

IN.AVE X Globaliza

Internacionalização
de Produtos e Serviços
de Base Territorial





INternacional.AVE

Internacionalização de Produtos e Serviços de Base Territorial



1.

O INternacional.AVE

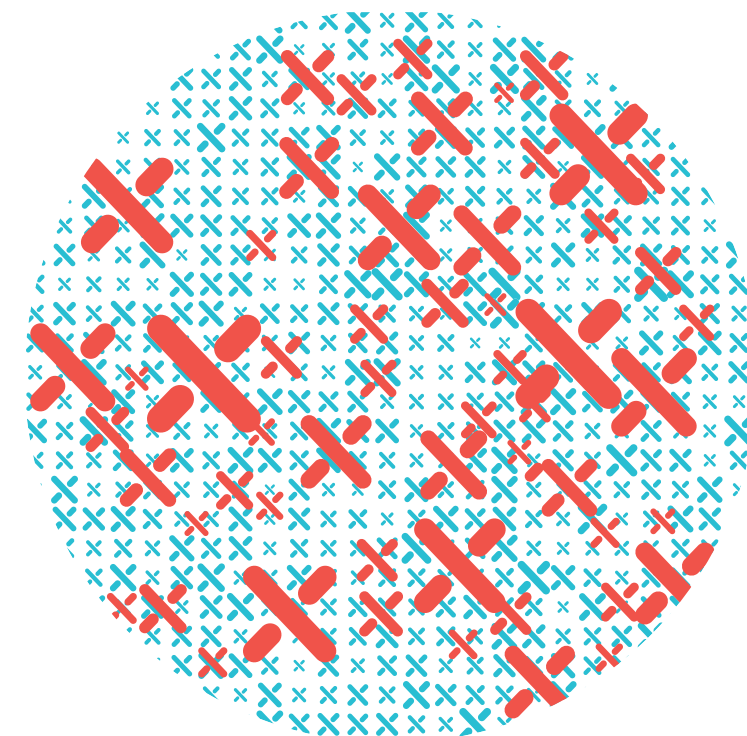
1.

O Internacional.AVE

A promoção de produtos e serviços de base territorial assume hoje um papel relevante na coesão e manutenção da estrutura identitária dos territórios, permitindo diversificar as fontes de rendimento e potenciando a multifuncionalidade do espaço rural. Neste contexto, os empreendedores enfrentam frequentemente um desafio dual, dado que devem recuperar o legado territorial e restabelecer as tradições locais e, em simultâneo, introduzir fatores de inovação, consentâneos com as exigências dos mercados atuais.

A internacionalização dos produtos e serviços baseados em ativos locais é fundamental para que o território, em geral, e os produtores locais, em particular, possam apropriar-se dos benefícios do processo de globalização na sua plenitude. No entanto, regra geral, os produtores locais e os agentes de desenvolvimento não estão organizados em fileiras ou consórcios, o que minimiza o efeito de escala que seria possível obter se existisse uma melhor organização em torno dos fatores críticos de sucesso.

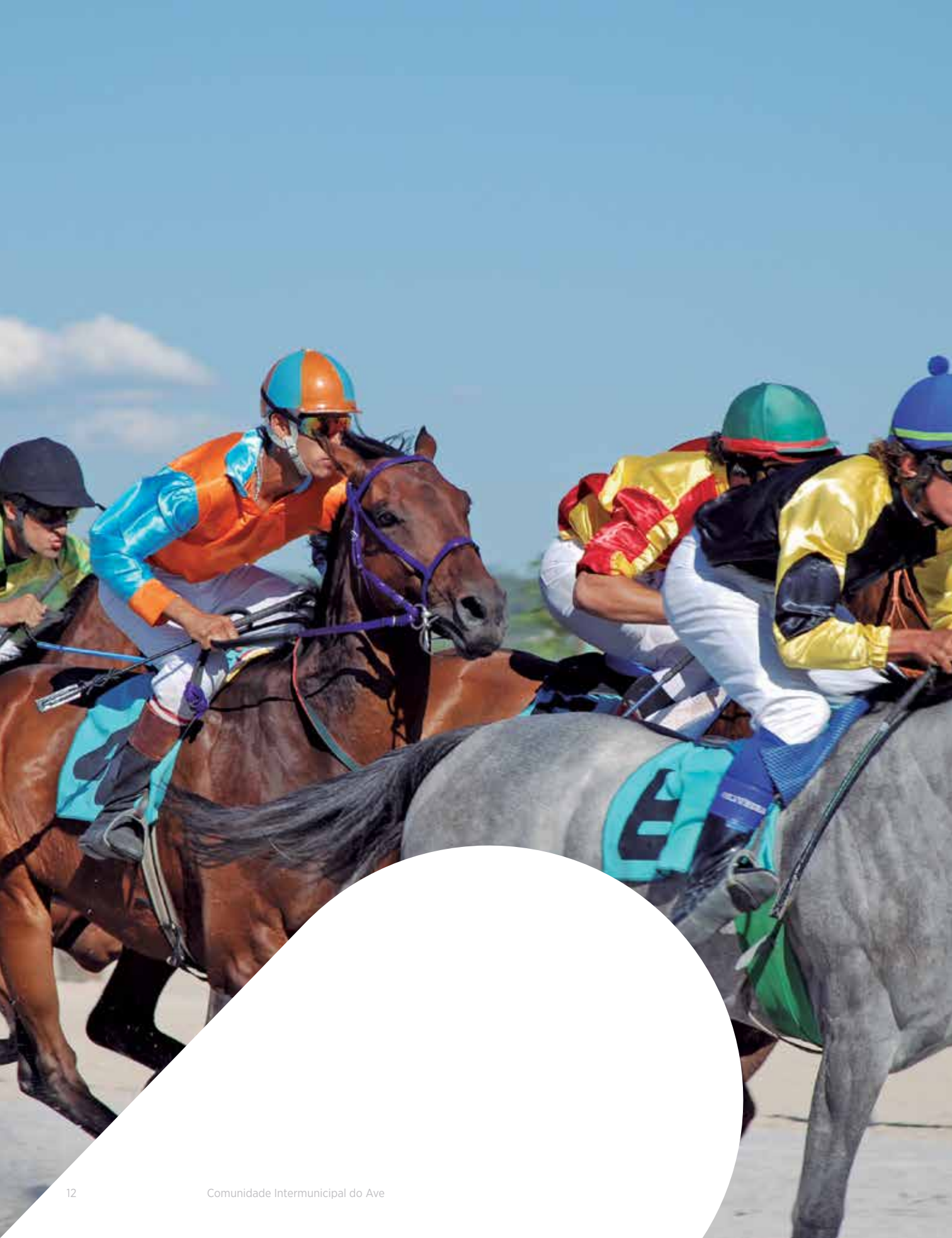
O projeto Internacional.AVE tem como objetivos gerais efetuar o levantamento e estudar o potencial de internacionalização dos produtos e serviços de base territorial, existentes e emergentes, na região do Ave, e apontar soluções transversais que contribuam para alavancar as atividades produtivas de base territorial.



O INternacional.AVE enquadra-se em três Domínios de Especialização da RIS3 NORTE 2020: **“Cultura, Criação e Moda”**, **“Sistemas Agroambientais e Alimentação”** e **“Capital Simbólico, Tecnologias e Serviços do Turismo”**. A escolha destes domínios de especialização justifica-se pela sua relevância no conjunto das atividades económicas da região do Ave, pelo seu carácter abrangente e pelo capital de experiência técnica e de saber-fazer acumulado no território.



A metodologia do projeto assenta em instrumentos participativos, individuais (entrevistas) e coletivos (grupos de foco setoriais e territoriais). Foram envolvidos produtores locais, representantes de empresas e de associações empresariais, assim como representantes de entidades públicas, nomeadamente dos municípios que integram a CIM do Ave. O processo de elaboração do diagnóstico e da estratégia foi sistematicamente aperfeiçoado através de ciclos periódicos de retroalimentação.



2.

Desenvolvimento Territorial e Internacionalização

2.

Desenvolvimento Territorial e Internacionalização

A finalidade última do desenvolvimento é a melhoria da qualidade de vida das populações. Esta pressupõe tanto o aumento do nível de rendimento como a melhoria no acesso a bens e serviços de natureza social ou imaterial, tais como os cuidados de saúde ou os serviços educativos. Estes aspetos, conjuntamente com a cultura e a capacidade e qualidade institucional, são variáveis chave para induzir processos de desenvolvimento duradouros, ou seja, capazes de aproveitar as oportunidades e de enfrentar as ameaças que possam derivar das mudanças estruturais nos domínios económico, social e tecnológico.

Nas últimas décadas, em particular na Europa, têm-se afirmado estratégias de desenvolvimento que incorporam um novo elemento: o território. A consideração deste novo elemento obriga a ter em consideração as particularidades dos espaços, dos seus agentes e das relações que entre eles se estabelecem. Desta forma, os âmbitos locais assumem um papel cada vez mais relevante na compreensão dos processos de transformação económica e social.



Paradoxalmente, a importância das estratégias diferenciadas de âmbito territorial foi estimulada com o processo de globalização: à homogeneização de padrões de produção e de consumo em massa é contraposta a procura de novos produtos e serviços com características específicas e de difícil reprodução.

Estas características específicas surgem de aspetos únicos e irrepetíveis como a identidade, a história e os recursos materiais e imateriais existentes localmente, assim como da capacidade institucional e de auto-organização e concertação dos agentes territoriais. É neste quadro que os processos endógenos de desenvolvimento e as lógicas de organização *bottom up* afiguram-se absolutamente fundamentais para garantir progresso e qualidade de vida.



Em termos económicos, o objetivo último do desenvolvimento endógeno é a melhoria da competitividade territorial, entendida como a capacidade efetiva de um território para expandir a sua produção de forma sustentada, com base no investimento empresarial e no incremento da produtividade. Do ponto de vista da gestão, o incremento da competitividade territorial pressupõe o desenvolvimento de vantagens competitivas, assentes no aproveitamento e potenciação de recursos locais e na construção e reforço de capacidades. Do ponto de vista da concorrência, a competitividade de um território deriva da sua capacidade para desenvolver-se de forma sustentada num contexto de concorrência cada vez mais globalizada.

O desenvolvimento territorial está cada vez mais associado a elementos como a paisagem, natural e construída, as tradições, festas e rituais, o artesanato, a gastronomia ou determinados modos de vida. O valor acrescentado das produções de base territorial advém dos aspetos diferenciadores que lhe conferem dimensões como a tradição, a história ou a natureza. São precisamente esses elementos diferenciadores os que configuram produções enquadráveis em nichos com potencial nos mercados globais. O eventual interesse por essas produções nos mercados internacionais justifica a implementação de estratégias territoriais e a criação de instrumentos que apoiem os processos de internacionalização dos produtores. O rendimento procedente desses processos deverá ser aproveitado para induzir desenvolvimento a nível local e melhorar os *standards* de vida nessa escala.





3.

Agrupamentos de Produtos e Serviços de Base Territorial: Diagnóstico e Análise

3.

Agrupamentos de Produtos e Serviços de Base Territorial: Diagnóstico e Análise

Com a finalidade de categorizar e analisar a panóplia de produtos e serviços de base territorial do Ave, assim como de projetar uma estratégia para alavancar a internacionalização dessas produções, foram identificados quatro grandes agrupamentos (nichos) de produtos e serviços: i) Alimentar/Bio; ii) Artesanato; iii) Turismo/Bem-estar; e, iv) Outros. Essa identificação baseia-se na metodologia participativa adotada no projeto e numa análise de *benchmarking* destinada a validar opções e propostas. Cada um dos agrupamentos inclui várias áreas, dentro das quais os vários produtos são classificados em dois grandes segmentos: tradicional e novas tendências.

Para cada um dos principais agrupamentos (exclui-se o Outros), são identificadas diversas oportunidades para potenciar negócios de base territorial, assim como as principais vantagens que o território do Ave oferece para suportar o desenvolvimento endógeno e o crescimento dessas produções de base local.

Agrupamentos de produtos e serviços de base territorial

Área	Segmento		
	Tradicional	Novas Tendências	
Alimentar/Bio	Bebidas	Vinho; Licores	Cerveja artesanal
	Frutos/Cogumelos	Castanha	Frutos vermelhos; Kiwi; Cogumelos biológicos
	Mel/Queijo	Mel; Queijo	
	Fumeiro/Carne	Carne Barrosã; Carne Maronesa; Vitela (Fafe); Fumeiro (Vieira do Minho)	
	Doçaria/Panificação	Bolinhol; Pão-de-ló; Cavacas; Doces de gema; Broa; Compotas	
	Plantas	Plantas aromáticas	Plantas <i>in vitro</i> ; Kits de cultivo
Artesanato	Ourivesaria	Ourivesaria	Joias de autor
	Têxtil	Lã; Filigrana croché	
	Outros	Alambiques; Produtos de palha; Produtos em madeira e arame; Ferreiros tradicionais	
Turismo/Bem-Estar	Cosmética	Sabonetes termais; Óleos essenciais	
	Turismo	Casas rurais; Alojamento local	Animação turística; Circuitos de bicicleta; Desportos radicais e de natureza
Outros	Granitos	Granito amarelo	

3.1

Agrupamento Agroalimentar/Bio

O atual contexto dos mercados permite identificar um conjunto de oportunidades, que podem ser exploradas pelos produtores do Ave, para potenciar os seus negócios e aumentar a sua componente internacional:

- A existência de consumidores cada vez mais informados e conscientes das escolhas no ato da compra.
- A consolidação das tendências de consumo de produtos locais, ecológicos, promotores da sustentabilidade e protegidos por certificações e denominações de origem.
- O interesse por produtos estrangeiros de qualidade em terceiros países.
- A crescente sensibilidade da grande e média distribuição pelas produções locais - interesse na sua distribuição pontualmente (mediante campanhas) ou sistematicamente (quando existe oferta suficiente).
- O reconhecimento do caráter estratégico do setor alimentar e dos seus impactos positivos sobre o meio rural, a ocupação do território e a paisagem, entre outros.
- A existência de associações setoriais com potencial para desenvolver instrumentos partilhados que alavanquem o negócio, nomeadamente na dimensão de comercialização.
- O incremento da atividade turística na região e a intensificação dos vínculos entre turismo e gastronomia e turismo e experiências locais.

Neste âmbito, os produtores locais usufruem de um conjunto de vantagens, ligadas aos recursos endógenos e ao seu posicionamento territorial, que devem ser utilizadas para desenvolver os seus negócios:

- A existência de *know-how* local específico em determinados tipos de produções.
- Em muitos casos, o facto de tratar-se de uma atividade vocacional, ligada à família e às tradições locais.
- Noutros casos, o facto de ser uma atividade alternativa (segunda escolha), para empreendedores com formação, que veem nas produções locais uma forma de geração de rendimento e realização profissional, mais sustentável, mais associada a uma maior qualidade de vida.
- A capacidade de produção inexplorada, atendendo aos recursos e capacidades locais.
- A boa imagem de determinadas produções, especialmente quando associadas a determinados tipos de variedades ou raças.
- A possibilidade de utilizar a marca Minho como elemento aglutinador e de reconhecimento fora do território.
- A proximidade de mercados com dimensão relevante, nomeadamente a Área Metropolitana do Porto e a aglomeração populacional do Baixo Minho, incluindo o Quadrilátero (Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão e Guimarães).
- A disponibilidade de programas de financiamento com fundos comunitários para alavancar projetos empresariais em áreas chave para as produções locais.

3.2

Agrupamento Artesanato

As atuais mudanças no âmbito das produções artesanais, quer do lado da procura, quer do lado da oferta, permitem alinhar um conjunto de oportunidades para o setor do artesanato no Ave, que poderão potenciar as vendas de produtos com uma forte componente endógena, tanto no mercado nacional, como nos mercados internacionais. As mais destacadas são:

- A existência de nichos de consumidores com interesse na aquisição de produtos de artesanato ligados ao território e ao património cultural, com fins de preservação e acumulação de valor.
- O considerável potencial de procura para algumas produções, nos termos atuais ou com alterações – entre outras, a definição de estratégias de *marketing* e a adoção de abordagens de comercialização mais profissionalizadas, a incorporação de elementos de *design* contemporâneo, a personalização de produções e a criação de edições limitadas.
- A potencial exploração de sinergias com setores como o turismo cultural, gastronómico, rural, de natureza ou de experiência.
- As possibilidades que oferecem as tecnologias de informação e comunicação (TIC) para dar a conhecer, promover e vender as produções locais nos mercados digitais.
- O potencial inexplorado em termos de colaboração e cooperação entre produtores.
- As possibilidades que as novas tecnologias oferecem no *design* e na produção, assim como na gestão empresarial.

No Ave existem um conjunto de elementos suscetíveis de valorização pelo mercado que devem ser explorados para potenciar as atividades artesanais e gerar rendimento através de vendas nos mercados nacional e internacional, nomeadamente:

- A existência de um capital de conhecimento e experiência territorialmente concentrado em determinados tipos de produções, nomeadamente na ourivesaria e no têxtil – domínio das técnicas e das produções.
- Na maioria dos casos, o facto de serem atividades vocacionais aprendidas no seio da família, onde os predecessores transferem o conhecimento e o saber-fazer aos mais novos.
- A possibilidade de expandir a produção atendendo aos recursos e competências locais, embora os processos de formação no setor sejam extremamente longos - a aprendizagem assenta na experiência e nas horas de trabalho acumuladas.
- O reconhecimento do artesanato como atividade cultural e patrimonial a preservar.
- A boa imagem da maioria das produções artesanais, nomeadamente daquelas que têm atributos de exclusividade.
- Em alguns casos, a existência de produtos com profundos traços distintivos, quer no processo quer no resultado, que facilitam a sua diferenciação face aos seus potenciais concorrentes.
- A presença crescente das produções em pontos de venda qualificados, nomeadamente em espaços multimarca, onde os produtos artesanais do Ave se apresentam ao lado de marcas internacionais de prestígio.
- No caso da ourivesaria, a possibilidade de utilização da referência *Filigrana Portuguesa*, que outorga um *status* de qualidade e reconhecimento aos produtos fora do território, quer em Portugal, quer em alguns mercados no estrangeiro.
- A disponibilidade de programas de financiamento com fundos comunitários para desenvolver aspetos-chave para os negócios dedicados às produções artesanais.

3.3

Agrupamento Turismo

As mudanças estruturais nos mercados relacionados com o lazer e o aproveitamento dos tempos livres configuram um conjunto de oportunidades para territórios com características diferenciadoras, que podem induzir procura originária do resto do país e de mercados emissores exteriores. Entre as mais relevantes destacam-se:

- O bom comportamento do mercado turístico português e europeu, em termos de visitantes, pernoitas, receitas e geração de emprego. O turismo é cada vez mais um setor estratégico, quer nas economias em desenvolvimento, quer nas economias avançadas.
- O forte crescimento do número de turistas estrangeiros em Portugal, nos últimos cinco anos, especialmente na modalidade de *short-breaks*.
- As boas perspetivas de crescimento do setor, atendendo à melhoria generalizada da situação económica nos mercados relevantes.
- O potencial turístico por explorar, nomeadamente nos segmentos cultural, gastronómico, rural, de natureza e de experiência (interpretação emocional).
- As boas acessibilidades e crescente número de ligações do Aeroporto Sá Carneiro com cidades europeias, com potencial emissor.
- A possibilidade de estabelecer acordos de colaboração com territórios próximos, em Portugal e na Galiza, e com territórios doutros países, no âmbito de redes europeias.
- O potencial inexplorado no desenvolvimento de projetos que integrem turismo e lazer.
- A vontade política de resolver problemas de coordenação entre administrações e de articular políticas de desenvolvimento territorial, em geral, e rural, em particular.

No âmbito do turismo, o território do Ave dispõe de uma série de pontos fortes vinculados aos recursos naturais, ao património e às infraestruturas, que lhe concedem vantagens singulares em termos competitivos para atrair turistas e visitantes:

- A disponibilidade de infraestruturas, equipamentos e serviços de qualidade.
- A variedade de paisagens e ecossistemas, com espaços naturais singulares de grande interesse turístico.
- A disponibilidade de património construído histórico-cultural bem preservado (recuperado e reabilitado), em contextos requalificados, com interesse turístico e cultural.
- O património etnográfico singular (Minhoto) potenciador do atrativo turístico.
- A tradição agrícola, vitivinícola, industrial e artesanal com potencial multiplicador sobre a competitividade do setor turístico.
- A oferta crescente, qualificada e diversificada, de alojamento, sobretudo nos segmentos rural e local.
- O legado dos eventos de grandes dimensões celebrados na região nos últimos anos, nomeadamente a Guimarães 2012 – Capital Europeia da Cultura, sobretudo em termos de dinâmica cultural e de experiência no acolhimento de visitantes e turistas.
- O forte atrativo dos segmentos rural e de natureza nos mercados de proximidade.
- A proximidade de mercados com dimensão relevante, nomeadamente a Área Metropolitana do Porto e a aglomeração populacional do Baixo Minho, incluindo o Quadrilátero (Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão e Guimarães), assim como as regiões fronteiriças de Espanha.
- A possibilidade de utilização da marca Minho, como elemento aglutinador e de reconhecimento fora do território.
- A disponibilidade de programas de financiamento com fundos comunitários para alavancar projetos empresariais em áreas chave para a oferta e os serviços turísticos.
- A forte melhoria dos sistemas de gestão, comercialização e qualidade e da qualificação dos recursos humanos das unidades de alojamento e da oferta turística em geral, nos últimos anos.



4.

Recomendações

Utilizando a referida metodologia participativa adotada e com recurso a uma análise de *benchmarking*, para cada um dos agrupamentos é proposta uma matriz estratégica para a internacionalização. As várias matrizes incluem estratégias em função dos objetivos setoriais, assim como vetores de intervenção e ações específicas para a sua materialização.



Embora existam intervenções setoriais bem definidas, do diagnóstico efetuado depreende-se que existem problemas estruturais que requerem soluções transversais no domínio das produções de base territorial. Os principais problemas que transversalmente afetam todos os agrupamentos identificados são:

- O défice de dimensão e a falta de organização setorial - atomização produtiva e desaproveitamento do potencial sinérgico.
- As barreiras no acesso à procura final, para salvaguardar margens e conhecer preferências e tendências - falta de acesso direto e informado aos consumidores finais e aos intermediários relevantes.



Atendendo aos problemas estruturais identificados, no âmbito do projeto é proposta a criação e respetivo funcionamento de dois instrumentos transversais: um **Consórcio de Exportação** e um **Centro de Serviços Partilhados**.

O Consórcio de Exportação para as produções de base territorial do Ave

Um consórcio de exportação é uma entidade independente, participada por um conjunto de empresas ou entidades, cuja intervenção se restringe às atividades de internacionalização, em geral, e de exportação, em particular. As empresas associadas conservam a sua personalidade jurídica e mantêm a sua independência operacional e de gestão.

As empresas que constituem um consórcio de exportação têm como finalidade atingir sinergias e aumentar a sua competitividade, bem como reduzir os riscos e os custos da internacionalização.

A constituição de um consórcio pode ser promovida por empresas que pretendem aceder e crescer aos/nos mercados internacionais, mas também pode ser de iniciativa pública.

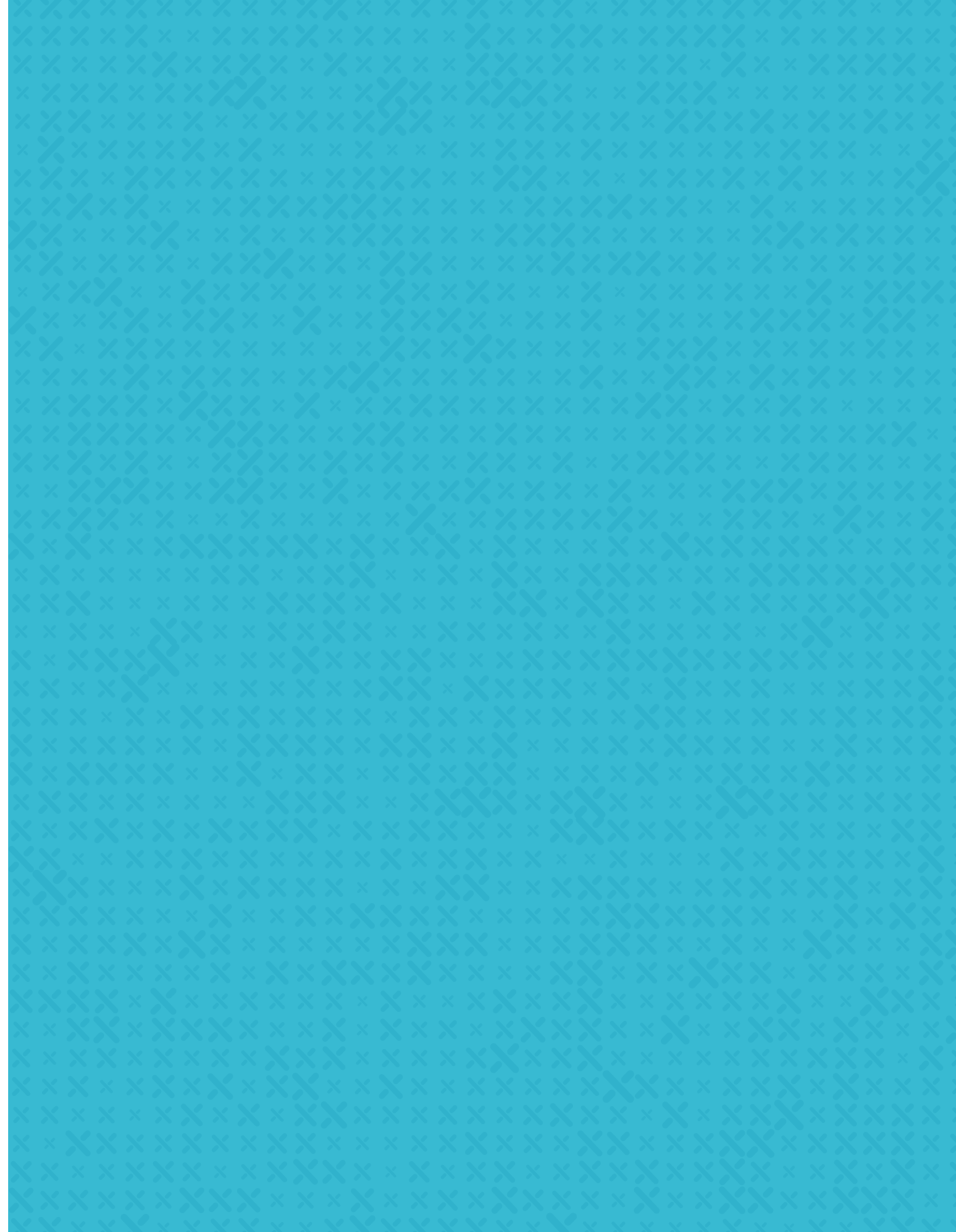
Em geral, os consórcios de exportação surgem com a finalidade de concentrar oferta atomizada e dispersa e realizar operações de exportação de forma contínua e organizada. A escala proporcionada pelo consórcio otimiza a gestão de recursos e capacidades e aumenta o potencial de penetração e operação em mercados internacionais. No caso dos produtores de base territorial do Ave, o Consórcio deveria concentrar-se na organização das funções de exportação em sentido lato (incluindo a logística e a armazenagem), na análise de mercados e potenciais clientes e na identificação de parceiros para a comercialização das produções nos mercados internacionais.



O Centro de Serviços Partilhados para as produções de base territorial do Ave

Um centro de serviços partilhados é uma entidade especializada em fornecer serviços altamente transacionáveis para distintas empresas ou produtores, com a finalidade de reduzir custos, consolidar funções administrativas e de apoio e obter sinergias. Este modelo organizacional contribui para a melhoria da eficiência e do controlo de processos. Permite também que cada empresa ou produtor esteja centrado no seu *core business* e nas operações de maior valor acrescentado. Desta forma, os produtores podem manter o foco nos aspetos do seu negócio que lhe conferem vantagens competitivas, enquanto uma entidade especializada se dedica ao desenvolvimento de tarefas menos relevantes do ponto de vista estratégico.

No caso do Ave, o centro de serviços partilhados deveria apoiar os produtores de base territorial, disponibilizando funções e competências nas áreas de: i) *Marketing* convencional; ii) *e-Business* (*marketing* digital, gestão de redes sociais e conteúdos digitais, *pricing*, *business analytics* e desenvolvimento de lojas virtuais multiproducto, entre outros); iii) Financiamento (identificação de oportunidades, apresentação de candidaturas e acompanhamento de projetos); e, iv) Formação e capacitação (em áreas de especialização setoriais e em domínios transversais dos negócios).



Mais informação em:

**CIM do Ave - Comunidade
Intermunicipal do Ave**
Rua Capitão Alfredo Guimarães, 1
4800-019 Guimarães
253 422 400

inave@cim-ave.pt
inave.cim-ave.pt

