

# IN.AVE X Globaliza

Internacionalização  
de Produtos e Serviços  
de Base Territorial





INternacional.AVE

# **Internacionalização de Produtos e Serviços de Base Territorial**

Guimarães, 25 de janeiro de 2019



# Índice

<b>1. Introdução</b> - O INternacional.AVE	11
<b>2. Metodologia</b>	17
<b>3. Bases conceptuais</b>	21
<b>3.1</b> Desenvolvimento, território e internacionalização de produções locais	22
<b>3.1.1.</b> Desenvolvimento e território	22
<b>3.1.2.</b> Desenvolvimento e produtos locais	23
<b>3.1.3.</b> Globalização, território e produtos locais	25
<b>3.2.</b> Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs)	26
<b>4. Produtos e serviços de base territorial na Região do Ave: diagnóstico e classificação</b>	37
<b>4.1.</b> Breve diagnóstico das produções de base territorial na Região do Ave	38
<b>4.2.</b> Clusterização das produções de base territorial na Região do Ave - Identificação de Agrupamentos	40
<b>4.3.</b> Sistematização do diagnóstico e perspectivas sobre produções de base territorial no Ave - A opinião dos produtores e stakeholders relevantes	44
<b>4.3.1.</b> Agrupamento Agroalimentar / Bio	45
<b>4.3.2.</b> Agrupamento Artesanato	52
<b>4.3.3.</b> Agrupamento Turismo / Bem-Estar	57
<b>4.4.</b> Factos estilizados em matéria de diagnóstico e perspectivas sobre produções de base territorial no Ave - A opinião dos produtores e stakeholders relevantes	61
<b>5. Diagnóstico e orientações estratégicas</b>	67
<b>5.1.</b> Agrupamento Agroalimentar / Bio	69
<b>5.1.1.</b> Matriz SWOT	69
<b>5.1.2.</b> Matriz estratégica	70
<b>5.2.</b> Agrupamento Artesanato	72
<b>5.2.1.</b> Matriz SWOT	72
<b>5.2.2.</b> Matriz estratégica	73

5.3. Agrupamento Turismo / Bem-estar	75
5.3.1. Matriz SWOT	75
5.3.2. Matriz estratégica	77
<b>6. Recomendações transversais</b>	83
6.1. A criação de Consórcios de Exportação	85
6.2. A constituição de um Centro de Serviços Partilhados	86
6.3. A associação a Marcas Territoriais pré-existent	86
<b>Anexos</b>	97

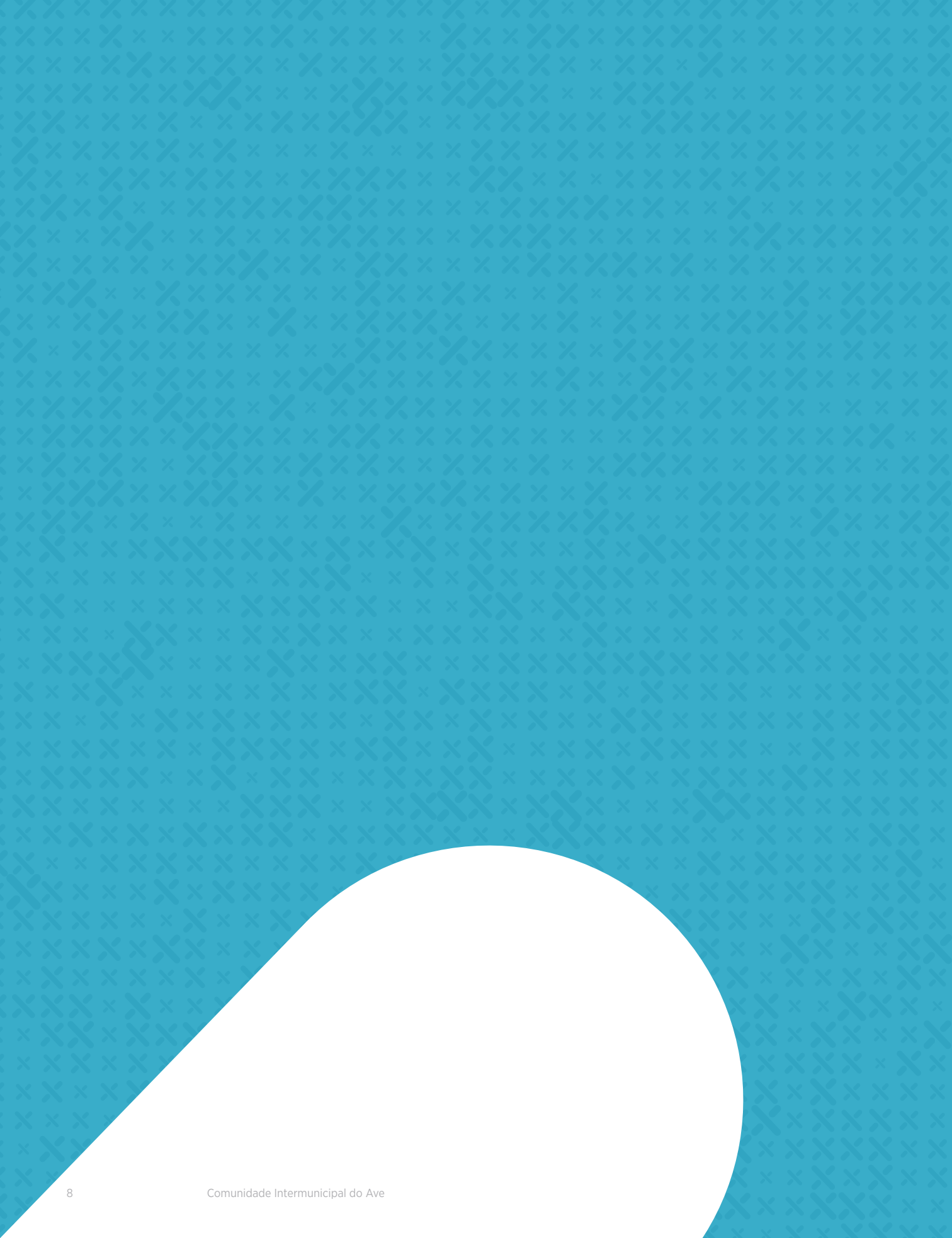
## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Motivações para a internacionalização das MPMEs	27
<b>Tabela 2</b> - Fatores que influenciam o modo de entrada nos mercados internacionais	28
<b>Tabela 3</b> - Classificação dos modos de entrada - Envolvimento e controlo	29
<b>Tabela 4</b> - Classificação dos modos de entrada - Relação	29
<b>Tabela 5</b> - Vantagens e inconvenientes da exportação	30
<b>Tabela 6</b> - Barreiras à exportação	32
<b>Tabela 7</b> - Riscos e barreiras à exportação	34
<b>Tabela 8</b> - Clusters de produtos e produtos foco	42
<b>Tabela 9</b> - Agrupamentos de produtos e serviços de base territorial na Região do Ave	43

## Índice de Boxes

<b>BOX I</b> - Os Pilares de atuação do INternacional.AVE	14
<b>BOX II</b> - Os Fundamentos dos Consórcios de Exportação	87
<b>BOX III</b> - Os Fundamentos dos Centros de Serviços Partilhados	88
<b>BOX IV</b> - Os Fundamentos das Marcas Territoriais	90







1.

# **Introdução**

## **O INternacional.AVE**

1.

## O Internacional.AVE

A promoção de produtos e serviços de base local assume hoje um papel relevante na coesão e na 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, por um lado, devem recuperar o legado territorial e restabelecer as tradições locais e, por outro, introduzir fatores de inovação, consentâneos com as exigências dos mercados atuais.

A internacionalização é uma estratégia empresarial que visa dar resposta a contextos crescentemente globalizados e aos diversos tipos de pressões que as organizações enfrentam no seu dia-a-dia. A internacionalização é um processo sistémico pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional e passa a explorar mercados no exterior. A internacionalização implica a expansão das estratégias organizacionais nos domínios da produção e da comercialização e marketing a outros países, devendo estar alinhadas com as competências e vantagens competitivas da empresa. A internacionalização permite, desta forma, a exploração das competências distintivas das empresas em novos mercados e de economias de escala e alcance.

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 organização em torno dos fatores críticos de sucesso.

O projeto INternacional.AVE tem como objetivos gerais efetuar um levantamento e estudar o potencial de internacionalização dos produtos e serviços de base local, existentes e emergentes, na Região do Ave, e apontar soluções transversais que contribuam para alavancar as atividades produtivas de base territorial<sup>1</sup>. O INternacional.AVE enquadra-se em dois dos Domínios nucleares de Especialização da RIS3 NORTE 2020, nomeadamente “Cultura, Criação e Moda” e “Sistemas Agroambientais e Alimentação”, aos quais se associa, como área transversal, o Domínio de Especialização emergente “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, nomeadamente nos territórios de menor densidade demográfica, pelo seu carácter abrangente e pelo capital de experiência técnica e de saber-fazer acumulado.

A metodologia do projeto assenta em instrumentos participativos individuais (entrevistas) e coletivos (grupos de foco sectoriais 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 Comunidade Intermunicipal do Ave. O processo de elaboração do diagnóstico e da estratégia foi sistematicamente aperfeiçoado através de ciclos periódicos de retroalimentação.

<sup>1</sup> Os pilares de atuação do projeto são apresentados na Box I.

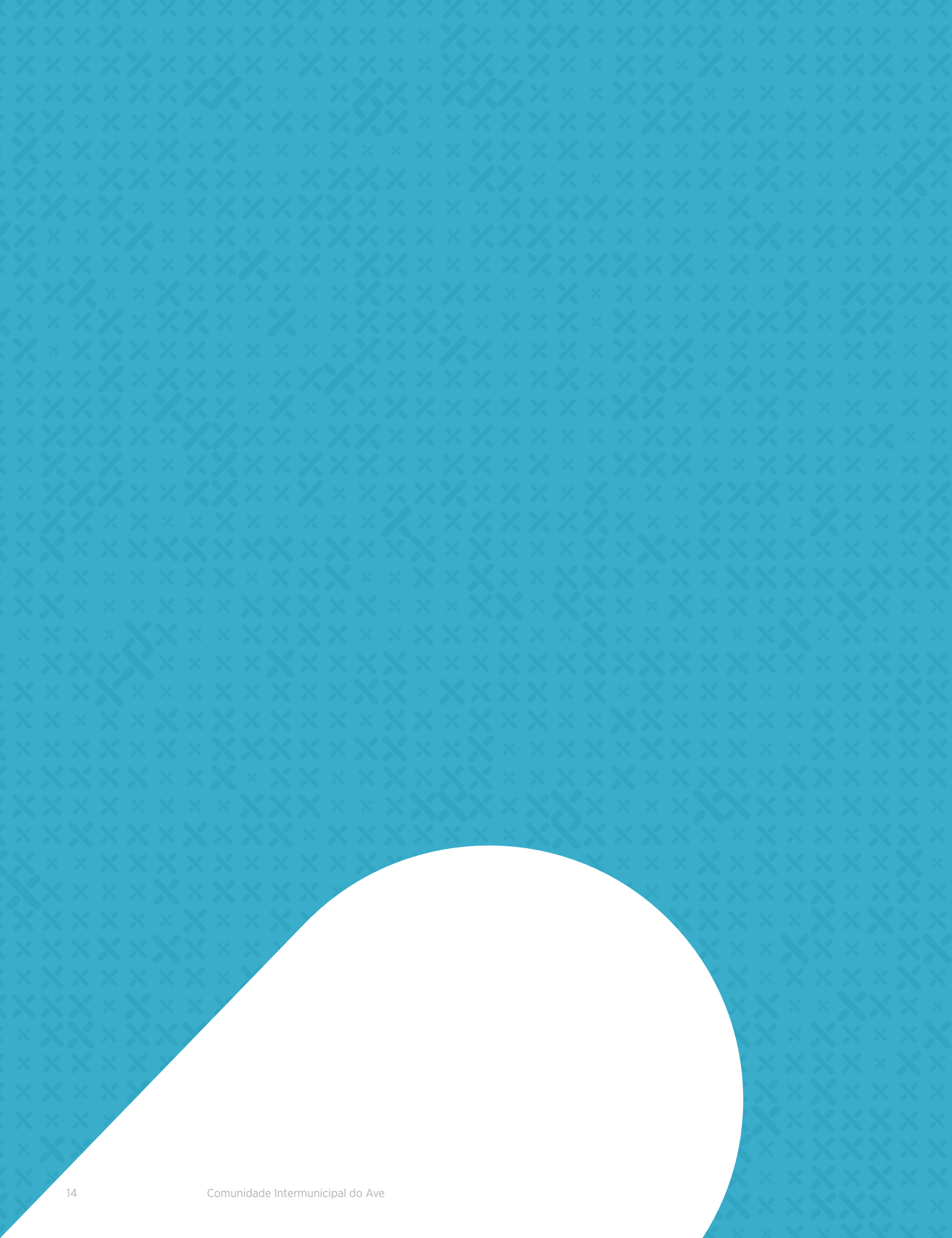
## BOX I

### Os Pilares de atuação do INternacional.AVE

- Levantamento e estudo dos recursos endógenos do território, com recurso ao envolvimento de parceiros institucionais;
- Apresentação e hierarquização dos nichos de mercado encontrados, de acordo com a sua maturação e potencial exportador;
- Definição e fomento de uma estratégia global territorial e de estratégias operativas de abordagem aos mercados, tendo por base os nichos anteriormente identificados;
- Definição de processos de suporte e encaminhamento às MPME de base local, nomeadamente através de uma rede de apoio à internacionalização na Região do Ave, que envolva os parceiros da Rede de Empreendedorismo IN.AVE, nomeadamente os parceiros com *know-how* em processos de internacionalização e com conhecimento de mercados externos;
- Disseminação de informação e promoção de candidaturas de MPME nos nichos identificados, através da futura Rede Exportadora INternacional.AVE e articulada com as Lojas de Exportação (IAPMEI/AICEP), com as Câmaras de Comércio e demais ações no domínio da internacionalização promovidas, para a generalidade dos setores económicos.

O resto de relatório organiza-se da seguinte forma. A seção dois explica brevemente a metodologia adotada. A três revê as bases conceituais das temáticas centrais do estudo. Em primeiro lugar, discute-se a interação entre desenvolvimento, território e produtos locais e entre globalização, território e produtos locais. Em segundo lugar, explicam-se os fundamentos da internacionalização de micro, pequenas e médias empresas. Na seção quatro realiza-se um breve diagnóstico das produções de base territorial, apresentam-se os principais agrupamentos identificados e sistematizam-se o diagnóstico e as perspetivas sobre as produções de base territorial, nomeadamente em matéria de internacionalização; apresentam-se também os principais factos estilizados sobre a matéria. Na secção cinco apresenta-se o diagnóstico estratégico e as recomendações estratégicas para cada um dos agrupamentos identificados. Por último, na seção seis, propõem-se três instrumentos transversais para melhorar os níveis de internacionalização das produções de base territorial no Ave. A seção inclui também elementos de fundamentação conceitual.







2.

## Metodologia

## 2.

# Metodologia

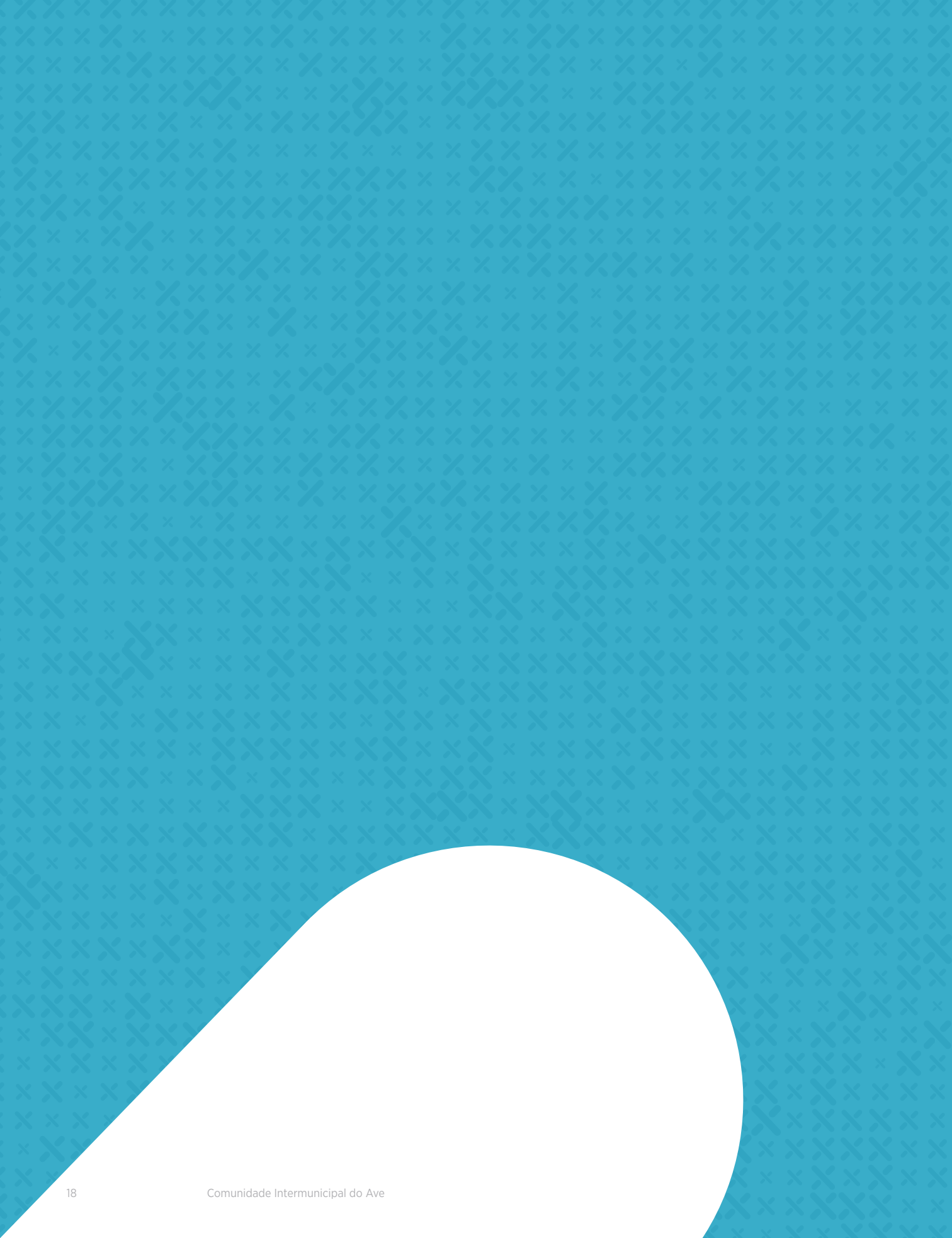
Para responder aos objetivos do projeto INternacional.AVE implementou-se uma metodologia assente essencialmente em processos participativos. A temática foi delimitada através de uma revisão de um conjunto de referências sobre desenvolvimento, desenvolvimento endógeno, produtos de base territorial e internacionalização de micro, pequenas e médias empresas. Foi utilizada informação secundária para caracterizar sinteticamente as produções locais mais relevantes no contexto regional objeto de *zoom*.

Para fins de identificação e clusterização das produções de base territorial na região foram realizadas entrevistas com técnicos dos oito municípios que integram a Comunidade Intermunicipal, diretamente ligados à dinamização dos produtos locais. Foram realizadas também consultas de validação com responsáveis de entidades empresariais locais e de agências locais de desenvolvimento.

O principal instrumento metodológico de recolha de informação foram as entrevistas semiestruturadas com produtores locais (e, em alguns casos, com *stakeholders* sectorialmente relevantes). Foi efetuado um total de trinta e uma entrevistas. A amostra de entrevistados tem caráter intencional, dado que existiam objetivos em termos de distribuição sectorial e territorial. A revisão de referências de literatura *grey* e de literatura académica serviu para construir um guião de entrevista com uma componente de enquadramento sobre marketing, distribuição e parcerias e uma outra centrada na internacionalização, onde são explorados aspetos como as motivações e os modos de entrada, as barreiras e os entraves, a experiência e as vantagens da internacionalização e os apoios à mesma. O inquérito por entrevista permitiu também identificar as questões sobre as que, em opinião dos entrevistados, deveriam incidir as políticas públicas para potenciar a internacionalização das produções de base territorial.

Os principais resultados e recomendações com origem nas entrevistas foram validados através de grupos de foco multiagente multisetoriais. Os dois grupos de foco efetuados reforçaram as conclusões das entrevistas, ao tempo que permitiram desenvolver melhor alguns aspetos vagos ou escassamente aprofundados durante as mesmas.

A combinação dos resultados validados das entrevistas com exercícios de *benchmarking* sobre outras realidades permitiu a construção de um diagnóstico estratégico para cada um dos agrupamentos. A mesma combinação de elementos, neste caso centrada sobre boas práticas, serviu para produzir um set de orientações estratégicas por agrupamento, convenientemente alicerçadas no diagnóstico estratégico efetuado, que tentam responder às demandas e necessidades identificadas pelos produtores e projeta-las em prazos não imediatos. Os resultados do exercício de planeamento foram objeto de validação e ajustamento em sessões públicas com diversos *stakeholders* de perfil técnico e político. A estratégia resultante foi completada com a emissão de recomendações de caráter transversal, centradas na criação de instrumentos de partilha de recursos, competências e valências e na potenciação de ferramentas de caráter promocional. Estas recomendações foram objeto de validação e ajustamento nos mesmos foros acima identificados.





3.

## **Bases conceptuais**

# 3.

## Bases conceptuais

### 3.1 Desenvolvimento, território e internacionalização de produções locais

#### 3.1.1. Desenvolvimento e território

É consensual a ideia de que a finalidade última do desenvolvimento é a melhoria da qualidade de vida das populações. Esta pressupõe a melhoria tanto de aspetos de índole económica, tais como o nível de rendimento, como de outros de natureza social ou imaterial, tais como o acesso a cuidados de saúde ou de desenvolvimento do capital humano. Estes aspetos, conjuntamente com a cultura e a capacidade e qualidade institucional, são fundamentais para induzir processos de desenvolvimento económico 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 presentes as particularidades dos espaços, dos seus agentes e das relações que entre eles se estabelecem. Neste contexto é cada vez mais valorizada a importância dos âmbitos locais 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: a homogeneização de padrões de produção e de consumo em massa vai acompanhada da procura de novos produtos e serviços com características específicas e de difícil reprodução. Estas características diferenciais derivam de aspetos únicos e irrepetíveis, tais como a identidade, a história e os recursos materiais e imateriais existentes no território, 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* se afiguram absolutamente fundamentais.

Na aproximação endógena ao desenvolvimento cada território deverá articular-se em função da sua própria história e das suas especificidades (perfis produtivo, socio-laboral, cultural e ambiental), bem como da sua capacidade de adaptação às exigências produtivas e aos reptos competitivos, em todo tipo de atividades, sectores e âmbitos (rural, urbano e rururbano). Desta forma, para além do suporte físico do desenvolvimento, o território passa a ser um agente de transformação social, deixando de ser apenas um espaço funcional e tornando-se também um espaço ativo, com capacidade de alavancagem. Assim, na aproximação endógena aos processos de desenvolvimento, o elemento distintivo é o protagonismo dos atores e instituições locais, os quais promovem experiências de cooperação e concertação em prol do desenvolvimento conjunto e harmonioso do território.

Em termos económicos, o objetivo último do desenvolvimento endógeno é a melhoria da competitividade territorial, entendida como a

capacidade efetiva de um território para incrementar a sua produção de forma sustentada, com base no investimento empresarial e no incremento da produtividade. Do ponto de vista da gestão, o aumento 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 globalizada.

### **3.1.2. Desenvolvimento e produtos locais**

Desde a viragem do século, na Europa, têm vindo a consolidar-se novos modelos para os espaços locais, cuja estratégia está orientada quer para a produção (de qualidade e diferenciada), quer para a manutenção da atividade em territórios rurais e rururbanos, a fim de garantir a conservação da paisagem e o seu acervo cultural. No âmbito desses modelos, os produtos locais têm vindo a consolidar-se como uma categoria de produtos, de carácter endógeno, ligados à tradição, à simplicidade, à autenticidade e à sustentabilidade, nas suas variadas aceções. A transformação do modelo produtivo desses espaços assenta na progressiva substituição de um paradigma de volume por um outro de valor.

Em simultâneo, no âmbito da reinvenção das sociedades avançadas, assiste-se a uma idealização dos contextos rurais e das periferias, num quadro de progressiva sobreposição do urbano e o rural e das periferias e as centralidades. O regresso ao local, ao tradicional, faz parte de uma espécie de idílio com o rural, que deriva de um certo olhar nostálgico sobre a modernidade. Para além do seu papel enquanto fornecedor de bens do setor

primário, os territórios rurais são vistos cada vez mais como um suporte para a criação de dinâmicas inovadoras de desenvolvimento, tirando partido da sua multifuncionalidade.

O crescente protagonismo dos produtos locais, sobretudo nos mercados de consumo, está vinculado à mudança dos padrões de consumo da sociedade pós-industrial, que, por sua vez, está justificada por motivos ecológicos, de segurança alimentar e de saúde, entre outros. Os valores subjacentes a estas motivações estão estreitamente ligados aos produtos locais, através de uma ampla gama de *labels*: tradicionais, biológicos, ecológicos, com denominação de origem, certificados, da terra, etc.

Num contexto de distanciamento entre consumidor e produção e de desconfiança em relação aos produtos sujeitos a processos de transformação intensivos, os produtos locais parecem responder melhor às preocupações e necessidades dos consumidores atuais. Este tipo de produtos incorporam uma componente relacional, que não está presente nos produtos agroindustriais e nos produtos industriais, e um maior conteúdo em natureza, que cruza com valores cada vez mais presentes, ligados a dimensões de carácter ambiental e social.

Adicionalmente, estas produções possuem intrinsecamente, pela sua essência, um aspeto muito valorizado nas sociedades pós-industriais, a singularidade. No entanto, isto não quer dizer que as produções locais estejam afastadas da realidade dos mercados. Os produtores locais tendem a adaptar as suas produções aos requerimentos técnicos do mercado e às tendências em matéria de consumo à escala global, sem perder as suas particularidades e aspetos diferenciadores, assim como a originalidade, que são os que lhes conferem um prémio em termos de valor acrescentado.

Em certa medida, as produções locais representam um regresso ao passado e um retorno às raízes, pelo que, em geral, têm uma forte componente de

nostalgia e de simbolismo. Estas representações contrastam fortemente com o imediatismo, a massificação, a homogeneização, a descaraterização e o desarraigo próprios das produções industriais.

O processo de revitalização dos produtos locais permite que o mercado se aproprie da cultura local e dos seus símbolos. Não obstante, em simultâneo, existe o risco de que os desvincule do território de origem, para transformá-los em matérias-primas de categorias de produtos que vão ao encontro das novas tendências à escala global.

A crescente procura de produtos locais evidencia a crise do modelo de quantidade e a sua progressiva substituição (pelo menos parcialmente) por um modelo de qualidade, assente na utilização de tecnologia, na recuperação de saberes tradicionais e na inovação de base territorial. Os princípios de qualidade que promovem esses modelos são absolutamente fundamentais para colocar determinados produtos em nichos distintivos do mercado internacional.

Atualmente as empresas agroindustriais têm grandes dificuldades para dar resposta a uma procura cada vez mais segmentada e diferenciada e para cobrir nichos de mercado cada vez mais seletivos e exigentes. Simultaneamente, a alteração de preferências é uma oportunidade para as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) dedicadas às produções locais e, portanto, para os territórios em que desenvolvem a sua atividade produtiva. Essas novas preferências criam novos espaços onde essas MPMEs e os pequenos produtores conseguem concorrer.

A potenciação dos produtos locais permite também a revitalização de sectores vinculados ao património cultural e as tradições locais. Neste contexto, os territórios rurais e rururbanos afiguram-se como espaços de resposta às necessidades sociais quer de consumo, quer de usufruto paisagístico, cultural e inclusivamente ambiental. Assim sendo, estes

territórios emergem, cada vez mais, como espaços propícios para alavancar produtos e serviços associados ao lazer, combinando, desta forma, atividades do sector primário com atividades do sector terciário.

### **3.1.3. Globalização, território e produtos locais**

As novas condições impostas pela globalização económica têm produzido impactos significativos nos âmbitos local e regional. Por um lado, a concorrência internacional impõe exigências crescentes aos produtores locais mas, por outro, dá origem a oportunidades nos espaços locais, com independência das suas características e condicionamentos.

Neste contexto de desafios e oportunidades, a resposta dos espaços locais tem sido diferenciada, tanto na forma como na intensidade. Em alguns casos, assiste-se à criação das condições que permitem a inserção competitiva de produtores individuais ou do tecido produtivo local como um todo no âmbito internacional. Noutros, verifica-se uma desistência das instituições e dos produtores locais, os quais, perante os impactos da globalização, assumem a sua incapacidade e renunciam a organizar-se para enfrentar os novos desafios. O desenvolvimento local emerge como uma resposta dos agentes territoriais para conter os efeitos negativos de um processo globalizador, que, em geral, desvaloriza o trabalho e a diferença e margina as produções de pequena escala e difícil integração nas cadeias de valor e distribuição globais.

Embora a globalização privilegie o capital e a homogeneização, a escala e as localizações centrais, cria espaço também para a especialização em produtos e serviços diferenciados, nomeadamente quando incorporam uma dimensão de autenticidade e permitem a personalização das preferências. São precisamente os elementos diferenciais das produções locais e a sua vinculação ao território os que permitem a sua integração em nichos com potencial nos mercados globais.

O desenvolvimento e adoção generalizada das tecnologias de informação e comunicação, que a globalização impulsionou em diversos âmbitos, são um aliado dos espaços locais, tanto em termos de promoção e comercialização de produções como em termos de marketing territorial. O aproveitamento das oportunidades oferecidas pelos mercados permite potenciar novas estratégias de produção que valorizam tanto competências locais específicas e distintivas (produtos tradicionais, artesanato ou formas de produzir e fazer) como bens e recursos comuns (património ambiental e património histórico).

O potencial interesse pelas produções de base territorial nos mercados internacionais justifica a identificação de oportunidades e a implementação de estratégias, juntamente com a criação de instrumentos que apoiem os processos de internacionalização dos produtores. O rendimento procedente da exportação poderá ser aproveitado para induzir processos de desenvolvimento a nível local e melhorar a qualidade de vida das populações.

Do ponto de vista da política pública, para o reforço da competitividade das produções locais é prioritária a procura permanente desses elementos distintivos. A criação de denominações de origem, a obtenção de certificações de qualidade, a potenciação de recursos turísticos e a construção de marcas de qualidade são aspetos fundamentais para diferenciar a oferta e garantir um prémio nos preços de comercialização.

### 3.2. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs)

Devido ao fenómeno da globalização, os mercados estão cada vez mais abertos e concorrenciais, o que implica para as empresas pressões crescentes de tipo económico, financeiro, tecnológico, ambiental e inclusivamente social. A globalização dá origem a efeitos positivos, tais como a maior integração entre economias nacionais, o aumento dos volumes de comércio e maiores níveis de crescimento e desenvolvimento. No entanto, a globalização tem também consequências negativas, tais como o aumento das desigualdades, a cronificação do desemprego e o surgimento de impactos ambientais de diversas ordens.

A internacionalização em geral, e a atividade exportadora em particular, permitem às empresas incrementar a sua competitividade através da melhoria das capacidades empresariais, da maior eficiência no uso dos recursos e da diversificação de riscos. Adicionalmente, a concorrência nos mercados internacionais capacita às empresas para melhorarem a sua posição competitiva nos mercados domésticos. Antes de iniciar o seu processo de internacionalização, as empresas devem avaliar as suas capacidades e recursos, isto é, devem verificar as suas competências, recursos financeiros, estrutura organizacional e capacidades de gestão e relacionamento, entre outras.

Das Teorias da Internacionalização empresarial existentes na literatura académica, a que melhor se adapta à internacionalização de MPMEs, com operação em sectores tradicionais, é o Modelo de Uppsala. De acordo com este modelo, o processo de internacionalização é progressivo, de maneira que as empresas normalmente avançam nos mercados internacionais de forma gradual, seguindo determinados protocolos.

No Modelo de Uppsala são identificadas, nos processos de internacionalização, quatro etapas

sequenciais: i) exportação direta; ii) exportação indireta – através de agentes; iii) Investimento Direto Estrangeiro (IDE) – estabelecimento de subsidiárias comerciais locais; e, iv) Investimento Direto Estrangeiro (IDE) – estabelecimento de subsidiárias de produção locais. Embora no processo de internacionalização de muitas empresas evidenciam-se as quatro etapas e estão todas elas bem-definidas, noutros casos o número de etapas é inferior e os seus contornos são mais difusos. A diminuição do número de etapas e a aceleração do processo está relacionado com a disponibilidade de recursos, com as condições dos mercados-alvo e com a experiência das empresas em mercados similares.

O Modelo de Uppsala baseia-se em dois pressupostos fundamentais:

1. A falta de conhecimento é o maior obstáculo nos processos de internacionalização;
2. O conhecimento para fins de internacionalização é adquirido por via da experiência da empresa num dado mercado-alvo.

No Modelo de Uppsala o processo de internacionalização é analisado com base em aspetos estáticos – conhecimento do mercado e compromisso com o mercado – e dinâmicos – atividades correntes da empresa e decisões de maior compromisso. O conhecimento de mercado pode ser de dois tipos: i) Genérico – pode ser ensinado ou transferido; e, ii) Experimental – apenas pode ser adquirido operando no mercado. O compromisso com o mercado abrange duas dimensões: i) o volume de recursos envolvidos; e, ii) o grau de compromisso. Neste Modelo os aspetos estáticos influenciam os aspetos dinâmicos e, por sua vez, estes últimos influenciam os primeiros.

A abordagem gradual aos mercados internacionais, que caracteriza à maior parte das teorias sobre internacionalização empresarial, é desafiado pelas teorizações em torno das empresas que nascem com vocação global (*born globals*). O fenómeno das *born globals* desafia completamente essa

interpretação dos processos de internacionalização. Uma *born global* é uma companhia jovem que inicia a sua atividade internacional desde muito cedo, penetrando rapidamente e mantendo operações em mercados externos. Pode ser definida também como uma empresa que desde a sua constituição tem como objetivo explorar os mercados internacionais, aproveitando uma qualquer vantagem competitiva ao seu alcance. As *born globals* são o resultado de um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e dinâmico.

De acordo com a OCDE<sup>2</sup>, as motivações para a internacionalização podem ser classificadas em internas e externas. Entre as internas destacam-se as oportunidades de crescimento e desenvolvimento empresarial, as possibilidades de crescimento dos negócios, o reforço do posicionamento do mercado e a redução da dependência do mercado doméstico, assim como a aquisição de *know-how*, o reforço da capacidade de inovação e a exploração de

competências tecnológicas e organizacionais. As motivações externas incluem o desenvolvimento das cadeias de fornecimento e escoamento e outras relacionadas com fatores domésticos, tais como a estagnação e/ou limitação do mercado interno, a reduzida procura interna ou um ambiente económico doméstico desfavorável.

Essas motivações das MPMEs para iniciar um processo de internacionalização podem ter um caráter pró-ativo ou reativo. As motivações pró-ativas relacionam-se com mudanças estratégicas da própria empresa, ou seja, derivam da sua própria vontade. As motivações reativas resultam de mudanças externas à empresa, ou seja, advém das alterações no ambiente exterior à empresa e surgem, portanto, como uma necessidade para manter-se no negócio e garantir a sua sobrevivência. A Tabela 1 resume as principais motivações para a internacionalização, classificadas nos termos supra.

**Tabela 1 - Motivações para a internacionalização das MPMEs**

Pró-ativas	Reativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos únicos</li> <li>• Vantagens tecnológicas</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Informação privada</li> <li>• Potencial aumento dos lucros</li> <li>• Benefícios fiscais</li> <li>• Compromisso da gestão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturação do mercado doméstico</li> <li>• Excesso de capacidade produtiva</li> <li>• Pressões da concorrência</li> </ul>

Na literatura académica sobre motivações para a internacionalização empresarial são apontados fatores de diversa índole:

- O aumento da quota de mercado
- A procura de sinergias que permitam reduzir custos

<sup>2</sup> OECD (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

- O aproveitamento de oportunidades em mercados pouco explorados ou com reduzidos níveis de concorrência
- O maior retorno do investimento
- A obtenção/controlo de recursos/competências únicos/escassos ou a menor custo e de forma mais confiável
- A diversificação de riscos
- A resposta às movimentações/estratégias de clientes e concorrentes
- A otimização fiscal

Este conjunto de motivações pode ser melhor organizado utilizando as seguintes categorias:

- Endógenas – crescimento do negócio, obtenção de economias de escala, exploração de competências próprias, nomeadamente no domínio tecnológico, e diversificação de riscos.
- De mercado – saturação do mercado doméstico e procura de mercados mais dinâmicos.
- Relacionais – reação à concorrência, acompanhamento de clientes e interesse de parceiros/investidores internacionais.
- De acesso a recursos – obtenção de recursos escassos ou a custos reduzidos e acesso a competências e conhecimentos necessários para desenvolver e expandir os negócios.
- De aproveitamento de incentivos – obtenção de apoios públicos (no país de origem ou destino).

A decisão de uma empresa de internacionalizar a sua atividade não é motivada por um único fator. Resulta da combinação de múltiplos fatores, que devem estar alinhados com os objetivos que a empresa pretende atingir com esse processo de internacionalização.

Quando uma empresa decide internacionalizar o seu negócio deve definir a estratégia mais adequada para aceder aos mercados externos, tendo em consideração as suas características, capacidades e recursos.

Depois de efetuar uma cuidadosa seleção e análise de mercados, as empresas devem decidir o modo de entrada em cada um dos mercados em perspetiva. Para o efeito deverão avaliar as vantagens e desvantagens dos diversos modos de entrada, bem como o grau de controlo e o nível de risco associados a cada um deles. Regra geral, os modos que oferecem maiores níveis de controlo implicam mais riscos, dado que obrigam a investimentos mais avultados e a um maior compromisso por parte da empresa.

Em geral, os diversos fatores que influenciam o modo de entrada podem ser internos à organização ou externos à mesma. A Tabela 2 resume os fatores que condicionam o modo de entrada em mercados internacionais. Os modos de entrada podem ser classificados em função do grau de envolvimento internacional e do grau de controlo das operações internacionais. A Tabela 3 apresenta os vários modos de entrada em função dessas dimensões.

**Tabela 2 – Fatores que influenciam o modo de entrada nos mercados internacionais**

<b>Fatores internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativos aos produtos da empresa – capacidade de diferenciação e intensidade tecnológica</li> <li>• Relativos ao compromisso de recursos por parte da empresa – gestão, capital, tecnologia e competências no domínio produtivo</li> </ul>
<b>Fatores externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De mercado, do país de destino</li> <li>• Do ambiente, do país de destino</li> <li>• De produção, do país de destino</li> <li>• Do país de origem</li> </ul>

**Tabela 3 – Classificação dos modos de entrada – Envolvimento e controlo**

<b>Grau de envolvimento internacional</b>	<b>Com investimento</b>	<b>INVESTIR E DELEGAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint-venture</li> <li>• Consórcio</li> </ul>	<b>INVESTIR E CONTROLAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filial integrada</li> <li>• Filial industrial</li> <li>• Filial comercial</li> <li>• Sucursal</li> </ul>
	<b>Sem investimento</b>	<b>DELEGAR SEM INVESTIR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciamento</li> <li>• Franchising</li> <li>• Contratação da produção</li> <li>• Exportação indireta</li> </ul>	<b>CONTROLAR SEM INVESTIR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação direta</li> <li>• Contrato de serviço</li> <li>• Contrato de gestão</li> </ul>
		<b>Delegando</b>	<b>Operando diretamente</b>

**Grau de controlo sobre as operações internacionais**

Os modos de entrada podem também ser classificados em função do tipo de relação que se estabelece, podendo ser transaccional, contratual ou

de investimento. Na Tabela 4 são apresentados os diversos modos de entrada associados a cada tipo de categoria relacional.

**Tabela 4 – Classificação dos modos de entrada – Relação**

<b>Exportação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direta</li> <li>• Indireta</li> </ul>
<b>Formas contratuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciamento</li> <li>• <i>Franchising</i></li> <li>• Contratos de gestão</li> <li>• Subcontratação internacional</li> <li>• Alianças estratégicas</li> </ul>
<b>Investimento direto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint-venture</i></li> <li>• <i>Sole-venture</i></li> <li>• Propriedade parcial</li> <li>• Propriedade total</li> </ul>

As empresas tendem a escolher os modos de entrada que lhes proporcionam maior controlo sobre as operações internacionais e minimizam os riscos das mesmas. As empresas devem escolher o modo ou combinação de modos de entrada que lhe proporciona/m um maior retorno, mantendo níveis de risco compatíveis com o seu perfil. Geralmente, as empresas começam a sua internacionalização pelos mercados, pelas operações e com os modos que implicam menores recursos e conhecimentos.

A medida que os seus conhecimentos se vão densificando, o perfil da internacionalização da empresa tende a complexificar-se e a assumir configurações cada vez mais sofisticadas. No caso particular das MPMEs, a exportação é o modo de entrada mais atrativo, uma vez que é o

menos exigente em termos de recursos financeiros e humanos e oferece um elevado grau de flexibilidade em diversos domínios. No entanto, apenas uma proporção reduzida de MPMEs exporta de forma continuada, sobretudo em determinados sectores.

A exportação consiste na venda de produtos e/ou serviços em mercados externos. Corresponde ao menor grau de internacionalização empresarial e implica baixos níveis de envolvimento e risco. Na exportação direta a empresa vende os seus produtos ou serviços diretamente aos seus clientes finais (podem ser outras empresas ou consumidores), enquanto na exportação indireta a empresa utiliza intermediários. As vantagens e inconvenientes da exportação constam da Tabela 5.

**Tabela 5 - Vantagens e inconvenientes da exportação**

	Vantagens	Inconvenientes
Direta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior informação sobre o mercado</li> <li>• Maior controlo sobre os canais de distribuição</li> <li>• Maior proteção da marca, patentes e outras formas de propriedade intelectual</li> <li>• Maiores margens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior dificuldade de penetração</li> <li>• Maiores custos de estrutura</li> <li>• Maior envolvimento de recursos</li> <li>• Maiores riscos</li> <li>• Maior investimento no âmbito processual e documental</li> </ul>
Indireta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior facilidade de penetração</li> <li>• Menores custos de representação</li> <li>• Reduzida perceção de risco</li> <li>• Menor envolvimento de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor controlo e menor informação sobre o mercado</li> <li>• Perda de controlo da estratégia de entrada no mercado e de desenvolvimento do negócio</li> </ul>

Segundo a OCDE, as principais barreiras nos processos de internacionalização são:

- Escassez de capital para financiar as exportações – limitações nas finanças e nas infraestruturas e recursos.
- Informação limitada para identificar/selecionar e analisar mercados – falta de conhecimento e experiência sobre mercados externos.
- Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior – dificuldade de acesso a representantes e canais de distribuição adequados nos mercados internacionais.
- Défices de capacidades de gestão, competências e conhecimentos – falta de conhecimento, competência e experiência por parte da gestão e dos quadros intermédios.

A identificação e compreensão da natureza das barreiras à exportação é o primeiro passo para informar os processos de internacionalização empresarial. Existe uma vasta literatura económica sobre as barreiras à exportação. Leonidou (2004) sistematiza as principais barreiras que dificultam as vendas das empresas nos mercados internacionais<sup>3</sup>. Estes impedimentos constam da Tabela 6.

<sup>3</sup> Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.

**Tabela 6 - Barreiras à exportação**

Barreiras à exportação			
Internas	Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade limitada de informação para analisar mercados externos</li> <li>• Dificuldade em identificar oportunidades de negócio</li> <li>• Incapacidade em contactar clientes externos</li> </ul>	
	Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escassez de recursos de gestão e de pessoal especializado para lidar com comércio internacional</li> <li>• Limitações em termos de capacidade de produção</li> <li>• Falta de recursos financeiros para investimento e funcionamento</li> </ul>	
	Marketing	Produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de desenvolvimento de novos produtos para mercados internacionais</li> <li>• Adaptação de produtos atuais para mercados internacionais, em termos de <i>design</i>/estilo</li> <li>• Cumprimento de especificações internacionais em termos de qualidade, especificações e embalagem</li> <li>• Serviços de assistência e pós-venda</li> </ul>
		Preço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de preços competitivos nos mercados internacionais</li> <li>• Oferta de preços adequados à procura externa</li> <li>• Oferta de prazos de pagamento razoáveis a clientes externos</li> </ul>
		Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexidade dos canais de distribuição internacionais</li> <li>• Acesso a canais de distribuição internacional</li> <li>• Identificação de representantes locais</li> <li>• Manutenção do controlo do canal de distribuição</li> <li>• Manutenção de níveis aceitáveis de existências em armazém nos mercados externos</li> </ul>
		Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indisponibilidade de capacidade de armazenagem</li> <li>• Custos elevados de transporte e seguros</li> </ul>
		Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação das ações de promoção ao mercado</li> </ul>
Externas	Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimentos administrativos</li> <li>• Comunicação com consumidores/clientes externos</li> <li>• Atrasos nos pagamentos</li> </ul>	
	Governo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta apoios públicos à exportação / internacionalização</li> <li>• Legislação e regulamentação desfavorável à internacionalização</li> </ul>	
	Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenças nos hábitos e atitudes dos consumidores de outros mercados</li> </ul>	
	Ambiente	Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatilidade cambial</li> <li>• Volatilidade do ciclo económico dos países destino</li> </ul>
		Político e legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade política</li> <li>• Restrições legais</li> <li>• Barreiras aduaneiras, tarifárias e não tarifárias</li> </ul>
		Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento das práticas de negociação</li> <li>• Singularidades culturais e diferenças linguísticas</li> </ul>

As barreiras internas são intrínsecas à empresa. Estão normalmente associadas à capacidade organizacional para encetar processos de exportação, a deficiências em termos funcionais e a défices de informação, nomeadamente quanto ao conhecimento dos mercados potenciais, à falta de pessoal qualificado e à escassez de recursos financeiros. No que diz respeito às barreiras no âmbito do marketing, estas subdividem-se em barreiras ligadas ao produto, ao preço, à promoção, à distribuição e à logística, sendo de destacar neste domínio as relacionadas com o risco de pagamento e o controlo dos canais de distribuição.

Existe um conjunto muito significativo de barreiras externas à exportação. As mais importantes derivam do grau de concorrência no setor no país de destino, nomeadamente da existência de barreiras à entrada de novos concorrentes – constrangimentos de natureza legal ou administrativa, tecnológica ou de escala de produção. Outras barreiras muito significativas no âmbito externo são as diferenças culturais e linguísticas, as barreiras aduaneiras, em termos de tarifas ou do foro administrativo, e ainda os riscos associados à flutuação cambial e ao ciclo económico.

As barreiras à exportação podem relacionar-se com diversos tipos de riscos. A Tabela 7 apresenta e relaciona um conjunto de barreiras à internacionalização com diferentes tipologias de riscos.

No que diz respeito às barreiras à internacionalização das MPMEs portuguesas, Pinho e Martins (2010)<sup>4</sup> identifica o desconhecimento dos mercados potenciais e a falta de recursos humanos especializados em comércio internacional como os principais aspetos que afetam negativamente a decisão de exportar. A falta de produtos ou serviços adequados e o grau de concorrência nos mercados

externos também contribuem para uma maior inibição na hora de encetar um processo exportador.

No caso de empresas que já exportam, a capacidade de controlo logístico e o fluxo físico do produto, bem como o risco de pagamento nos mercados-alvo são os principais fatores que influenciam as suas decisões de exportação.

Estes resultados estão em linha com os de outros estudos que concluem que, no que se refere à tomada de decisões em matéria de exportação, os exportadores colocam maior ênfase em aspetos operacionais enquanto as empresas não-exportadoras relevam aspetos associados ao início das vendas nos mercados exteriores.

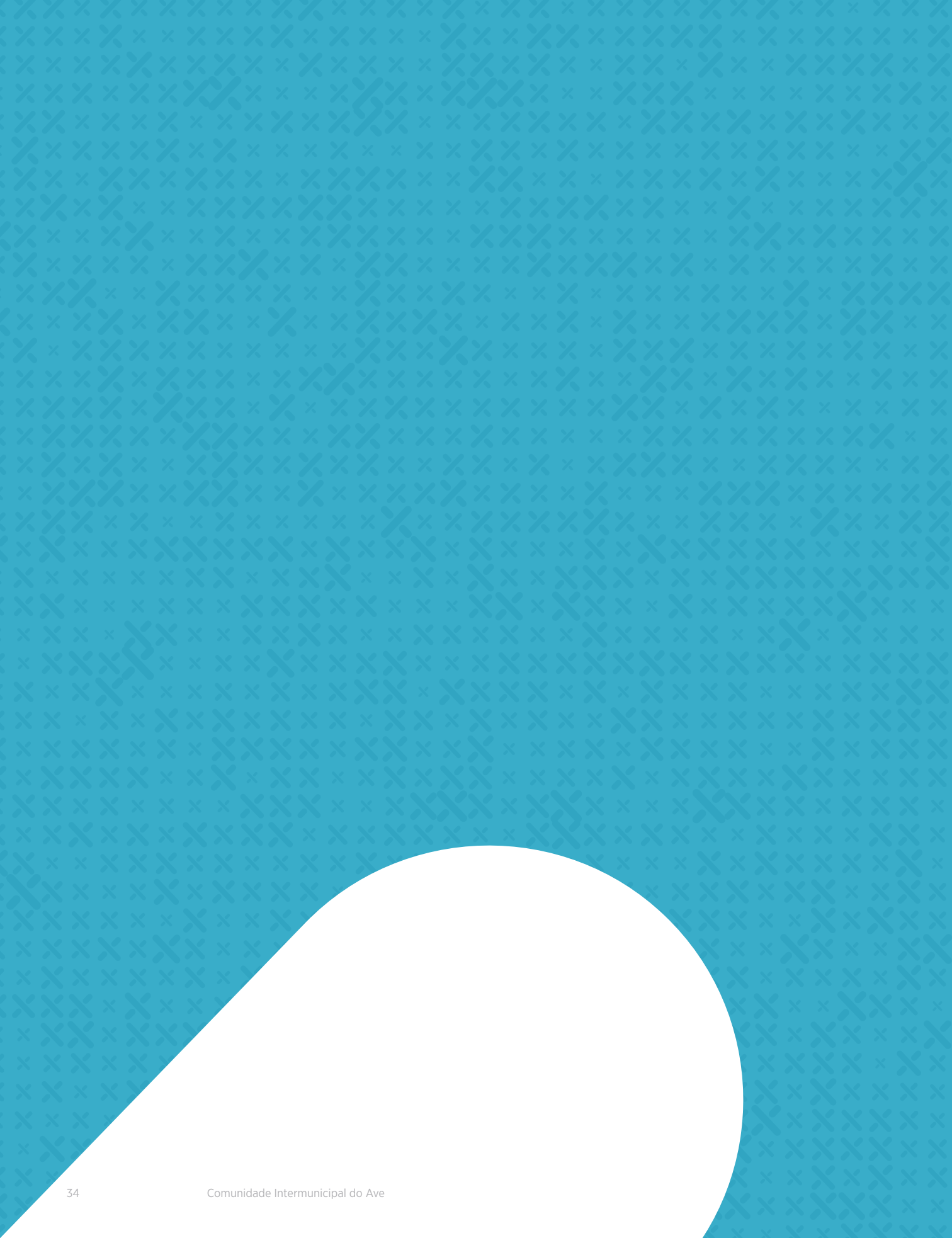
<sup>4</sup> Pinho, J. C., e Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.

**Tabela 7 – Riscos e barreias à exportação**

Tipologia de riscos	Barreiras à internacionalização
<b>Riscos de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de competitividade – dificuldades para concorrer</li><li>• Dificuldade de acesso aos clientes</li><li>• Dificuldade de acesso aos canais de distribuição</li><li>• Diferenças nas especificações dos produtos</li><li>• Falta de certificação</li><li>• Diferenças culturais e linguísticas</li><li>• Problemas logísticos</li></ul>
<b>Riscos comerciais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flutuações nas taxas de câmbio</li><li>• Falta de garantias nos meios de pagamento</li><li>• Dificuldade na obtenção de financiamento</li><li>• Atrasos e/ou estragos na expedição ou distribuição da mercadoria</li></ul>
<b>Riscos comerciais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Restrições de acesso aos mercados externos</li><li>• Controlo sobre as trocas comerciais</li><li>• Diferenças e instabilidade políticas</li></ul>









4.

## **Produtos e serviços de base territorial na Região do Ave: diagnóstico e classificação**

## 4.

# Produtos e serviços de base territorial na Região do Ave: diagnóstico e classificação

## 4.1. Breve diagnóstico das produções de base territorial na Região do Ave<sup>5</sup>

Em termos de produções de base territorial no sector primário, o território do Ave apresenta semelhanças com os restantes territórios do Minho. Juntamente com produções tradicionais: vinha, carne e fumeiro e mel, surgem novas culturas como os kiwis, os frutos vermelhos, as plantas aromáticas ou os legumes biológicos.

O vinho continua a ser a produção local mais importante no Ave. A superfície de vinha declarada no Ave aproxima-se dos 23,5 milhões de m<sup>2</sup>. Esta superfície tem vindo a aumentar desde o ano de 2012 (22,8 milhões de m<sup>2</sup>), no entanto está ainda muito longe dos perto de 33,4 milhões de m<sup>2</sup> do ano 2008. Esta redução da superfície declarada, que está em linha com a que se verificou na Região dos Vinhos Verdes, responde às mudanças estruturais no sector e revela a aposta na qualidade dos produtores e comercializadores. Atualmente, no Ave, os concelhos de Guimarães e Famalicão são os dedicam maior superfície à produção de vinho (3,7% e 3,5% do total da Região dos Vinhos Verdes), seguidos dos Cabeceiras de Basto e Mondim de Basto (2,3% cada um). Na década de 2010, a produção média anual foi de 113.400 hl, e representou em média 12,25% da produção total da Região dos Vinhos Verdes.

<sup>4</sup> Este diagnóstico concentra-se nos produtos e serviços mais relevantes para os que existe informação secundária de fontes oficiais.

A aposta nos mercados internacionais tem sido uma prioridade para os produtores de Vinho Verde. No ano de 2017 venderam-se nos mercados internacionais quase 25,9 milhões de litros, que geraram receitas de mais de 61 milhões de euros. O preço por litro atingiu os 2,36 euros. Os valores das exportações em volume e valor e o preço médio por litro foram, em 2017, os mais elevados de sempre.

No âmbito da agricultura existem produções que, nos últimos anos, têm ganho protagonismo na região do Ave, o que se traduz na dinamização de um número significativo de projetos de investimento. Em concreto, os projetos para a produção de frutos vermelhos e de kiwis representam cerca de 44% do total dos projetos de investimento diretamente dedicados a produtos locais, financiados no âmbito do Programa de Desenvolvimento Rural 2020 (PDR 2020) (103 e 39 projetos, respetivamente, de um total de 323)<sup>6</sup>. O investimento mobilizado através deste programa nesses projetos representa mais de 53% do total mobilizado na região do Ave pelo PDR 2020 (8,7 milhões de euros, nos frutos vermelhos, e 6,6 milhões no Kiwi; total 28,7 milhões)<sup>7</sup>. O município mais dinâmico no âmbito desses projetos é do Guimarães, que captou 3,05 milhões de euros para projetos de produção de frutos vermelhos e 3,57 milhões de euros para projetos de produção de kiwis. Outras culturas que têm sido fortemente apoiadas pelo PDR 2020 na região do Ave são os legumes biológicos (1,7 milhões de euros) e os cogumelos (9,5 milhões de euros)<sup>8</sup>.

Em Portugal, as produções de frutos vermelhos e de kiwis têm uma clara orientação internacional. As exportações de framboesas e amoras cresceram entre 2013 e 2017 em mais de 270%, passando de 40,6 milhões de euros para 150,9 milhões de euros. As de airelas e mirtilos cresceram quase 700%, passando de 1,3 milhões de euros para 10,3 milhões de euros. O crescimento das exportações de kiwis foi mais moderada, no entanto, no mesmo período, aumentaram em quase 8,5 milhões de euros (mais de 60%), passando de 13,6 milhões para 22 milhões. No caso dos frutos vermelhos, o aumento das exportações verificou-se num contexto de forte redução do preço médio por quilograma (aproximadamente de 30%). Contrariamente, o preço do kiwi no mercado de exportação experimentou uma variação favorável (um incremento de 20%, aproximadamente).

A caracterização do sector do artesanato é um desafio em qualquer território, devido aos altos índices de informalidade, que o situam fora das estatísticas oficiais. De acordo com CEARTE e o Registo Nacional de Artesanato, no Ave existem 76 artesãos e 55 unidades artesanais. Os municípios de Guimarães e Póvoa de Lanhoso contam com 49 artesãos (27 e 22, respetivamente). Em Guimarães um terço dos artesãos dedicam-se às artes e ofícios têxteis, enquanto na Póvoa de Lanhoso todos eles se inserem nas artes e ofícios de trabalhar o metal (fundamentalmente ourives). No que se refere

<sup>6</sup> Até junho de 2018.

<sup>7</sup> Excluindo o financiamento de máquinas e equipamentos.

<sup>8</sup> Os projetos dedicados à vinha foram financiados com 3 milhões de euros, aproximadamente, o que face à dimensão do sector acabam por ser pouco expressivos.

às unidades produtivas artesanais, das 55, 23 se localizam em Guimarães e 14 em Vila Nova de Famalicão.

No âmbito dos serviços turísticos, a posição do Ave tem vindo a reforçar-se nos últimos anos, quer do lado da oferta, quer do lado da procura. Do lado da oferta, o Ave dispõe de 106 estabelecimentos hoteleiros, a maioria em Guimarães (30) e Vieira do Minho (31)<sup>9</sup>. O número de camas na região aproxima-se das 4.000, estando à volta de metade no concelho de Guimarães. Em 2016, o número de hóspedes na região foi ligeiramente inferior aos 220.000 e número de dormidas foi de cerca de 280.000. O concelho de Guimarães concentrou 71,4% dos hóspedes e 67,8% das dormidas. O seguinte concelho em ordem importância, a muita distância, foi o de Vieira do Minho, com 6,6% dos hóspedes e 8,6% das dormidas. A percentagem de hóspedes estrangeiros no Ave foi de 39,2% (47,1% em Guimarães), 8,5 pontos percentuais menos que na região Norte (47,7%), e quase 20 pontos menos que o todo nacional (57,1%).

A taxa de ocupação no Ave situou-se nos 29% e a receita média por hóspede e por dormida em 75,29 e 43,57 euros, respetivamente. Todos estes indicadores são menos favoráveis que na região Norte (39,4% de ocupação, 92,68 euros de receita por hóspede e 50,56 euros de receita por dormida). A taxa de ocupação mais elevada da região do Ave regista-se em Guimarães (35,5%), enquanto que os rácios de proveitos mais elevados correspondem a Vieira do Minho (118,18 euros por hóspede e 52,42 euros por dormida).

Nos últimos anos, para além da oferta hoteleira, a oferta de alojamento tem vindo a desenvolver-se graças ao intenso crescimento do alojamento local. De acordo com os dados do Registo Nacional de Turismo, em 2018 existiam na região 442 unidades de alojamento local, a maioria em moradias (321) e

apartamentos (73). Grande parte dessas unidades concentra-se nos concelhos de Guimarães (30%) e Vieira do Minho (30%), seguidos do de Cabeceiras de Basto (12,4%). Aproximadamente 45% das unidades de alojamento local disponibilizam a sua oferta na plataforma *Airbnb*.

A oferta de alojamento completa-se na região com as unidades de turismo de habitação e de turismo no espaço rural. De acordo com os dados do Registo Nacional de Turismo, em 2018 estavam em funcionamento na região 15 unidades de turismo de habitação (14,4% da oferta da região Norte) e 19 de turismo no espaço rural (apenas 6,2% da oferta da região Norte), nomeadamente 8 na tipologia de agroturismo, 8 na de casa de campo e 3 na de hotel rural. Guimarães concentra mais de um terço das unidades de turismo de habitação e em espaço rural da região. A capacidade total destas unidades no Ave eleva-se a 458 camas, das que 168 são em unidades de turismo de habitação e as restantes 290 em unidades de turismo em espaço rural. Em termos de distribuição por concelhos, Guimarães, Póvoa de Lanhoso e Vieira do Minho possuem cada um deles um quarto da oferta de camas nesta modalidade de alojamento.

## **4.2. Clusterização das produções de base territorial na Região do Ave - Identificação de Agrupamentos**

No diagnóstico dos produtos de base territorial costumam surgir dois tipos de problemas: i) de identificação, dado que muitas das atividades artesanais são pouco conhecidas e não constam nos registos oficiais, devido ao alto grau de informalidade típico das mesmas; e, ii) de caracterização, dado que as estatísticas oficiais não apresentam um nível de desagregação suficiente ou devido à inconsistência dos dados entre fontes de informação, que utilizam metodologias de recolha, classificação

<sup>9</sup> Os dados gerais do turismo procedem das estatísticas do INE. Todos correspondentes a 2016.

e categorização diferentes, bem como *timings* não compatíveis.

Para paliar os problemas do diagnóstico, especialmente ao nível de identificação, optou-se por recolher informação primária diretamente junto de alguns *stakeholders* territoriais. Com essa finalidade foram contactados os técnicos municipais com intervenção direta em matéria de produtos e serviços locais, ao nível da organização, promoção ou apoio direto ou indireto aos produtores ou às entidades locais vinculadas a estas matérias. Esta abordagem permitiu identificar categorias de produtos de base territorial pouco expressivas em termos estatísticos, mas com alguma relevância em termos económicos e/ou com interesse em termos culturais, tradicionais ou identitários. As consultas efetuadas também permitiram a obtenção de elementos de caracterização das produções que apoiaram a tomada de decisões sobre *clusterização* (categorização de produções) e construção de agrupamentos. Na estratégia escolhida para a realização do estudo, este exercício de *clusterização* e construção de agrupamentos é um elemento basilar, dado que é a partir dos seus resultados que se constroem diagnósticos e estratégias.

A Tabela 8 apresenta os vários *clusters* de produtos e os produtos foco correspondentes. Com base nessa distribuição e na necessidade de garantir a cobertura integral da região, assegurando a presença de produtores de todos os municípios, foram selecionados um número significativo de produtores locais na região (à volta de 40), para fins de consulta. Nesse processo, as Câmaras Municipais, as Agências e Departamentos de Promoção Económica, as entidades ligadas ao desenvolvimento económico local e as associações de empresários tiveram um papel fundamental. O processo de auscultação foi encerrado com 31 entrevistas<sup>10</sup>. Na mesma Tabela 8 são identificadas com um código as entrevistas associadas a cada um dos clusters e produtos

foco, bem como o concelho ao que está associado o produtor. A informação detalhada sobre os participantes nas entrevistas está disponível nos Anexos.

<sup>10</sup> Durante o processo houve desistências, impossibilidades e adiamentos sucessivos.

**Tabela 8 – Clusters de produtos e produtos foco**

<b>Clusters de produtos</b>	<b>Produtos foco</b>	<b>Entrevistas</b>	<b>Concelhos</b>
Bebidas	Vinho, Cerveja artesanal	#5 #22 #23	Guimarães, Vizela, Mondim de Basto
Frutos / Frutas	Frutos vermelhos, Kiwi, Castanha	#20 #13 #27	Vieira do Minho, Vizela, V.N. Famalicão
Doçaria / Panificação	Bolinhol, Broa	#14 #31	Vizela, Mondim de Basto
Carne / Fumeiro	Carne barrosã, Vitela, Fumeiro	#10 #11 #17	Vieira do Minho, Fafe
Queijo / Mel	Queijo, Mel	#12 #16 #30	V.N. Famalicão, Vieira do Minho, Cabeceiras de Basto
Plantas / Cogumelos	Plantas aromáticas, Plantas <i>in vitro</i> , Cogumelos	#8 #7 #18 #29	Póvoa de Lanhoso, Fafe, V.N. Famalicão, Cabeceiras de Basto
Ourivesaria	Ourivesaria	#3 #25 #30	Póvoa de Lanhoso, Guimarães
Têxtil	Têxteis artesanais, Decoração têxtil	#1	Guimarães
Outros	Alambiques, Produtos de palha	#12 #6	Vieira do Minho e Fafe
Cosmética	Sabonetes termais, Óleos essenciais	#28 #19	V.N. Famalicão e Vizela
Turismo	Alojamento local, Animação turística	#2 #10 #9 #4 #15	Cabeceiras de Basto, Fafe, Vieira do Minho, Guimarães
Granitos	Granito amarelo	#24	Mondim de Basto

Com a finalidade de categorizar e analisar a panóplia de produtos e serviços de base local 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 e Bio;

ii) Artesanato; iii) Turismo e Bem-estar; e, iv) Outros. A definição dos agrupamentos fundamenta-se na proximidade sectorial dos *clusters* de produtos, na

homogeneidade das problemáticas e reptos futuros e nas particularidades das intervenções que se perspectivam.

**Tabela 9 - Agrupamentos de produtos e serviços de base territorial na Região do Ave**

	Cluster	Segmento	
		Tradicional	Novas tendências
Agroalimentar / Bio	Bebidas	Vinho, Licores	Cerveja artesanal
	Frutos / Cogumelos	Castanha	Frutos vermelhos, Kiwi, Cogumelos biológicos
	Queijo / Mel	Queijo, Mel	
	Carne / Fumeiro	Carne barrosã, Carne maronesa, Vitela, Fumeiro	
	Doçaria / Panificação	Bolinhol, 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	Alojamento local	Animação turística, Circuitos bicicleta, Desportos radicais e de natureza
Outros	Granitos	Granito amarelo	

A identificação dos agrupamentos é resultado da informação obtida junto dos *stakeholders* locais e, sobretudo, dos resultados das entrevistas. Cada um dos agrupamentos inclui vários *clusters*, dentro dos quais os vários produtos são classificados em dois grandes segmentos: tradicional e novas tendências.

No primeiro segmento incluem-se produtos cuja especificidade e diferenciação advém do aproveitamento de saberes e práticas ancestrais ou de condições naturais únicas do território, as quais, tornam muito difícil a sua reprodução ou imitação por agentes exteriores à região. No entanto, estes produtos não têm conseguido a sua valorização plena devido a constrangimentos de natureza diversa (institucional ou empresarial). No segmento de novas tendências constam produtos e serviços que pretendem acompanhar as novas tendências de consumo, nomeadamente em termos de procura de produtos únicos ligados à moda ou associados a estilos de vida mais saudáveis.

### **4.3. Sistematização do diagnóstico e perspetivas sobre produções de base territorial no Ave - A opinião dos produtores e *stakeholders* relevantes**

As entrevistas serviram de base para realizar um diagnóstico pormenorizado da situação dos agrupamentos de produções de base territorial da região do Ave, quer em termos gerais, quer no relativo ao domínio da internacionalização. Os *inputs* obtidos por esta via permitiram também condensar um conjunto de recomendações em matéria de internacionalização, de grande utilidade para o desenho de políticas públicas.

A seguir constam um conjunto de tabelas, para cada agrupamento, que incluem os principais comentários/resultados das entrevistas, após um ligeiro processo de filtragem. Nas tabelas está indicado a que produto/*cluster* se associam os comentários/resultados elencados. Os tópicos

que organizam os conteúdos das tabelas são: i) Marketing, Distribuição e Parcerias; ii) Experiência Internacional; iii) Barreiras à internacionalização, e, iv) Apoios e incentivos.

Para validar os principais resultados e recomendações resultantes das entrevistas foram realizados dois grupos de foco multiagente multisetoriais. Os grupos de foco confirmaram a generalidade dos *outputs* e permitiram completar alguns aspetos do diagnóstico e enriquecer as recomendações de política pública esboçadas nas entrevistas.

A avaliação dos instrumentos participativos utilizados é muito positiva. A maioria das entrevistas realizadas tiveram interesse e valor acrescentado. Em alguns casos, as entrevistas e sobretudo os entrevistados extravasaram largamente as expectativas iniciais.

### 4.3.1. Agrupamento Agroalimentar e Bio

#### A. Marketing, Distribuição e Parcerias

Tópico	Comentário	Produto foco
A.1 Estrutura interna de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de estruturas formais e de planos de marketing nos produtores individuais. A estrutura e o planeamento apenas têm alguma expressão em entidades maiores, nomeadamente em cooperativas</li> <li>• Inexistência de recursos humanos dedicados ao marketing</li> <li>• Em geral, falta de planeamento no domínio da promoção</li> </ul>	Vinho, Frutos vermelhos, Kiwi, Doçaria, Panificação, Mel, Queijo, Plantas, Cogumelos
A.2 Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociais, comunicação social local e redes informais. Feiras sectoriais</li> <li>• Feiras internacionais como instrumentos de promoção e entrada em mercados internacionais</li> <li>• Redes sociais, páginas de internet e feiras internacionais</li> <li>• Feiras locais e redes sociais</li> <li>• Redes sociais, páginas de internet, imprensa especializada, contactos pessoais/boca-a-boca e, em alguns casos, empresas de comunicação</li> <li>• Publicações técnico-científicas</li> </ul>	<p>Vinho</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi</p> <p>Doçaria, Panificação, Mel, Queijo, Fumeiro, Carne certificada</p> <p>Plantas, Cogumelos</p> <p>Plantas</p>
A.3 Preço e concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada concorrência no mercado interno</li> <li>• O preço fixado internamente, tendo em consideração as restrições do mercado. Em algumas ocasiões, sobretudo para grandes compras, há margem para a negociação</li> <li>• Preço definido pelo mercado ou de acordo com a concorrência. Em alguns casos, grande importância dos intermediários/distribuidores na determinação do preço. No caso dos frutos e da fruta é frequente que os preços estejam protocolados com o cliente - Desta forma, existe garantia de preços e de cobertura de custos para o produtor</li> </ul>	<p>Vinho</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi, Doçaria, Panificação, Mel, Queijo</p>

Tópico	Comentário	Produto foco
A.3 Preço e concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em geral, preço definido de forma estratégica no âmbito das associações de produtores/criadores e das cooperativas</li> <li>• Em alguns casos, forte influência dos distribuidores na determinação do preço</li> <li>• Preço definido em função da estrutura de custos, do nível de concorrência e da conjuntura do mercado</li> <li>• Em alguns casos, grande importância dos intermediários/ distribuidores na determinação do preço</li> </ul>	<p>Fumeiro, Carne certificada</p> <p>Plantas, Cogumelos</p>
A.4 Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores da região de pequena dimensão, que, em ocasiões, integram cooperativas (uvas, mel, carne)</li> <li>• Fornecedores nacionais e internacionais, nomeadamente americanos</li> <li>• Fornecedores regionais e nacionais de produtos auxiliares para a produção e/ou distribuição (nomeadamente embalagens)</li> </ul>	<p>Vinho, Mel, Fumeiro, Carne certificada</p> <p>Plantas</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi, Cogumelos, Mel</p>
A.5 Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de marcas próprias</li> <li>• Logística a cargo da empresa no mercado interno e do cliente no mercado externo</li> <li>• Existência de marcas próprias para o mercado nacional e de marcas do distribuidor para mercados externos. O distribuidor define o acondicionamento do produto, o volume, o peso e a etiquetagem, entre outros aspetos</li> <li>• Grande importância dos distribuidores / intermediários. Alguns produtores vendem toda a produção a um único operador</li> <li>• Em alguns casos, venda direta no <i>retail</i></li> <li>• Dificuldades com o transporte de frio</li> <li>• Inexistência de marcas próprias. A atratividade dos produtos e o seu bom nome no mercado associa-se às especificidades do produtor, nomeadamente ao seu respeito pela tradição e a identidade locais</li> </ul>	<p>Vinho, Mel, Queijos Frutos vermelhos, Kiwi, Plantas, Cogumelos</p> <p>Doçaria, Panificação</p>

Tópico	Comentário	Produto foco
A.5 Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuição através de feiras locais e de distribuição convencional via pequenos estabelecimentos. Acordos pontuais com médias superfícies no âmbito de campanhas promocionais em contextos restritos</li> </ul>	Fumeiro, Carne certificada
A.6 Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com associações e entidades de promoção do produto (ViniPortugal e Comissão dos Vinhos Verdes). Finalidades: i) reconhecimento no mercado, e ii) promoção exterior</li> <li>Com associações sectoriais (por exemplo, no caso do mel, com Associações de Apicultores para fins de apoio técnico e de suporte ao tratamento de colmeias</li> <li>Com unidades de alojamento de turismo rural para fins de promoção e comercialização</li> <li>Com agrupamentos de produtores ou com outros produtores. Fins: i) regulação do mercado (em determinadas conjunturas), ii) aumento da escala, iii) abordagem conjunta ao mercado, e iv) apoio técnico</li> <li>Com entidades públicas e privadas de diversa natureza para fins promocionais</li> <li>Possibilidade de criação de cooperativas, no entanto devido às más experiências do passado, existe uma clara preferência por soluções de cooperação informal</li> <li>Com entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional</li> <li>Com outros produtores, nomeadamente para vender em conjunto e dividir espaços em feiras (de maneira informal)</li> <li>Tentativa de criação de uma associação de produtores ou de uma cooperativa</li> <li>Com clientes, para a comercialização de produtos em regime de exclusividade</li> <li>Com Instituições de Ensino Superior e com Escolas Profissionais</li> <li>Com entidades públicas, centros de investigação e entidades do setor, no domínio da consultoria e a formação. Aa parcerias em I&amp;D são extremamente complexas</li> </ul>	<p>Vinho</p> <p>Mel   Queijos</p> <p>Frutos vermelhos   Kiwi Fumeiro   Carne certificada</p> <p>Plantas   Cogumelos</p>

## B. Experiência Internacional

Tópico	Comentário	Produto foco
B1. Primeira experiência internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• França e pequenos mercados regionais noutros países</li> <li>• Espanha, França, Alemanha, Holanda e Dinamarca</li> <li>• Andorra, França, Inglaterra, Alemanha</li> </ul>	<p>Vinho</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi Plantas, Cogumelos</p> <p>Mel, Queijo</p>
B2. Conhecimento e razões da escolha do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade cultural ou linguística, contactos e relacionamentos pessoais</li> <li>• Resposta ao mercado da saúde e iniciativas de emigrantes da região</li> <li>• Menores níveis de concorrência e maior potencial de crescimento do mercado</li> <li>• Oportunidade</li> <li>• Oportunidade. Em diversos casos, iniciativa de intermediários e/ou distribuidores</li> </ul>	<p>Vinho, Plantas, Cogumelos</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi Mel, Queijo</p>
B.3 Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em geral, exportação indireta através de importadores e agentes de distribuição</li> </ul>	<p>Vinho, Frutos vermelhos, Kiwi, Mel, Queijo, Plantas, Cogumelos</p>
B.4 Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alargamento do mercado (saturação e exaustão do mercado nacional)</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Melhores margens e rentabilidade (embora alguns mercados procurem produtos de preço reduzido)</li> <li>• Maior valorização do produto (alguns mercados procuram produtos de maior qualidade)</li> <li>• Redução do risco de negócio (em geral, os pagamentos das transações internacionais são efetuados de forma antecipada ou com garantias/seguros)</li> <li>• Melhorias na comunicação e imagem (apresentação do produto, embalagem rotulagem, etc.)</li> </ul>	<p>Vinho</p>

Tópico	Comentário	Produto foco
B.4 Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhorias em termos de produção, distribuição, marketing em geral</li> <li>Aumento das margens e da rentabilidade</li> <li>Reconhecimento, notoriedade e imagem de marca</li> <li>Redução de dependência do mercado nacional</li> <li>Aumento da probabilidade de escoamento das produções</li> <li>Melhoramento do produto</li> <li>Maiores margens e rentabilidade</li> <li>Garantia de pagamento (e pagamento dentro dos prazos)</li> <li>Aumento de capacidade e notoriedade</li> </ul>	<p>Frutos vermelhos, Kiwi</p> <p>Queijo</p> <p>Plantas, Cogumelos</p>

### C. Barreiras à internacionalização

Tópico	Comentário	Produto foco
C.1 Barreiras externas e internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barreiras culturais - nomeadamente no Japão.</li> <li>Barreiras alfandegárias - nomeadamente na Rússia</li> <li>Barreiras ligadas às formalidades administrativas e burocráticas - nomeadamente no Japão e o Brasil</li> <li>A interioridade e a acessibilidade, a falta de adequação da oferta de transporte de frio e, em geral, os problemas derivados da falta de escala - pequena dimensão da propriedade e deficiente organização dos produtores</li> <li>Falta de notoriedade</li> <li>As especificidades da produção do fumeiro - o seu carácter não industrial impede a sua comercialização no exterior</li> <li>Falta de escala e défice de produção</li> <li>As especificidades da produção - as limitações em termos de conservação e preservação das suas características originais, quando transportado</li> </ul>	<p>Vinho</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi, Plantas, Cogumelos</p> <p>Fumeiro, Carne certificada</p> <p>Doçaria, panificação</p>

Tópico	Comentário	Produto foco
C.2 Obstáculos ao crescimento: recursos humanos e formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pequena dimensão não permite às empresas atingir a dimensão necessária para manter estruturas competentes que permitam alavancar o seu crescimento, nomeadamente nos mercados internacionais</li> <li>• Falta de estruturas de armazenamento e transporte em frio</li> </ul>	<p>Doçaria, Panificação, Mel, Queijo, Plantas, Cogumelos, Frutos vermelhos, Kiwi</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi</p>
C.2 Obstáculos ao crescimento: recursos humanos e formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pequena dimensão não permite às empresas atingir a dimensão necessária para manter estruturas competentes que permitam alavancar o seu crescimento, nomeadamente nos mercados internacionais</li> <li>• Falta de estruturas de armazenamento e transporte em frio</li> </ul>	<p>Doçaria, Panificação, Mel, Queijo, Plantas, Cogumelos, Frutos vermelhos, Kiwi</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi</p>
C.3 Obstáculos ao crescimento: capital / financiamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• n.a.</li> </ul>	n.a.
C.4 Obstáculos relacionados com recursos locais e identidade regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A região apresenta excelentes condições (edafológicas, climatológicas e reduzidos níveis de poluição) para a produção, assim como custos de produção comparativamente baixos, no entanto as empresas deparam com problemas de acessibilidade <i>last mile</i>, com falta de rede móvel, etc.</li> </ul>	Frutos vermelhos, Kiwi, Plantas, Cogumelos, Mel

## D. Apoios e incentivos

Tópico	Comentário	Produto foco
<p>D.1 Conhecimento e acesso a incentivos no âmbito do Portugal 2020 ou outros</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe conhecimento dos programas de incentivos.</li> <li>• Em geral, recurso por via indireta, para fins de investimento (PRODER) e internacionalização (AEP)</li> <li>• Em geral, pouco conhecimento dos apoios existentes no âmbito do Portugal 2020, nomeadamente entre os produtores de menor dimensão</li> <li>• Candidaturas concentradas nos PRODER</li> <li>• Participação em iniciativas dos SIACs</li> <li>• Os apoios em forma de consultadoria e para a criação de redes são considerados de grande utilidade</li> <li>• Queixa generalizada sobre o direccionamento dos apoios (destinados produtores/empresas de maior dimensão) e os atrasos nos pagamentos por parte das Autoridades de Gestão ou as entidades intermédias</li> </ul>	<p>Vinho</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi, Mel, Queijo, Plantas, Cogumelos</p>
<p>D.2 Sugestões de apoio institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios concebidos e aplicados com inteligência. Os recursos financeiros são importantes, mas neste sector os apoios doutra natureza podem ter impactos globais mais significativos</li> <li>• Apoios destinados a aumentar o reconhecimento do sector</li> <li>• Apoios para participação em feiras</li> <li>• Criação de um agrupamento multiproduto que aglutinasse os diversos produtos de modo a garantir a representação, a promoção, a logística e a investigação</li> <li>• Promoção de cooperativas sectoriais ou multisectoriais</li> <li>• Apoios destinados a realizar investigação sobre as características nutricionais dos produtos</li> <li>• Apoios destinados à formalização de processos de certificação</li> <li>• Apoios à formação e à informação dos produtores</li> </ul>	<p>Vinho</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi, Mel, Queijo</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi, Mel, Fumeiro, Carne certificada</p> <p>Frutos vermelhos, Kiwi</p> <p>Doçaria, Panificação</p> <p>Mel, Carne certificada</p>

Tópico	Comentário	Produto foco
D.2 Sugestões de apoio institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios que promovam a criação de redes colaborativas e a definição de estratégias conjuntas, nomeadamente na área do marketing</li> <li>• Promoção de estruturas de serviços de apoio à internacionalização, em áreas como a prospeção e estudo de mercados e a promoção internacional</li> <li>• Desenvolvimento de iniciativas de apoio a apresentação de candidaturas</li> <li>• Criação de estruturas de gestão da oferta para garantir volumes e ajusta-la às necessidades e especificidades (nomeadamente em termos de preço) da procura. É indispensável completar produções para atingir escala</li> </ul>	Plantas, Cogumelos  Todos

#### 4.3.2. Agrupamento Artesanato

### A. Marketing, Distribuição e Parcerias

Tópico	Comentário	Produto foco
A.1 Estrutura interna de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em geral, ausência de estruturas formais e de recursos humanos dedicados ao marketing</li> <li>• Em geral, falta de planeamento na área do marketing</li> <li>• Algumas empresas, do sector da ourivesaria, têm recursos especificamente dedicados a esta área</li> </ul>	Ourivesaria, Artesanato têxtil e decoração, Outro artesanato
A.2 Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais convencionais, redes sociais e lojas <i>online</i> (marginal)</li> <li>• Visitas guiadas a museus e lojas e realização de <i>workshops</i></li> <li>• Ações de promoção organizadas por Associações Sectoriais</li> <li>• Demonstrações nas instalações dos clientes</li> <li>• Assente em valores identitários e na tradição e no saber-fazer</li> <li>• Feiras internacionais</li> <li>• Assente na tradição e em valores ligados à sustentabilidade e a ecologia</li> <li>• Utilização do “Made In Portugal” como elemento diferenciador</li> </ul>	Ourivesaria  Artesanato têxtil e decoração

Tópico	Comentário	Produto foco
A.2 Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feiras de artesanato e de turismo (escolha cirúrgica para chegar ao <i>target</i> certo) e casas de turismo em espaço rural</li> <li>• Assente na garantia de autenticidade – esforço por assegurar a trazabilidade das produções</li> </ul>	Outro artesanato
A.3 Preço e concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência de outras empresas do setor a nível nacional e a nível internacional (na filigrana, Colômbia e Rússia)</li> <li>• Alguma margem na definição do preço, sobretudo quando se trata de produtos diferenciados ou exclusivos</li> <li>• Quando a comercialização é efetuada através de distribuidores, o preço é definido em conjunto, mediante negociação direta</li> <li>• Em alguns casos, adaptação dos produtos às exigências dos clientes internacionais (pedras preciosas ou pérolas)</li> <li>• Forte concorrência, interna e externa, de produtos similares. Preço definido pelo mercado</li> </ul>	<p>Ourivesaria, Artesanato têxtil e decoração</p> <p>Outro artesanato (palha)</p>
A.4 Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A maioria recorre a fornecedores nacionais (Gondomar, Porto). Em alguns casos, recorrem a fornecedores externos, em produções destinadas à exportação, para cumprir com as exigências dos clientes</li> <li>• Fornecedores locais de matéria-prima. Grande importância dos métodos de produção das matérias-primas. Preservação das tradições locais e da autenticidade</li> </ul>	<p>Ourivesaria</p> <p>Outro artesanato</p>
A.5 Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em geral, ausência de marcas próprias, no entanto algumas empresas comercializam as suas produções através de marcas próprias, com algum sucesso</li> <li>• Cada vez mais, os produtores tentam evitar a distribuição via distribuidores. Aposta na distribuição direta.</li> <li>• As empresas mais consolidadas controlam todos os aspetos da distribuição B2B</li> <li>• Distribuição indireta via distribuidores e intermediários</li> </ul>	<p>Ourivesaria</p> <p>Artesanato têxtil e decoração, Outro artesanato</p>

Tópico	Comentário	Produto foco
A.6 Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Museu da Ourivesaria, escolas de design, associações de turismo e associações sectoriais (Associação de Ourivesaria e Relojoaria de Portugal) e municípios (sobretudo, para questões de certificação)</li> <li>• Parcerias entre produtores para a partilha de recursos no domínio da promoção</li> <li>• Parcerias com operadores do sector turístico, nomeadamente com estabelecimentos de alojamento, para a comercialização das produções (estratégias de consignação)</li> <li>• Turismo do Porto e Norte</li> </ul>	<p>Ourivesaria</p> <p>Outro artesanato (palha)</p>

## B. Experiência Internacional

Tópico	Comentário	Produto foco
B1. Primeira experiência internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação com pouca expressão, embora algumas empresas realizem exportações pontuais para os EUA e os países árabes do Golfo Pérsico</li> <li>• Espanha, Suécia, Grécia, EUA, Canadá, China e Japão</li> </ul>	<p>Ourivesaria</p> <p>Artesanato têxtil e decoração</p>
B2. Conhecimento e razões da escolha do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos pré-existentes e relações de confiança</li> <li>• Em alguns casos, por iniciativa de distribuidores internacionais que operam no mercado português</li> <li>• Capacidade de compra e proximidade cultural em termos de gostos e valorização das joias artesanais de ouro</li> <li>• Poder de compra, gostos e preferências</li> </ul>	<p>Ourivesaria</p> <p>Artesanato têxtil e decoração</p>
B.3 Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação direta através de importadores (revendedores)</li> </ul>	<p>Ourivesaria</p> <p>Artesanato têxtil e decoração</p>



Tópico	Comentário	Produto foco
C.4 Obstáculos relacionados com recursos locais e identidade regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>n.a.</li> </ul>	n.a.

## D. Apoios e incentivos

Tópico	Comentário	Produto foco
D.1 Conhecimento e acesso a incentivos no âmbito do Portugal 2020 ou outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe conhecimento sobre os sistemas de incentivos. Intenso relacionamento com consultoras que promovem a apresentação de candidaturas. Recurso pontual em algumas áreas</li> <li>Recurso a Vales Internacionalização</li> <li>Apresentação de candidaturas de forma direta e indireta (através de associações sectoriais)</li> </ul>	<p>Ourivesaria Outro artesanato</p> <p>Artesanato têxtil e decoração</p>
D.2 Sugestões de apoio institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de promover redes de contactos, a participação em feiras e exposições locais para fins de divulgação e conhecimento</li> <li>Necessidade de intensificar a promoção para dar a conhecer o produto (nomeadamente a filigrana) e para educar ao consumidor sobre o carácter artesanal das produções</li> <li>Necessidade de apoiar a realização de estudos de mercado, em mercados internacionais para orientar o processo de internacionalização empresarial</li> <li>Urgência em concluir os processos de certificação em marcha</li> <li>Aproveitamento da alavanca da certificação para a criação de uma marca regional que abranja a produção de filigrana</li> <li>Necessidade de promover marcas regionais e de utilizar as vantagens do “<i>Made in Portugal</i>”</li> </ul>	<p>Ourivesaria</p> <p>Artesanato têxtil e decoração</p>

Tópico	Comentário	Produto foco
D.2 Sugestões de apoio institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição e implementação de estratégias de valorização e reposicionamento das produções</li> <li>Criação de uma marca regional</li> <li>Desenvolvimento de redes de contactos</li> <li>Promoção de um núcleo de artesãos</li> <li>Aprofundamento das parcerias com as autarquias para a promoção de exposições e feiras</li> <li>Realização de ações de formação e informação destinadas a produtores</li> </ul>	Outro artesanato

#### 4.3.3. Agrupamento Turismo e Bem-Estar

### A. Marketing, Distribuição e Parcerias

Tópico	Comentário	Produto foco
A.1 Estrutura interna de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausência de plano de marketing nos produtores individuais</li> <li>Inexistência de recursos humanos dedicados ao marketing</li> </ul>	Turismo Cosmética
A.2 Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociais, plataformas de reservas (<i>Booking</i>), páginas de internet e operadores turísticos</li> <li>Em alguns casos, promoção de eventos, conjuntamente com entidades locais</li> <li>Em alguns casos, assente em valores ambientais e na ecologia</li> <li>Redes sociais e operadores turísticos. Em alguns casos recurso a <i>influencers</i> Estes operadores consideram que as feiras de Turismo não têm apenas retorno</li> <li>Redes sociais, páginas de internet e feiras locais</li> <li>Postos de turismo, feiras e hotéis</li> </ul>	Turismo (alojamento)  Turismo (animação)  Cosmética (plantas aromáticas)  Cosmética (sabonetes termais)

Tópico	Comentário	Produto foco
A.3 Preço e concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar de existirem múltiplos operadores no sector, aparentemente isto não será um problema. Existe a perceção generalizada de que há margem para explorar complementaridades e sinergias que alavanquem o crescimento do sector na região</li> <li>• Em ocasiões, as unidades de alojamento praticam preços mais elevados para os clientes internacionais</li> <li>• Existe alguma capacidade para definir o preço, devido à utilização de marcas próprias e às estratégias de diferenciação</li> </ul>	Turismo  Cosmética
A.4 Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores locais, especialmente de produtos alimentares, em muitos casos com o <i>label</i> regional e, nas unidades mais sofisticadas, de referência <i>gourmet</i></li> <li>• Fornecedores locais e nacionais</li> </ul>	Turismo  Cosmética
A.5 Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de marcas próprias</li> </ul>	Turismo, Cosmética
A.6 Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com empresas do setor – alojamento, restauração, animação, diversão e de organização de eventos</li> <li>• Com lojas/postos de Turismo</li> <li>• Com entidades de promoção do Turismo em diversas escalas</li> <li>• Com Câmaras Municipais</li> <li>• Sem parcerias relevantes</li> </ul>	Turismo  Cosmética

## B. Experiência Internacional

Tópico	Comentário	Produto foco
B1. Primeira experiência internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No caso do alojamento, a origem dos turistas é muito diversificada: Bélgica, Holanda, França, Espanha, Inglaterra e EUA, entre outros</li> <li>• Espanha, Alemanha, Dinamarca</li> </ul>	Turismo  Cosmética

Tópico	Comentário	Produto foco
B2. Conhecimento e razões da escolha do mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embora no caso do alojamento não seja possível escolher a origem dos clientes, os turistas internacionais permitem aumentar receitas, melhorar as margens e a rentabilidade; simultaneamente, estes turistas atribuem maior valor e reconhecimento ao serviço prestado</li> </ul>	Turismo
B.3 Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embora no caso do alojamento não seja possível escolher a origem dos clientes, os turistas internacionais permitem aumentar receitas, melhorar as margens e a rentabilidade; simultaneamente, estes turistas atribuem maior valor e reconhecimento ao serviço prestado</li> </ul>	Turismo
B.3 Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataformas sectoriais e contactos com operadores</li> <li>Exportação direta através de agentes de distribuição</li> </ul>	Turismo  Cosmética (plantas aromáticas)
B.4 Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificação do risco, melhores margens e rentabilidade</li> <li>Maior reconhecimento do valor do serviço</li> <li>Melhoria do produto. Cumprimentos de prazos de pagamento</li> </ul>	Turismo  Cosmética (plantas aromáticas)

### C. Barreiras à internacionalização

Tópico	Comentário	Produto foco
C.1 Barreiras externas e internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldades de comunicação e de seleção de intermediários relevantes</li> </ul>	Turismo
C.2 Obstáculos ao crescimento: recursos humanos e formação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de formação em geral e em matéria de atração, retenção e acompanhamento clientes internacionais</li> <li>Dificuldades para atrair jovens para trabalhar no sector</li> <li>Falta de dimensão / capacidade suficiente</li> </ul>	Turismo  Cosmética

Tópico	Comentário	Produto foco
C.3 Obstáculos ao crescimento: capital / financiamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escassez de recursos financeiros em geral</li> <li>• Escassez de recursos financeiros para realizar missões ao estrangeiro e participar em feiras internacionais</li> </ul>	Turismo Cosmética
C.4 Obstáculos relacionados com recursos locais e identidade regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A região apresenta excelentes condições naturais e de acessibilidade, no entanto a mobilidade interna está limitada pelas características da rede de transportes e as especificidades e degradação da rede de estradas</li> </ul>	Turismo

## D. Apoios e incentivos

Tópico	Comentário	Produto foco
D.1 Conhecimento e acesso a incentivos no âmbito do Portugal 2020 ou outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento dos apoios, mas recurso limitado, pela complexidade das candidaturas, as restrições da elegibilidade e a exigência do acompanhamento</li> <li>• O recurso costuma ser indireto – via associações ou entidades terceiras</li> </ul>	Turismo, Cosmética
D.2 Sugestões de apoio institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de instrumentos promocionais a escala municipal e intermunicipal – possibilidade de potenciar marcas pré-existentes</li> <li>• Desenvolvimento e implementação de instrumentos de planeamento a escala municipal e supramunicipal</li> <li>• Potenciação de ferramentas de integração de ofertas complementares, dado o seu efeito multiplicador</li> <li>• Apoios com financiamento direto ou através de instrumentos financeiros</li> <li>• Reforço do apoio em termos de consultoria sobre formas de abordagem ao mercado</li> <li>• Apoios à participação em feiras</li> <li>• Apoio à criação de redes colaborativas e de organizações de produtores</li> </ul>	Turismo  Turismo, Cosmética

#### 4.4. Factos estilizados em matéria de diagnóstico e recomendações sobre produções de base territorial no Ave - A opinião dos produtores e *stakeholders* relevantes

Nesta secção enunciam-se um conjunto de aspetos e recomendações que condensam os resultados das entrevistas, tentando, sempre que possível, apresentar resultados transversais aos vários agrupamentos.

- Salvo algumas exceções, nomeadamente nas organizações de maior dimensão, inexistência de estruturas formais e de planos de marketing. Na maioria dos casos, as atividades de marketing são reativas. O marketing é responsabilidade do/s proprietário/s ou de um colaborador que desempenha tarefas noutros domínios.
- Na promoção convivem instrumentos tradicionais com instrumentos digitais, inclusivamente nos produtores de menor dimensão. Em alguns sectores, as feiras sectoriais nacionais e internacionais (vinhos, artesanato têxtil, ourivesaria) e as feiras locais (artesanato convencional) são potentes instrumentos de promoção e, inclusivamente, de comercialização. As ferramentas próprias dos mercados eletrónicos permitem aos produtores difundir informação e fazer chegar as suas mensagens aos públicos pretendidos de forma efetiva e com custos muito reduzidos. Para além das páginas de internet, existe um recurso massivo a redes sociais, especialmente ao *facebook*. Alguns produtores utilizam canais mais especializados, tais como publicações sectoriais ou científico-técnicas, para fins promocionais. Outros recorrem a instrumentos de amplificação digitais, nomeadamente a *influencers*, para transmitir informação e fazer vingar mensagens do seu *interesse*.
- No sector do turismo, os meios eletrónicos são os principais meios de promoção. Neste contexto as plataformas de reservas (ex. *Booking*) têm adquirido uma importância crucial, quer como instrumentos de visibilização e promoção, quer como instrumentos de venda e garantia de pagamento. Apesar dessas vantagens, para algumas unidades a utilização de uma única plataforma configura um monopsonio, que gera dependências e vulnerabilidades na gestão do negócio.
- Existe uma perceção generalizada sobre as vantagens (e necessidade) de utilizar valores identitários genuínos nas atividades promocionais. Obviamente esta estratégia deve estar alinhada com a aposta em produções baseadas na autenticidade, nas tradições e no saber-fazer que integram o capital territorial. Em alguns casos, outros valores utilizados para fins promocionais estão ligados à sustentabilidade e à ecologia.
- Alguns produtores consideram prioritário criar uma marca regional própria para este tipo de produções ou pelo menos adotar, de forma generalizada, e utilizar intensivamente outras com reputação, que garantam notoriedade e diferenciação, tais como o “*Made in Portugal*” no têxtil e no artesanato (embora neste caso tenha sido sugerida a utilização de “*Filigrana de Portugal*”, que é muito menos conhecida).
- Em geral o nível de concorrência é elevado. Os efeitos negativos da concorrência sobre os preços e as margens são, em certa medida, contrabalançados pelo prémio associado à utilização de marcas próprias e a qualidade diferencial das produções. A capacidade para fixar preços diminui consideravelmente quando a produção é comercializada através de distribuidores/intermediários com grande poder negocial. Essa capacidade vê-se ainda mais afetada quando as vendas se concentram, quase exclusivamente, em um único cliente, como acontece em alguns casos.

- A elevada concorrência existente no sector do alojamento e a facilidade dos clientes para efetuar comparações de preços pressiona-os à descida e afeta as margens do negócio. O recurso a plataformas de reservas também afeta a fixação de preços, no entanto o efeito é, até certo ponto, imprevisível. Em geral, os operadores do sector turístico têm predisposição para colaborar e explorar complementaridades.
- Em sectores sujeitos aos ciclos das colheitas, não existem mecanismos de atenuação do impacto das conjunturas do mercado sobre os preços. Começam a surgir iniciativas informais de produtores com vista a regular a oferta, moderando os impactos negativos sobre os preços que derivam do excesso de produto no mercado.
- Em sectores com produtos com características distintivas e volumes de produção reduzidos, os agrupamentos de produtores e as cooperativas têm estratégias de preço bem-definidas.
- As matérias-primas utilizadas nas produções locais são, quase exclusivamente, originárias do território. Existe uma preocupação por garantir a procedência das matérias-primas, a originalidade dos processos e que os produtos finais reflitam a tradição e a identidade do território. Em alguns casos, existem iniciativas avulsas para assegurar a trazabilidade das produções.
- No âmbito da distribuição convivem canais convencionais, tais como as feiras ou os pequenos estabelecimentos especializados, com canais mais sofisticados e a integração em cadeias de produção-distribuição de grande complexidade e âmbito internacional – neste momento ainda com pouca expressão. Nestes últimos, o ponto de entrada é o distribuidor/intermediário que adquire a produção local.
- Em alguns sectores é bastante frequente que os produtores comercializem as suas produções com marca própria no mercado nacional e utilizem marcas do distribuidor ou vendam a granel nos mercados internacionais. Em alguns sectores, os produtores estão a adotar estratégias de eliminação de distribuidores / intermediários e a apostar na distribuição direta, a fim de reduzir os níveis de dependência e aumentar as margens de comercialização.
- A relevância da comercialização utilizando marcas próprias não é igual em todos os agrupamentos nem em todas as tipologias de produtos, dado que, em alguns casos, a sua atratividade associa-se às características do seu produtor, nomeadamente ao seu respeito pela tradição e identidade locais.
- Em alguns sectores, nomeadamente do agrupamento Alimentar e Bio, existem dificuldades logísticas, derivadas dos entraves ao agrupamento de cargas e da falta de oferta de logística de frio. Os problemas do armazenamento em frio são também uma limitação para os produtores de menor dimensão/capacidade.
- Os produtores locais do Ave têm parcerias muito diversificadas, nomeadamente de tipo empresarial com outros produtores, fornecedores e clientes, e de tipo institucional com autarquias, com instituições de ensino, formação e investigação, e com associações e entidades do sector. Em alguns âmbitos, existem tentativas de cristalização das parcerias atuais em estruturas que permitam formalizar e potenciar a colaboração, sob a forma de cooperativas ou outro tipo de entidades colaborativas.
- Apesar de existir um reconhecimento latente da importância das estruturas colaborativas, persistem receios face a este tipo de soluções, nomeadamente pelas más experiências do passado. No Ave, os bons resultados emergem quer nas parcerias formais, quer nas informais. O entendimento geral é que o nível de auto-organização e colaboração intra e intersectorial

é insuficiente e que há uma grande margem para avançar neste domínio.

- Os principais objetivos das parcerias empresariais são: i) regular o mercado (em determinadas conjunturas); ii) aumentar a escala, obter sinergias e explorar complementaridades; iii) realizar promoção conjunta; iv) abordar conjuntamente o mercado; e, v) capacitar os produtores do ponto de vista técnico.
  - As parcerias institucionais visam: i) realizar investigação sobre produtos e processos; ii) promover iniciativas de apoio técnico e formação; iii) aumentar o reconhecimento das produções; e, iv) promover nacional e internacionalmente as produções e o território.
- Em geral, as primeiras experiências internacionais desenvolvem-se no âmbito da UE, sobretudo em Espanha (por proximidade) e em França (graças a contactos informais). As primeiras experiências noutros países derivam, geralmente, de contactos de distribuidores/intermediários ou de oportunidades decorrentes de ações promocionais presenciais (feiras) ou digitais (páginas de internet ou redes sociais).
  - Os principais mercados de atuação das empresas vinculadas às produções locais são essencialmente os da UE, no entanto, no sector dos vinhos algumas empresas exportam para mercados de outros continentes, especialmente de América e Ásia, e no sector da ourivesaria há experiências pontoais de vendas em mercados dos mesmos continentes, muito embora de expressão quase testemunhal.
  - A seleção de mercados responde a diversos fatores, que vão desde a proximidade linguística e cultural, a procura das comunidades portuguesas no exterior, os contactos e relacionamentos pessoais e as iniciativas de intermediários/importadores, a dimensões mais substantivas, tais como a capacidade de compra, o nível de
- concorrência, o potencial de crescimento ou os gostos e preferências dominantes.
- Em geral, o principal modo de entrada no mercado é a exportação indireta através de importadores e distribuidores. Regra geral, o grau de internacionalização é muito reduzido, dado que as empresas, mesmo aquelas que vendem nos mercados exteriores há vários anos, não têm presença permanente no estrangeiro e apenas se limitam a exportar.
  - Entre as vantagens genericamente apontadas pelos produtores locais estão o alargamento do mercado (em resposta à saturação e exaustão do mercado nacional), a obtenção de economias de escala, o aumento de receitas, margens e rentabilidade, o reconhecimento e valorização das produções, a diversificação do risco (de mercado e de negócio), a fiabilidade dos pagamentos e, em geral, as melhorias organizacionais ao nível de produção, distribuição e marketing.
  - Quanto às barreiras à internacionalização exteriores à empresa, os produtores apenas apontam barreiras nos mercados da UE, não obstante nos mercados extracomunitários consideram que as barreiras culturais, alfandegárias e administrativas e burocráticas condicionam fortemente as suas operações internacionais.
  - Em termos gerais, os produtores consideram que a principal barreira (interna) à internacionalização é a falta de escala das organizações e o défice de organização dos produtores, assim como a falta de notoriedade devido às deficiências em termos promocionais.
  - Os principais obstáculos ao crescimento prendem-se com o défice de dimensão e com a incapacidade para consolidar estruturas competentes que alavanquem o seu crescimento. São apontados também a falta de recursos

humanos (operacionais, artesãos, técnicos e quadros dedicados à internacionalização), financeiros e de apoio à atividade (essencialmente infraestruturas de armazenamento e logística em/de frio).

- Em geral, os produtores consideram que a região possui boas condições (edafológicas, climatológicas e reduzidos níveis de poluição) para a produção, assim como custos de produção comparativamente baixos. No entanto alguns apontam problemas de acessibilidade física e a serviços (por exemplo, determinados tipos de serviços logísticos), mobilidade interna, problemas de qualidade de serviços básicos (por exemplo de telecomunicações móveis) ou défices de infraestruturas.
- No que se refere ao conhecimento e acesso aos incentivos de programas públicos de financiamento observa-se alguma dicotomia. Em geral, os produtores de menor dimensão, apesar de ter algum conhecimento, não recorrem a este tipo de apoios. Apenas em alguns contextos procuram alguns apoios no âmbito do PRODER. Os produtores de maior dimensão recorrem aos incentivos, inclusivamente aos de apoio à internacionalização através de consultoras especializadas ou de associações sectoriais ou empresariais de amplo espectro.
- Na generalidade dos casos, nomeadamente entre os que beneficiaram deles, os apoios em forma de consultoria são considerados de grande utilidade. Os produtores entendem também que os apoios orientados para a criação de redes ou coletivos têm um excelente retorno. Em alguns agrupamentos existe o entendimento de que os apoios para participar em feiras internacionais geram valor acrescentado para as empresas.
- Entre os produtores que se interessaram pelos apoios (incluindo os que desistiram) existe uma crítica generalizada ao seu direccionamento, e

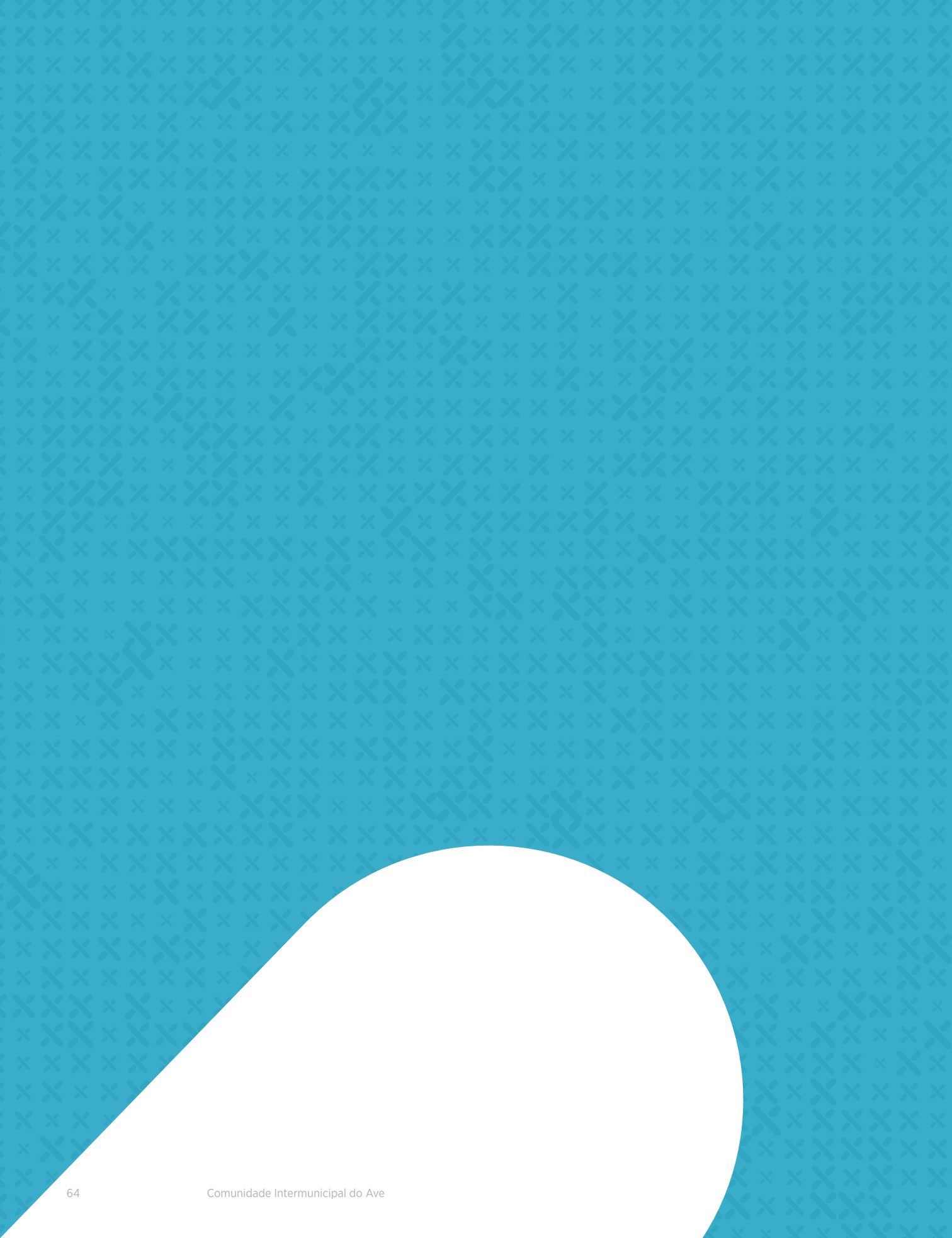
entre os que usufruíram deles à complexidade das candidaturas, às restrições da elegibilidade, à exigência do acompanhamento e à demora nos pagamentos.

- As principais sugestões dos produtores em matéria de apoio financeiro institucional são as seguintes:
  - Os apoios financeiros são importantes para o sector, mas existem outros, como por exemplo os concedidos em forma de consultoria organizacional e de internacionalização que, quando aplicados de maneira inteligente, podem ter impactos sectoriais muito significativos.
  - Os apoios à participação em feiras devem ser mantidos e inclusivamente potenciados, nomeadamente no agrupamento Alimentar e Bio e no agrupamento Artesanato.
  - Devem existir linhas específicas destinadas à promoção e visibilização das produções de base local e do território. Em alguns âmbitos a aposta deve centrar-se no desenho e implementação de estratégias que aumentem o reconhecimento e potenciem o valor das produções nos mercados internacionais.
  - Em determinadas dimensões convém que existam linhas de financiamento dedicadas: i) à capacitação de produtores; ii) à formalização de processos de certificação; e, iii) à investigação sobre produtos locais.
- As principais sugestões dos produtores em matéria de apoio institucional à organização do sector são as seguintes:
  - Promoção de estruturas de serviços de apoio à comercialização (redes de contactos) e à internacionalização, em áreas como a prospeção e estudo de mercados e a promoção internacional.
  - Desenvolvimento de iniciativas/serviços que apoiem a elaboração e apresentação de candidaturas a programas de financiamento.
  - Criação de estruturas de gestão da oferta para

garantir volumes e ajusta-la às necessidades e especificidades (nomeadamente em termos de preço) da procura.

- Potenciação de ferramentas de integração de ofertas complementares intra e intergrupamentos, dado o seu efeito multiplicador.
- Suporte à elaboração e implementação de estratégias territoriais em domínios como a organização e capacitação dos agentes territoriais, a valorização e reposicionamento de produções e a promoção e o marketing em geral.







**5.**

## **Diagnóstico e orientações estratégicas**

## 5.

# Diagnóstico e orientações estratégicas

Para gerar valor acrescentado real a partir das entrevistas torna-se necessário complexificar os resultados na componente de diagnóstico e na de recomendações, dotando-os de uma dimensão estratégica. Para tal, esses resultados devem ser interpretados à luz de *benchmarks* e de boas práticas de outros contextos territoriais e sectoriais.

Estes exercícios combinatórios permitiram construir, para cada agrupamento<sup>11</sup>, um diagnóstico estratégico, consubstanciado numa matriz SWOT, e numa matriz estratégica, que integra um conjunto de eixos estratégicos. A componente estratégica completa-se, em termos de operacionalização, com um conjunto de vetores por eixo. Ao nível de intervenção são apresentadas também um conjunto de ações para cada um dos vetores de operacionalização propostos.

Foram realizadas várias sessões públicas com diversos *stakeholders* a fim de validar e refinar os resultados preliminares do exercício de planeamento. A incorporação das contribuições e sugestões individuais e coletivas resultaram nas matrizes que se apresentam a seguir.

<sup>11</sup> Exceto o Agrupamento "Outros" (Granito), pelo seu carácter marginal neste contexto.

## 5.1. Agrupamento Agroalimentar / Bio

### 5.1.1. Matriz SWOT

#### Pontos fortes

- Existência de *know-how* local específico em determinados tipos de produções
- Em muitos casos, atividade vocacional, ligada à família e a tradições locais
- Noutros casos, atividade alternativa (segunda escolha) para empreendedores com formação, que vêm nas produções locais uma forma de geração de rendimento e realização profissional, mais sustentável, mais harmónica e associada a maior qualidade de vida
- Capacidade de produção inexplorada atendendo aos recursos e capacidades locais
- Boa imagem de determinadas produções, especialmente quando associadas a determinados tipos de variedades ou raças
- Possibilidade da utilização da marca Minho, como elemento aglutinador e de reconhecimento fora do território
- Proximidade de mercados com dimensão relevante, nomeadamente a área metropolitana do Porto e a aglomeração populacional do baixo Minho, incluindo o Quadrilátero (Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães)
- Disponibilidade de programas de financiamento com fundos comunitários para alavancar projetos empresariais em áreas chave para as produções locais.

#### Pontos fracos

- Excessiva atomização dos produtores e falta de escala das explorações
- Falta de vínculos estáveis entre produção e distribuição
- Inexistência de uma imagem de marca territorial

que distinga as produções das de outras regiões do país e doutras variedades e raças

- Défice de capital e de circulante nas empresas
- Escassez de investimento no âmbito comercial das empresas. Défice de recursos e formação e desadequação da abordagem ao mercado

#### Ameaças

- Diminuição dos preços médios dos produtos alimentares, devido às mudanças na estrutura da distribuição e ao excesso de concorrência
- Mudança dos hábitos alimentares e diminuição do consumo
- Incremento da concorrência no sector dos produtos tradicionais e dificuldade crescente dos consumidores para diferencia-los e julga-los em função dos seus elementos distintivos
- Aumento das necessidades de circulante das empresas, em resultado da alteração das práticas de pagamento da distribuição
- Crescente concentração no sector da distribuição, que contrasta com a atomização do sector produtor e que da origem a fortes assimetrias de poder negocial. A intensa concorrência entre grandes distribuidores repercute negativamente nas margens comerciais dos produtores
- Falta de canais de distribuição alternativos às grandes e médias superfícies que permitam um escoamento das produções mais sustentável, que redunde em margens mais atrativas para os produtores

#### Oportunidades

- Existência de consumidores cada vez mais informados e conscientes das escolhas no ato da compra
- Consolidação das tendências de consumo de produtos locais, ecológicos, promotores da

- sustentabilidade e protegidos por certificações e denominações de origem
- Interesse por produtos estrangeiros de qualidade em terceiros países
- Crescente sensibilidade da grande e média distribuição pelas produções locais. Interesse na sua distribuição pontualmente (por intermédio de campanhas) ou sistematicamente (quando existe oferta suficiente)
- Reconhecimento do caráter estratégico do sector alimentar e dos seus impactos positivos sobre meio rural, a ocupação do território e a paisagem, entre outros
- Existência de associações sectoriais com potencial para desenvolver instrumentos partilhados que alavanquem o negócio, nomeadamente na

dimensão de comercialização

- Incremento da atividade turística na região e intensificação dos vínculos entre turismo e gastronomia e turismo e experiências locais

### **5.1.2. Matriz estratégica**

#### **Eixos estratégicos**

- Eixo 1.** Incrementar a competitividade dos produtores e do sistema produtivo local
- Eixo 2.** Melhorar a visibilidade e potenciar a comercialização das produções
- Eixo 3.** Promover a inovação e a transferência de tecnologia
- Eixo 4.** Potenciar a informação e a formação no sector
- Eixo 5.** Alavancar financeiramente projetos viáveis

## **Operacionalização e intervenção**

**Eixo 1.** Incrementar a competitividade dos produtores e do sistema produtivo local

---

**Vetor 1.1.** Desenvolver iniciativas que promovam a eficiência no fornecimento, transformação e distribuição das produções

---

**Ação 1.1.1.** Promover acordos estáveis entre produtores e distribuidores

---

**Ação 1.1.2.** Apoiar projetos de integração das cadeias de valor (produção, transformação e comercialização)

---

**Ação 1.1.3.** Fomentar o uso de tecnologias de informação e comunicação tanto no âmbito da produção como no âmbito da comercialização

---

**Vetor 1.2.** Apoiar iniciativas de colaboração entre empresas

---

**Ação 1.2.1.** Apoiar projetos de partilha de recursos e infraestruturas

---

**Ação 1.2.2.** Incentivar projetos de abordagem conjunta aos mercados internacionais

---

**Eixo 2.** Melhorar a visibilidade e potenciar a comercialização das produções

---

**Vetor 2.1.** Disponibilizar fundamentos promocionais

---

**Ação 2.1.1.** Elaborar um Plano de Marketing para o sector

---

**Ação 2.1.2.** Desenvolver a uma marca territorial para este tipo de produtos ou potenciar marcas de base territorial pré-existentes

---

---

**Vetor 2.2.** Desenvolver e promover o mercado local e nacional

---

**Ação 2.2.1.** Promover o consumo de produtos locais no território

---

**Ação 2.2.2.** Visibilizar e promover o consumo de produtos locais em mercados de grande dimensão - Porto e Lisboa

---

**Ação 2.2.3.** Promover acordos de distribuição estáveis com grandes cadeias de distribuição nacionais e com empresas que operam no canal Horeca

---

**Ação 2.2.4.** Criar uma imagem distintiva que identifique os produtos com origem no território

---

**Vetor 3.** Desenvolver e promover o mercado internacional

---

**Ação 2.3.1.** Apoiar a criação de instrumentos de apoio à exportação, nomeadamente consórcios de exportação

---

**Ação 2.3.2.** Reforçar os recursos eletrónicos das empresas para uma melhor integração em alinhamentos e cadeias de comercialização

---

**Eixo 3.** Promover a inovação e a transferência de tecnologia

---

**Vetor 3.1.** Impulsionar iniciativas de inovação

---

**Ação 3.1.1.** Promover e apoiar a inovação de produto, processos e marketing

---

**Ação 3.1.2.** Apoiar projetos de inovação copromovidos por múltiplos agentes (empresas, entidades do sistema científico e tecnológico nacional, associações sectoriais ...)

---

**Vetor 3.2.** Apoiar a transferência de tecnologia

---

**Ação 3.2.1.** Promover contactos formais e informais entre empresas, *interfaces* sectoriais, veículos de transferência de tecnologia e centros de investigação

---

**Ação 3.2.2.** Assessorar às partes nos processos de transferência de tecnologia

---

**Eixo 4.** Potenciar a informação e a formação no sector

---

**Vetor 4.1.** Disponibilizar informação relevante para os sectores alimentares

---

**Ação 4.1.1.** Efetuar um levantamento de informação relevante para os sectores alimentares

---

**Ação 4.1.2.** Sistematizar e divulgar informação relevante para os sectores alimentares

---

**Vetor 4.2.** Proporcionar formação relevante aos trabalhadores das empresas do sector

---

**Ação 4.2.1.** Identificar necessidades de formação atual e futura

---

**Ação 4.2.2.** Disponibilizar ações de formação que vão ao encontro das necessidades identificadas

---

## Eixo 5. Alavancar financeiramente projetos viáveis

---

### Vetor 5.1. Efetuar um levantamento da procura e oferta de financiamento

---

#### Ação 5.1.1. Identificar necessidades de financiamento

---

#### Ação 5.1.2. Sistematizar e divulgar programas e linhas de financiamento público ou com apoio público

---

### Vetor 5.2. Facilitar o acesso ao financiamento

---

#### Ação 5.2.1. Promover a criação de instrumentos financeiros de apoio a empresas de relevância sectorial

---

#### Ação 5.2.2. Fomentar o desenvolvimento de instrumentos de gestão do risco para as empresas

---

## 5.2. Agrupamento Artesanato

### 5.2.1. Matriz SWOT

#### Pontos fortes

- 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, atividades vocacionais aprendidas no seio de família, onde os predecessores transferem o conhecimento e o saber-fazer aos mais novos
- Possibilidade de expandir a produção atendendo aos recursos e competências locais, embora os processos de formação no sector sejam extremamente longos – a aprendizagem assenta na experiência e nas horas de trabalho acumuladas
- Reconhecimento do artesanato como atividade cultural e patrimonial a preservar
- Boa imagem da maioria das produções artesanais, nomeadamente daquelas que têm atributos de exclusividade
- Em alguns casos, produtos com profundos traços distintivos, quer no processo quer no resultado, que facilitam a sua diferenciação face aos seus potenciais concorrentes
- 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, 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
- Disponibilidade de programas de financiamento com fundos comunitários para desenvolver aspetos-chave para os negócios dedicados às produções artesanais

#### Pontos fracos

- Elevada atomização e falta de estrutura e formação empresarial dos produtores – reduzidos volumes de negócio e elevado nível de informalidade
- Dificuldade para distribuir formalmente a maioria das produções – estruturas de comercialização extremamente frágeis
- Excessiva dependência do mercado local
- Dificuldade de acesso a outros mercados pelos défices de escala, recursos e estratégia e pela incapacidade transmitir ao consumidor final informação relevante (materiais utilizados, processo de produção ...) sobre as produções
- Inexistência de certificação das produções, inclusivamente em sectores com produções consolidadas e processualmente delimitadas, tal como a ourivesaria
- Falta de mão-de-obra qualificada devido ao défice de cursos de formação profissional na área
- Envelhecimento progressivo dos artesãos
- Falta de aproveitamento do potencial comercial do turismo

- Em alguns sectores, défices de diferenciação e escassez de pontos de venda
- Em geral, escassa utilização das novas tecnologias

### Ameaças

- Potencial desaparecimento de artes e encerramento de oficinas
- Défice de formação profissional no sector, apesar da existência de necessidades bem identificadas no SANQ
- Crescimento da economia paralela, devido à fragilidade da procura
- Enfraquecimento do sector, por questões de identidade, numa época de profundas mudanças sociais
- Intensificação das alterações nos hábitos de consumo e compra
- Perda de interesse dos produtos artesanais entre os mais jovens, especialmente de tipologias de produtos com escassa funcionalidade no imediato
- Perda de importância das feiras como canais privilegiados de distribuição de produtos artesanais
- Surgimento de eventos (feiras, exposições e festas), organizados por empresas promotoras de grande dimensão e influência, onde se comercializam produtos aparentemente artesanais, mas que não são verdadeiramente artesanais
- Em algumas áreas, intensa concorrência das importações de baixo custo

### Oportunidades

- Existência de nichos de consumidores com interesse na aquisição de produtos de artesanato

### Operacionalização e intervenção

**Eixo 1.** Melhorar a eficiência do sector do artesanato e promover a defesa do sector

---

**Vetor 1.1.** Desenvolver iniciativas que promovam a eficiência na produção e comercialização

---

**Ação 1.1.1.** Promover acordos estáveis entre produtores para partilhar recursos, ganhar escala e diversificar a oferta

---

ligados ao território e ao património cultural com fins de preservação e de acumulação de valor

- 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
- Potencial exploração de sinergias com sectores como o turismo cultural, gastronómico, rural, de natureza ou de experiência
- As possibilidades que oferecem as tecnologias de informação e comunicação 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

### 5.2.2. Matriz estratégica

#### Eixos estratégicos

**Eixo 1.** Melhorar a eficiência do sector do artesanato e promover a defesa do sector

**Eixo 2.** Impulsionar a divulgação e as vendas de produtos de artesanato

**Eixo 3.** Promover a inovação e a autenticidade no território

**Eixo 4.** Potenciar o conhecimento e a formação no sector

**Eixo 5.** Alavancar financeiramente projetos viáveis

---

**Ação 1.1.2.** Promover acordos entre produtores e comercializadores para facilitar o escoamento das produções

---

**Ação 1.1.3.** Fomentar o uso de tecnologias de informação e comunicação no âmbito da comercialização

---

**Vetor 1.2.** Promover e defender o sector do artesanato

---

**Ação 1.2.1.** Criar, promover e publicitar marcas que aglutinem o artesanato do território

---

**Ação 1.2.2.** Impulsionar os processos de certificação

---

**Ação 1.2.3.** Promover a imagem corporativa das oficinas e ateliês de artesanato

---

**Ação 1.2.4.** Criar um protocolo de ação para lutar contra a fraude na comercialização de produtos de artesanato

---

**Eixo 2.** Impulsionar a divulgação e as vendas de produtos de artesanato

---

**Vetor 2.1.** Desenvolver e promover o mercado nacional

---

**Ação 2.1.1.** Realizar estudos de mercado sobre tendências e nichos

---

**Ação 2.1.2.** Impulsionar os processos de certificação

---

**Ação 2.1.3.** Utilizar as feiras como meio de expansão comercial, outorgando certificações de qualidade das mesmas

---

**Ação 2.1.4.** Apoiar (direta e indiretamente) a participação de artesãos e empresas em feiras profissionais nacionais

---

**Ação 2.1.5.** Apoiar o desenvolvimento de páginas de internet promocionais e de páginas de suporte ao comércio eletrónico – abordagem multilíngue

---

**Ação 2.1.6.** Impulsionar iniciativas que vinculem artesanato e turismo

---

**Ação 2.1.7.** Promover acordos de distribuição estáveis com grandes cadeias de distribuição nacionais

---

**Vetor 2.2.** Desenvolver e promover o mercado internacional

---

**Ação 2.2.1.** Apoiar a criação de instrumentos de apoio à exportação, nomeadamente consórcios de exportação

---

**Ação 2.2.2.** Apoiar (direta e indiretamente) a participação de artesãos e empresas em feiras profissionais nacionais

---

**Eixo 3.** Promover a inovação e a autenticidade no território

---

**Vetor 3.1.** Impulsionar iniciativas de inovação

---

**Ação 3.1.1.** Promover e apoiar a inovação de produto, nomeadamente a que vise incorporar elementos de *design* contemporâneo nas produções, de processos e de marketing

---

**Ação 3.1.2.** Apoiar projetos de inovação promovidos por vários artesãos/empresas

---

---

**Vetor 3.2.** Desenvolver iniciativas de recuperação de tradições e do acervo material e imaterial

---

**Ação 3.2.1.** Apoiar o estudo do legado territorial por vias formais e informais

---

**Ação 3.2.2.** Realizar ações de formação para recuperar práticas e processos de cariz artesanal

---

**Eixo 4.** Potenciar o conhecimento e a formação no sector

---

**Vetor 4.1.** Atualizar a informação e melhorar a comunicação

---

**Ação 4.1.1.** Atualizar, sistematizar e disponibilizar informação sobre o sector do artesanato

---

**Ação 4.1.2.** Reforçar a comunicação intrasectorial e criar um sentimento de pertença ao sector no território

---

**Ação 4.1.3.** Reforçar a comunicação extra-sectorial e visibilizar as produções locais no seu conjunto

---

**Vetor 4.2.** Proporcionar formação relevante aos trabalhadores das empresas do sector

---

**Ação 4.2.1.** Identificar necessidades de qualificação atual e futura

---

**Ação 4.2.2.** Disponibilizar ações de formação alinhadas com as necessidades identificadas pelos agentes do sector

---

**Eixo 5.** Alavancar financeiramente projetos viáveis

---

**Vetor 5.1.** Efetuar um levantamento da procura e oferta de financiamento

---

**Ação 5.1.1.** Identificar necessidades de financiamento

---

**Ação 5.1.2.** Sistematizar e divulgar programas e linhas de financiamento público ou com apoio público (nomeadamente de modernização de instalações, de adaptação a novas normativas e de suporte às atividades de *design* de produto)

---

**Vetor 5.2.** Facilitar o acesso ao financiamento

---

**Ação 5.2.1.** Promover a criação de instrumentos financeiros de apoio a empresas de relevância sectorial

---

**Ação 5.2.2.** Fomentar o desenvolvimento de instrumentos de gestão do risco para as empresas

---

### **5.3. Agrupamento Turismo e Bem-estar**

#### **5.3.1. Matriz SWOT**

##### **Pontos fortes**

- Disponibilidade de infraestruturas, equipamentos e serviços de qualidade
- Variedade de paisagens e ecossistemas, com espaços naturais singulares de grande interesse turístico
- Disponibilidade de património construído histórico-cultural bem preservado (recuperado e reabilitado), em contextos requalificados, com interesse turístico e cultural
- Património etnográfico singular (Minhoto) potenciador do atrativo turístico
- Tradição agrícola, vitivinícola, industrial e artesanal com potencial multiplicador sobre a competitividade do sector turístico

- Oferta crescente, qualificada e diversificada de alojamento, sobretudo nos segmentos rural e de proximidade
- 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 experiência de acolhimento de visitantes e turistas
- Forte atrativo dos segmentos rural e de natureza nos mercados de proximidade
- Proximidade de mercados com dimensão relevante, nomeadamente a área metropolitana do Porto e a aglomeração populacional do baixo Minho, incluindo o Quadrilátero (Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães)
- Possibilidade da utilização da marca Minho, como elemento aglutinador e de reconhecimento fora do território
- Disponibilidade de programas de financiamento com fundos comunitários para alavancar projetos empresariais em áreas chave para as produções locais
- 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

#### **Pontos fracos**

- Escasso reconhecimento do Ave como destino turístico em Portugal e no estrangeiro, com a exceção da cidade de Guimarães
- Oferta relativamente polarizada, com preponderância de oferta e serviços na cidade de Guimarães, sobretudo nos segmentos clássicos
- Excessiva atomização da oferta e falta de iniciativas de cooperação entre empresas na partilha de recursos ou no desenho e disponibilização de produtos e serviços
- Falta de articulação entre as empresas do ecossistema turístico (lojas de artesanato e de produtos alimentares locais/gourmet, restaurantes orientados para a procura externa ...)
- Fragilidades na estruturação do sector, com défices

- de colaboração entre os âmbitos público e privado
- Escassa segmentação e orientação ao cliente e falta de integração de serviços turísticos
- Défice de serviços complementares, nomeadamente em unidades de turismo rural e de natureza
- Excessiva orientação ao turismo interno, nomeadamente no segmento rural e de natureza, e escassa internacionalização
- Estadias curtas e elevada sazonalidade, com forte concentração da procura em determinados períodos do ano
- Precariedade e instabilidade laboral, devido à escassa rentabilidade das empresas e à sazonalidade da procura
- Défices de qualificação profissional numa parte dos trabalhadores do sector, sobretudo nas áreas de atenção ao cliente e nos serviços de restauração
- Má estruturação da rede de informação turística, com falta de adequação da localização no território e com défices ao nível dos conteúdos
- Na comercialização, excessiva dependência dos *sites* agregadores de procura
- Falta de acordos de distribuição através de canais profissionais, por falta da capacidade negocial, resultante da escassa dimensão das empresas

#### **Ameaças**

- Envelhecimento demográfico e despovoamento de algumas aldeias e zonas rurais distantes ou de difícil acesso. Para o turismo rural e de natureza este fenómeno coloca problemas de falta de contexto e défice de serviços e mão-de-obra
- Mudança dos hábitos turísticos e, em determinados segmentos, dadas as possibilidades de desintegração de serviços, redução da despesa e, conseqüentemente, redução de receitas para os operadores mais qualificados
- Existência de concorrência desleal, que prejudica profundamente às empresas que cumprem com a legalidade e as regras do sector
- Dificuldade em atrair recursos humanos ao sector, devido a impossibilidade de pagar ordenados atrativos e às exigentes condições de trabalho,

- nomeadamente pelas especificidades dos horários
- Persistência de problemas de imagem, dado que, em Portugal, o Ave continua a estar associado à poluição, pela significativa presença da indústria no seu tecido produtivo e pelas más práticas ambientais do passado
  - Concorrência intermunicipal latente, que dificulta a articulação da oferta de serviços e a conceção de serviços que requeiram escalas supramunicipais
  - Impacto negativo da crise económica na conservação das infraestruturas e equipamentos turísticos, assim como no património construído
  - Acumulação de poder nas plataformas agregadoras de oferta e nos utilizadores/turistas, os quais possuem uma capacidade crescente para configurar a sua estadia e personalizar o seu pacote de serviços em função das suas preferências, graças à existência de sistemas de autogestão assentes em novas tecnologias

#### **Oportunidades**

- Bom comportamento do mercado turístico português e europeu, em termos de visitantes, pernoitas, receitas e geração de emprego.
- Forte crescimento do número de turistas estrangeiros em Portugal nos últimos cinco anos, especialmente na modalidade de short-breaks
- Boas perspetivas de crescimento do sector, atendendo à melhoria generalizada da situação económica nos mercados relevantes
- Potencial turístico por explorar, nomeadamente

#### **Operacionalização e intervenção**

**Estratégia 1.** Fortalecer as empresas e melhorar a governança do ecossistema turístico

---

**Vetor 1.1.** Fortalecer o tecido empresarial do ecossistema turístico

---

**Ação 1.1.1.** Promover a colaboração entre unidades de alojamento e plataformas de comercialização

---

**Ação 1.1.2.** Apoiar projetos de cooperação entre operadores turísticos com ofertas complementares, que reforcem a competitividade turística do destino

---

**Ação 1.1.3.** Promover o uso de tecnologias de informação e comunicação como forma de divulgação dos produtos e serviços e como meio de atração e interação com a procura

---

- nos segmentos cultural, gastronómico, rural, de natureza e de experiência
- Boas acessibilidades e crescente número de ligações do aeroporto Sá Carneiro com cidades europeias, com potencial emissor
  - Possibilidade de estabelecer acordos com territórios próximos em Portugal e na Galiza e com territórios doutros países, no âmbito de redes europeias
  - Potencial inexplorado no desenvolvimento de projetos que integrem turismo e lazer
  - Vontade política de resolver problemas de coordenação entre administrações e de articular políticas de desenvolvimento territorial, em geral, e rural, em particular

#### **5.3.2. Matriz estratégica**

##### **Eixos estratégicos**

**Eixo 1.** Fortalecer as empresas e melhorar a governança do ecossistema turístico

**Eixo 2.** Impulsionar a promoção e a comercialização dos serviços turísticos

**Eixo 3.** Melhorar o enquadramento e a qualidade e sustentabilidade turística

**Eixo 4.** Criar produtos turísticos apoiados no capital territorial

**Eixo 5.** Promover a inovação das empresas e do ecossistema turístico

**Eixo 6.** Promover a inteligência e a formação no setor

**Eixo 7.** Alavancar financeiramente projetos viáveis

---

**Ação 1.1.4.** Potenciar o desenvolvimento do comércio tradicional e das empresas de produtos de base territorial, especialmente as do sector do artesanato

---

**Vetor 1.2.** Racionalizar as estruturas de apoio e gestão das atividades turísticas no território

---

**Ação 1.2.1.** Otimizar os gabinetes de apoio ao turismo dos municípios e doutras entidades com presença no território

---

**Ação 1.2.2.** Criar um departamento de turismo na CIM do Ave com níveis de intervenção de caráter supramunicipal

---

**Eixo 2.** Impulsionar a promoção e a comercialização dos serviços turísticos

---

**Vetor 2.1.** Disponibilizar fundamentos promocionais

---

**Ação 2.1.1.** Elaborar um Plano de Marketing Turístico

---

**Ação 2.1.2.** Desenvolver uma marca territorial ou potenciar marcas de base territorial pré-existent

---

**Vetor 2.2.** Desenvolver a promoção nos segmentos de mercado convencionais

---

**Ação 2.2.1.** Desenvolver ações de promoção e marketing para viagens de fim-de-semana

---

**Ação 2.2.2.** Desenvolver ações de promoção e marketing nos segmentos de turismo cultural, gastronómico, rural, de natureza e de experiência

---

**Ação 2.2.3.** Desenvolver ações de promoção e marketing em novos nichos nos mercados de proximidade

---

**Ação 2.2.4.** Melhorar a coordenação e promoção dos eventos dos vários municípios (culturais, festivos, etnográficos, gastronómicos, desportivos ...) e impulsionar a promoção conjunta dos mesmos

---

**Vetor 2.3.** Desenvolver a promoção e a comercialização nos/atraves dos mercados eletrónicos

---

**Ação 2.3.1.** Melhorar os sistemas de promoção online e o seu posicionamento mediante a utilização de Big Data

---

**Ação 2.3.2.** Impulsionar a modernização das plataformas de promoção e comercialização eletrónica das empresas turísticas, em geral, e das de alojamento, em particular

---

**Eixo 3.** Melhorar o enquadramento e a qualidade e sustentabilidade turística

---

**Vetor 3.1.** Promover a melhoria do contexto turístico

---

**Ação 3.1.1.** Elaborar planos municipais de adequação e melhoria dos equipamentos, infraestruturas e espaços turísticos e do património de interesse turístico

---

**Ação 3.1.2.** Apoiar às entidades que gerem recursos de interesse turístico (naturais, patrimoniais, culturais ...) para que os adequem à visita turística

---

**Ação 3.1.3.** Promover a melhoria da sinalética turística de orientação, identificação e interpretação dos principais recursos turísticos

---

---

**Ação 3.1.4.** Otimizar o funcionamento dos postos e gabinetes de informação turística

---

**Ação 3.1.5.** Desenvolver iniciativas que promovam o conhecimento entre agentes do sector, que permitam a criação de vínculos e a fertilização cruzada de ideias e propostas de melhoria com impacto sobre o sector no território

---

**Vetor 3.2.** Melhorar a qualidade e a sustentabilidade turística

---

**Ação 3.2.1.** Elaborar protocolos com normas de garantia de qualidade para os operadores turísticos da região. O respeito dos protocolos permitiria às empresas obter selos de qualidade, para fins de diferenciação no mercado

---

**Ação 3.2.2.** Elaborar protocolos de boas práticas em matéria de sustentabilidade para os operadores turísticos da região. O respeito dos protocolos permitiria às empresas obter selos de sustentabilidade, para fins de diferenciação no mercado

---

**Eixo 4.** Criar produtos turísticos apoiados no capital territorial

---

**Vetor 4.1.** Conceber e desenvolver produtos turísticos de carácter endógeno

---

**Ação 4.1.1.** Impulsionar o desenvolvimento de produtos turísticos diferenciados, baseados em aspetos identitários, legados culturais e tradições, a história de Portugal, recursos próprios ou recursos que extravasam o território, tal como os Caminhos de Santiago, entre outros

---

**Ação 4.1.2.** Promover o desenvolvimento de produtos turísticos vinculados à gastronomia e ao vinho, integrando territórios próximos com características similares para garantir escala, variedade e atratividade

---

**Ação 4.1.3.** Apoiar a criação de produtos turísticos baseados em experiências, vinculadas a visitas, atividades e realização de tarefas

---

**Ação 4.1.4.** Fomentar ofertas turísticas destinadas a segmentos específicos, baseados em percursos por vias não motorizadas (trilhos, ciclovias, caminhos florestais ...) a pé, de bicicleta ou a cavalo

---

**Vetor 4.2.** Reforçar e qualificar as atividades de suporte aos produtos e serviços turísticos

---

**Ação 4.2.1.** Melhorar a qualidade da experiência turística através da incorporação de elementos de identidade territorial na prestação dos serviços

---

**Ação 4.2.2.** Apoiar a criação e desenvolvimento de atividades e eventos vinculados ao território – especialmente as relacionadas com produtos agrícolas, gastronomia, enologia e artesanato, as dedicadas à exaltação etnográfica e histórica e as centradas em dimensões como a socialização e o convívio

---

**Eixo 5.** Promover a inovação das empresas e do ecossistema turístico

---

**Vetor 5.1.** Potenciar a renovação tecnológica e a inovação das empresas turísticas

---

**Ação 5.1.1.** Impulsionar a renovação tecnológica das empresas do sector

---

---

**Ação 5.1.2.** Promover formas de inovação de produto, onde as componentes emocionais e experienciais tenham um papel preponderante

---

**Vetor 5.2.** Favorecer a inovação no ecossistema turístico

---

**Ação 5.2.1.** Melhorar o sistema de informação turística, introduzindo elementos iterativos inovadores

---

**Ação 5.2.2.** Desenvolver formas de revitalização do meio rural baseadas no turismo e noutras atividades de base territorial, que apliquem modelos de participação social inovadores

---

**Eixo 6.** Promover a *intelligence* e a formação no setor

---

**Vetor 6.1.** Melhorar a informação disponível sobre o sector turístico no território

---

**Ação 6.1.1.** Criar um observatório turístico do Ave, sediado no departamento de turismo da CIM (a criar), que disponibilize informação atualizada sobre o sector no território

---

**Ação 6.1.2.** Desenvolver instrumentos de levantamento, integração e tratamento e análise de informação (*Big Data* e *Business Intelligence*)

---

**Vetor 6.2.** Proporcionar formação relevante para os trabalhadores e empresários do sector

---

**Ação 6.2.1.** Identificar necessidades de formação atual e futura

---

**Ação 6.2.2.** Disponibilizar ações de formação que respondam às necessidades identificadas

---

**Eixo 7.** Alavancar financeiramente projetos viáveis

---

**Vetor 7.1.** Efetuar um levantamento da procura e oferta de financiamento

---

**Ação 7.1.1.** Identificar necessidades de financiamento

---

**Ação 7.1.2.** Sistematizar e divulgar programas e linhas de financiamento público ou com apoio público (incluindo os destinados à reabilitação e qualificação do edificado)

---

**Vetor 7.2.** Facilitar o acesso ao financiamento

---

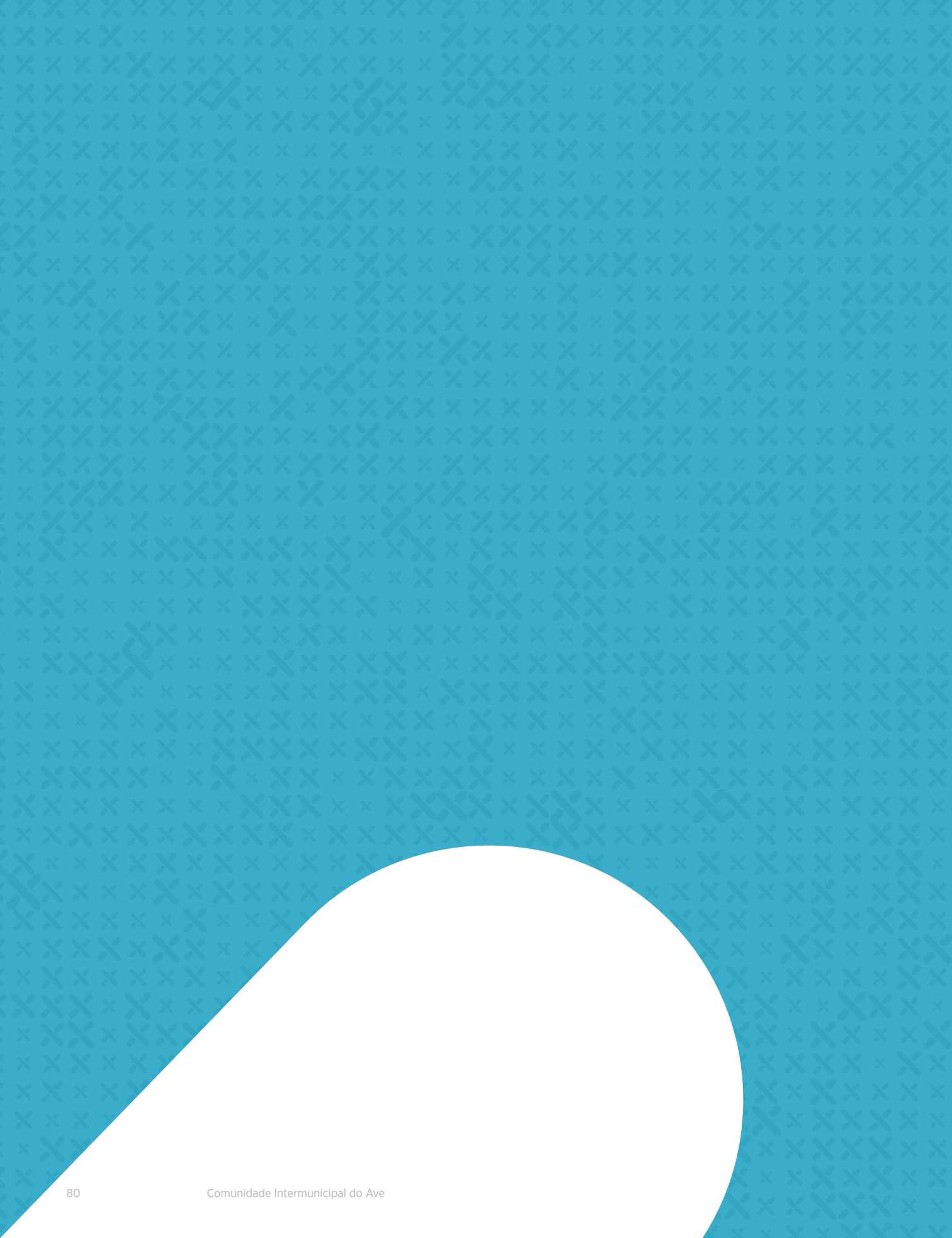
**Ação 7.2.1.** Promover a criação de instrumentos financeiros de apoio a empresas e entidades com capacidade de tração

---

**Ação 7.2.2.** Fomentar o desenvolvimento de instrumentos de gestão do risco para as empresas

---







**6.**

## **Recomendações transversais**

## 6.

# Recomendações transversais

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

- O défice de dimensão e a falta de organização sectorial – atomização produtiva e desaproveitamento de sinergias potenciais;
- 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.

O segundo problema seria muito menos grave se o primeiro for resolvido. A questão do défice de dimensão, num contexto como o Ave e em sectores como os que são objeto de estudo, não pode ser ultrapassado apenas através de crescimento orgânico. Neste caso, a criação de estruturas de colaboração e cooperação entre produtores afigura-se absolutamente fundamental. Até ao momento os avanços nesta matéria têm escassa relevância, devido à falta de cultura associativa e de cooperação empresarial existente neste território. Os fatores explicativos desta falha poderão ser, entre outros, os seguintes:

- A dispersão populacional e das atividades económicas na região do Ave, que tem dificultado o contacto entre agentes económicos ligados às produções de base territorial;
- A preponderância do individualismo entre os produtores locais, nomeadamente porque cada produtor tem uma perspetiva da produção baseada na experiência própria ou herdada e, em geral, porque são resistentes à mudança e pouco recetivos à negociação e à procura de consensos;
- A persistência de uma forte componente de informalidade no setor, dado que em muitos casos estas atividades não são a única fonte de rendimento das famílias e são vistas como um complemento de rendimento;
- O desconhecimento generalizado das vantagens que a cooperação pode ter sobre a articulação sectorial e a competitividade das empresas; e,
- A falta de incentivos destinados à promoção de iniciativas colaborativas e à criação e consolidação de instrumentos de cooperação para a partilha de recursos e infraestruturas ou para o desenvolvimento de projetos que precisem de escalas superiores.

Atendendo aos problemas estruturais identificados, no âmbito do projeto é proposta a criação de instrumentos de partilha de recursos, competências e valências e a potenciação de ferramentas de carácter promocional. No domínio dos instrumentos de partilha, propõe-se a constituição e implementação de Consórcios de Exportação e de um Centro de Serviços Partilhados. No âmbito do reforço dos instrumentos de promoção, sugere-se uma associação cada vez mais intensa das produções a marcas territoriais supra-regionais.

## 6.1. A criação de Consórcios de Exportação

Um consórcio de exportação<sup>12</sup> é uma organização independente das empresas participantes, cujo âmbito de 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 sentem a necessidade de aceder aos mercados internacionais, mas também pode ser de iniciativa pública ou para-pública.

Regra 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 local do Ave, os Consórcios deveriam 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.

<sup>12</sup> Ver Box II, a seguir.

## 6.2. A constituição de um Centro de Serviços Partilhados

Um centro de serviços partilhados<sup>13</sup> é uma entidade especializada em fornecer serviços altamente transacionais para distintas empresas ou produtores, com a finalidade de reduzir custos, consolidar funções administrativas e de apoio e obter sinergias. Este modelo de negócio contribui para a melhoria da eficiência e o controlo em general. Permite também que cada empresa ou produtor esteja centrado no seu *core business* e nas operações de maior valor acrescentado. Desta forma, os produtores de bens e serviços de base territorial 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 multiproduto, entre outros); iii) Financiamento (identificação de oportunidades, apresentação de candidaturas e acompanhamento de projetos); e, iv) Formação e capacitação (em áreas de especialização sectoriais e em domínios transversais dos negócios).

## 6.3. A associação a Marcas Territoriais pré-existentes

Uma marca territorial é um conjunto de valores e atributos associados a um território, sintetizados num conceito e com uma comunicação específica, concebido para responder aos interesses desse território e dos seus agentes. A criação de marcas territoriais tem como finalidade servir de veículo de

reconhecimento coletivo e de instrumento de atração de benefícios para os espaços aos que se associam. No âmbito das produções de base territorial, o principal desafio é construir marcas territoriais que acrescentem valor ao conjunto de produtos, serviços e eventos locais.

No caso do Ave é relativamente consensual que as produções locais devem ser promovidas através de marcas territoriais ou sectoriais com um forte pendor territorial. No entanto, existe uma perceção generalizada de que: i) A criação e, sobretudo, a notabilização de novas marcas é um processo longo e de resultados incertos; ii) As marcas vinculadas às produções de base territorial não podem ter um espectro excessivamente micro, dado que o seu impacto tende a ser diretamente proporcional à dimensão do seu âmbito; e, iii) Existe uma subutilização de marcas com vínculos ao território e às produções de base territorial.

Por esses motivos, recomenda-se que seja promovida a associação dos produtores locais a marcas territoriais já existentes, nomeadamente “O Minho”, “Amar o Minho”, “Porto e Norte”, “Filigrana Portuguesa”, “Barroso” ou “*Made in Portugal*”. A potenciação dessas marcas poderá permitir melhorar o conhecimento do território objeto de estudo e as suas produções locais.

<sup>13</sup> Ver Box III, a seguir.

## BOX II - Os Fundamentos dos Consórcios de Exportação

Para ultrapassar os problemas de falta de escala, que condicionam o seu acesso a mercados exteriores, as empresas de produtos de base local devem encontrar fórmulas de associação que, sem retirar-lhe identidade, melhorem as suas condições de acesso e permanência nos mercados internacionais. Uma das alternativas existentes são os denominados consórcios de exportação.

A constituição de um consórcio de exportação implica a criação de uma estrutura social independente. As empresas associadas conservam a sua personalidade própria e mantêm a sua independência operacional e de gestão. Não implica a fusão de empresas, apenas a constituição de uma nova organização com um âmbito de intervenção restrito às atividades de internacionalização.

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 sentem a necessidade de aceder aos mercados internacionais, mas também pode ser de iniciativa pública ou para-pública.

Regra 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. Um consórcio permite, em geral:

- Reduzir custos fixos e variáveis
- Realizar investimentos com escala
- Melhorar a penetração em mercados exteriores
- Atender encomendas em maiores escalas e com maiores frequências
- Aumentar o poder negocial
- Melhorar as margens, graças ao potencial aumento de preços
- Em alguns casos, reduzir as flutuações sazonais da atividade comercial
- Adquirir conhecimentos técnico-práticos
- Aumentar o foco dos empresários associados nas atividades de produção
- Planear as diversas atividades dos negócios em prazos mais longos
- Potenciar as possibilidades de acesso a financiamento, tanto público como privado

Existem diversas tipologias de consórcios de exportação. Com base nas funções que desempenham, podem classificar-se em:

- Consórcios de promoção – Destinam-se a explorar mercados internacionais, fundamentalmente para fins de exportação. Têm como principal finalidade a partilha de custos e a otimização da logística;
- Consórcios de comercialização – Para além de realizar atividades de promoção comercial, destinam-se a organizar e canalizar as vendas internacionais das empresas participantes. Estas delegam a componente internacional do seu negócio nos administradores do consórcio. Existem dois tipos de consórcios de comercialização:
  - Consórcios de comércio – adquirem os produtos das empresas participantes, com o intuito de vendê-los;
  - Consórcios agência – atuam como agentes de exportação, portanto não adquirem os produtos das empresas.

Atendendo ao sector em que se enquadram as empresas, podem ser classificados como:

- Consórcios monosectoriais – dado que os produtos a promover e comercializar apresentam um elevado grau de homogeneidade, garantem uma maior focalização de atividades;
- Consórcios multisectoriais – dado que abrangem uma maior variedade de produtos, desenvolvem um leque de atividades mais vasto. É a solução mais utilizada quando os volumes de produção não permitem a viabilização de vários consórcios monosectoriais num determinado território.

Atendendo ao grau de concorrência entre as empresas que os integram, podem classificar-se como:

- Consórcios entre concorrentes;
- Consórcios entre não concorrentes.

Em função da origem territorial das empresas, podem distinguir-se:

- Consórcios regionais (intra-regionais);
- Consórcios inter-regionais.

Em termos gerais, os consórcios de exportação desempenham variadas funções e proporcionam diversos serviços às empresas que os integram, nomeadamente:

- Disponibilização de informação comercial
- Contratação ou produção de estudos de mercado – informação sobre procura, consumidores finais, oferta, concorrência, preços, tarifas, impostos, normas técnicas, embalagem e etiquetagem e meio político, social e cultural, entre outros.

- Organização da estrutura de produção, distribuição e venda, com foco na otimização de processos e na eliminação de intermediários
- Promoção das vendas em mercados internacionais
- Identificação e seleção de mercados
- Identificação e seleção de clientes e intermediários
- Controlo de qualidade
- Gestão do encaminhamento de encomendas
- Consultoria e gestão de financiamentos, pagamentos e recebimentos
- Análise de preços e cotações nos mercados internacionais
- Desenho de produtos
- Conceção de envases e embalagens
- Capacitação e formação

A criação de um consórcio de exportação implica a realização de um conjunto de tarefas/etapas, entre as que destacam:

- Análise da capacidade de produção, do potencial de comercialização internacional dos produtos alvo e dos conhecimentos técnicos disponíveis para acompanhar a expansão internacional
- Determinação do potencial de procura dos mercados alvo
- Seleção e análise dos membros do consórcio
- Definição das funções e atividades do consórcio
- Determinação da estrutura do consórcio – em função de produtos ou de mercados
- Análise das necessidades financeiras e determinação dos recursos com que deve contribuir cada sócio
- Preparação dos estatutos
- Contratação do pessoal e capacitação e formação
- Estabelecimento dos procedimentos de comercialização e distribuição
- Implementação do sistema de monitorização e controlo da atividade do consórcio

### **BOX III – Os Fundamentos dos Centros de Serviços Partilhados**

Os Centros de Serviços Partilhados (CSP) são unidades organizacionais, centradas na prestação de serviços de apoio em diversas funções de negócio: Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia Informática, Fornecimento (Compras), Promoção e Comercialização e Formação. O modelo organizacional baseado em Centros de Serviços Partilhados tem sido adotado por muitas empresas para prestar serviços a várias das suas unidades, mas também, embora com menor profusão, por conjuntos de empresas independentes para partilhar tarefas, funções e custos.

Este modelo permite às empresas tornar mais eficientes os seus processos, aumentar a qualidade dos seus serviços e otimizar as suas estruturas de custos. Quando uma organização ou um conjunto de organizações criam um CSP procuram consolidar e protocolizar um conjunto diverso de sistemas, processos e funções, e dessa forma conseguir gerar valor acrescentado. Este modelo empresarial assenta numa estrutura para o processamento de transações de diversa índole.

Os CSP são, portanto, concomitantemente uma plataforma e um modelo operacional que incorporam simultaneamente as vantagens do modelo centralizado e do descentralizado, permitem a estandardização das funções de suporte e garantem o foco na redução de custos, através das seguintes alavancas de geração de valor:

- Simplificação de processos, a fim de aumentar a eficácia e a eficiência
- Consolidação organizacional, mediante a centralização de atividades para potenciar e gerir eficazmente as economias de escala
- Consolidação de sistemas promotores da eficiência, mediante a estandardização e automatização de processos

Alguns dos processos que comumente são efetuados no âmbito dos CSP são os seguintes:

- Finanças: contabilidade general, pagamentos, ativos fixos, faturação, recebimentos, despesas de viagem, impostos e tesouraria, entre outros.
- Recursos Humanos: vencimentos, prémios, administração de retribuições, formação e educação, serviços de realocação e administração de dados de empregados, entre outros.
- Tecnologias de Informação (IT): Desenvolvimento de aplicações, manutenção de aplicações, monitorização de sistemas, hosting de aplicações e operação de redes, entre outros.

- Compras e aquisições: pagamentos, ordens de compra, processos de aprovação, gestão de notas de encomenda, negociações e contratos e gestão de preços, entre outros.

Outros processos de suporte que também integram as estruturas de serviços partilhados pertencem às áreas:

- Jurídica: apoio e coordenação em litígios, cumprimento legal, saúde e segurança e auditorias ambientais, entre outros.
- Serviços gerais: manutenção, administração de ativos e edifícios, serviços de impressão e serviços de correio, entre outros.
- Vendas e serviço ao cliente: faturação, administração de clientes e estratégia CRM (Gestão da relação com os clientes), entre outros.
- Fornecimento: gestão de armazéns, gestão de *stocks*, comércio internacional e estratégia de distribuição, entre outros.

Os principais benefícios dos Centros de Serviços Partilhados são os seguintes:

- Economias de escala, derivadas da melhoria das condições negociais com as distintas entidades que participam ou interagem com a organização.
- Estandarização dos processos – permitem implementar melhores práticas e alinhamentos operacionais, a fim de incrementar a qualidade da tomada de decisões.
- Informação confiável e atualizada – permitem monitorizar fácil e rapidamente as diferentes entidades participantes.
- Especialização funcional – permitem que os profissionais das várias organizações se concentrem em cada uma das suas áreas de especialização.
- Rapidez operacional – ao processar as operações de forma centralizada, permitem melhorar os tempos de resposta, o que pode traduzir-se em vantagens competitivas muito significativas para as entidades participantes.
- Alinhamento das entidades participantes e imparcialidade – ao garantir que todas as operações são executadas em conformidade com as políticas y protocolos assumidos pelo grupo, eliminam-se discricionariedades, desvios e conflitos de interesse entre as entidades participantes e entre elas e o CSP.
- Foco nas atividades core – ao diminuir os tempos dedicados a tarefas transacionais ou não essenciais, as entidades participantes podem concentrar-se nas atividades estratégicas do negócio.
- Vantagem competitiva – todos os benefícios anteriormente enunciados conferem vantagens as organizações participantes, graças à redução de custos, ao foco nos clientes e à melhoria da tomada de decisões, entre outras.

Cada organização ou conjunto de organizações devem desenvolver a estratégia que lhe permita aproveitar os benefícios associados a um modelo de serviços partilhados da forma mais eficiente. Não existe uma fórmula única e os resultados serão diferentes em função da combinação de fatores selecionada. Antes de avançar com a criação de um CSP convém ter em consideração os seguintes aspetos:

- O nível de maturidade dos processos – a transferência de processos para um CSP apenas deve acontecer quando a organização ou o conjunto de entidades que promovem o CSP possui processos bem-estruturados. A transferência para um CSP tem que ter como objetivo a melhoria e otimização dos processos transferidos.
- O volume de investimentos associados – embora este tipo de estruturas possam permitir poupanças significativas em custos, a sua criação e operacionalização envolvem custos significativos para a organização ou as entidades participantes.
- A gestão da mudança – a transferência de processos pode implicar a transferência de pessoas, que devem ser formadas para prestar serviços com uma abordagem muito mais integrada. Adicionalmente, deve ser-lhe transmitida a importância das suas novas funções e a relevância que estas têm para a organização ou o conjunto de entidades que promovem o CSP.
- A sua dimensão estratégica – um CSP não pode ser visto apenas como uma estrutura destinada a reduzir custos ou a gerar benefícios de carácter económico. Deve ser igualmente tido em consideração o seu carácter estratégico no domínio da operacionalização de processos não-core.

## BOX IV – Os Fundamentos das Marcas Territoriais

A valorização da identidade territorial pode dar um forte contributo para a diferenciação produtiva dos territórios. Existe uma necessidade crescente de integrar a gestão da identidade e a imagem territorial nos processos de desenvolvimento local e de valorização das produções de base territorial.

As estratégias de marketing subjacentes a esses processos de integração, que recorrem a técnicas similares às utilizadas a nível corporativo, destinam-se a melhorar a atratividade dos territórios e o retorno das produções locais. O ponto de partida na definição das estratégias de marketing territorial é a identificação dos aspetos que distinguem o território e diferenciam as suas produções das de outros territórios, sejam eles concorrentes ou não. Desta forma, a construção coletiva de uma imagem territorial requer o reconhecimento dos ativos tangíveis e intangíveis dos territórios, que são os que lhe conferem elementos diferenciais.

Neste contexto, as marcas territoriais afiguram-se como elementos centrais destes processos de valorização do próprio, pelas possibilidades que oferecem para diferenciar as produções de base territorial e pela sua capacidade para atrair investimento, clientes e consumidores. O reforço e aproveitamento da identidade territorial e a construção de marcas territoriais é uma estratégia para potenciar benefícios de carácter económico, produtivo e social. O grande desafio neste âmbito é construir marcas territoriais que acrescentem valor ao conjunto de produtos, serviços e eventos locais, que assumam a imagem territorial como uma variável estratégica alinhada com o seu posicionamento no mercado e que, simultaneamente, mobilizem os recursos territoriais para responder as prioridades definidas na estratégia subjacente.

As marcas devem ser vistas como um dos elementos das estratégias de marketing territorial para a visibilização dos territórios, no entanto não podem ser vistas como simples elementos promocionais. Uma marca territorial consolidada associada a elementos diferenciais positivos pode ser o ativo mais valioso em termos de propriedade intelectual que um território pode possuir. Assim sendo, é fundamental saber como conceber, desenvolver e explorar esse ativo para transformar valores intangíveis do território em riqueza e crescimento económico.

Uma marca territorial pode ser definida como uma marca criada *on purpose* para um território específico, que está ao serviço de estratégias de marketing para dotar de maior valor económico, social e cultural a cidades, regiões e países. Em geral, a criação e difusão de uma marca territorial melhora o posicionamento ou a perceção externa de um território, sendo essa melhoria suscetível de conferir-lhe valor acrescentado, quer ao próprio território, quer aos elementos que o

integram (empresas, sectores, produções ou cidadãos). A marca territorial é também definida como um conjunto de valores e atributos associados a um território, sintetizados num conceito e com uma comunicação específica, desenhados para dar resposta aos seus interesses, e que é utilizada como veículo de reconhecimento coletivo e atração de benefícios. Desta forma, uma marca territorial é a representação da identidade um local, assente numa imagem favorável, quer no âmbito interno, quer no externo, que à partida lhe permitirá obter notoriedade e influenciar perceções.

A criação de uma marca territorial deve enquadrar-se numa política mais vasta de diferenciação e posicionamento territorial, de forma que a marca seja um elemento que contribua para potenciar os recursos territoriais e gerar valor acrescentado. Em geral, pretende-se que as marcas territoriais tenham funções diferenciadas em três domínios: suporte ao posicionamento, geração de sentimento de pertença por parte da comunidade, e produção de perceções positivas relativamente ao território objeto de representação.

As marcas territoriais têm, entre outros, os seguintes objetivos: aumentar o atrativo do território como destino de investimento e como lugar de residência e trabalho, para captar competências e talento, melhorar a sua posição no mercado turístico, promover a identificação e o sentido de pertença dos cidadãos com o seu lugar de residência, valorizar a identidade e as tradições locais e facilitar, em geral, o desenvolvimento económico e social. Em geral, os aspetos mais relevantes na determinação do posicionamento de uma marca territorial são a identidade, a história e a geografia, a cultura, as tradições, a gastronomia, o folclore e os eventos, o capital humano e intelectual, os recursos naturais e a paisagem, o património, a arquitetura e o urbanismo, o clima, as infraestruturas, a economia e as produções de base local.

A potenciação da identidade territorial e a utilização de marcas territoriais geram diversos tipos de benefícios:

#### **Para o tecido social**

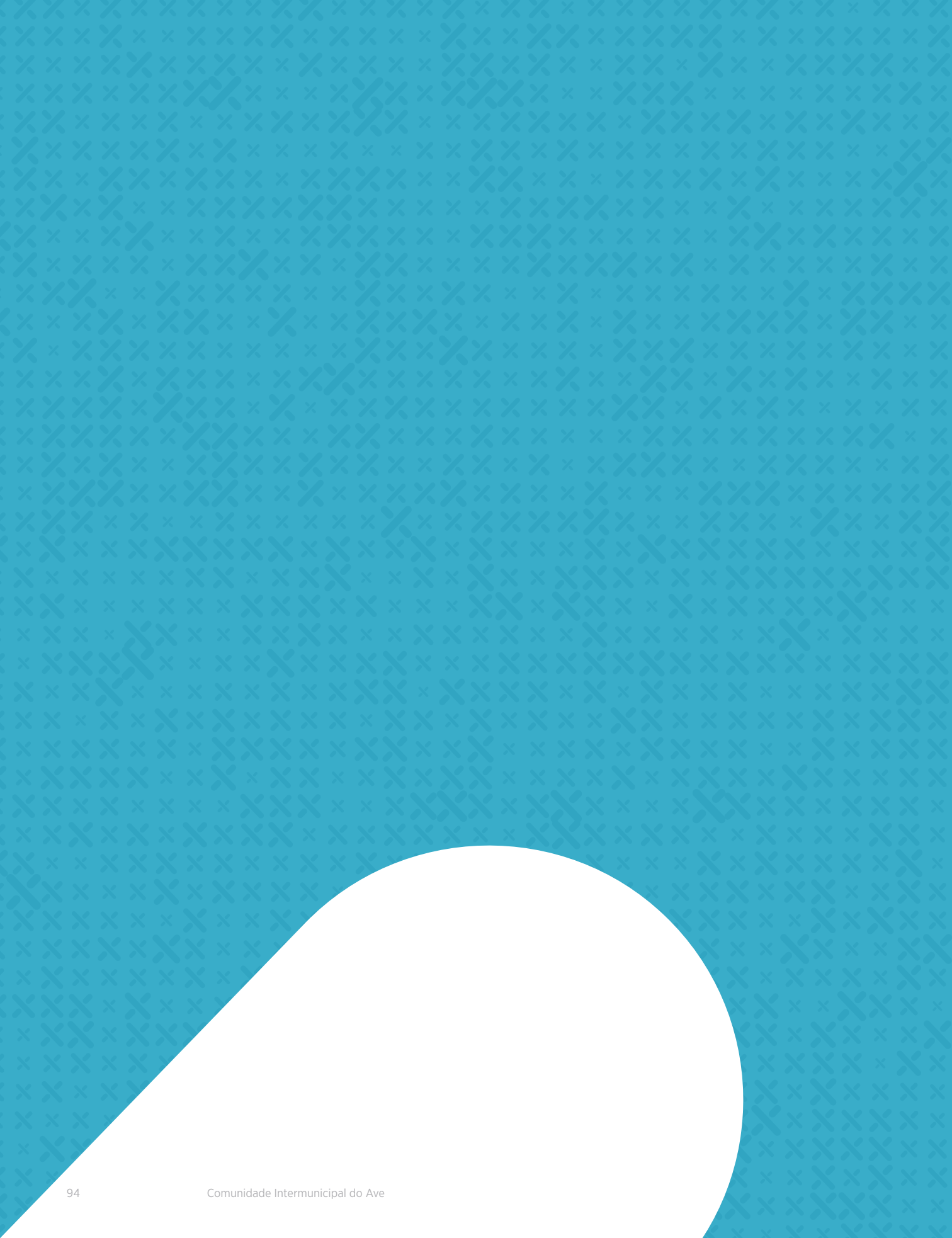
- Reforço da coesão territorial e social;
- Fortalecimento e reposicionamento de agentes territoriais;
- Reforço e geração de vínculos de cooperação e solidariedade, redes de entreajuda e suporte social e material;
- Identificação de interesses e necessidades comuns e sua priorização;
- Melhoria da autoestima de residentes e produtores.

### **Para o tecido produtivo**

- Diversificação da base económica e produtiva;
- Identificação de novos recursos e de potencial de negócio inexplorado, nomeadamente relacionados com o consumo da tradição e do legado histórico;
- Aumento da capacidade de reconhecimento e valorização de oportunidades: atividades alternativas, vinculadas a competências e saberes tradicionais, e novas possibilidades relacionadas com o aproveitamento de recursos locais;
- Impulso a iniciativas de empreendedorismo e de instituições e organizações locais, para que participem nos benefícios da dinamização de atividades, alavancada no reforço da identidade e das marcas;
- Potenciação dos níveis de governança de recursos e atividades;
- Interiorização da necessidade de preservar o ambiente e de melhorar o uso dos recursos;
- Consolidação do *mix* de oferta de produtos e serviços ligados à identidade territorial em que existem vantagens competitivas distintivas.

### **Para o ecossistema territorial**

- Fortalecimento e geração de redes e alianças territoriais;
- Surgimento e reforço de redes de comunicação e constituição de meios não formais de acesso e transferência de informação;
- Melhoria da comunicação dentro do ecossistema para melhorar o posicionamento fora do mesmo;
- Aumento do sentimento de pertença e da responsabilidade social no uso da imagem territorial.





# Anexos



## Entrevistas efetuadas no âmbito do Projeto

Cabeceiras de Basto					
Data	Entrevista	Produtor/Empresa	Entrevistado	Produto foco	Local
17/abr	#15	Projeto Raízes	Nuno Rebelo e Diana Coelho	Animação turística	Casa do Tempo, Av. Francisco Sá Carneiro 8
17/abr	#16	MCB - Mel de Cabeceiras de Basto	José Manuel de Sousa	Mel	Rua Viscondessa do Peso da Régua 340 - Arco de Baúlhe
18/abr	#18	Olfactus	Vítor Lopes	Plantas Aromáticas	Abadim
26/abr	#26	Probasto	Joaquim Magalhães	Vários	Edifício Multiusos, Lugar do Rio - Refojos

Fafe					
Data	Entrevista	Produtor/Empresa	Entrevistado	Produto foco	Local
28/mar	#4	Quinta do Minhoto	David Fernandes	Turismo rural/ Turismo de habitação	Rua de Paçô, 107 - Fornelos
05/abr	#4	Câmara Municipal de Fafe	Sílvia Fernandes	Produtos de Palha	Câmara Municipal de Fafe, Av. 5 de Outubro 177
05/abr	#7	Ana Rita Castro	Ana Rita Castro	Cogumelos biológicos	Câmara Municipal de Fafe, Av. 5 de Outubro 177
17/abr	#17	Cooperativa dos Produtores Agrícolas de Fafe	Teixeira Alves	Vitela - Raças autóctones	Rua D. António Monteiro 104

Guimarães					
Data	Entrevista	Produtor/Empresa	Entrevistado	Produto foco	Local
28/mar	#1	R&U Atelier (Atelier Nieta)	João Miguel Cunha Durão	Fabrico e comércio de produtos têxteis/ decoração	Avenida D. João IV 1282
28/mar	#2	MTB in Portugal	José Carlos Guimarães	Atividades turísticas e de lazer	Plataforma das Artes - Laboratório 2, Av. Conde de Margaride 175
28/mar	#3	Agostinho Pinto	Agostinho Pinto	Joalheria artesanal	Plataforma das Artes - Laboratório 10, Av. Conde de Margaride 175
03/abr	#5	Adega Cooperativa de Guimarães	José António Sequeira Braga	Vinho verde	Rua da Boavista, Quintã de Cima - Prazins

Mondim de Basto					
Data	Entrevista	Produtor/Empresa	Entrevistado	Produto foco	Local
20/abr	#21	Núcleo Empresarial de Mondim de Basto	Lúcio Machado	Vários	Rua do Atalho
24/abr	#23	Vinhos Encosta do Trigal	Isak ----	Vinho verde	Reta da Pena, Fração B, Bloco BR/P Dto.
24/abr	#24	Granibasto	Alexandre Pinto	Granito amarelo	Lugar da Senhora da Graça
09/mai	#31	Padaria Parente da Costa	Carlos Alberto Parente da Costa	Broa da Costa	Largo Adriano Pinto Coelho

### Póvoa de Lanhoso

Data	Entrevista	Produtor/Empresa	Entrevistado	Produto foco	Local
09/abr	#8	Deifil Technology	Andreia Afonso	Plantas <i>in vitro</i>	Rua do Talho 80 - Serzedelo
09/abr	#9	Casa de Requeixo	Luís Matos	Alojamento local	Rua Central 350 - Frades
26/abr	#25	Ourivesaria Alfena	Manuel Sousa	Ourivesaria	Rua Maria da Fonte 26
30/abr	#28	Earth Essences	Rita Trindade	Óleos Essenciais	Universidade do Minho - Gualtar, Braga
11/Out	#31	Inês Barbosa	Inês Barbosa	Ourivesaria / Filigrana	Largo Barbosa e Castro 112

### Vieira do Minho

Data	Entrevista	Produtor/Empresa	Entrevistado	Produto foco	Local
09/abr	#10	Turismo Rural, Enchidos e outros produtos agrícolas	Afonso Barroso (Vereador CMVM)	Vários	Câmara Municipal de Vieira do Minho, Praça Dr. Guilherme de Abreu
10/abr	#11	Vieira Leite	Vieira Leite	Vários (Gado Barrosã e enchidos)	Câmara Municipal de Vieira do Minho, Praça Dr. Guilherme de Abreu

10/abr	#12	David Dias	David Dias	Vários (Alambiques e mel)	Câmara Municipal de Vieira do Minho, Praça Dr. Guilherme de Abreu
20/abr	#20	Castanha	Nuno Monteiro	Vários (Frutos vermelhos e castanha)	Câmara Municipal de Vieira do Minho, Praça Dr. Guilherme de Abreu

Vila Nova de Famalicão					
Data	Entrevista	Produtor/Empresa	Entrevistado	Produto foco	Local
27/abr	#27	Mini Kiwi Land	Emanuel Machado	Vários (mini kiwis, geleias, compotas e licores)	Rua Senhora da Basta 301
04/mai	#29	Life in a Bag	Alexandra Silva	Kits de cultivo e outros	Rua Fernando Pessoa 115, loja 7
04/mai	#30	Lactilouro - Dom Villas e Senras	Marta Santos	Queijo	Rua Álvaro Macedo 17 - Louro

Vizela					
Data	Entrevista	Produtor/Empresa	Entrevistado	Produto foco	Local
12/abr	#13	Ricardo Monteiro	Ricardo Monteiro	Mirtilos	Associação Comercial e Industrial de Vizela, Praceta Salvador Caeiro Braz, 108 - R/C - Trás
12/abr	#14	Padaria José Armando Ferreira Branco	José Armando Ferreira Branco	Pastelaria Fina, Bolinhol	Rua Dr. Alfredo Pinto 94
19/abr	#19	Termas de Vizela - Centro Termal Tesal	Cláudia Teixeira	Sabonetes termais	Rua das Termas 37 - UF Caldas de Vizela (S. Miguel e S. João)
24/abr	#22	Manuel Costa e Filhos	João Costa	Vinho Verde	Rua de Britelo 1350 - Santo Adrião



## Parte I – Identificação da empresa e entrevistado

### 1. Identificação do Entrevistado:

- a. Nome:
- b. Idade:
- c. Sexo:
- d. Nacionalidade:
- e. Formação académica:
- f. Cargo na empresa:
- g. Anos ao serviço da empresa:

### 2. Identificação da Empresa:

- a. Localização da empresa:
- b. Setor de atividade:
- c. Quais os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?
- d. Em que ano iniciou atividade?
- e. Volume de Negócios:
- f. Quantos trabalhadores emprega atualmente a empresa?
- g. Dos trabalhadores empregados, quantos têm habilitação superior?
- h. Qual o valor do ativo (aproximado)?
- i. Marcos históricos da empresa (como se desenvolveu o negócio, o porquê deste setor de atividade, evolução do negócio até aos dias de hoje, prémios).

## Parte II – Marketing, Distribuição e Parcerias

### 3. Marketing

- a. Possui ou segue algum Plano de Marketing?
- b. Tem algum responsável pelo marketing / vendas?
- c. Realiza ações de comunicação ou promoção dos seus produtos? Quais?
- d. Quais os seus principais concorrentes?
- e. Quem regula o preço, a nível nacional e a nível internacional/mercados destino?

### 4. Compras e Distribuição

- a. Os seus fornecedores são maioritariamente da região, nacionais ou estrangeiros?
- b. Tem marca própria? (1 ou +) (Ou trabalha com marca de distribuidor...)
- c. O embalamento / packaging é determinado pela empresa ou pelo distribuidor?
- d. Acompanha de alguma forma o circuito do produto ou obtém algum feedback?
- e. Quem faz a logística e distribuição? Empresa nacional ou estrangeira? Para que mercados (interno ou externo)?

### 5. Parcerias

- a. Pertence a alguma Associação/ Agrupamento ou Cooperativa de produtores?
- b. Que vantagens retira da pertença a essa Associação / Agrupamento?
- c. Quais as parcerias ou outra forma de cooperação que tem? Em que âmbito (inovação, qualidade, ...)?

## Parte III - Internacionalização

A empresa já exportou?

*Em caso afirmativo passar à pergunta 6*

*Em caso negativo passar à pergunta 8*

### 6. Experiência internacional

- a. Qual o primeiro contacto internacional? / Como aconteceu a primeira exportação?
- b. Em que ano teve início?
- c. Para onde exportou (mercados)?
- d. Ainda mantém o mesmo contacto?
- e. Nos mercados estrangeiros conhece consumidor/ preferências ou locais de comercialização.
- f. Quais os fatores mais relevantes na escolha destes mercados (proximidade territorial, proximidade de cultura ou língua, contato ou

relacionamento com o exterior, etc.)?)

- g. A empresa teve ajuda por parte de alguma entidade para realizar a penetração no mercado externo?
- h. A empresa dispõe de recursos humanos qualificados para lidar com mercado externo?

### **7. Modos de entrada nos mercados externos e motivações**

- a. Quais os modos de entrada utilizados pela empresa (exportação direta ou indireta, licenciamento, *joint venture*, alianças estratégicas, etc.)?
- b. Quais as razões que levaram à internacionalização (saturação do mercado doméstico, obtenção de economias de escala, diversificação de riscos, melhor margens e rentabilidade, etc.)?

### **8. Avaliação do processo de internacionalização (barreiras, benefícios...)**

- a. Quais as barreiras encontradas durante o processo de internacionalização (concorrência, diferenças culturais, económicas ou políticas, distribuição do produto, etc.)?
- b. Sentiram que a internacionalização veio trazer vantagens competitivas em relação à concorrência? Quais?
- c. Outros benefícios da internacionalização para a empresa?

### **9. Razões para não ter exportado**

- a. Considera que a exportação poderá ser uma forma de expansão do seu negócio?
- b. Qual (quais) as razão(ões) para não ter iniciado um processo de internacionalização / exportação?

*Exemplos:*

Nunca surgiu a oportunidade

Surgiu a oportunidade, mas a minha empresa não conseguiu dar resposta por não ter dimensão / capacidade suficiente

Surgiu a oportunidade, mas a rentabilidade do

negócio não era atrativa

Surgiu a oportunidade, mas os riscos do negócio eram muito elevados

- c. Que tipo de apoios deseja encontrar junto de entidade públicas ou associativas que para que fosse possível iniciar um processo de internacionalização (apoios do tipo financeiro, apoio a missões no estrangeiro (feiras), contactos com distribuidores, ...)?
- d. Considera que o facto de estar a sua empresa localizada na Sub-Região do Ave constitui uma mais-valia para o seu negócio?

### **10. Portugal 2020 e apoios à internacionalização**

- a. A empresa tem conhecimento dos apoios à internacionalização existentes no âmbito do Portugal 2020 ou outros?
- b. A empresa já recorreu ou se candidatou aos apoios à internacionalização existentes no âmbito do Portugal 2020 ou outros? Para que fins?
- c. Que tipo de apoio as entidades locais, públicas ou associativas, poderiam prestar às empresas que encetam um processo de internacionalização?



**Elaborado por:**

**CEDRAC**

Luís Carvalho  
Rosa Neiva

**Consultores Externos**

Francisco Carballo-Cruz  
João Cerejeira  
Margarita Salgueiro

**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](http://inave.cim-ave.pt)

