



Portugalglobal

TURISMO
SETOR ESTRATÉGICO
PARA A ECONOMIA

ENTREVISTA // JORGE REBELO DE ALMEIDA
PRESIDENTE DO GRUPO VILA GALÉ

MERCADOS // ÍNDIA

EMPRESAS // BUREL E ULTIMATE POWER

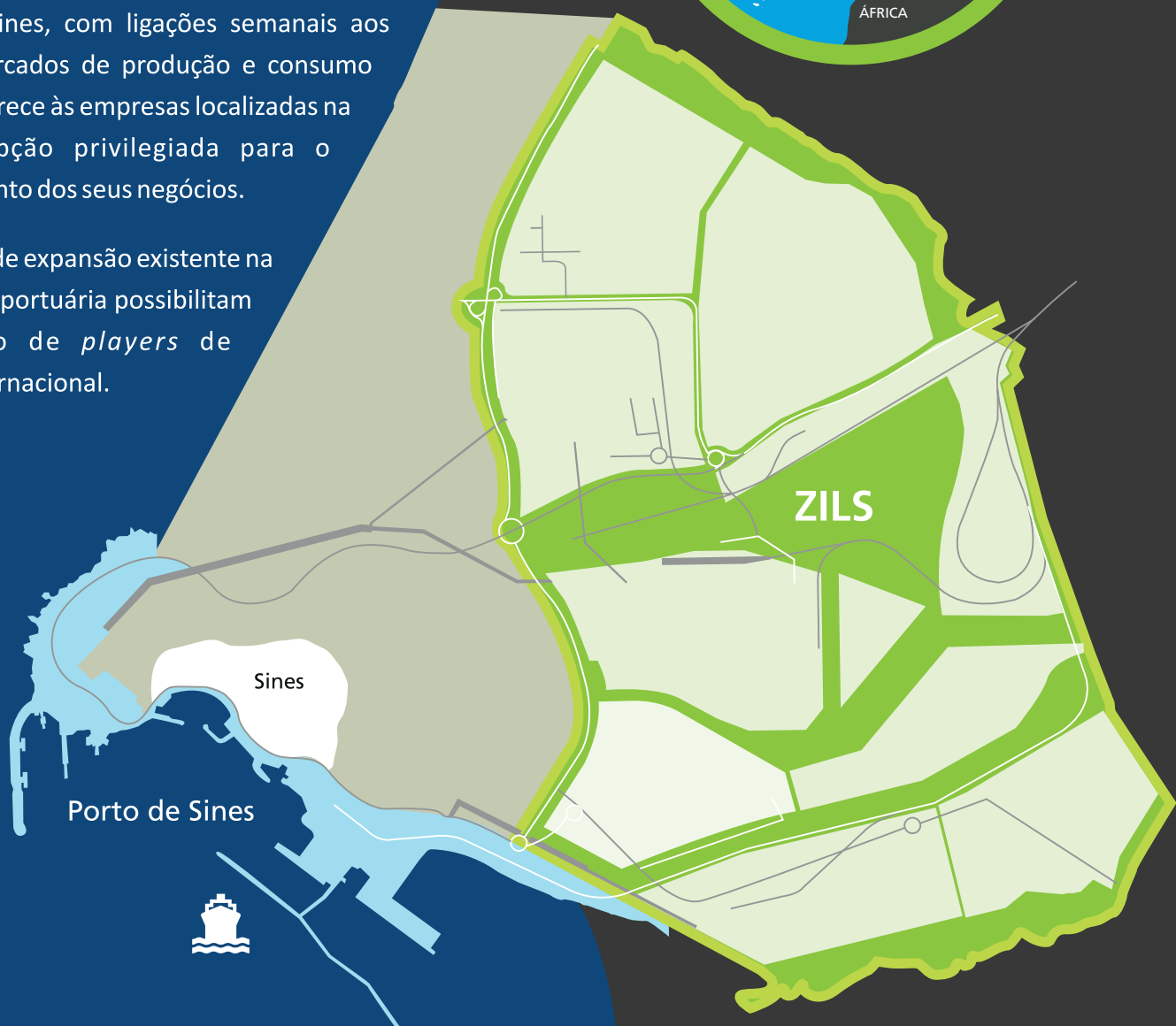
A PORTA ATLÂNTICA DA EUROPA

O Porto de Sines, com ligações semanais aos principais mercados de produção e consumo mundiais, oferece às empresas localizadas na ZILS uma opção privilegiada para o desenvolvimento dos seus negócios.

A capacidade de expansão existente na ZILS e na área portuária possibilitam a instalação de *players* de dimensão internacional.



Oceano Atlântico



PORTO DE SINES

Porto *hub* de águas profundas, com 5 terminais especializados para a movimentação de todos os tipos de cargas e navios, sempre com elevados índices de produtividade, Sines opera 24h/dia, em *flat-rate*, respondendo aos mais elevados padrões no âmbito das tecnologias de informação.

ZILS ZONA INDUSTRIAL E LOGÍSTICA DE SINES

Oferece 2.375 ha de terrenos com as infraestruturas e utilidades necessárias para as atividades de Indústria, de Energia, de Logística e de Serviços de qualquer dimensão.



Memória. Valor. Prospectiva.



aicep Global Parques

sumário



aicep Portugal Global

Portugalglobal nº103

novembro 2017

Destaque [6]

Sendo já a maior atividade económica exportadora do país, o turismo registou um forte crescimento na última década, contribuindo positivamente para o desenvolvimento da economia nacional, gerando emprego e riqueza.

Entrevista [20]

Jorge Rebelo de Almeida, presidente do Conselho de Administração do grupo Vila Galé.

Mercados [26]

Com um quinto da população mundial, e uma população muito jovem, a Índia surge como o provável grande mercado do futuro. As análises do embaixador português em Nova Deli, João da Camara, e do delegado da AICEP, João Rodrigues, e os testemunhos das empresas Petrotec, Efacec e Sakthi Portugal.

Empresas [40]

Burel e Ultimate Power.

Factos & Tendências [44]

Pela Direção de Produto da AICEP.

Notícias AICEP [46]

Opinião [48]

Um artigo de António Laranjo, presidente do grupo Infraestruturas de Portugal e da IP Engenharia S.A. sobre o contributo da engenharia para a internacionalização da economia.

Análise de risco por país – COSEC [50]

Veja também a tabela classificativa de países.

Estatísticas [53]

Investimento e comércio externo.

AICEP Rede Externa [56]

Bookmarks [58]





aicep Portugal Global

Uma estratégia para o futuro

O turismo e a estratégia preconizada pelo Turismo de Portugal para a próxima década é o tema em destaque nesta edição da Portugalglobal, onde detalhamos as principais linhas de atuação que visam posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos, inovadores e sustentáveis do mundo, tornando-se uma referência na produção de bens e serviços para a atividade turística.

O forte crescimento deste setor nos últimos anos tem contribuído largamente para o desenvolvimento da economia nacional – atualmente tem um peso de quase 7 por cento no Produto Interno Bruto –, sendo hoje a maior atividade económica exportadora do país, responsável por 16,7 por cento do total das exportações.

Luís Araújo, presidente do Turismo de Portugal, fala-nos, num artigo de opinião, do reconhecimento que a marca Portugal tem hoje no mundo, fruto do forte desenvolvimento da indústria turística, a par de outros feitos que têm colocado Portugal nas bocas do mundo.

Devo referir que, tal como à AICEP, cabe ao Turismo de Portugal promover a imagem de Por-

tugal no exterior, missão desempenhada com sucesso e, apraz-me dizê-lo, em coordenação com as delegações da Agência nos mercados onde se encontram as equipas do turismo.

Entrevistamos, nesta edição, um dos protagonistas nacionais da indústria do turismo, o presidente do grupo hoteleiro Vila Galé, Jorge Rebelo de Almeida, que defende uma aposta na inovação e na criação de produtos e serviços que surpreendam os turistas que nos visitam.

Noutro domínio, saliento o *dossier* que preparamos sobre o mercado da Índia, um país de grande dimensão, com a segunda maior população do mundo, e uma das mais jovens, e que se apresenta como o provável grande mercado do futuro, abrindo assim novas oportunidades para as empresas portuguesas que aí queiram apostar, bem como ao incremento do relacionamento económico bilateral.

Desejo-vos uma boa leitura!

LUÍS CASTRO HENRIQUES

Presidente do Conselho de Administração da AICEP

Revista Portugalglobal
Av. 5 de Outubro, 101
1050-051 Lisboa
Tel.: +351 217 909 500
Fax: +351 217 909 578

Propriedade
aicep Portugal Global
Rua Júlio Dinis, 748, 9º Dto
4050-012 Porto
Tel.: +351 226 055 300
Fax: +351 226 055 399
NIFiscal 506 320 120

ERC: Registo nº 125362

Conselho de Administração

Luís Castro Henriques (presidente),
António Silva,
João Dias,
Madalena Oliveira e Silva,
Maria Manuel Serrano (vogais).

Diretora

Ana de Carvalho
ana.carvalho@portugalglobal.pt

Redação

Cristina Cardoso
cristina.cardoso@portugalglobal.pt
Rafaela Pedroso
rafaela.pedroso@portugalglobal.pt
Anabela Martins
anabela.martins@portugalglobal.pt

Fotografia e ilustração

©Pixabay, Rodrigo Marques, Turismo de Portugal
(imagesofportugal.com).

Paginação e programação

Rodrigo Marques
rodrigo.marques@portugalglobal.pt

Projeto gráfico

Rodrigo Marques - aicep Portugal Global

Publicidade

Cristina Valente Almeida
cristina.valente@portugalglobal.pt

Secretariado

Cristina Santos
cristina.santos@portugalglobal.pt

Colaboram neste número

António Laranjo, Direção Comercial da AICEP,
Direção de Produto da AICEP,
Direção Internacional da COSEC,
João da Camara, João Rodrigues,
Jorge Fesch, Jorge Rebelo de Almeida,
Luís Araújo, Miguel Sinval,
Rui Miguel Domingues da Cunha.



NOVO BANCO^l

**As PME são
uma referência
para o país.**

**E há um banco que é a
referência para as PME.**

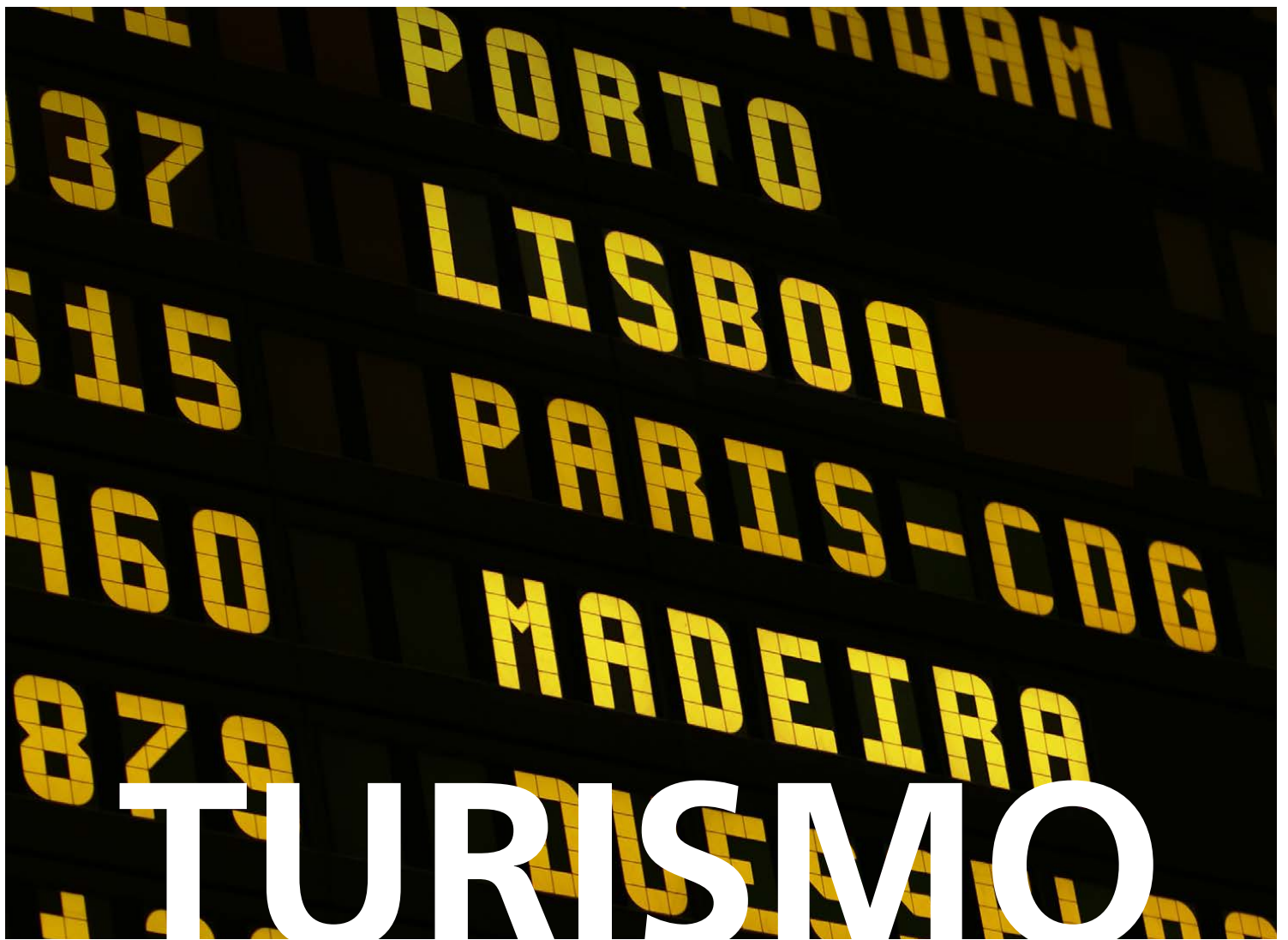
As PME são o motor do tecido empresarial português e sabem que podem contar com o NOVO BANCO para as apoiar. Se ambiciona alcançar resultados no futuro, fale com o banco de referência das empresas portuguesas e conheça a oferta especializada e a equipa de gestores dedicados, que irão ajudá-lo a levar o seu negócio mais longe.

 Tesouraria  Apoio ao Investimento  Seguros  Oferta Especializada  Soluções de Recursos Humanos

**Criar valor para as empresas.
Esta é a nossa marca.**

novobanco.pt/empresas

**NOVO BANCO^l
EMPRESAS**



Liderar o futuro para desenvolver Portugal

O crescimento do turismo em Portugal tem contribuído positivamente para o desenvolvimento da economia nacional, gerando emprego e riqueza e, ainda, promovendo a valorização do património nacional.

O setor do turismo é já a maior atividade económica exportadora do país, sendo responsável por quase 50 por cento das exportações de serviços e perto de 17 por cento das exportações totais.

Portugal é considerado um dos países mais competitivos do mundo no setor do turismo, tendo recebido, em 2016, pela primeira vez, mais turistas estrangeiros do que o total população portuguesa residente – 11,4 milhões. Também as receitas geradas pelo turismo têm registado um forte crescimento e, atualmente, o setor tem um peso no PIB (Produto Interno Bruto) de quase 7 por cento.

A estratégia do Turismo de Portugal para a próxima década visa tornar o país no líder do turismo do futuro, afirmando o destino como um *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental. Duplicar as receitas, aumentar substancialmente o número de dormidas, alargar a atividade turística a todo o ano, diminuindo a sazonalidade, e aumentar os níveis de qualificação no setor são as principais metas que se pretendem alcançar até 2027.

Portugal é um destino turístico cada vez mais apreciado e procurado tanto pelos estrangeiros como pelos portugueses, tendo o setor do turismo encerrado o ano de 2016 com todos os indicadores a crescer. Foram registados 19 milhões de turistas – um crescimento de 9,8 por cento – e, pela primeira vez, o número de estrangeiros ultrapassou o número da população portuguesa: Portugal recebeu 11,4 milhões de turistas estrangeiros.

Os aumentos refletiram-se também nas receitas, com um crescimento de 10,7 por cento, correspondente a 12,7 mil milhões de euros e a um peso no PIB de 6,9 por cento. No emprego, o setor gerou 328 mil empregos, aumentando 14,2 por cento (mais 48 mil) face a 2015 (dados INE).

Com um total de 53,5 milhões de dormidas em 2016 – 15,2 milhões de portugueses e 38,3 milhões de estrangeiros –, os principais mercados emissores para Portugal foram: Reino Unido (9,2 milhões), Alemanha (5,2 milhões) e Espanha (3,9 milhões).

Todas as Regiões registaram crescimentos significativos, com destaque para os Açores com um aumento no turismo de 21 por cento, Porto e Norte, com mais 13 por cento, e Alentejo, com mais 11 por cento.

De realçar igualmente a diminuição da sazonalidade na procura turística, de 37 para 35 por cento. De acordo com o Turismo de Portugal, verificou-se em 2016 um alargamento da atividade turística a meses menos tradicionais, tendo dois terços do crescimento acontecido na chamada época baixa.

O turismo é igualmente uma atividade fortemente exportadora. Em 2016, as exportações de viagens e turismo ascenderam a 12.681 milhões de euros, segundo dados do Banco de Portugal. Já este ano, de janeiro a agosto, o total de exportações desta rubrica atingiu 9.902 milhões de euros, o equivalente a 50,7 por cento das exportações totais de serviços e a um crescimento homólogo de 18,7 por cento.

Mercados emissores por regiões (dormidas):

Norte

- Espanha (889 mil)
- França (608 mil)
- Brasil (344 mil)

Centro

- Espanha (590 mil)
- França (333 mil)
- Brasil (145 mil)

Lisboa

- França (1,4 milhões)
- Espanha (1,3 milhões)
- Alemanha (931 mil)

Alentejo

- Espanha (118 mil)
- França (84 mil)
- Brasil (48 mil)

Algarve

- Reino Unido (6 milhões)
- Alemanha (1,8 milhões)
- Holanda (1,4 milhões)

Açores

- Alemanha (230 mil)
- EUA (114 mil)
- Espanha (100 mil)

Madeira

- Reino Unido (1,9 milhões)
- Alemanha (1,8 milhões)
- França (636 mil)

Uma década em análise 2005-2015 | Síntese

Posicionamento internacional

Ranking Mundial

OMT International Tourism Receipts (2015)

26º
Receitas Turísticas

Ranking UE 28

Eurostat - Balança de Pagamentos
Exportação em Viagens e Turismo (2015)

11º
Receitas Turísticas

Ranking UE 28

Eurostat - Dormidas de residentes
no estrangeiro em Hotéis e similares (2015)

11º
Dormidas de estrangeiros em hotéis e similares

Fórum Económico Mundial

World Economic Forum (WEF) -
Travel & Tourism Competitiveness Index

TOP 14
Dos destinos mais competitivos no mundo

Receitas de turismo

Principais mercados	2016	jan./ago. 2017
França	2.277	1.726
Reino Unido	2.267	1.666
Espanha	1.641	1.301
Alemanha	1.482	1.059
EUA	593	537
Holanda	509	423
Brasil	400	372
Bélgica	388	292
Irlanda	313	259
Angola	309	254

Fonte: Banco de Portugal Unidade: Milhões de euros

Turismo em números | 2017

Indicadores	Acumulado setembro 2017	Var. 17/16 %
Hóspedes (em milhares)	16.247,6	8,6
- de Portugal	6.201,8	4,1
- do estrangeiro	10.045,9	11,6
Dormidas (em milhares)	46.262,8	7,2
- de Portugal	12.831,5	3,4
- do estrangeiro	33.431,3	8,7
Saldo da balança turística (milhões euros)	8.313,9	21,6
- receitas do turismo	11.569,8	19,0
- despesas do turismo	3.255,9	13,1

Fontes: INE, Banco de Portugal

Uma década em análise – síntese

FATORES POSITIVOS

- > Território e recursos turísticos mais qualificados
- > Infraestruturas de suporte ao desenvolvimento
- > Crescimento em vários indicadores da procura turística
- > Oferta de alojamento mais qualificada
- > Novas formas de alojamento e de animação turística
- > Empreendedorismo criativo em crescimento
- > Aumento da oferta de atividades e de animação turística
- > Reconhecimentos e prémios internacionais em diversas áreas do turismo português
- > Acréscimo de ligações aéreas

ASPETOS A MELHORAR

- > Capitalização das empresas
- > Qualificação dos recursos humanos
- > Rendimentos dos trabalhadores do turismo
- > Burocracia e custos de contexto
- > Digitalização da oferta turística
- > Sazonalidade
- > Assimetrias regionais
- > Informação sobre Portugal nos mercados externos
- > Trabalho em rede e promoção conjunta e cocriação
- > Sustentabilidade do destino e das empresas

Em 2016, o turismo atingiu números recorde em Portugal, valendo a pena destacar:

- Ritmo de crescimento das receitas turísticas e dos proveitos hoteleiros mais acelerado do que o aumento de hóspedes;
- Aumento de 1,5 milhões de lugares na capacidade aérea;
- Diversificação de mercados, com crescimentos expressivos do mercado americano, polaco e brasileiro;
- Crescimento de 5 por cento do mercado interno;
- Aumento significativo de número de prémios internacionais (491 face a 157 obtidos em 2015);
- 1.500 novas empresas ligadas à animação turística.

Quanto aos objetivos a concretizar até 2027, ou seja, durante os próximos dez anos, o Turismo de Portugal salienta os seguintes:

- Duplicar as receitas: passar dos 12,7 mil milhões de euros em 2016, para os 26 mil milhões de euros em 2027.
- Aumentar o número de 53,5 milhões de dormidas (2016) para 80 milhões.
- Alargar a atividade turística a todo o ano, diminuindo o índice de sazonalidade de 37,5 por cento para 33,5 por cento.
- Aumentar os níveis de qualificação no turismo: duplicar o nível de habilitações do ensino secundário e pós-secundário no turismo, de 30 por cento para 60 por cento até 2027.

No ano passado, Portugal foi considerado o 14º país mais competitivo do setor turístico no Índice de Competitividade das Viagens & Turismo do Fórum Económico Mundial, subindo uma posição relativamente a 2015. ●

PORTUGAL, UMA MARCA DE EXCELÊNCIA

>POR **LUÍS ARAÚJO**, PRESIDENTE DO TURISMO DE PORTUGAL

Liderar o turismo do futuro é um objetivo ambicioso.

Foi com este desígnio em mente que o Turismo de Portugal delineou a estratégia turística para os próximos dez anos – Estratégia Turismo 2027 –, definindo linhas de atuação que pretendem posicionar o país como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo e afirmar o turismo como um *hub* para o desenvolvimento e a sustentabilidade económica, social e ambiental do nosso país.



A Estratégia Turismo 2027 surge como linha orientadora para o futuro. Define, entre as suas principais metas de sustentabilidade económica, a duplicação, em dez anos, das receitas turísticas (dos atuais 12,7 mil milhões de euros em 2016, para 26 mil milhões em 2027) e o aumento do número de dormidas dos 53,5 milhões registados em 2016, para 80 milhões em 2027. Também no plano social, esta estratégia define objetivos muito claros: o alargamento da atividade turística a todo o ano atingindo, em 2027, o índice de sazonalidade mais baixo de sempre; aumentar as qualificações dos profissionais do turismo, duplicando o nível de habilitações do ensino secundário e pós-secundário; e assegurar que o turismo gera um impacto positivo nos territórios. Neste plano a longo prazo a sustentabilidade ambiental não poderia ser esquecida, pelo que, também nesta área, foram definidas metas precisas a atingir nos próximos dez anos: pretendemos assegurar que 90 por cento das empresas do turismo adotam medidas de utilização eficiente da energia e da água e desenvolvem ações de gestão ambiental dos resíduos.

Não há dúvidas que o setor do turismo é, atualmente, o principal motor da economia nacional, registando níveis de crescimento consistentes nos últimos anos e atingindo máximos históricos nos principais indicadores: dormidas, receitas, hóspedes, emprego e exportações, sendo considerada a maior atividade económica exportadora do país, responsável por 16,7 por cento do total das exportações. O crescimento tem-se verificado em todas as regiões de Portugal, e ao longo de todo o ano, produzindo um desejável efeito de arrastamento, de coesão territorial e de dinamização da economia. Resultados que vêm confirmar a importância de um trabalho articulado e contínuo, entre entidades públicas e privadas, e de um forte investimento nesta relação iniciada há mais de uma década, e reforçada ano após ano.

Não é por acaso que Portugal é o segundo país com melhor desempenho

na evolução das receitas turísticas. Nos últimos dez anos, temos vindo a registar um crescimento médio anual superior ao dos nossos concorrentes.

Dispomos, hoje, de um território mais coeso, de recursos turísticos e infraestruturas de suporte ao desenvolvimento mais qualificados, um crescimento assinalável em vários indicadores da procura turística, novas e renovadas formas de alojamento, um empreendedorismo criativo, um aumento da oferta de atividades de animação turística, um acréscimo de ligações aéreas – tendo quase duplicado o fluxo de passageiros de voos internacionais – e o merecido reconhecimento internacional nas diversas áreas do turismo português. São estes fatores que fazem com que o destino seja cada vez mais procurado tanto para viagens de lazer como profissionais, seja para estudar ou, até mesmo, morar.

Queremos criar as condições necessárias para atrair ainda mais turistas, mas acima de tudo, ambicionamos um crescimento sustentável e assente em metas realistas, fazendo com que a riqueza produzida pelo turismo se estenda a todo o país, estimulando a inovação e a digitalização em toda a cadeia de valor desta atividade tão relevante para a economia nacional.

Para isso, estamos a criar programas específicos de incubação e aceleração que incitem a inovação, o empreendedorismo e a internacionalização das empresas, bem como instrumentos financeiros específicos para o turismo, com vista à dinamização do investimento. Queremos posicionar Portugal como um polo de referência na inovação, no empreendedorismo e na produção de bens e serviços para a indústria do turismo, por isso, concentramos cada vez mais esforços em ações que promovem sinergias entre as indústrias criativas e o turismo e que proporcionem uma maior visibilidade ao destino Portugal e à melhoria da experiência turística.



Os bons resultados que continuamente atingimos demonstram o nosso esforço de organização, profissionalismo

dependentemente da sua dimensão e tipo de negócio.

“O setor do turismo é, atualmente, o principal motor da economia nacional, registando níveis de crescimento consistentes nos últimos anos e atingindo máximos históricos nos principais indicadores: dormidas, receitas, hóspedes, emprego e exportações, sendo considerada a maior atividade económica exportadora do país, responsável por 16,7 por cento do total das exportações.”

e rigor, impossíveis de concretizar sem a ambição, resiliência e qualificação dos empreendedores portugueses, in-

Contudo, o clima favorável que o setor atravessa imprime-nos um grau de exigência acrescido. Temos, pois, de, em articulação com todos os agentes turísticos, baseados na nossa estrutura nacional e internacional, nomeadamente através das nossas equipas localizadas em 21 mercados internacionais estratégicos, continuar a apostar na modernização e adaptação às reais necessidades do mercado e na formação de profissionais com empregabilidade, que contribuam para tornar Portugal, cada vez mais, um destino turístico de excelência, construído por todos e para todos.

Liderar o turismo do futuro significa que esta será, cada vez mais, uma atividade económica capaz de gerar emprego durante todo o ano, preservar o território, o ambiente e os seus recursos e valorizar as culturas e as comunidades, garantindo os princípios e valores da sustentabilidade. ●

www.turismodeportugal.pt

ESTRATÉGIA TURISMO 2027

O referencial estratégico para o turismo nacional, nos próximos dez anos, visa tornar Portugal líder do turismo do futuro, afirmando o destino como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental. Com a definição de linhas de atuação, operacionalizadas através de ações concretas orientadas para o curto/médio prazo, ambiciona-se um desenvolvimento turístico assente na conservação e na valorização do património natural e cultural do país, com uma procura homogênea por todo o território e ao longo de todo o ano.

Esta estratégia pretende, até 2027, posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos, inovadores e sustentáveis do mundo, uma referência na produção de bens e serviços para a atividade turística à escala mundial, um país onde se valorizou o trabalho e onde se investiu no capital humano. Em suma, um destino para ser visitado, mas também, ideal para investir, viver, estudar, investigar e criar empresas.

Tendo em vista as metas definidas até 2027, a atuação do Turismo de Portugal consubstancia-se em cinco eixos estratégicos:

VALORIZAR O TERRITÓRIO, permitindo o usufruto do património histórico-cultural e a preservação da sua autenticidade, a regeneração urbana, a potenciação económica do património natural e rural, a afirma-

ção do turismo na economia do mar e a estruturação da oferta turística para melhor responder à procura.

Neste sentido, o Turismo de Portugal desenvolveu programas específicos de apoio à valorização e qualificação do destino, como o Programa Valorizar, que define os termos e condições de concessão de apoios financeiros a projetos de investimento e a iniciativas que tenham em vista a regeneração e



Turismo sustentável

Considerando a importância da sustentabilidade na Estratégia Turismo 2027, o Turismo de Portugal uniu esforços à OMT – Organização Mundial de Turismo na promoção do Ano Internacional do Turismo Sustentável para o Desenvolvimento, a decorrer em 2017, e lançou um conjunto de medidas de sustentabilidade para o setor, a implementar até 2020.

A primeira dessas medidas foi concretizada com a criação do Observatório de Turismo Sustentável do Alentejo, cujas linhas orientadoras de implementação foram definidas pelo Turismo de Portugal, em parceria com a Turismo do Alentejo ERT, a Universidade de Évora, o Instituto Politécnico de Portalegre e o Instituto Politécnico de Santarém.

Além da criação de um observatório regional de sustentabilidade no Alentejo, e de forma a cumprir o seu

Plano de Ação para a Sustentabilidade de 2017-2020, o Turismo de Portugal está a desenvolver o programa de turismo inclusivo “ALL for ALL”; o projeto “Portuguese Waves”, de gestão sustentável das praias ‘surf spots’; o “Portuguese Trails”, programa de valorização e sustentabilidade dos traçados âncora de “Cycling & Walking” das regiões turísticas portuguesas (cuja plataforma está disponível em portuguesetrails.com); parcerias com ONG – Organizações Não Governamentais para promover a sensibilização ambiental dos agentes do setor; e o Programa Valorizar, enquanto instrumento centrado na regeneração e reabilitação dos espaços públicos com interesse para o turismo, a valorização turística do património cultural e natural do país, promovendo condições para a desconcentração da procura, a redução da sazonalidade e a criação de valor.



©Norberto Diver

reabilitação dos espaços públicos com interesse para o turismo, promovendo condições para a desconcentração da procura, a redução da sazonalidade e a criação de valor.

Com o objetivo de promover a coesão territorial, este programa de apoio ao investimento na valorização do país enquanto destino turístico, pretende dotar os agentes do setor, públicos e privados, de um novo instrumento financeiro que crie condições para potenciar e melhorar a experiência turística. São abrangidos, por exemplo, projetos que promovam a valorização do património e dos recursos endógenos das regiões, a diversificação da oferta, turismo de natureza, turismo equestre, revitalização das termas e dinamização turística das aldeias.

Os projetos e iniciativas suscetíveis de apoio são definidos em linhas de financiamento específicas, estando atual-

mente disponíveis a Linha de Apoio à Valorização Turística do Interior, a Linha de Apoio ao Turismo Acessível e a Linha

“A estratégia para o setor do turismo pretende, até 2027, posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos, inovadores e sustentáveis do mundo”.

de Apoio a Projetos Wi-Fi em Centros Históricos.

Para reforçar a atratividade de destinos regionais, a desconcentração

da procura e o desenvolvimento das várias regiões do país, foi desenvolvido o Programa Revive que promove e agiliza os processos de rentabilização e preservação do património público que se encontra devoluto, tornando-o apto para afetação a uma atividade económica com finalidade turística, a gerar riqueza e postos de trabalho.

Foram identificados 30 imóveis nestas condições, com aptidões turísticas, e preparados dossiês com uma descrição de cada um em português, mandarim e inglês, dirigidos também aos mercados internacionais para que, através da reabilitação destes equipamentos, se valorize o património dando vida a locais subaproveitados, ou ao abandono, e devolvendo-os à fruição pública.



IMPULSIONAR A ECONOMIA, no que respeita à competitividade das empresas, à simplificação, desburocratização e redução dos custos de contexto, à atração de investimento, à qualificação da oferta, à economia circular, ao empreendedorismo e inovação.

A sustentabilidade do setor depende, em muito, da reinvenção sistemática das experiências nos destinos e da melhoria dos sistemas de suporte. Para que isso possa acontecer é fundamental fazer do empreendedorismo e do apoio à inovação, duas prioridades absolutas na estratégia para o futuro do turismo.

É neste sentido que foi desenvolvido o Programa Turismo 4.0, com o objetivo de potenciar Portugal como *hub* global de inovação e desenvolvimento digital no setor do turismo. O projeto-

“A sustentabilidade do setor depende, em muito, da reinvenção sistemática das experiências nos destinos e da melhoria dos sistemas de suporte. Para que isso possa acontecer é fundamental fazer do empreendedorismo e do apoio à inovação, duas prioridades absolutas na estratégia para o futuro do turismo.”

-âncora deste programa é o Centro de Inovação do Turismo, uma iniciativa conjunta do Ministério da Economia,

da Secretaria de Estado do Turismo e do Turismo de Portugal que, funcionando como uma *startup*, com um modelo flexível em permanente colaboração com os *stakeholders*, pretende promover serviços de aceleração e incubação de *startups*, bem como a identificação das tendências internacionais de inovação no turismo, apoiando a promoção internacional da inovação feita em Portugal.

Fomentando uma cultura de empreendedorismo no setor, o Turismo de Portugal, em nome próprio ou em parceria com o ecossistema empreendedor, assegura programas de incubação de *startups* e de novas empresas que visem desenvolver ideias de negócio no turismo. O instituto tem, por todo o país, mais

Portugal preside a Comité de Turismo da OCDE

O Turismo de Portugal foi recentemente eleito para a presidência do Comité de Turismo da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), reforçando a sua posição na discussão da agenda internacional do turismo.

Esta nomeação vem somar-se à presença da autoridade turística nacional no Conselho Executivo da OMT, uma das principais organizações internacionais de turismo, na liderança do Market Intelligence Committee (UE) e no Grupo de Operações do Brasil da European Travel Commission, responsável pela operacionalização das ações de promoção no mercado brasileiro, concretizando uma das metas inscritas na Estratégia Turismo 2027 que prevê a projeção do destino, afirmando Portugal nas organizações mundiais e na cooperação internacional.

Formação e emprego

A taxa de empregabilidade dos alunos formados nas Escolas do Turismo de Portugal voltou a subir em 2016, situando-se agora nos 88 por cento, de acordo com o mais recente Estudo de Inserção Profissional.

Os cursos de Turismo de Ar Livre e de Técnicas de Cozinha/ Pastelaria são os que apresentam uma taxa de atividade de 100 por cento, seguidos do curso de “Culinary Arts” com 93,5 por cento.

Importa destacar que, dos alunos empregados, 90,2 por cento encontram-se a desenvolver atividade no setor do turismo, sendo que 86,1 por cento ficaram colocados no mercado de trabalho em menos de três meses. Mais de 81 por cento dos alunos afirmam estar a desempenhar funções adequadas à formação recebida.



©Junta de Turismo do Algarve

de uma dezena de programas de aceleração que apoiam o desenvolvimento de novos projetos na área do turismo, envolvendo mais de 250 *startups* com interesses nos domínios da utilização da tecnologia na relação com o consumidor e na criação de novas ferramentas de apoio à gestão.

Empreendedores de todo o país, envolvidos em projetos turísticos das mais diversas tipologias, podem também candidatar-se aos programas de aceleração “Tourism Creative Factory” e “Open Kitchen Labs”, desenvolvidos pela Rede de Escolas do Turismo de Portugal.

Gastronomia e restauração, alojamento local e rural, enoturismo, saúde e bem-estar, turismo inclusivo e turismo religioso são alguns exemplos do tipo de projetos pretendidos pelo “Tourism Creative Factory” que disponibiliza um bootcamp intensivo, uma rede de mentores, um plano de formação e *tourism labs*, num programa com a duração de três meses.

Os “Open Kitchen Labs” têm por objetivo apoiar *startups* que pretendam testar novos produtos, serviços ou conceitos na área da alimentação, disponibilizando as instalações e equipamentos das Escolas do Turismo de Portugal para a realização de testes e ensaios que os empreendedores necessitem, de forma a avaliar e validar a viabilidade do seu negócio, de forma sustentada. Os participantes têm um limite de seis meses para desenvolver estes testes.

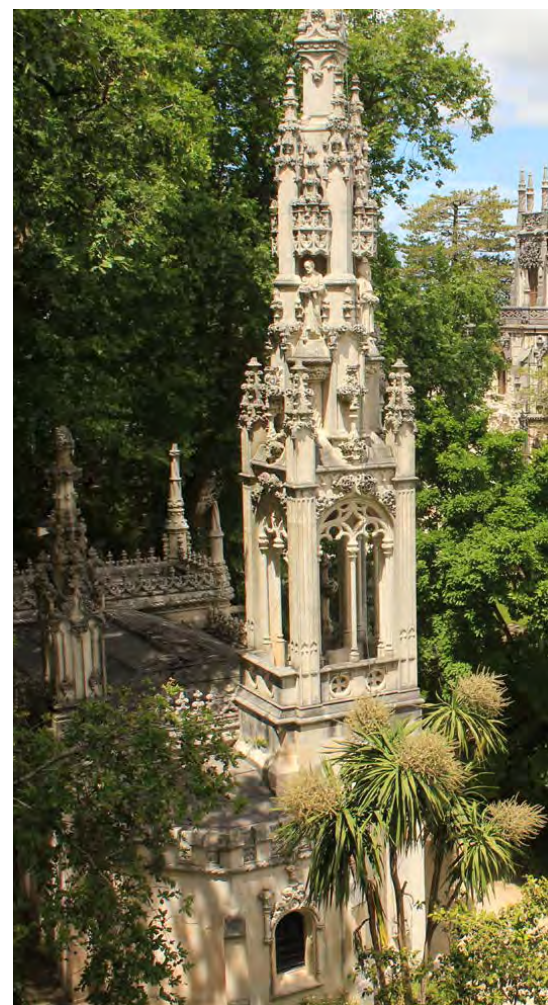
Atualmente, o Turismo de Portugal tem toda a sua estratégia orientada para o digital. O que começou pela promoção, está já na gestão do conhecimento, passando pela aposta na tecnologia e na inovação. Estratégia esta, aliás, motivo de elogio por parte da OCDE e da OMT, que a considera um *case study*.

O objetivo é ambicioso, mas realista: potenciar Portugal como um país de referência na produção de bens e serviços para a atividade turística à escala

mundial, um *hub* internacional especializado para o turismo.

POTENCIAR O CONHECIMENTO, em que se inclui a valorização das profissões do turismo, a formação de recursos humanos, a capacitação de empresários e gestores, a difusão de conhecimento e informação e a afirmação de Portugal como *smart destination*.

A formação ministrada nas escolas é um importante pilar da atuação do Turismo de Portugal, através do qual está comprometido a contribuir para a sustentabilidade e qualidade do serviço prestado pelas empresas e agentes do setor. A qualificação dos recursos humanos torna-se, por isso, essencial para a consolidação da competitividade do turismo, razão pela qual o Turismo de Portugal tem estado a reformular a sua oferta formativa e a rever os *currícula*, no sentido de integrar nos



cursos as competências assinaladas pelo mercado, tendo em conta as novas exigências e tendências, nomeadamente de *soft skills* e comunicação.

As Escolas do Turismo de Portugal formam mais de 3.000 alunos por ano, preparando-os para o primeiro emprego e qualificam, simultaneamente, cerca de 3.800 profissionais desta atividade, visando um crescente prestígio das profissões turísticas.

Tendo em conta estes dados, até 2020, o Turismo de Portugal ambiciona que a sua Rede Escolar atinja a capacidade máxima de formação, 4.000 alunos, e uma empregabilidade média de 90 por cento, estimulando, desta forma, a criação de mais emprego e mais qualificação no setor e reduzindo as assimetrias regionais.

Pilares públicos da qualidade do serviço em turismo, as Escolas do Turismo

de Portugal desempenham ainda um papel fundamental no envolvimento com as comunidades locais, sustentando, em parceria com outros agentes, o processo de qualificação do serviço prestado pelas empresas turísticas em todo o território.

Atualmente, nas 12 escolas, de norte a sul do país – Porto, Douro/Lamego, Viana do Castelo, Coimbra, Oeste, Estoril, Lisboa, Portalegre, Setúbal, Vila Real de Santo António, Portimão e Faro – a grande preocupação reside em aproximar as necessidades da procura com a oferta, conferindo uma nova abordagem à formação. A gestão das escolas tem vindo a ser reforçada através de uma nova estratégia de desenvolvimento e da transformação de cada escola num espaço de estímulo ao empreendedorismo, em estreita articulação com a realidade local e os seus múltiplos agentes.

Este investimento conjuga-se com a visão das Escolas do Turismo de Portugal como núcleos de cooperação para o setor, constituindo-se como fatores de dinamização local, capazes de potenciar o relacionamento entre escola, alunos e agentes, es-

tabelecendo entre si um real "Local Business Support".

As Escolas disponibilizam também a plataforma Connective, um serviço de

"A formação ministrada nas escolas é um importante pilar da atuação do Turismo de Portugal, através do qual está comprometido a contribuir para a sustentabilidade e qualidade do serviço prestado pelas empresas e agentes do setor."

mentoring empresarial e apoio ao recrutamento, que visa promover a interação entre os alunos das Escolas de Turismo e os profissionais do setor, nacionais e internacionais, para exponenciar o sucesso da formação e perspetivas de carreira. A internacionalização é outro tema presente na agenda das Escolas do Turismo de Portugal e um dos pilares



Incentivos

O Turismo de Portugal disponibiliza uma linha de financiamento de 10 milhões de euros para iniciativas e projetos que promovam a sustentabilidade social e ambiental no turismo, desenvolvidos por empresas, entidades públicas, associações de comércio ou de moradores e outras entidades de natureza semelhante.

A Linha de Apoio à Sustentabilidade está disponível, até dezembro de 2018, para iniciativas que promovam a integração entre residentes e turistas, visem a dinamização económica dos espaços urbanos, promovam o consumo de produtos locais pelos visitantes, ações de educação/sensibilização ambiental e social no turismo e iniciativas de valorização da identidade do país, das comunidades locais e que facilitem o diálogo entre gerações.



da sua estratégia, através do qual se assegura a captação de alunos estrangeiros e a realização de estágios internacionais, num salutar e oportuno intercâmbio de experiências e conhecimento.

Num tecido empresarial resiliente, dinâmico e inovador, o turismo será cada vez mais um fiável gerador de emprego, introduzindo, simultaneamente, crescentes exigências na

“O turismo religioso é outra das apostas do Turismo de Portugal para aumentar os fluxos, fora da época alta, e atrair turistas de mercados não tradicionais.”

formação e qualificação do serviço turístico, conduzindo a um inevitável ajuste nos modelos de contratação com o subsequente aumento da procura de profissionalização da atividade turística.

GERAR REDES E CONECTIVIDADE, através do reforço de rotas aéreas ao longo do ano e da mobilidade no território, da promoção do ‘turismo para todos’, numa ótica inclusiva, do envolvimento da sociedade no processo de desenvolvimento turístico e de cocriação, do trabalho em rede e a promoção conjunta entre os vários setores.

Para promover a competitividade e a diversificação de mercados surgiram, em 2016, 64 novas operações aéreas, muitas delas ligações a novos destinos, e as operações foram alargadas a todo o ano. A capacidade aérea aumentou em 1,5 milhões de lugares e, o turismo em Portugal registou um crescimento expressivo do mercado norte-americano, polaco e brasileiro.

O mercado interno aumentou em 5 por cento e todas as regiões registaram crescimentos significativos.

No âmbito do turismo inclusivo, o Turismo de Portugal desenvolveu o programa “ALL for ALL”, que pretende criar um novo estímulo ao envolvimento de entidades públicas e privadas para fazerem de Portugal um destino cada vez mais acessível a todos. A aposta é na melhoria do produto e na divulgação e promoção, junto do turista, de boas práticas de acessibilidade. Neste sentido, foi criado um canal *online* dedicado ao turismo acessível, alojado em Visit-Portugal.com, com o objetivo de destacar os itinerários acessíveis em centros históricos de cidades do Continente e Ilhas. Foi também disponibilizada uma Linha de Apoio ao Turismo Acessível, com uma dotação de 5 milhões de euros para intervenções em equipamentos culturais de interesse turístico e em espaço público, aquisição de transportes adaptados e outros equipamentos de apoio a programas de animação turística, percursos acessíveis, suportes de

comunicação e formação de colaboradores ou melhoria das acessibilidades em alojamento e em restauração.

Com o objetivo de gerar novas procura e atratividade ao longo de todo o ano, o Turismo de Portugal criou um programa de captação de congressos internacionais e eventos corporativos, tendo constituído uma equipa especializada e desenvolvido uma plataforma que agrega toda a informação relevante sobre eventos em Portugal – www.meetingsinportugal.com –, além da dinamização de um Fundo de Captação de Eventos e Congressos.

Também o calendário de provas internacionais de surf foi alargado, tendo Portugal passado a ser o único país a receber todas as provas da World Surf League (WSL).

Foi lançado o programa 365 Algarve, com centenas de eventos culturais a realizarem-se entre outubro e maio, precisamente para combater a sazonalidade nesta região.

©Luís de Oliveira / Santuário de Fátima



Promoção externa

O Turismo de Portugal tem equipas de turismo que atuam em 21 mercados emissores, considerados prioritários ou relevantes para a promoção turística externa, nos quais desenvolve a sua ação permanente de prospeção e implementação de ações próprias, ou em coordenação com as Agências Regionais de Promoção.



As equipas de turismo são responsáveis pela promoção de Portugal (enquanto destino para visitar, investir, viver, estudar e como local privilegiado para a realização de grandes eventos), e pelo apoio a empresas portuguesas com objetivos de internacionalização nos mercados turísticos da Alemanha (que também coordena as ações na Suíça, Áustria e República Checa), Brasil, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda (inclui Bélgica), Reino Unido (inclui Irlanda), Suécia (inclui Noruega e Finlândia), Dinamarca, Canadá, China, Itália, Polónia e Rússia.

Também no âmbito da cultura, o Turismo de Portugal desenvolveu a plataforma Portuguese Music Festivals (portuguesemusicfestivals.com) que agrega toda a oferta nacional no campo dos festivais de música.

O turismo religioso é outra das apostas do Turismo de Portugal para aumentar os fluxos, fora da época alta, e atrair turistas de mercados não tradicionais. Neste sentido, têm sido desenvolvidos materiais promocionais, como filmes e brochuras, que dão a conhecer as principais manifestações religiosas e os locais e roteiros associados à religião católica e judaica, em Portugal.

No âmbito do turismo interno, foram implementadas as campanhas “Ponha Portugal no mapa” e “Ponha Portugal no seu mapa”, mais recentemente, também a “Faça um plano pelo Centro de Portugal”, que mobilizaram os portugueses a partilhar o melhor de Portugal e a tornarem-se agentes ativos na promoção do país.

Tudo com o objetivo de incentivar a procura por todo o território, de forma mais homogênea, mitigando a sazonalidade

e demonstrando a capacidade do setor em gerar mais receita e mais emprego, durante todo o ano e por todo o país.

PROJETAR PORTUGAL, aumentando a notoriedade do país nos mercados internacionais através das equipas do Turismo de Portugal localizadas em 21 mercados internacionais estratégicos, promovendo Portugal enquanto destino para visitar, investir, viver, estudar e de grandes eventos, além de posicionar o turismo interno como fator de competitividade e de alavanca da economia nacional.

Só no ano passado, Portugal foi distinguido com 491 prémios internacionais, um aumento significativo quando comparado com os 157 de 2015.

Foram publicadas mais de 16.000 notícias internacionais sobre o turismo em Portugal e realizadas 1.215 *press trips* que contaram com a participação de 2.165 participantes de 41 países.

Mais de mil operadores provenientes dos principais mercados emissores vi-

sitaram Portugal em 2016, e cerca de mil operadores oriundos de ‘novos’ mercados como a Colômbia, Singapura, Coreia do Sul e China.

Já em 2017, com o objetivo de projetar a imagem de Portugal e aumentar a notoriedade nos mercados internacionais, foi lançada a campanha “Can’t Skip Portugal”, exclusivamente em meios digitais de 20 mercados estratégicos. Em quatro filmes, a campanha aposta na mensagem de que já não há como passar ao lado de um destino como este: autêntico e único, com tanto para ver, provar, sentir e experimentar, um raciocínio que se estende a toda a comunicação do Turismo de Portugal.

Esta é a campanha de Portugal mais vista de sempre, contabilizando mais

“Com o objetivo de projetar a imagem de Portugal e aumentar a notoriedade nos mercados internacionais, foi lançada, em 2017, a campanha ‘Can’t Skip Portugal’, exclusivamente em meios digitais de 20 mercados estratégicos, sendo a campanha de Portugal mais vista de sempre.”

de dez milhões de visualizações desde o seu lançamento, em maio de 2017. E apesar de ter sido implementada em 20 países chegou, de forma orgânica, a mais de 200.

“Can’t Skip Facts” é um *spin-off* da campanha internacional de turismo dirigida a quem procura investir em Portugal. Alojada em cantskipfacts.com, esta plataforma agrega os principais

©António Sacchetti



indicadores das várias regiões do país e mostra porque são, cada vez mais, as empresas e os empreendedores que optam por Portugal.

São cada vez mais, também, as marcas internacionais que se associam espontaneamente à marca Portugal. Caso da Apple que, na mais recente apresentação dos seus produtos, utilizou imagens de Portugal para demonstrar a qualidade dos mesmos.

O desafio do Turismo de Portugal passa por assegurar que o setor do turismo continua a ser um dos mais competitivos do mundo, sendo essa uma das metas da Estratégia Turismo 2027.

Portugal é hoje um destino cada vez mais procurado, tanto para viagens de lazer como para viagens profissionais, seja para estudar, ou até mesmo para morar e investir. Atualmente, é o segundo país com melhor desempenho

na evolução das receitas turísticas, tendo registado um crescimento médio anual superior ao dos concorrentes.

Ao mesmo tempo que o Turismo de Portugal atua de forma a assegurar esta competitividade, esforça-se também para garantir que os princípios e valores da sustentabilidade são seguidos, fazendo do turismo uma atividade económica que gera emprego durante todo o ano, que preserva o território, o ambiente e os seus recursos e que valoriza as culturas e as comunidades.

Os bons resultados dos últimos anos são prova de que, com um trabalho focado, articulado e conjunto, e objetivos claros, o turismo tem capacidade para ser uma atividade sustentável ao longo do ano, garantindo que a riqueza produzida se estenda a todo o país, estimulando a inovação e a digitalização em toda a cadeia de valor desta atividade tão relevante para a economia nacional.

Unindo esforços com todos os agentes do setor – públicos e privados –, em breve, Portugal será reconhecido como polo de atração para turistas de todo o mundo, defende ainda o Turismo de Portugal. ●

Campanha pelo Centro de Portugal

Com o envolvimento dos portugueses e a criação de conteúdos inovadores, o Turismo de Portugal criou a campanha “Faça um plano pelo Centro de Portugal” para promover uma região com uma oferta ímpar, mas negativamente impactada por devastações naturais no verão de 2017.

Aventura, Criatividade, Herança e Natureza foram os temas desenvolvidos pelos realizadores Diogo Morgado, Edgar Pêra, Pedro Varela e Ruben Alves, com planos filmados pelos portugueses, em filmes de três minutos. Dos cerca de dois milhares de planos submetidos à validação dos realizadores, foram utilizados perto de uma centena, com os respetivos créditos a figurarem em cada um dos filmes.

www.ponhaportugalnomapa.pt

É TÃO SIMPLES

É PARA EXPORTAR

- Abonos online de remessas documentárias de exportação
- Abertura online de créditos documentários de importação
- Criação online de cobranças em Débito Direto para 34 países SEPA
- Equipa especialista em Trade Finance
- Acesso a mais de 100 mercados, espalhados por 5 Continentes

MILLENNIUM. AQUI CONSIGO.



211 130 800
TRADE LINE

Serviço personalizado de apoio ao negócio internacional.
Dias úteis das 8h30 às 20h00, hora de Portugal Continental.

Millennium
bcp Empresas



JORGE REBELO DE ALMEIDA

Presidente do Conselho de Administração
do Grupo Vila Galé

VILA GALÉ
Forte expansão no
Brasil e em Portugal

Nos últimos anos, o setor do turismo tem funcionado como um motor de desenvolvimento económico do país. Em entrevista, Jorge Rebelo de Almeida, presidente do conselho de administração do grupo Vila Galé, confia que a aposta deve ser feita na inovação e na criação de produtos e serviços que surpreendam os turistas.

O grupo Vila Galé centra a sua atividade internacional no Brasil, devido ao forte potencial turístico do país, que ainda não está completamente explorado. Atualmente, está a ser construído o Vila Galé Touros, que será o maior hotel do Rio Grande do Norte, perto de Natal.

Jorge Rebelo de Almeida revela ainda que, em Portugal, o grupo se encontra focado no desenvolvimento de projetos no interior do país, com a abertura de hotéis em Sintra, Braga, Elvas e na Serra da Estrela. O principal objetivo é dar a conhecer o interior de Portugal, ajudar a fixar as populações e gerar mais emprego e riqueza nestas zonas.

Pode contar-nos um pouco da história do grupo Vila Galé, nomeadamente os factos mais marcantes do seu crescimento?

Fundámos o grupo Vila Galé, uma empresa que sempre foi de capital integralmente português, em 1986. O primeiro projeto, o Hotel Apartamento Vila Galé, hoje conhecido como Vila Galé Atlântico, na praia da Galé, no Algarve, foi inaugurado em 1988. Posteriormente avançamos com a expansão para outras zonas do Algarve, com a abertura de quatro hotéis em Albufeira e Armação de Pera, entre 1990 e 1995. Seguiram-se as aberturas em Cascais, Estoril e Porto.

A internacionalização começou em 2001, com a entrada no Brasil e a inauguração do Vila Galé Fortaleza. Simultaneamente, em Portugal, apostámos num novo conceito, um hotel rural em Beja, o Vila Galé Clube de Campo, que está integrado na herdade onde produzimos os vinhos e azeites Santa Vitória.

“Optámos pelo Brasil para iniciar a nossa expansão internacional, devido à proximidade cultural e linguística e ao potencial turístico que o país tem e que ainda não está completamente explorado.”

O ano de 2002 foi marcante, uma vez que foi aquele em que se abriram mais hotéis, mais especificamente três. Este foi um grande salto na rede, que nessa altura já tinha 15 unidades. Na primeira década do novo milénio surgiram ainda outros cinco hotéis no Brasil e mais três em Portugal.

Em 2013 quisemos inovar e lançámos a submarca Collection, com o primeiro Vila Galé de cinco estrelas em

Portugal, o Vila Galé Collection Palácio dos Arcos, em Paço de Arcos, que resulta da reabilitação de um palácio do século XV.

A mais recente abertura aconteceu já este ano, com o Vila Galé Porto Ribeira, em outubro. Hoje, o grupo Vila Galé conta com 28 hotéis, 21 em Portugal e sete no Brasil, empregando quase três mil pessoas. É o segundo maior grupo hoteleiro português e ocupa a 199 posição no *ranking* das maiores empresas de hotelaria do mundo.

Qual a estratégia de internacionalização que tem sido seguida pelo grupo?

Optámos pelo Brasil para iniciar a nossa expansão internacional, devido à proximidade cultural e linguística e ao potencial turístico que o país tem e que ainda não está completamente explorado.

Em 2001 abrimos assim o primeiro hotel em Fortaleza. Fomos pioneiros na

introdução de *resorts* com tudo incluído, um conceito que foi muito bem recebido pelo público brasileiro e que continua a ter uma excelente aceitação. Quando começámos, praticamente não havia *resorts*, o que até pode parecer estranho, num país daquele tamanho. Por isso, optámos inicialmente por ter uma oferta mais virada para o lazer e próxima da praia, como acontece com o Vila Galé Marés, o Vila Galé Cumbuco, o Vila Galé Cabo e o Vila Galé Angra. Posteriormente investimos em hotéis de cidade, em Salvador e no Rio de Janeiro, que também captam o segmento *corporate*. Neste momento, estamos também na fase final da comercialização do Vila Galé Sun Residence, um projeto imobiliário na Praia do Cumbuco.

A nossa estratégia tem passado pela escolha de localizações privilegiadas, boa formação do *staff*, muita atenção ao cliente, qualidade dos serviços, diversidade de animação oferecida aos hóspedes e foco no turismo de famílias. Por exemplo, tanto em Portugal como no Brasil, as crianças até aos 12 anos que fiquem alojadas no mesmo quarto que os pais, não pagam. Mas também passa pela diversidade gastronómica e pela procura constante de novos conceitos que surpreendam quem fica no Vila Galé.

No Brasil, a cultura de serviços está ainda muito enraizada e a nossa presença neste mercado tem sido uma boa aprendizagem. Apesar da conjuntura que o país atravessa, continuo a ver oportunidades de crescimento. Daí estarmos a construir mais um *resort*, em Touros, no Rio Grande do Norte, perto de Natal, que deverá estar concluído em setembro de 2018. Por outro lado, a entrada no Brasil abriu também a possibilidade de exportar para este mercado, um dos mais representativos nesta área de negócio, os vinhos e azeites que produzimos no Alentejo.

Em que outros mercados externos estão presentes e com que resultados?

Temos explorado várias geografias, como Espanha, Cuba, Moçambique



ou Cabo Verde, mas não avançámos. Até agora, a atividade internacional do grupo Vila Galé está centrada no Brasil. Continuo a ter uma visão otimista do Brasil, e acho que é sempre mais benéfico encarar estes momentos de crise como um desafio e avançar, do que simplesmente baixar os braços e

“No grupo Vila Galé nunca estamos parados. Somos viciados em investimento e em fazer coisas. Defendo que, quando já têm determinado músculo financeiro, as empresas têm obrigação de contribuir para o sucesso do país.”

desistir. Por isso, continuamos a investir neste país, com a abertura de um novo hotel perto de Natal e a análise de projetos em São Paulo, Alagoas e Belém do Pará.

É certo que, face à conjuntura, os hotéis de cidade no Brasil tiveram alguma quebra na ocupação. Mas os *resorts* continuam a ter um bom de-

sempenho. No ano passado, nos sete hotéis Vila Galé no Brasil, registámos uma receita acima de 261 milhões de reais (77 milhões de euros), mais seis por cento do que no ano anterior. Atualmente, a atividade neste mercado pesa mais de 40 por cento do volume de negócios total do grupo.

Quais os projetos em carteira a nível nacional e internacional?

Temos cinco projetos em curso. No Brasil, como já referi, está a ser construído o Vila Galé Touros, que será o maior hotel do Rio Grande do Norte. Vai ter 514 quartos, quatro restaurantes, *spa* Satsanga, clube NEP para as crianças, piscinas interiores e exteriores e um centro de convenções com capacidade para 1.500 pessoas. Este será um investimento de 150 milhões de reais.

Em Portugal, o próximo hotel a abrir será o Vila Galé Sintra, em abril de 2018, com um investimento de 25 milhões de euros. Este é um projeto com um conceito inovador, porque tem uma forte componente de bem-estar e *wellness*, pensada para toda a família, com programas de educação alimentar, anti-stress, *anti-aging* e de *check-up* completo. Em maio, abriremos, em Braga, um hotel com 127 quartos, que resultará da reabilitação

e requalificação do antigo hospital de São Marcos. Já o Vila Galé Elvas e o Vila Galé Serra da Estrela têm aberturas previstas para novembro de 2018 e abril de 2019, respetivamente. O projeto em Elvas surge no âmbito do Programa Revive, através da concessão do antigo convento de São Paulo.

Quais os resultados de 2016 e as perspetivas até ao final deste ano?

Depois de anos difíceis, o ano passado foi importante para consolidar a recuperação do setor. Em 2016, o grupo Vila Galé teve receitas totais de 170,5 milhões de euros. Em Portugal, a faturação ficou acima dos 93 milhões de euros, mais 15 por cento do que em 2015. Já no Brasil, foram os tais 77 milhões de euros, ou seja, mais seis por cento. Quanto a 2017, prevemos

No grupo Vila Galé nunca estamos parados. Somos viciados em investimento e em fazer coisas. Defendo que, quando já têm determinado músculo financeiro, as empresas têm obrigação de contribuir para o sucesso do país. Esse é um desígnio que temos seguido e que se reflete na nossa estratégia.

Atualmente, estamos a desenvolver projetos em zonas menos óbvias, e até difíceis do ponto de vista turístico, como Elvas ou a Serra da Estrela, para puxar pelo interior do país, ajudar a fixar as populações e gerar emprego e riqueza. Nesta lógica, organizámos uma iniciativa inédita que consistiu numa viagem de comboio entre Lisboa e Beja – até ao Vila Galé Clube de Campo, cuja herdade tem um apeadeiro – completamente dedicada

por isso, temos de continuar a inovar e a criar oferta e produtos que surpreendam quem nos visita.

No Vila Galé aplicamos esta máxima. Embora sem nunca esquecer a importância dos recursos humanos. As pessoas continuam a ser o principal ativo para que o turismo e a hotelaria tenham sucesso. Um dos principais pilares do grupo é manter os nossos colaboradores motivados e satisfeitos, com possibilidades de aprendizagem, formação continua e perspetivas de evolução na carreira. Este pilar materializa-se na existência da Academia Vila Galé, focada na valorização das nossas equipas. A sustentabilidade, o respeito e a proteção do ambiente são outros dos princípios basilares da nossa estratégia.

Como surgiu a aposta na produção e exportação de vinhos e azeites no Alentejo? Qual tem sido o resultado desta iniciativa, especialmente a nível internacional?

Em 1998 decidimos comprar duas herdades em Beja, no Alentejo. A ideia era fazer algo ligado ao vinho e depois construir um hotel, apostando assim no agroturismo. O hotel está feito e a produção de vinhos e azeites também corre bem. Hoje, a herdade onde fica o Vila Galé Clube de Campo estende-se por 1.620 hectares, dos quais 127 são de vinha e 160 de olival. Temos também uma produção significativa de fruta, sobretudo de pera rocha, pêssegos, nectarinas e ameixa.

Em 2002 criámos as marcas Santa Vitória para o azeite e vinhos, neste caso com as gamas Versátil, Santa Vitória e Inevitável, e a SV Frutas. E é com estas denominações que produzimos e comercializamos estes produtos.

Além do Brasil, que é o nosso principal mercado, já exportamos para vários países, como a Alemanha, Dinamarca, Cabo Verde e Colômbia. Tenho muito orgulho em ter começado este projeto agrícola, que é muito especial.



ficar em linha com o ano passado. No mercado interno as receitas poderão evoluir cerca de cinco por cento e no Brasil deverão manter-se.

Quais são as principais metas do grupo para o futuro? Até onde querem chegar e de que forma?

à divulgação do Alentejo e das potencialidades do turismo ferroviário. A bordo havia ainda uma mostra de gastronomia e artesanato. Há muitos anos que sugiro a existência de comboios temáticos pelo interior do país. Acredito que em Portugal, o turismo terá tendência a estabilizar e, também

Qual a “marca” que gostaria de deixar no setor do turismo?

As coisas boas que fazemos contagiam-nos para fazermos mais e melhor. Tenho estado cada vez mais empenhado em investir no interior do país, em seguir uma visão positiva do desenvolvimento e contrariar a tendência, que às vezes existe em Portugal, de puxar para baixo e de não lutar para ultrapassar as contrariedades que surgem.

Por exemplo, um dos projetos mais difíceis que tivemos foi o Vila Galé Albarcora, em Tavira, que era o último arraial do atum no Algarve. Tivemos de esperar pelo parecer de 15 entidades diferentes para avançar e adaptá-lo para ser um hotel, mas conseguimos. Hoje é um hotel emblemático e até tem um museu dedicado à pesca do atum. Não estragámos nada. Aliás, a requalificação é outra das características da Vila Galé. Temos no nosso portefólio algumas unidades que resultam da reabilitação de imóveis e património histórico

ribeirinha do Porto. O mesmo está a acontecer com o Vila Galé Braga e o Vila Galé Elvas.

“Discordo de quem diz que temos turistas a mais. Apenas temos de distribuir melhor os turistas pelo território, apostando especialmente no interior. Não me canso de dizer que o que é bom para os turistas, é bom para os portugueses.”

O que pensa da indústria portuguesa do turismo? Na sua opinião, como é que se pode tornar mais competitiva?

O turismo tem mobilizado o país e funcionado como um motor do de-

para estimular o surgimento de inovação, com o aparecimento de novos produtos e oferta turística, para recuperar o património histórico e rejuvenescer os centros das cidades.

Por isso, discordo de quem diz que temos turistas a mais. Apenas temos de distribuir melhor os turistas pelo território, apostando especialmente no interior. Não me canso de dizer que o que é bom para os turistas, é bom para os portugueses. Mas, há desafios, como a existência de muitas pessoas que têm prazer em dificultar a vida aos empresários e a burocracia. Desta forma, é preciso consolidar esta indústria. E, para que seja realmente competitiva e atrativa, tem de se tratar bem os investidores. O país precisa de obras e de investimento e para haver investimento e investidores, é preciso previsibilidade e saber com o que se conta. Não se pode mudar as regras a meio do jogo.

Além disso, é importante que, sobretudo no que se refere à captação de investimento para o interior, haja incentivos e planos de atração para empresas. Outro desígnio nacional que advogo e que só trará benefícios é passarmos a ser um país verde, que cuida do ambiente e que aposta na mobilidade elétrica e nas energias alternativas. A par disto, a competitividade do setor também deverá focar-se na diversidade cultural e na valorização do que é português, porque é isso que nos diferencia dos outros destinos. E ainda na formação profissional e melhoria das carreiras dos profissionais desta indústria.

Que opinião tem da AICEP e do seu trabalho?

A AICEP continua a ser essencial na captação de investimento e de novas oportunidades para as empresas portuguesas e na divulgação de Portugal no estrangeiro. ●



que estava a degradar-se, como o Vila Galé Collection Palácio dos Arcos, o Vila Galé Rio de Janeiro e o novo Vila Galé Porto Ribeira, que nasceu da recuperação de quatro imóveis na zona

envolvimento económico. Assim, está a contribuir fortemente para equilibrar as contas nacionais, reduzir o desemprego e contagiar o país no bom sentido. Nos últimos anos, serviu

INTERNATIONAL BUSINESS

PÓS-GRADUAÇÃO

3.ª EDIÇÃO '18

Estruturar e implementar com sucesso estratégias e processos de internacionalização

- Forte equilíbrio entre componente teórica e prática;
- Acesso a metodologias e instrumentos para utilização em ambiente empresarial;
- Plano estruturado de acordo com as principais etapas de um processo de internacionalização;
- Corpo docente que combina conhecimento teórico e experiência executiva;
- Seminários com especialistas sobre casos de sucesso de processos de internacionalização;
- Programa em Escola de Negócios de top mundial. #33 FT Ranking.

Candidaturas até 8 de janeiro

Mais informações:

Procuo este programa para mim
pbs4me@pbs.up.pt

Procuo este programa para alguém
da minha empresa
pbs4mycompany@pbs.up.pt

T: 226 153 270
www.pbs.up.pt



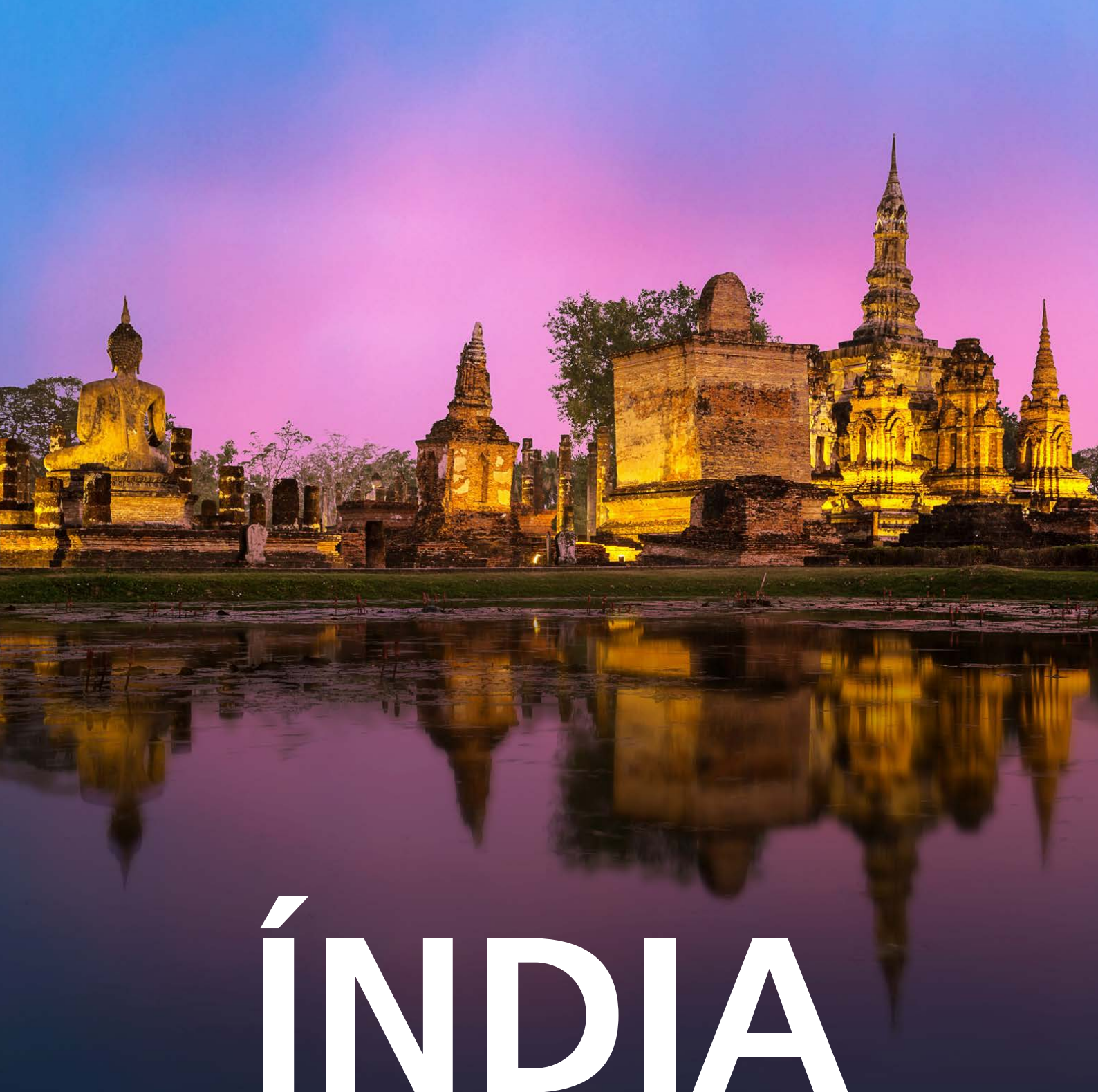
Visite a página



**Porto
Business
School**

/ University of Porto

Make change happen



ÍNDIA

A Índia é uma República Federal, com governo parlamentar, 29 estados e sete territórios da União, duas línguas oficiais (inglês e hindi), 22 línguas regionais e seis línguas clássicas (tamil, sanskrit, kannada, telugu, malayalam e odia).

A sociedade indiana é pluralista, multicultural e multiétnica. Potência nuclear, com um programa espacial relevante, é considerada a democracia mais populosa do mundo, conforme sublinha João Rodrigues, diretor da AICEP na Índia.

Neste *dossier* contamos com a participação do embaixador em Nova Deli, João da Camara, de João Rodrigues e com os testemunhos de Miguel Sinval, *managing director* do Grupo Petrotec, e de Rui Miguel Domingues da Cunha, diretor financeiro da Efaced, empresas portuguesas que marcam presença neste mercado, e de Jorge Fesch, CEO da Sakthi Portugal SA, que investiu em Portugal.

PLANEAMENTO, ESTRATÉGIA E VONTADE: FATORES ESSENCIAIS PARA UMA PARCERIA DE SUCESSO

Na história das relações modernas entre Portugal e a Índia, o ano de 2017 irá ter certamente uma menção muito especial. Foi o ano em que assistimos à primeira visita bilateral de um primeiro-ministro português à Índia e à primeira visita, mesmo que não-oficial, de um primeiro-ministro indiano a Portugal.

Independentemente dos acordos e memorandos que nas duas ocasiões foram assinados e dos compromissos que então foram assumidos, as visitas bilaterais revelaram uma inquestionável vontade de ambos os países elevarem o patamar do seu relacionamento.

Convirá recordar que nem Portugal nem a Índia constituíam, até este ano, prioridade nas respetivas políticas externas. Os diálogos existentes não eram significativos e os resultados eram francamente pobres, tanto em número de visitas oficiais e de contactos institucionais, como nos números do relacionamento económico.

A redescoberta mútua começou com a preparação da visita do primeiro-ministro de Portugal e está atualmente a fazer o seu caminho. Novos diálogos foram estabelecidos, os existentes foram aprofundados e ambos os governos estão empenhados na criação de um quadro normativo que permita que o relacionamento bilateral avance com o mínimo de dificuldades possível.

Portugal tem o maior interesse em ter uma parceria com a Índia. Apesar das diferentes ordens de grandeza e das diferentes áreas geográficas em que se inserem, existem entre os dois países interesses comuns, baseados em valores que ambos perfilham e vocações semelhantes.

Para além disso temos uma história partilhada, povos que se conhecem há muitos séculos e uma forte influên-



>POR **JOÃO DA CAMARA**,
EMBAIXADOR DE PORTUGAL
EM NOVA DELI

cia mútua a que não são estranhos os intensos laços de sangue.

Temos, igualmente, condições objetivas e vontade política. Só falta identificar claramente os objetivos que pretendemos alcançar, estabelecer uma estratégia para atingir esses objetivos e sermos perseverantes, muito perseverantes. Muitas tentativas anteriores de elevação do relacionamento bilateral falharam, porventura por não estarem reunidas as condições necessárias, mas sobretudo porque faltou planeamento, estratégia e vontade.

Os primeiros sinais são já, no entanto, encorajadores. Tivemos recentemente, e pela primeira vez desde há pelo menos dois anos, uma missão empresarial à Índia e a procura de informação por parte dos agentes económicos nos mais diferentes setores aumentou significativamente.

Os vistos concedidos por esta Embaixada para turismo e negócios, trabalho

e estudo têm aumentado exponencialmente nos últimos anos. Ainda estamos longe do nível que a relação luso-indiana deverá ambicionar, mas a tendência é sem dúvida muito positiva.

Neste momento, ser embaixador na Índia é não só um grande privilégio e uma enorme responsabilidade, mas também extremamente interessante. Há uma nova parceria em formação e esta Embaixada está na linha da frente desse importante projeto.

Ao nosso papel institucional gostaria, contudo, de aliar cada vez mais o apoio às empresas portuguesas que queiram aproveitar este ambiente favorável para conhecer o mercado indiano, para exportarem ou para procurarem parceiros de negócios.

No fim de contas são as pessoas e as empresas que fazem as relações entre os dois países. Os governos e as administrações podem ajudar na criação das condições, mas são os agentes culturais e económicos e as pessoas anónimas que, com o seu interesse ou desinteresse, elevam ou não uma relação à condição de relevância.

Espero que as empresas portuguesas possam vir a encarar o mercado indiano como um mercado relevante. A Embaixada tudo fará para lhes facilitar essa avaliação. ●

www.novadeli.embaixadaportugal.mne.pt/pt/

ÍNDIA, UM MERCADO POR (RE)DESCOBRIR

Com um quinto da população mundial, concentrada numa área correspondente a três quartos da União Europeia, uma população muito jovem, estimando-se que 65 por cento da população tem menos de 35 anos, a Índia é o segundo país mais populoso do mundo, encaminhando-se a passos largos para ocupar o primeiro lugar. Surge como o provável grande mercado do futuro.



>POR **JOÃO RODRIGUES**,
DIRETOR DA AICEP NA ÍNDIA

O grande repto é, e será, a completa integração da juventude indiana no mercado de trabalho, de forma a garantir o seu sustento e prosperidade dentro de um sistema social mais progressista e de maior inclusão, enquadrada num marco democrático como, aliás, se tem vindo a verificar.

A classe média indiana encontra-se em plena expansão e é cada vez mais visível a sua influência no estabelecimento da agenda política indiana e na

estratégia de crescimento do país, baseada na crescente industrialização e desenvolvimento do mercado interno.

Para atingir este objetivo, o atual governo indiano lançou um conjunto de grandes iniciativas, transversais a grandes áreas da economia, com o fim de relançar a actividade económica, modernizar o país e criar emprego, das quais se destacam o *Make in India*; *Digital India*; *Smart Cities*; *Skill India*; *Housing for all* e *Start Up India*.



Estes programas criaram uma enorme expectativa, a qual tem sido difícil de gerir face a alguma lentidão na sua definição e implementação. Tal não é de estranhar face à enormidade de desafios a enfrentar por estas iniciativas, aliás naturais, tendo em conta a multiplicidade e magnitude de factores envolvidos e o gigantismo do país.

"O atual governo indiano lançou um conjunto de grandes iniciativas, transversais a grandes áreas da economia, com o fim de relançar a actividade económica, modernizar o país e criar emprego, das quais se destacam o *Make in India*; *Digital India*; *Smart Cities*; *Skill India*; *Housing for all* e *Start Up India*."

Desde a sua independência e até 1991, a Índia seguia um modelo de economia planificada, de forte influência soviética, com planos quinquenais muito rígidos e forte predomínio da propriedade estatal. Nessa data, teve início um programa de reformas, conducentes a uma progressiva liberalização e abertura da economia ao setor privado e a investimentos internacionais, que a transformou numa das economias de maior e mais rápido crescimento no mundo.

Do ponto de vista social, contabilizaram-se enormes progressos no domínio da saúde pública, educação e inclusão social, apesar de subsistirem ainda enormes bolsas de pobreza, tanto rural como urbana. Regista o sétimo maior produto interno bruto (PIB) do mundo, em termos nominais, e a terceira posição no PPC (paridade do poder de compra). O PIB/habitante é de apenas pouco mais de 1.600 euros.

Num panorama internacional marcado por baixas de crescimento económico em muitos países, a Índia tem vindo a registar os maiores índices de crescimento de todas as grandes economias, prevendo-se um crescimento consolidado, em 2017, superior a 6,5 por cento.

Não admira, portanto, que possa parecer um "oásis" de prosperidade num deserto de situações difíceis, tanto do ponto de vista económico como político.

No entanto, não obstante grandes sucessos, a economia indiana permanece, ainda, uma das mais protegidas do mundo.

Para além dos aspetos pautais assumidos na Organização Mundial do Comércio (OMC), ainda bastante elevados, uma intrincada rede de barreiras técnicas, fitossanitárias e fiscais, adicionadas a uma complexa burocracia, constituem obstáculos importantes ao aprofundamento da sua abertura, sobretudo em termos de comércio externo e, mais concretamente, no domínio das importações.

O governo indiano tem estado extremamente ativo na promoção internacional do país, dedicando inúmeros esforços à atração de investimento estrangeiro para o seu programa *Make in India*, visando a transformação deste mercado na grande "fábrica do mundo".

Apesar do pequeno crescimento do fluxo de investimento direto estrangeiro (IDE) em 2016, quando comparado com o ano anterior, a Índia já não está no *top 10* em termos de economias mais recetivas ao IDE, de acordo com a Conferência de Comércio e Desenvolvimento das Nações Unidas (UNCTAD). O IDE em 2016 registou um valor de 44,4 mil milhões de dólares (aproximadamente um por cento superior ao valor de 2015).

O crescimento de IDE na Índia deve-se aos seus ativos, especialmente ao seu alto nível de especialização nos serviços,

Iniciativas para o desenvolvimento económico

Make in India

Objetivo: aumentar o nível de industrialização do país no sentido de se tornar na grande fábrica do mundo.

www.makeinindia.com

Digital India

Objetivo: fomentar uma economia digital para toda a população.

www.digitalindia.gov.in

Smart Cities

Objetivo: criar cidades eficientes assentes num modelo sustentável de gestão de recursos (água, energia, etc.).

<http://smartcities.gov.in/content>

Skill India

Objetivo: educar os trabalhadores de acordo com as necessidades da indústria.

www.skilldevelopment.gov.in/pmkvy.html

Housing for all

Objetivo: construção de habitações para a população mais carente.

<http://pmaymis.gov.in>

StartUp India

Objetivo: incentivo ao empreendedorismo, através do financiamento de *startups*.

<https://startupindia.gov.in>

com mão-de-obra qualificada e barata e um mercado potencial de mil milhões de pessoas. Os investimentos na Índia diminuíram devido à crise da dívida soberana da zona euro, escândalos de corrupção e situação política, e falta de resultados, que diminuíram a confiança dos investidores. Desde então, foram

Recomendações nos negócios

- Existe um forte sentimento de pertença à comunidade. Laços de solidariedade, confiança e proteção fazem dela uma referência importante onde se desenvolvem os negócios;
- As empresas indianas, mesmo as grandes *holdings*, estão alicerçadas nas teias de relações familiares e comunitárias. Neste sentido, um empresário ocidental pode regularmente confrontar-se com decisões de contratação que se baseiam tanto em critérios objetivos de competência como nas solidariedades existentes no seio da família/comunidade;
- O sistema de castas, ainda presente no quotidiano dos indianos, pode dificultar o estabelecimento de sistemas de promoção e de reconhecimento baseados no mérito. Nas empresas indianas o sistema hierárquico, o estatuto de chefia, bem como a antiguidade em determinados postos são valorizados, respeitados e raramente desafiados;
- A tomada de decisões é muitas vezes lenta e o culminar de um processo de amadurecimento. Fazer prova de flexibilidade é encarado pelos indianos como um sinal positivo no decurso de uma negociação;
- O desacordo é raramente expresso de maneira direta. O uso da palavra “não” é frequentemente evitada, sendo substituída por uma negação indireta que toma muitas vezes a forma de uma resposta vaga e indeterminada;
- No relacionamento interpessoal são dispensados os títulos profissionais “Professor” e “Doutor” (na Índia este último é apenas devido a um detentor de um doutoramento ou de um PhD), optando-se por “Mr”. “Ms.” ou “Miss”, pelo menos no início da relação;
- Entre indianos usa-se o sufixo “Ji” a seguir ao nome ou de forma independente ou “Shri” como prefixo enquanto demonstração de respeito;
- Aos colegas ou interlocutores do sexo feminino cabe normalmente a iniciativa de saudarem os colegas ou interlocutores do sexo masculino. Em meios mais tradicionais ou com mulheres de mais idade, o aperto de mão não deve ser utilizado – o sinal típico de saudação e de respeito é a posição das “mão postas” (palmas juntas) diante da face da pessoa que saúda – mas tal não é necessário em meios urbanos;
- A noção de tempo é muito diferente para um indiano e para um ocidental. Num evento que se encontre previsto começar às 19 horas, por exemplo um *cocktail*, as pessoas podem chegar uma hora depois;
- Há uma enorme cultura de troca de cartões-de-visita, pelo que é aconselhável trazê-los em número suficiente. Devem ser apresentados com ambas as mãos;
- A sociedade tradicional indiana foi durante milénios extremamente hierarquizada com uma mobilidade social virtualmente impossível. O sistema de castas foi oficialmente banido mas ainda subsiste de forma mais velada. No entanto, a Índia é o país com mais mulheres que ocupam lugares de CEO (*Chief Executive Officer*) no mundo inteiro, e já teve um presidente da república da casta “intocável”, o que demonstra também a capacidade de evolução do país.

introduzidas reformas, como a abertura do investimento estrangeiro a retalhistas de monomarca. Os setores que mais atraem IDE são: serviços, serviços de informação e tecnologia e *software*, indústria automóvel e energia.

Desde 2007 que se prevê a negociação de um Acordo de Livre Comércio e Investimento (ALCI) com a União Europeia, cujos resultados se pretendem abrangentes, ambiciosos e equilibrados. Todavia, o início das negociações tem vindo a ser sistematicamente adiado, tanto por razões de ordem técnica como políticas. Do lado europeu a conjuntura atual não é a melhor. Do lado indiano, cuja grande maioria de produtos de exportação já tem acesso livre ou praticamente livre à Europa, uma abertura às importações é vista por certos círculos económicos como altamente ameaçadora da indústria local, não se vislumbrando grande entusiasmo na conclusão das negociações.

“Num panorama internacional marcado por baixas de crescimento económico em muitos países, a Índia tem vindo a registar os maiores índices de crescimento de todas as grandes economias, prevendo-se um crescimento consolidado, em 2017, superior a 6,5 por cento.”

A balança comercial indiana, de bens e serviços foi, em 2016, de cerca de 897 mil milhões de euros, (um decréscimo de 10 por cento em relação a 2014, ano em que registou os valores mais elevados de sempre) sendo os principais países fornecedores a China, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Suíça e Estados Unidos da América, e



os principais clientes os Estados Unidos da América, Emirados Árabes Unidos, China, Hong Kong e Reino Unido.

A quebra na balança comercial deverá, entre outros motivos, a algum endurecimento da atitude protecionista do mercado indiano e a algumas expectativas goradas por parte dos agentes económicos, derivadas da incipiente implementação dos programas governamentais em curso.

De notar, contudo, que as iniciativas do governo indiano, nomeadamente o *Make in India*, vão criar novas oportunidades na indústria, além das já existentes.

A Índia é um enorme mercado e conta ainda com um potencial de crescimento único no mundo. As necessidades decorrentes dos grandes projetos em curso, nomeadamente o *Make in India*, não poderão ser satisfeitas apenas

pela produção local. A indústria terá necessidade de incorporar processos e produtos de crescente sofisticação.

Apesar das inúmeras dificuldades que apresenta para qualquer empresa estrangeira, a Índia pela sua dimensão, presente e futura, é um mercado incontornável a médio e longo prazo para as empresas portuguesas.

A dimensão do mercado, o seu índice de crescimento e as necessidades que tem para o sustentar, a par da diferença de escala existente entre ambas as economias, fazem com que as oportunidades de negócio tenham mais a ver com a capacidade das nossas empresas do que propriamente com um eventual défice de procura no âmbito do próprio mercado.

Neste sentido, o músculo financeiro é um fator determinante e fundamental neste mercado, bem como a existên-

cia de mecanismos de financiamento capazes de apoiar as empresas.

“Não admira, portanto, que possa parecer um ‘oásis’ de prosperidade num deserto de situações difíceis, tanto do ponto de vista económico como político.”

São muitos os setores e segmentos da atividade económica onde as empresas portuguesas não têm ainda presença, expressão comercial ou investimento, mas onde se poderão verificar oportunidades de negócio.

Por outras palavras, não será pelo facto das empresas portuguesas não estarem presentes que as oportunidades não

Análise SWOT

PONTOS FORTES

- Mão-de-obra qualificada barata;
- Reformas sucessivas para diminuir barreiras ao comércio e investimento;
- Make in India – programa de promoção e captação de investimento estrangeiro necessário ao desenvolvimento do país.

OPORTUNIDADES

- Proximidade geográfica aos mercados ASEAN em crescimento;
- Investimentos constantes em infraestruturas e setores da água e energia;
- *E-commerce* – população com acesso à internet em grande crescimento;
- Existência de programas governamentais de alto impacto (*Make in India, Digital India; Smart cities, Skill India; Housing for all; StartUp India*).
- Em vias de se tornar o país mais populoso do mundo.

PONTOS FRACOS

- Infraestruturas deficientes que implicam dificuldades acrescidas às empresas em certas áreas (por exemplo na área da logística);
- Rendimento *per capita* muito baixo quando comparado às principais economias, o que implica um padrão de consumo baixo e pouco diversificado.

AMEAÇAS

- Grande peso da economia informal – condições de trabalho precárias;
- Acréscimo de barreiras ao comércio: tarifárias e não tarifárias – Standards;
- Enormes diferenças culturais.

existem, já que as características deste mercado requerem fundamentalmente consistência e regularidade na estratégia de abordagem. Só assim as empresas portuguesas poderão beneficiar do seu enorme potencial e retirar dele as oportunidades de negócio que existem.

A entrada no mercado indiano não é tarefa fácil. As diferenças culturais são enormes e os obstáculos também. É um mercado que exige preparação, perseverança, visão estratégica, capacidade financeira e dimensão. A sua dimensão – um quinto da população mundial – e a sua zona de influência – Ásia, Médio Oriente e Áfricas Oriental e do Sul – a isso obrigam.

Recomendamos que as empresas estudem bem o mercado e as oportunidades que se lhes apresentarem tendo em conta as enormes diferenças culturais existentes. Têm que lhe dedicar tempo e, para isso, têm que ter a certeza de que dispõem de recursos humanos suficientes e qualificados.

Contactem-nos, venham à Índia e já sabem que contam com o nosso apoio incondicional. ●

aicep.newdelhi@portugalglobal.pt





RELACIONAMENTO ECONÓMICO COM PORTUGAL

No que respeita às relações económicas com Portugal o mercado indiano assume uma posição modesta no contexto do comércio internacional português de bens e serviços. Em 2016, a quota da Índia foi de 0,17 por cento enquanto cliente, e de 0,71 por cento como fornecedor, retomando uma aproximação aos valores de 2014.

As exportações portuguesas de bens e serviços para a Índia aumentaram em 2012 (113,8 milhões de euros) e em 2013 (147,9 milhões de euros) diminuindo em 2014 e em 2015. Em 2016 o valor das exportações aumentou para 129 milhões de euros. A variação média entre 2016 e 2012 situou-se em 4,9 por cento.

Em termos de importações, verificaram-se reduções em 2012 e em 2015 e aumentos em 2013 e em 2014. O montante das importações em 2015 (453,8 milhões de euros) foi inferior aos registados em 2012 (335,6 milhões de euros) e em 2014 (479,8 milhões de euros). Em 2016, as importações aumentaram para

511,1 milhões de euros. A variação média entre 2016 e 2012 foi de 11,6 por cento.

O saldo da balança comercial é desfavorável a Portugal, registando-se em 2015, um défice de 339,9 milhões de euros e em 2016 um défice de 382,2 milhões de euros. ●

QUOTA DA ÍNDIA NO COMÉRCIO INTERNACIONAL PORTUGUÊS DE BENS E SERVIÇOS

		2012	2013	2014	2015	2016
Índia como cliente de Portugal	% Export.	0,18	0,22	0,17	0,15	0,17
Índia como fornecedor de Portugal	% Import.	0,52	0,60	0,70	0,64	0,71

Fonte: Banco de Portugal

BALANÇA COMERCIAL DE BENS E SERVIÇOS DE PORTUGAL COM A ÍNDIA

	2012	2013	2014	2015	2016	Var % 16/12 ^a	Var % 16/15 ^b
Exportações	113,8	147,9	118,2	113,9	129,0	4,9	13,2
Importações	335,6	391,3	479,8	453,8	511,1	11,6	12,6
Saldo	-221,8	-243,4	-361,6	-339,9	-382,2	--	--
Coef. Cob.	33,9	37,8	24,6	25,1	25,2	--	--

Fonte: Banco de Portugal Unidade: Milhões de euros

Notas: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2012-2016; (b) Taxa de variação homóloga 2015-2016. Devido a diferenças metodológicas de apuramento, o valor referente a "Bens e Serviços" não corresponde à soma ["Bens" (INE) + "Serviços" (Banco de Portugal)]. Componente de Bens com base em dados INE, ajustados para valores f.o.b.

Índia em ficha



Área: 3 287 263 km²

População: 1 324 milhões de habitantes (2016)

Densidade populacional: 402 hab./km² (2016)

Designação oficial: República da Índia (República federal com 29 estados e sete territórios)

Chefe de Estado: Presidente Ram Nath Kovind

Primeiro-ministro: Narendra Modi

Data da atual Constituição: janeiro de 1950 (tendo existido muitas alterações)

Principais Partidos Políticos: Bharatiya Janata Party (BJP); Indian National Congress (INC); All India Anna Dravida Munnetra Kazhagam

(AIADMK); All India Trinamool Congress (AITC); Biju Janata Dal (BJD); Shiv Sena (SS); Telugu Desam Party (TDP); Telangana Rashtra Samithi (TRS)

Capital: Nova Deli

Outras cidades importantes: Mumbai (Bombaim); Kolkata (Calcutá); Chennai (Madrás); Bangalore; Hyderabad .

Religião: A maioria da população é hindu, existindo também muçulmanos e ainda outras minorias, tais como cristãos e sikhs, entre outras.

Língua: A língua oficial é o hindi, sendo a mais falada pela população. O inglês é normalmente utilizado na administração, na área dos negócios e como segunda língua. A Constituição reconhece ainda 14 dialetos regionais.

Unidade monetária: Rupia indiana (INR)

1 EUR = 76,4977 INR (Banco de Portugal, média mensal - outubro 2017)

Risco País:

Risco geral - BB

(AAA = risco menor; D = risco maior) - EIU

Risco Político - BBB

Risco de Estrutura Económica - BB

Risco de crédito: 3

(1 = risco menor; 7 = risco maior) - COSEC, outubro 2017

Ambiente de Negócios

Competitividade – 40°

(Rank no Global Competitiveness Index 2017/18)

Transparência – 79°

(Rank no Corruption Perceptions Index 2016)

Ranking Global – 63°

(EIU, entre 82 mercados)

Facilidade de Negócios – 100°

(Rank no Doing Business Rep. 2018)

Endereços úteis

Embaixada da Índia em Portugal

Rua Pêro da Covilhã, 16
1400-297 Lisboa
Tel.: +351 213 041 090
Fax: +351 213 016 576
amb.lisbon@mea.gov.in
www.indembassy-lisbon.org

Embaixada de Portugal na Índia

No.4, Panchsheel Marg
Chanakyapuri
New Delhi 110021 - India
Tel.: +91 11 46071001/5/6
Fax: +91 11 46071003
embassy@portugal-india.com
www.portugal-india.com/pt

AICEP Nova Deli

Embaixada de Portugal na Índia
No.4, Panchsheel Marg
Chanakyapuri
New Delhi 110021 - India
Tel.: +91 11 46071031/32/33
aicep.newdelhi@portugalglobal.pt
www.portugalglobal.pt

India Trade Promotion Organisation (ITPO)

Pragati Bhawan - Pragati Maidan
New Delhi 110001
Tel.: +91 11 23371540
Fax: +91 11 23371492
info@itpo.gov.in
www.indiatradefair.com

TESTEMUNHOS DE EMPRESAS

GRUPO PETROTEC

ÍNDIA, UM MERCADO POR EXPLORAR

O Grupo Petrotec, com mais de três décadas de experiência, agrega um conjunto de empresas cuja atividade está centrada na produção, comercialização e assistência técnica a equipamentos e sistemas para as áreas de armazenamento, distribuição e retalho da indústria petrolífera. Destaca-se a produção de bombas de combustível, equipamentos para lavagem de veículos, bem como sistemas de pagamento e automação para frotas e postos de abastecimento e soluções EPC para postos de abastecimento e terminais de distribuição e armazenamento de combustíveis.

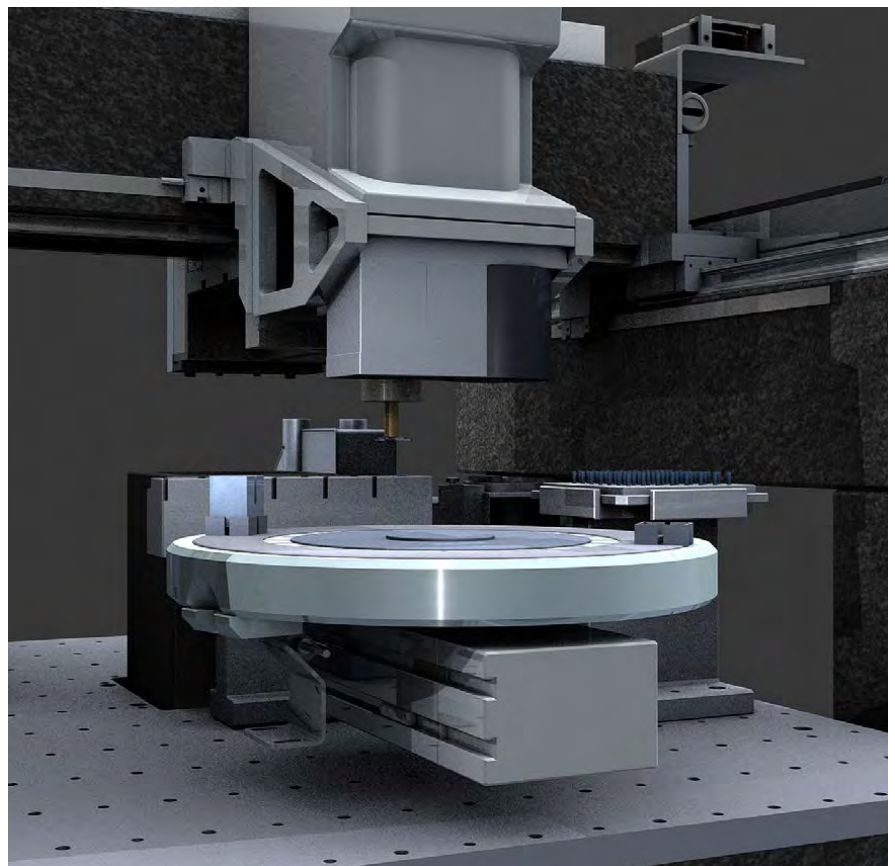


>POR **MIGUEL SINVAL**,
MANAGING DIRECTOR

Com cerca de mil colaboradores em todo o mundo e distribuidores nos cinco continentes, o Grupo Petrotec encontra-se atualmente representado em 84 países e com operações diretas em oito, nomeadamente na Índia.

De forma a suportar a expansão internacional do Grupo, tornou-se fundamental reduzir o custo de produção de forma a aumentar a competitividade a nível global. O mercado indiano foi, então, identificado como porta de entrada e centro de produção para os mercados asiáticos, efetivando-se o início das operações na Índia em 1999.

Localizada em Gandhinagar, no estado de Gujarat, a Petrotec Índia conta com cerca de uma centena de colaborado-



res, com uma unidade industrial equipada com tecnologia de ponta CNC – para a maquinagem de componentes críticos – e com equipamentos avançados de medição geométrica e de controlo, permitindo o fornecimento de produtos de qualidade altamente fiáveis.

Apesar de se tratar de um país com grande dimensão e volume, com uma procura interna muito intensa, é um mercado, salvo raras exceções, que é fortemente impulsionado pelo custo do produto, marginalizando por vezes o conceito de qualidade.

Após 15 anos de operações na Índia, são vários os fatores críticos de sucesso que se devem ter em conta, nomeadamente a qualificação e formação dos recursos humanos, associados à implementação de políticas de retenção de colaborado-

“A Índia está a realizar avanços notáveis em diversos campos como nos produtos industriais e de transporte, tecnologias de informação, equipamentos eletrónicos, farmacêutica, entre outros. Contudo, têm ainda a necessidade de importar diversos bens e serviços como produtos agrícolas, minerais, combustíveis e materiais de construção.”

res de elevado potencial (considerando a elevada rotatividade de colaboradores nas empresas, com aumentos salariais anuais entre 10 e 15 por cento); os fortes investimentos em sistemas de controlo da qualidade, tanto em produção quanto em processo; a adaptação dos processos internos do Grupo à realidade local; e a criação de verdadeiras parcerias com fornecedores críticos.

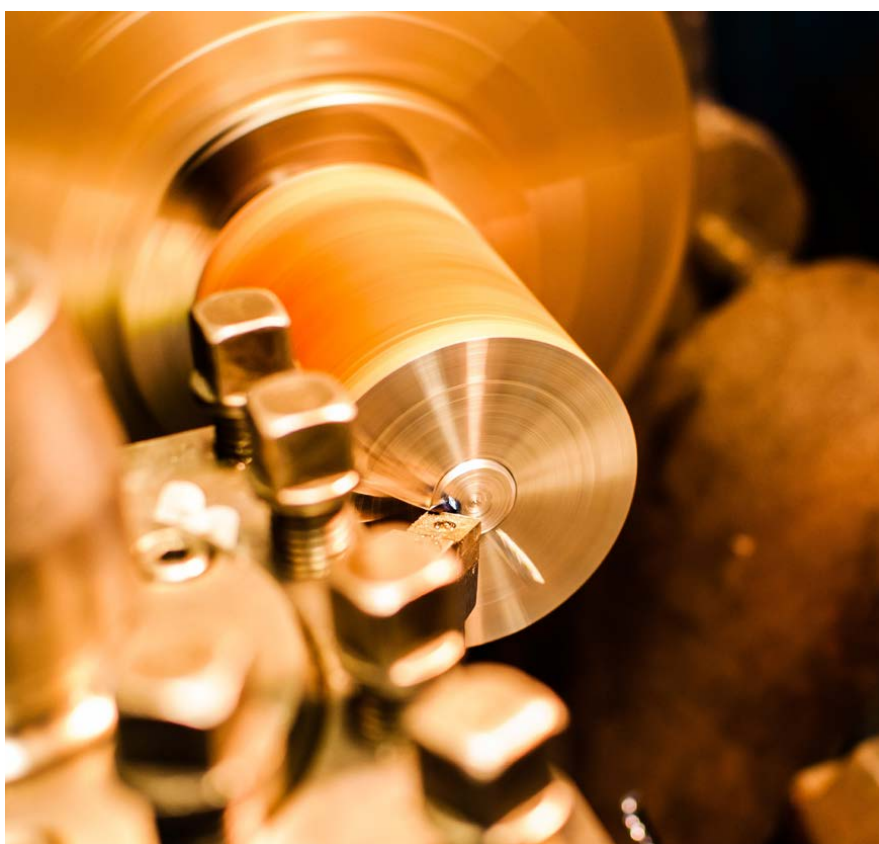
Uma das principais dificuldades de adaptação à Índia é assimilar a heterogeneidade do país, bem diferente da cultural ocidental, em que os mais de 1,3 mil milhões de indianos se distribuem geograficamente por mais de 29 estados e sete territórios da união, distintos entre si, quer através do idioma local, quer através de particularidades culturais. Naturalmente que a forma de trabalhar e negociar têm de ser ajustadas de local para local, mesmo dentro do próprio país,

onde por vezes “sim” significa “não” e onde o rígido sistema hierárquico é extremamente valorizado e, raramente, desafiado.

Apesar de tudo, depois de se perceber todo o enquadramento e de se identificar claramente os condicionamentos deste mercado, existem grandes oportunidades a explorar. O fator de escala/volume, que será traduzido como fonte de produção a custos mais reduzidos, assim como o crescimento económico interno alavan-

produtos industriais e de transporte, tecnologias de informação, equipamentos eletrónicos, farmacêutica, entre outros. Contudo, têm ainda a necessidade de importar diversos bens e serviços como produtos agrícolas, minerais, combustíveis e materiais de construção.

O maior desafio no estabelecimento sólido de uma empresa estrangeira na Índia passa por ser resiliente nos primeiros anos, já que normalmente não existem ganhos a curto prazo, a



cado por uma população jovem com rendimento familiar em expansão, são algumas delas.

Muitas empresas multinacionais têm na Índia a sua base industrial, materializando as vantagens de custos laborais mais baixos e crescente produtividade, bem como a abundância de mão-de-obra qualificada e o uso generalizado da língua inglesa.

A Índia está a realizar avanços notáveis em diversos campos como nos

não ser pela via de atividades puras de *trading*.

Vale a pena investir na Índia, mas para tal é necessário que, antecipadamente, se estude bem o país e a cultura, definindo claramente os objetivos a atingir, assumindo ou não a necessidade de se suportar em parceiros locais no momento da implantação. Sem dúvida que paciência e persistência são palavras de ordem. ●



EFACEC DEZ ANOS DE SUCESSO NA ÍNDIA

A Efacec posiciona-se como o parceiro ideal em soluções à medida do cliente para as áreas da energia, mobilidade e ambiente. Somos o maior fornecedor português de soluções para a indústria elétrica e eletromecânica, desenvolvendo produtos tecnologicamente avançados, soluções e sistemas nas quais milhões de pessoas confiam diariamente. As nossas atividades estão centradas numa cultura de inovação, pesquisa e desenvolvimento.



>POR **RUI MIGUEL
DOMINGUES DA CUNHA,**
DIRETOR FINANCEIRO

Uma combinação única de engenharia, conhecimentos de gestão e tecnologia de ponta permite que a Efacec se mantenha na liderança nos mercados nacional e internacional. Estes fatores são a base de sustentação para o nosso crescimento e

desenvolvimento. Desenvolvemos as mais avançadas tecnologias, baseadas na competência, qualidade e espírito empreendedor.

Com uma presença em mais de 60 países, 90 por cento da tecnologia da Efacec é desenvolvida internamente, aumentando o nosso reconhecimento internacional.

A Efacec está presente na Índia desde 2008 e tem atualmente uma operação em Nashik, no estado de Maharashtra, com duas unidades fabris focadas na produção de aparelhagem de média tensão (*switchgear*) e que empregam cerca de 70 pessoas diretamente e muitas mais indiretamente. Estas unidades desenvolvem produtos e soluções para os vários mercados de exportação da Efacec.

A Efacec está também a fornecer, através da sua unidade de Automação e Sistemas de Energia, a Bescom - Bangalore Electricity Supply Company Limited os equipamentos e sistemas para um projeto de modernização da rede de distribuição elétrica de Bangalore, a capital do estado de Karnataka, considerada, também, a capital tecnológica do país.

Saber adaptar-se à cultura local e colocar pessoas de confiança nos lugares estratégicos, são os principais fatores a ter em conta na entrada no mercado indiano. Em muitas cidades os negócios são feitos em idiomas locais, pelo que é vital ter colaboradores que ajudem as equipas de gestão a navegar nesta complexidade extra. ●

www.efacec.pt



SAKTHI PORTUGAL

DEIXAR MELHOR ÀS GERAÇÕES FUTURAS

É com imenso gosto que aceito o convite da AICEP para deixar um testemunho sobre a Sakthi Portugal, que acredito ser um exemplo paradigmático da importância do relacionamento entre a Índia e Portugal e de como ele se revela mutuamente frutuoso.

A Sakthi Portugal S.A. é uma empresa portuguesa de capitais indianos, desde 2007, que emprega hoje cerca de 700 pessoas nas suas três localizações (Maia, Águeda e Trofa).

Nasceu para conceber, desenvolver e produzir componentes de segurança crítica (travões, suspensão, transmissão, motor e direção) em ferro nodular para a indústria automóvel.

Hoje, a partir de Portugal, quase só com portugueses e com cerca de 70 por cento de incorporação nacional, fornecemos os maiores construtores automóveis – nove em dez dos modelos mais vendidos na Europa têm a marca da Sakthi Portugal.



>POR **JORGE FESCH**,
CEO DA SAKTHI PORTUGAL, SA

"Entregar às gerações futuras melhor do que recebemos" é a missão que nos deixou M. Mahalingam, "pai" do grupo, filantropo e personalidade inspiradora para todos nós na Sakthi, em

Portugal, tal como o é na Índia, nos Estados Unidos da América ou na China, onde o grupo está presente.

A nossa visão é a de *"satisfazer continuamente a nossa equipa e os nossos clientes"* – se ambos estiverem satisfeitos a empresa irá prosperar. Somos uma empresa de pessoas, produzimos conhecimento e antecipamos soluções.

Graças a esta visão, temos crescido desde 2011, produzido constantes inovações mundiais no setor e desenvolvido uma gestão que tem na melhoria contínua um modo de vida.

Em 2015, lançámos um projeto da comunidade para a comunidade, o

Butterfly, o plano estratégico de crescimento que tem no conhecimento o seu maior foco.

Pretendemos passar dos 100 milhões de euros de vendas atuais para os 250 milhões alargando as especialidades: alumínio, maquinagem, montagem e novos tratamentos de superfície, todos suportados em I&DT dedicado, inovação e um forte programa de responsabilidade social.

Em 2015, lançámos o Centro de Inovação e Tecnologia N. Mahalingam (www.citnm.pt) para a educação, formação, I&DT e inovação. Tal como a empresa, o centro encontra muita da sua força em parcerias duradouras e em *“trazer conhecimento para dentro”* – não podemos saber tudo de todos os assuntos.

Em fevereiro de 2017, o primeiro-ministro e a embaixadora da Índia

deram-nos a honra de inaugurarem a Sakthi Portugal SP21, um investimento de 36 milhões de euros, apoiado pelo Portugal 2020 e com o acompanhamento da AICEP e de outras entidades, que reconheço.

Este ano, na Trofa, lançou-se a pré-maquinagem e maquinagem, que dá corpo à subida na cadeia de valor e tem como primeiros clientes a BMW e a Volkswagen.

Até 2020, a fundição e maquinagem de alumínio, os projetos de montagem e o alargamento das tecnologias de tratamento de superfície estarão em marcha.

Há reconhecimento dos parceiros, colaboradores e clientes:

- Continental Automotive: “Fornecedor do Ano 2016”;
- Kaizen Institute Western Europe:

“Melhor estratégia de Crescimento”;

- EDP – “melhor prática” na área da energia (Save2Compete);
- A satisfação dos clientes atinge os 97 por cento e a dos colaboradores 92 por cento.

Para 2020-2025 pretendemos consolidar-nos como parceira de desenvolvimento e inovação do construtor automóvel, baseada em ferramentas únicas de inteligência artificial que desenvolvemos e que queremos alargar a todas as áreas da empresa.

Por tudo isto acredito que a Sakthi Portugal é uma demonstração viva de quão atrativo é Portugal como destino de investimento e das boas relações Portugal-Índia. ●

www.sakthiportugal.pt

we make IT look so easy

mobile | smart cities | IoT
wearables | ui/ux | web



mobinteg
we make IT look so easy

Lisboa

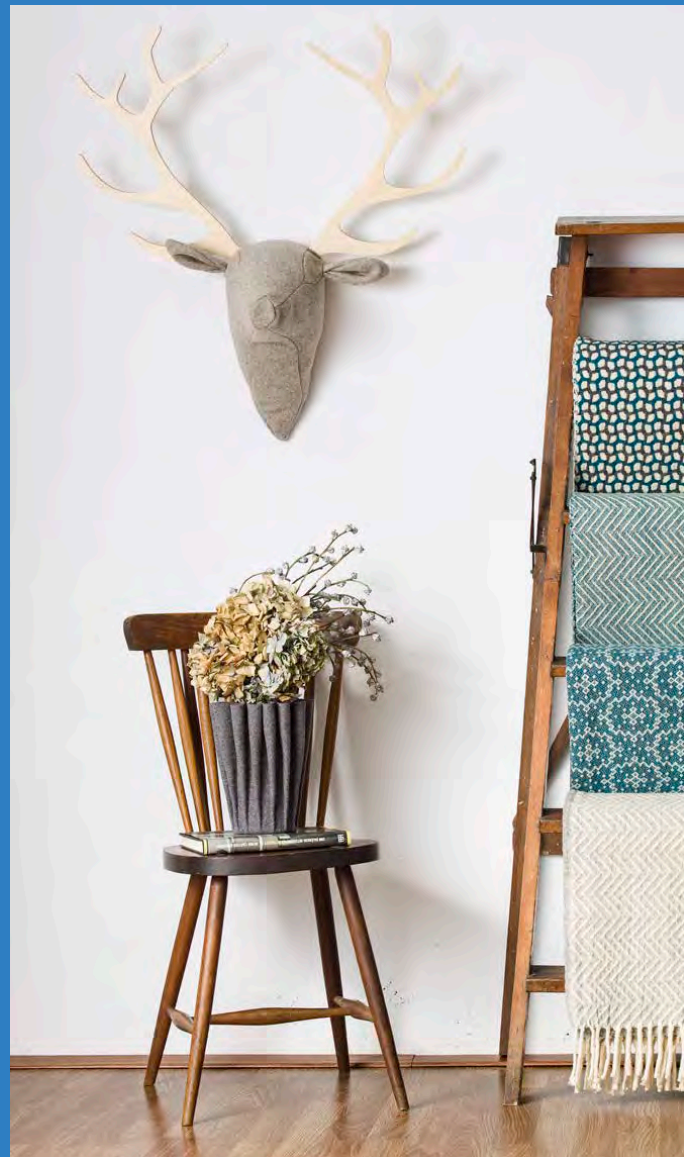
Atlanta

Turín

Madrid



mobinteg.com



BUREL

INOVAÇÃO NA TRADIÇÃO

Recuperar um património esquecido – a lã de ovelha –, dar trabalho à população local e elevar um produto outrora usado para proteger os pastores dos elementos da montanha para o transformar em peças de design e arte, foi o objetivo de Isabel Costa e de João Tomás quando, em 2009, decidiram recuperar uma fábrica de lanifícios na Serra da Estrela, criando a Burel. Além do mercado nacional, a empresa tem apostado na exportação dos seus produtos, estando presente em mercados como o Japão, os Estados Unidos, um pouco por toda a Europa e o Canadá.

A Burel nasceu em 2009 quando os fundadores da empresa compraram e recuperaram uma fábrica em Manteigas, na Serra da Estrela, tendo, no entanto, mantido os equipamentos que ainda hoje lá continuam a dar a alma ancestral ao produto.

A empresa foi buscar o seu nome, precisamente, ao burel, um tecido feito de pura lã de ovelha usado pelos pastores da Serra da Estrela para se protegerem do frio, e que pela sua resistência e versatilidade pode ser aplicado em inúmeras soluções que vão desde a moda, à decoração e à arquitetura. A marca veio perpetuar um saber geracional dos mestres da Serra da Estrela e adaptá-lo às necessidades contemporâneas.

Do contacto com alguns *designers* nasceu a inspiração para o fabrico de novos produtos usando o burel como matéria-prima e, ainda em 2009, abriram a primeira loja no centro de Lisboa, no Chiado, que foi muito bem recebida



por ser diferente e inovadora. Hoje a Burel conta com três lojas em Portugal – em Lisboa, no Porto e em Manteigas, onde se encontra a Burel Factory – e está presente em vários países através de pontos de revenda selecionados. Atualmente conta com cerca de 70 colaboradores.

De acordo com Isabel Costa, CEO da empresa, a Burel é a ‘marca umbrellar’ do grupo (Burel Mountain Originals), sendo constituída por várias marcas: Mantecas (a marca das mantas), Casa das Penhas Douradas Expedition Design Hotel (o hotel nas Penhas Douradas), a Pousada de São Lourenço (o novo hotel da Burel na Serra da Estrela com abertura prevista para fevereiro de 2018), a Lanifícios Império (a marca renascida só dedicada a tecidos de confeção), a Burel Factory (a marca da fábrica que também é um museu e tem visitas guiadas) e a Burel dedicada a produtos de moda, *design*, decoração, revestimentos, *design* de interiores e gifts.

A marca é responsável por toda a produção e só usa “recursos locais da Serra da Estrela, com a lã a ser fornecida pelos pastores da montanha e tosquiada de forma manual para não causar ‘stress’ ao animal”, como explica a mesma responsável, acrescentando: “Regemos-mos pelo respeito pela natureza que nos deu o engenho e o saber e pela sustentabilidade. Fazemos questão de continuar a herança patrimonial que recuperámos, mas adaptada à contemporaneidade através do uso de bom ‘design’, cores novas e próprias e objetos adaptados para a vida moderna e cosmopolita”.

2016 foi um ano muito importante para a Burel. A empresa fez o *rebranding* da marca, ten-

do deixado de ser Burel Factory e passado a ser o Grupo (“ou a família”) Burel Mountain Originals, reforçando, dessa forma, o seu conceito de marca vinda da montanha, mas adaptada aos tempos que correm. 2016 foi também o ano em que a empresa continuou a crescer no mercado internacional, tanto a nível de vendas, como em termos de mercados estratégicos para onde exporta.

Relativamente à estratégia de internacionalização, a Burel continua a marcar presença em grandes feiras de *design* internacionais, de forma a reforçar o posicionamento nesse segmento.

“Com isso conseguimos também mostrar a nossa marca e o nosso produto a profissionais do setor que reconhecem a nossa qualidade e capacidade de inovação e o procuram levar com eles. Assim tem acontecido e é por isso que vamos estando presentes em mercados que nem sequer imaginávamos há uns anos atrás como o Japão, os Estados Unidos, um pouco por toda a Europa e o Canadá. Isto sem nunca esquecermos a nossa portugalidade e a humildade que nunca deixaremos de ter”, afirma Isabel Costa.

Além da confeção, onde se destacam as capas em burel, a empresa de Manteigas fornece igualmente tecido para várias marcas e, apesar de em Portugal apenas venderem nas suas lojas, internacionalmente conta com alguns parceiros de revenda.

Neste momento a empresa está também a apostar no ramo da arquitetura e do *design* de interiores, através dos revestimentos, painéis e algumas peças artísticas que desenvolve adaptadas a cada projeto, estando, neste domínio, prevista para breve a abertura, em Lisboa, de uma nova loja vocacionada para a arquitetura, *design* de interiores e decoração. Na área da hotelaria, o grupo deverá inaugurar em fevereiro um hotel de 5 estrelas na Serra da Estrela, a Pousada de São Lourenço.

Internacionalmente o objetivo é chegar a mais países, marcar posição na área de revestimentos e apresentar ao mundo um produto português de qualidade, como conclui a CEO da Burel. ●



ULTIMATE POWER® TECNOLOGIA PORTUGUESA AO SERVIÇO DA MUDANÇA

A ULTIMATE POWER é uma jovem empresa portuguesa, criada em outubro de 2012 com capitais próprios, cuja estratégia assenta na melhoria da eficiência energética contribuindo para a diminuição significativa do consumo dos combustíveis fósseis e assegurando, desta forma, a redução das emissões de gases nocivos para o ambiente.



O investimento prioritário da ULTIMATE POWER®, Lda., foi efetuado em investigação e desenvolvimento (I&D), pilares básicos da empresa, recorrendo ao *outsourcing* de empresas portuguesas para várias tecnologias e métodos de produção, com exceção da fase de controlo de qualidade e expedição para o cliente final que fica a cargo da própria empresa.

A empresa produz e distribui mundialmente um vasto portefólio de dispositivos designados por ULTIMATE CELL®, quer para a optimização de motores de combustão interna de pequenas e grandes dimensões, quer para todo o tipo de aplicações industriais de combustão contínua como sejam: as fábricas de cimento; vidro; pasta de papel; siderurgia; e grandes centrais de

energia, apresentando-se como uma inovação no mercado mundial.

Os dispositivos para a optimização de motores de combustão interna, patenteados internacionalmente, reduzem o consumo de combustível até 30 por cento e as emissões de gases de escape até 80 por cento, sendo eficazes em motores a gasóleo, gasolina, biodiesel, etanol e GPL. São produzidos em diferentes tipos conforme a utilização a que se destinam: veículos ligeiros, camiões, equipamentos pesados e geradores de energia, navios e embarcações. Os "Ultimate Cell Large Engine" (UCLE) são produtos específicos para grandes motores utilizados em navios, maquinaria pesada, geradores e comboios.



VÍTOR GONÇALO,
CHAIRMAN E CEO

"Desde o início, a Ultimate Power tem estado comprometida com os seus *stakeholders*, num processo de melhoria contínua para assegurar um crescimento sustentável no longo prazo dos seus negócios. A empresa pretende responder às questões ambientais, económicas e sociais de hoje e dos dias vindouros."

Por seu lado, o "Ultimate Cell for Continuous Combustion" (UCCC) destina-se a aplicações industriais utilizando carvão, petcoque, CDR'S e *fuel oil*. O UCCC tem ainda pendente um processo de patente, sendo que está previsto que os seus resultados conduzam a uma poupança de milhões de euros e reduções de emissões de gases prejudiciais. Espera-se um retorno de investimento muito atrativo para o cliente final.

De acordo com o sócio-gerente Vítor Gonçalves, a ULTIMATE POWER® apostou numa estratégia de internacionalização com base em empresas distribuidoras, tendo para este efeito privilegiado como localização os continentes americano, europeu e africano. Foram criadas a Ultimate Power Australásia, Lda., propriedade integral da ULTIMATE POWER®, e a ULTIMATE CELL, Lda., orientada principalmente para dar suporte à I&D, designadamente ao nível dos licenciamentos e patentes.

No médio prazo, os objetivos da empresa passam pelo desenvolvimento de um dispositivo *low-cost* para os motociclos dos grandes países emergentes e pela implantação de algumas *assembly lines* em outros mercados. Passam, também, pela definição de um plano de *marketing* global das empresas e produtos ULTIMATE CELL®, para o qual esperam contar com a cooperação estreita da AICEP, segundo refere a mesma fonte da empresa.

A cultura de empreendedorismo está na origem da ULTIMATE POWER® e é cada vez mais valorizada. A empresa tem abordagens "anti-crise" para os clientes que precisam de racionalizar custos de imediato e soluções para os que querem aumentar a diferenciação no seu negócio. Neste sentido, Vítor Gonçalves afirma que "*sabemos que as novas tecnologias visam estar cada vez mais próximos de todas os setores de atividades. Temos novos acionistas, novos parceiros e estamos abertos a congregar novas vontades*".

A ULTIMATE POWER® aposta na investigação e desenvolvimento contínuos e está atenta a setores como a energia ou os transportes, onde se preveem grandes mudanças. A internacionalização e a inovação mostram que "*o foco da empresa continua onde sempre esteve: à frente*".

O responsável afirma ainda que "*pretende que o país conte connosco para os projetos estruturantes e de vanguarda internacional. Queremos antecipar as tendências que vão mudar o mundo e redefinir a nossa própria razão de ser enquanto empresa. A oportunidade existe. Temos os meios, a determinação e a audácia*".

Os produtos e serviços da ULTIMATE POWER® estão a dar uma clara contribuição para a implementação da Estratégia Europa 2020, acrescenta o sócio-gerente da empresa. Exemplo disto é a aprovação da instalação pelo governo português da ULTIMATE CELL® Car Engine (UCCE) para veículos ligeiros e também a solução encontrada para a entrada na cidade de Lisboa de carros fabricados entre 1992 e 1999, proibidos anteriormente por causa das emissões, e ora denominada Zona de Emissões Reduzidas (ZER).

A ULTIMATE POWER® é certificada pela SO9001: 2008 pela ABS Quality Evaluations, Inc. (ABS QE). ●

FACTOS & TENDÊNCIAS



"World Economic Outlook – October 2017" (International Monetary Fund)

Na sua recente análise prospetiva, o Fundo Monetário Internacional reviu em alta o desempenho da economia mundial, apontando para um crescimento de 3,6 por cento e 3,7 por cento em 2017 e 2018, respetivamente. Para esta recuperação contribuiu o notável crescimento do investimento, comércio e produção industrial, conjugado com o reforço da confiança das empresas e dos consumidores.

[CONSULTAR](#)

"African Futures – Key Trend to 2035" (ISS- Institute for Security Studies)

Segundo o relatório do Institute for Security Studies, África enfrenta um período de transição a nível demográfico, económico, tecnológico e sociopolítico. Em termos globais, as tendências são positivas, devendo a economia continuar a crescer, embora com diferentes desempenhos ao nível

de cada um dos países. No entanto, o continente africano permanece muito vulnerável e dependente da conjuntura económica mundial, sobretudo ao nível dos países produtores de petróleo, como a Nigéria, Angola, Chade e Guiné Equatorial.

[CONSULTAR](#)

"Entrepreneurship at a Glance 2017" (OCDE, September 2017)

Na maioria dos países da OCDE a criação de empresas está a recuperar e mesmo a ultrapassar os níveis anteriores à crise. Por outro lado, assiste-se à redução das falências – no final de 2016, o seu número tinha voltado aos níveis pré-crise, ou eram inferiores em muitos dos países. A tendência aponta para o aumento da participação dos serviços tanto na criação de empresas, como nos novos empregos gerados por unidades em fase de arranque. Paralelamente, as ferramentas digitais ganharam importância no comércio externo – em duas de cada três PME exportadoras, mais de metade das vendas ao exterior depende de ferramentas *online* e, em 45 por cento dos casos, estas representam mais de 75 por cento das exportações.

[CONSULTAR](#)

"European Innovation Scoreboard, 2017" (European Union, October 2017)

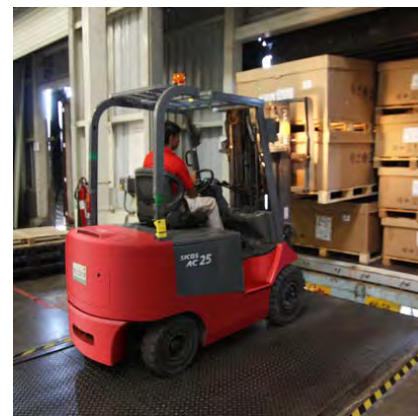
O *European Innovation Scoreboard* faz uma análise comparativa do desempenho da inovação nos Estados-

-membros da UE, em outros países europeus e em países vizinhos e avalia os pontos fortes e fracos dos sistemas nacionais de inovação. O novo sistema de medição é composto por dez dimensões, incluindo uma, nova, sobre o ambiente propício à inovação.

[CONSULTAR](#)

"Polish industry Outlook - Tackling the gap between labor costs and productivity" (Roland Berger, August 2017)

Com crescimento sistemático nos últimos 20 anos, a Polónia foi o único país da UE que não sofreu qualquer contração económica na crise financeira de 2007-2008. A produção industrial desempenha um papel vital na economia, gera cerca de 26 por cento do VAB, bem acima da média de 19 por cento da UE, e assenta na indústria transformadora, minas e energia, petróleo e gás. Os grandes setores de exportação como eletrónica e automóvel cresceram graças a dois fatores-chave que determinaram a localização de investimento estrangeiro: custos reduzidos da mão-



-de-obra (dois terços abaixo da média da UE, e mais de 70 por cento abaixo dos da Alemanha) e acessibilidade aos mercados da Europa Ocidental. O crescimento foi também impulsionado pelos fundos de coesão da UE, dos quais a Polónia foi o maior destinatário.

[CONSULTAR](#)

"Perspectives d'évolution du marché mondial des vins" (FranceAgrimer, July 2017)

O documento identifica algumas das principais alterações no mercado mundial de vinhos entre 2012 e 2016, nomeadamente, a substituição de França por Itália na liderança da produção mundial de vinhos, a ascensão dos EUA ao primeiro lugar no consumo do setor a par do aumento de importância relativa da China e do recuo de Itália, França e Espanha. Chama ainda a atenção para a intensificação das trocas mundiais (em 2016, mais de 40 por cento dos vinhos produzidos no mundo, atravessaram fronteiras) e para o aumento da proporção das exportações de não engarrafados e de vinhos espumantes e analisa, se bem que de uma forma breve, as estratégias italiana, espanhola e francesa na internacionalização do setor.

[CONSULTAR](#)

"Single VAT Area"

A Comissão Europeia lançou em outubro um ambicioso plano de reformas das regras do IVA, por forma a modernizar e melhorar o atual sistema do Imposto sobre o Valor Acrescentado,

com benefícios quer para os governos dos diversos Estados-membros, quer para as empresas. O novo regime deverá ser detalhado em 2018 e o Sistema de IVA sem Fronteiras deverá estar implementado até 2022.

[CONSULTAR](#)

Aprovação e Ratificação pelo Parlamento português do Acordo de Parceria Europeu (APE) EU - SADC

A Resolução da Assembleia da República n.º 230-A/2017 e o Decreto do Presidente da República n.º 91-A/2017, publicados no DR n.º 191/2017, 1.º Suplemento, de 3 de outubro, Série I, procederam à aprovação e ratificação, respetivamente, do Acordo de Parceria Económica (APE) entre a União Europeia e os seus Estados-membros, por um lado, e os Estados da SADC (Comunidade de Desenvolvimento da África Austral), por outro, assinado em Kasane, em 16 de junho de 2016. Com este Acordo, pretende-se, entre outros objetivos, criar uma Zona de Comércio Livre entre as Partes.

[CONSULTAR](#)

"United Arab Emirates: The Fiscal System of the United Arab Emirates" (28 September 2017, Mondaq)

Com a publicação de legislação sobre a introdução do IVA nos Emirados

Árabes Unidos, no final de agosto, e o lançamento simultâneo do site da Federal Tax Authority, as empresas e as pessoas singulares passaram a ter acesso a informação relevante para fazer face às suas obrigações financeiras, contabilísticas, entre outras. O artigo da Mondaq aborda, de forma sintética, as regras fiscais que resultaram da harmonização legislativa no âmbito do Conselho de Cooperação do Golfo (GCC), do qual os EAU fazem parte.

[CONSULTAR](#)

"India: Changing Landscape of the Indian Foreign Direct Investment Policy" (Mondaq, 28 September 2017)

Com o objetivo de promover e aumentar os fluxos de investimento direto estrangeiro na Índia, o governo tem levado a cabo várias reformas que passam, nomeadamente, pela liberalização de setores de atividade e pela simplificação dos procedimentos de aprovação dos projetos. A Circular de 28 de agosto de 2017 ("FDI Policy-2017") vem consolidar as mudanças efetuadas em 2016 e introduzir alguns ajustamentos que são abordados, de forma sucinta, neste artigo da autoria da Mondaq.

[CONSULTAR](#)

Direção de Produto
manuela.arteaga@portugalglobal.pt

notícias

AICEP

Web Summit e o Navio-Escola Sagres

A AICEP organizou durante a Web Summit, nos dias 7 e 8 de novembro, um encontro dirigido à comunidade de investidores internacionais, no Navio-Escola Sagres. Mercedes-Benz, Uber, Bose, Vestas, BNP Paribas são algumas das empresas que têm os seus Centros de Competências em Portugal e cujos representantes estiveram presentes no evento. O primeiro-ministro, António Costa, foi o anfitrião do encontro. Marcaram igualmente presença o ministro da Economia, Manuel Caldeira Cabral; e o ministro dos Negócios Estrangeiros, Augusto Santos Silva; entre outros membros do executivo e da administração da Agência.



Maputo: Rede de Fornecedores

A AICEP, a GALP e a ENI realizaram em Maputo, no dia 8 de novembro, a iniciativa “Rede de Fornecedores”. A GALP e a ENI tiveram como objetivo encontrar novos fornecedores, conhecer os bens e serviços disponíveis no mercado e apresentar às empresas participantes os projetos que desenvolvem no âmbito do setor *Oil & Gas*.

International Club of Portugal

O presidente da AICEP foi o convidado de honra do International Club of Portugal, no almoço do dia 9 de novembro, em Lisboa. Na sua intervenção “Portugal Global: Internacionalização e Investimento”, Luís Castro Henriques abordou várias temáticas, desde a vertente económica, à crescente atratividade de Portugal, ao investimento de empresas de referência internacional e ao crescimento das exportações. O plano estratégico da AICEP para o triénio 2017-2019 também foi tema no debate.

AICEP na Growth Summit da Web Summit

O presidente da AICEP esteve presente como orador no painel *Growth Summit* na Web Summit, no dia 9 de novembro. Luís Castro Henriques destacou as vantagens competitivas que já colocaram Portugal no *top 30* dos melhores países do mundo para investir; a localização e as infraestruturas de transportes e comunicações; o sistema universitário português e as escolas de negócios; e ainda os incentivos fiscais e financeiros disponíveis. Fez referência ao BNP Paribas, à Cisco, à Fujitsu e à Volkswagen como exemplos de empresas que apostaram em Portugal.

Alemanha: “Como Vender em ...”

Esta iniciativa “Como vender na Alemanha” realizou-se em Lisboa (nos dias 13 e 14 de novembro) e no Por-



to (nos dias 15, 16 e 17 de novembro), e teve como objetivo prestar aconselhamento personalizado aos agentes económicos, numa perspetiva de primeira abordagem ao mercado alemão. Para este efeito esteve presente Pedro Leão, diretor da AICEP na Alemanha.

Encontro Económico e Comercial - China e Portugal

A AICEP, o Fórum Macau e o IPIM (Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau) organizaram, no dia 20 de novembro em Lisboa, o “Encontro Económico e Comercial entre os Empresários da China e de Portugal”, com vista a dar continuidade e intensificar a cooperação económica e



comercial entre Portugal, a China e Macau. Estiveram presentes o secretário de Estado da Internacionalização, Eurico Brilhante Dias, a vice-ministra do comércio da China, Gao Yan, e o embaixador da China em Portugal, Cai Run.

Bélgica: 2ª edição Innovation Sessions

A AICEP, em colaboração com a CIP - Confederação da Indústria de Portugal, a ANI - Agência Nacional da Inovação, a GPPQ/FCT, o Comité Económico Europeu e a Eupportunity, organizaram em Bruxelas, no dia 21 de novembro, a 2ª edição das *Innovation Sessions*, que teve como temática a “Digitalização da Indústria, Mobilidade Urbana e Veículo Autónomo”. Participaram neste evento 140 pessoas de diversos países, bem como o comissário europeu Carlos Moedas, a secretária de Estado da Indústria, Ana

Lehman, e o administrador da AICEP, João Dias.



Portugal Exportador 2017

A 12ª Edição do Portugal Exportador decorreu no dia 22 de novembro, em Lisboa, e foi organizado pela Fundação AIP, Novo Banco e AICEP. Este evento de *networking* por excelência teve como objetivo promover as exportações. Nesta edição destacaram-



-se, entre outros temas, os *workshops* de “Geoestratégia: As grandes questões”; do “Desporto: um Negócio Exportador”, e “Inovar para Exportar”.

PLP – Memorando de Entendimento Portugal-China

Realizou-se na AICEP, no dia 22 de novembro, a sessão de assinatura

de um Memorando de Entendimento entre a IP Engenharia, S.A./Grupo Infraestruturas de Portugal, e a China Tiesiju Civil Engineering Group CO., LTD./Grupo China Railway Engineering Corporation, tendo em vista a cooperação para o desenvolvimento de infraestruturas sustentáveis nos Países de Língua Portuguesa. Estiveram presentes o secretário de Estado da Internacionalização, Eurico Bri-



lhante Dias, o embaixador da China em Portugal, Cai Run, o presidente da AICEP, Luís Castro Henriques e individualidades dos PLP.

Seminário empresarial Portugal-Andorra

A AICEP, o governo de Andorra, a ACTUA e a Câmara de Comércio e Indústria de Andorra (CCIS) organizaram no dia 23 de novembro em Lisboa, o Seminário Empresarial Portugal-Andorra, com vista a dinamizar as relações económicas entre Portugal e Andorra, a nível comercial e de atração de investimento, com destaque para as áreas relacionadas com a indústria alimentar, energia e inovação, saúde e bem-estar, consultoria, imobiliário e finanças.

O CONTRIBUTO DA ENGENHARIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA

O exemplo do Agrupamento “Engenharia Portugal”

As grandes economias estão a desenvolver vastos programas no domínio da engenharia, infraestruturas e obras públicas, como forma privilegiada de relançamento de um novo ciclo de crescimento económico. Em Portugal, o investimento público tem permitido que muitas empresas nacionais de fileira recuperem e reforcem a sua capacidade produtiva, em domínios em que se verificou um acentuado abrandamento de atividade nos últimos anos, reduzindo-se a sua competitividade.



>POR ANTÓNIO LARANJO, PRESIDENTE DO GRUPO INFRAESTRUTURAS DE PORTUGAL E DA IP ENGENHARIA S.A

As empresas portuguesas têm hoje melhores condições para desenvolver a sua atividade no plano interno, mercê da abertura da economia mas também por via da melhoria da sua organização e métodos, da qualificação dos seus colaboradores e ainda da sua eficiência crescente e capacidade de diferenciação. Apesar do panorama, a necessidade de internacionalização de muitas empresas, seja numa perspetiva estritamente societária, seja como contributo para o reforço das nossas exportações

e consequentemente da economia nacional está, mais do que nunca, na agenda do governo e das empresas.

Como alavanca deste processo, merece menção especial o *know-how* e o conhecimento técnico e científico das nossas empresas públicas e privadas, património que nem sempre tem sido devidamente rentabilizado ao serviço da internacionalização da economia nacional.

A engenharia portuguesa é reconhecida em muitas geografias além-fronteiras pela sua qualidade intrínseca, demonstrada por um conjunto de realizações e obras notáveis realizadas em muitas latitudes. Contudo, a escala das nossas empresas de engenharia nem sempre tem permitido explorar as oportunidades de negócio nos exigentes mercados internacionais, mesmo nos países da CPLP, onde aparentemente deveriam existir fatores diferenciadores de sucesso.

Acreditamos contudo que a excelência da engenharia portuguesa deverá ser capaz de potenciar o desenvolvimento do nosso tecido produtivo, afirmando-se como mais um ele-

mento agregador e catalisador da internacionalização da nossa economia.

Para tal é fundamental que a capacidade de intervenção nos mercados internacionais seja reforçada por via de uma maior coordenação de esforços e através da constituição de parcerias entre empresas, beneficiando da diplomacia económica que tem vindo a ser seguida pelo governo, também materializada na ação instrumental da AICEP, através de um conjunto de realizações, privilegiando o bom relacionamento político com os governos dos países considerados relevantes para a internacionalização das nossas empresas.

claramente competências distintivas, mas não só – as quatro entidades signatárias do acordo de cooperação acreditam que um instrumento central de desenvolvimento destas economias reside na construção, gestão e manutenção de infraestruturas sustentáveis de transporte, ambiente e indústria, que se assumam como verdadeiras alavancas de progresso e de modernização destes países, dada a sua condição de incontornáveis “infraestruturas económicas”, a par da capacitação institucional, formação de quadros e formação científica.

A articulação com os instrumentos de política externa do governo, designadamente a agen-



Foi com este propósito que recentemente foi constituído o Agrupamento “Engenharia Portugal” reunindo em associação, quatro entidades de referência do setor público e privado: a IP Engenharia, do Grupo Infraestruturas de Portugal, a Águas de Portugal Internacional, do Grupo Águas de Portugal, o Laboratório Nacional de Engenharia Civil e o ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade.

O objetivo nuclear desta parceria estratégica consistiu em reunir um grupo forte e polivalente, onde se reúne o conhecimento técnico, científico, de gestão organizacional e operação multidisciplinar de infraestruturas complexas, oferecendo soluções integradas de qualidade e com escala e promovendo, em simultâneo, o conhecimento da engenharia nacional, contribuindo e alavancando a internacionalização da fileira das empresas de engenharia, sob o mote da marca PORTUGAL.

Primordialmente direcionado para os mercados de expressão portuguesa – onde detém

da e programas de cooperação e a ação estratégica e operacional dos delegados da AICEP, constituem um enquadramento de exceção para as empresas portuguesas, no sentido de se desenharem perspetivas de cooperação e assistência técnica em projetos multissetoriais, cujo alcance nunca foi pensado antes, mas que poderão ter agora possibilidades reais de concretização por via de projetos como o protagonizado pela Agrupamento “Engenharia Portugal”.

Se soubermos promover as nossas próprias oportunidades e, acima de tudo, se formos capazes de cooperar combinando capacidades e competências, exemplos como o deste Agrupamento farão o seu caminho, reforçando a nossa capacidade de associação e contribuindo para o tão desejado reforço da internacionalização das nossas empresas. ●

COSEC

Políticas de cobertura para mercados de destino das exportações portuguesas

No âmbito de apólices individuais

África do Sul*

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Garantia bancária (decisão casuística).

Angola

- C** Caso a caso.
- M/L** Garantia soberana. Limite total de responsabilidades.

Arábia Saudita

- C** Carta de crédito irrevogável (decisão casuística).
- M/L** Caso a caso.

Argélia

- C** Sector público: aberta sem restrições. Sector privado: eventual exigência de carta de crédito irrevogável.
- M/L** Em princípio, exigência de garantia bancária ou garantia soberana.

Argentina

- T** Caso a caso.

Barein

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Garantia bancária.

Benim

- C** Caso a caso, numa base muito restritiva.
- M/L** Caso a caso, numa base muito restritiva, e com exigência de garantia soberana ou bancária.

Brasil*

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Clientes soberanos: Aberta sem condições restritivas. Outros Clientes públicos e privados: Aberta, caso a caso, com eventual exigência de garantia soberana ou bancária.

Cabo Verde

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Eventual exigência de garantia bancária ou de garantia soberana (decisão casuística).

Camarões

- T** Caso a caso, numa base muito restritiva.

Cazaquistão

Temporariamente fora de cobertura.

Chile

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Clientes públicos: Aberta sem condições restritivas. Clientes privados: Em princípio, aberta sem condições restritivas. Eventual exigência de garantia bancária numa base casuística.

China*

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Garantia bancária.

Colômbia

- C** Carta de crédito irrevogável.
- M/L** Caso a caso, numa base restritiva.

Costa do Marfim

- C** Caso a caso, com eventual exigência de garantia bancária ou garantia soberana. Extensão do prazo constitutivo de sinistro para 12 meses.
- M/L** Exigência de garantia bancária ou garantia soberana. Extensão do prazo constitutivo de sinistro de 3 para 12 meses.

Costa Rica

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Não definida.

Cuba

- C** Limite total por operação (1ME) enquadrável na Linha de Seguro de Créditos de Curto Prazo. Limite total de responsabilidades (10ME).
- M/L** Fora de cobertura.

Egipto

- C** Carta de crédito irrevogável.
- M/L** Caso a caso.

Emirados Árabes Unidos

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Garantia bancária (decisão casuística).

Etiópia

- C** Carta de crédito irrevogável.
- M/L** Caso a caso numa base muito restritiva.

Filipinas

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Não definida.

Gana

- C** Caso a caso numa base muito restritiva.
- M/L** Fora de cobertura.

Geórgia

- C** Caso a caso numa base restritiva, privilegiando-se operações de pequeno montante.
- M/L** Caso a caso, numa base muito restritiva e com a exigência de contra garantias.

Guiné-Bissau

- T** Fora de cobertura.

Guiné Equatorial

- C** Caso a caso, numa base restritiva.
- M/L** Clientes públicos e soberanos: caso a caso, mediante análise das garantias oferecidas, designadamente contrapartidas do petróleo. Clientes privados: caso a caso, numa base muito restritiva, condicionada a eventuais contrapartidas (garantia de banco comercial aceite pela COSEC ou contrapartidas do petróleo).

Hong-Kong

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Não definida.

Iémen

- C** Caso a caso, numa base restritiva.
- M/L** Caso a caso, numa base muito restritiva.

Índia

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Garantia bancária.

Indonésia

- C** Caso a caso, com eventual exigência de carta de crédito irrevogável ou garantia bancária.
- M/L** Caso a caso, com eventual exigência de garantia bancária ou garantia soberana.

Irão

Sanções em vigor. Para mais informações, contactar a COSEC.

Iraque

- T** Fora de cobertura.

Jordânia

- C** Caso a caso.
- M/L** Caso a caso, numa base restritiva.

Koweit

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Garantia bancária (decisão casuística).

Líbano

- C** Clientes públicos: caso a caso numa base muito restritiva. Clientes privados: carta de crédito irrevogável ou garantia bancária.

Libia

- M/L** Clientes públicos: fora de cobertura. Clientes privados: caso a caso numa base muito restritiva.

Libia

- T** Fora de cobertura.

Lituânia

- C** Carta de crédito irrevogável.
- M/L** Garantia bancária.

Macau

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Não definida.

Malásia

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Não definida.

Malawi

- C** Caso a caso, numa base restritiva.
- M/L** Clientes públicos: fora de cobertura, excepto para operações de interesse nacional. Clientes privados: análise casuística, numa base muito restritiva.

Marrocos*

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Garantia bancária ou garantia soberana.

Martinica

- C** Aberta sem condições restritivas.
- M/L** Não definida.

México*

- C** Aberta sem restrições.
- M/L** Em princípio aberta sem restrições. A eventual exigência de garantia bancária, para clientes privados, será decidida casuisticamente.

Moçambique

- C** Caso a caso, numa base restritiva (eventualmente com a exigência de carta de crédito irrevogável, garantia bancária emitida por um banco aceite pela COSEC e aumento do prazo constitutivo de sinistro).

- M/L** Aumento do prazo constitutivo de sinistro. Sector privado: caso a caso numa base muito restritiva. Operações relativas a projectos geradores de divisas e/ou que admitam a afectação prioritária de receitas ao pagamento dos créditos garantidos, terão uma ponderação positiva na análise do risco; sector público: caso a caso numa base muito restritiva.

Montenegro

- C** Caso a caso, numa base restritiva, privilegiando-se operações de pequeno montante.
- M/L** Caso a caso, com exigência de garantia soberana ou bancária, para operações de pequeno montante.

Nigéria

C Caso a caso, numa base restritiva (designadamente em termos de alargamento do prazo constitutivo de sinistro e exigência de garantia bancária).

M/L Caso a caso, numa base muito restritiva, condicionado a eventuais garantias (bancárias ou contrapartidas do petróleo) e ao alargamento do prazo constitutivo de sinistro.

Oman

C Aberta sem condições restritivas.

M/L Garantia bancária (decisão casuística).

Panamá

C Aberta sem condições restritivas.

M/L Não definida.

Paquistão

Temporariamente fora de cobertura.

Paraguai

C Carta de crédito irrevogável.

M/L Caso a caso, numa base restritiva.

Peru

C Aberta sem condições restritivas.

M/L Clientes soberanos: aberta sem condições restritivas. Clientes públicos e privados: aberta, caso a caso, com eventual exigência de garantia soberana ou bancária.

Qatar

C Aberta sem condições restritivas.

M/L Garantia bancária (decisão casuística).

Quénia

C Carta de crédito irrevogável.

M/L Caso a caso, numa base restritiva.

República Dominicana

C Aberta caso a caso, com eventual exigência de carta de crédito irrevogável ou garantia bancária emitida por um banco aceite pela COSEC.

M/L Aberta caso a caso com exigência de garantia soberana (emitida pela Secretaria de Finanzas ou pelo Banco Central) ou garantia bancária.

Rússia

Sanções em vigor.

Para mais informações, contactar a COSEC.

S. Tomé e Príncipe

C Análise caso a caso, numa base muito restritiva.

Senegal

C Em princípio, exigência de garantia bancária emitida por um banco aceite pela COSEC e eventual alargamento do prazo constitutivo de sinistro.

M/L Eventual alargamento do prazo constitutivo de sinistro. Setor público: caso a caso, com exigência de garantia de pagamento e transferência emitida pela Autoridade Monetária (BCEAO); setor privado: exigência de garantia bancária ou garantia emitida pela Autoridade Monetária (preferência a projetos que permitam a alocação prioritária dos cash-flows ao reembolso do crédito).

Singapura

C Aberta sem condições restritivas.

M/L Não definida.

Suazilândia

C Carta de crédito irrevogável.

M/L Garantia bancária ou garantia soberana.

Tailândia

C Carta de crédito irrevogável (decisão casuística).

M/L Não definida.

Taiwan

C Aberta sem condições restritivas.

M/L Não definida.

Tanzânia

T Caso a caso, numa base muito restritiva.

Tunísia*

C Aberta sem condições restritivas.

M/L Garantia bancária.

Turquia

C Carta de crédito irrevogável.

M/L Garantia bancária ou garantia soberana.

Ucrânia

C Clientes públicos: eventual exigência de garantia soberana. Clientes privados: eventual exigência de carta de crédito irrevogável.

M/L Clientes públicos: eventual exigência de garantia soberana. Clientes privados: eventual exigência de garantia bancária. Para todas as operações, o prazo constitutivo de sinistro é definido caso a caso.

Uganda

C Caso a caso, numa base muito restritiva.

M/L Fora de cobertura.

No âmbito de apólices globais

Na apólice individual está em causa a cobertura de uma única transação para um determinado mercado, enquanto a apólice global cobre todas as transações em todos os países para onde o empresário exporta os seus produtos ou serviços.

As apólices globais são aplicáveis às empresas que vendem bens de consumo e intermédio, cujas transações envolvem créditos de curto prazo (média 60-90 dias), não excedendo um ano, e que se repetem com alguma frequência.

Tendo em conta a dispersão do risco neste tipo de apólices, a política de cobertura é casuística e, em geral, mais flexível do que a indicada para as transações no âmbito das apólices individuais. Encontram-se também fora de cobertura Cuba, Guiné-Bissau, Iraque e S. Tomé e Príncipe.

.....

Uruguai

C Carta de crédito irrevogável (decisão casuística).

M/L Não definida.

Venezuela

C Clientes públicos: aberta caso a caso com eventual exigência de garantia de transferência ou soberana. Clientes privados: aberta caso a caso com eventual exigência de carta de crédito irrevogável e/ou garantia de transferência.

M/L Aberta caso a caso com exigência de garantia soberana.

Zâmbia

C Caso a caso, numa base muito restritiva.

M/L Fora de cobertura.

Zimbabwe

C Caso a caso, numa base muito restritiva.

M/L Fora de cobertura.

Advertência:

A lista e as políticas de cobertura são indicativas e podem ser alteradas sempre que se justifique. Os países que constam da lista são os mais representativos em termos de consultas e responsabilidades assumidas. Todas as operações são objeto de análise e decisão específicas.

Legenda:

C Curto Prazo

M/L Médio / Longo Prazo

T Todos os Prazos

* Mercado prioritário.

COSEC

Companhia de Seguro de Créditos. S. A.
Direcção Internacional

Avenida da República. 58
1069-057 Lisboa
Tel.: +351 217 913 832
Fax: +351 217 913 839
internacional@cossec.pt

www.cossec.pt

COSEC

Tabela classificativa de países

Para efeitos de Seguro de Crédito à exportação

A Portugalglobal e a COSEC apresentam-lhe uma Tabela Classificativa de Países com a graduação dos mercados em função do seu risco de crédito, ou seja, consoante a probabilidade de cumprimento das suas obrigações externas, a curto, a médio e a longo prazos. Existem sete grupos de risco (de 1 a 7), corres-

pondendo o grupo 1 à menor probabilidade de incumprimento e o grupo 7 à maior.

As categorias de risco assim definidas são a base da avaliação do risco país, da definição das condições de cobertura e das taxas de prémio aplicáveis.

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	
Singapura * Taiwan	Arábia Saudita Botswana Brunei China • EAU ^a Gibraltar Hong-Kong Koweit Lituânia Macau Malásia	Bahamas Barbados Bulgária Costa Rica Dep/ter Austr. ^b Dep/ter Din. ^c Dep/ter Esp. ^d Dep/ter EUA ^e Dep/ter Fra. ^f Dep/ter N. Z. ^g Dep/ter RU ^h Filipinas Ilhas Marshall Índia Indonésia Marrocos • Maurícias México • Micronésia Oman Palau Panamá Peru Qatar Roménia Tailândia Trind. e Tobago Uruguai	África do Sul • Argélia Aruba Barein Colômbia Dominicana. Rep. Guatemala Hungria Namíbia Rússia Turquia	Azerbaijão Bangladesh Bolívia Brasil • Croácia Curaçau El Salvador Honduras Jordânia Macedónia Paraguai S. Vic. e Gren. Santa Lúcia Senegal Sérvia Tunísia • Vietname	Albânia Angola Argentina Arménia Benim Butão Cabo Verde Camarões Camboja Cazaquistão • Comores C. do Marfim Dominica Egipto Equador Fidji Gana Gabão Geórgia Guiana Irão Jamaica Kiribati Lesoto Maldivas Myanmar Mongólia Nicarágua Nigéria Nauru Nepal Papua–Nova Guiné Quénia Ruanda Samoa Oc. Seicheles Sri Lanka Suazilândia Suriname Tanzânia Timor-Leste Togo Turquemenistão Tuvalu Uganda Uzbequistão Vanuatu Zâmbia	Afeganistão Ant. e Barbuda Belize Bielorússia Bósnia e Herze- govina Burkina Faso Burundi Cent. Af. Rep. Chade Cisjordânia / Gaza Congo Congo. Rep. Dem. Coreia do Norte Cuba Djibuti Eritreia Etiópia Gâmbia Grenada Guiné Equatorial Guiné. Rep. da Guiné-Bissau • Haiti Iemen Iraque • Kosovo Laos Líbano	Libéria Libia Madagáscar Malawi Mali Mauritânia Moçambique Moldávia Montenegro Níger Paquistão • Quirguistão S. Crist. e Nevis S. Tomé e Príncipe Salomão Serra Leoa Síria Somália Sudão Sudão do Sul Tadzequistão Tonga Ucrânia Venezuela Zimbabué

Fonte: COSEC - Companhia de Seguro de Créditos. S.A.

* País pertencente ao grupo 0 da classificação risco-país da OCDE. Não é aplicável o sistema de prémios mínimos.

• Mercado de diversificação de oportunidades

• Fora de cobertura

NOTAS

a) Abu Dhabi, Dubai, Fujairah, Ras Al Khaimah, Sharjah, Um Al Quaiwain e Ajma

b) Ilhas Norfolk

c) Ilhas Faroe e Gronelândia

d) Ceuta e Melilha

e) Samoa, Guam, Marianas, Ilhas Virgens e Porto Rico

f) Guiana Francesa, Guadalupe, Martinica, Reunião, S. Pedro e Miquelon, Polinésia Francesa, Mayotte, Nova Caledónia, Wallis e Futuna

g) Ilhas Cook e Tokelau, Ilhas Nive

h) Anguilla, Bermudas, Ilhas Virgens, Cayman, Falkland, Pitcairn, Monserrat, Sta. Helena, Ascensão, Tristão da Cunha, Turks e Caicos

INVESTIMENTO e COMÉRCIO EXTERNO

>PRINCIPAIS DADOS DE INVESTIMENTO (IDE E IDPE). EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES.

INVESTIMENTO DIRETO COM O EXTERIOR

POR PRINCÍPIO ATIVO / PASSIVO	2016 jan/dez	vh meur 16/15 jan/dez	2016 jan/set	2017 jan/set	vh meur 17/16 jan/set	vh meur 17/16 set/set	vc meur 17/17 set/ago
Ativo	5.030	4.058	2.911	1.105	-1.806	424	112
Passivo	8.365	6.177	5.431	6.598	1.167	703	-107
Saldo	-3.335	-2.118	-2.520	-5.494	-2.974	-279	218

ATIVO POR INSTRUMENTO FINANCEIRO E TIPO DE RELAÇÃO ENTRE EMPRESAS	2016 jan/set	2017 jan/set	vh meur 17/16
Títulos de participação no capital	1.328	1.887	559
De investidores diretos em empresas de investimento direto	1.295	1.632	337
De empresas de investimento directo em investidores diretos	24	4	-20
Entre empresas irmãs	9	251	242
Instrumentos de dívida	1.583	-782	-2.365
De investidores diretos em empresas de investimento direto	863	24	-839
De empresas de investimento direto em investidores diretos	127	-1.246	-1.373
Entre empresas irmãs	592	439	-153

PASSIVO POR INSTRUMENTO FINANCEIRO E TIPO DE RELAÇÃO ENTRE EMPRESAS	2016 jan/set	2017 jan/set	vh meur 17/16
Títulos de participação no capital	1.921	3.931	2.010
De investidores diretos em empresas de investimento direto	1.917	3.917	2.000
De empresas de investimento direto em investidores diretos	4	0	-4
Entre empresas irmãs	0	15	15
Instrumentos de dívida	3.510	2.667	-843
De investidores diretos em empresas de investimento direto	3.042	630	-2.412
De empresas de investimento direto em investidores diretos	-40	1.879	1.919
Entre empresas irmãs	508	157	-351

ATIVO	2017 jan/set	vh meur 17/16 jan/set
Espanha	929	453
Alemanha	352	-221
Países Baixos	243	-239
Bélgica	157	101
Reino Unido	91	-196
União Europeia 28	1.857	-818
Extra UE28	-752	-988

PASSIVO	2017 jan/set	vh meur 17/16 jan/set
Luxemburgo	1.730	689
Países Baixos	1.670	1.655
França	800	219
Reino Unido	747	449
EUA	327	246
União Europeia 28	4.644	543
Extra UE28	1.954	624

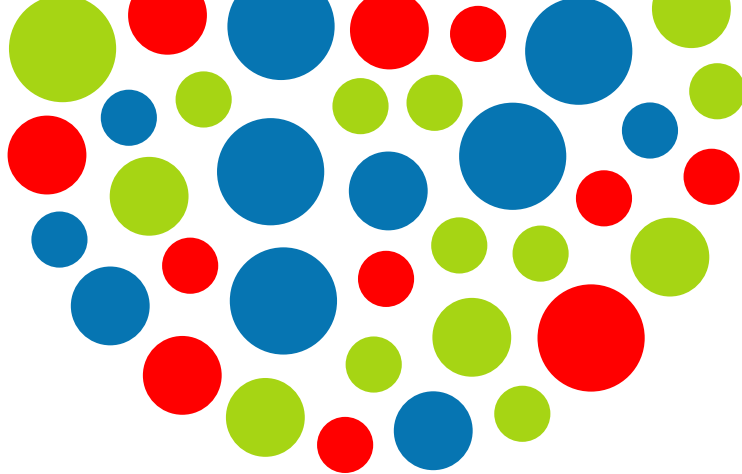
POR PRINCÍPIO DIRECIONAL	2016 jan/dez	vh meur 16/15 jan/dez	2016 jan/set	2017 jan/set	vh meur 17/16 jan/set	vh meur 17/16 set/set	vc meur 17/17 set/ago
ID de Portugal no Exterior (IDPE)	2.266	-2.866	2.075	-326	-2.400	-165	456
ID do Exterior em Portugal (IDE)	5.600	-748	4.595	5.168	573	115	238
Saldo	-3.335	-2.118	-2.520	-5.494	-2.974	-279	218

Unidade: Variações líquidas em Milhões de Euros

INVESTIMENTO DIRETO - STOCK (posição em fim de período)	2014 dez	2015 dez	2016 dez	2016 set	2017 set	tvh 17/16 set/set
Stock Ativo	73.988	76.550	82.945	80.185	83.545	4,2%
Stock Passivo	127.998	132.091	140.904	137.428	149.705	8,9%
Stock IDPE	45.125	52.088	54.621	53.802	54.279	0,9%
Stock IDE	99.135	107.629	112.580	111.045	120.438	8,5%

Unidade: Posição em fim de período em Milhões de Euros

Fonte: Banco de Portugal



COMÉRCIO INTERNACIONAL

BENS (Exportação)	2016	tvh 2016/15	2016 jan/set	2017 jan/set	tvh 17/16 jan/set	tvh 17/16 set/set	tvh 17/17 set/ago
Exportações bens	50.022	0,8%	36.974	40.943	10,7%	5,8%	17,8%
Exportações bens UE	37.571	4,2%	28.166	30.349	7,7%	5,0%	27,9%
Exportações bens Extra UE	12.451	-8,2%	8.808	10.594	20,3%	8,4%	-5,1%
Unidade: Milhões de euros							
Exportações bens UE	75,1%	--	76,2%	74,1%	--	--	--
Exportações bens Extra UE	24,9%	--	23,8%	25,9%	--	--	--
Unidade: Milhões de euros							

Exp. Bens - Clientes 2017 (jan/set)	% Total	tvh 17/16
Espanha	25,3%	6,8%
França	12,4%	6,5%
Alemanha	11,4%	6,2%
Reino Unido	6,7%	3,9%
EUA	5,3%	21,0%
Países Baixos	4,0%	16,3%
Itália	3,5%	14,5%

Exp. Bens - Var. Valor (17/16)	Meur	Cont. p. p.
Espanha	658	1,8
EUA	374	1,0
Angola	359	1,0
França	310	0,8
Alemanha	273	0,7
Países Baixos	228	0,6
Brasil	215	0,6

Exp. Bens - Produtos 2017 (jan/set)	% Total	tvh 17/16
Máquinas, Aparelhos	15,4%	12,0%
Veículos e Outro Material de Transporte	11,5%	9,4%
Metais Comuns	7,8%	17,9%
Plásticos, Borracha	7,7%	9,8%
Combustíveis Minerais	7,3%	39,6%

Exp. Bens - Var. Valor (17/16)	Meur	Cont. p. p.
Combustíveis Minerais	850	2,3
Máquinas, Aparelhos	675	1,8
Metais Comuns	487	1,3
Agrícolas	404	1,1
Veículos, Out. Mat. Transporte	403	1,1

[illegible]

BENS (Importação)	2016	tvh 2016/15	2016 jan/set	2017 jan/set	tvh 17/16 jan/set	tvh 17/16 set/set	tvc 17/17 set/ago
Importações bens	61.243	1,5%	44.989	50.950	13,3%	8,1%	11,3%
Importações bens UE	47.635	3,1%	34.966	38.648	10,5%	8,0%	19,6%
Importações bens Extra UE	13.608	-3,9%	10.022	12.303	22,8%	8,2%	-10,8%
Unidade: Milhões de euros							
Importações bens UE	77,8%	--	77,7%	75,9%	--	--	--
Importações bens Extra UE	22,2%	--	22,3%	24,1%	--	--	--
Unidade: % do total							

Imp. Bens - Fornecedores 2017 (jan/set)	% Total	tvh 17/16
Espanha	31,7%	9,2%
Alemanha	13,7%	15,1%
França	7,4%	9,2%
Itália	5,5%	13,4%
Países Baixos	5,3%	17,3%
China	3,0%	13,6%
Bélgica	2,7%	10,8%

Imp. Bens - Var. Valor (17/16)	Meur	Cont. p. p.
Espanha	1.357	3,0
Alemanha	915	2,0
Rússia	454	1,0
Países Baixos	397	0,9
Itália	328	0,7
França	319	0,7
Angola	-428	-1,0

Imp. Bens - Produtos 2017 (jan/set)	% Total	tvh 17/16
Máquinas, Aparelhos	16,8%	15,3%
Veículos e Outro Material de Transporte	13,7%	11,3%
Combustíveis Minerais	11,5%	36,3%
Agrícolas	10,9%	10,0%
Químicos	10,1%	5,6%

Imp. Bens - Var. Valor (17/16)	Meur	Cont. p. p.
Combustíveis Minerais	1.555	3,5
Máquinas, Aparelhos	1.137	2,5
Metais Comuns	807	1,8
Veículos, Out. Mat. Transporte	709	1,6
Agrícolas	505	1,1

SERVIÇOS (Importação)	2016	tvh 2016/15	2016 jan/set	2017 jan/set	tvh 17/16 jan/set	tvh 17/16 set/set	tvc 17/17 set/ago
Importações totais de serviços	13.124	2,8%	9.630	10.759	11,7%	5,8%	-4,5%
Importações serviços UE	8.850	4,3%	6.536	7.146	9,3%	1,6%	-3,9%
Importações serviços extra UE	4.263	0,3%	3.094	3.612	16,8%	14,8%	-5,5%
Unidade: Milhões de euros							
Importações bens UE	67,4%	--	67,9%	66,4%	--	--	--
Importações bens Extra UE	32,6%	--	32,1%	33,6%	--	--	--
Unidade: % do total							

PREVISÕES 2017 : 2018 (tvh real %)	2016	2017 jan/jun	FMI	CE	OCDE	BP	Min. Finanças
	INE	INE	outubro 17	novembro 17	junho 17	outubro 17	outubro 17
PIB	1,5	2,8	2,5 : 2,0	2,6 : 2,1	2,1 : 1,6	2,5 : 2,0	2,6 : 2,2
Exportações Bens e Serviços	4,1	8,8	7,6 : 5,2	8,0 : 7,3	5,5 : 4,5	7,1 : 6,8	8,3 : 5,4
Unidade: Milhões de euros							

Fontes: INE/Banco de Portugal

Notas e siglas: Meur - Milhões de euros
tvc - Taxa de variação em cadeia

Cont. - Contributo para o crescimento das exportações

p.p. - Pontos percentuais

tvh - Taxa de variação homóloga



aicep Portugal Global

REDE EXTERNA

Raul Travado
CANADÁ
aicep.toronto@portugalglobal.pt

Olga Benquerença
FDI SCOUT EUA E CANADÁ
olga.benquerenca@portugalglobal.pt

Filipe Costa
EUA
aicep.s.francisco@portugalglobal.pt

João Renano Henriques
CUBA
joao.henriques@portugalglobal.pt

Álvaro Cunha
MÉXICO
aicep.mexico@portugalglobal.pt

Francisco Costa
VENEZUELA
francisco.s.costa@portugalglobal.pt

Paulo Borges
COLÔMBIA
aicep.bogota@portugalglobal.pt

Fernando Carvalho
BRASIL
aicep.s.paulo@portugalglobal.pt

Manuel Couto Miranda
EUA
aicep.newyork@portugalglobal.pt

Pedro Macedo Leão
ALEMANHA
aicep.berlin@portugalglobal.pt

Miguel Porfírio
HOLANDA
aicep.thehague@portugalglobal.pt

Maria Manuel Branco
BÉLGICA
maria.manuel.branco@portugalglobal.pt

Inês Pacheco
FDI SCOUT EUROPA
ines.pacheco@portugalglobal.pt

Pedro Sousa
FDI SCOUT EUROPA
pedro.sousa@portugalglobal.pt

Rui Almas
FRANÇA
aicep.paris@portugalglobal.pt

Rui Boavista Marques
REINO UNIDO
aicep.london@portugalglobal.pt

Manuel Martinez
ESPAÑA
aicep.barcelona@portugalglobal.pt

Luís Moura
ESPAÑA
aicep.madrid@portugalglobal.pt

Jorge Salvador
CABO VERDE
aicep.praia@portugalglobal.pt

Rui Cordovil
MARROCOS
aicep.rabat@portugalglobal.pt

João Falarão
ARGÉLIA
aicep.argel@portugalglobal.pt

Tiago Bastos
GUINÉ BISSAU
aicep.bissau@portugalglobal.pt

António Aroso
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE
aicep.saotome@portugalglobal.pt

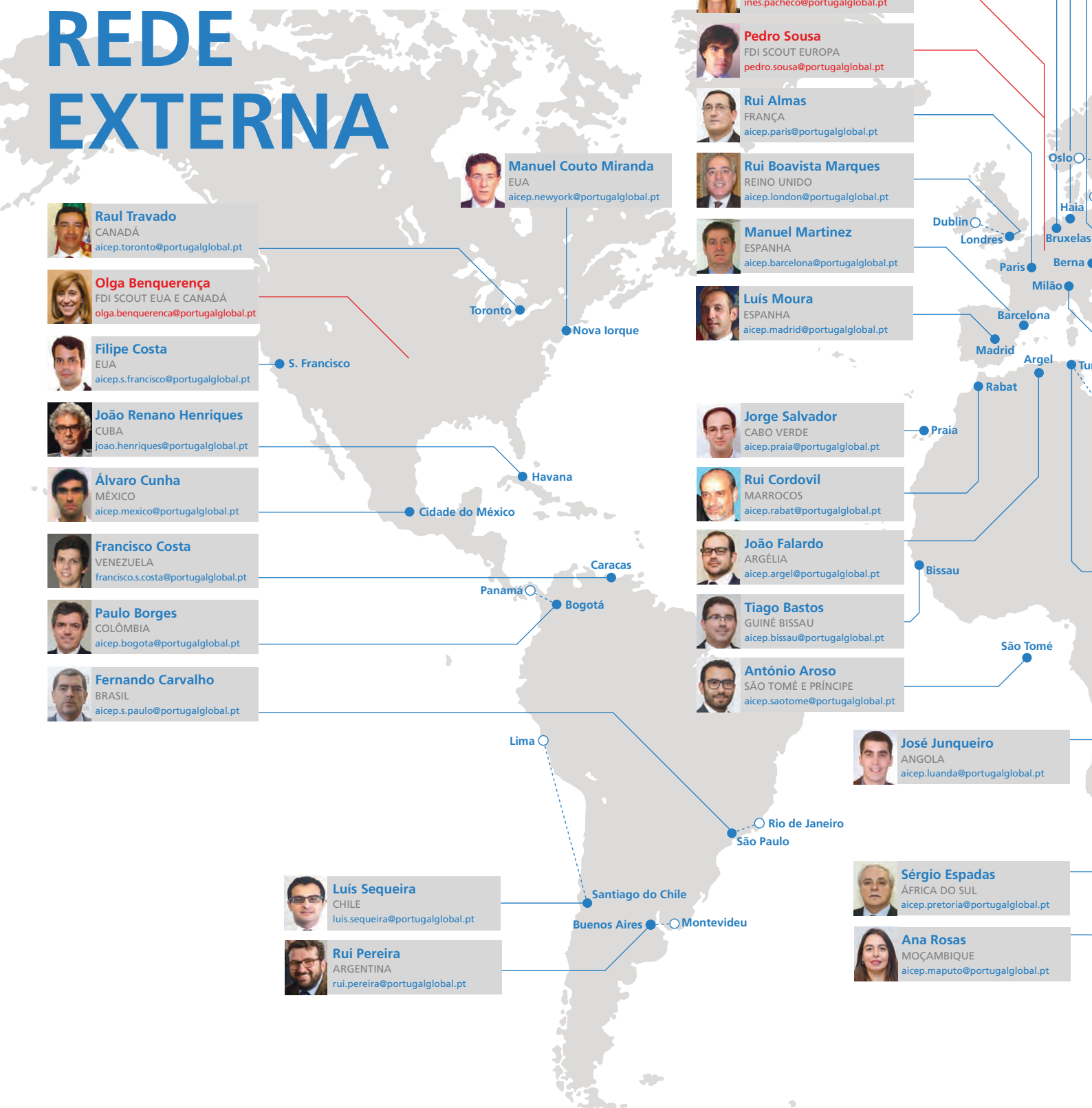
José Junqueiro
ANGOLA
aicep.luanda@portugalglobal.pt

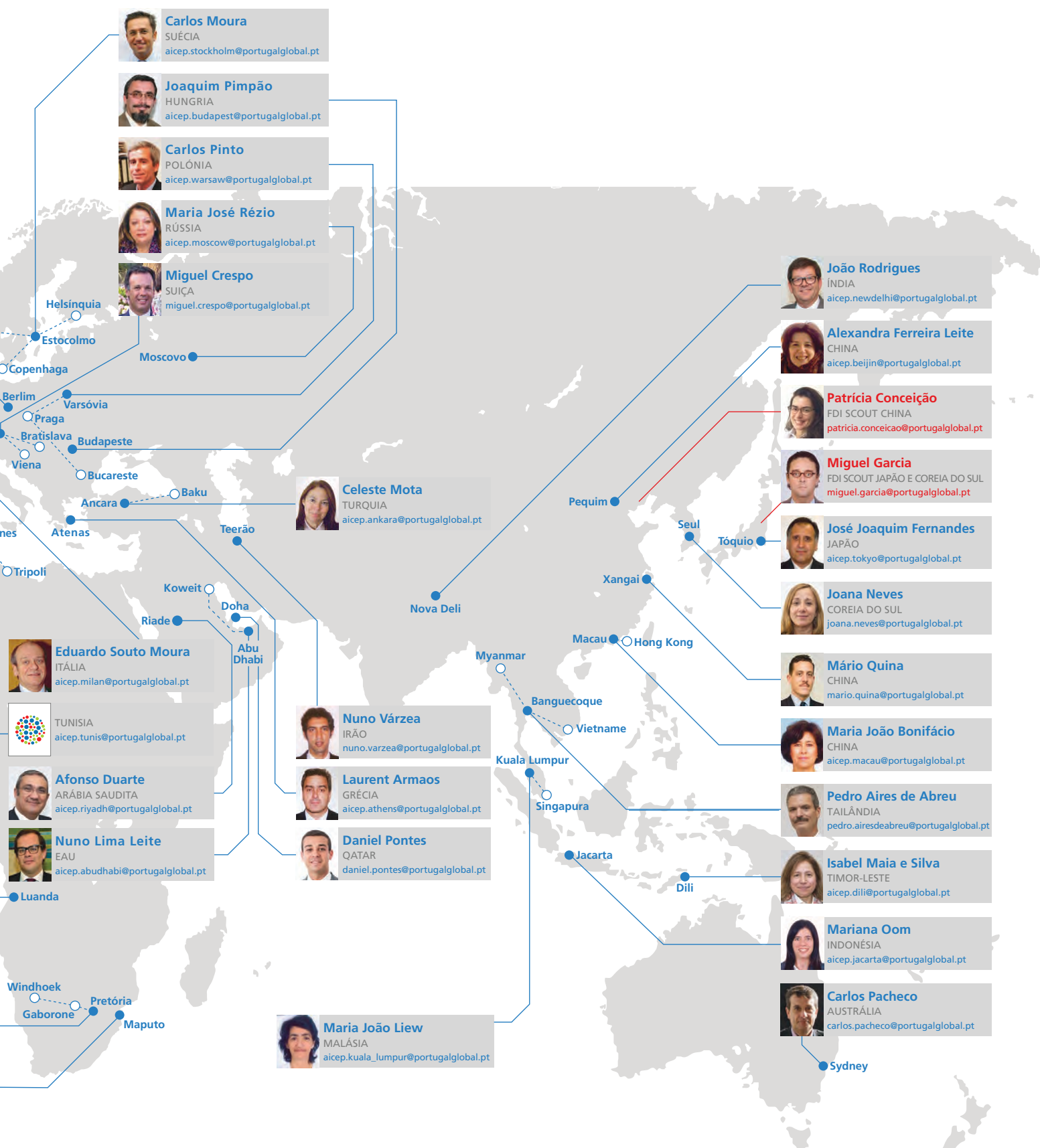
Sérgio Espadas
ÁFRICA DO SUL
aicep.pretoria@portugalglobal.pt

Ana Rosas
MOÇAMBIQUE
aicep.maputo@portugalglobal.pt

Luís Sequeira
CHILE
luis.sequeira@portugalglobal.pt

Rui Pereira
ARGENTINA
rui.pereira@portugalglobal.pt





AO SERVIÇO DAS EMPRESAS



Autor: **Nuno Crespo e Maria João Tomás**

Editora: **Temas e Debates**

Ano: **2017**

Nº de páginas: **432 pp.**

Preço: **18,80€**

A Internacionalização da Economia Portuguesa: Casos de Sucesso Empresarial

Após a adesão à União Europeia, a economia portuguesa tem vivido um crescente processo de internacionalização. Nos últimos tempos, tem-se verificado um aumento da integração nas cadeias de produção global, sendo previsível o crescimento da internacionalização nos próximos anos. Esta obra tem, assim, como tema a história deste processo de internacionalização da economia portuguesa, nos seus aspetos mais importantes.

O principal objetivo deste volume é desconstruir este movimento, através da análise e exploração de casos de sucesso empresarial, de modo a verificar como as empresas têm conseguido resistir aos desafios provocados pela conjuntura económica. Science4you, Fly London, WeDo Technologies e Riberalves são algumas das empresas que integram o livro.

“A Internacionalização da Economia Portuguesa” é referência para aqueles que se interessam por esta temática e pretendam compreender como esta tem sido importante para o desenvolvimento e crescimento económico. Com coordenação de Nuno Crespo, vice-reitor do ISCTE-IUL, e Maria João Tomás, investigadora e docente convidada do mesmo instituto, este livro é uma iniciativa de professores e investigadores deste instituto.

Nuno Crespo é licenciado e doutorado em filosofia pela Faculdade de Ciência Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e é investigador do Instituto de História da Arte. Por sua vez, Maria João Tomás é doutorada em História pela FCSH-UNL, com especialização em interculturalidade e relações internacionais.



Autor: **Tim Clark e Bruce Hazen**

Editora: **Dom Quixote**

Ano: **2017**

Nº de páginas: **272 pp.**

Preço: **24,90€**

Modelos de Negócio Para Equipas

O livro “Modelos de Negócio Para Equipas” explica aos leitores como a sua organização funciona e o lugar de cada um nela. Assim, ajuda-os a resolver e ultrapassar problemas como: ter de explicar uma e outra vez à equipa o que tem de ser feito; resolver problemas que outros deveriam saber resolver sem ajuda; e supervisionar e fazer microgestão, em vez de criar estratégias e liderar. Ao utilizar o mesmo tipo de ferramentas e ilustrações dos livros

“Criar Modelos de Negócio” e “Modelo de Negócio Eu”, esta obra pode ser a última ferramenta de trabalho de equipa de que alguma vez precisará.

Esta não é a primeira vez que os dois autores trabalham em conjunto, uma vez que Tim Clark é autor da obra “Modelo de Negócio Eu” e editor de “Criar Modelos de Negócio”. Por sua vez, Bruce Hazen é coautor de “Modelo de Negócio Eu”.

AICEP

INFORMAÇÃO ESPECIALIZADA ONLINE

Portugalnews

Promova a sua empresa junto de 20 mil destinatários em Portugal e nos mercados externos.

NewsRoom

Para uma divulgação em mercados internacionais, conta com a *newsletter* semanal em língua inglesa e/ou francesa.

Fique a par da actividade da Agência no país e no exterior, conheça os casos de sucesso de empresas portuguesas e os artigos de especialidade económica.

Esteja sempre informado com o *clipping* diário da imprensa nacional e estrangeira.

Subscriba as nossas *newsletters*.

Registe-se!



aicep Portugal Global



QUER CHEGAR A MAIS CLIENTES INTERNACIONAIS?

Inscreva-se no **Buy from Portugal**
Catálogo de Fornecedores Portugueses
e a AICEP promove a sua empresa
junto de Compradores, Importadores
e Distribuidores Estrangeiros.



BUY FROM PORTUGAL
CATÁLOGO DE FORNECEDORES PORTUGUESES

Produto
Serviço
Texto livre
Setor
Mercado

Pesquisar Cancelar

AICEP Portugal Global
Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
+351 217 909 500 | aicep@portugalglobal.pt
portugalglobal.pt
© todos os direitos reservados

Fornecedores Portugueses
Registo | Login

COMPETE ERDF EUROPEAN UNION

Inscreva-se em
buyfromportugal.com



aicep Portugal Global
Agência para o Investimento
e Comércio Externo de Portugal