



aicep Portugal Global

# Plano Estratégico

---

Novembro 2014

# Índice.

<i>1. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração.....</i>	<i>2</i>
<i>2. O porquê de uma nova estratégia.....</i>	<i>3</i>
<i>3. Visão, missão e valores.....</i>	<i>9</i>
<i>4. Linhas estratégicas e medidas selecionadas.....</i>	<i>10</i>
<i>5. Medidas/objectivos do plano estratégico selecionadas.....</i>	<i>11</i>
<i>6. Anexos.....</i>	<i>18</i>

# **1. Mensagem do Presidente do Conselho de Administração.**

*Tem tido amplo reconhecimento na sociedade portuguesa e, em especial, no mundo empresarial, o papel crescentemente relevante que a AICEP tem desempenhado, desde a sua criação, em 2007, no apoio à internacionalização das empresas e à captação de investimento para o nosso País.*

*É também largamente consensual na sociedade portuguesa que são estas as duas vertentes nas quais o crescimento económico de Portugal deve assentar, dada a limitação do mercado interno e o período de correção de desequilíbrios macroeconómicos que continuamos a enfrentar. A Economia Global tem, pois, que ser o mercado onde se posicionam as empresas portuguesas – e o crescimento sustentado das exportações, como todos desejamos, só pode ser uma realidade com a dinamização do investimento. Foi por isso que, num mundo em permanente evolução, a AICEP resolveu promover uma Reflexão Estratégica, cujo objectivo é potenciar o caminho que até aqui tem vindo a ser trilhado – através de um fortalecimento da nossa Rede Externa e da dedicação de uma atenção acrescida muito especial à captação de investimento, para o que procedemos igualmente à necessária adaptação da nossa estrutura interna.*

*Nesta Reflexão tiveram a oportunidade de participar todos os que assim o desejaram a nível interno, bem como, externamente, as tutelas e entidades diversas que foram especialmente contactadas para o efeito. Enquanto Presidente da AICEP, agradeço a todas as sugestões e comentários que em muito enriqueceram o resultado final – que é apresentado nas páginas que se seguem.*

*Miguel Frasquilho*

*Presidente do Conselho de Administração*

## 2. O porquê de uma nova estratégia – Síntese.

### O porquê de uma nova Estratégia

O porquê de uma nova estratégia

Um mundo em permanente mudança

Portugal tem de apostar em *drivers* de crescimento e de acompanhar essa mudança

Páginas seguintes

## 2. O porquê de uma nova estratégia – Portugal depois da Troika.

### Depois da Troika...

Não é difícil reconhecer que Portugal é, hoje, e apesar de todas as dificuldades, uma economia diferente

Portugal reconquistou a sua credibilidade internacional e é hoje um país de confiança

Nos últimos anos tem-se assistido a uma transformação da economia nacional que parece ir na direção correta

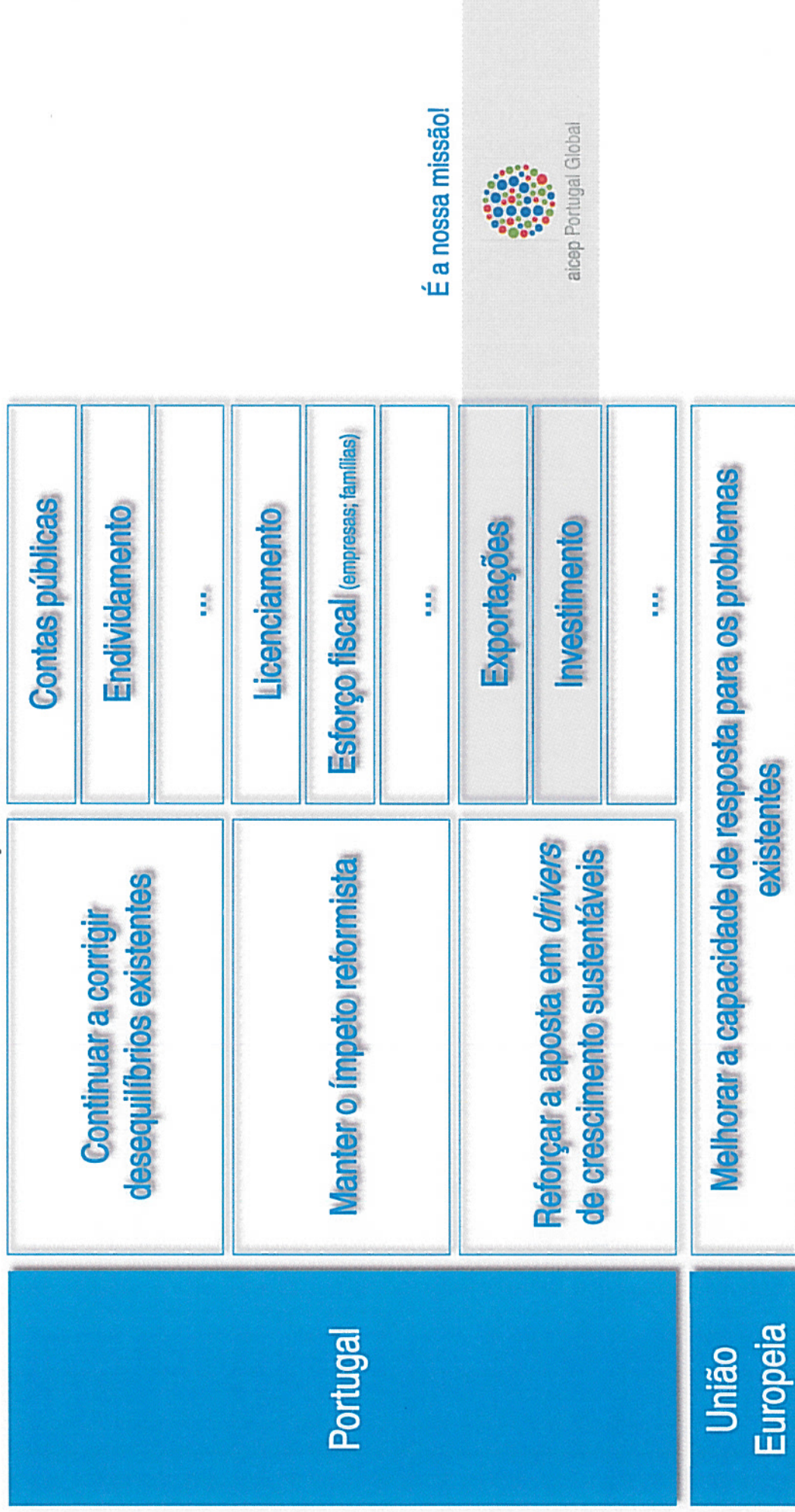
Portugal é hoje um País mais competitivo e mais integrado na economia global

No entanto...

Muito ainda pode e deve ser feito!

## 2. O porquê de uma nova estratégia – Portugal depois da Troika.

### Depois da Troika...



É a nossa missão!

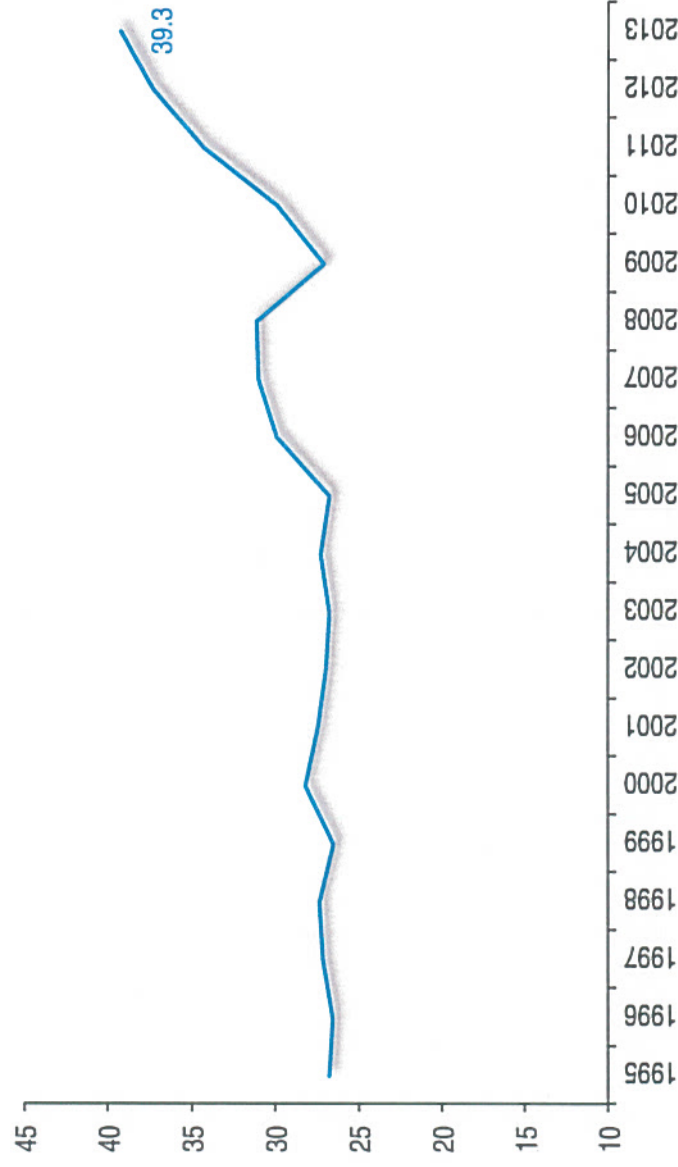


aicep Portugal Global

## 2. O porquê de uma nova estratégia – Portugal depois da Troika – Exportações.

As exportações têm vindo a aumentar de forma sustentada, tendo atingido um valor record de cerca de 40% do PIB em 2013<sup>1</sup>. E há vários sinais encorajadores para a manutenção desta trajetória.

### Evolução das exportações portuguesas (serviços e mercadorias), 1995-2013 (Porcentagem do PIB)



#### Sinais encorajadores

Aumento do número de empresas exportadoras (mais de 40 mil em 2013<sup>2</sup>)

Maior diversificação (exportações Extra-UE a ganhar peso)

Alteração do perfil tecnológico (tendência de maior intensidade tecnológica)

Ganhos de quota de mercado a nível internacional

<sup>1</sup> Ainda existe um potencial de crescimento muito significativo. Em 2013, as exportações portuguesas em percentagem do PIB ficaram, em média, bastante abaixo das registadas em países similares: Irlanda, 105.3% do PIB; Eslováquia, 93%; Hungria, 88.8%; Malta, 154.7%; Holanda, 82.9%; Lituânia, 84.1%; Bélgica, 82.8%; República Checa, 77.2%; Eslovénia, 74.7%; Bulgária, 68.4%; Áustria, 53.5%; Dinamarca, 54.2%. As exportações gregas ascenderam a 30.2% do PIB helénico.

<sup>2</sup> Estimativa AICEP.

Fontes: AMECO, Banco de Portugal, INE, AICEP.

## ***2. O porquê de uma nova estratégia – Portugal depois da Troika – Exportações.***

No entanto, apesar dos progressos alcançados, fruto do esforço e resiliência do tecido empresarial nacional, é necessário reforçar a internacionalização das empresas portuguesas (consolidando nos países onde já se está presente, e encontrando oportunidades em novos mercados).

### ***Oportunidades de negócio (e necessidade económica)***

Mercados externos com mais oportunidades de geração de negócios

Empresas internacionalizadas são, regra geral, maiores, mais produtivas, apresentam maiores rácios de capital por trabalhador e pagam salários mais elevados

Portugal

A origem da internacionalização

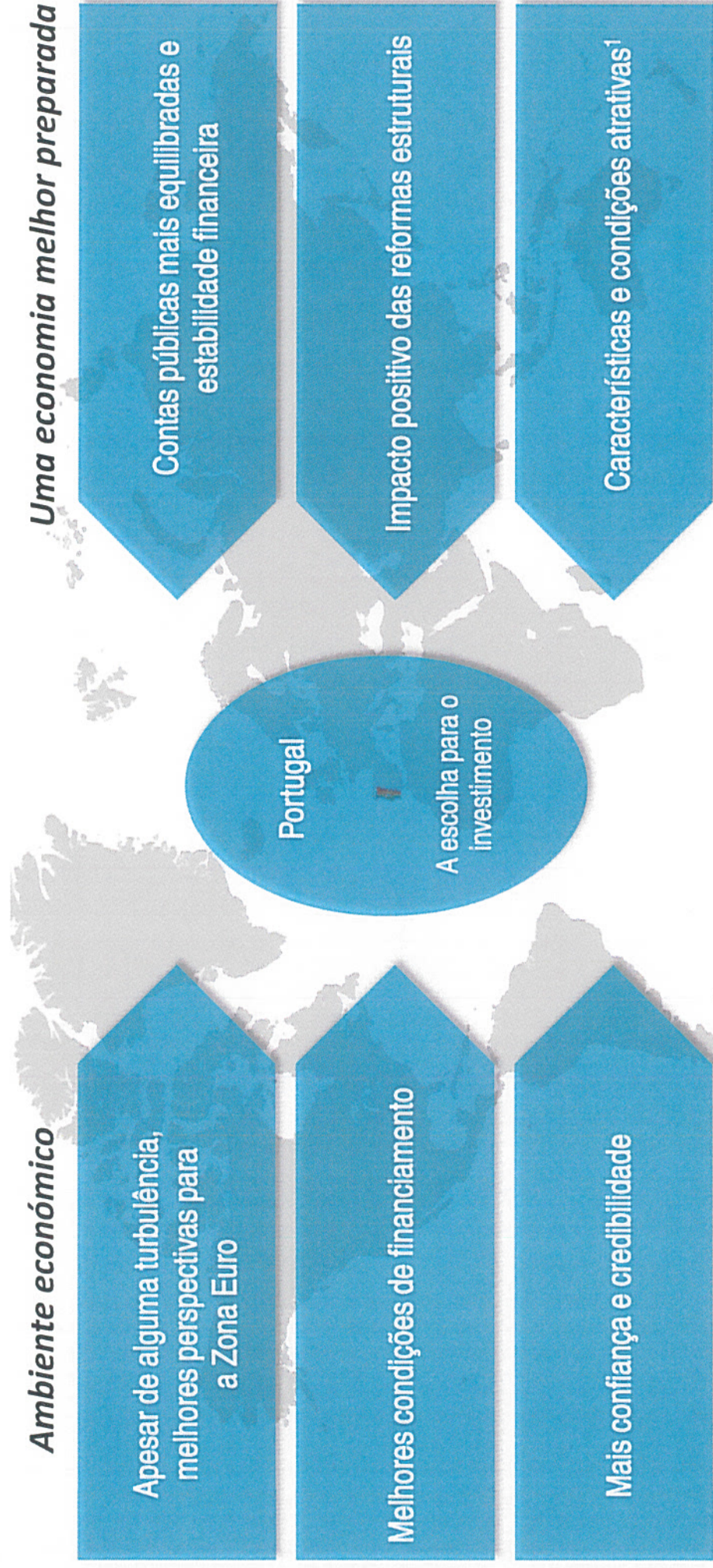
### ***Um tecido empresarial melhor preparado***

Empresas mais inovadoras, mais competitivas e mais globalizadas



## 2. O porquê de uma nova estratégia – Portugal depois da Troika – Investimento.

Ao nível do investimento, também é necessário acentuar o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido. Portugal tem hoje condições para reforçar a captação/retenção de mais e melhor investimento.



<sup>1</sup> Por exemplo, localização estratégica e língua portuguesa, mão-de-obra muito qualificada em alguns sectores, infra-estruturas de transportes e de TIC de elevada qualidade, vários sectores com potencial de desenvolvimento, reforma fiscal já iniciada, incentivos e benefícios fiscais competitivos, e ambiente *business friendly* (Portugal ocupa a 25ª posição no *Doing Business* de 2015, entre 189 países – à frente de países como a Holanda, a França, Espanha, Itália e a Polónia).  
Fontes: Governo de Portugal, AICEP.

### 3. Visão, missão e valores.

#### Visão, missão e valores da AICEP



<sup>1</sup> Procuramos ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes através de várias soluções e relacionamentos de longo prazo.

<sup>2</sup> Dirigimos a nossa atividade para os projetos e mercados que melhor contribuem para a competitividade das empresas e a sustentabilidade da economia portuguesa.

<sup>3</sup> Procuramos atender às expectativas dos nossos clientes através de uma abordagem de rigor, eficácia, entusiasmo e vontade de inovar.

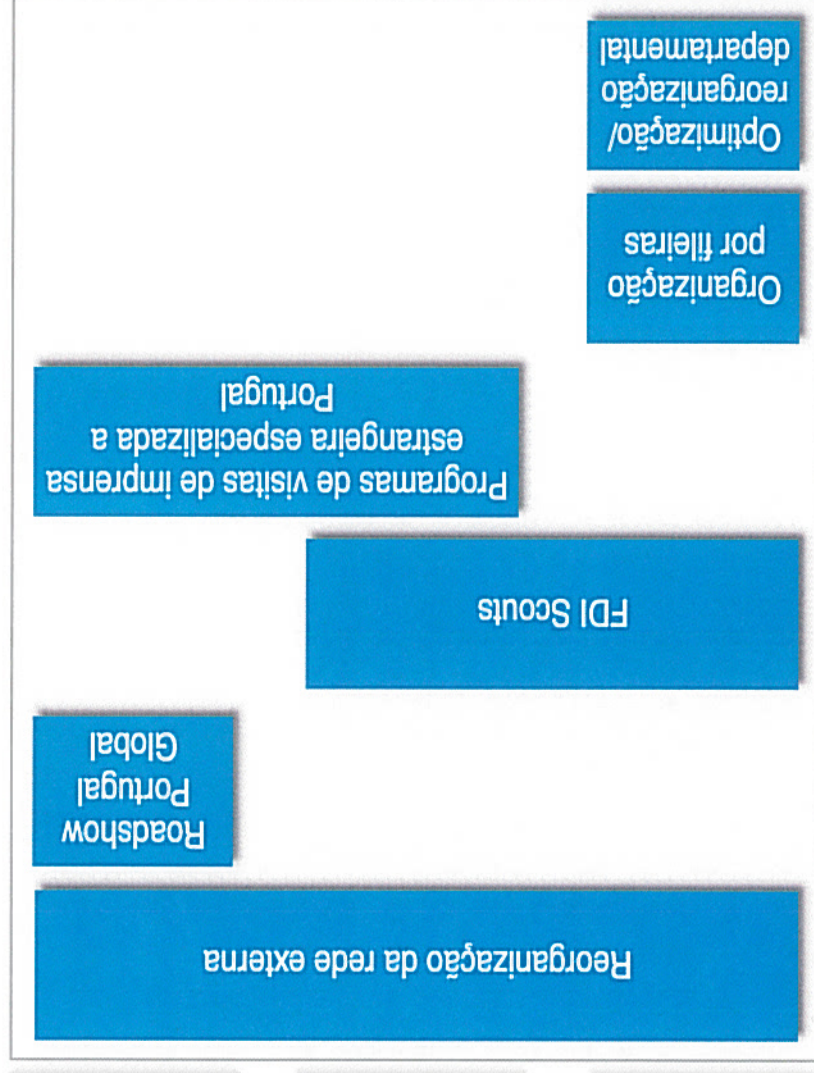
Fonte: AICEP.

## 4. Linhas estratégicas e medidas selecionadas.

### 3 grandes linhas estratégicas

- 1**  
Impulsionar as exportações nacionais, através da prestação de serviços de qualidade, à medida das necessidades das empresas nacionais, tanto na origem como no destino
- 2**  
Aumentar a captação e retenção de investimento, através da prestação de serviços de qualidade, à medida das necessidades dos clientes e investidores, tanto no estrangeiro como em Portugal
- 3**  
Adaptar a Agência às necessidades de aumento das exportações e de captação e retenção de investimento

### Principais medidas



## 5. Medidas selecionadas – Reorganização da rede externa.

Mercados com cobertura da AICEP reforçada<sup>1</sup>



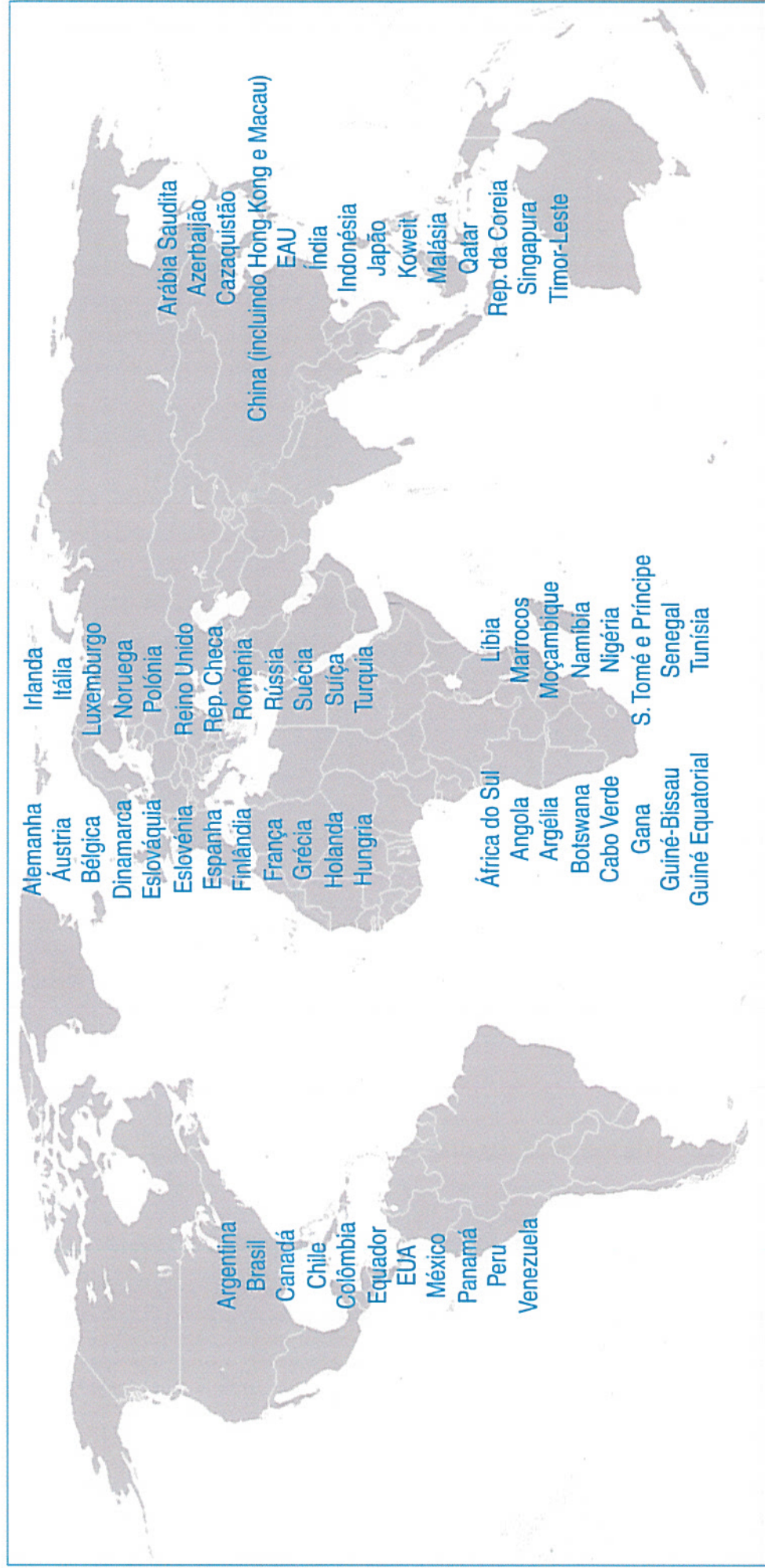
<sup>1</sup> Abertura de representação não residente, passagem de representação não residente a residente, abertura de representação residente, reforço de Recursos Humanos nos Centros de Negócio (incluindo estagiários ao abrigo, por exemplo, do Programa INOV Contacto).

Nota: para informação adicional, ver Anexo I.

Fonte: AICEP.

## 5. Medidas selecionadas – Reorganização da rede externa (cont.).

### Nova rede externa da AICEP



Nota: para informação adicional, ver Anexo I.  
Fonte: AICEP.



## 5. Medidas seleccionadas – Roadshow Portugal Global.

### Roadshow Portugal Global



**ROADSHOW  
PORTUGAL GLOBAL  
SETEMBRO 2014/2015**

Com o objectivo de reforçar a proximidade com as empresas, estendendo as ações de sensibilização e informação sobre sectores, mercados e temáticas de comércio internacional a todo o território nacional, e adaptando-as, deste modo, às necessidades das empresas das cidades e regiões contempladas, a AICEP inaugurou em Leiria, no passado dia 17 de Setembro, um conjunto de 12 sessões que, ao longo do próximo ano irão ocorrer em outras tantas cidades

**LEGENDA**  
LUGARES VISITADOS  
SELECÇÃO PARA MAIS INFORMACÕES  
PRÓXIMAS LICENÇAS

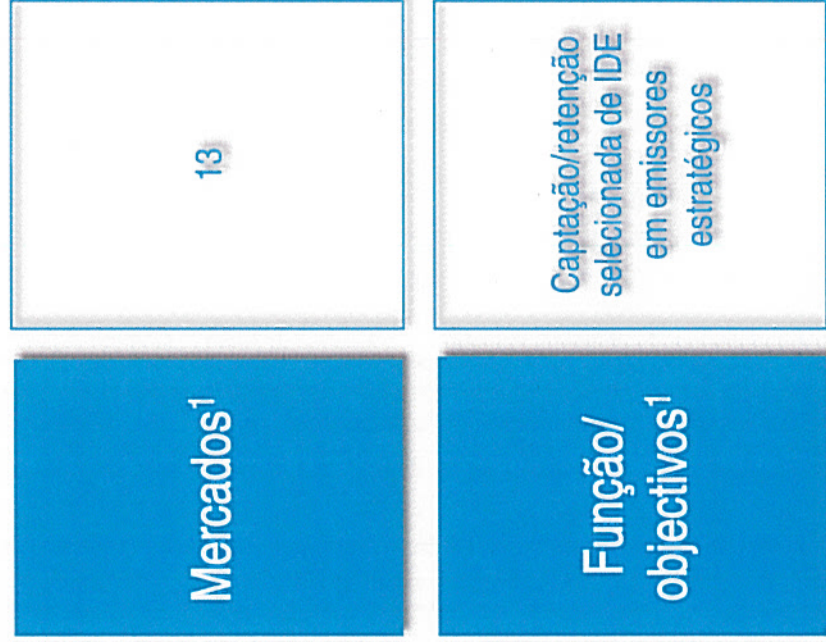
Iniciativa nova

Muito orientada para a identificação e geração de oportunidades reais de negócio

Pretende dar um maior impulso às exportações e à internacionalização da economia portuguesa

## 5. Medidas selecionadas – Criação de equipa de FDI Scouts.

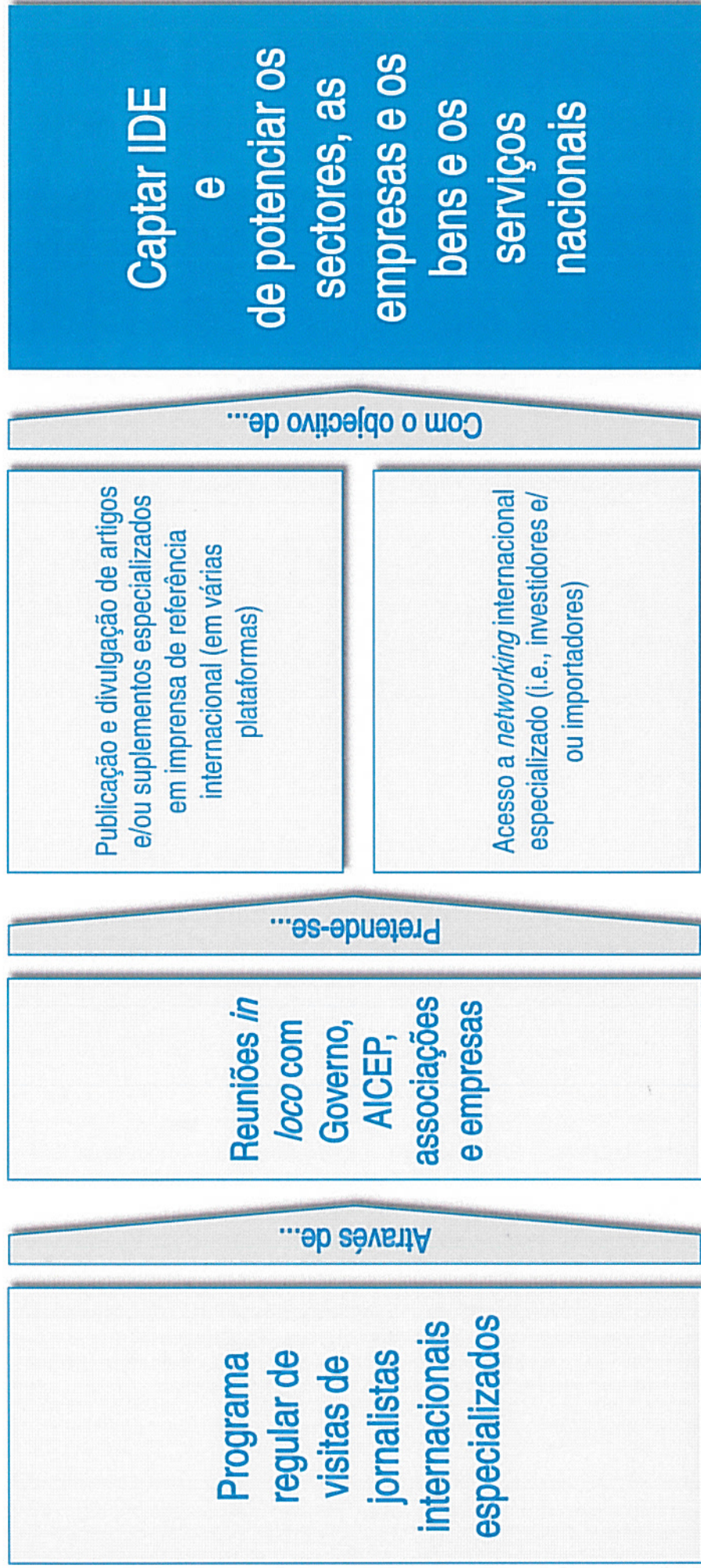
*Criação de especialistas de captação/retenção selecionada de IDE na rede (AICEP – FDI Scouts)*



<sup>1</sup> Para informação adicional, ver Anexo II.  
Fonte: AICEP.

## 5. Medidas selecionadas – Press Scouting.

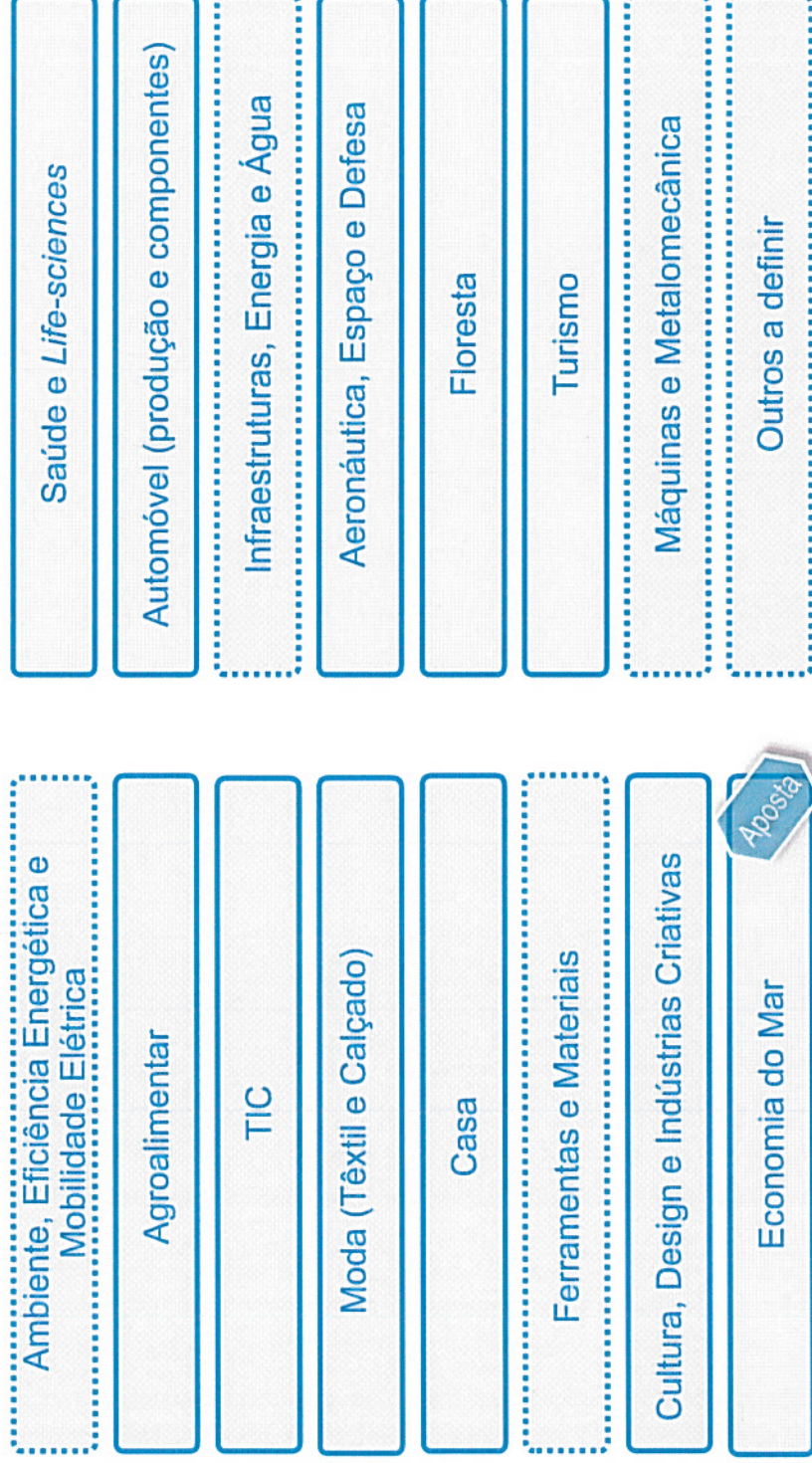
### Programas de visitas de imprensa estrangeira especializada a Portugal





## 5. Medidas selecionadas – Reorganização das redes PME e GE por fileiras.

### Reorganização da Rede Doméstica PME e GE por fileiras<sup>1</sup>



A organização da rede comercial de PME e GE em setores/fileiras, permitirá: (i) melhorar o conhecimento sectorial, das empresas, e das necessidades das mesmas; (ii) alavancar levantamento de oportunidades de colaboração entre empresas de diferentes sectores; (iii) alavancar levantamento de oportunidades de internacionalização/investimento; (iv) aumentar a orientação para o cliente.

<sup>1</sup> Designação provisória das fileiras (processo de análise em fase de conclusão).

Fonte: AICEP.

# 5. Medidas seleccionadas – Optimização/reorganização departamental.

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidente

MIGUEL FRASQUILHO

Vogal

PEDRO ORTIGÃO CORREIA

Vogal

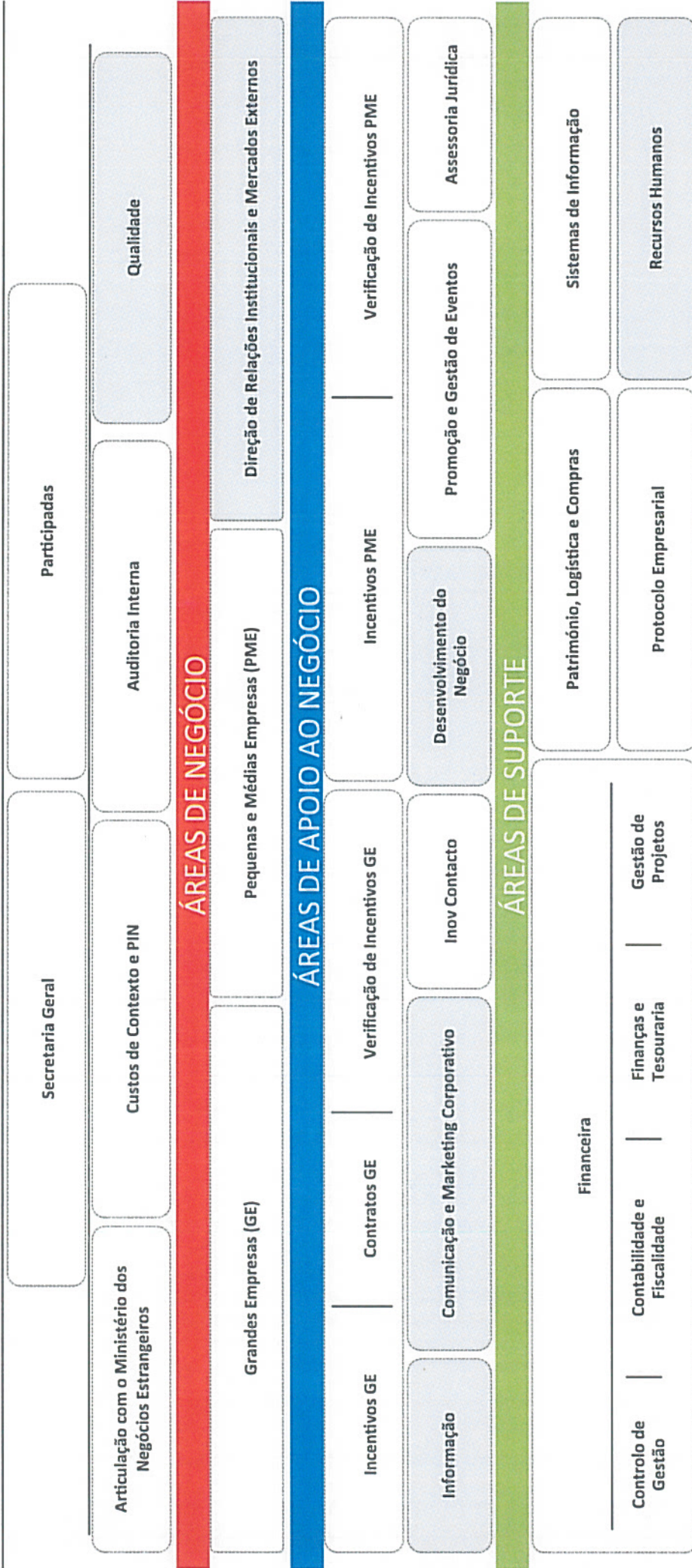
PEDRO PESSOA E COSTA

Vogal

JOSÉ VITAL MORGADO

Vogal

LUÍS CASTRO HENRIQUES



# ANEXOS

---

# ANEXO I a) – Reorganização da rede – Racional.

## Racional da reorganização da rede

### Reforço da capacidade de internacionalização e de captação generalizada de IDE

Tendo por base...

Limitadas por...



### Nova rede da AICEP, com presença em 65 mercados<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicador de Localização Óptima da Rede.

<sup>2</sup> Contabilizando Hong-kong e Macau na China.

Fontes: UNCTAD, FMI, Banco de Portugal, INE, AICEP.

# ANEXO I b) – Reorganização da rede – ILOR.

## Indicador de Localização Óptima da Rede, metodologia

		Indicador de Localização Óptima da Rede	
IDE	Ranking médio dos emissores mundiais de IDE líquido, 2009-2013	20%	
	Ranking médio dos emissores mundiais de IDE líquido para Portugal, 2009-2013	20%	
Exportações	Ranking das TCMA <sub>09/13</sub> das exportações portuguesas por país de destino	17.5%	
	Ranking das exportações portuguesas por país de destino, 2013	17.5%	
	Ranking médio dos pedidos de listas de importadores solicitados à AICEP, por país de destino, 2011-2013	10%	
	Ranking da média das taxas de crescimento das importações mundiais totais, por país, 2015-2019	15%	

# ANEXO II a) – FDI Scouts – Racional.

## Racional dos FDI Scouts

### Reforço da capacidade de captação/retenção selecionada de IDE

Tendo por base...

#### Análise quantitativa e qualitativa

Principais emissores mundiais de IDE<sup>1</sup>

Principais emissores mundiais de IDE<sup>1</sup> para Portugal

Interesse/potencial estratégico para a economia nacional dos diversos emissores de IDE

Limitadas por...

#### Restrições orçamentais

Limitação do número de FDI Scouts

Localização dos FDI Scouts nas instalações da rede externa da AICEP e reforço dos centros *hub* (p.e., concentração dos FDI Scouts europeus na sede)

Aproveitamento do reforço da rede para cobertura de mercados estratégicos de captação e retenção de IDE (p.e. Golfo Pérsico)

### Especialistas exclusivamente dedicados ao IDE (FDI Scouts) proveniente de 13 mercados

<sup>1</sup> IDE líquido.

Fontes: UNCTAD, Banco de Portugal, AICEP.

# ANEXO II b) – FDI Scouts – informação selecionada sobre os mercados.

## Mercados de atuação dos FDI Scouts

	Ranking médio entre os emissores de IDE líquido a nível mundial, 2009-2013	Ranking médio entre os emissores de IDE bruto para Portugal, 2009-2013	Ranking médio entre os emissores de IDE líquido para Portugal, 2009-2013
EUA	1	13	52
China	2	20	10
Reino Unido	3	4	56
Japão	4	23	12
Alemanha	5	5	53
Suíça	7	8	6
França	8	2	5
Canadá	9	19	55
Holanda	10	3	1
Itália	11	14	54
Coreia do Sul	13	28	19
Bélgica	18	7	17
Luxemburgo	25	6	2



aicep Portugal Global

## Plano Estratégico

---

Novembro 2014