricação de óleos e gorduras</b>	38,636	0,776
<b>Fabricação de margarinas e gorduras alimentares similares</b>	4,541	0,076
<b>Totais da fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras</b>	43,178	0,852

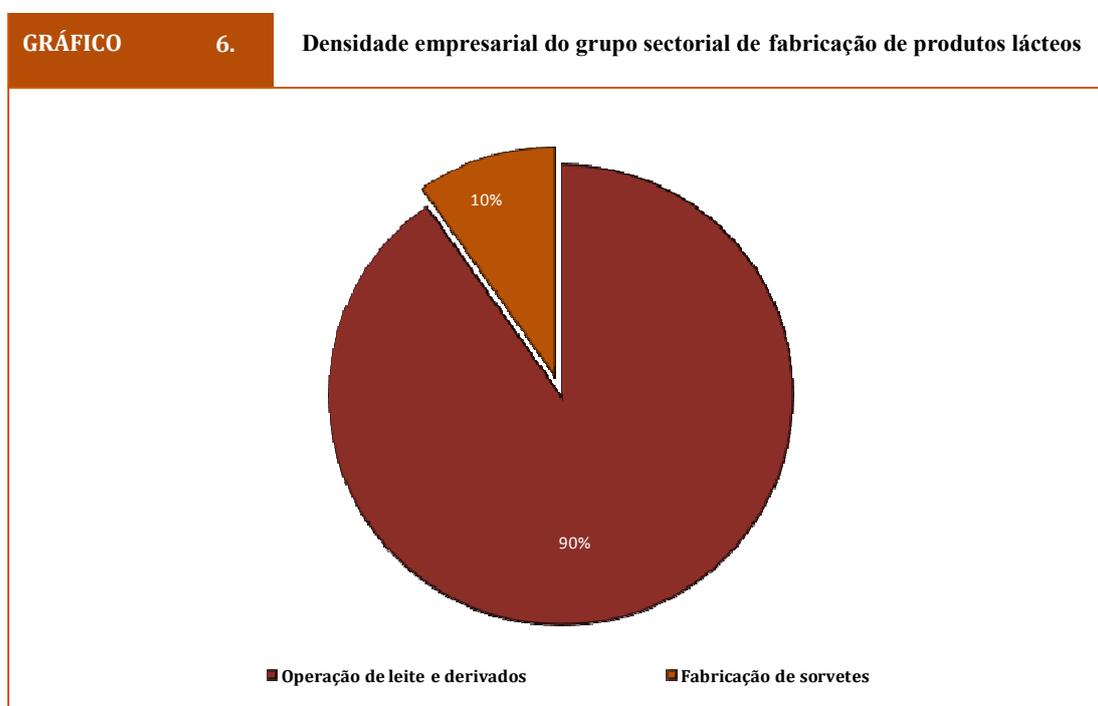
Em termos totais o grupo sectorial da “fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras” de Portugal representa cerca de 1.9% do volume de negócios deste grupo sectorial dos 27 países da U.E.. Mais uma vez o peso sectorial de cada uma das classes mantém a reciprocidade relativa em ambos os casos.

### 1.1.5. Grupo sectorial de fabricação de produtos lácteos

As classes que compõem o grupo sectorial de “fabricação de produtos lácteos” são os seguintes:

- ▣ “Operação de leite e derivados”;
- ▣ “Fabricação de sorvetes”.

Tal como sucede no caso do grupo sectorial anterior, também no caso do grupo sectorial de “fabricação de produtos lácteos” existem um claro ascendente em termos de representatividade da classe de “operação de leite e derivados” face à classe de “fabricação de sorvetes” em relação ao número de empresas, cerca de 388 no caso da primeira classe e 42 no caso da segunda.



Desta forma, a classe de “operação de leite e derivados” representa cerca de 90% do número total de empresas registadas no grupo sectorial de “fabricação de produtos lácteos” (vide informação apresentada no gráfico 6).

Relativamente ao volume de negócios, a tendência para a preponderância da classe “operação de leite e derivados” acentua-se, representando cerca de 97% do volume e facturação total do grupo sectorial, atingindo os 1,497M€ (vide dados apresentados infra na tabela 6).

<b>TABELA 6. Turnover do grupo sectorial de fabricação de produtos lácteos</b>		
	<b>U.E. (M€)</b>	<b>Portugal (M€)</b>
<b>Operação de leite e derivados</b>	115,067	1,497
<b>Fabricação de sorvetes</b>	6,000	0,040
<b>Totais da fabricação de produtos lácteos</b>	120,000	1,537

A representatividade dos grupos sectoriais de fabricação de produtos lácteos portugueses no quadro da U.E. situa-se nos 1,2%. O peso da classe de “operação de leite e derivados” mantém a mesma dinâmica.

#### ***1.1.6. Grupo sectorial de fabricação de produtos de moinho de cereais, amidos e féculas***

As classes que compõem o grupo sectorial de “fabricação de produtos de moinho de cereais, amidos e féculas” são os seguintes:

- ▣ “Fabricação de produtos de moagem de cereais”;
- ▣ “Fabricação de amidos e féculas”.

Mais uma vez, existe uma enorme discrepância em termos de divisão do número de empresas pelas duas classes que compõem este grupo sectorial. A classe de “fabricação de produtos de moagem de cereais” surge com 251 empresas e uma representatividade face ao total do grupo sectorial de 98%. A classe de “fabricação de amidos e féculas” representa apenas 2% das empresas deste grupo sectorial (vide gráfico 7 apresentado infra).

Densidade empresarial do grupo sectorial de fabricação de produtos de moinho de cereais, amidos e féculas



Em relação ao volume de facturação verifica-se que a classe de “fabricação de produtos de moagem de cereais” representa cerca de 95% do volume de facturação deste grupo. O volume de facturação da classe de “fabricação de produtos de moagem de cereais” foi de 0,533M€ (vide tabela 7 apresentada infra).

TABELA 7. Turnover do grupo sectorial de fabricação de produtos de cereais, amidos e féculas

	U.E. (M€)	Portugal (M€)
<b>Fabricação de produtos de moagem de cereais</b>	26,081	0,533
<b>Fabricação de amidos e féculas</b>	10,550	0,28
<b>Fabricação de produtos de moinho de cereais, amidos e féculas</b>	36,632	0,561

Em termos relativos, o grupo sectorial de “fabricação de produtos de moinho de cereais, amidos e féculas” contribuiu com cerca de 1,5% para o volume de facturação deste grupo sectorial no contexto dos 27 países da U.E.. A representatividade relativa das classes do grupo sectorial de “produtos de cereais, amidos e féculas” no contexto da U.E. mantém uma forte reciprocidade com a representatividade dessas mesma classes no caso português.

### 1.1.7. Grupo sectorial de fabricação de produtos de panificação e farináceos

As classes que compõem o grupo sectorial de fabricação de produtos de panificação e farináceos são as seguintes:

- ▣ Fabricação de pão; fabricação de produtos frescos de pastelaria e bolos;
- ▣ Fabricação de bolachas e biscoitos; fabricação de produtos de pastelaria preservada e bolos;
- ▣ Fabricação de massas alimentícias, *couscous* e similares produtos farináceos.

Das três classes que compõem este grupo sectorial, a classe de “fabricação de pão; fabricação de produtos frescos de pastelaria e bolos” é a que apresenta maior número de empresas a operar em território nacional – 6310. De todas as classes e entre todos os grupos sectoriais das divisões de produtos alimentares e bebidas é a classe com maior número de empresas.



Em termos de representatividade no contexto do grupo sectorial de “fabricação de produtos de panificação e farináceos” esta classe constitui 97% do número total de empresas deste grupo sectorial. A classe de “fabricação de bolachas e biscoitos; fabricação de produtos de pastelaria preservada e bolos” apresenta 198 empresa e assume uma representatividade de 9% do grupo sectorial. A classe de “fabricação de massas alimentícias, cuscuz e similares produtos farináceos” não é representatividade do ponto de vista do número de empresas – existem apenas 8 empresas.

Relativamente à performance em termos de volume de negócios pode-se assinalar que se verifica uma manutenção da posição relativa de cada classe em relação aos resultados apresentados em relação ao número de empresas. Ainda assim, o volume de negócios de 0,98M€ e a representatividade de 5,7% da classe de “fabricação de massas alimentícias, cuscuz e produtos farináceos similares” é de relevar, tendo em consideração o número de empresas existentes (vide tabela 8 apresentada infra).

<b>TABELA 8. Turnover do grupo sectorial de fabricação de produtos de panificação e farináceos</b>		
	<b>U.E. (M€)</b>	<b>Portugal (M€)</b>
<b>Fabricação de pão; fabricação de produtos frescos de pasteleria e bolos</b>	74,735	1,419
<b>Fabricação de bolachas e biscoitos; fabricação de produtos de pasteleria preservada e bolos</b>	22,045	0,213
<b>Fabricação de massas alimentícias, coucous e similares produtos farináceos</b>	9,891	0,98
<b>Fabricação de produtos de panificação e farináceos</b>	106,672	1,731

A representatividade do grupo sectorial de “fabricação de produtos de panificação e farináceos” Portugal é de cerca de 1,6% do volume de negócios total dos 27 países da U.E.. Tal como sucede no caso português, também no caso da U.E. a classe de “fabricação de pão; fabricação de produtos frescos de pasteleria e bolos” é a mais representativa.

### **1.1.8. Grupo sectorial de fabricação de outros produtos alimentares**

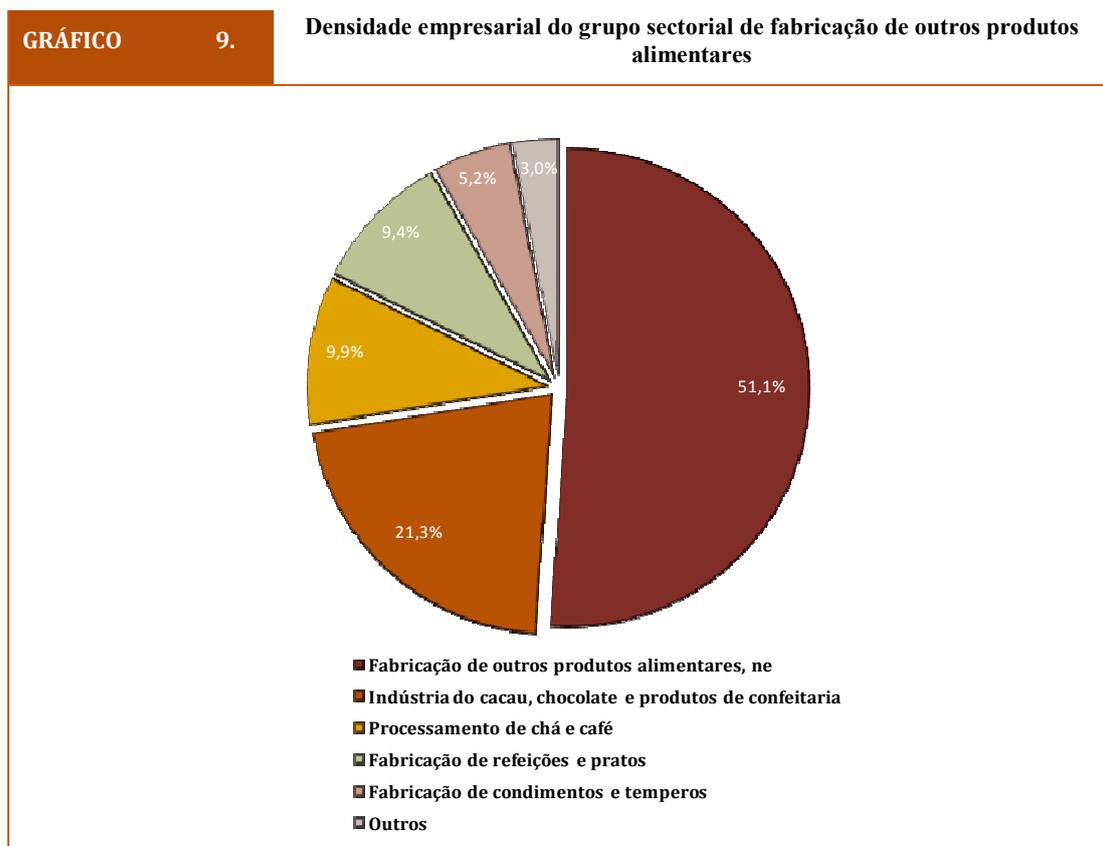
As classes que compõem o grupo sectorial de “fabricação de outros produtos alimentares” são as seguintes:

- ▣ “Fabricação de outros produtos alimentares, ne”;
- ▣ “Indústria do cacau, chocolate e produtos de confeitaria”;
- ▣ “Processamento de chá e café”;
- ▣ “Fabricação de refeições e pratos”;
- ▣ “Fabricação de condimentos e temperos”;

- ▣ "Fabricação de alimentos homogeneizados e dietéticos";
- ▣ "Fabricação de açúcar".

Entre as classes que constituem o grupo sectorial de "fabricação de outros produtos alimentares", a classe genérica de "fabricação de outros produtos alimentares, ne" é a mais relevante em termos de número de empresas - 293 empresas registadas. Esta classe apresenta assim uma representatividade em termos de densidade empresarial de cerca de 51%. Por seu turno, a classe de "Indústria do cacau, chocolate e produtos de confeitaria" com 122 empresas, representa cerca de 21,3 deste grupo sectorial.

As classes de "processamento de chá e café" e "fabricação de refeições e pratos" apresentam representatividades relativamente mais baixas, cerca de 9,9% e 9,4%. As restantes classes apresentam valores pouco representativos em termos de número de empresas no contexto do grupo sectorial de "fabricação de outros produtos alimentares" (vide gráfico 9).



No caso do volume de negócios deste grupo sectorial verifica-se uma inversão significativa em termos de representatividade, uma vez que a classe "processamento de chá e café" assume neste

contexto uma parte significativa da facturação, cerca de 48% do grupo sectorial de “fabricação de outros produtos alimentares”. Esta classe atingiu em 2009 um volume de facturação de 0,723M€.

A classe de “fabricação de açúcar”, que do ponto de vista de densidade empresarial não é relevante, surge com uma representatividade de 22% face ao volume de negócios total do grupo sectorial.

Por seu turno, a classe “fabricação de outros produtos alimentares, ne” que apresenta a maior densidade empresarial deste grupo surge apenas na 3ª posição em termos de volume de negócios – 0,243M€ e uma representatividade de 16% do grupo sectorial (vide tabela 9).

<b>TABELA 9. Turnover do grupo sectorial dos subsectores de fabricação de outros produtos alimentares</b>		
	<b>U.E. (M€)</b>	<b>Portugal (M€)</b>
<b>Fabricação de outros produtos alimentares, ne</b>	42,450	0,243
<b>Indústria do cacau, chocolate e produtos de confeitaria</b>	47,911	0,075
<b>Processamento de chá e café</b>	18,069	0,723
<b>Fabricação de refeições e pratos</b>	15,056	0,047
<b>Fabricação de condimentos e temperos</b>	13,597	0,057
<b>Fabricação de alimentos homogeneizados e dietéticos</b>	6,109	0,029
<b>Fabricação de açúcar</b>	14,415	0,325
<b>Fabricação de outros produtos alimentares</b>	150,000	1,499

A tendência identificada nas classes de “fabricação de chá e café” e “ fabricação de açúcar” neste indicador face ao indicador relativo ao número de empresas, poderá ser facilmente explicado pelo valor acrescentado e conseqüente valor de mercado que os produtos dessas classes têm inerente.

Comparativamente com os resultados do grupo sectorial de “fabricação de outros produtos alimentares” em Portugal representa apenas 0,9% do volume de negócios total deste grupo sectorial no contexto da U.E (27 países). Ao contrário do que sucede em Portugal, as classes mais representativas deste grupo sectorial no contexto da U.E. são o da “fabricação de outros produtos alimentares, ne” e “indústria do cacau, chocolate e produtos de confeitaria”.

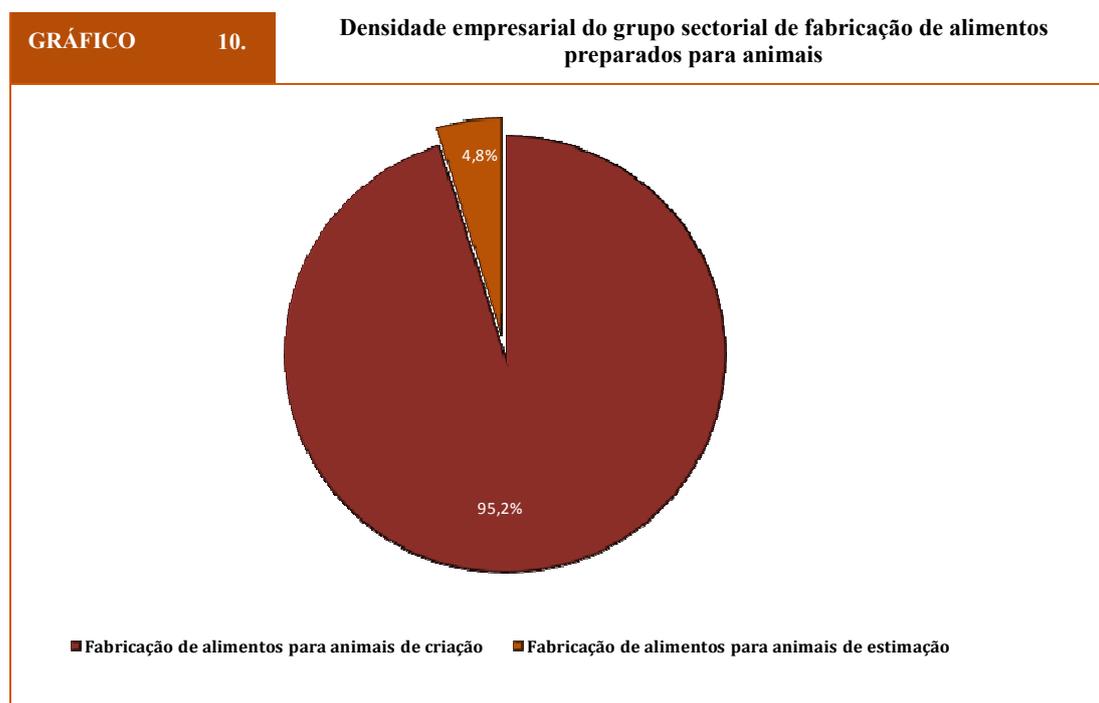
### 1.1.9. Grupo sectorial de fabricação de alimentos preparados para animais

As classes que compõem o grupo sectorial de “fabricação de alimentos preparados para animais” são as seguintes:

- “Fabricação de alimentos para animais de criação”;
- “Fabricação de alimentos para animais de estimação”.

No grupo sectorial de “fabricação de alimentos preparados para animais” a classe de “fabricação de alimentos para animais de criação” é a mais representativa em termos de número de empresas – 119 empresas, que corresponde a uma percentagem relativa de 95,2% de empresas deste grupo sectorial.

A classe de “fabricação de alimentos para animais de estimação” mantém um índice de representatividade baixo em termos de número de empresa (6 empresas) – 4,8%.



Do ponto de vista do volume de negócios, verifica-se um decalque das representatividades relativas da cada uma das classes deste grupo sectorial. A classe de “fabricação de alimentos para animais de criação” apresenta um volume de facturação de 1,197M€ e uma representatividade de 99% do volume de facturação do grupo sectorial, representando a classe de “fabricação de alimentos para animais de estimação” 1% do total do volume de negócios (vide tabela 10).

**TABELA 10. Turnover do grupo sectorial de fabricação de alimentos preparados para animais**

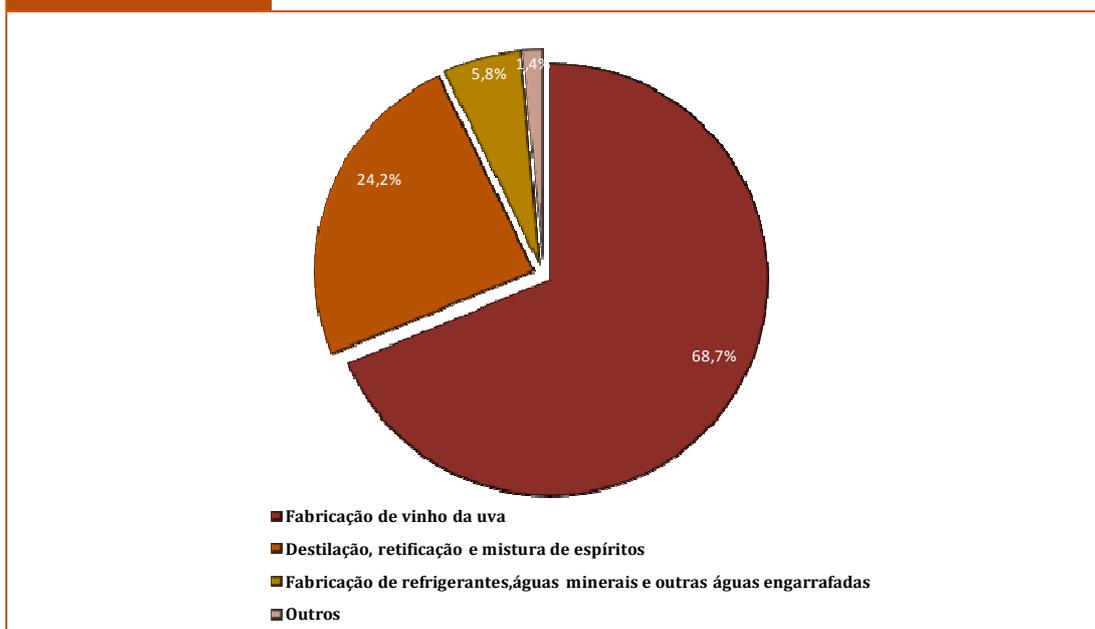
	U.E. (M€)	Portugal (M€)
<b>Fabricação de alimentos para animais de criação</b>	49,897	1,197
<b>Fabricação de alimentos para animais de estimação</b>	11,673	0,07
<b>Fabricação de alimentos preparados para animais</b>	61,571	1,203

Em termos relativos o grupo sectorial de “fabricação de alimentos preparados para animais” em Portugal representa cerca de 1,9% do volume de negócios deste grupo sectorial no contexto da U.E (27 países). O peso da classe de “fabricação de alimentos para animais de criação” no contexto da U.E. mantém a mesma matriz no caso Português, representando cerca de 81% do volume total deste grupo sectorial.

### **1.2. Grupo sectorial de fabricação de bebidas**

As classes sectoriais que compõem a o grupo sectorial de fabricação de bebidas são os seguintes:

- ▣ “Destilação, rectificação e mistura de bebidas espirituosas”;
- ▣ “Fabricação de vinho da uva”;
- ▣ “Fabricação de cidra e outros vinhos de fruta”;
- ▣ “Fabricação de outras bebidas fermentadas não destiladas”;
- ▣ “Fabricação de cerveja”;
- ▣ “Fabricação de malte”;
- ▣ “Fabricação de refrigerantes, produção de águas minerais e de outras águas engarrafadas”.



As classes sectoriais mais representativas no quadro do grupo sectorial de fabricação de bebidas são: a classe sectorial de “fabricação de vinho de uva” - 771 empresas; “destilação, rectificação e mistura de bebidas espirituosas” – 250 empresas e a “fabricação de refrigerantes, águas minerais e outras águas engarrafadas” – 60 empresas.

A classe sectorial de “fabricação de vinho de uva” representa assim cerca de 59% do grupo sectorial de fabricação de bebidas, seguido da classe sectorial de “destilação, rectificação e mistura de bebidas espirituosas”, com uma representatividade de 24,2% e o grupo sectorial de “fabricação de refrigerantes, águas minerais e outras águas engarrafadas” com uma representatividade de 5,8%.

As restantes classes sectoriais têm uma densidade empresarial pouco representativa e por isso residual.

Passando à análise do volume de negócios do grupo sectorial da fabricação de bebidas, a classe sectorial que corresponde à “fabricação de vinho da uva” é a mais representativa. Esta classe sectorial teve em 2009 um volume de facturação de 1,243M€, o que representa cerca de 43% do volume de negócios total da divisão de fabricação de bebidas.

A classe sectorial que ocupa a 2ª posição em termos de volume de negócios e a “fabricação de cerveja”, com um volume de negócios de 0,875M€ e uma representatividade de 31%. Tal como sucedeu no caso das classes de “fabricação de açúcar” e de “processamento de chá e café” do grupo sectorial de “outros produtos alimentares” da divisão de fabricação de produtos alimentares, apesar do reduzido número de empresas, devido às características intrínsecas dos produtos

produzidos e ao seu valor acrescentado, apresentam um elevado volume de negócios (vide tabela 11 infra).

<b>TABELA 11. Turnover dos grupos sectoriais dos subsectores de fabricação de bebidas</b>		
	<b>U.E. (M€)</b>	<b>Portugal (M€)</b>
<b>Destilação, rectificação e mistura de bebidas espirituosas</b>	20,869	0,063
<b>Fabricação de vinho da uva</b>	24,873	1,243
<b>Fabricação de cidra e outros vinhos de fruta</b>	2,582	-
<b>Fabricação de outras bebidas fermentadas não destiladas</b>	0,630	0,01
<b>Fabricação de cerveja</b>	44,546	0,875
<b>Fabricação de malte</b>	3,544	-
<b>Fabricação de refrigerantes, produção de águas minerais e de outras águas engarrafadas</b>	42,182	0,709
<b>Fabricação de bebidas</b>	139,226	2,907

A classe sectorial de “destilação, rectificação e mistura de bebidas espirituosas”, apesar de um número relativamente elevado de empresas, mantém um volume de negócios comparativamente discreto (representa 2% do volume de negócios total da divisão de fabricação de bebidas).

Ao contrário do que sucede em Portugal, na U.E. (27 países) a classe sectorial da “fabricação de cerveja” assume posição cimeira em termos de volume absoluto de facturação – 42,182M€, apesar de manter uma representatividade é exactamente igual quando integrada no volume de negócios total da divisão de fabricação de bebidas na U.E..

Ainda assim, no contexto da U.E., quer o grupo sectorial da “fabricação de refrigerantes, produção de águas minerais e de outras águas engarrafadas”, quer de “destilação, rectificação e mistura de bebidas espirituosas”, apresentam volume de negócios mais representativos, o que fazem diminuir a representatividade da classe de “fabricação de vinho da uva”, face aos resultados apurados para Portugal.

### 1.3. Resenha de tendências

#### **Ranking de grupos sectoriais segundo o número de empresas das divisões sectoriais de produtos alimentares e bebidas em Portugal:**

1. “Fabricação de produtos de panificação e farináceos” – 6516 empresas;
2. “Preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne” – 619 empresas;
3. Fabricação de outros produtos alimentares” – 573 empresas.

Pela sua dimensão e representatividade em termos de efectivos no contexto do sector agro-industrial nacional, estes grupos sectoriais devem ser levados em consideração nos processos de apoio e alavancagem.

#### **Ranking de grupos sectoriais segundo o volume de negócios das divisões sectoriais de produtos alimentares e bebidas em Portugal:**

- ▣ Preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne;
- ▣ Fabricação de produtos de panificação e farináceos;
- ▣ Fabricação de produtos lácteos;
- ▣ Fabricação de outros produtos alimentares;
- ▣ Fabricação de vinho da uva.

Pela importância que detém em termos de performance, estes grupos sectoriais surge como pólos aglutinadores de excelência e diferenciação do sector agro-industrial.

#### **Descontinuidades e particularidades dos grupos sectoriais das divisões sectoriais de produtos alimentares e bebidas:**

- ▣ Fabricação de vinho de uva;
- ▣ Fabricação de chá e café;
- ▣ Fabricação de açúcar;
- ▣ Processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos.

Estas descontinuidades representam, grosso modo, situações nas quais as empresas portuguesas dessas classes sectoriais manifestam inversões nas tendências relativas face às tendências gerais da U.E., ou particularidades em termos de elevada representatividade no volume de facturação no contexto da U.E. Deste modo, estes são focos de atractividade e de alavancagem para o sector agro-industrial nacional.

## 2. Identificação de Tendências para o Futuro do Sector Agro-Industrial Português

Um dos pontos fundamentais para a alavancagem da capacidade de adaptação ao mercado e para a definição das necessidades de alinhamento centra-se precisamente na identificação das tendências e características que o mercado, tido em sentido lato, assume em cada um dos diferentes momentos.

Não faria sentido avançar para a identificação de necessidades de formação e desenvolvimento de competências-centrais para o futuro, sem perceber e compreender que futuro será esse, que variáveis é que o modelam e que dinâmicas de mudança é que este comporta - não existe planeamento do caminho possível para quem não sabe para onde vai.

Com efeito, neste capítulo serão apresentadas as tendências para o futuro do sector agro-industrial português, tendo em consideração dois contextos ou cenários:

- ▣ Por um lado, e partindo de dados secundários, coligidos em estudos especializados, serão apresentados dados referentes ao estado da arte das tendências do sector agro-industrial;
- ▣ Por outro lado, e tendo por base a auscultação realizada à amostra nacional de empresas do sector agro-industrial, serão apresentadas as visões e percepções dos empresários e quadros das empresas nacionais relativamente às tendências que afectam directamente a sua actividade e a sua estratégia para o futuro.

Desta forma será possível, não só compreender quais as preocupações e visões das empresas nacionais, bem como integrá-las num contexto mais amplo, das tendências identificadas por outros *players* e estudos, que podem, numa perspectiva de segunda ordem, acrescentar valor ao leitor deste Estudo, alargando os horizontes de análise e compreensão para um contexto mais vasto.

Em cada um destes contextos foram analisados 4 variáveis em termos de tendências para o futuro do sector agro-industrial, a saber:

- ▣ **Tendências de produto/consumidor final;**
- ▣ **Preço;**
- ▣ **Distribuição;**
- ▣ **Comunicação /Venda.**

## 2.1. Estado da arte de tendências para o futuro do sector agro-industrial

### A. TENDÊNCIAS DE PRODUTO/ CONSUMIDOR FINAL

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Tendências para o crescimento do segmento de alta qualidade;</li><li>▣ Aumento das necessidades de produtos especializados, segmentos com necessidades dietéticas especiais – segmentos de diabéticos, segmento de produtos sem glúten, entre outros;</li><li>▣ Interesse crescente por produtos de saúde / alimentos funcionais;</li><li>▣ O potencial de crescimento em alimentos que ligam o consumidor à saúde e bem-estar;</li><li>▣ A procura nos segmentos de produtos para idosos, com dietas alimentares restritivas e customizadas, tenderá a aumentar no futuro - terá implicações ao nível do tipo e quantidade de alimento exigida, bem como onde será consumida;</li><li>▣ Crescimento do agregado de produtos biológicos;</li><li>▣ Aumento dos segmentos de conveniência e prazer: gastronomia aliada à cultura e ao prazer;</li><li>▣ Importância crescente dos segmentos de produtos do tipo “zero gorduras”;</li><li>▣ Importância crescente dos segmentos de produtos do tipo “saudáveis em fibra/alta”;</li><li>▣ Segmentos dos produtos frescos estão em crescimento;</li><li>▣ Aumento do interesse e consumo de alimentos étnicos na forma mais conveniente possível - interesse em receitas de lugares como China, Índia, México é cada vez maior;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ No contexto do rápido crescimento das novas tecnologias, a multiplicação recente de casos de doenças de origem alimentar (BSE; E. coli, Salmonella, Camphylobateria,) terá sérias consequências ao nível das preferências dos consumidores;</li><li>▣ Face à crise, o consumidor tipo tenderá a preferir alimentos mais baratos, o que para a indústria implicará incrementos em termos de processo de melhoria da rentabilidade na produção;</li><li>▣ Agravamento das condições sociais de grande parte da população, o que implica a tendência para a diminuição do rendimento disponível das famílias tem consequência no consumo de alimentos;</li><li>▣ Baixa competitividade dos produtores de pequena escala;</li><li>▣ Baixos investimentos em modernização e infra-estrutura;</li><li>▣ Fortes limitações de financiamento;</li><li>▣ Custos de sistemas modernos de gestão são proporcionalmente mais elevados em pequenas empresas (economia de escala);</li><li>▣ A colaboração entre a indústria e a universidade ainda não é forte neste tipo de empresas, apesar dos desenvolvimentos recentes bastante positivos;</li><li>▣ O factor localização das unidades de produção e a sua distância para os mercados clientes, somam tempos de viagem aos custos de produção, adicionando factores para a perda de produtividade;</li><li>▣ Dificuldade de muitas empresas em adaptar a sua realidade à mudança;</li><li>▣ Investimentos avultados para as empresas;</li></ul>

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Aumento da importância de segmentos ligados a movimentos relacionados com o vegetarianismo;</li> <li>▣ Segmentos de degustação continuam em crescimento para mercados de nicho;</li> <li>▣ Substituição crescente do <i>fast-food</i> pelos alimentos de alta qualidade e pequenas porções, com elevados valores nutritivos e baseados na saúde e bem-estar;</li> <li>▣ O segmento de produtos orgânicos, tenderá a continuar a subir, especialmente como a qualidade e disponibilidade de alimentos;</li> <li>▣ Crescimento do nicho <i>gourmet</i> – baseado na inovação, qualidade e diferenciação do produto;</li> <li>▣ Incorporação no mesmo produto de um <i>mix</i> de características alargado: gosto, qualidade, nutrição, conveniência, variedade e preço;</li> <li>▣ Aumento das refeições realizadas fora, que requerem uma preparação rápida, segura e simples;</li> <li>▣ Aumento dos alimentos consumidos fora de casa, o que implica novos desafios para aplicar novas técnicas e soluções de marketing;</li> <li>▣ Em todos os países há uma variedade cada vez maior de produtos que se enquadram em situações de <i>snacking</i> e que respondem às suas "funções";</li> <li>▣ Aumento do <i>snacking</i>, a comida tenderá a ser cada vez mais "portátil", o que acarretará implicações em termos dos resíduos de alimentos e embalagem;</li> <li>▣ Desenvolvimento crescente de soluções de massas congeladas;</li> <li>▣ Integração e desenvolvimento de ofertas de mais valor pela produção de produtos pré-cozinhados congelados e frescos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Mentalidade de dependência de subsídios;</li> <li>▣ Falta de informação estruturada para as PME impede a antecipação de tendências e a adaptação ao mercado;</li> <li>▣ Focalização excessiva no curto prazo e pouco no médio e longo prazo cria dificuldades de planeamento e foco nos factores verdadeiramente diferenciadores e críticos para o sucesso futuro;</li> <li>▣ Falta de conhecimento suficiente sobre o valor acrescentado dos alimentos inovadores;</li> <li>▣ Localização periférica torna difícil diversificar fontes de abastecimento de matéria-prima;</li> <li>▣ Entrada no mercado de produtos de alto valor acrescentado provenientes de países europeus;</li> <li>▣ O acréscimo de imposições legais e comerciais relativas à segurança alimentar pode tornar as operações inviáveis;</li> <li>▣ Uma série de restrições e obstáculos podem impedir a implementação de programas de controlo de segurança (restrições financeiras, restrições de recursos humanos, a falta de <i>expertise</i> e suporte técnico, infra-estruturas inadequadas, comunicação inadequada);</li> <li>▣ Falta de harmonização legislativa – a estrutura geral de entidades oficiais e critérios de segurança alimentar de determinados alimentos diferem de país para país;</li> <li>▣ Supressão de todos os regimes específicos de apoio à transformação (tomate, pêra e pêssego; citrinos; figo e ameixa seca; uva passa);</li> <li>▣ Crescimento de barreiras económicas no consumo de alimentos;</li> </ul>

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Desenvolvimento de refeições completas e equilibradas nutricionalmente;</li> <li>▣ No agregado de produtos de chocolate e confeitaria de açúcares, nota-se um incremento significativo na categoria de barras de cereais e produtos nutritivos mas que conservam baixo teor de hidratos de carbono;</li> <li>▣ Melhoria crescente em termos da educação agro-industrial do cliente final, abre novas perspectivas e tendências de consumo;</li> <li>▣ Tendência para ciclos de planeamento da refeição será menor, e envolvimento menor na decisão de compra;</li> <li>▣ Aumento da importância dada pelo consumidor ao valor nutricional dos alimentos e modelos de produção;</li> <li>▣ Aumento da procura e consumo do consumidor final por produtos preventivos, procurando gerir a sua saúde e prevenir a doença;</li> <li>▣ Um dos <i>drivers</i> mais relevantes no futuro em termos de saúde será a obesidade, com as suas condições clínicas associadas, como doenças cardiovasculares e diabetes, o que implica necessidades alimentares especiais e a abertura de novos nichos;</li> <li>▣ Aumento das preocupações com a saúde: produção de alimentos mais saudáveis e seguros;</li> <li>▣ Aumento da valorização da diversidade gastronómica;</li> <li>▣ Percentagem crescente de consumidores mais sofisticados;</li> <li>▣ Aumento da procura pelo turismo aliado à gastronomia e cultura;</li> <li>▣ Consumidor mais informado, o que despoleta a inovação e actualização às novas exigências;</li> <li>▣ Assiste-se a uma crescente estratificação do poder de compra;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Falta de organização interna das empresas;</li> <li>▣ Cada vez maior abandono da produção por parte de pequenos e médios agricultores, devido às margens fracas;</li> <li>▣ Falta de estruturas de concentração e/ou transformação nalgumas zonas de produção;</li> <li>▣ Escassez de cereais que utilizam os trigos e os milhos como matéria-prima;</li> <li>▣ Baixa prioridade do sector agro-industrial na comunidade científica;</li> <li>▣ Recursos financeiros limitados para investigação aplicada;</li> <li>▣ Uso de novas técnicas que derivam da ciência, biotecnologia por exemplo, dependem fortemente da aceitação e percepção do consumidor.</li> </ul>

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Nos produtos alimentares os consumidores portugueses valorizam principalmente o preço, diversidade da oferta e conveniência, respectivamente;</li> <li>▣ Existência de um segmento exigente de consumidores disponíveis para adquirir produtos de melhor qualidade ou com alguma diferenciação;</li> <li>▣ A procura dos consumidores é cada vez mais complexa, heterogénea e dinâmica;</li> <li>▣ Os consumidores estarão cada vez mais desconectados com a preparação de alimentos;</li> <li>▣ Existência de um segmento quantitativamente muito mais representativo que o segmento exigente, para o qual apesar da redução do peso dos bens alimentares no conjunto das despesas das famílias, o preço continua a ser o elemento principal na decisão de compra;</li> <li>▣ Interesse crescente do consumidor acerca de processos produtivos alimentares tendo em consideração as questões relacionadas com a modificação genética;</li> <li>▣ Aumento significativo do número de instituições envolvidas de investigação na produção e processamento agro;</li> <li>▣ Integração de novas tecnologias no sector agro-industrial, tais como a electrónica, ciência dos materiais, informática, biotecnologia, o que oferece possibilidades de melhoria de eficiência e melhorias de processo mais rápida;</li> <li>▣ Incorporação de conceitos de biotecnologia nas características dos produtos alimentares, criando novas linhas de produtos;</li> <li>▣ Aumento da cooperação da ciência e da indústria, cria novas dinâmicas para o desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>▣ Importância crescente da investigação na identificação de alérgenos;</li> </ul>	

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Aplicação crescente de reagentes, tais como anticorpos monoclonais e sondas nucléicas na agricultura para o diagnóstico de saúde animal ou para fins de fitofarmacêuticos e para verificar a qualidade bacteriológica e a rastreabilidade dos produtos alimentares;</li> <li>▣ Aplicação crescente de enzimas de interesse industrial, especialmente nos sectores de leite ou de óleo e gordura;</li> <li>▣ Aplicações de capacidades de leveduras para a produção de aromas naturais, adoçantes, produção de cerveja, entre outros;</li> <li>▣ Crescimento dos produtos geneticamente modificados (soja, milho, etc.).</li> <li>▣ O mercado europeu de alimentos étnicos permanece consideravelmente fragmentado, principalmente devido à grande variedade de produtos disponíveis. No entanto, muitos grupos alimentares multinacionais mantêm uma forte presença;</li> <li>▣ Tendência para a produção de produtos com enriquecimento com fibras, proteínas (aminoácidos), vitaminas, minerais, suplementos;</li> <li>▣ Tendência para a redução da gordura saturada e gordura, em açúcar, sal, álcool;</li> <li>▣ Tendência para a eliminação de açúcar, álcool e de substituição de gorduras por uma variedade de substitutos de gordura, de sacarose por adoçantes de alta intensidade, álcool de açúcar e frutose de sódio por potássio, cloreto, etc.</li> </ul>	

## B. TENDÊNCIAS DE PREÇO

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Os preços médios das principais classes de produtos alimentares registaram aumentos inferiores à inflação em Portugal;</li><li>▣ Os preços dos bens alimentares em Portugal aumentaram a um ritmo inferior a outros países da U.E.;</li><li>▣ Muitos produtos nutricionalmente adaptados são vendidos a um preço muito superior ao do produto padrão;</li><li>▣ Os preços dos produtos agrícolas da Ásia e da América do Sul vão cair, enquanto o consumo global irá aumentar em todo o mundo;</li><li>▣ Crescente necessidade de investimento em processos produtivos de baixo custo;</li><li>▣ Produtores e fabricantes europeus terão de encontrar novas formas de agregar valor aos seus produtos, sem incrementar significativamente os preços;</li><li>▣ Durante a maior parte de 2009, os preços das principais commodities manteve-se estável na U.E., como para o açúcar, carne e leite em pó desnatado (SMP);</li><li>▣ Acordos de livre comércio com parceiros-chave deve resultar em reduções de tarifas e um melhor ambiente regulamentar para a indústria alimentar europeia;</li><li>▣ Possibilidade de garantir o acesso a preços competitivos de matérias-primas agrícolas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Em 2012, a subida das tabelas de IVA vai incrementar o custo dos produtos para o consumidor final;</li><li>▣ Incremento dos custos de produção e consequentemente dos preços face à subida dos preços das matérias-primas;</li><li>▣ Aumento dos custos energéticos fazem incrementar os preços dos produtos - os preços da electricidade têm aumentado continuamente desde 2007;</li><li>▣ Com o início da crise financeira, em particular as commodities agrícolas sofreram um pico (2006-2008) nos preços das matérias-primas;</li><li>▣ Mantém-se uma forte volatilidade dos preços das matérias-primas agrícolas;</li><li>▣ Aplicação de matérias-primas agrícolas na industrialização e produção de novas fontes de energia, sobretudo no continente americano, tem incrementado a procura dessas matérias-primas, fazendo aumentar significativamente o preço;</li><li>▣ As novas necessidades e exigências dos consumidores implicam um crescente investimento em investigação, e consequentemente acréscimos de preço;</li><li>▣ Preços logísticos elevados para um país periférico como Portugal incrementam os preços e diminuem a competitividade dos produtos nacionais no mercado externos – sobretudo nos mais distantes;</li><li>▣ Apesar de harmonização do mercado interno, a regulação do mercado do produto na União Europeia varia de país para país, o que acrescenta complexidade e custos para as empresas exportadoras;</li></ul>

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="865 367 1410 584">▣ Necessidades de gestão da disparidade de preços entre regiões, na medida em que nos grandes centros e zonas limítrofes os preços para o consumidor final tendem a ser mais elevados. Sendo que estas discrepâncias dependem fortemente do preço colocado a jusante pelo distribuidor;</li> <li data-bbox="865 636 1410 882">▣ As empresas de alimentos e bebidas da U.E. operam num ambiente de negócios altamente regulamentado. Muitas vezes, devido ao ritmo moroso das mudanças regulatórias na EU não têm a necessária clareza e previsibilidade para as decisões de negócios, o que acarreta custos encobertos;</li> <li data-bbox="865 934 1410 1055">▣ Maiores esforços exigidos para a adopção de meios e técnicas de produção sustentáveis incrementam os custos e, por consequência, pressionam as margens.</li> </ul>

### C. TENDÊNCIAS DE DISTRIBUIÇÃO

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Distribuição, como a ligação entre o sector agro-industrial e do consumidor terá um papel fundamental a desempenhar na futura organização do sector;</li> <li>▣ Crescimento no número de alternativas de compra (espaços comerciais) e de produtos;</li> <li>▣ Os distribuidores não especializados de produtos de carne são os mais relevantes no escoamento deste agregado. Os supermercados e hipermercados, bem como os retalhistas independentes têm um peso bastante relevante, representam 84% do retalho deste agregado de produtos;</li> <li>▣ No agregado de produtos lácteos o mercado é dominado por retalhistas não especializados e retalhistas independentes. Os retalhistas especializados representam apenas 4% do mercado;</li> <li>▣ Os distribuidores não especializados são os mais relevantes no agregado de produtos de chocolate e confeitaria de açúcares, todavia neste caso as lojas de conveniência surgem na 3ª posição em termos de quota de mercado;</li> <li>▣ Os supermercados e hipermercados têm mais uma vez uma posição de força no agregado de produtos vegetais e frutas processadas. Estes e os retalhistas independentes concentram 81% da quota de mercado de distribuição deste agregado;</li> <li>▣ Possibilidades de desenvolver estratégias individualizadas na abordagem à distribuição através da aposta em canais de distribuição complementares - retalho não especializado (maior dimensão, poder negocial e concorrência), retalho especializado (menor dimensão, mais atomizado, com menor poder negocial e menor concorrência);</li> <li>▣ Foco dos fornecedores da distribuição na qualidade, eficiência e inovação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Em 2012, a subida das tabelas de IVA vai incrementar o custo dos produtos para o consumidor final;</li> <li>▣ Perdas de vantagens competitivas em termos de custos de transporte de Portugal, que é um país periférico face ao centro e leste europeu;</li> <li>▣ No mercado nacional cinco dos principais grupos de distribuição alimentar detém uma quota conjunta de 60%;</li> <li>▣ Quebra no volume de negócios e empresas no pequeno retalho – comércio tradicional;</li> <li>▣ Canais de distribuição pouco desenvolvidos em determinados mercados e determinados segmentos;</li> <li>▣ A densidade de estabelecimentos de distribuição em Portugal é inferior à média da U.E.-15;</li> <li>▣ Balança comercial negativa no sector, o que implica a entrada de produtos de outros países e outros concorrentes no mercado nacional e evidenciam a necessidade das empresas nacionais ganharem novos mercados no exterior;</li> <li>▣ Marcas próprias pesam cerca de 36% nas vendas da distribuição;</li> <li>▣ Proliferação das M.D.D (marcas brancas) e das lojas Discount;</li> <li>▣ Fracas margens comerciais;</li> <li>▣ Fracas estruturas comerciais próprias por parte das empresas nacionais.</li> </ul>

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="284 353 823 416">▣ O sector alimentar representa 42% do mercado retalhista português;</li> <li data-bbox="284 450 823 568">▣ Reforço do papel da grande distribuição na cadeia produtiva alimentar contribuiu para proporcionar mudanças nos padrões de consumo;</li> <li data-bbox="284 602 823 819">▣ Grupos de distribuição têm vindo a desenvolver formas de articulação e fidelização de fornecedores, sejam organizações de produtores, empresários agrícolas ou grossistas nacionais – 20 a 30% dos fornecedores actuais corresponde a organizações de produtores;</li> <li data-bbox="284 853 823 916">▣ Aumento crescente da cobertura do mercado pelas grandes superfícies.</li> </ul>	

#### D. TENDÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E VENDA

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Modificação das formas de comunicação do produto;</li><li>▣ Redução dos custos das TIC comunicações e material, mais fácil acesso a todos os tipos de informação em todas as línguas através da internet;</li><li>▣ Mercado global próspero (clientes e fornecedores acessíveis onde quer que estejam);</li><li>▣ A U.E. ainda é o maior exportador mundial de alimentos e bebidas, muito embora a participação das exportações da U.E. nos mercados mundiais caiu de 24,6% para 17,5% no período de 10 anos (-1998-2008);</li><li>▣ Adopção de estratégias de entrega e encomenda personalizada no retalho de produtos alimentares;</li><li>▣ Uma progressiva integração da cadeia alimentar, nomeadamente na aproximação à produção primária, coma criação de relações privilegiadas com produtores ou grupos de produtores;</li><li>▣ Redução de stocks e redução do tempo de entrega de produtos por parte dos fornecedores, baseado numa abordagem que se aproxima do “<i>just-in-time</i>”;</li><li>▣ Sincronização do processo logístico com a procura do lado do consumo, através do aumento da frequência de entregas pelos fornecedores e da diminuição do tamanho de lotes;</li><li>▣ Estabelecimento de cooperativas e associações de produtos e fabricantes vem introduzir novo poder negocial na negociação de preços e margens;</li><li>▣ Estabelecimento de acordos de cooperação e organização em termos de marketing e promoção diminuem os custos individuais de cada um dos parceiros;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ O aumento das marcas próprias dá origem a uma série de questões, das quais o papel do “agente duplo”, onde o retalhista é ao mesmo tempo cliente e concorrente é um dos mais críticos;</li><li>▣ Diminuição dos índices de venda de produtos alimentares em países onde a crise de dívida leva a fortes cortes orçamentais;</li><li>▣ Recessão prevista para alguns países europeus deixa prever uma descida nas vendas de produtos alimentares;</li><li>▣ Quebra no consumo de produtos alimentares em 10% em Portugal;</li><li>▣ Opção crescente para compra de produtos <i>private label</i>, mais baratos e de qualidade mais baixa;</li><li>▣ Proliferação das lojas <i>discounts</i> e dos produtos de baixo custos pressionam fortemente a venda de produtos.</li></ul>

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Crescimento do marketing <i>one-to-one</i> e do aproveitamento das redes sociais na promoção e comunicação com o cliente;</li> <li>▣ Utilização das novas tecnologias de informação e comunicação para a promoção de produtos e venda no mercado global;</li> <li>▣ Potenciação das características autóctones e diferenciadoras dos produtos baseados na diferenciação nacional e da exclusividade;</li> <li>▣ Reforço da exportação de produtos alimentares e bebidas para países emergentes, apostando fortemente na capacidade de internacionalização - o mercado de exportação deixa de ser apenas o “mercado da saudade” e passam a ser efectivamente consumidores desses países;</li> <li>▣ Preocupações voltadas para a comunicação directa com o consumidor, quer para em contexto de venda, quer em contexto de recolha de informação sobre o produto - tendência para a desintermediação da relação fabricante-consumidor.</li> </ul>	

## 2.2. Percepção dos quadros das empresas nacionais

### A. TENDÊNCIAS DE PRODUTO/ CONSUMIDOR FINAL

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Importância crescente do produto diferenciado na carteira de produtos;</li><li>▣ Diversificar cada vez mais os produtos disponibilizados;</li><li>▣ Imagem é cada vez mais parte integrante do produto - produto tradicional, apresentado de forma moderna e sofisticada;</li><li>▣ Inovação de produtos e modernização no design das embalagens é essencial para a diferenciação;</li><li>▣ Valorização de produtos habitualmente sem valor;</li><li>▣ Entrada em novos nichos de mercado;</li><li>▣ Produtos diferenciados, apostando na qualidade;</li><li>▣ Introdução de novos ingredientes para o desenvolvimento de novos produtos;</li><li>▣ Aposta crescente na qualidade do produto, pois em tempo de crise esse tipo de produtos vingará;</li><li>▣ Produtos de maior valor acrescentado (refeições pre-confeccionadas por exemplo) com maior procura;</li><li>▣ Modo de produção e confecção de produtos recorrendo a novas tecnologias;</li><li>▣ Importância do modo de produção para a escolha do cliente final – segmento “bom para a saúde”;</li><li>▣ Aposta no segmento de produtos de origem Nacional;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Especializar cada vez mais os produtos que disponibilizamos;</li><li>▣ Segurança alimentar cada vez mais rígida, com consequências ao nível do controlo de qualidade e licenciamento de unidades;</li><li>▣ Produtos correntes com preço baixo, passam sobretudo para marcas do distribuidor;</li><li>▣ Erosão do valor da marca e peso cada vez maior das marcas dos distribuidores;</li><li>▣ Evolução dos atributos subjectivos no processo de compra dos produtos;</li><li>▣ Produto de menor qualidade com maior pressão de venda.</li></ul>

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="284 351 823 472">▣ Aproveitamento do capital endógeno proporcionado pelo clima e pelas características que esse capital pode fornecer aos produtos;</li> <li data-bbox="284 510 823 689">▣ Tendência para preferência de produtos nacionais/autóctones, inclusivamente por empresas multinacionais devido à imagem positiva do país em termos de potenciais focos de contaminação por contaminantes como micotoxinas e metais pesados;</li> <li data-bbox="284 728 823 853">▣ Aumento da procura de produtos de excelência e de elevado valor de diferenciação - produto mais caros (IV Gama);</li> <li data-bbox="284 891 823 943">▣ Crescimento dos segmentos produtos para a alimentação infantil;</li> <li data-bbox="284 981 823 1032">▣ Crescimento dos segmentos de produtos especializados - sem glúten.</li> </ul>	

## B. TENDÊNCIAS DE PREÇO

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Tendência para a existência de preços elevados, tendo em consideração a qualidade e o valor acrescentado do produto;</li><li>▣ Relação directa entre o nível de preços e os níveis de qualidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Pressão sobre o preço face aos custos de promoção e comunicação crescentes;</li><li>▣ Tendência a redução do preço do produto, devido à pressão das grandes superfícies - esmagamento dos preços pelos distribuidores;</li><li>▣ Tendência para o aumento dos custos das matérias-primas, o que afecta significativamente os custos de produção e as margens;</li><li>▣ Tendência para diminuição das margens;</li><li>▣ Aumento de impostos (taxas de IVA por exemplo) sobre produtos alimentares, aumenta automaticamente a pressão sobre os preços finais, com consequências a montante;</li><li>▣ Baixa de preços devido a pressão concorrencial crescente, e manutenção de encargos produtivos e logísticos;</li><li>▣ Estabilização ou diminuição de preços para manutenção da competitividade em mercados externos;</li><li>▣ Quebra abrupta de vendas fruto do decréscimo do consumo, pressionada à baixa de preços;</li><li>▣ Baixa de custos de produção, através da realização de contratos em parceria com fornecedores.</li></ul>

### C. TENDÊNCIAS DE DISTRIBUIÇÃO

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Aumento da rede de distribuição;</li><li>▣ Concentração das vendas na distribuição moderna, com consequente alteração logística;</li><li>▣ Aumento do <i>mix</i> de produtos no comércio on-line;</li><li>▣ Custos de armazenamento de produtos no cliente;</li><li>▣ A distribuição directa no mercado interno é uma aposta no futuro;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Dificuldade em encontrar um sistema mais eficaz de transporte e distribuição, a baixos custos;</li><li>▣ Custos logísticos e de distribuição tendem a crescer, cortando significativamente as margens;</li><li>▣ Redução do <i>mix</i> de produtos das lojas de retalho físico;</li><li>▣ Pressão crescente e constante dos preços de combustível, acarreta aumento significativo dos custos logísticos, sobretudo para mercado;</li><li>▣ Margens cada vez mais fracas na produção de marca branca;</li><li>▣ Crescimento dos produtos de marca branca nos grandes distribuidores;</li><li>▣ Dificuldade em encontrar canais para entregar em toda a Europa;</li><li>▣ Pressão dos preços de marca branca sobre preço dos produtos de marca do produtor;</li><li>▣ Elevado poder negocial a jusante na cadeia de valor, concentração excessiva da distribuição, conduzindo a situações de abuso de posição negocial;</li><li>▣ Falta de penetração em mercados específicos, tem algumas vezes sido comprometida devido à falta de distribuidores competitivos neste mercado.</li></ul>

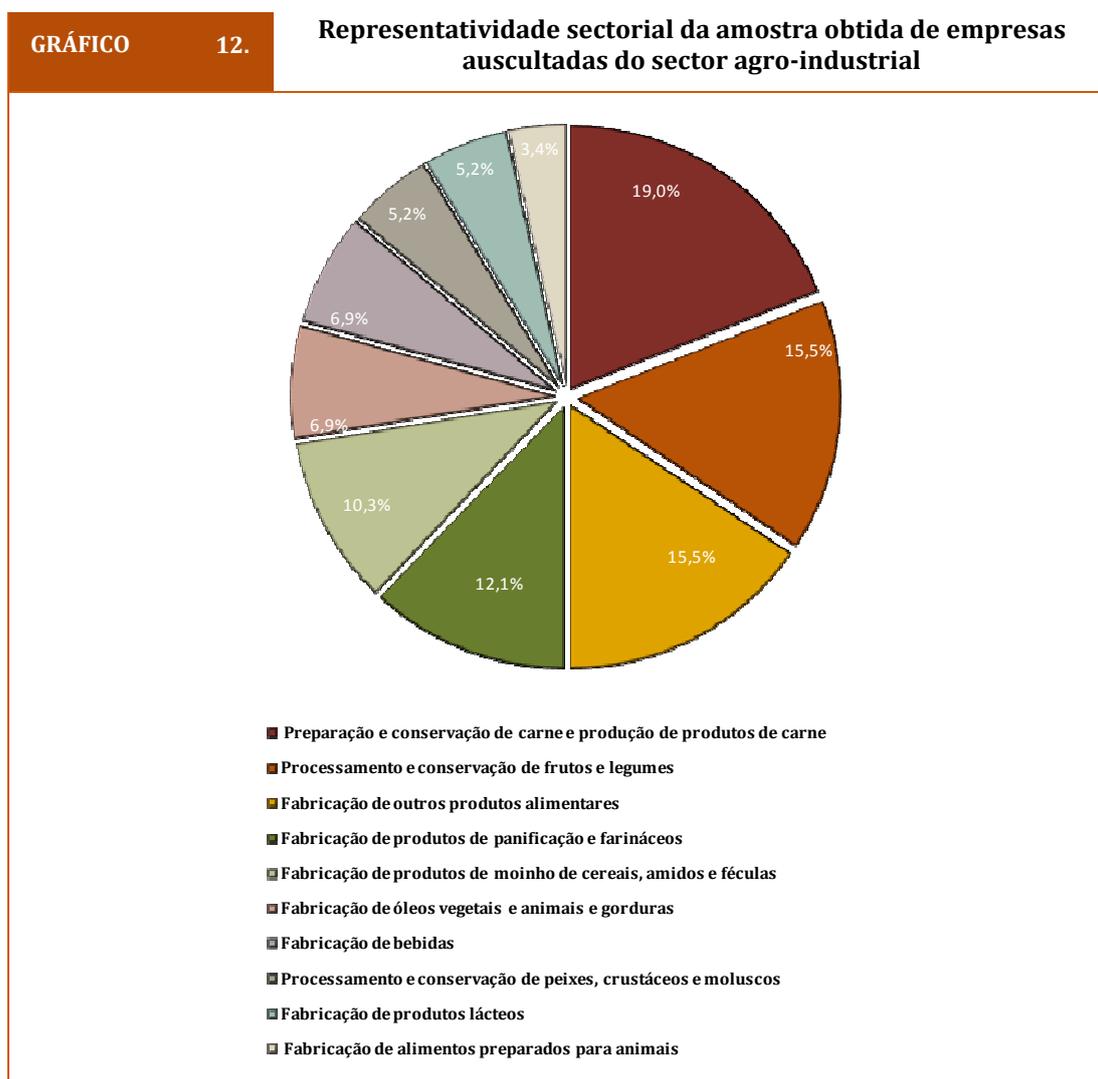
#### D. TENDÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E VENDA

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Modificação das formas de comunicação do produto;</li><li>▣ Associação em termos comunicacionais do produto tradicional a novas formas sofisticadas e inovadoras;</li><li>▣ Facilidade em termos de estabelecimento de comunicação com públicos distantes;</li><li>▣ Divulgação das marcas e produtos através dos meios de comunicação não convencionais - redes sociais;</li><li>▣ Divulgação e promoção de produtos através de internet e televisão, penetração em novos mercados;</li><li>▣ Crescimento exponencial dos canais de comunicação on-line e alta taxa de penetração em termos de marketing <i>one-to-one</i>;</li><li>▣ Melhores tecnologias de informação, quer para aquisição de dados, quer para tratamento de informação sobre clientes actuais e potenciais;</li><li>▣ Comunicação é cada vez mais direccionada e selectiva - chegar ao contacto com as pessoas nos mercados definidos;</li><li>▣ Necessidade de entrada em outros segmentos de mercado;</li><li>▣ Expansão para a internacionalização;</li><li>▣ Aumento das vendas e alargamento de mercados;</li><li>▣ Aquisição de novos clientes em países da U.E.;</li><li>▣ Importância crescente de marketing e promoções;</li><li>▣ Maior agressividade nas vendas;</li><li>▣ Aumento da venda directa aos clientes;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▣ Acções de marketing apesar do grande impacte, são cada vez mais onerosas;</li><li>▣ Diversificação crescente dos meios pelos quais se difunde a informação;</li><li>▣ Inexistência de capacidade de investimento para apostar em meios de comunicação tradicionais;</li><li>▣ Concentração no mercado nacional;</li><li>▣ Dificuldade em apresentar novos produtos;</li><li>▣ Declínio das vendas devido à quebra no consumo;</li><li>▣ Dificuldades crescentes relacionadas questões de garantia de pagamento;</li><li>▣ Vendas têm tendência a ser menores para o mercado nacional;</li><li>▣ Optar por vender a revendedores, promovendo as grandes encomendas em detrimento dos pequenos clientes;</li><li>▣ Pressão crescente por parte da distribuição para as devoluções;</li><li>▣ Maior preocupação dos consumidores por problemas eventuais resultantes de falhas nos produtos.</li></ul>

TENDÊNCIAS DE IMPACTE POSITIVO	TENDÊNCIAS DE IMPACTE NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="284 353 823 477">▣ Aumento das tecnologias e técnicas para obtenção de <i>feedback</i> do cliente, preponderante na transformação e melhoria da produção e venda;</li> <li data-bbox="284 510 823 633">▣ Assistência ao cliente e gestão de reclamações tende a crescer no sector - maior amadurecimento no tratamento de reclamações;</li> <li data-bbox="284 667 823 768">▣ Aumento dos modelos baseados no atendimento personalizado e customizado - gestão de reclamações;</li> <li data-bbox="284 790 823 857">▣ Tendência para o acompanhamento do produto até ao consumidor final;</li> <li data-bbox="284 880 823 925">▣ Maior proximidade do produto/cliente.</li> </ul>	

### 3. Enquadramento da Amostra, dos Clientes e Produtos do Sector Agro-Industrial Português

Antes de se identificarem de modo mais concreto os resultados apurados em termos de objectivos, áreas de formação e competências-centrais do sector agro-industrial, de seguida apresentam-se os dados que permitem enquadrar e perceber, por um lado, qual a composição da amostra obtida de empresas auscultadas do sector agro-industrial, por outro lado, quais os seus principais clientes e, por fim, quais os principais produtos produzidos.



Em termos de amostra obtida foram auscultados todos os grupos sectoriais das divisões de produtos alimentares e de bebidas, sendo que apesar de se verificarem representatividades distintas, mantém-se a uniformidade e uma taxa de variação compagináveis com os objectivos e os preceitos estatísticos propostos.

De referir ainda assim, que os grupos sectoriais mais representativos, “preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne”, “processamento e conservação de frutos e legumes”, “fabricação de outros produtos alimentares”, “fabricação de produtos de panificação e farináceos”, coincidem, grosso modo, ora com os grupos sectoriais de maior dimensão em termos de universo, ora com os grupos sectoriais de maior valor acrescentado para o sector agro-industrial português.

De seguida apresentam-se na tabela 12 os principais sectores clientes para as empresas da amostra – top 15:

<b>TABELA 12. TOP 15 Sectores Clientes mais Relevantes</b>		
<b>RANK</b>	<b>Sectores</b>	<b>% absoluta</b>
1	Restaurantes	25,0
2	Comércio a retalho em supermercados e hipermercados	4,6
3	Outro comércio a retalho de produtos alimentares, em estabelecimentos especializados, n.e.	4,6
4	Comércio a retalho de carne e produtos à base de carne, em estabelecimentos especializados	2,8
5	Comércio a retalho de leite e de derivados, em estabelecimentos especializados	2,8
6	Confecção de refeições prontas a levar para casa	2,8
7	Fabricação de produtos à base de carne	1,9
8	Congelação de produtos da pesca e da aquicultura	1,9
9	Panificação	1,9
10	Fabricação de outros produtos alimentares diversos, n.e.	1,9
11	Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas, excepto batata	1,9
12	Comércio por grosso de carne e produtos à base de carne	1,9
13	Comércio por grosso de outros produtos alimentares, n.e.	1,9
14	Comércio a retalho em outros estabelecimentos não especializados, com predominância de produtos alimentares, bebidas ou tabaco	1,9
15	Comércio a retalho de pão, de produtos de pastelaria e de confeitaria, em estabelecimentos especializados	1,9

Como é normal neste tipo de análise verifica-se uma elevada dispersão de resultados e focos de actividade por um número elevado de áreas sectoriais. Contudo, é possível perceber uma tendência vinculada para a relevância do sector da restauração, bem como do comércio por grosso e a retalho especializado e não especializado em termos de clientes preferenciais deste sector.

Os 15 sectores preferenciais listados na tabela 13, representam cerca de 60% dos sectores clientes das empresas da amostra do sector agro-industrial deste Estudo.

Relativamente aos produtos produzidos, vide tabela 13 apresentada infra:

<b>TABELA 13. TOP 15 Produtos Produzidos mais Relevantes</b>		
<b>RANK</b>	<b>Produtos</b>	<b>% absoluta</b>
1	Outros produtos relacionados com o sector agro-alimentar	6,9
2	Carne dos suínos, frescos ou frio-refrigerados	9,2
3	Queijo de leite de gado, frescos ou processados	6,9
4	Produtos de pastelaria e bolos	6,9
5	Azeite	3,4
6	Farinha de trigo e centeio	6,9
7	Outros serviços relacionados com o sector agro-alimentar	3,4
8	Legumes, n.e., fresco	2,3
9	Peixes frescos ou frio-refrigerados	2,3
10	Carne de gado, frescos ou frio-frio-refrigerados	2,3
11	Outras frutas preparadas ou conservadas e nozes, ne	2,3
12	Arroz descascado	3,4
13	Produtos de padaria pão e outros	2,3
14	Outros pratos e refeições preparados	2,3
15	Produtos comestíveis de origem animal n.e.	1,1

No contexto dos produtos produzidos e tendo por referência a representatividade e dispersão alcançada em termos de sectores a que pertencem as empresas da amostra, também neste se caso se nota um elevado índice de dispersão por diversas tipologias de produto.

As tipologias de produtos relativas a “outros produtos relacionados com o sector agro-industrial”, “carne dos suínos, frescos ou frio-refrigerados”, “queijo de leite de gado, frescos ou processados”, “produtos de pastelaria e bolos” surgem como os mais representativos, em linha com os principais sectores da amostra.

Os 15 produtos produzidos mais relevantes listados na tabela 13, representam cerca de 62% das tipologias de produtos das empresas da amostra do sector agro-industrial deste Estudo.

#### 4. Definição de Objectivos Estratégicos para o Futuro do Sector Agro-Industrial Português

O conceito de busca é essencial a qualquer empresa, a estratégia não deve estar cristalizada, antes deve ser flexível e adaptável. A empresa tem que exercer um esforço constante em antecipar as tendências da envolvente, para se apetrechar estrategicamente dos recursos, capacidades e competências para adquirir sustentabilidade e vantagem no futuro. “Se as empresas se basearem em estratégias ou visões que já existem, estas não estão mais que a praticar programação estratégica” (Mintzberg; 1994).

No entanto, só a identificação de tendências não basta. Outra dimensão fundamental na definição estratégica do futuro é a definição de objectivos. Não é importante apenas conhecer quais as características dos diversos caminhos a percorrer, bem como as condicionantes que estes colocarão ao rumo estratégico do futuro, mas é preponderante escolher uma rota, um caminho e ponto de fixação e orientação.

As empresas necessitam da estratégia e dos objectivos para se definirem, para delinearem uma direcção e facultarem margens de manobra em ambientes ameaçadores (Mintzberg; 1987). Nesse sentido, é através da captura do que os gestores vão aprendendo de todas as fontes e na sua sintetização na visão, que a empresa deve operar. No fundo, quer a estratégia, quer os objectivos serão balizas, guias de orientação da empresa, que advém da materialização das visões, objectivos e estratégias que os elementos da empresa têm acerca das tendências do mercado e da melhor linha de actuação para aproveitar oportunidades e debelar ameaças.

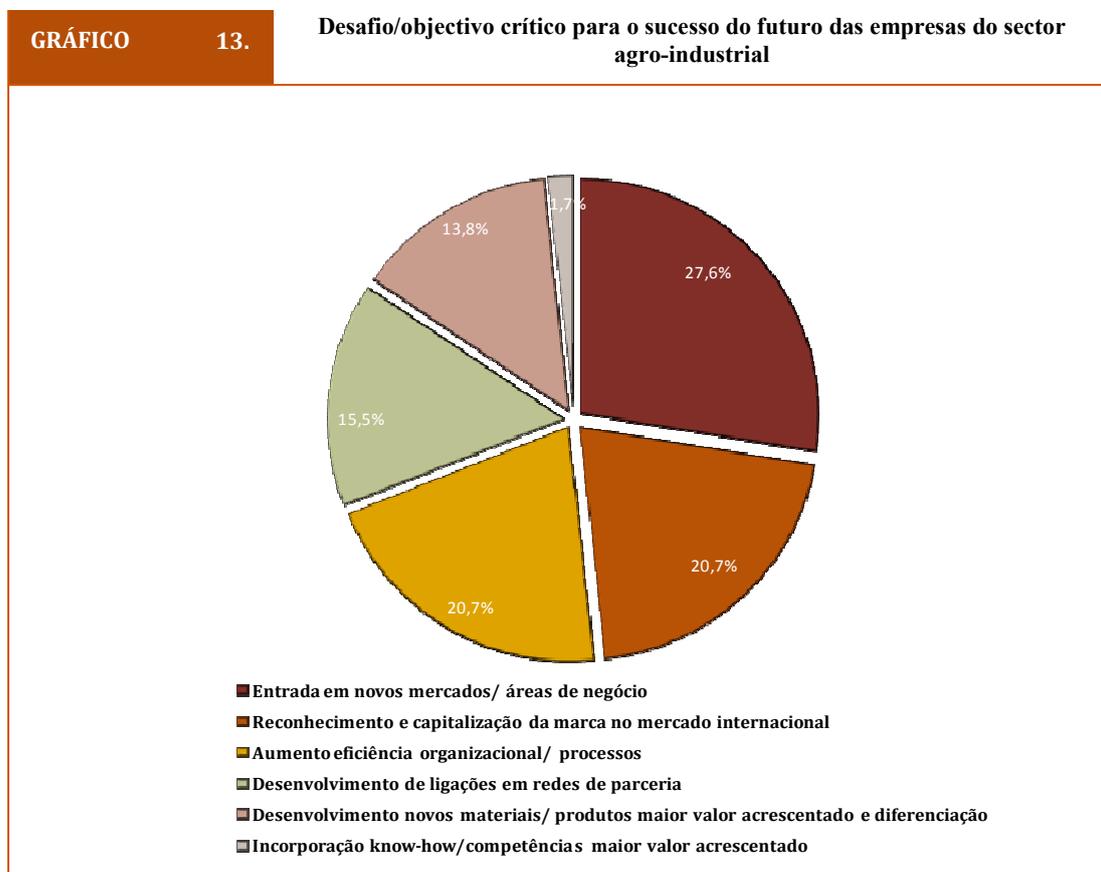
Os objectivos da empresa situam-se ao nível do que a empresa quer e do quando é que o quer. Os objectivos devem ser claros e mensuráveis, e devem estar ligados aos resultados a atingir a médio ou longo prazo; podem ser os mais diversos, (eficiência, eficácia, de satisfação dos clientes, entre outros) ainda assim todos estes se apresentam como os fins a alcançar com a laboração da empresa.

A importância da definição dos objectivos centra-se, segundo Jauch & Glueck (1988), a quatro níveis:

- ▣ Os objectivos ajudam a definir a empresa na sua envolvente;
- ▣ Os objectivos ajudam a coordenação das decisões e os próprios decisores;
- ▣ Os objectivos fornecem *standards* e avaliam a performance;
- ▣ Os objectivos são alvos tangíveis.

Consequentemente, antes de auscultar os empresários e quadros das empresas da amostra do sector agro-industrial português acerca das áreas de formação prioritárias para o futuro, bem como quais as competências centrais a desenvolver, procurou-se perceber e compreender quais os caminhos e objectivos traçados como prioritário para o futuro competitivo e promissor do sector.

A partir dos dados coligidos junto dos empresários e quadros das empresas do sector agro-industrial é possível concluir que em termos de objectivos a prioridade mais representativa para as empresas se situa ao nível da “entrada em novos mercados e áreas de negócio”, tendo sido indicado por 27,6% das empresas como o desafio/objectivo crítico para o sucesso do futuro da sua empresa que mais se identifique com a sua estratégia actual (vide gráfico 13).



Ainda assim, o “reconhecimento e capitalização da marca no mercado internacional” e o “aumento da eficiência organizacional e processos” apresentam-se para um número representativo de respondentes como prioridades relevantes para o futuro. Cerca de 20,7% dos empresários e quadros respondentes elegeram estes objectivos como os decisivos na sua estratégia futura.

Os objectivos críticos de “desenvolvimento de ligações em redes de parceria (aumento da dimensão e aumento do poder negocial)” e “desenvolvimento de novos materiais e produtos de maior valor acrescentado e diferenciação”, apresentam valores de representatividade menos significativos, ainda assim na ordem dos 15,5% e 13,8%, respectivamente.

O objectivo relativo à “incorporação de *know-how*/competências de maior valor acrescentado” não representa uma prioridade para os respondentes, tendo sido apenas seleccionado por 1,7% dos respondentes.

**Estabelecendo um ranking dos três objectivos prioritários para as empresas do sector agro-industrial português, a partir dos dados da amostra de empresas do sector, pode-se concluir que as suas prioridades se situam na:**

**1º - “Entrada em novos mercados e áreas de negócio”;**

**2º - “Reconhecimento e capitalização da marca no mercado internacional”;**

**3º - “Aumento da eficiência organizacional e processos”.**

Pela negativa, a “incorporação de *know-how*/competências de maior valor acrescentado” não foi enquadrada como estratégia fundamental pelas empresas auscultadas.

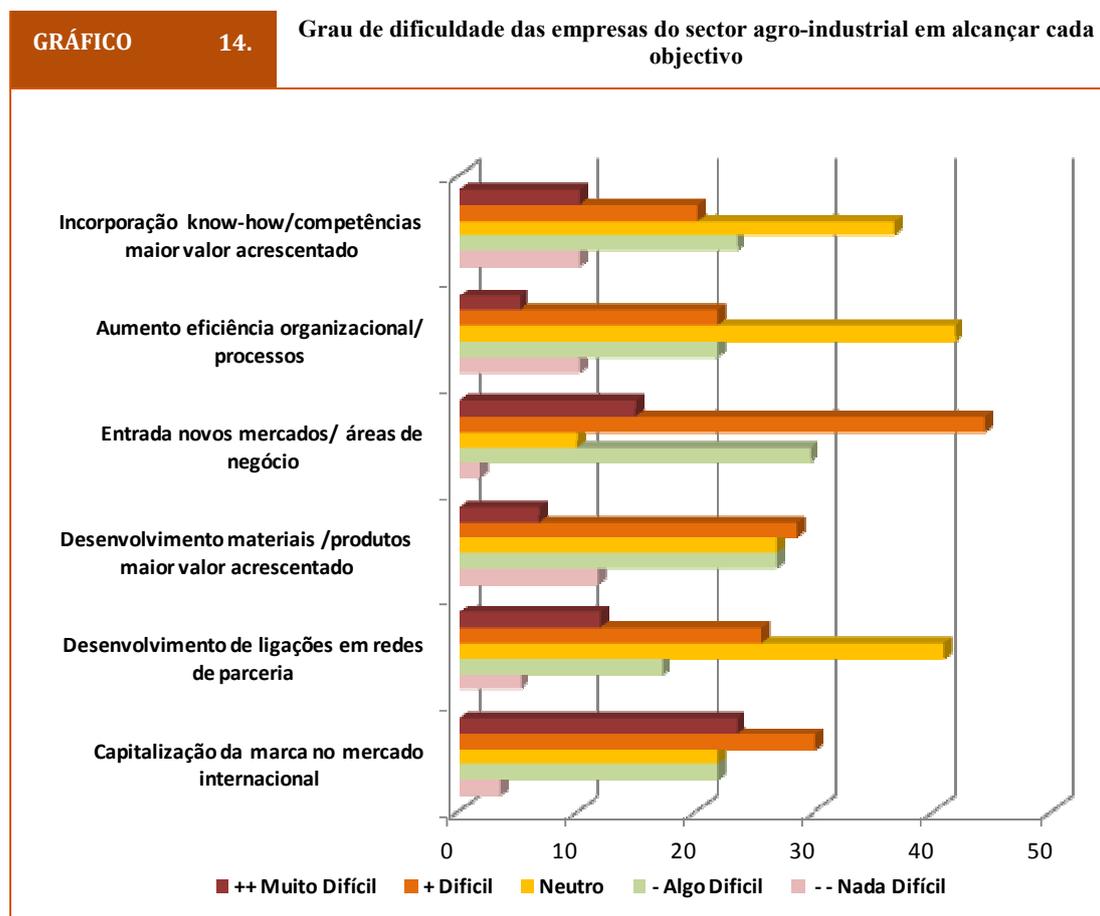
Analisando agora a dificuldade esperada para o alcance desses objectivos por parte das empresas, tendo em consideração a sua situação presente, procurou-se identificar a tensão elástica face à mudança no contexto das empresas portuguesas do sector. De facto, em larga medida, o alcance dos objectivos críticos e o tempo para os alcançar, dependerá do grau de resistência e dificuldade encontrada “no caminho” pela e na empresa.

De acordo como os dados recolhidos, pode-se concluir que tendencialmente as empresas optam por definir os objectivos seleccionados como prioritários nos quadrantes referentes à relativa dificuldade em os alcançar. Efectivamente, as opções “nada difícil” e “pouco difícil” acolheram percentualmente uma menor quantidade de respostas do que as opções “neutro”, “difícil” e “muito difícil” para a generalidade dos objectivos.

Os objectivos prioritários para a maior percentagem de empresas auscultadas “entrada em novos mercados e áreas de negócio”, é de entre todos os objectivos avaliados quanto à dificuldade aquele que os empresários e quadros do sector consideram de maior dificuldade, na medida em que cerca de 59% dos respondentes considera este objectivo “difícil” ou “muito difícil” de atingir.

No caso do objectivo “reconhecimento e capitalização da marca no mercado internacional” a tendência mantém-se, sendo que neste caso a percentagem de respondentes que considera este objectivo “difícil” ou “muito difícil” de atingir desce para os 53%.

No caso do objectivo “aumento da eficiência organizacional e processos”, apesar da tendência se inverter de algum modo, uma vez que neste caso apenas 27% dos respondentes considera o objectivo “difícil” ou “muito difícil” de alcançar, verifica-se uma deslocação das respostas para a variável “neutro”, na qual se situam 42% das respostas. Desta forma, apenas 32% dos respondentes consideram este objectivo “nada difícil” ou apenas “algo difícil” de alcançar (vide gráfico 14, apresentado infra).



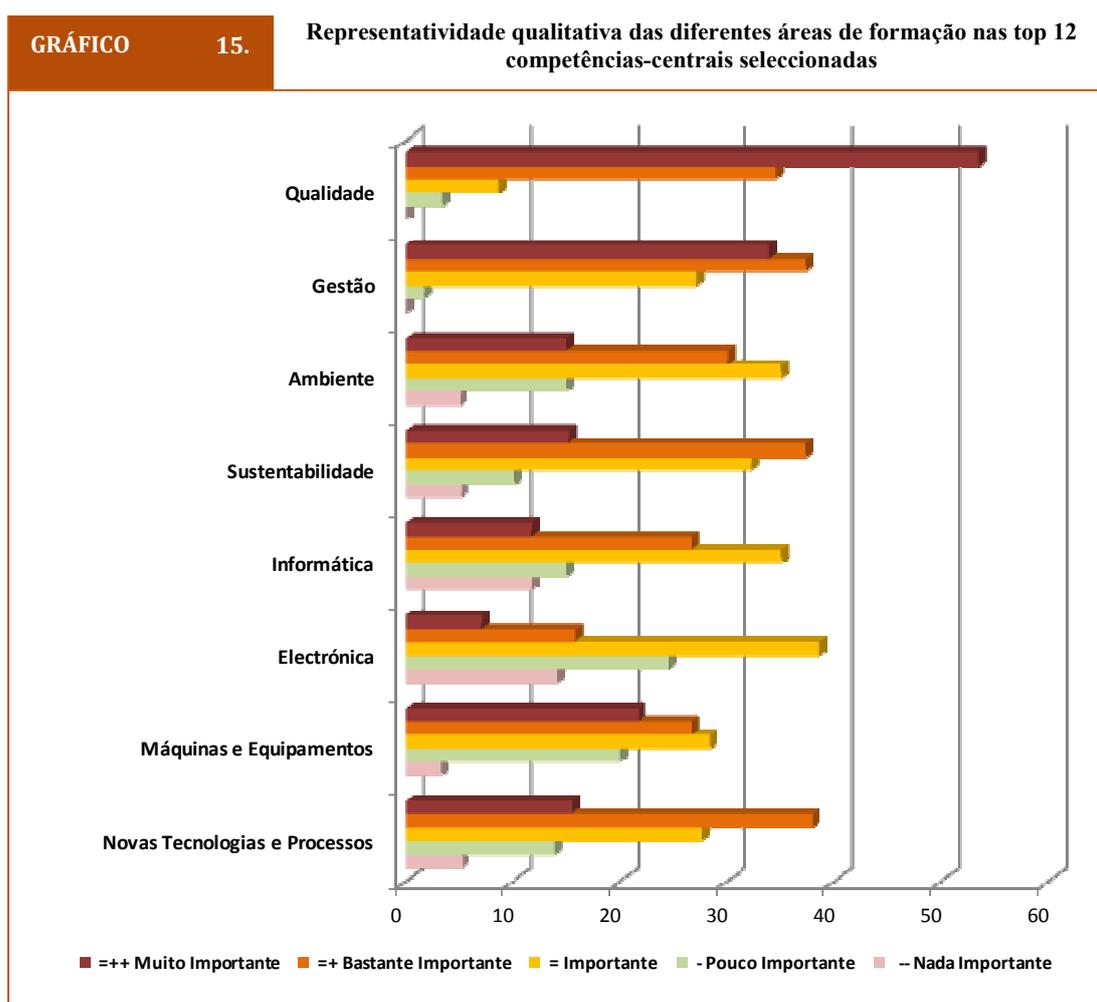
Ainda assim, é interessante verificar que a “incorporação de *know-how*/competências de maior valor acrescentado” é um dos objectivos onde as opções “difícil” e “muito difícil” surgem com valores entre os menos expressivos, cerca 30%.

## 5. Identificação de Área de Formação e Competências para o Futuro

### 5.1. Identificação de áreas de formação prioritárias no sector agro-industrial

Após a identificação das tendências acerca da realidade do sector agro-industrial no futuro, dos objectivos para o futuro e da identificação da tensão para a mudança, interessa então em complemento e paralelamente, promover uma análise valorativa por parte dos empresários e quadros das empresas, acerca das áreas de formação necessárias e prioritárias para o alcance dos objectivos supra seleccionados e definidos.

Partindo então da auscultação efectuada à amostra nacional, foi possível encontrar um conjunto de itens (áreas de formação) que foram considerados como os mais relevantes, com maiores impactes na actividade das empresas para o alcance dos objectivos seleccionados como prioritários no futuro (vide gráfico 15, apresentado infra):



Partindo da percepção dos empresários e quadros das empresas do sector agro-industrial existem quatro áreas de formação que se destacam quanto à importância e impacto para alcance do objectivo futuro seleccionado pelas empresas, a saber:

- ▣ **“Qualidade”;**
- ▣ **”Gestão”;**
- ▣ **”Novas tecnologias e processos”;**
- ▣ **”Sustentabilidade”.**

Analisando mais pormenorizadamente os dados presentes no gráfico 15, pode-se concluir que quer a área de formação da “qualidade”, quer a área de formação da “gestão” são as únicas para as quais a opção “nada importante” não foi equacionada por nenhum dos respondentes. Por outro lado, estas duas áreas de formação foram consideradas por uma larga maioria de respondentes “bastante importante” e “muito importante”, cerca de 87,9% no caso da qualidade e 71,2% no caso da gestão.

As áreas de formação de “novas tecnologias e processos” e “sustentabilidade” mantêm a mesma tendência, tendo sido apontadas por uma maioria de 53,4%, como sendo “bastante importante” e “muito importante”, respectivamente.

Inversamente, as áreas de formação menos representativas e que obtiveram maiores percentagens obtidas para as opções “nada importante” e “pouco importante” são as áreas de “informática” e “electrónica”, cerca de 26,7% e 38,7% respectivamente.

Ainda assim, nenhuma das 8 áreas de formação apresentadas obtiveram resultados mais representativos para as opções “nada importante” e “pouco importante” do que para as opções “importante”, “bastante importante” e “muito importante”. Este facto deixa claro que todas as áreas apresentadas se perfilam como relevantes para o sector agro-industrial. Porém, existe obviamente uma hierarquia de prioridades identificada entre as diferentes áreas de formação, que implicam directamente consequências em termos das prioridades na formação e criação de ofertas formativas pelos diversos intervenientes (entidades formadoras, escolas de ensino técnico-profissional, instituições de ensino politécnico e superior).

Serão estes os pontos de rumo a partir dos quais os prestadores de serviços de ensino e formação poderão alinhar a sua oferta e fixar a sua rota, criando estratégias e as acções formativas que melhor se coadunem com as suas capacidades e os constrangimentos das empresas alvo.

## 5.2. Identificação das competências centrais para o sector agro-industrial - âmbito genérico

Passando a um nível mais pormenorizado, relativo ao levantamento de competências-centrais consideradas prioritárias pela amostra de empresários e quadros das empresas do sector agro-industrial, avança-se para a apresentação de resultados do público-alvo, que fornece pistas para a identificação de quais as competências-centrais para fazer face, competitivamente, às realidades futuras consideradas mais relevantes para a actividade do sector.

Neste ponto serão seriadas as competências-chave identificadas pelos empresários em cada uma das 8 áreas predefinidas, às quais se acrescenta uma nova área em aberto “outras”, fornecendo margem aos respondentes de identificar novas competências ou áreas de formação não categorizadas na grelha de 829 competências listadas no inquérito por questionário.

No total foram seleccionadas pela totalidade dos respondentes 3729 competências, a que corresponde uma média de cerca de 18 competências por respondente.

De seguida, entre todas as competências seleccionadas, desenvolvendo uma análise valorativa qualitativa, será apresentado um ranking composto pelas 12 competências mais vezes seleccionadas pelos empresários e quadros das empresas do sector agro-industrial, transversais em termos de importância, independentemente da área de formação a que estão ligadas:

<b>TABELA 14. TOP 12 COMPETÊNCIAS MAIS RELEVANTES</b>		
<b>RANK</b>	<b>Competências-centrais seleccionadas</b>	<b>% absoluta</b>
1	Conhecimento de programas para a gestão da qualidade total e melhoria contínua	34,9
2	Conhecimento de legislação ambiental aplicável à empresa	27,0
3	Capacidade de coordenar	27,0
4	Decisão sobre recursos financeiros	27,0
5	Capacidade de organizar	25,4
6	Aplicação do sistema de gestão da qualidade	23,8
7	Capacidade para desenvolver planos de melhoria contínua da organização	23,8

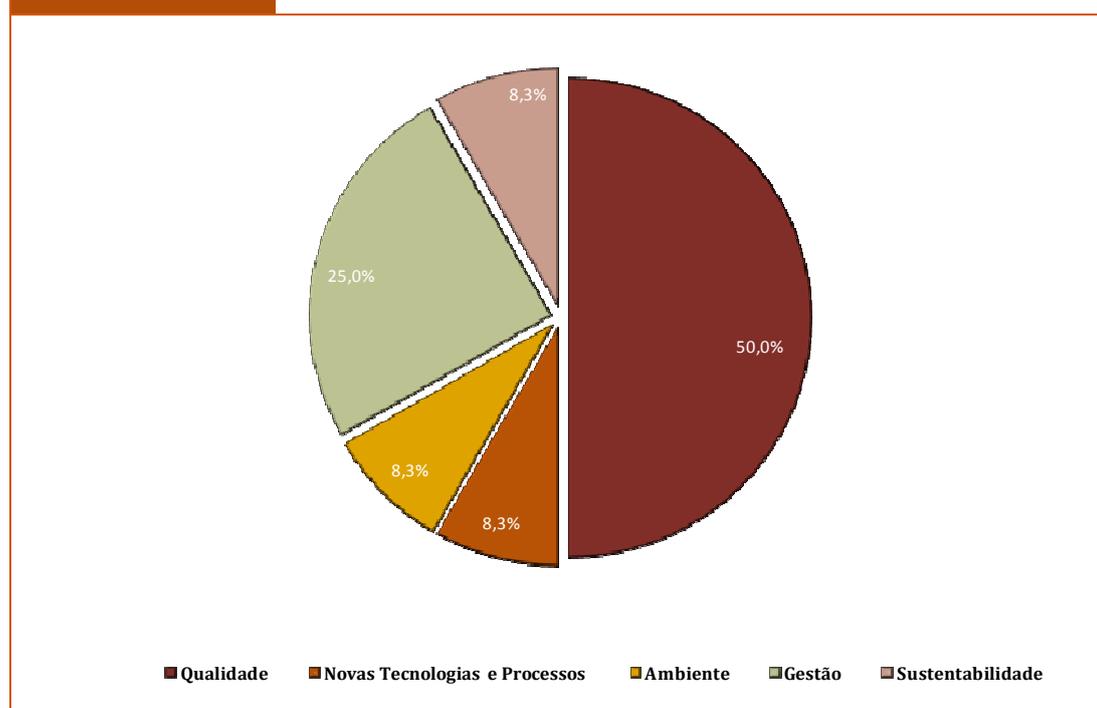
**TABELA 14. TOP 12 COMPETÊNCIAS MAIS RELEVANTES**

8	Gestão eficiente e eficaz dos recursos	23,8
9	Planificação do sistema de gestão da qualidade	22,2
10	Conhecimento sobre normas aplicáveis à certificação da empresa	20,6
11	Capacidade para desenvolver planos de melhoria do processo de produção	20,6
12	Aplicação de modelos de maximização de benefícios económicos	20,6

Este ranking representa de algum modo quais as competências de charneira, que surgem como as mais relevantes para a amostra e que devem ser tidas em consideração como foco de alavancagem competencial do futuro do sector agro-industrial e como núcleo a partir do qual, e com a análise complementar das competências seleccionadas por área de formação, potenciarão a formatação de ofertas formativas adaptadas às necessidades do futuro das empresas agro-industriais portuguesas.

No gráfico seguinte encontra-se contextualizada a representatividade de cada uma das áreas de formação das 12 competências mais vezes seleccionadas pelos empresários e quadros das empresas do sector agro-industrial:

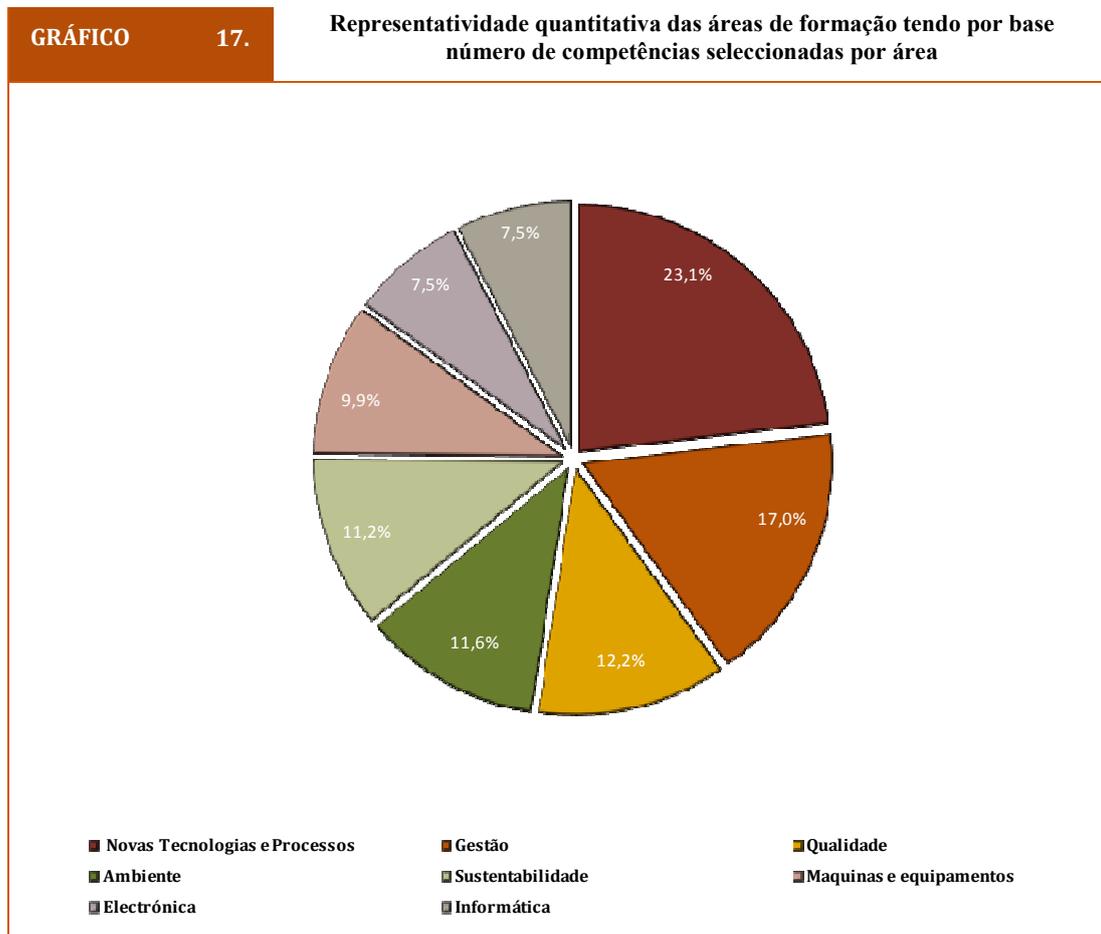
**GRÁFICO 16. Representatividade qualitativa das diferentes áreas de formação nas top 12 competências-centros seleccionadas**



Neste contexto é possível perceber a premência dada à área de formação da “qualidade”, uma vez que cerca de metade das 12 competências mais seleccionadas são provenientes desta área, mas igualmente da área de formação da “gestão”, a qual pertencem 25% das competências mais seleccionadas.

Estes resultados apurados revelam o elevado grau de alinhamento entre as respostas e os resultados obtidos em termos das áreas de formação mais importantes para a construção do futuro competitivo das empresas e as competências efectivamente seleccionadas como sendo as mais relevantes para alcançar esse mesmo futuro.

Outro indicador desse facto encontra-se expresso nos dados presentes no gráfico 17, onde a representatividade de todas as competências seleccionadas foi contextualizada quantitativamente pelas diferentes áreas de formação. Mais uma vez, verifica-se uma elevada preponderância das áreas de “novas tecnologias e processos”, “qualidade” e “gestão”. Cerca de 23% do universo total de competências seleccionadas pelos respondentes refere-se à área de formação de “novas tecnologias e processos”, 17% correspondem à área de formação de “gestão” e 12,2% à área de formação da “qualidade”.



Em suma, a consistência e alinhamento dos resultados apurados e das diversas análises realizadas, quer no contexto das áreas de formação, quer das competências seleccionadas em concreto, permitem desde já concluir pela centralidade das áreas de formação e competências relacionadas com a:

- ▣ **“Qualidade”;**
- ▣ **”Gestão”;**
- ▣ **”Novas tecnologias e processos”.**

Ainda assim, até ao momento apenas foram apurados e apresentados dados genéricos acerca das tendências gerais em termos de competências-centrais mais relevantes para a amostra de empresas do sector agro-industrial. De seguida, parte-se para uma análise particularizada das competências, desenvolvida a cada uma das áreas de formação contempladas no Estudo e valoradas pelos respondentes.

Esta informação será fundamental para que se possam perceber quais as competências relevantes em cada área de formação e quais as tipologias de conhecimento em que se podem enquadrar: competências técnicas, operacionais e humanas/comportamentais:

- ▣ **Saber-fazer:** domínio operacional, referem-se ao desenvolvimento de competências técnico profissionais específicas do desenvolvimento de funções específicas;
- ▣ **Saber-ser:** domínio sócio-relacional, refere-se ao desenvolvimento de atitudes e de interesses, a aquisição de valores e modelos de acção e interacção;
- ▣ **Saber-saber:** domínio cognitivo, refere-se à informação, conhecimento e desenvolvimento de capacidades e estratégias cognitivas.

Neste caso particular, e porque seria relevante para a definição posterior do público-alvo dos conteúdos e cursos a desenvolver em termos de oferta formativa, as competências do âmbito do saber-fazer foram ainda catalogadas segundo duas dimensões:

- ▣ Competências de saber-fazer - de gestão e planeamento;
- ▣ Competências de saber fazer - de nível operacional.

O objectivo desta catalogação prende-se com duas dimensões:

- ▣ Por um lado, partindo das diversas competências catalogadas em cada âmbito de competência (saber-ser; saber-fazer ou saber-saber) ser possível e fácil a cada uma das entidades de formação e ensino, enquadrarem essas competências no alinhamento e apoio ao desenvolvimento de conteúdos e cursos de formação, cursos técnico-profissionais, cursos de formação graduada ou cursos de especialização e pós-graduados em cada um das áreas de formação.
- ▣ Por outro lado, e por analogia com o âmbito de competência em que se encontram catalogadas as competências, é possível eleger o público-alvo preferencial dos conteúdos a desenvolver. Ou seja:
  - Quando se tratem de “competências de saber-fazer - de gestão e planeamento”, os conteúdos ou cursos a desenvolver têm por referência a aplicação a um público-alvo constituído por quadros intermédios e superiores das empresas;
  - Quando se tratem de “competências de saber-fazer – nível operacional”, os conteúdos ou cursos a desenvolver têm por referência a aplicação a um público-alvo relativo sobretudo a operários indiferenciados ou chefias intermédias.

As competências de âmbito “saber-ser” e “saber-saber”, enquadram-se ora numa ou noutra tipologia de público-alvo, dependendo das especialidade da competência em si e da profundidade dos conteúdos inerentes a cada tipologia de competências a desenvolver, devendo ser tidas em linha de conta caso a caso.

Por definição este tipo de competências são mais transversais que as precedentes, sendo a sua aplicação a um determinado público-alvo dependente do grau de profundidade ou especialidade dado à competência, estando obviamente o público-alvo dos “operários indiferenciados ou chefias intermédias” mais voltado para competências de saber-saber mais genéricas e de âmbito de aplicação mais próximo da prática, e o público-alvo constituído pelos “quadros intermédios e superiores” mais voltado para conhecimento mais aprofundado e com um nível conceptual mais alargado.

De seguida são apresentados os dados referentes às competências centrais para cada área de formação, catalogadas segundo os diversos âmbitos anteriormente descritos:

### **5.3. Identificação das competências centrais para o sector agro-industrial - âmbito particular**

#### **5.3.1. Competências-centrais na área de formação da electrónica**

As principais competências seleccionadas pelos empresários e quadros do sector agro-industrial português na área de formação da electrónica estão direccionadas sobretudo para competências operacionais (saber-fazer).

De seguida apresentam-se as 5 competências-centrais mais relevantes e mais vezes seleccionadas pelos respondentes:

- 1. Manutenção de circuitos electrónicos;**
- 2. Operação de equipamentos e sistemas electrónicos industriais;**
- 3. Solução de problemas de equipamentos electrónicos;**
- 4. Conhecimentos gerais de engenharia electrónica;**
- 5. Levantamento de condições físicas do espaço de instalação de equipamentos electrónicos.**

Listagem de todas as competências seleccionadas pelos respondentes na área de formação da “electrónica”:

#### **1. Competências de saber-saber – conceptual:**

- Conhecimentos gerais de engenharia electrónica;
- Conhecimento de tecnologia dos componentes electrónicos;
- Conhecimentos de redes e protocolos de transmissão de dados;
- Conhecimentos em aplicações informáticas utilizadas na electrónica de telecomunicações;
- Conhecimentos de calibração de equipamentos electrónicos;
- Conhecimentos de princípios de funcionamento e regulação de equipamentos electrónicos.

#### **2. Competências de saber-fazer - gestão e planeamento:**

- Parametizações dos equipamentos de comutação e transmissão de informação;
- Planeamento do desenvolvimento de soluções electrónicas;
- Gestão de projectos de desenvolvimento de sistemas electrónicos;

- ▣ Levantamento de condições físicas do espaço de instalação de equipamentos electrónicos.

### **3. Competências de saber-fazer - nível operacional:**

- ▣ Conexão de máquinas e aparelhos electrónicos;
- ▣ Operação de equipamentos e sistemas electrónicos industriais;
- ▣ Montagem de dispositivos electrónicos;
- ▣ Desmontagem e montagem electromecânica de máquinas e aparelhos;
- ▣ Análise de desempenho de circuitos electrónicos;
- ▣ Testes de dispositivos electrónicos;
- ▣ Manutenção de circuitos electrónicos;
- ▣ Implementação de ensaios de fiabilidade;
- ▣ Testes operacionais de equipamentos electrónicos;
- ▣ Depuração de dispositivos electrónicos;
- ▣ Solução de problemas de equipamentos electrónicos;
- ▣ Ensaio de circuitos electrónicos.

#### ***5.3.2. Competências-centrais na área de formação da qualidade***

As principais competências seleccionadas na área de formação da “qualidade” estão direccionadas, quer para competências conceptuais, quer para competências operacionais e de gestão e planeamento (saber-fazer). De seguida apresentam-se as 5 competências-centrais mais relevantes e mais vezes seleccionadas pelos respondentes:

- 1. Conhecimento de programas para a gestão da qualidade total e melhoria contínua;**
- 2. Aplicação do sistema de gestão da qualidade;**
- 3. Capacidade para desenvolver planos de melhoria contínua da organização;**
- 4. Planificação do sistema de gestão da qualidade;**
- 5. a) Conhecimento sobre normas aplicáveis à certificação da empresa;**  
**b) Capacidade para desenvolver planos de melhoria do processo de produção.**

Listagem de todas as competências seleccionadas pelos respondentes na área de formação da “qualidade”:

#### **1. Competências de saber-saber – conceptual:**

- ▣ Conhecimento de programas para a gestão da qualidade total e melhoria contínua;
- ▣ Conhecimento e relacionamento com o sistema de gestão da qualidade e a gestão organizacional, de produtos, serviços e processos;
- ▣ Compreensão dos fundamentos e metodologias para controlo;
- ▣ Conhecimentos de normas de segurança e higiene aplicáveis ao local de trabalho;
- ▣ Conhecimento de normas para a certificação ambiental;
- ▣ Conhecimento sobre normas aplicáveis à certificação da empresa;
- ▣ Conhecimentos de normas de segurança e higiene aplicáveis aos produtos da empresa.

## **2. Competências de saber-fazer - gestão e planeamento:**

- ▣ Planificação do sistema de gestão da qualidade;
- ▣ Criação de planos de auditoria interna;
- ▣ Construção de métricas para avaliar e medir eficiência de processos;
- ▣ Avaliação de impacte das mudanças e medidas correctivas;
- ▣ Avaliação de impacte do sistema de qualidade na produtividade da empresa;
- ▣ Recolha de informação;
- ▣ Armazenamento de informação;
- ▣ Processamento de informação;
- ▣ Aplicação de informação interna e de clientes;
- ▣ Monitorização da aplicação dos requisitos de qualidade na empresa;
- ▣ Acompanhamento e avaliação da aplicação de normas de certificação à empresa;
- ▣ Acompanhamento e avaliação da aplicação de normas ambientais;
- ▣ Acompanhamento e avaliação da aplicação de normas de segurança e higiene aplicáveis;
- ▣ Monitorização e medição dos processos de produção;
- ▣ Monitorização e medição dos produtos;
- ▣ Definição de acções de melhoria;
- ▣ Definição de acções correctivas.

## **3. Competências de saber-fazer - nível operacional:**

- ▣ Capacidade para desenvolver planos de melhoria contínua da organização;
- ▣ Capacidade para desenvolver planos de melhoria do processo de produção;

- ▣ Aplicação do sistema de gestão da qualidade;
- ▣ Aplicação de normas de certificação à empresa;
- ▣ Aplicação de normas de certificação de normas de segurança e higiene aplicáveis ao local de trabalho;
- ▣ Aplicação de normas ambientais;
- ▣ Aplicação de normas de certificação de normas de segurança e higiene aplicáveis aos produtos da empresa;
- ▣ Realização de auditoria interna;
- ▣ Realização de auditoria do processo de produção;
- ▣ Realização de auditoria do produto;
- ▣ Qualificação dos auditores internos;
- ▣ Inspeção de lay-out e ensaios funcionais aos produtos da empresa.

### ***5.3.3. Competências-centrais na área de formação de novas tecnologias e processos***

As principais competências seleccionadas na área de formação de "novas tecnologias e processos" são bastante heterogéneas, abarcam competências comportamentais, quer para competências comportamentais –(saber-ser), competências operacionais e de gestão e planeamento (saber-fazer). De seguida apresentam-se as 5 competências-centrais mais relevantes e mais vezes seleccionadas pelos respondentes:

- 1. Aplicação de modelos de maximização de benefícios económicos;**
- 2. Gestão da cadeia de produção;**
- 3. Capacidade de trabalhar com tecnologias de forma segura e de acordo com padrões de trabalho;**
- 4. Liderança competitiva da equipa de produção;**
- 5. Trabalho com outras pessoas em equipa.**

Listagem de todas as competências seleccionadas pelos respondentes na área de formação de "novas tecnologias e processos". Neste caso, esta foi a área de formação na qual foram seleccionadas maior número e variedade de competências-centrais, em linha aliás com a prevalência e a importância desta área de formação para as empresas do sector agro-industrial, conforme apurado e descrito em questões anteriores:

## **1. Competências de saber-saber – conceptual:**

- ▣ Conhecimento actualizado sobre processos industriais.

## **2. Competências de saber-fazer - gestão e planeamento:**

- ▣ Selecção de equipamentos apropriados para o nível de emprego e habilidade;
- ▣ Selecção de novos processos industriais adequados à exigência de eficiência;
- ▣ Desenvolvimento de procedimentos de vigilância tecnológica;
- ▣ Desenvolvimento de processos de recolha e aplicação de dados e informação da tecnologia;
- ▣ Desenvolvimento de processos de recolha e aplicação de dados e informação sobre novos processos;
- ▣ Desenvolvimento de procedimentos de vigilância sobre novos processos de trabalho;
- ▣ Desenvolvimento de planos de actualização de processos internos;
- ▣ Desenvolvimento de estratégias de comunicação para apoiar a produção;
- ▣ Capacidade de planear a introdução de novos processos de trabalho de acordo com padrões de trabalho;
- ▣ Gestão da aprendizagem no local de trabalho;
- ▣ Validação de projecto de desenvolvimento;
- ▣ Definição e aplicação de programa de protótipo;
- ▣ Desenvolvimento do sistema de produção do produto;
- ▣ Análise de desempenho do equipamento;
- ▣ Análise crítica de projecto de desenvolvimento;
- ▣ Implementação e monitorização de políticas e procedimentos de produção;
- ▣ Desenvolvimento de planos de negócio relacionados com o fabrico;
- ▣ Análise e mapeamento de uma cadeia de valor;
- ▣ Avaliação da eficiência operacional da tecnologia;
- ▣ Avaliação da eficiência operacional de novos processos industriais;
- ▣ Avaliação de modelos de maximização de benefícios económicos;
- ▣ Monitorização da eficiência operacional da tecnologia;
- ▣ Gestão da cadeia de produção;
- ▣ Planeamento da produção do produto.

### 3. Competências de saber-fazer - nível operacional:

- ▣ Aplicação de modelos de maximização de benefícios económicos;
- ▣ Capacidade de trabalhar com tecnologias de forma segura e de acordo com padrões de trabalho;
- ▣ Identificação de equipamentos apropriados para o nível de emprego e habilidade;
- ▣ Aplicação de equipamentos apropriados para o nível de emprego e habilidade;
- ▣ Aplicação de procedimentos de manutenção apropriados ao nível de trabalho e habilidade;
- ▣ Aplicação de novos processos industriais adequados à exigência de eficiência;
- ▣ Utilização de computadores no local de trabalho;
- ▣ Aplicação de sistemas de software de planeamento de produção;
- ▣ Realização de carga e descarga de mercadorias;
- ▣ Realização de recepção de mercadorias;
- ▣ Aplicação de procedimentos de mudança rápida;
- ▣ Aplicação de procedimentos de *Just in Time (JIT)*;
- ▣ Aplicação de procedimentos de 5 S's em ambiente de produção;
- ▣ Aplicação de técnicas 6 sigma;
- ▣ Implementação de melhorias à capacidade do processo;
- ▣ Monitorização da capacidade do processo;
- ▣ Aplicação de normas de qualidade;
- ▣ Análise de viabilidade de produção;
- ▣ Gestão do projecto de desenvolvimento de produto;
- ▣ Processo de aprovação do produto;
- ▣ Análise da concepção de produtos e ferramentas;
- ▣ Aplicação de materiais e conhecimento de processos de trabalho para coordenar as operações;
- ▣ Aplicação de processos de qualidade;
- ▣ Desenvolvimento de ferramentas para produção;
- ▣ Aplicação de políticas e procedimentos de produção estabelecidos;
- ▣ Preparação de equipamentos para a produção;
- ▣ Execução de tarefas de suporte à produção;

- ▣ Operação de equipamentos de produção;
- ▣ Produtização de produtos;
- ▣ Realização de ensaios em produtos ou processos;
- ▣ Realização de manutenção básica;
- ▣ Organização de registos de trabalho;
- ▣ Participação nos processos de melhoria contínua;
- ▣ Aplicação dos procedimentos e práticas de trabalho;
- ▣ Participação nos processos de melhoria contínua;
- ▣ Aplicação dos procedimentos e práticas de trabalho;
- ▣ Definição de requisitos para produtização;
- ▣ Realização do desenvolvimento do produto;
- ▣ Coordenação da realização de manutenção;
- ▣ Identificação de problemas em sistemas de controlo.

#### **4. Competências de saber-ser – comportamentais:**

- ▣ Trabalho com outras pessoas em equipa;
- ▣ Liderança das mudanças em ambiente de produção;
- ▣ Liderança competitiva da equipa de produção.

#### ***5.3.4. Competências-centrais na área de formação de máquinas e equipamentos***

As principais competências seleccionadas na área de formação de máquinas e equipamentos estão direccionadas sobretudo para competências conceptuais e competências de gestão e planeamento (saber-fazer). As competências operacionais, são seleccionadas em menor número nesta área de formação, sendo apenas encontradas quando se rastreiam todas as competências seleccionadas nesta área.

De seguida apresentam-se as 5 competências-centrais mais relevantes e mais vezes seleccionadas pelos respondentes:

- 1. Conhecimentos de planificação e gestão da produção;**
- 2. Organização, planificação e controle de qualidade de máquinas e equipamentos;**

3. **Desenvolvimento de planos de gestão da produção;**
4. **Planear e coordenar *layout* de máquinas e equipamentos em contexto industrial;**
5. **Conhecimentos de princípios de funcionamento dos elementos de máquinas.**

Listagem de todas as competências seleccionadas pelos respondentes na área de formação de “novas tecnologias e processos”:

#### **1. Competências de saber-saber – conceptual:**

- Conhecimentos de princípios de funcionamento dos elementos de máquinas;
- Conhecimentos sobre princípios da mecanização e automatização dos processos de produção industrial;
- Conhecimentos fundamentais dos materiais e tecnologias de processamento de materiais;
- Conhecimentos de mecânica industrial;
- Conhecimentos das características específicas da manutenção de equipamentos mecatrónicos;
- Conhecimentos de técnicas de planeamento e manutenção preventiva de equipamentos industriais;
- Conhecimentos de planificação e gestão da produção.

#### **2. Competências de saber-fazer - gestão e planeamento:**

- Planear e coordenar layout de máquinas e equipamentos em contexto industrial;
- Organização, planificação e controle de qualidade de máquinas e equipamentos;
- Concepção de processos tecnológicos de implantação de sistemas de produção;
- Monitorização dos elementos da cadeia de actuação e de controlo de um equipamento industrial;
- Gestão de serviços auxiliares nas empresas e/ou organismos (transportes, manutenção, armazenagem);
- Concepção de projectos para optimização dos equipamentos industriais de produção;
- Monitorização do potencial de optimização de equipamentos produtivos industriais;
- Avaliação do potencial de optimização de equipamentos produtivos industriais;
- Controlo de execução dos procedimentos técnicos, detectando e corrigindo erros de intervenção;
- Criação de planos com requisitos para máquinas e equipamentos industriais;

- ▣ Desenvolvimento de planos de gestão da produção;
- ▣ Desenvolvimento de diagnóstico e detecção de avarias;
- ▣ Definição de planos de manutenção de máquinas e equipamentos industriais;
- ▣ Definição de previsão de substituição de máquinas e equipamentos industriais;
- ▣ Diagnóstico de viabilidade dos métodos de recuperação de peças e reparação de máquinas.

### **3. Competências de saber-fazer - nível operacional:**

- ▣ Operacionalização de projectos de implantação de sistemas de produção;
- ▣ Optimização de processos tecnológicos, concepção e desenvolvimento de alternativas para utilização de energia;
- ▣ Identificação dos elementos da cadeia de actuação e de controlo de um equipamento industrial;
- ▣ Manutenção dos elementos da cadeia de actuação e de controlo de um equipamento industrial;
- ▣ Identificação dos meios tecnológicos a usar no diagnóstico e detecção de avarias;
- ▣ Capacidade de operação de máquinas mecânicas;
- ▣ Capacidade de operação de máquinas eléctricas.

#### ***5.3.5. Competências-centrais na área de formação de ambiente***

As principais competências seleccionadas na área de formação de “ambiente” estão direccionadas sobretudo para competências conceptuais e competências de gestão e planeamento (saber-fazer). Verifica-se neste caso uma maior uniformidade nas competências seleccionadas.

De seguida apresentam-se as 5 competências-centrais mais relevantes e mais vezes seleccionadas pelos respondentes:

- 1. Conhecimento de legislação ambiental aplicável à empresa;**
- 2. Criação de planos de reciclagem industrial;**
- 3. Conhecimentos sobre licenciamento ambiental;**
- 4. Conhecimento de programas para a gestão ambiental;**
- 5. Planificação de licenciamento ambiental.**

Listagem de todas as competências seleccionadas pelos respondentes na área de formação de “ambiente”:

**1. Competências de saber-saber – conceptual:**

- Conhecimento de programas para a gestão ambiental;
- Conhecimentos sobre protecção ambiental;
- Conhecimento de legislação ambiental aplicável à empresa;
- Conhecimentos sobre licenciamento ambiental;
- Conhecimento sobre legislação relativa a uso de recursos ambientais;
- Conhecimento sobre poluentes e efeitos;
- Conhecimento e relacionamento do sistema de gestão ambiental com a gestão de processos;
- Conhecimento sobre técnicas de reciclagem industrial;
- Conhecimento de tecnologias de controlo de poluição sonora;
- Conhecimento de tecnologias de controlo de poluição das águas.

**2. Competências de saber-fazer - gestão e planeamento:**

- Planificação de licenciamento ambiental;
- Planificação do sistema de gestão ambiental;
- Avaliações de impacto ambiental;
- Avaliação de impacte das mudanças e medidas correctivas;
- Avaliação de impacte do sistema de gestão ambiental da empresa;
- Planificação de sistema de gestão de crise ambiental;
- Criação de medidas de contingência ambiental;
- Encontrar padrões de melhoria na informação;
- Disseminação de informação;
- Aplicação de informação interna e de clientes;
- Gestão de controlo de emissões para a atmosfera;
- Gestão e controlo de emissões sonoras;
- Gestão de lixos industriais;
- Criação de planos de reciclagem industrial;

- Criação de planos de auditoria ambiental;
- Realização de auditorias ambientais internas.

### **3. Competências de saber-fazer - nível operacional:**

- Aplicação de técnicas de reciclagem industrial;
- Capacidade de medição da qualidade do ar;
- Capacidade de medição de emissões sonoras;
- Capacidade de medição de detritos sólidos e líquidos para o solo;
- Análise de resíduos;
- Declaração de resíduos;
- Armazenamento de resíduos;
- Monitorização da água.

#### ***5.3.6. Competências-centrais na área de formação de informática***

As principais competências seleccionadas na área de formação de “informática” estão direccionadas sobretudo para competências conceptuais, competências de saber-ser e competências operacionais (saber-fazer). Verifica-se neste caso um menor índice de competências seleccionadas.

De seguida apresentam-se as 5 competências-centrais mais relevantes e mais vezes seleccionadas pelos respondentes:

- 1. Conhecimentos de aplicações de internet para criar ferramentas Web;**
- 2. Conhecimentos sobre protecção de dados e sistemas de segurança de dados;**
- 3. Capacidade de aprender novas aplicações de software;**
- 4. Excel;**
- 5. Conhecimento de aplicações específicas de software.**

Listagem de todas as competências seleccionadas pelos respondentes na área de formação de “informática”:

#### **1. Competências de saber-saber – conceptual:**

- Conhecimentos de aplicações de internet para criar ferramentas Web;

- ▣ Conhecimentos sobre protecção de dados e sistemas de segurança de dados;
- ▣ Conhecimento de aplicações específicas de software;
- ▣ Conhecimento de aplicações de software para Web;
- ▣ Conhecimento em navegadores de internet;
- ▣ Conhecimento de ferramentas internet – utilizador;
- ▣ Conhecimento de aplicações software de edição de vídeo;
- ▣ Conhecimento de aplicações de gestão de arquivos.

## **2. Competências de saber-fazer - gestão e planeamento:**

- ▣ Administração de rede;
- ▣ Planeamento de rede.

## **3. Competências de saber-fazer - nível operacional:**

- ▣ Word;
- ▣ Access;
- ▣ Excel;
- ▣ Powerpoint;
- ▣ Microsoft Sql Server;
- ▣ Adobe illustrator;
- ▣ Software CRM;
- ▣ Flash;
- ▣ Ms frontpage;
- ▣ Windows professional;
- ▣ Windows xp.

## **4. Competências de saber-ser – comportamentais:**

- ▣ Capacidade de aprender novas aplicações de software

### 5.3.7. Competências-centrais na área de formação de gestão

As competências seleccionadas na área de formação de “gestão” são abrangentes e estão direccionadas, quer para as competências conceptuais, quer para as competências comportamentais, quer para as competências de saber-ser e competências operacionais (saber-fazer). Entre as competências principais, ou seja mais vezes seleccionadas, as competências comportamentais e de saber-fazer na área de gestão e planeamento são as mais relevantes.

De seguida apresentam-se as 5 competências-centrais mais relevantes e mais vezes seleccionadas pelos respondentes:

1. **Capacidade de coordenar;**
2. **Decisão sobre recursos financeiros;**
3. **Capacidade de organizar;**
4. **Pensamento empreendedor;**
5. **Decisão sobre gestão de recursos de pessoal.**

Listagem de todas as competências seleccionadas pelos respondentes na área de formação de “gestão”:

#### 1. Competências de saber-saber – conceptual:

- ▣ Deter conceitos de co-inovação;
- ▣ Saber definir perfis psico-sociográficos e de *targeting*;
- ▣ Deter conceitos de *reverse engineering*;
- ▣ Saber implementar sistemas de gestão de gama de produtos;
- ▣ Saber gerir ciclo de vida de produtos industriais;
- ▣ Saber utilizar e analisar estudos de mercado, segmentação, posicionamento e processos de desenvolvimento de produtos;
- ▣ A visão integradora, co-pulsante, universal;
- ▣ Ter visão dos problemas de modo simultâneo, a-histórico, absoluto.

#### 2. Competências de saber-fazer - gestão e planeamento:

- ▣ Capacidade de coordenar;
- ▣ Capacidade de organizar;

- ▣ Capacidade para realizar actividades do tipo multitarefa;
- ▣ Tomada de decisões acerca de competências;
- ▣ Decisão sobre recursos financeiros;
- ▣ Decisão dos recursos materiais;
- ▣ Decisão sobre gestão de recursos de pessoal;
- ▣ Capacidade no estabelecimento de metas;
- ▣ Comunicação corporativa;
- ▣ Gestão de operações;
- ▣ Gestão departamental/ divisional;
- ▣ Gestão intercultural;
- ▣ Negociação;
- ▣ Monitorização de padrões de desempenho organizacional;
- ▣ Organização operacional;
- ▣ Organização da produção;
- ▣ Organização estrutural;
- ▣ Gestão de projectos;
- ▣ Gestão da qualidade;
- ▣ Gestão do desempenho para alcançar resultados esperados;
- ▣ Planeamento e aplicação de medidas de racionalização;
- ▣ Gestão de riscos;
- ▣ Coesão inter-grupal;
- ▣ Coesão intra-grupal;
- ▣ Flexibilidade na construção do trabalho em equipa;
- ▣ Aprender ferramentas de trabalho em equipa;
- ▣ Coordenação e animação de reuniões;
- ▣ Delegação da responsabilidade e autoridade para os outros com base na sua capacidade e potencial;
- ▣ Desenvolvimento de planos de trabalho;
- ▣ Inteligência de negócios;
- ▣ Disseminação de informação;
- ▣ Gerir conflitos;

### **3. Competências de saber-fazer - nível operacional:**

- Aplicar e desenvolver sistemas de gestão de risco;
- Usar ferramentas de trabalho em equipa;

### **4. Competências de saber-ser – comportamentais:**

- Pensamento empreendedor;
- Estabelecimento de direcção/ foco / configuração;
- Aptidão para incluir outros no processo de tomada de decisão;
- Percepção aberta ao todo, sem restrições, sem comparações, sem julgamentos;
- Utilizar conceitos e linguagens comuns, adequando-os às diferentes situações;
- Valorizar e construir sobre as habilidades dos outros;
- Evitar estereótipos.

#### ***5.3.8. Competências-centrais na área de formação de sustentabilidade***

As principais competências seleccionadas na área de formação da “sustentabilidade” estão direccionadas sobretudo para competências conceptuais e competências de gestão e planeamento (saber-fazer). As competências operacionais, são seleccionadas em menor número nesta área de formação, sendo apenas encontradas quando se rastreiam todas as competências seleccionadas. De seguida apresentam-se as 5 competências-centrais mais relevantes e mais vezes seleccionadas pelos respondentes:

- 1. Gestão eficiente e eficaz dos recursos;**
- 2. Aplicação de novas tecnologias e processos;**
- 3. Desenvolvimento de uma política local de trabalho e procedimentos para a sustentabilidade;**
- 4. Desenvolvimento de planos de minimização de resíduos;**
- 5. a) Implementação e monitorização de práticas de trabalho ambientalmente sustentável;**  
**b) Conhecimento actualizado sobre requisitos de sustentabilidade;**  
**c) Conservação e gestão dos recursos existentes.**

Listagem de todas as competências seleccionadas pelos respondentes na área de formação de “sustentabilidade”:

### 1. Competências de saber-saber – conceptual:

- Conhecimento actualizado sobre requisitos de sustentabilidade;
- Conhecimento de fontes alternativas de recuperação de geração de energia;
- Consciência do impacte ambiental das suas decisões.

### 2. Competências de saber-fazer - gestão e planeamento:

- Identificação, medição e monitoração de indicadores de sustentabilidade social;
- Identificação do impacte das decisões estratégicas sobre a comunidade local e infra-estrutura;
- Identificação de oportunidades para reduzir o consumo de energia e emissões de efeito estufa;
- Desenvolvimento de métodos que potenciem o consumo reduzido de energia na produção / processos;
- Desenvolvimento de planos de actividades para promover o envolvimento da comunidade;
- Desenvolvimento e manutenção das redes com a comunidade local;
- Desenvolvimento de sistemas de *feedback* da comunidade para envolvimento da sociedade;
- Desenvolvimento de boas práticas ambientais;
- Desenvolvimento de novos produtos para abordar as questões energéticas;
- Desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade social;
- Desenvolvimento de testes, a escolha de métodos de ensaio e análise;
- Desenvolvimento de planos de minimização de resíduos;
- Desenvolvimento de métodos que potenciem o consumo reduzido de energia na produção / processos;
- Desenvolvimento de planos de actividades para promover o envolvimento da comunidade;
- Desenvolvimento e manutenção das redes com a comunidade local;
- Desenvolvimento de sistemas de feedback da comunidade para envolvimento da sociedade;
- Desenvolvimento de boas práticas ambientais;
- Desenvolvimento de novos produtos para abordar as questões energéticas;

- ▣ Desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade social;
- ▣ Desenvolvimento de testes, a escolha de métodos de ensaio e análise;
- ▣ Desenvolvimento de planos de minimização de resíduos;
- ▣ Mapeamento e análise de eficiência da cadeia de valor;
- ▣ Monitorização de emissões anormais, descargas e contaminantes;
- ▣ Avaliação de desempenho ambiental;
- ▣ Avaliação e acreditação ambiental;
- ▣ Mapeamento e análise de eficiência da cadeia de valor;
- ▣ Gestão eficiente e eficaz dos recursos.

### **3. Competências de saber-fazer - nível operacional:**

- ▣ Implementação e monitorização de práticas de trabalho ambientalmente sustentável;
- ▣ Aplicação dos princípios do desenho sustentável para a construção de sistemas, processos e produtos;
- ▣ Aplicação de novas tecnologias e processos;
- ▣ Implementação de métodos de adaptação e reutilização de água e energia;
- ▣ Conservação e gestão dos recursos existentes;
- ▣ Implementação de processos de produção mais limpa;
- ▣ Aplicação de energias renováveis;
- ▣ Aplicação de métodos para a minimização de perdas de energia.

#### **5.4. Processo de operacionalização das ofertas formativas para o sector agro-industrial**

**Para a formatação dos conteúdos e dos cursos para as empresas do sector agro-industrial, cada entidade de formação e ensino, deve ter em consideração 3 dimensões:**

- ▣ As 12 competências mais valorizadas - que fornecem o foco acerca das competências-centrais mais importantes;
- ▣ As competências seleccionadas em cada uma das áreas de formação como sendo as mais relevantes;

- ▣ E, por fim, qual o âmbito dessas competências por área de formação, pois no caso das competências de saber-fazer estas fornecem indicadores directos do público-alvo a que se destinam: competências de saber-fazer de nível operacional - operários indiferenciados ou chefias intermédias; competências de saber-fazer de gestão e planeamento - quadros intermédios e superiores das empresas. As competências de saber ser e saber-saber complementam as anteriores para a criação de um composto coerente e balanceado entre teoria e prática e competências técnicas e humanas/comportamentais.

Convém reiterar que cada entidade deverá integrar e enquadrar cada competência-central num todo global coerente em termos de oferta formativa, que não pode ser alheio ao quadro dos seus domínios de intervenção, áreas de formação, à capacidade instalada, recursos lectivos e orientação e posicionamento estratégico.

Cada entidade deve desenvolver planos de formação diferenciados e adaptados à sua realidade, tendo por base e enquadrando os conteúdos formativos nas competências centrais e nos objectivos definidos neste levantamento. As competências centrais identificadas neste levantamento de necessidades devem ser tidas como um ponto de partida para a criação dos planos de formação, e como balizas para o alinhamento das ofertas face aos objectivos, bem como pontos de foco precisos em termos de metas finais e pontos de chegada.

## **6. Identificação e Análise de Oferta Formativa na Área Alimentar**

## 7. Levantamento de Entidades Formadoras

## H. CONCLUSÕES FINAIS

## H. CONCLUSÕES FINAIS

As contingências que o mundo actual coloca deixam evidente a necessidade de responder informativamente a um conjunto de lacunas em termos de informação e conhecimento.

Este Estudo privilegia uma abordagem que diminui o hiato entre o futuro e o presente, através da percepção das suas realidades-chave. O objectivo central encontra-se na re-focalização das empresas e dos empresários no futuro, bem como nas competências-centrais para conquistar esse mesmo futuro.

Os resultados e conclusões deste Estudo orientam-se especialmente nesse sentido, com o intuito de fornecer diversos capitais informacionais que permitam aos empresários do sector agro-industrial e às empresas de formação e ensino internalizar um conjunto de *inputs* e indicadores acerca do futuro em termos de tendências, objectivos e áreas de formação e competências para os conquistar.

Realce-se contudo, que este instrumento não é a panaceia para as lacunas e necessidades das empresas portuguesas do sector agro-industrial, trata-se desta forma de um instrumento, que será potenciado e exponenciado na medida da sua disseminação, utilização e re-conversão em acções adaptadas integradas sobre o futuro. Este Estudo veicula um conjunto de pressupostos explicativos e informacionais, baseados na percepção das empresas nacionais do sector agro-industrial, na identificação de um conjunto de realidades prospectivas e na identificação de competências críticas para o futuro.

### **Das tendências e contexto apurados ressaltam as seguintes conclusões:**

#### **Ao nível dos sectores mais importantes e decisivos em termos de alavancagem do sector agro-industrial português:**

- ▣ Em termos de volume de negócios:
  - Preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne;
  - Fabricação de produtos de panificação e farináceos;
  - Fabricação de produtos lácteos;
  - Fabricação de outros produtos alimentares;

- ▣ Em termos de factores diferenciadores face a tendências internacionais e de potencial:
  - Fabricação de vinho de uva;
  - Fabricação de chá e café;
  - Fabricação de açúcar;
  - Processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos.

**Ao nível das tendências de mercado mais importantes e decisivos em termos de alavancagem do sector agro-industrial português estas encontram-se descritas no ponto 2. Estas permitem identificar na área de produto/consumidor final, preço, distribuição e comunicação e venda, quais os caminhos, as oportunidades e ameaças que se colocam às empresas do sector. A sua análise detalhada é essencial para a compreensão e mais-valia deste Estudo.**

**Ao nível dos objectivos mais relevantes para a amostra nacional de empresários e quadros do sector agro-industrial, devem realçar-se os seguintes:**

- ▣ “Entrada em novos mercados e áreas de negócio”;
- ▣ “Reconhecimento e capitalização da marca no mercado internacional”;
- ▣ “Aumento da eficiência organizacional e processos”.

**Ao nível das áreas de formação mais relevantes para a amostra nacional de empresários e quadros do sector agro-industrial, devem realçar-se os seguintes:**

- ▣ “Qualidade”;
- ▣ “Gestão”;
- ▣ “Novas tecnologias e processos”;
- ▣ “Sustentabilidade”.

**Ao nível das competências-centrais mais relevantes para o futuro do sector agro-industrial, devem realçar-se os seguintes:**

- ▣ “Conhecimento de programas para a gestão da qualidade total e melhoria contínua”;
- ▣ “Conhecimento de legislação ambiental aplicável à empresa”;

- ▣ “Capacidade de coordenar”;
- ▣ “Decisão sobre recursos financeiros”;
- ▣ “Capacidade de organizar”;
- ▣ “Aplicação do sistema de gestão da qualidade”;
- ▣ “Capacidade para desenvolver planos de melhoria contínua da organização”;
- ▣ “Gestão eficiente e eficaz dos recursos”;
- ▣ “Planificação do sistema de gestão da qualidade”;
- ▣ “Conhecimento sobre normas aplicáveis à certificação da empresa”;
- ▣ “Capacidade para desenvolver planos de melhoria do processo de produção”;
- ▣ “Aplicação de modelos de maximização de benefícios económicos”.

**Ao nível das competências-centrais mais relevantes por área de formação para o futuro do sector agro-industrial, devem realizar-se as seguintes conclusões:**

- ▣ As principais competências seleccionadas na área de formação da “electrónica” estão direccionadas sobretudo para competências operacionais (saber-fazer);
- ▣ As principais competências seleccionadas na área de formação da “qualidade” estão direccionadas para competências conceptuais, competências operacionais e de gestão e planeamento (saber-fazer);
- ▣ As principais competências seleccionadas na área de formação de “novas tecnologias e processos” abarcam competências comportamentais –(saber-ser), competências operacionais e de gestão e planeamento (saber-fazer);
- ▣ As principais competências seleccionadas na área de formação de “máquinas e equipamentos” estão direccionadas para competências conceptuais e competências de gestão e planeamento (saber-fazer);
- ▣ As principais competências seleccionadas na área de formação de “ambiente” estão direccionadas para competências conceptuais e competências de gestão e planeamento (saber-fazer);
- ▣ As principais competências seleccionadas na área de formação de “informática” estão direccionadas sobretudo para competências conceptuais, competências de saber-ser e competências operacionais (saber-fazer);
- ▣ As competências seleccionadas na área de formação de “gestão” estão direccionadas para competências conceptuais, competências comportamentais, competências de saber-ser e competências operacionais (saber-fazer);

- ▣ As principais competências seleccionadas na área de formação da “sustentabilidade” estão direccionadas para competências conceptuais e competências de gestão e planeamento (saber-fazer).

## 1. Recomendações

### Para empresas do sector agro-industrial:

- ▣ Devem procurar proactivamente e seleccionar as entidade formadoras e instituições de ensino que tenham ofertas formativas que se enquadrem na competências-centrais definidas como prioritários para o seu futuro;
- ▣ Devem internalizar e contextualizar estrategicamente a informação e conhecimento sobre tendências para o futuro, e sobre quais as linhas orientadoras que os parceiros do cluster definirão como objectivos, bem como as áreas de formação, e competências-centrais, numa perspectiva de alinhamento num todo coerente, que possa assegurar a manutenção das particularidades e do “ADN” de cada empresa, mas criando elos de partilha, cooperação e parceria capazes de alavancar e potenciar as complementaridades e a capacitação competitiva do cluster português para conquistar o futuro e a internacionalização;
- ▣ Desenvolver uma intervenção pró-activa na comunicação e exigências aos seus parceiros /entidades formadoras e entidades de ensino no seu “ambiente relevante/próximo” acerca das suas necessidades em termos de áreas de formação e competências centrais, no sentido de internalizarem essas competências potenciadoras da sua produtividade e capacidade competitiva;
- ▣ Accionar os mecanismos de adaptação e acção internos e na sua rede face às tendências do mercado, de forma a diminuir a tensão entre as ofertas do presente das empresas e as necessidades identificadas no mercado;
- ▣ Devem motivar e incentivar os seus colaboradores a procurem obter as competências centrais identificadas nas área de formação mais relevantes, por forma a alinhar os seus pontos fortes e as suas competências actuais, como as competências e os objectivos definidos para o futuro;
- ▣ Recrutar e seleccionar novos colaboradores que se encontrem alinhados com as competências definidas como centrais para a conquista do futuro, por forma a fortalecer o capital intelectual da empresa em ordem aos objectivos e competências definidas como prioritárias;
- ▣ Uniformizar e incrementar as práticas de vigilância de mercado, tendo em consideração a necessidade de criar espaços de relacionamento e busca de informação sobre tendências e necessidades de formação, para que o alinhamento ente os pontos fortes das empresas e as oportunidades de mercado não seja esporádico, mas contínuo.

### **Para as entidades formadoras e de ensino:**

- ▣ Focalizar prioritariamente os conteúdos e os planos de formação nas competências centrais prioritárias seleccionadas para cada área de formação para a conquista pró-activa do futuro, nos sectores que apresentam indicadores de maior atractividade, em termos de quantidade e qualidade de empresas;
- ▣ Os esforços de formação orientados à alavancagem do sector, dever-se-ão ter como ponto de foco e de partida as quatro áreas principais seleccionadas pelos empresários e quadros do sector;
- ▣ As empresas de formação e ensino devem pensar estrategicamente o desenvolvimento das suas ofertas formativas tendo em consideração a integração e alinhamento com cada uma das competências definidas como relevantes para cada uma das áreas de formação;
- ▣ A um nível mais operacional, as entidades formadoras e de ensino devem direccionar e formatar conteúdos, programas e planos de formação em cada uma das áreas de formação de referência, tendo por base as competências de saber-fazer de nível operacional, direccionadas sobretudo a operários indiferenciados ou chefias intermédias; e as competências de saber-fazer de gestão e planeamento - quadros intermédios e superiores das empresas. A estas devem ser adicionadas as competências de saber ser e saber-saber, criando um composto coerente entre teoria e prática e competências técnicas e humanas/comportamentais;
- ▣ As entidades formadoras e instituições de ensino técnico e superior devem, a partir das prioridades em termos de competências-chave identificadas para o futuro, e em consonância com as estratégias e visões dos empresários, desenvolver conteúdos formativos que permitam a adaptabilidade da formação às prioridades do futuro;
- ▣ As diferentes instituições de ensino deverão ter por base, para a arquitectura dos seus conteúdos programáticos, as competências-chave orientadoras para o futuro apresentadas no presente Estudo, que permitam o desenvolvimento de ferramentas cognitivas, não só para conquistar o futuro, como por inferência resolver os problemas que daí advêm;
- ▣ Reescalamento dos cursos em ordem às reais necessidades (não só tendo em consideração o mercado, mas também as necessidades de investigação), não permitindo que existam discrepâncias tão grandes entre qualificações necessárias e qualificações excedentárias

### **Para as entidades mediadoras e nós de alavancagem e cooperação:**

- ▣ As instituições associativas (empresariais), associações representantes do cluster, centros de I&D, organismos públicos, entre outras, poderão servir-se desta referência do futuro e das competências-chave para o conquistar, para adequarem as suas ofertas formativas e outras, às necessidades que derivam desta informação;
- ▣ Funcionarem como pólos de disseminação da informação sobre tendências e competência-centrais para a conquista do futuro, potenciando os efeitos de arrastamento e *spillover* no cluster e nas empresas de suporte;
- ▣ Promoção de medidas que permitam a integração e inter-relação entre o ensino e o meio empresarial, e associativo, pela integração e alinhamento dos conteúdos programáticos dos cursos e dos seus objectivos pedagógicos aos objectivos centrais e competências-chave definidas para cada uma das áreas de formação de referência;
- ▣ Criação de medidas que tornem a interrelação universidade-empresa um fenómeno bidireccional (realização de estágios desde os primeiros anos da licenciatura, apoio e incentivo à criação de pólos de investigação universitários dentro das empresas, em que exista uma deslocalização de investigadores da universidade para as empresas e vice-versa – empresas que passem a ter espaços de investigação dentro de universidades);

### **Para estudantes, recém diplomados e colaboradores das empresas do sector agro-industrial:**

- ▣ Os recém diplomados devem, ao aceder a este conteúdo informacional, coloca as suas prioridades de formação e aquisição de know-how, nas áreas e competências-chave definida em cada um das áreas de formação;
- ▣ Os estudantes e formandos que pretendem desenvolver actividade futura neste sector ou em empresas que estejam directamente ou indirectamente relacionados com este, devem procurar alinhar as suas formações os seus interesses de conhecimento com as necessidades e o foco definido pelas empresas do sector agro-industrial, muito especialmente nos cursos e acções de formação orientadas para estes sectores;
- ▣ Os colaboradores das empresas agro-industriais devem orientar a sua busca de conhecimento para as áreas de formação definidas como mais relevantes, bem como para as competências centrais, de modo a potenciarem as mais-valias ao nível da internalização das competências críticas para o sector e as empresas ganharem o futuro pela diferenciação e sustentabilidade das suas ofertas.

## I. BIBLIOGRAFIA

## I. BIBLIOGRAFIA

- ▣ Druker, Peter (1986), “Inovação e Gestão”, Editorial Presença, Lisboa, ISBN: 9722310054
- ▣ Godet, Michel (1996), “Manual de Prospectiva Estratégica”, Círculo de Leitores, Lisboa ISBN: 972-42-1391-9
- ▣ Iansiti, M.; Levien, R. (2004). The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business School Press
- ▣ Jauch, Lawrence R., Glueck, William F. (1988). “Business Policy and Strategic Management”, 8th. Edition, Singapore, McGraw-Hill Book Company,
- ▣ Mintzberg, H. (1987). “Five P’s for Strategy”, California Management Review, 30, 11-24
- ▣ Mintzberg, H. (1994a). “The Fall and Rise of Strategic Planning”, Harvard Business Review, January-February, pp. 107-114.
- ▣ Prahalad, C.K., Hamel, Gary (1995), “Competindo pelo Futuro”, Editora Campus, Ltda, Rio de Janeiro, Brasil, ISBN: 85-7001-945-9
- ▣ Weibord, Marvin, Janoff, Sandra (2000), “Future Search”, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, ISBN: 1-57675-081-7

### **Outros fontes de informação on-line:**

- ▣ Associação Nacional de Produtores de Lactícínios  
<http://www.anilact.pt/>
- ▣ LEICAR - Associação de Produtores de Leite e Carne  
<http://www.leicar.pt/>
- ▣ APROLEP – Associação dos Produtores de Leite de Portugal  
<http://aprolep.wordpress.com/>

- ▣ FENALAC - Federação Nacional das Cooperativas de Leite e Lacticínios  
<http://www.fenalac.pt/>
- ▣ Associação Portuguesa dos Industriais de Carnes  
<http://www.apicarnes.pt/>
- ▣ Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo  
<http://www.aphort.com/index.php>
- ▣ Associação dos Industriais de Panificação, Pastelarias e Similares do Norte  
<http://www.aipan.pt/index.html>
- ▣ ACIP – Associação do Centro dos Industriais de Panificação  
<http://www.acip.pt/?cix=0>
- ▣ FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares  
<http://www.fipa.pt/>
- ▣ FPAS - Federação Portuguesa de Associações de Suinicultores  
<http://www.suincultura.com/>
- ▣ Federação Portuguesa das Confrarias Gastronómicas (FPCG)  
<http://www.fpcg-online.com/>
- ▣ Confederação das Indústrias Agro-Alimentares da União Europeia  
<http://www.fooddrinkeurope.eu/>
- ▣ Associação Portuguesa das Empresas de Distribuição  
<http://www.aped.pt/>
- ▣ Associação Portuguesa de Logística  
<http://www.aplog.pt/>
- ▣ A Organização Europeia da Ciência Vegetal  
<http://www.epsoweb.org/>
- ▣ Associação Europeia da Indústria de Biotecnologia  
<http://www.europabio.org/>

- ▣ Fórum Europeu de Criadores de Animais  
<http://www.fffab.org/>
  
- ▣ Federação Europeia de Aquicultores  
<http://www.feap.info/feap/>
  
- ▣ Autoridade Europeia para a Segurança Alimentar  
<http://www.efsa.europa.eu/>
  
- ▣ Organização Internacional de Normalização  
<http://www.iso.org/iso/home.html>
  
- ▣ Agência Europeia das substâncias Químicas (ECHA)  
[http://echa.europa.eu/home\\_pt.asp](http://echa.europa.eu/home_pt.asp)
  
- ▣ Panificação e Pastelaria  
AIBI – International Association of Plant Bakeries  
[www.aibi-online.org](http://www.aibi-online.org)
  
- ▣ Cervejas  
The Brewers of Europe  
[www.brewersofeurope.org](http://www.brewersofeurope.org)
  
- ▣ Água engarrafada  
EFBW – European Federation of Bottled Waters  
[www.efbw.eu](http://www.efbw.eu)
  
- ▣ Cereais  
CEEREAL – European Breakfast Cereal Association  
[www.ceereal.eu](http://www.ceereal.eu)
  
- ▣ Caldo e Sopas  
Culinaria Europe  
[www.culinaria-europe.eu](http://www.culinaria-europe.eu)
  
- ▣ Chocolate, Biscoitos e Pastelaria  
CAOBISCO – Association of the Chocolate, Biscuit & Confectionery Industries of the EU  
[www.caobisco.com](http://www.caobisco.com)

- ▣ Condimentos e Especiarias  
FIC – Federation of the Condiment & Sauce Industries  
[www.fic-europe.org](http://www.fic-europe.org)
  
- ▣ Lactínios  
EDA – European Dairy Association  
[www.euromilk.org](http://www.euromilk.org)
  
- ▣ Produtos Dietéticos  
IDACE – Association of the EU Food Industries for Particular Nutritional Uses  
[www.idace.org](http://www.idace.org)
  
- ▣ Sumos de Frutas e Vegetais  
AIJN – European Fruit Juice Association  
[www.aijn.org](http://www.aijn.org)
  
- ▣ Conservas de frutas e legumes  
PROFEL – European Association of Fruit & Vegetable Processors  
[www.profel-europe.eu](http://www.profel-europe.eu)
  
- ▣ Gelados  
EUROGLACES – European Ice Cream Association  
[www.euroglaces.eu](http://www.euroglaces.eu)
  
- ▣ Produtos intermediários para Panificação e Confeitarias  
FEDIMA – Federation of EU Manufacturers & Suppliers of Ingredients to the Bakery,  
Confectionery & Patisserie Industries  
[www.fedima.org](http://www.fedima.org)
  
- ▣ Margarina  
IMACE – International Margarine Association of the Countries of Europe  
[www.imace.org](http://www.imace.org)
  
- ▣ Massas  
UNAFPA – Union of Organisations of Manufacturers of Pasta Products of the EU  
[www.pasta-unafpa.org](http://www.pasta-unafpa.org)
  
- ▣ Pet Food  
FEDIAF – The European Pet Food Industry Federation  
[www.fediaf.org](http://www.fediaf.org)

- ▣ Carnes Transformadas  
CLITRAVI – Liaison Centre for the Meat Processing Industries  
[www.clitravi.eu](http://www.clitravi.eu)
  
- ▣ Batatas Transformadas  
EUPPA – European Potato Processors' Association  
[www.euppa.eu](http://www.euppa.eu)
  
- ▣ Petiscos  
ESA – European Snacks Association  
[www.esa.org.uk](http://www.esa.org.uk)
  
- ▣ Refrigerantes  
UNESDA – Union of European Soft Drinks Associations  
[www.unesda.org](http://www.unesda.org)
  
- ▣ Café solúvel e torrado  
ECF – European Coffee Federation  
[www.ecf-coffee.org](http://www.ecf-coffee.org)
  
- ▣ Especiarias  
ESA – European Spice Association  
[www.esa-spices.org](http://www.esa-spices.org)
  
- ▣ Bebidas espirituosas  
CEPS – European Spirits Organisation  
[www.europeanspirits.org](http://www.europeanspirits.org)
  
- ▣ Açúcar  
CEFS – European Committee of Sugar Manufacturers  
[www.cefs.org](http://www.cefs.org)
  
- ▣ Infusões de chá e ervas  
ETC – European Tea Committee  
[www.etc-online.org](http://www.etc-online.org)  
EHIA – European Herbal Infusions Association  
[www.ehia-online.org](http://www.ehia-online.org)
  
- ▣ Levedura  
COFALEC – The Confederation of EU Yeast Producers  
[www.cofalec.com](http://www.cofalec.com)

- ▣ Alemanha  
BLL – Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde  
[www.bll.de](http://www.bll.de)  
  
BVE – Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie  
[www.bve-online.de](http://www.bve-online.de)
- ▣ Austria  
FIAA – Fachverband der Nahrungs - und Genussmittelindustrie  
[www.dielebensmittel.at](http://www.dielebensmittel.at)
- ▣ Bélgica  
FEVIA – Federation de l'Industrie Alimentaire/Federatie Voedingsindustrie  
[www.fevia.be](http://www.fevia.be)
- ▣ Dinamarca  
DI – Foedevareindustrien  
[www.fi.di.dk](http://www.fi.di.dk)
- ▣ Eslováquia  
PKS – Potravinarska Komora Slovenska  
[www.pks.sk](http://www.pks.sk)  
SPPK – Slovenska Pol'nohospodarska a Potravinarska Komora  
[www.sppk.sk](http://www.sppk.sk)
- ▣ Eslovénia  
GZS – Gospodarska zbornica Slovenije  
[www.gzs.si](http://www.gzs.si)
- ▣ Espanha  
FIAB – Federacion Espanola de Industrias de la Alimentacion y Bebidas  
[www.fiab.es](http://www.fiab.es)
- ▣ Estónia  
ETL – Eesti Toiduainetoostuse Liit  
[www.toiduliit.ee](http://www.toiduliit.ee)
- ▣ Finlândia  
ETL – Elintarviketeollisuusliitto Ry  
[www.etl.fi](http://www.etl.fi)

- ▣ França  
ANIA – Association Nationale des Industries Alimentaires  
[www.ania.net](http://www.ania.net)
  
- ▣ Grécia  
Federation of Hellenic Food Industries  
[www.sevt.gr](http://www.sevt.gr)
  
- ▣ Húngria  
EFOSZ – Elelmiszer-feldolgozók Országos Szövetsége  
[www.efosz.hu](http://www.efosz.hu)
  
- ▣ Irlanda  
FDII – Food & Drink Industry Ireland  
[www.fdi.ie](http://www.fdi.ie)
  
- ▣ Itália  
FEDERALIMENTARE – Federazione Italiana dell’Industria Alimentare  
[www.federalimentare.it](http://www.federalimentare.it)
  
- ▣ Letónia  
LPUF – Latvijas Partikas Uzņemumu Federācija  
[www.lpuf.lv](http://www.lpuf.lv)
  
- ▣ Luxemburgo  
FEDIL – Federation des Industries Agro-Alimentaires Luxembourgeoises  
[www.fedil.lu](http://www.fedil.lu)
  
- ▣ Polónia  
PFPZ – Polska Federacja Producentów Żywności Związek Pracodawców  
[www.pfpz.pl](http://www.pfpz.pl)
  
- ▣ Roménia  
Romalimenta – Federația Patronală România din Industria Alimentară  
[www.romalimenta.ro](http://www.romalimenta.ro)
  
- ▣ República Checa  
PKCR – Potravinářská Komora České Republiky  
[www.foodnet.cz](http://www.foodnet.cz)

- ☐ Suécia  
LI – Livsmedelsforetagen  
[www.li.se](http://www.li.se)

## J. ÍNDICE

## J. ÍNDICE

<b>A. ENQUADRAMENTO .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Processos de Alinhamento de Competências em Rede .....</b>	<b>9</b>
<b>B. ANÁLISE DE TENDÊNCIAS DO MERCADO .....</b>	<b>13</b>
<b>C. COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO .....</b>	<b>16</b>
<b>D. EFEITOS MULTIPLICADORES NOS ECOSISTEMAS DE NEGÓCIO .....</b>	<b>19</b>
<b>E. OBJECTIVOS DO ESTUDO .....</b>	<b>22</b>
<b>1. Contextualização dos Objectivos Gerais .....</b>	<b>22</b>
<b>2. Contextualização dos Objectivos Específicos.....</b>	<b>24</b>
<b>F. METODOLOGIA DO ESTUDO .....</b>	<b>26</b>
<b>1. Selecção e Caracterização do Perfil do Universo de Análise.....</b>	<b>27</b>
<b>2. Metodologias e Instrumentos de Recolha de Dados/Informação .....</b>	<b>29</b>
<b>3. Metodologias e Instrumentos de Tratamento dos Dados Recolhidos.....</b>	<b>32</b>
<b>4. Metodologias e Instrumentos de Análise e Discussão dos Dados Recolhidos.....</b>	<b>34</b>
<b>G. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
<b>1. O Contexto Específico do Sector Agro-Industrial Português.....</b>	<b>36</b>
<b>1.1. Contextualização da divisão sectorial de produtos alimentares.....</b>	<b>38</b>
1.1.1. Grupo sectorial de preparação e conservação de carne e produção de produtos de carne.....	41
1.1.2. Grupo sectorial de processamento e conservação de peixes, crustáceos e moluscos .....	42
1.1.3. Grupo sectorial de processamento e conservação de frutos e legumes .....	43
1.1.4. Grupo sectorial de fabricação de óleos vegetais e animais e gorduras .....	44
1.1.5. Grupo sectorial de fabricação de produtos lácteos .....	46
1.1.6. Grupo sectorial de fabricação de produtos de moinho de cereais, amidos e féculas.....	47
1.1.7. Grupo sectorial de fabricação de produtos de panificação e farináceos .....	49
1.1.8. Grupo sectorial de fabricação de outros produtos alimentares .....	50

1.1.9. Grupo sectorial de fabricação de alimentos preparados para animais.....	53
<b>1.2. Grupo sectorial de fabricação de bebidas .....</b>	<b>54</b>
<b>1.3. Resenha de tendências .....</b>	<b>57</b>
<b>2. Identificação de Tendências para o Futuro do Sector Agro-Industrial Português.....</b>	<b>58</b>
<b>2.1. Estado da arte de tendências para o futuro do sector agro-industrial .....</b>	<b>59</b>
A. Tendências de produto/ consumidor final.....	59
B. Tendências de Preço .....	64
C. Tendências de Distribuição .....	66
D. Tendências de Comunicação e venda.....	68
<b>2.2. Percepção dos quadros das empresas nacionais.....</b>	<b>70</b>
A. Tendências de produto/ consumidor final.....	70
B. Tendências de Preço .....	72
C. Tendências de Distribuição.....	73
D. Tendências de Comunicação e venda.....	74
<b>3. Enquadramento da Amostra, dos Clientes e Produtos do Sector Agro-Industrial Português.....</b>	<b>76</b>
<b>4. Definição de Objectivos Estratégicos para o Futuro do Sector Agro-Industrial Português .....</b>	<b>80</b>
<b>5. Identificação de Área de Formação e Competências para o Futuro .....</b>	<b>84</b>
<b>5.1. Identificação de áreas de formação prioritárias no sector agro-industrial .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2. Identificação das competências centrais para o sector agro-industrial - âmbito genérico.....</b>	<b>86</b>
<b>5.3. Identificação das competências centrais para o sector agro-industrial - âmbito particular... 91</b>	<b>91</b>
5.3.1. <i>Competências-centrais na área de formação da electrónica .....</i>	91
5.3.2. <i>Competências-centrais na área de formação da qualidade.....</i>	92
5.3.3. <i>Competências-centrais na área de formação de novas tecnologias e processos .....</i>	94
5.3.4. <i>Competências-centrais na área de formação de máquinas e equipamentos .....</i>	97
5.3.5. <i>Competências-centrais na área de formação de ambiente .....</i>	99
5.3.6. <i>Competências-centrais na área de formação de informática .....</i>	101
5.3.7. <i>Competências-centrais na área de formação de gestão .....</i>	103
5.3.8. <i>Competências-centrais na área de formação de sustentabilidade .....</i>	105
<b>5.4. Processo de operacionalização das ofertas formativas para o sector agro-industrial.....</b>	<b>107</b>
<b>6. Identificação e Análise de Oferta Formativa na Área Alimentar .....</b>	<b>109</b>
<b>7. Levantamento de Entidades Formadoras .....</b>	<b>110</b>

<b>H. CONCLUSÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>1. Recomendações.....</b>	<b>116</b>

<b>I. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>120</b>
------------------------------	------------

**ANEXO**

**ANEXO I**

***Anexo***

# ***Anexo I***

## Inquérito de levantamento de tendências e competências-centrais para o sector agro-industrial

Exmo(a). Senhor(a),

No âmbito dos projectos âncora do Pólo de Competitividade e Tecnologia Agroalimentar, mais particularmente o **Projeto Agritraining** no qual participam diversas instituições: Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Universidade da Beira Interior, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Instituto Politécnico da Guarda, Escola Superior Agrária de Coimbra, InovCluster e o **PortugalFoods**, a empresa **Competinov** em parceria com o **IPVC- o Instituto Politécnico de Viana do Castelo**, encontram-se a desenvolver um importante levantamento de informação (Estudo) orientado para a identificação de necessidades e oportunidades actuais no sector agroalimentar com o intuito de fazer adequar as futuras ofertas formativas às expectativas das empresas do sector agro-industrial. Este projecto surge no Programa Compete (QREN).

As associações e cooperativas possuem um conhecimento fundamental e decisivo sobre o sector e as necessidades e oportunidades para alavancar as empresas V/ associadas. Para o efeito é decisiva a V/ participação e envolvimento neste Estudo. Ao participar está a contribuir para que possamos conhecer as suas necessidades e desenvolver acções e medidas direccionadas para as verdadeiras prioridades das empresas. **Nesse sentido, solicitamos-lhe que responda ao breve questionário..**

*Todos os dados do questionário serão tratados estatisticamente, sendo estritamente confidenciais todos os dados pessoais e empresariais.*

Gratos pela colaboração,

Escolha o desafio/objectivo crítico para o sucesso do futuro da sua empresa que mais se identifique com a sua estratégia actual

1 / 9

Selecione apenas um desafio/objectivo

- Reconhecimento e capitalização da marca no mercado internacional
- Desenvolvimento de ligações em redes de parceria (aumento da dimensão e aumento do poder negocial)
- Desenvolvimento de novos materiais e produtos de maior valor acrescentado e diferenciação
- Entrada em novos mercados e áreas de negócio
- Aumento da eficiência organizacional e processos
- Incorporação de know-how/competências de maior valor acrescentado

Classifique o grau de dificuldade da sua empresa em alcançar cada um dos seguintes objectivos/ desafios:

2 / 9

	-- Nada difícil	- Algo Difícil	= Neutro	+ Difícil	++ Muito Difícil
Reconhecimento e capitalização da imagem/comunicação da empresa no mercado internacional	<input type="checkbox"/>				
Desenvolvimento de ligações em redes de parceria (aumento da dimensão e aumento do poder negocial)	<input type="checkbox"/>				
Desenvolvimento de novos produtos de maior valor acrescentado e diferenciação	<input type="checkbox"/>				
Entrada em novos mercados e áreas de negócio	<input type="checkbox"/>				
Aumento da eficiência organizacional e processos	<input type="checkbox"/>				
Incorporação de know-how/competências de maior valor acrescentado	<input type="checkbox"/>				

Atendendo às oportunidades e ameaças do contexto em que está inserida a empresa, bem como ao objectivo anteriormente seleccionado, indique quais as tendências do sector quanto às áreas de: 3 / 9

Escreva nas caixas apenas as tendências mais relevantes e de maior impacte para a sua empresa.

<p>Comunicação</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 150px;"> <p>Escreva aqui...</p> </div>	<p>Distribuição</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 150px;"> <p>Escreva aqui...</p> </div>	<p>Pós-venda</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 150px;"> <p>Escreva aqui...</p> </div>
<p>Preço</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 150px;"> <p>Escreva aqui...</p> </div>	<p>Produto</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 150px;"> <p>Escreva aqui...</p> </div>	<p>Vendas</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; min-height: 150px;"> <p>Escreva aqui...</p> </div>

Classifique as seguintes áreas de formação quanto à sua importância, tendo em consideração o alcance do seu objectivo/ desafio e às lacunas da sua empresa 4 / 9

	-- Nada Importante	- Pouco Importante	= Importante	+ Bastante Importante	++ Muito Importante
Novas Tecnologias e Processos	<input type="checkbox"/>				
Máquinas e Equipamentos	<input type="checkbox"/>				
Electrónica	<input type="checkbox"/>				
Informática	<input type="checkbox"/>				
Sustentabilidade	<input type="checkbox"/>				
Ambiente	<input type="checkbox"/>				
Gestão	<input type="checkbox"/>				
Qualidade	<input type="checkbox"/>				
Outras	<input type="checkbox"/>				

Atendendo ao seu desafio/objectivo anteriormente seleccionado e as lacunas da sua empresa , defina as competências centrais em cada uma das seguintes áreas:

5 / 9

Para cada área de formação relevante, seleccione um máximo de onze competências que sejam as mais importantes na criação de valor do seu negócio.

#### Electrónica

- Conhecimentos gerais de engenharia electrónica
- Conhecimentos específicos de engenharia electrónica**
- Levantamento de condições físicas do espaço de instalação de equipamentos electrónicos
- Parametrizações dos equipamentos de comutação e transmissão de informação
- Planeamento do desenvolvimento de soluções electrónicas
- Gestão de projectos de desenvolvimento de sistemas electrónicos
- Consultar o mercado para aquisição de componentes electrónicos ou partes de equipamentos**
- Concepção das soluções electrónicas**
- Operação de equipamentos e sistemas electrónicos industriais
- Montagem de dispositivos electrónicos
- Conexão de máquinas e aparelhos electrónicos

#### Qualidade

- Conhecimento de programas para a gestão da qualidade total e melhoria contínua
- Conhecimento e relacionamento com o sistema de gestão da qualidade e a gestão organizacional, de produtos, serviços e processos
- Planificação do sistema de gestão da qualidade
- Aplicação do sistema de gestão da qualidade
- Monitorização da aplicação dos requisitos de qualidade na empresa
- Compreensão dos fundamentos e metodologias para controlo
- Criação de planos de auditoria interna
- Realização de auditoria interna
- Realização de auditoria do sistema de gestão da qualidade
- Realização de auditoria do processo de produção
- Realização de auditoria do produto

#### Novas Tecnologias e Processos

- Aplicação de modelos de maximização de benefícios económicos
- Avaliação de modelos de maximização de benefícios económicos
- Capacidade de trabalhar com tecnologias de forma segura e de acordo com padrões de trabalho
- Identificação de equipamentos apropriados para o nível de emprego e habilidade
- Selecção de equipamentos apropriados para o nível de emprego e habilidade
- Aplicação de equipamentos apropriados para o nível de emprego e habilidade
- Avaliação da eficiência operacional da tecnologia
- Monitorização da eficiência operacional da tecnologia
- Desenvolvimento de processos de recolha e aplicação de dados e informação da tecnologia
- Aplicação de procedimentos de manutenção apropriados ao nível de trabalho e habilidade
- Desenvolvimento de procedimentos de vigilância tecnológica

## Máquinas e Equipamentos

- Planear e coordenar layout de máquinas e equipamentos em contexto industrial
- Conhecimentos de princípios de funcionamento dos elementos de máquinas
- Conhecimentos de regras e normas de desenho de máquinas
- Conhecimentos sobre princípios da mecanização e automatização dos processos de produção industrial
- Organização, planificação e controle de qualidade de máquinas e equipamentos
- Conhecimentos fundamentais dos materiais e tecnologias de processamento de materiais
- Conhecimentos de mecânica industrial
- Conhecimentos das características específicas da manutenção de equipamentos mecatrónicos
- Conhecimentos de técnicas de planeamento e manutenção preventiva de equipamentos industriais
- Conhecimentos de planificação e gestão da produção
- Desenvolvimento de planos de gestão da produção

## Ambiente

- Recolha de informação**
  - Conhecimento de programas para a gestão ambiental
  - Conhecimentos sobre protecção ambiental
  - Conhecimento de legislação ambiental aplicável à empresa
  - Conhecimentos sobre licenciamento ambiental
  - Planificação de licenciamento ambiental
  - Conhecimento sobre legislação relativa a uso de recursos ambientais
  - Conhecimento sobre poluentes e efeitos
  - Conhecimento e relacionamento do sistema de gestão ambiental com a gestão de processos
  - Planificação do sistema de gestão ambiental
- Aplicação do sistema de gestão ambiental**

## Informática

- Capacidade de aprender novas aplicações de software
- Conhecimento de office - utilizador**
- Conhecimentos de aplicações de internet para criar ferramentas web
- Conhecimentos de sistemas de gestão de dados**
  - Conhecimentos sobre protecção de dados e sistemas de segurança de dados
  - Conhecimento de aplicações específicas de software
- Conhecimento de aplicações software de áudio**
- Conhecimento de aplicações de gestão de base de dados**
  - Conhecimento de aplicações de software para web
- Conhecimento de aplicações e programas cad**
- Conhecimento de aplicações e programas gráficos**

## Gestão

- Ter visão holística
  - Capacidade de coordenar
- Fornece coaching eficaz
  - Capacidade de organizar
  - Capacidade para realizar actividades do tipo multitarefa
  - Tomada de decisões acerca de competências
  - Pensamento empreendedor
- Habilidades de liderança
  - Estabelecimento de direcção/ foco / configuração
  - Decisão sobre recursos financeiros
  - Decisão dos recursos materiais

## Sustentabilidade

- Desenvolvimento de eliminação de processos de resíduos como valor não adicional
- Desenvolvimento de auditorias de resíduos
- Desenvolvimento de planos de minimização de resíduos
- Avaliação e acreditação ambiental
- Consciência do impacto ambiental das suas decisões
- Desenvolvimento de boas práticas ambientais
- Compreensão dos padrões ambientais estabelecidos
- Avaliação de desempenho ambiental
- Desenvolvimento de novos produtos para abordar as questões energéticas
- Desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade social
- Identificação, medição e monitoração de indicadores de sustentabilidade social
- Identificação de impacto das decisões estratégicas sobre a comunidade local e infra-estrutura

## Outras

Escreva aqui...

### Selecione a(s) actividade(s) mais representativa da sua Empresa

6 / 9

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias transformadoras
- Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Actividades de organizações económicas e patronais

### Selecione o (s) Sectores dos seus Principais Clientes

7 / 9

Selecione os 20% dos seus Clientes aos quais correspondem 80% das suas vendas

- Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca
- Indústrias extractivas
- Indústrias transformadoras
- Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção
- Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transportes e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Actividades de informação e de comunicação
- Actividades financeiras e de seguros
- Actividades imobiliárias
- Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Actividades administrativas e dos serviços de apoio
- Administração Pública e Defesa, Segurança Social Obrigatória
- Educação
- Actividades de saúde humana e apoio social
- Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas
- Outras actividades de serviços
- Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e actividades de produção das famílias para uso próprio
- Actividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais

### Selecione o (s) Principais Produtos da sua Empresa

8 / 9

Os 20% dos produtos responsáveis por 80% da faturação

- agricultura, silvicultura e produtos da pesca
- minérios e minerais, electricidade, gás e água
- produtos alimentícios, bebidas e tabaco
- comércio e serviços de distribuição
- Outros produtos ou serviços

### Insira o seu e-mail para efeitos de registo

9 / 9

Obrigado pela Colaboração.

Escreva aqui...