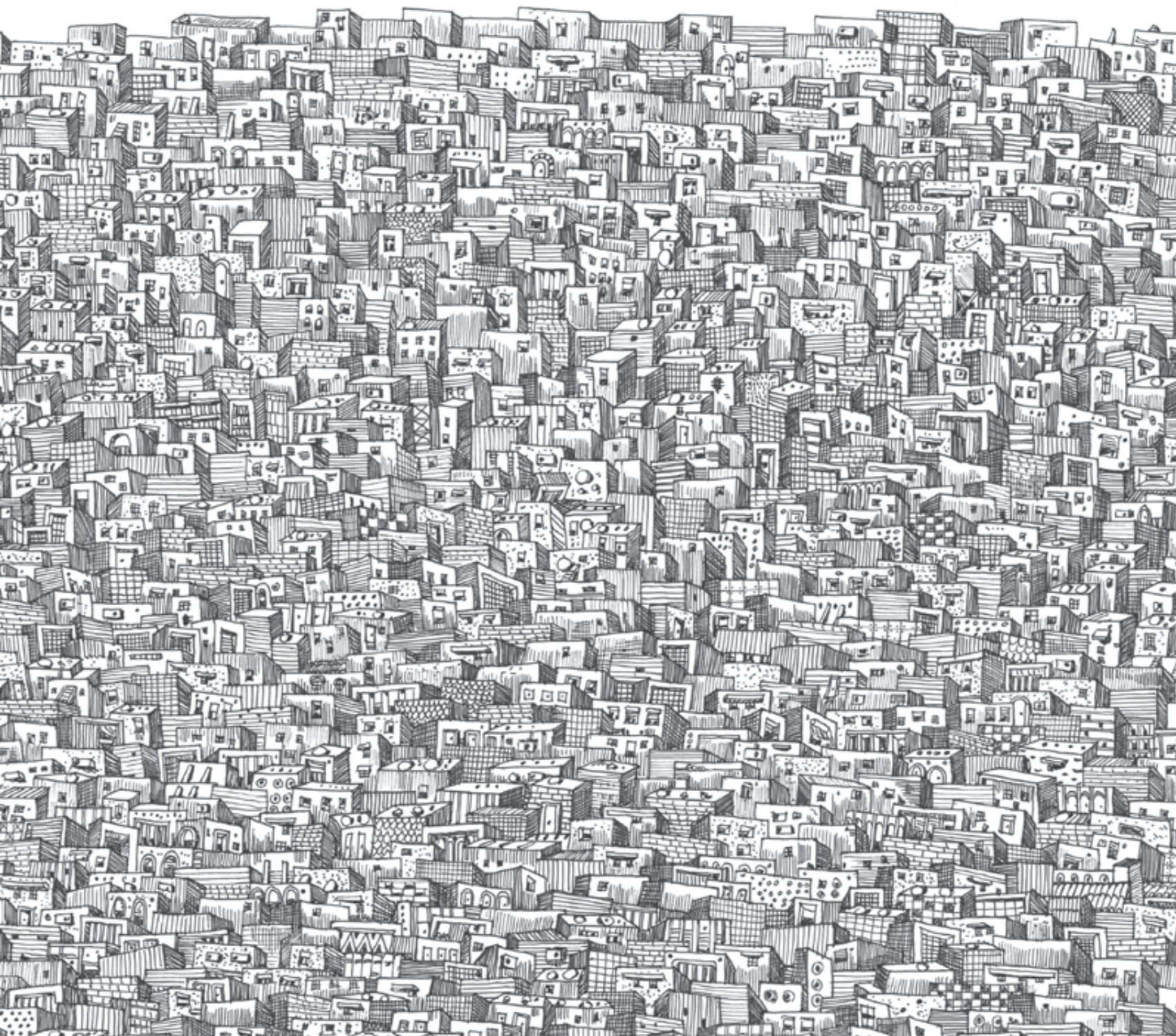


Portugal

# Business On the Way

TRIMESTRAL J/F/M 2020 GRATUITO

BY AEP





**CBS** creative building  
solutions

[www.cbs.pt](http://www.cbs.pt)  
[www.facebook.com/cbs.pt](http://www.facebook.com/cbs.pt)

E. geral@cbs.pt  
T. +351 255 810 230

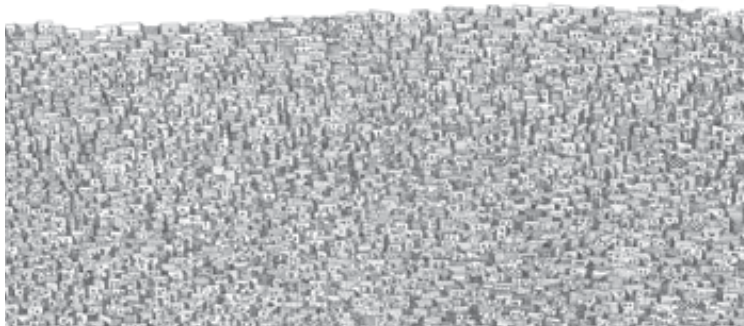
**STANDS** PROJETOS  
ESPECIAIS  
SHOWROOMS  
**EXPOSIÇÕES** MUSEUS





## OS ATUAIS DESAFIOS DA GLOBALIZAÇÃO

CURRENT CHALLENGES  
OF GLOBALISATION



Capa: Ana Aragão (Porto, 1984) é arquiteta licenciada pela Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto, onde foi monitora convidada. Após o estágio profissional, ingressa como bolsista no Doutoramento em Coimbra, que decide interromper para se dedicar exclusivamente ao desenho. É a partir do universo da arquitetura que nasce o seu fascínio pela representação de cidades, imaginárias ou não. Ilustradora? Pintora? Prefere dizer que faz desenhos, simplesmente. Vive intrigada com os mapas mentais e emocionais que nascem da nossa experiência quotidiana, explorando-os através das linhas mais finas possíveis, ou da paleta cheia de cores. As suas cidades, ou melhor, as suas “anagrafias” urbanas, não contam as histórias dos seus edifícios, mas sim das pessoas que lá habitam. A cidade é, afinal, apenas o pretexto para o humano.

A dedicação de Ana Aragão ao desenho e à pintura tem sido reconhecida nacional e internacionalmente, salientando-se a sua participação na Bienal de Veneza 2014, o destaque como capa da publicação chinesa Casa e a selecção pela Luerzer’s Archive - “200 Best Illustrators Worldwide”. Tem vindo a desenvolver projetos sobre algumas cidades portuguesas. Vive e trabalha no Porto.

Cover: Ana Aragão was born in Porto, 1984, and has a degree in Architecture from the University of Porto, where she was also a guest facilitator. Following her internship, she won a scholarship to pursue a doctorate in Coimbra, which she then interrupted so as to dedicate herself exclusively to illustration. The world of architecture gave rise to her fascination for drawing cities, both real and imaginary. Illustrator or painter? She prefers to say that she simply draws. Constantly intrigued by the emotional and mental maps which originate from our daily experiences, she explores them using the finest lines and a full pallet of colour. Her cities, or rather, her urban “anagraphs” don’t merely tell stories of buildings, but also of the people who live in them. The city is, after all, just a pretext for the human.

Ana Aragão’s dedication to drawing and painting has earned her national and international recognition, including a participation in the 2014 Venice Biennale, a cover story in a Chinese edition of Home and having been chosen by Luerzer’s Archive for the “200 Best Illustrators Worldwide” list. Recently she has been developing some projects about Portuguese cities. She lives and works in Porto.

**5**  
**EDITORIAL**  
Editorial

**10**  
**Pedro Siza Vieira**  
**PORTUGAL NUM MUNDO  
GLOBALIZADO EM CONSTANTE  
MUDANÇA**

Portugal in a globalised and constantly changing world

**16**  
**Pedro Braz Teixeira**  
**DESAFIOS E OPORTUNIDADES  
DA GLOBALIZAÇÃO**  
The Challenges and opportunities of globalisation

**18**  
**Pedro Vieira**  
**OS ATUAIS DESAFIOS  
DA GLOBALIZAÇÃO**  
Current Challenges of globalisation

**20**  
**Gonçalo Lobo Xavier**  
**OS ATUAIS DESAFIOS  
DA GLOBALIZAÇÃO – UMA  
VISÃO PRAGMÁTICA**  
Current Challenges of globalisation – a pragmatic outlook

**24**  
**Nuno Rangel**  
**ENTREVISTA**  
Interview

## MERCADO-ALVO

TARGET MARKET

34

### PORTUGAL E TRÊS DOS SEUS PRINCIPAIS MERCADOS CLIENTES

Portugal and three of its main target markets

## INTERNACIONALIZAÇÃO AEP

AEP INTERNATIONALISATION

50

### RUMO A 2020 CHEIOS DE VIGOR

On to 2020, full steam ahead

## RADAR INTERNACIONALIZAÇÃO

INTERNATIONALISATION RADAR

56

### FILIGRANA PORTUGUESA

60

### LUC

62

### FRIENDLY FIRE

64

### PORTUGAL NOSSO



## LANÇAMENTOS E ATIVIDADES

AEP LAUNCHINGS AND ACTIVITIES

70

### OS ATUAIS DESAFIOS DA GLOBALIZAÇÃO EM DISCUSSÃO NA 3.ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL BOW

Current Challenges of Globalisation at centre of the 3rd International BOW Conference

78

### 2019 DIGITAL AWARDS BY AEP. FILIGRANA PORTUGUESA É A GRANDE VENCEDORA

2019 digital awards by AEP. Filigrana Portuguesa is the great winner

80

### COLOGISTICS. PROJETO ESTRUTURA DE COLABORAÇÃO LOGÍSTICA NA EURORREGIÃO GALIZA-NORTE DE PORTUGAL

COLOGISTICS. Structural Logistics Cooperation Project for the Galicia-North of Portugal Euroregion



82

### SERVIÇOS

Services

84

### CALENDÁRIO

Calendar



Foto: José Ribeiro

## Luís Miguel Ribeiro

Presidente da AEP  
AEP President

O ano de 2020 arrancou com desafios acrescidos para a internacionalização. No último minuto de sexta-feira, 31 de janeiro, o Reino Unido deixou de ser membro da União Europeia. Embora tenhamos de manter o otimismo e defender o *business as usual*, a realidade é que o Brexit terá previsíveis impactos no quadro do relacionamento entre o Reino Unido e a União Europeia, com implicações diretas para as exportações portuguesas. Esta saída, embora em conformidade com as regras e princípios estabelecidos pelo Acordo de Saída – com o previsto período de transição até 31 de dezembro de 2020 – deverá ser acompanhada pelas empresas de forma a minimizarem potenciais dificuldades provocadas pelo Brexit. Várias entidades estão a disponibilizar informação e apoios às empresas portu-

This year of 2020 started off with some complex challenges to internationalisation. On the last minute of Friday, 31 January, the United Kingdom ceased to be a member of the European Union. Although we try to remain optimistic, and defend “business as usual”, the truth is that Brexit will have a foreseeable impact on the relationship between the UK and the European Union, with direct implications for Portuguese exports. Even though everything is going according to the rules and principles laid out in the deal – with a transitional period that runs until 31 December 2020 – this process has to be followed closely by companies, so as to minimise the potential difficulties caused by Brexit. There are several entities available to provide information and support to Portuguese companies, and

guesas e nesse quadro sublinho o papel do programa AEP LINK, um projeto que procura ajudar as empresas portuguesas a crescer, através do desenvolvimento de práticas de cooperação no tecido empresarial em torno dos fatores críticos de competitividade: economia digital, inovação e investimento.

Mas, um desafio inesperado e de maior magnitude é a crise do coronavírus e o seu impacto na economia mundial, nas exportações e nas relações comerciais globais. O cancelamento da maior feira de tecnologia móvel do mundo, em Barcelona, no momento em que se preparam para arrancar os serviços 5G, é prova disso mesmo.

Na realidade, o coronavírus – oficialmente chamado COVID-19 – está a causar uma onda de choque global com cancelamentos de voos, cancelamento de feiras e interrupção de cadeias de valor que envolvem a China.

Os analistas internacionais começam a falar em contração da economia global. Como referiu, recentemente, o Comissário Europeu para a Economia, Paolo Gentiloni, existirá inevitavelmente um impacto e a duração do surto na China ditará a sua amplitude. Sublinhou também que um problema na economia chinesa, dada a sua representatividade na economia global, irá afetar as cadeias de fornecimento em vários setores.

Ora, antes mesmo do culminar do Brexit e da crise do COVID-19, em finais de novembro, levámos a cabo, no âmbito do Programa Portugal Business On The Way, a 3.ª Conferência Internacional Business On The Way, com o tema “Os Atuais Desafios da Globalização”. Um tema tão atual que lhe demos amplo espaço neste número da revista *BOW*. Aconselho-vos, pois, a ler os diferentes artigos que são da maior relevância no contexto que vivemos.

Desde logo o artigo de Pedro Siza Vieira, Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, que afirma que “o objetivo central da estratégia económica do país é o de reforço da produtividade com vista a crescermos acima da média da Europa, convergindo com os padrões económicos e sociais deste território em que nos inscrevemos geográfica, estratégica e politicamente.”

Independentemente das ideias defendidas no dia da 3.ª Conferência BOW, Pedro Braz Teixeira, diretor do Gabinete de Estudos do Fórum para a Competitividade,

this includes the AEP LINK programme, a project that aims to help Portuguese businesses to grow through the development of cooperation amongst the business fabric, centred around critical competitiveness factors, such as digital economy, innovation and investment.

An even larger and unexpected challenge, however, is the coronavirus crisis, and its impact on the global economy, exports and global trade relations, as can be shown by the calling off of the largest mobile tech fair in the World, in Barcelona, at a time when 5G services are preparing to launch.

The fact is that the coronavirus – officially called COVID-19 – is causing a global shockwave, leading to the cancellation from flights to fairs and the interruption of value chains that involve China.

International analysts have already begun to speak about the slowing down of the global economy. The European Commissioner for Economy, Paolo Gentiloni, recently stated that there will definitely be an impact, and that only the duration of the outbreak in China can define how large it will be. He also stressed that a problem with the Chinese economy, given its importance to the global economy, will affect supply chains in several sectors.

Even before Brexit and the COVID-19 crisis, towards the end of November we held the 3rd International Business on the Way Conference, on “Current Challenges to Globalisation”, as part of the Portugal Business on the Way Programme. We found the subject to be so timely that we gave it pride of place in this issue of *BOW* magazine. I do recommend you read the different articles, as they are very relevant to the context we are currently living.

For starters, the Minister for State, Economy and Digital Transition, Pedro Siza Vieira, states in his article that “the central goal of the country’s economic strategy is to strengthen productivity, with a view to growing above European average and drawing level with the social and economic patterns of this region into which we are geographically, strategically and politically integrated.”

Besides the ideas defended on the day of the 3rd BOW Conference, Pedro Braz Teixeira, head of the Study Office of the Competitiveness Forum, goes on to summarise the challenges of globalisation as being related to geography,

**“Várias entidades estão a disponibilizar informação e apoios às empresas portuguesas e nesse quadro sublinho o papel do programa AEP LINK, um projeto que procura ajudar as empresas portuguesas a crescer, através do desenvolvimento de práticas de cooperação no tecido empresarial em torno dos fatores críticos de competitividade: economia digital, inovação e investimento.”**

*“There are several entities available to provide information and support to Portuguese companies, and this includes the AEP LINK programme, a project that aims to help Portuguese businesses to grow through the development of cooperation amongst the business fabric, centred around critical competitiveness factors, such as digital economy, innovation and investment.”*

sistematiza no seu artigo, mais diante, os desafios da globalização: geográfico, Brexit e digitalização. No entanto, adverte que “se a globalização em curso apresenta desafios incontornáveis e exigentes, também apresenta oportunidades, em particular para os países e as empresas que as encarem de forma decisiva e proativa”. Vale a pena ficar a saber quais são.

Também Pedro Vieira, Fundador e CCO da Market Access diz que não existe uma resposta única para estes desafios, porque as características das empresas variam em função dos seus modelos de negócios. No entanto, há um conjunto de sugestões transversais a apontar: a colaboração entre empresas; a aposta na inovação e no desenvolvimento tecnológico; e, por fim, o investimento nas pessoas.

Para Gonçalo Lobo Xavier, diretor geral da APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, por um lado, um dos grandes desafios da globalização é a hegemonia dos seus “entraves”, ou seja, os protecionismos, os populismos e os “fake cionismos”. Por outro lado, aponta as alterações no mercado de trabalho pelos avanços tecnológicos e pela inteligência artificial; a disputa da água e de outros recursos; a evolução da economia circular; a uniformização (ou não) das práticas comerciais.

Destaque ainda para a entrevista de Nuno Rangel, que lidera uma empresa, que é um exemplo de atividade global com muito sucesso.

Na restante revista *BOW*, convido os leitores a conhecer as empresas vencedoras dos Portugal Digital Awards, protagonistas na secção Radar Internacionalização. São elas a Filigrana Portuguesa (Best Portugal Digital Export), LUC (Best E-commerce Digital Experience), Portugal Nosso (Best Digital Marketing Conversion Campaigns) e a Friendly Fire (Best Digital Transformation Practices).

Os mercados alvo em destaque nesta edição são a Espanha, Bélgica e Roménia, com dados da Deloitte, muito úteis para o trabalho de internacionalização das empresas nossas associadas.

Votos de uma boa leitura e até breve!

Brexit and digitalisation. However, he also warns that “though globalisation raises unavoidable and demanding challenges, it also presents opportunities, especially for the countries and companies that respond to them in a decisive and pro-active manner”. It is worth reading to find out what he is referring to.

Pedro Vieira, founder and CCO of Market Access, also says that there is no one answer to these challenges, since the characteristics of the companies vary in terms of their business models. However, there are a number of suggestions that apply to all: cooperation between companies; investing in innovation and technological development and, finally, investing in people.

Gonçalo Lobo Xavier, general-director of APED, the Portuguese Association of Distribution Companies, says that on one hand, one of the major challenges of globalisation is the hegemony of its “obstacles”, i.e., protectionism, populism and “fakentionisms”. On the other hand there are also changes to the labour market, brought on by technological advances and artificial intelligence; disputes over water and other resources; the evolution of the circular economy and standardisation (or not) of trade practices.

I would also like to point out this issue’s interview with Nuno Rangel, who leads a company that is an example of very successful global activity.

In this issue our readers will also be able to find out more about the companies that won the Portugal Digital Awards, highlighted in our Internationalisation Radar section. These include Filigrana Portuguesa (Best Portugal Digital Export), LUC (Best E-Commerce Digital Experience), Portugal Nosso (Best Digital Marketing Conversion Campaigns) and Friendly Fire (Best Digital Transformation Practices).

The target-markets in this issue are Spain, Belgium and Romania, analysed as always, through the lens of the data provided by Deloitte, which is very useful for the internationalisation efforts of our member companies.

Enjoy your reading, and see you again soon!





**Os atuais desafios  
da Globalização**  
*Current Challenges  
of Globalisation*



Foto: DR

# Portugal num mundo globalizado em constante mudança

*Portugal in a globalised and constantly changing world*

## Pedro Siza Vieira

Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital  
*Minister of State, Economy and Digital Transition*



O reforço das bases de crescimento económico sustentável português requer uma atuação estrutural e continuada sobre os fatores de competitividade da economia portuguesa. Por esta via, prossegue-se o objetivo de convergência da nossa economia com os padrões europeus. O designio económico central para Portugal é, aliás, que os próximos 10 anos sejam de convergência com a Europa. Contamos, neste momento, com três anos deste designio cumpridos e estamos a caminho de atingir um quarto ano, de acordo com todas as previsões das diferentes instituições nacionais e internacionais especializadas na matéria.

Colocada a fasquia, a agenda de crescimento económico para Portugal deve acompanhar, por um lado, as prioridades da Europa enquanto espaço de inserção geográfica, estratégica e política e, por outro lado, as tendências globais ao nível tecnológico, ambiental e demográfico.

Sem prejuízo da plena inserção no espaço europeu, a economia Portuguesa também se enquadra na conjuntura económica global. É sabido que a conjuntura internacional mantém alguma debilidade, ainda que as notícias, ao dia de hoje, acabem por ser menos pessimistas do que poderíamos há uns anos supor. As projeções das instituições internacionais dão nota de alguma aceleração, embora modesta, do crescimento das economias a que se dirigem as nossas exportações. Acima de tudo, destaca-se que os riscos associados à continuação de uma guerra comercial entre EUA e China ou um Brexit desordenado parecem estar agora afastados.

O mundo globalizado é marcado por rápidas

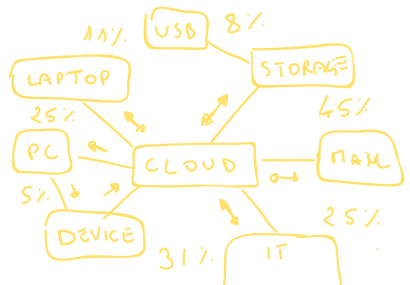
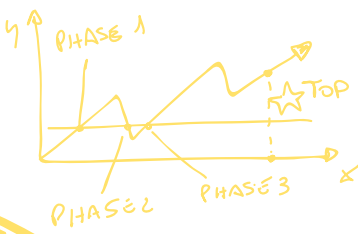
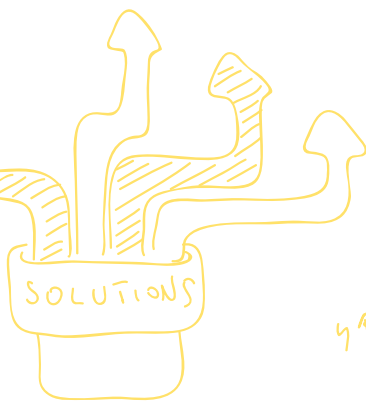
The shoring up of the foundations of sustainable economic growth requires a structural and continued intervention on the drivers of the competitiveness of the Portuguese economy. This furthers the objective of bringing the Portuguese economy up to European standards. The main goal of Portuguese economic policy is to catch up with Europe within a decade. We are three successful years into this effort and the fourth year is looking good, according to the forecasts of different specialised Portuguese and international institutions.

Having set this bar, Portugal's agenda for economic growth should, on one hand, keep up with the priorities of Europe, the region we are integrated in geographically, strategically and politically and, on the other hand, the global technological, environmental and demographic trends.

European integration notwithstanding, Portugal is also part of a global economy. As we know, the international scene is brittle, although the current outlook is actually less negative than we could have expected a few years ago. The international institutions forecast some acceleration, albeit modest, of the economies that we export to. Above all, the risks pertaining to an ongoing trade war between the USA and China, or a hard Brexit, now seem to have been avoided.

The globalised world is going through rapid changes but, against a backdrop of some uncertainty, Portugal is preparing for 2020 with higher trust in the international framework. Portuguese companies have reached a record





mudanças, mas, num quadro de alguma incerteza, Portugal prepara o ano de 2020 com mais confiança no quadro internacional. Sublinha-se que as empresas portuguesas atingiram o máximo de autonomia financeira, 38,4% do ativo agrupado, num contexto de redução do peso da dívida tanto nas empresas como nas famílias e na administração pública. As exportações irão fechar o ano com um novo máximo, enquanto o crescimento do investimento prepara-se para acelerar em 2019 face a 2018, também acompanhado por um crescimento significativo do Investimento Direto Estrangeiro.

O esforço continuado de convergência implica, portanto, a continuação do esforço de facilitação de acesso a financiamento e de promoção do autofinanciamento, bem como o estímulo à digitalização, à inovação e despesa de I&D e à valorização e qualificação dos recursos humanos. O Orçamento do Estado para 2020 sinaliza estas prioridades em diversas normas, das quais se destacam a isenção parcial de IRS para jovens qualificados, o alargamento do período de tributação do SIFIDE, o reforço da Dedução de Lucros Retidos e Reinvestidos e as medidas de diminuição do custo de pagar impostos.

Mas no quadro do mundo global em que Portugal se insere, é necessário ter uma resposta aos desafios, também eles globais, que agora se nos colocam, como sejam a digitalização e as desigualdades, as alterações climáticas e a demografia.


No que se refere à digitalização, Portugal tem de se posicionar na fronteira da revolução 4.0. Pela primeira vez dispomos dos recursos – conhecimento e recursos qualificados – e de

level of financial autonomy of 38.4% of grouped assets, in a context of debt reduction in companies, families and civil service. Exports will be closing the year with a new maximum, whereas investment growth is expected to accelerate in 2019 when compared to 2018, along with significant growth of Direct Foreign Investment.

This sustained effort towards convergence requires, therefore, a continued effort of easing access to funding, encouraging digitalisation, innovation and research and development as well as the valuing and qualification of human resources. The 2020 budget makes these priorities clear in several places, not least in the partial exemption of income tax for qualified youths, the extension of the timeframe for the application of the Tax Incentive System for Corporate Research and Development (SIFIDE), boosting of the Deduction of Retained and Reinvested Profits and measures aimed at reducing the cost of paying taxes.

Being part of a global world, Portugal also needs to be prepared for new and equally global challenges, such as digitalisation and inequality, climate change and demography.

In terms of digitalisation, Portugal wants to be at the forefront of the 4.0 revolution. For the first time, we now have the resources – in terms of know-how and qualified personnel – and enough of a portfolio in this field to aspire to such a position. In line with European priorities, Portugal should work on several digital fronts, namely infrastructure, connectivity, processing and use of data, regulation and, of course, taking economic advantage of this potential.

An aerial photograph of a city, likely Lisbon, Portugal, showing a dense urban area with various buildings and a large body of water in the background. The image is slightly faded and serves as a background for the text.

provas dadas neste domínio para ambicionarmos este posicionamento. Em linha com as prioridades europeias, Portugal deve trabalhar nas diversas frentes do digital: nas infraestruturas, na conectividade, no processamento e utilização de dados, na regulamentação e, claro, no aproveitamento económico deste potencial.

Atualmente, Portugal tem em curso um conjunto de iniciativas bandeira neste domínio: o Simplex+ na modernização e desmaterialização administrativa, o INCoDe 2030 nas competências digitais, o Indústria 4.0 e o Interface na interação das empresas com universidades e centros tecnológicos para o digital. Desta aposta de Portugal, pública e privada, no digital, têm, aliás, resultado boas práticas como a cobertura das infraestruturas digitais no território nacional; a penetração no uso de internet pelas gerações mais novas; a percentagem de graduados STEM<sup>1</sup>; ou o fluxo de Investimento Direto Estrangeiro na área digital com centros de competência.

No contexto da digitalização, que criará postos de emprego e ameaçará alguns dos postos de trabalhos existentes, não será perdida de vista a aposta no combate às **desigualdades**. Será continuado o reforço da coesão territorial e social, aferido por exemplo, pela redução do índice de Gini, que atingiu um mínimo histórico em 2018.

O desafio global e incontornável das **alterações climáticas** constitui também a oportunidade do crescimento verde. Como está sinalizado no Roteiro Nacional para a Neutralidade Carbónica em 2050, existe um compromisso nacional com a contenção do aumento da temperatura média global a um máximo de 2 °C acima dos níveis pré-industriais e, assim, minimizar as

Currently, Portugal has a number of flagship initiatives already running in this field: Simplex+, regarding the modernisation and digitalisation of administrative services, INCoDe 2030, regarding digital skills, Indústria 4.0 and Interface, regarding interaction of companies with universities and digital tech centres. This investment, both public and private, in digital development has had some good results, such as improving network coverage in Portugal; increasing internet use amongst younger generations; increasing the number of STEM<sup>1</sup> graduates; or increasing the flow of Direct Foreign Investment, through skill centres, in the digital field.

In the field of digitalisation, which has the double effect of creating some jobs while threatening others, sights are set on fighting **inequality**. We will continue to strengthen territorial and social cohesion, as gauged by the reduction of the Gini index that reached a historic minimum level in 2018.

The global and unavoidable challenge of **climate change** is also an opportunity for eco-friendly growth. As mentioned in the National Roadmap for Carbon Neutrality by 2050, Portugal is committed to limiting the increase of global average temperatures to a maximum of 2°C over pre-industrial levels and, therefore, minimising the harmful effects of global warming.

This is a decisive challenge that pertains to all of humanity and that should be correctly interpreted by the national structure and economic agents. It is essential that the productive structure be changed and strengthened in order to stave off the impact of climate change, but, more importantly, it is strategically important

---

1- STEM - Science, Technology, Engineering and Mathematics.





alterações gravosas que podem advir do aquecimento global.

Este é um desafio transversal decisivo para a humanidade e que deve ser corretamente interpretado pela estrutura e pelos agentes económicos nacionais. É crucial alterar e robustecer a estrutura produtiva para se defender do impacto das alterações climáticas, mas, mais do que isso, é estratégico lançar as condições para um crescimento que aloque o capital de uma forma consciente dos riscos das alterações climáticas.

A economia circular é um argumento fundamental e estruturante da transição que alicerça as trajetórias de neutralidade carbónica da economia portuguesa. A economia circular é fundamental para a descarbonização do setor dos transportes e mobilidade. Em concreto, estima-se que, em 2050, a economia circular poderá induzir a uma redução das emissões de gases com efeito de estufa do setor transportes e mobilidade de até 25%.

No que se refere à sustentabilidade demográfica, e aos desafios colocados pela baixa natalidade global, Portugal tem de combater os impactos da diminuição e envelhecimento populacional.

Numa perspetiva pública, e do impacto na população ativa, as políticas públicas devem atuar no domínio da distribuição territorial da população, promovendo o equilíbrio da população ativa entre os territórios do interior e do litoral; no domínio das condições para a fixação em Portugal da população jovem qualificada; no domínio das condições para a atração de competências internacionais em setores de atividade

to set the foundations for a growth that allocates capital in a manner that shows it is conscious of the risks of climate change.

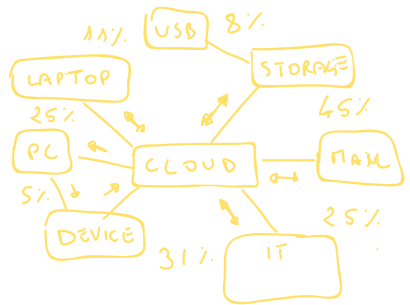
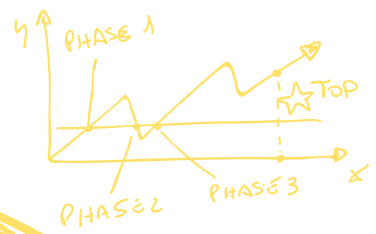
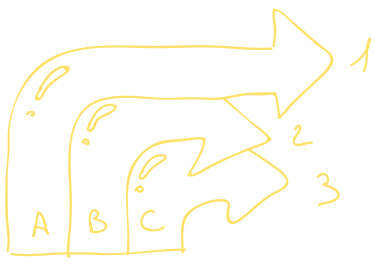
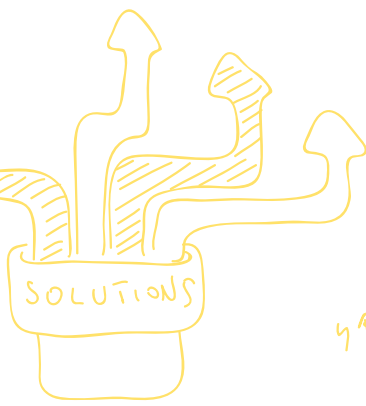
The circular economy is a crucial and structuring argument for the transition that supports the carbon neutral trajectories of the Portuguese economy. The circular trajectory is essential to the decarbonisation of the transport and mobility sector. More specifically, estimates point to the circular economy contributing to reducing greenhouse gases in the transport and mobility sectors by up to 25% by 2050.

Regarding demographic sustainability, and the challenges posed by low global birth-rates, Portugal has to find ways to offset the impacts of a shrinking and ageing population.

From a public perspective, and in terms of the impact on the active population, public policy should contribute to the territorial distribution of the population, encouraging a balance of the active population between the coast and the interior; improving conditions for young qualified people to remain in the country; creating the conditions required to attract international skills in sectors where Portugal is lacking more or less qualified human resources; improving the skills of the active population, through Education or training and by promoting, more specifically, adaptation to the challenges of Digitalisation.

In conclusion, the central goal of the country's economic strategy is to strengthen productivity, with a view to growing above European average and drawing level with the social and





onde Portugal tem défice de recursos humanos, requeiram mais ou menos qualificações; e no domínio da melhoria das competências da população ativa, seja através na Educação, seja na Formação, promovendo, nomeadamente, a adaptação aos desafios da Digitalização.

Em suma, o objetivo central da estratégia económica do país é o de reforço da produtividade com vista a crescermos acima da média da Europa, convergindo com os padrões económicos e sociais deste território em que nos inscrevemos geográfica, estratégica e politicamente. O Governo concretizou três anos deste objetivo de convergência e continuará a atuar com políticas e medidas para responder e posicionar a economia portuguesa face aos desafios globais da demografia, da digitalização, bem como das alterações climáticas. Para tal, conta com o esforço e continuação de bons resultados das comunidades empresarial, associativa, financeira, científica e tecnológica.

economic patterns of this region into which we are geographically, strategically and politically integrated. The Government has already completed three years of this convergence goal and will continue to implement policies and measures to put the Portuguese economy in a position to overcome the global challenges of demography, digitalisation and climate change. To do so, we continue to count on the effort and results of the corporate, associative, financial, scientific and technological communities.

$$\begin{aligned}
 x + y &= 105x^2 \\
 \log x &= 25 + y \\
 x \cdot y^2 &= 97 + 67
 \end{aligned}$$

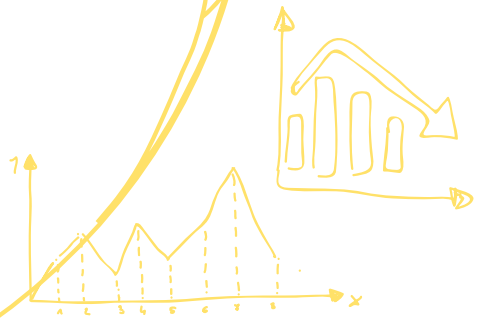




Foto: DR

# Desafios e oportunidades da globalização

## *The challenges and opportunities of globalisation*

### **Pedro Braz Teixeira**

Diretor do Gabinete de Estudos do Fórum para a Competitividade  
*Head of the Study Office of the Competitiveness Forum*



Desde os processos de liberalização, comercial e financeira, encetados nos anos 80, até a crise internacional de 2008/2009, registou-se uma subida sucessiva do comércio internacional. Aquela crise produziu um duplo recuo; quer porque os maiores exportadores a sofreram de forma mais intensa; quer porque o próprio modelo liberalizador conheceu um início mais significativo de contestação.

Mais recentemente, a tomada de posse do presidente Donald Trump, com as suas “guerras comerciais”, trouxe um novo retrocesso à expansão das trocas comerciais, que datavam mesmo do pós-guerra.

Em resumo, o primeiro desafio atual da globalização é geográfico. Os países que mais contribuíram para a expansão internacional, em particular os EUA, estão a virar-se contra este modelo. Os países emergentes, que se poderiam tornar nas novas geografias, de alargamento dos mercados de destino, estão a ficar limitados no seu crescimento. É de salientar o caso da China, em desaceleração sucessiva, que se espera que prossiga nos próximos anos, não por razões conjunturais, como é o caso dos EUA e da zona euro, mas por motivos estruturais, em que a sua ascensão na escala de valor está a limitar a velocidade de convergência com as economias mais avançadas.

Há um outro aspeto – favorável – que merece ser realçado: o discurso anticomercial americano, também contra os superávites externos, quer totais quer bilaterais, conduziu a políticas de redução “voluntária” destes mesmos excedentes. Existe uma forte correlação entre os saldos externos dos diferentes países, dado que a soma total tem que ser nula, mas existe uma enorme assimetria: os países deficitários sofrem grandes pressões para os reduzirem, enquanto as economias superavitárias não são, em geral, vítimas de qualquer exigência.

Aqui, de novo, há a destacar o caso da China, que passou de um dos excedentes externos mais elevados do mun-

Since the financial and trade liberalisation processes that began in the 80s, until the international crisis of 2008/2009, international trade grew steadily. The crisis produced a double withdrawal: on one hand the biggest exporters were hit particularly hard, and on the other the liberalising model itself began to be more seriously questioned.

More recently the election of President Donald Trump, with his “trade wars”, led to further backtracking of trade that had been going on since before the Second World War.

We can conclude that the first challenge to globalisation today is geographical. The countries that contribute most to international trade, in particular the USA, are turning against this model. Emerging countries, which could otherwise lead to an expansion of target markets, are seeing their growth limited. China is a case in point, with continuous deceleration that is expected to continue over the coming years, not for circumstantial reasons, but for structural reasons, as its rise in the value chain is limiting the speed of convergence with more advanced economies.

There is one more – favourable – aspect that should be mentioned: the American turn against trade and also against external surpluses, either total or bilateral, led to “voluntary” policies for surplus reduction. There is a strong correlation between the foreign trade balances of different countries, since it is a zero-sum equation, but there are enormous asymmetries: countries with deficits are under enormous pressure to reduce them, whereas countries with surpluses are rarely the subject of any demands.

Again, China is a case in point, having gone from one of the world’s highest surpluses (in absolute terms) to a virtual balance, which has had an interesting implication: now, when China increases its exports that means it also imports in large amounts, which is beneficial for many





do (em termos absolutos) para um equilíbrio virtual, o que tem uma implicação interessante: agora, se a China exporta muito, isso implica que também importa em grande volume, facilitando a posição de muitas outras economias.

Um outro desafio significativo, que poderá ser resolvido dentro de não muito tempo, é o caso do Brexit, mas que deverá perdurar para lá de 2020. A incerteza sobre a configuração final da relação do Reino Unido com a UE deverá adiar investimentos, até se esclarecer os termos finais deste entendimento.

As atuais cadeias de valor envolvem grandes deslocamentos de bens, que poderão ser afetadas com as previsíveis alterações, em resultado de preocupações crescentes com as mudanças climáticas. A procura de minimizar a pegada ecológica dos transportes poderá implicar cadeias mais concentradas, com ganhos e perdas diferenciadas por bens e países.

Outro desafio é o da digitalização, que se difunde de forma muito mais rápida do que outras inovações no passado, havendo também o risco do “vencedor leva tudo”. As disrupções associadas a estas mudanças terão tendência a ocorrer, em simultâneo, nas mais variadas localizações, dificultando a resposta a elas. Neste sentido, as eleições presidenciais nos EUA podem trazer novidades importantes, com alguns candidatos a ameaçarem dismantlar as gigantes tecnológicas. A diminuição de poder destes colossos, ainda que não elimine os principais riscos em presença, poderá torná-los mais geríveis, sobretudo para pequenas economias como a portuguesa.

Em resumo, se a globalização em curso apresenta desafios incontornáveis e exigentes, também apresenta oportunidades, em particular para os países e as empresas que as encarem de forma decisiva e proativa.

other economies.

Another significant challenge, that may be resolved soon, but the effects of which will probably be felt beyond 2020, is Brexit. Uncertainty regarding the shape and form of the United Kingdom’s deal with the EU will probably postpone investments until things are made clearer.

Current value chains involve massive dislocation of goods that could be affected by foreseeable changes resulting from growing concerns about climate change. Efforts to diminish the carbon footprint of transports could lead to more concentrated chains, with gains and losses in different assets and countries.

A further challenge is digitalisation, which is spreading much more quickly than other past innovations raising the spectre of a “winner takes all” scenario. Disruptions linked to these changes tend to occur simultaneously in a variety of locations, making it difficult to respond to them. From this point of view, the Presidential elections in the USA could bring important changes, with some candidates threatening to dismantle major tech companies. Reducing the power of these companies may not eliminate the main risks, but it could make them more manageable, especially for small economies such as the Portuguese.

In conclusion, though globalisation raises unavoidable and demanding challenges, it also presents opportunities, especially for the countries and companies that respond to them in a decisive and pro-active manner.

# Os atuais desafios da globalização

## Current Challenges of globalization



Foto: DR

### Pedro Vieira

Fundador e CCO da Market Access  
*Founder and CCO of Market Access*



O mundo está cada vez mais interligado, mesmo que a maioria dos negócios sejam ainda feita a uma escala nacional e não global. Isso deve-se em grande parte às alterações tecnológicas que, impulsionando a globalização, estão a transformar a forma como vivemos, como comunicamos e como trabalhamos.

A globalização teve efeitos positivos semelhantes em todo o mundo, como o aumento das exportações e do emprego, a criação de oportunidades para as pequenas e médias empresas, o resgate de centenas de milhões de pessoas da pobreza, a recuperação do atraso de países mais pobres, bem como o reforço da estabilidade, da democracia e da paz.

Para os consumidores, os grandes benefícios da globalização e do comércio provêm das importações. Com os acordos comerciais e maior oferta, os importadores têm custos menores e praticam preços mais baixos que aumentam o poder de compra e melhoram o nível de vida das famílias.

Todavia, os seus benefícios não têm sido repartidos equitativamente pelas diferentes pessoas e regiões, com o agravamento das diferenças de rendimento e a quebra de confiança nas elites a fortalecerem o populismo. Esse é um desafio supranacional: manter e acelerar o processo de globalização, enfatizando cada vez mais a igualdade de acesso às oportunidades económicas.

Ao nível da União Europeia, os desafios passam por contrariar tentativas de protecionismo, com o estabelecimento de acordos comerciais para a abertura de mercados que garantam a aplicação de condições de concorrência equitativas, a eliminação de práticas comerciais desleais e a justiça e a transparência fiscais a nível mundial.

Pensando nas empresas, impõe-se registar que, se antes o foco estava no acesso aos mercados internacionais e na criação de cadeias de abastecimento globais de baixo custo, esta nova fase da globalização será menos centralizada,

Even though most trade is still conducted at a national rather than global level, the world is increasingly connected. Most of the credit has to go to the technological advances that have boosted globalisation and transformed the way we live, the way we communicate and how we work.

Globalisation had given rise to positive effects all over the world, such as increases in exports and jobs, new opportunities for small and medium size businesses, pulling hundreds of millions of people out of poverty, helping poor countries develop more quickly and strengthening stability, democracy and peace.

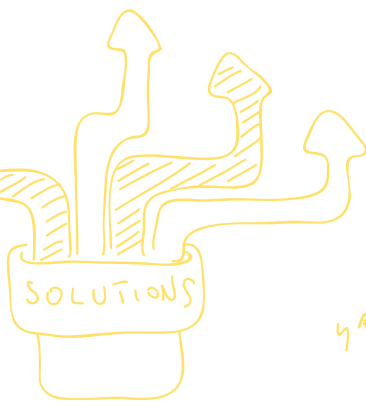
For consumers, the major benefits of globalisation and trade come in the form of imports. With trade deals and a wider variety of supply, importers have lower costs, which translate into lower prices, thereby raising the purchasing power and general standard of living of families.

However, the benefits have not been fairly distributed between different people and regions and we have witnessed a worsening of income level differences and a fall in trust of the elites that led to a rise in support for populist politicians. This is a challenge that goes beyond our borders, we need to maintain and accelerate the globalisation process, but also to work harder towards increasing equality and access to economic opportunities.

At the EU level the challenge is to defy protectionist measures, through the establishment of trade deals that further open up markets and guarantee that conditions for fair competition are applied and disloyal trade practices are eliminated, as well as to promote justice and fiscal transparency at a global level.

As for companies, it is important to mention that if the main concern previously was to ensure access to international markets and the creation of low-cost global supply





mais diferenciada geograficamente, mais interligada digitalmente, mais focada na criação de competências locais e mais atenta ao impacto social.

Por outro lado, a atividade económica irá reforçar-se nas economias em desenvolvimento e o crescimento do número de consumidores será sobretudo em mercados emergentes. As empresas enfrentarão o desafio de selecionar bem os mercados onde atuar e enfrentarão os riscos inerentes aos mercados emergentes, desconhecidos e mais difíceis de avaliar. Nos mercados mais próximos e relevantes para as exportações portuguesas, os desafios não são menores e também eles envoltos em incerteza e volatilidade, como se viu com o longo processo eleitoral em Espanha, com o Brexit no Reino Unido ou com a guerra comercial lançada pelos EUA.

Não existindo uma resposta única para estes desafios, porque as características das empresas variam em função dos seus modelos de negócios, há um conjunto de sugestões transversais a apontar.

A primeira é a colaboração. As empresas portuguesas deverão contrariar a sua baixa propensão para a colaboração e para a partilha de informação, de forma a ganharem escala, proporem ofertas complementares, ganharem poder negocial e acederem mais facilmente às cadeias de valor mundiais.

A segunda é a aposta na inovação e no desenvolvimento tecnológico, não visando apenas o aumento da eficiência e a otimização de processos internos, mas tendo como farol a procura de soluções para entregar mais valor, indo ao encontro das crescentes exigências dos consumidores, em termos de qualidade, diferenciação, presença digital, adaptação local e sustentabilidade.

A terceira é o investimento nas pessoas. A complexidade e dinamismo do ambiente global implica que as pessoas se adaptem rapidamente e, para isso, necessitam de ajustar e solidificar competências ao longo de toda a vida. Esse investimento passa pela formação e pela criação, nas empresas, de uma verdadeira mentalidade global, transversal a todas as áreas.

Em suma, para Portugal e o seu tecido empresarial, o processo de globalização representa uma grande oportunidade de acesso a mercados, a clientes, a tecnologia e a conhecimento. Os desafios são muitos e variados e as empresas que os irão ultrapassar serão as que interiorizarem e aceitarem a volatilidade e a complexidade como premissas e as que se prepararem para lidar com elas todos os dias.

chains, this new phase of globalisation will be less centralised, more geographically differentiated and digitally connected, with a higher focus on local skill building and attention to social impact.

On the other hand, economic activity will grow in developing economies and there will be a major rise in the number of consumers, especially in emerging markets. Companies will face the challenge of having to pick their markets carefully and will have to deal with the risks of working with emerging markets that are essentially unknown to them and more difficult to evaluate. The markets which are closer to Portugal, and more relevant in terms of exports, also have big challenges and their own levels of uncertainty and volatility, as was made clear by the drawn-out electoral process in Spain, Brexit, in the UK and the USA's trade wars.

There is no one set answer to these challenges, because the characteristics of the companies vary in relation to their business models. But there are a number of suggestions that apply to all cases.

The first is cooperation. Portuguese companies need to counter their low propensity to cooperation and information sharing, so as to gain in scale, offer complementary goods and increase their power of negotiation, giving them better access to global value chains.

The second is investment in innovation and technological development, that does not only have its sights set on increasing efficiency and optimising internal processes, but looks to find solutions that increase value and meet the growing demands of consumers, in terms of quality, differentiation, digital presence, local adaptation and sustainability.

The third is investment in human resources. The complexity and dynamic of the global environment implies that people adapt more quickly and, for that to take place, they need to adjust and strengthen their skills throughout their whole life. This requires investing in in-house training and the creation of a truly global mentality, covering all areas of business.

In conclusion, globalisation is a huge opportunity for Portugal and its business fabric, in terms of access to markets, clients, technology and know-how. The challenges are many and varied and will only be overcome by companies that absorb and accept volatility and complexity as premises that have to be faced and dealt with on a daily basis.



Foto: DR

# Os atuais desafios da globalização

## – uma visão pragmática

### *Current challenges of globalisation*

## – a pragmatic outlook



### **Gonçalo Lobo Xavier**

Membro do Comité Económico e Social Europeu em representação da CIP  
Diretor Geral da APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição  
*Member of the European Economic and Social Committee, representing the CIP  
General-director of the APED- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição*

Num mundo cada vez mais veloz e com alterações constantes, o maior risco deste artigo é ele já estar desatualizado, aquando da sua publicação na excelente revista *BOW – Portugal Business on the Way*.

Mas, aceite o repto, não posso deixar de tentar fazer o exercício, tentando ser pragmático e futurista, sabendo que a probabilidade de errar as previsões é enorme.

Feita a “declaração de interesses”, dividiria o assunto em duas partes.

Por um lado, um dos grandes desafios da globalização é a hegemonia dos seus “entraves”, ou seja, os protecionismos, os populismos e os “fake cionismos”, se me permitem a derivação.

Por outro lado, os desafios são também as alterações no mercado de trabalho pelos avanços tecnológicos e pela inteligência artificial; a disputa da água e de outros recursos; a evolução da economia circular; a uniformização (ou não) das práticas comerciais.

Bem sei que todos beneficiámos da globalização. É certo que as benfeitorias de o mundo ser “plano” nos permitiram melhorar a comunicação entre os povos, encurtar distâncias e aperfeiçoar o conhecimento, por um cada vez maior número de cidadãos. Mas não é possível analisar tudo isto sem referir os perigos inerentes a este caminho (irreversível).

E os perigos estão à vista: a tentação do “protecionismo” para limitar liberdades e condicionar opções; a facilidade de criar um ambiente hostil ou favorável, de forma perigosa, contagiante e rápida; o risco da difusão de falsidades,

In a world which is constantly changing, and at an increasing speed, it wouldn't be surprising if this article is out of date by the time it is published in *BOW – Portugal Business on the Way* magazine.

But having accepted the invitation to write, I can't help doing so in a practical and futuristic way, even though I know the probabilities of being wrong are enormous.

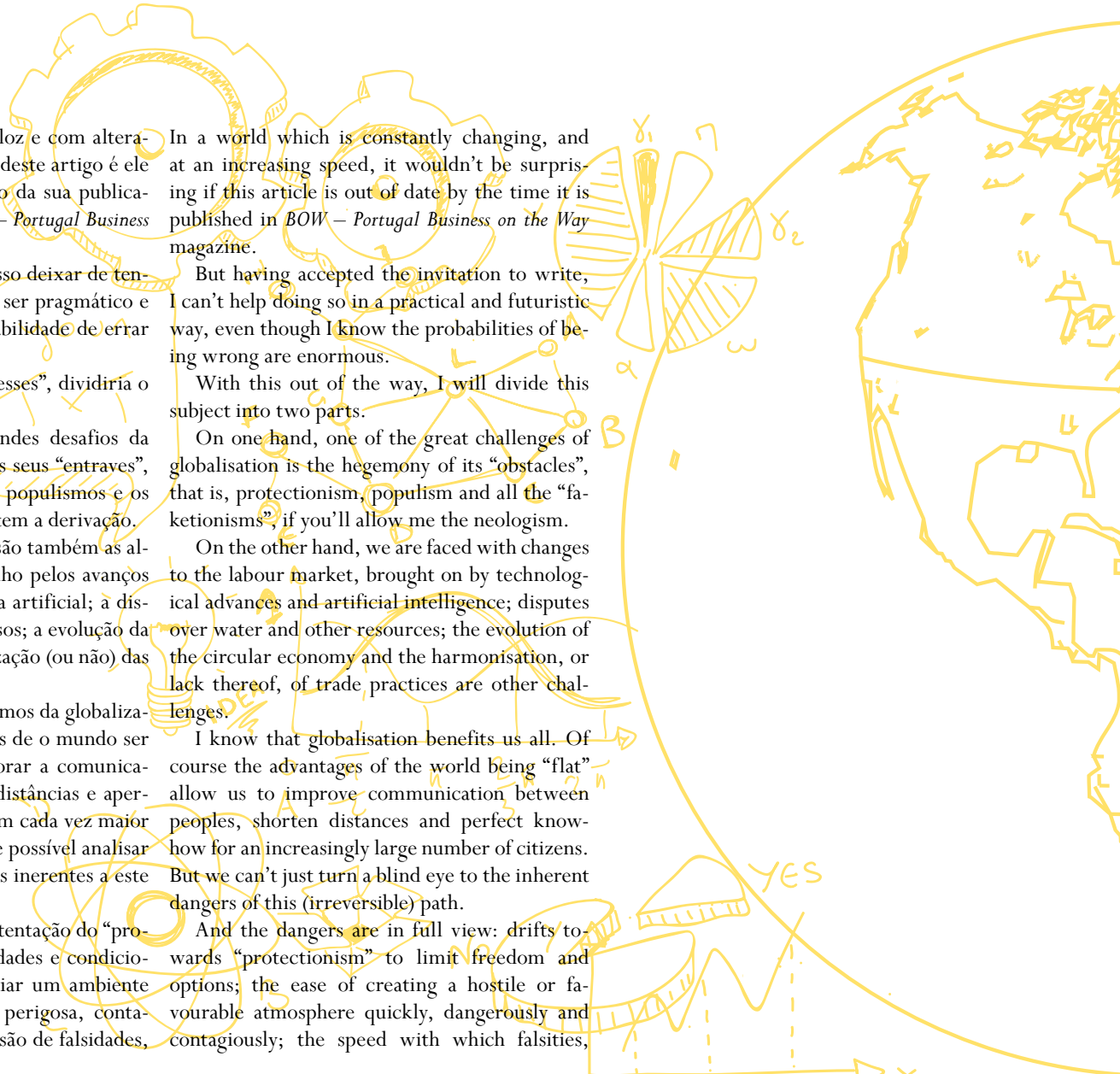
With this out of the way, I will divide this subject into two parts.

On one hand, one of the great challenges of globalisation is the hegemony of its “obstacles”, that is, protectionism, populism and all the “fakectionisms”, if you'll allow me the neologism.

On the other hand, we are faced with changes to the labour market, brought on by technological advances and artificial intelligence; disputes over water and other resources; the evolution of the circular economy and the harmonisation, or lack thereof, of trade practices are other challenges.

I know that globalisation benefits us all. Of course the advantages of the world being “flat” allow us to improve communication between peoples, shorten distances and perfect know-how for an increasingly large number of citizens. But we can't just turn a blind eye to the inherent dangers of this (irreversible) path.

And the dangers are in full view: drifts towards “protectionism” to limit freedom and options; the ease of creating a hostile or favourable atmosphere quickly, dangerously and contagiously; the speed with which falsities,





travestidas de verdades supremas, com consequências inimagináveis e suportadas nos fenómenos anteriormente referidos. Este será o *dark side* da globalização, ainda assim, bem menor do que o lado certo da “força”.

Estes entraves ao progresso da globalização positiva, têm de ser travados, combatidos e erradicados dos discursos, das práticas e da comunicação.

A questão permanente é, como fazê-lo?

Sem dúvida que o progresso e a melhoria do bem-estar dos povos são essenciais. Por muitos sistemas económicos que já tenham sido testados, o capitalismo continua a ser o sistema que maior número de pessoas retirou da pobreza.

O problema é que ainda mantêm lá muitos outros. E essa realidade é que tem de ser mudada. Precisamos de melhorar o bem-estar das populações mais rapidamente e alargar o seu espectro.

Parece simples, mas uma mais equilibrada distribuição da riqueza é fundamental para a paz, para a prosperidade e para combater o ceticismo crescente na sociedade. E isto é válido para países desenvolvidos ou em desenvolvimento ou para quaisquer outros. É transversal.

Uma sociedade carente é um foco permanente de desconfiança. E a desconfiança gera desconforto e é origem de conflito.

O fenómeno das *fake news* será assim um dos maiores perigos para qualquer sociedade globalizada, que será sempre vítima do seu progresso tecnológico se não cuidar dos seus.

A Europa, e refiro-me a este espaço por eu ser defensor de um projeto Europeu que dê resposta a todos estes desafios, tem criado vários mecanismos de monitorização e combate às *fake news*, mas que não estão a produzir resultados imediatos.

Na verdade, as diferentes plataformas de identificação e de *fact-check* são lentas e chegam muitas vezes tardiamente aos olhos e ouvidos dos cidadãos. Demasiado tarde.

Noutras geografias, já assistimos a um profissionalismo assustador dos que manipulam informação, geram polémica e quase sempre sob a capa de anonimato. Veja-se a intervenção da Rússia (não oficial) em vários processos eleitorais na Europa e nos Estados Unidos.

masquerading as supreme truths, can be spread, with unimaginable consequences and supported by the aforementioned phenomena. This is the dark side of globalisation, but it is much less significant than the good side of the “force”.

These obstacles to the progress of positive globalisation have to be stopped, fought and eradicated from speech, action and communication.

The question is, how do you do that?

There is no doubt that progress and improvement of people’s well-being are essential. No matter how many economic systems have been tested, capitalism continues to be the one that has rescued most people from poverty. The problem is that many others were left behind. That is what needs to be changed. We need to improve the well-being of populations more quickly, and increase their scope.

It seems simple enough, but a better distribution of wealth is fundamental for peace, prosperity and fighting growing social scepticism. This goes for developed or developing countries as well as any others. It is cross-sectional.

Poverty makes a society a constant focus of mistrust. And mistrust generates discomfort, which leads to conflict.

The phenomenon of fake news will always be one of the greatest dangers to any globalised society, which will always fall victim to its own technological progress if it does not look after its own.

Europe, which I mention here because I am in favour of a European project that can provide answers to all these challenges, has created a number of mechanisms to monitor and fight fake news, but these have yet to produce effects.

The fact is that the different identification and fact-checking platforms are slow and often get to the eyes and ears of regular citizens late. Too late.

In other latitudes we are already witnessing the frightening professionalism of those who manipulate information and create scandals, almost always under the cloak of anonymity. Just look at the (unofficial) intervention of Russia in electoral processes in Europe and in the US.



É por isso fundamental promover uma cultura de verdade e de meritocracia que reequilibre as sociedades modernas e as foque no essencial.

Na mesma linha de pensamento – o crescimento e a correta distribuição de bem-estar – pode-se dizer que o populismo é também um obstáculo ao progresso da globalização positiva.

Um pouco por todo o mundo assistimos impávidos a transformações nos regimes políticos de vários Estados, suportados em figuras mais ou menos criativas que assentam a sua estratégia, normalmente, no medo, na exploração do “medo”. Quanto mais informadas forem as pessoas, quanto mais transparência nos atos lhes for transmitido, menor será o risco destes “ismos” germinarem. É também fundamental promover um ambiente de saudável democracia para evitar males maiores.

Mas se a globalização é imparável, mesmo com as naturais “dores de crescimento”, também o progresso tecnológico será decisivo para a sustentabilidade do mundo.

As alterações comportamentais, provocadas pelos avanços tecnológicos são “férteis” em promover alguns comportamentos individuais potenciados pela inteligência artificial.

O que nos facilitar a vida deverá ser valorizado, mas a lógica da escassez de recursos tem de estar presente.

É por isso também irreversível a necessidade de comunicar que os recursos naturais são escassos e que a lógica da economia circular, terá de ser regra, se nos queremos manter pelo planeta por mais uns anos.

Por muitos avisos que se façam, o mundo desenvolvido tem pouca consciência para a escassez dos recursos naturais onde a disputa da água e de outros recursos tem de ser encarada seriamente.

Não se pode entrar em alarmismos desnecessários e há que ter uma perspetiva realista sobre a necessidade de preservar o que temos para garantir o futuro menos incerto.

Com toda esta perspetiva de relativa incerteza no mundo global, nem sequer sabemos que profissões teremos dentro de 10 anos. Essa incerteza está a obrigar a uma revisão de todo o sistema de ensino e aprendizagem e não adianta negar esta mudança. Assim o entenda a sociedade civil, as empresas, as organizações e associações, mas sobretudo, se me permitem o reparo, os sindicatos.

Tenho esperança que toda a sociedade tenha consciência da rapidez da mudança e, naturalmente, do imperativo da adaptação a novas realidades. Por vezes sinto que alguns sindicatos ainda não estão preparados para estes factos. Tarde ou cedo, a globalização também lhes vai chegar. Esperemos que da melhor maneira.

This is why we must promote a culture of truth and meritocracy, capable of bringing modern societies back into balance and focusing them on what is essential.

In the same vein – growth and proper distribution of well-being – you could also say that populism is an obstacle to progress and positive globalisation.

All over the world we are looking on helplessly as political regimes in a number of countries undergo transformations, supported by more or less creative figures who tend to base their strategies on fear and the exploitation of fear. The more people are informed, the more we invest in transparency in what we do, the lower the risk of generating “isms”. We also have to promote a healthy democratic atmosphere in order to avoid more dire consequences.

But in the same way that globalism cannot be stopped, even with its “growing pains”, technological progress is also decisive for world sustainability.

Behavioural changes, brought on by technological progress, are fertile ground for promoting individual behaviour with the help of artificial intelligence.

We need to value what makes life easier, but without neglecting the fact that resources are limited and scarce.

That’s also why the imperative to explain that natural resources are scarce, and that a circular economy will have to become the new normal, is also irreversible if we want to stick around on this planet for a few more years.

Regardless of how many warnings are issued, the fact of the scarcity of natural resources has not yet sunk in with most of the developed world, nor has the idea that disputes over water and other resources have to be taken seriously.

There is no need for scaremongering, but we do need to entertain a realistic outlook on the need to preserve what we have in order to guarantee the less uncertain future.

With this outlook on the relative uncertainty of the global world, we don’t even know what the labour market will look like in 10 years. This uncertainty will force us to revise our whole teaching and learning system, and there is no point in denying it. It is important that civil society, the corporate world, organisations and associations come to term with this, but especially, if I may say so, labour unions.

I do hope that the whole of society is aware of how quickly things are changing and, naturally, of the need to adapt to the new reality. Sometimes I feel that some of the labour unions are not prepared for this. Sooner or later, globalisation will come for them too. Let’s hope that it happens in the best possible way.



“Temos que usar a experiência naquilo que ela garante, mas também libertar-nos dela, naquilo que prende.”

*“We should use experience when it is helpful, but also know when to free ourselves if it holds us back.”*

Álvaro Siza Vieira,  
Arquiteto



**“Num mercado globalizado o nosso grande desafio é encontrar sempre os melhores parceiros para nos ajudarem a prestar a melhor cobertura mundial e criar valor para as empresas exportadoras.”**

*“In a globalised market, our biggest challenge is always finding the best partners to help us provide services the world over and create value for the exporting companies.”*

# Entrevista

## Interview

### NUNO RANGEL

CEO da Rangel Logistics Solutions  
CEO of Rangel Logistics Solutions

**COM COBERTURA MUNDIAL E APOIADA POR UMA REDE DE PARCEIROS GLOBAIS, A RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS MOVIMENTA MERCADORIA ENTRE MAIS DE 220 PAÍSES E TERRITÓRIOS POR TERRA, MAR E AR. NESTE SENTIDO, QUAIS OS ATUAIS DESAFIOS DA GLOBALIZAÇÃO PARA ESTA EMPRESA?**

Os atuais desafios do mercado globalizado obrigam-nos, enquanto operador logístico mundial, a uma constante inovação, que nos permita oferecer serviços na área de transporte e logística, ajustados às reais necessidades e especificidades de cada indústria.

Através do nosso *know-how* de mercado, flexibilidade organizacional e equipas especializadas, criamos unidades dedicadas ao desenvolvimento de soluções adaptadas a cada sector de atividade, nomeadamente, Pharma & Healthcare, Automotive & Aviation, Food & Perishables, Wines & Beverage, Fashion & Lifestyle, Oil & Gas, Industrial Logistics, Consumer Electronics, Fine Arts & Trade Fairs e E-Commerce.

Num mercado globalizado o nosso grande desafio é encontrar sempre os melhores parceiros para nos ajudarem a prestar a melhor cobertura mundial e criar valor para as empresas exportadoras, cujas exportações têm sido o maior motor da recuperação económica de Portugal, e muito têm contribuído para o PIB do país.

**QUAIS OS MERCADOS EM QUE PODE ANTEVER MAIS DIFICULDADES? NO REINO UNIDO, COM O BREXIT?**

O Brexit vai obrigar a uma reconfiguração do mercado interno europeu, que terá consequências e desafios para as economias dos 27 países que permanecerão membros da União Europeia, pois dependendo do acordo comercial que o Reino Unido irá fechar com Bruxelas, poderá deixar de ter acesso preferencial ao mercado único e às liberdades de circulação de bens, pessoas e capitais.

Portugal está na segunda linha dos países mais afetados, e embora se espere uma saída ordenada e com um período de transição até final de

**RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS PROVIDES WORLD-WIDE COVERAGE WITH THE SUPPORT OF A GLOBAL NETWORK OF PARTNERS, MOVING MERCHANDISE BETWEEN MORE THAN 220 COUNTRIES AND TERRITORIES, OVER LAND, SEA AND AIR. WHAT ARE THE CURRENT GLOBALISATION CHALLENGES FACED BY THE COMPANY?**

As a worldwide logistics operator, the current challenges of globalisation drive us to invest in constant innovation, allowing us to offer services in the fields of transports and logistics, adjusted to the real needs and particularities of each industry.

With our market know-how, organisational flexibility and specialised teams, we created units dedicated to the development of customised solutions for each sector, namely Pharma & Healthcare, Automotive & Aviation, Food & Perishables, Wines & Beverage, Fashion & Lifestyle, Oil & Gas, Industrial Logistics, Consumer Electronics, Fine Arts & Trade Fairs e E-Commerce.

In a globalised market, our biggest challenge is always finding the best partners to help us provide services the world over and create value for the exporting companies that have been the major engine of Portugal's economic recovery, having contributed greatly to the country's GDP.

**WHICH DO YOU EXPECT TO BE YOUR MOST DIFFICULT MARKETS? PERHAPS THE UK, DUE TO BREXIT?**

Brexit is going to force us to rethink the internal European market, and that will have consequences and present challenges for the economies of the 27 countries that will remain within the European Union, since depending on the trade deal that the UK will reach with Brussels, they could be left without preferential access to the single markets and free circulation of goods, people and capital.

Portugal is in the second group of countries that will be most affected, and even though we are expecting a soft Brexit with a transition period until the end of 2020, there could be some con-

2020, poderão existir alguns constrangimentos nas trocas comerciais com o Reino Unido, uma vez este é o 4.º mercado das exportações portuguesas de bens e o 1.º mercado de exportações de serviços.

É fundamental que as empresas portuguesas que exportam e importam do Reino Unido estejam atentas ao desenlace das negociações sobre a saída do Reino Unido da UE, sobretudo no que diz respeito às implicações aduaneiras e pautais, mas também no que diz respeito às barreiras não alfandegárias.

**RECENTEMENTE, A RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS LEVOU A CABO MAIS UM TRANSPORTE PROJETO DE CARGA (SERVIÇO DE TRANSPORTE TOTALMENTE CUSTOMIZADO E MOLDADO ÀS NECESSIDADES DO SEU CLIENTE), LIGANDO OS EUA A MOÇAMBIQUE. EM QUE CONSISTIU ESTA OPERAÇÃO?**

Tratou-se de um projeto totalmente customizado e moldado às necessidades do cliente, cuja operação foi coordenada e operacionalizada pela unidade Custom Critical da Rangel, que está totalmente preparada para dar resposta a todo o tipo de operações especiais que tenham necessidades críticas e de customização de transportes e logística, que, pelas suas características (urgência, dimensões, peso, valor ou perigo) necessitem de equipa, recursos, processos e soluções dedicadas.

Neste caso concreto, transportámos maquinaria e equipamentos destinados à indústria de Oil & Gas, apoiando a implantação desta indústria em Moçambique. A mercadoria era constituída por carga de peso e dimensões extremas, com manuseamento complexo, e seguiu por via marítima desde os Estados Unidos até à Beira, em Moçambique, onde chegou no início de dezembro. Mais uma vez, a Rangel respondeu afirmativamente ao desafio colocado, completando com distinção um serviço de transporte totalmente customizado e moldado às necessidades do cliente, contando, para isso, com o apoio da nossa extensa rede de parceiros globais e locais em Moçambique.

**QUAL A IMPORTÂNCIA DESTES DOIS MERCADOS PARA A ATIVIDADE DA EMPRESA FUNDADA EM 1980?**

Os Estados Unidos da América são o principal destino das exportações portuguesas fora da União Europeia, pelo que o investimento da Rangel neste mercado está alinhado com as tendências comerciais portuguesas. De acordo com as previsões do Instituto Nacional de Estatística, as

straints to trade with the UK, which is the fourth largest market in terms of exports of Portuguese goods, and the first for exports of services.

It is essential that Portuguese companies which export to, and import from the UK keep an eye on Brexit negotiations, especially with regards to tariffs and customs, but also non-customs barriers.

**RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS RECENTLY ADDED ANOTHER PROJECT CARGO TRANSPORTATION (A FULLY CUSTOMISED TRANSPORT SERVICE, TAILORED TO THE CLIENT'S NEED) BETWEEN THE USA AND MOZAMBIQUE. WHAT WAS THE NATURE OF THIS OPERATION?**

This was a fully customised project, tailored to the needs of the client and coordinated and operated by the company's Custom Critical unit, which is fully equipped to provide answers to all sorts of special operations that have critical requirements and need customised logistics transports and that, due to their characteristics (urgency, dimensions, weight, value or risk) require a dedicated team, resources, processes and solutions.

In this specific case, we carried machinery and equipment for the Oil & Gas industries, thereby helping to establish this industry in Mozambique. The cargo was extremely large and heavy, and very complex to handle. It went by sea from the United States to Beira, in Mozambique, where it arrived in early December. Again, Rangel stepped up to the challenge and completed this fully customised transport, tailored to the needs of the client, with distinction. Our extensive network of global and local partners in Mozambique was very helpful in this endeavour.

**HOW IMPORTANT ARE THESE TWO MARKETS FOR THE ACTIVITY OF THIS COMPANY THAT WAS FOUNDED IN 1980?**

The United States of America is the main destination for Portuguese exports outside of the European Union, so Rangel's investment in this market is in line with Portuguese trade trends. According to the forecasts of the National Statistics Bureau, Portugal exported three billion euros' worth of goods to the USA in 2019, an increase of 5.2% in relation to 2018.

Due to the export and import needs of Portuguese companies, we have been investing strategically in the North American market and our know-how in the transports and logistics sector allows us to employ synergies and to



exportações para os EUA ascenderam em 2019 aos 3 mil milhões de euros, um aumento de 5,2% face a 2018.

Face às necessidades de exportação e importação das empresas portuguesas, temos vindo a investir estrategicamente no mercado norte-americano, e o nosso *know-how* na área de transporte e logística permite-nos unir sinergias e responder assertivamente a projetos complexos e rigorosos, tal como o que referi na resposta anterior.

Relativamente a Moçambique, a Rangel está presente neste mercado desde 2012, com escritórios nas principais cidades do país, oferecendo um leque de serviços alargado, como serviços aduaneiros, serviços de transporte aéreo, marítimo e rodoviário internacional, serviços de logística e distribuição contratual. O serviço Expresso Internacional é assegurado pela nossa parceria com a FedEx em Moçambique.

O investimento que temos vindo a fazer em Moçambique desde 2012 até ao momento, no total mais de 2 milhões de euros, resultou da necessidade de melhorar e inovar os sistemas de logística no território moçambicano, nomeadamente nos segmentos do retalho alimentar, banca e distribuição de medicamentos. A estratégia da Rangel para Moçambique envolve um plano de desenvolvimento centrado no transporte internacional aéreo, marítimo e terrestre, sobretudo vindo da África do Sul, assim como no desembarço aduaneiro, gestão de stocks, transportes especiais e na entrega ao cliente final.

#### **ESTE TIPO DE TRANSPORTE É UMA DAS ESPECIALIZAÇÕES DA RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS?**

Sim, a nossa unidade Custom Critical está preparada para dar resposta a todo o tipo de operações especiais, que tenham necessidades críticas e de customização de transportes e logística, oferecendo soluções dedicadas.

Para isso, contamos com uma rede global de transportes e serviços integrados, com total coordenação com as ope-

take on complex and rigorous projects, such as those mentioned in the previous answer.

Regarding Mozambique, this is a market Rangel has been present in since 2012, with offices in the main cities, providing a wide range of services, such as customs, international transport by air, sea and road, logistics services and contract distribution. The International Express service is provided by our partnership with FedEx in Mozambique. The investment we have been making in Mozambique since 2012 until the present, totalling over two million euros, resulted from the need to improve and innovate logistics systems in Mozambique, namely in food retail, banking and pharmaceutical distribution. Rangel's strategy in Mozambique involves a development plan centred on international air, sea and land transports, especially from South Africa, as well as customs clearance, stock management, special transports and final delivery to the client.

#### **IS THIS TYPE OF TRANSPORT ONE OF RANGEL LOGISTICS SOLUTION'S SPECIALITIES?**

Yes. Our Custom Critical unit is prepared to handle all kinds of special operations that entail critical transport and logistics customisation needs, offering tailored solutions.

To achieve this we can count on a global transports and integrated service network, all fully coordinated, that allows us to ensure 24/7 support, 365 days a year for these operations with real time tracking. In this way we can manage and solve any of the unforeseen events that naturally appear with these types of customised services.

#### **WHAT OTHER TYPES OF OPERATIONS DID YOU CARRY OUT, AND IN WHAT MARKETS?**

In 2019 we had various special operations, with short transit times and specific transportation requirements.



A Rangel Logistics Solutions é uma empresa de transportes e logística, com sede na Maia. O Grupo detém empresas que prestam serviços de logística contratual, transporte terrestre, aéreo, marítimo e expresso, serviços aduaneiros, feiras e exposições. Fundada em 1980, a Rangel começou a sua internacionalização em Angola em 2007, entrando posteriormente em Moçambique em 2011, no Brasil em 2014, e em Cabo Verde em 2015, com o objetivo de criar um triângulo logístico entre Brasil, África e Europa. O seu fundador, o Sr. Eduardo da Silva Rangel, foi feito Comendador da Ordem do Mérito a 10 de junho de 2008. Nuno Rangel é vice-presidente e CEO da Rangel Logistics Solutions, tem 40 anos, é casado e tem uma filha. Licenciado em Administração e Gestão de Empresas, pela Universidade Católica Portuguesa, fez um intercâmbio na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Detém ainda um MBA, pela Universidade de Navarra, Espanha.

Rangel Logistics Solutions is a transports and logistics company, based out of Maia. The group owns companies that provide contract logistics services such as land, air, sea and express transport, customs services, fairs and exhibitions. Founded in 1980, Rangel began its internationalisation process in Angola, in 2007, followed by Mozambique in 2011, Brazil in 2014 and Cape Verde in 2015, with the goal of creating a logistical triangle between Brazil, Africa and Europe. The company's founder, Eduardo da Silva Rangel, was made Commander of the Order of Merit, on 10 June, 2008. Nuno Rangel is vice-chairman and CEO of Rangel Logistics Solutions. He is married and has a daughter. He has a degree in Business Management and Administration from the Portuguese Catholic University and also did a stint as an Exchange student at the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, in Brazil. He has an MBA with the University of Navarra, in Spain.

rações, que nos permite assegurar apoio 24 horas por dia, 365 dias por ano, com rastreabilidade e acompanhamento em tempo real neste tipo de operações. Desta forma, conseguimos gerir no momento e solucionar no imediato imprevisibilidades que naturalmente surgem nestes serviços customizados.

#### QUE OUTRAS OPERAÇÕES DO GÉNERO FORAM EFETUADAS EM QUE MERCADOS?

Ao longo de 2019 tivemos várias operações especiais, com tempos de trânsito curtos e necessidades específicas de transporte. A título de exemplo podemos indicar um transporte, em Outubro de 2019, do porto de Lisboa a Luanda, em que levámos a cabo outra operação totalmente personalizada, transportando por via marítima um reservatório de água com mais de 12 metros de comprimento e 3,5 metros de diâmetro. Também no início de 2019, transportámos uma prensa com um peso total de 40 toneladas desde o porto de Sines para o Estado da Geórgia, nos Estados Unidos da América, um desafio exigente que nos foi colocado por uma empresa de referência na indústria metalomecânica.

A unidade Custom Critical da Rangel respondeu também, de forma rápida e personalizada, às necessidades do *cluster automotive*, aquando dos constrangimentos nas linhas de produção da indústria em agosto do ano passado, evitando a sua paragem. As nossas equipas operacionalizaram a consulta, gestão, planeamento, contratação e acompanhamento integral da logística e transporte de componentes automóveis em 48h, em 5 *charters* dedicados com destino à Roménia. As necessidades da indústria automóvel estão alicerçadas no *just in time* que, com o nível de exigência que coloca em toda a cadeia produtiva e de abastecimento,

For example, in October, 2019, we carried out a fully customised operation, transporting a 12 meter long, 3.5 meter diameter water reservoir, over sea, from Lisbon to Luanda. Earlier in the same year we had already transported a 40 ton press from the shipping port of Sines to the State of Georgia, in the United States. This was a particularly demanding challenge that was set us by an important company in the metalwork industry.

The Rangel Custom Critical unit was also called into action in August, 2019, to help solve the production line constraints in the automotive cluster, thereby avoiding a shutdown. Our teams operationalised the entire consulting, management, planning, hiring and follow-up of the logistics and transportation of automobile parts to Romania in 48 hours, using five charters. The auto industry needs are based on the just in time criteria, which turns many regular services along the production and supply lines into emerging/critical. This is why our Custom Critical unit has become a reference for this cluster in Portugal.

#### IN NOVEMBER OF LAST YEAR, RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS BECAME THE LOGISTICS PARTNER FOR VOLKSWAGEN AU-TOEUROPA. WHAT DOES THIS PARTNERSHIP ENTAIL?

The partnership with Volkswagen Autoeuropa is part of a strategy we have been developing at the Automotive & Aviation unit, where we invest in creating specialised services, as well as strengthening teams and facilities to meet the needs and challenges of the automotive cluster. This sector already represents around 8% of the Portuguese GDP, a business volume of up to 15.6 billion euros.

Following a demanding selection process, we are proud to have been picked by the most reputable automobile plant in the entire German group, in terms of innovation and effi-

transforma muitos serviços normais em emergentes/críticos. Por esse motivo, a nossa unidade de Custom Critical tem sido uma referência junto do *cluster* nacional.

**EM NOVEMBRO DO ANO PASSADO A RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS TORNOU-SE PARCEIRO LOGÍSTICO DA VOLKSWAGEN AUTOEUROPA. EM QUE CONSISTE ESTA PARCERIA?**

Esta parceria com a Volkswagen Autoeuropa está em linha com a estratégia que temos vindo a desenvolver na unidade Automotive & Aviation, onde investimos na criação de serviços especializados, reforço de equipas e instalações para responder às necessidades e desafios deste *cluster automotive*. Este setor já representa cerca de 8% do PIB português, um volume de negócios que ascende a 15,6 mil milhões de euros.

Depois de um exigente processo de seleção, é um orgulho para nós termos sido selecionados pela fábrica automóvel mais bem cotada em termos de inovação e eficiência dentro de todo o grupo germânico. Esta parceria é extremamente importante para a Rangel e está alinhada com o investimento adicional de €3,4 milhões que fizemos no *cluster automotive* em 2019, onde esperamos atingir os €220 milhões de faturação acumulada, em 2024.

O contrato teve início em agosto de 2019, data a partir da qual a Rangel assegura uma operação complexa e de grande dimensão, e onde conta com cerca de 750 colaboradores, distribuídos por 19 turnos semanais. Todo o processo logístico decorre nas instalações da fábrica de automóveis, a partir de um armazém de 21.000 m<sup>2</sup> e uma área adicional de 16.000 m<sup>2</sup> de logística interna, onde são garantidas as entregas aos armazéns de *body* e pintura, e abastecimento aos supermercados internos e linhas de montagem, através de mais de 50 rotas internas, e cerca de 150 processos.

Ao longo das últimas décadas, este *cluster automotive* tem vindo a ser disruptivo para a logística e transportes, inovando, criando conceitos, necessidades e elevados padrões de qualidade. Trata-se de um setor muito exigente que carece de parceiros credíveis, confiáveis, que garantem a exequibilidade dos serviços contratados com segurança, rigor no cumprimento dos prazos e máxima fluidez da informação. Neste âmbito, a Rangel já é reconhecida no mercado por vários *players* de referência, que nos confiam as suas exigentes e customizadas operações logísticas, res-

ciency. This partnership is extremely important to Rangel and is in line with the 3.4 million euro investment that we made in the automotive cluster in 2019, and with which we plan to reach 220 million in accumulated sales by 2024.

The contract came into effect in August, 2019, from which date Rangel became responsible for a large scale and complex operation, with a workforce of 750 people distributed among 19 weekly shifts. The whole logistics process takes place in the automobile factory plant, based in a 21.000 m<sup>2</sup> warehouse and with an additional area of 16.000 m<sup>2</sup> for internal logistics, from where deliveries to the body and paint shop warehouses are guaranteed, as is the supply to internal supermarkets and assembly lines, using over 50 internal routs and around 150 processes.

Over the past few decades the automotive cluster has become disruptive in terms of logistics and transports, through innovation, concept creation, needs and high quality standards. This is a demanding sector with a short supply of creditable and trustworthy partners, capable of guarantying the execution of hired services safely, thoroughly, within tight deadlines and working with high information fluidity. In this respect Rangel is already well-known on the market by a variety of important players, who trust us with their demanding and customised logistics operations, respecting the high standards of quality that the segment is renowned for.

Through this partnership, Rangel keeps abreast of the trends in the Portuguese market, currently the 29th largest in the world in automobile manufacturing. Our aim is to continue to be a driver of innovation and continual improvement, keeping up with the demands of an industry that should continue to adopt new technologies and digitalise operations.

**DOES THIS PARTNERSHIP ALSO PROVE THE RELEVANCE OF THE PORTUGUESE MARKET?**

We believe this question has already been answered above.

**FOLLOWING 40 YEARS OF ACTIVITY, RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS HAS TAKEN ITS TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES ONE STEP FURTHER WITH THE ONE STOP SHOP SOLUTION. HOW DOES THAT WORK?**

Rangel Logistics was founded in 1980 and is recognised

peitando os elevados padrões de qualidade que caracterizam este segmento.

Através desta parceria, a Rangel acompanha a tendência do mercado português, que é hoje considerado o 29.º produtor mundial de automóveis, e pretende ser um *driver* da inovação e da melhoria contínua a par das exigências da indústria, cuja estratégia deverá passar pela adoção de novas tecnologias e digitalização das operações.

#### **É ESTA UMA PARCERIA QUE PROVA QUE O MERCADO PORTUGUÊS É TAMBÉM RELEVANTE?**

Consideramos que esta questão foi respondida no ponto anterior.

#### **JÁ COM 40 ANOS DE ATIVIDADE, A RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS FEZ EVOLUIR A SUA OFERTA DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA, OFERECENDO AO MERCADO UMA SOLUÇÃO ONE STOP SHOP. DE QUE MODO?**

Fundada em 1980, a Rangel Logistics Solutions é reconhecida como um parceiro logístico global com capacidade de integração de uma vasta gama de serviços de transporte e logística.

A história da Rangel é pautada pela ambição, ousadia, risco, empreendedorismo e da nossa capacidade e agilidade para antever investimentos oportunos, criar pontes para novos negócios e novos desafios, e por isso temos aceiteado grandes desafios e criado soluções diversas oferecendo ao mercado esta solução *One Stop Shopping*.

E a realidade é que crescemos e agarramos todas as oportunidades que conseguimos ao longo dos anos, lutamos arduamente por cada uma das oportunidades que nos foram aparecendo.

A nossa vantagem competitiva é a capacidade de oferecer uma cobertura mundial e soluções *One Stop Shop* que vão desde a logística, transporte aéreo, marítimo, terrestre e expresso; formalidades aduaneiras; feiras e exposições.

Através da inovação, *know-how* de mercado e flexibilidade organizacional, adaptamos ainda os nossos serviços às especificidades de transporte e logística de cada sector de atividade. Criámos unidades dedicadas ao desenvolvimento de soluções adaptadas a cada sector de atividade, nomeadamente, Pharma & Healthcare, Fashion & Lifestyle, Automotive & Aviation, Vinhos & Bebidas, Alimentar & Perecíveis, Logística Industrial, Eletrónica de Consumo, Petróleo & Gás e E-Commerce.

No futuro queremos continuar a desafiar-nos e com isso a inovar e a crescer. Queremos continuar a ser uma referência no sector dos transportes e logística.

as a global logistics partner, capable of integrating a wide range of transport and logistics services.

Rangel's track record is marked by ambition, daring, risk, entrepreneurship and our ability and agility to foresee investment opportunities and to build bridges to new businesses and new challenges. That is why we have accepted large scale challenges and created a variety of solutions, such as this *One Stop Shopping* solution.

The fact is that we have grown and taken all the opportunities we can over the years, fighting tooth and nail for each one that came our way.

Our competitive advantage is the ability to offer worldwide coverage and One Stop Shop solutions that range from logistics, air, sea, land and express transport to customs formalities; fairs and exhibitions.

Through innovation, market know-how and organisational flexibility, we have adapted our services to the specific transport and logistics needs of each sector. We created units dedicated to developing customised solutions for different sectors, namely Pharma & Healthcare, Fashion & Lifestyle, Automotive & Aviation, Wine & Beverage, Food & Perishables, Industrial Logistics, Consumer Electronics, Oil & Gas and E-Commerce.

In the future we hope to continue to challenge ourselves to innovate and grow. We want to continue to be a reference in the transports and logistics sector.

## O APOIO ÀS EMPRESAS NA INOVAÇÃO E NA EXPANSÃO DOS SEUS NEGÓCIOS



*O apoio às empresas junto de si*

[www.enterpriseeuropenetwork.pt](http://www.enterpriseeuropenetwork.pt)  
[een.aeportugal.pt](http://een.aeportugal.pt)





**SPA  
IN**

**BEL  
GIUM**

**MONACO**



**Mercado-Alvo**  
*Target Market*

Espanha, Bélgica e Roménia

**ROM  
ÂNIA**

MONTENEGRO



# Portugal e três dos seus principais mercados clientes

## Portugal and three of its main target markets

Espanha, Bélgica e Roménia são, para grande parte das empresas portuguesas, os mercados de exportação. Proximidade geográfica, moeda única e legislação comum facilitam este processo. Vejamos, a Espanha que, sendo a 14.ª economia a nível mundial e a 5.ª no âmbito da União Europeia, é o mais importante parceiro comercial de Portugal. É um mercado *core*, o nosso primeiro cliente e fornecedor, representando um quarto das nossas vendas de bens ao exterior e cerca de um terço das nossas compras.

O país conta atualmente com 46,4 milhões de habitantes, um PIB total que ronda os 1.200 milhões de euros e um PIB *per capita* 30% superior ao português, daí que continue a ser uma importante fonte de oportunidades para as empresas portuguesas. Acresce a isto a proximidade geográfica e cultural, a facilidade de contactos, o facto de proporcionar uma escala diferente à produção portuguesa e ainda a possibilidade de abertura de portas em mercados da América Latina.

Exemplo deste intercâmbio comercial privilegiado, e considerando apenas a balança de bens, é o facto de Portugal exportar mais para o mercado espanhol do que para a França e a Alemanha juntas. Por outro lado, as vendas de Portugal para algumas Comunidades Autónomas espanholas como a Galiza, Catalunha e Madrid, ultrapassam o valor das exportações totais para alguns dos nossos grandes mercados clientes.

De realçar que a Espanha, com uma economia sólida, já recuperou o rendimento perdido durante a crise, está a criar emprego e saiu da crise com o setor bancário saneado. Além dis-

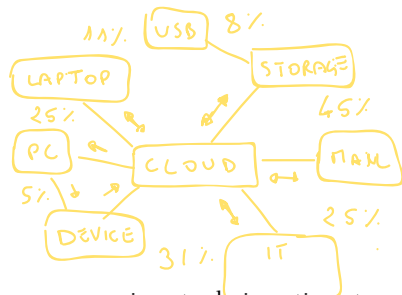
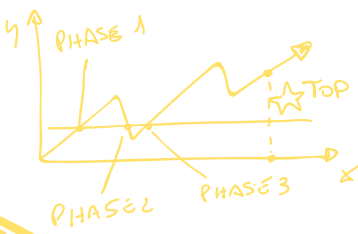
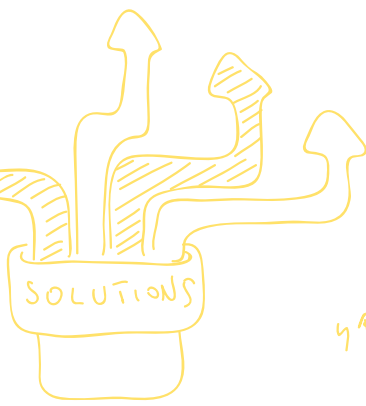
Spain, Belgium and Romania are exporting markets for a large number of Portuguese companies. The proximity and the common currency and legal framework make things easier. Spain, the 14th largest economy in the world and Europe's fifth, is Portugal's most important trade partner. It is a core market, our main client and supplier, and represents a quarter of our sales of goods abroad and about a third of our purchases.

Currently Spain has a population of 46.4 million, a GDP of around 1.200 million euros and a GDP per capita that is 30% higher than Portugal, making it an important source of opportunities for Portuguese companies. To this we can add the fact that it is a neighbour, with enormous cultural similarities, where communication is easy and which opens Portugal up to an economy of an entirely different scale, as well as a gateway to Latin America.

An example of this good trade relationship, and taking into account only the trade balance, is the fact that Portugal exports more to Spain than to France and Germany combined. On the other hand, sales from Portugal to some of Spain's autonomous regions, such as Galicia, Catalonia and Madrid, exceed the total value of exports to some of our biggest target markets.

Spain's robust economy has already recovered the income lost during the crisis. Employment is rising and the banking sector has been purged. Besides that, there has been growth in public spending and corporate investment has evolved favourably. Spain's GDP grew over 3% for three years in a row (2015-2017) and has since then slowed down moderately, with 2.6%





so, verifica-se um crescimento do investimento público, enquanto o investimento das empresas evolui de forma favorável. Relativamente ao PIB espanhol, o qual cresceu mais de 3% durante três anos consecutivos (2015 a 2017), iniciou uma trajetória de abrandamento moderado com crescimento de 2,6% em 2018 e prevendo-se um crescimento de 2,2 % em 2019, devido ao contributo positivo das exportações.

É um facto indesmentível que o crescimento da economia e das exportações espanholas é bastante positivo para Portugal uma vez que, sendo parceiros complementares, as empresas dos dois países integram cadeias de valor de fornecimentos e serviços com empresas espanholas e multinacionais que estão presentes no mercado nos mais variados setores.

Convém registar, com muito agrado, que a imagem de Portugal em Espanha tem vindo a mudar de forma muito positiva. De facto, a última grande crise económica acabou por aproximar os dois países, circunstância que tem permitido o aumento da procura dos destinos de férias, bem como das parcerias e colaborações empresariais em proximidade que possibilitam maior flexibilidade e menor risco. E estes dois fatores são seguramente de assinalável importância.

Já a Bélgica, para Portugal, é um parceiro com muita relevância dado que representa a 9.ª posição como cliente das exportações portuguesas e a 7.ª posição ao nível das importações. De referir que a Bélgica tem um rendimento elevado, com uma estimativa do PIB *per capita* de 46 572 euros segundo dados da EIU. A taxa de crescimento estimada do PIB para 2018 foi de

growth in 2018 and a forecast of 2.2% for 2019 due to the positive contribution of exports.

The growth and strengthening of Spain's economy and exports is positive for Portugal since, being partners, the countries' companies integrate common supply chains along with multinational corporations that are present in several sectors of the market.

We are proud to say that the image of both countries has changed for the better. The recent economic crisis brought them closer together and has resulted in an increase in tourism and business partnerships that allow for more flexibility and smaller risk. These two factors are clearly very important.

Belgium, on the other hand, is an important partner for Portugal and ranks 9th in terms of exports and 7th in imports. Belgium has a high income, with an estimated GDP per capita of 46.572 euros, according to the EIU. The estimated GDP growth rate for 2018 was 1.4% and the EIU forecasts growth for 2019 and 2020 at 1.3% and 1.4% respectively.

Being an open market, and with an export oriented economy, Belgium has a highly developed infrastructure, transport and communications network. On the other hand, the country boasts a multicultural population and Brussels is home to several international organisations and entities.

In 2017 Belgium was the world's 14th largest importer of goods and the 12th in terms of services. The EIU predicts that imports of goods and services should grow by about 3% in 2019 and 2020. Another important fact is that

1,4%, prevendo a EIU que a mesma seja, de 1,3% e 1,4%, respetivamente, para 2019 e 2020.

Sendo um mercado aberto ao exterior e com uma economia muito vocacionada para a exportação, a Bélgica tem uma rede extremamente desenvolvida de infraestruturas de transporte e telecomunicações. Por outro lado, o país tem uma população multicultural, sendo a capital, Bruxelas, a sede de inúmeras organizações e entidades internacionais.

Em 2017 a Bélgica foi o 14.º importador mundial de bens e o 12.º de serviços. A EIU prevê que as importações de bens e serviços do país deverão crescer cerca de 3% em 2019 e 2020. Outro elemento assinalável é o facto de, em 2017, ter ocupado a 14.ª posição como emissor mundial de investimento direto estrangeiro em termos de stock total.

Por fim, a Roménia. No comércio bilateral, este país ocupa a 23.ª posição como destino de bens e serviços portugueses (0,6% de quota de exportação e a 33.ª posição como fornecedor de Portugal (0,3% de quota de importação).

Todavia, deverá sublinhar-se que a Roménia, apesar do seu baixo poder de compra, revela um grande potencial de crescimento assente no consumo de *commodities*, na difusão tecnológica e nos apoios à coesão europeia. Acusando os efeitos de um tecido industrial obsoleto e de uma burocracia institucionalizada, o processo de recuperação económica do país apenas teve início em 2013, sustentado nas exportações de bens industriais, no fortalecimento do setor agrícola e, mais recentemente, nas políticas fiscais expansionistas.

Com uma população de 21,5 milhões de habitantes e um PIB *per capita* de 12 234 dólares americanos, sendo a 17.ª economia europeia e a 48.ª do mundo, o país tem um papel pouco relevante nos indicadores de globalização. Assim, em 2017, foi o 40.º país exportador de bens e o 38.º importador; em 2018, foi o 50.º país recetor e o 106.º emissor de investimento estrangeiro em termos de *stock* total.

Daí que as perspetivas da EIU para a economia romena sejam de crescimento moderado, prevendo-se para 2019 um aumento do PIB de 3,7%. Muito embora este valor seja significativo, o mesmo não inverte a desaceleração de 7,0% para 4,1% que se verificou entre 2017 e 2018, a qual foi devida ao abrandamento da procura interna.

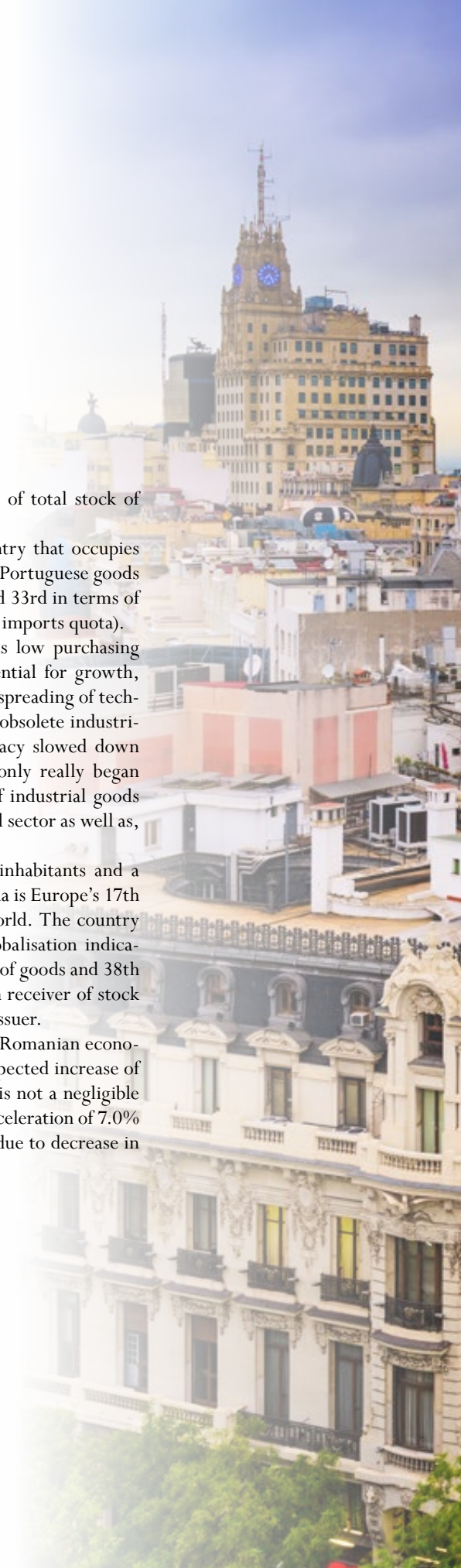
in 2017 Belgium ranked 14th in terms of total stock of outward direct foreign investment.

Finally we turn to Romania, a country that occupies the 23rd position in terms of imports of Portuguese goods and services (0.6% exporting quota) and 33rd in terms of exports to Portugal (0.3% of Portugal's imports quota).

It should be stressed that despite its low purchasing power, Romania shows enormous potential for growth, based on consumption of commodities, spreading of technology and European Union funds. An obsolete industrial fabric and institutionalised bureaucracy slowed down Romania's economic recovery, which only really began in 2013, based largely on the export of industrial goods and the strengthening of the agricultural sector as well as, more recently, expansionist tax policy.

With a population of 21.5 million inhabitants and a GDP per capita of 12,234 USD, Romania is Europe's 17th largest economy and the 48th in the world. The country ranks poorly, however, in terms of globalisation indicators. In 2017 it ranked 40th as exporter of goods and 38th as importer and in 2018 it was the 50th receiver of stock total foreign investment and the 106th issuer.

This is why the EIU forecasts for the Romanian economy are of moderate growth, with an expected increase of 3.7% GDP for 2019. Even though this is not a negligible amount, it is not enough to invert the deceleration of 7.0% to 4.1% registered from 2017 to 2018, due to decrease in internal demand.

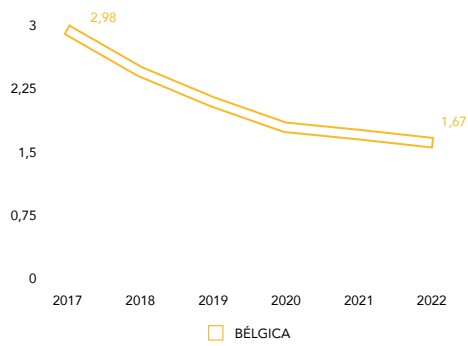




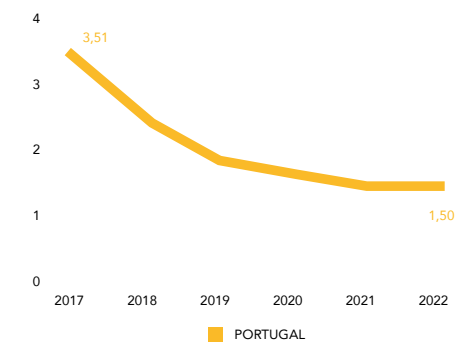
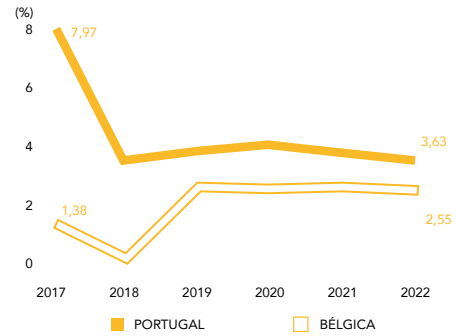
# Bélgica, Espanha e Roménia

Enquadramento e previsões macroeconómicas até 2022:  
Portugal vs. Bélgica

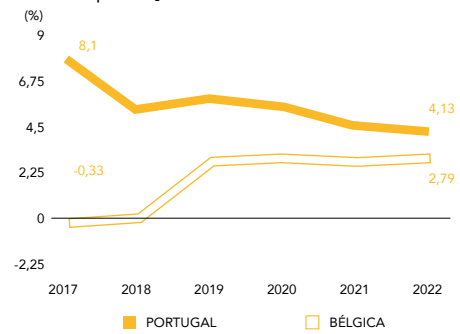
PIB (Preços Constantes, variação em percentagem)



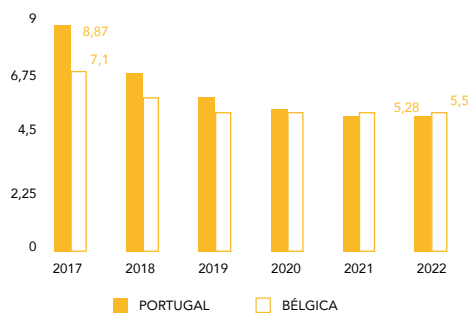
Exportações de bens, mercadorias e serviços...



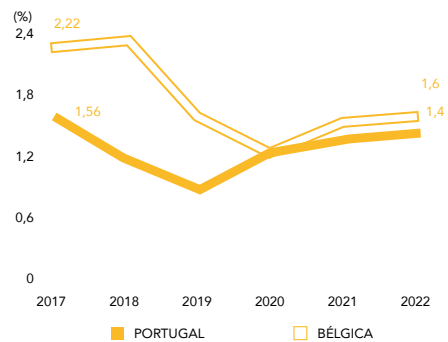
... e Importações



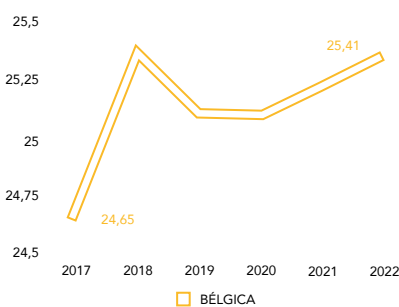
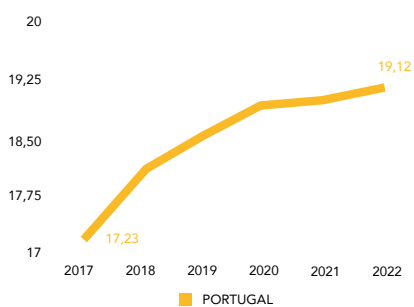
Taxa de desemprego (%)



Inflação (média de preços do consumidor)



Investimento total (% do PIB)



## Relações bilaterais entre Bélgica e Portugal entre 2016 e 2018

Principais famílias de produtos (em milhares de euros)

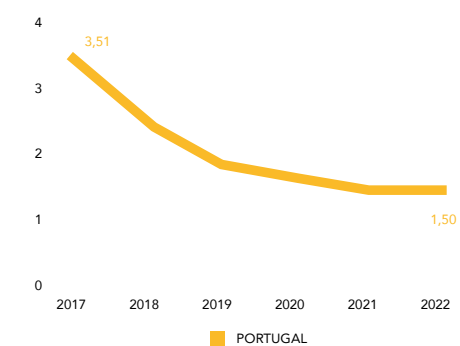
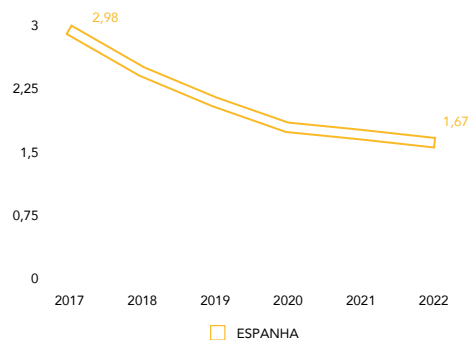
	Bélgica (importações de Portugal, k€)			Quota de Portugal na Bélgica (%)			Quota da Bélgica nas exportações de Portugal (%)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios	146 091	152 824	183 488	0,34%	0,32%	0,38%	2,79%	2,49%	2,15%
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação	115 487	115 690	119 232	0,77%	0,73%	0,75%	2,57%	2,34%	2,32%
Produtos químicos orgânicos	75 785	79 955	109 747	0,27%	0,29%	0,35%	14,94%	12,58%	13,25%
Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais	105 955	112 110	102 726	0,31%	0,26%	0,19%	3,39%	2,84%	2,37%
Materiais e objetos de matéria plástica, bem como as suas partes	76 195	75 628	81 689	0,50%	0,44%	0,48%	2,86%	2,58%	2,50%
Bebidas, bebidas espirituosas e vinagre	45 363	44 656	48 298	1,77%	1,70%	1,73%	4,51%	4,14%	4,13%
Produtos farmacêuticos	33 763	42 949	45 009	0,11%	0,14%	0,13%	3,17%	4,27%	4,67%
Legumes, plantas, raízes e tubérculos alimentares	44 913	43 677	44 021	2,39%	2,26%	2,42%	16,77%	14,79%	13,73%
Borracha e suas obras	42 485	44 539	43 106	1,11%	1,08%	1,04%	3,73%	3,61%	3,23%
Papel e cartão; obras de pasta de celulose, de papel ou de cartão	43 230	40 303	40 825	1,08%	0,98%	0,95%	2,43%	2,19%	1,93%
Calçado, polainas e semelhantes; e respetivas partes	31 731	37 649	35 847	0,88%	0,94%	0,86%	1,62%	1,88%	1,67%
Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos; suas partes	35 310	34 647	35 376	0,13%	0,12%	0,12%	1,10%	1,00%	0,92%
Obras de ferro fundido, ferro ou aço	24 536	23 626	29 078	0,59%	0,53%	0,63%	1,77%	1,55%	1,67%
Minérios, escórias e cinzas	21 446	35 565	20 946	0,95%	1,19%	0,69%	5,79%	7,77%	3,59%
Produtos diversos das indústrias químicas	16 266	14 877	19 519	0,34%	0,27%	0,32%	4,74%	4,34%	4,90%
Frutas frescas e frutas de casca rija; cascas de citrinos e de melões	7 443	10 521	18 381	0,23%	0,31%	0,56%	1,51%	1,65%	2,52%
Vestuário e seus acessórios, de malha	33 298	32 001	17 220	0,82%	0,79%	0,40%	1,59%	1,48%	0,72%
Obras diversas de metais comuns	14 050	16 644	17 143	1,48%	1,65%	1,74%	4,90%	4,86%	4,51%
Outros artefactos têxteis confeccionados; sortidos; vestuário usado e artigos têxteis usados; trapos	13 513	13 630	16 383	1,39%	1,42%	1,68%	2,15%	2,17%	2,29%
Total	1 183 178	1 212 534	1 228 751	0,35%	0,34%	0,32%	2,36%	2,21%	1,96%

# Bélgica, Espanha e Roménia

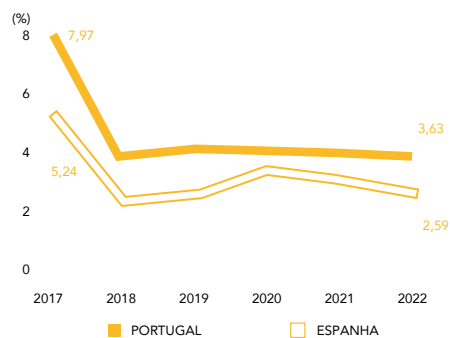
Enquadramento e previsões macroeconómicas até 2022:

Portugal vs. Espanha

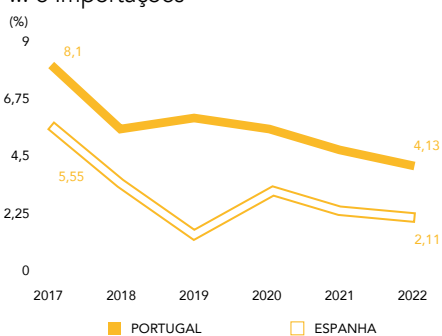
PIB (Preços Constantes, variação em percentagem)



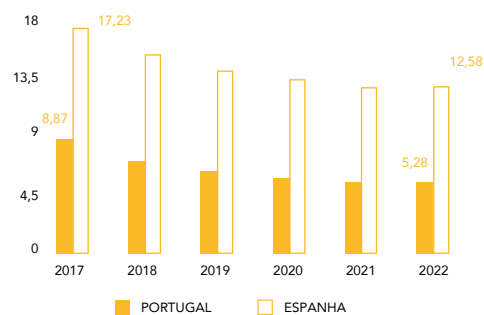
Exportações de bens, mercadorias e serviços...



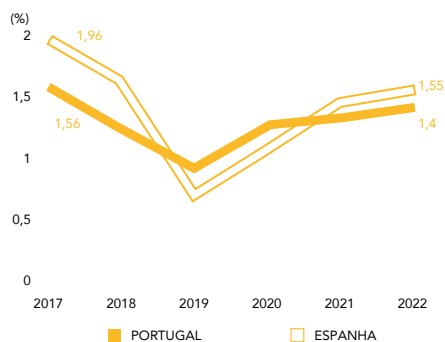
... e Importações



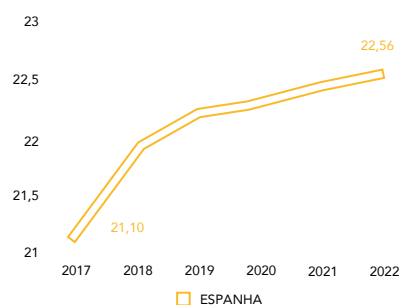
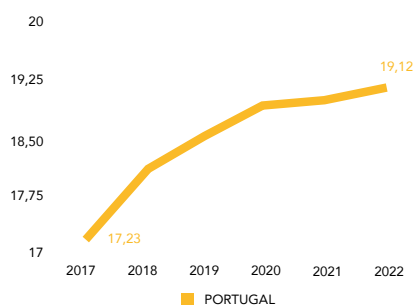
Taxa de desemprego (%)



Inflação (média de preços do consumidor)



Investimento total (% do PIB)



## Relações bilaterais entre Espanha e Portugal entre 2016 e 2018

Principais famílias de produtos (em milhares de euros)

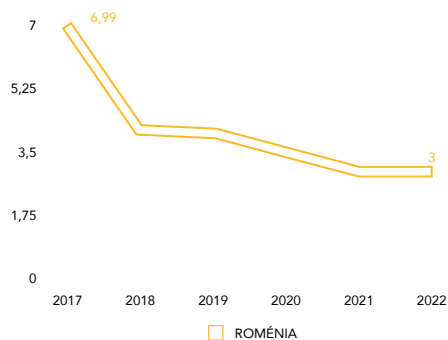
	Espanha (importações de Portugal, k€)			Quota de Portugal na Espanha (%)			Quota da Espanha nas exportações de Portugal (%)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios	1 189 337	1 162 774	1 313 084	3,22%	2,99%	2,99%	22,68%	18,96%	15,37%
Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; matérias betuminosas; ceras minerais	477 322	923 494	979 733	1,61%	2,29%	2,29%	15,26%	23,43%	22,63%
Materiais e objetos de matéria plástica, bem como as suas partes	681 208	799 103	808 313	7,12%	7,63%	7,63%	25,53%	27,28%	24,74%
Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos; suas partes	499 305	563 305	730 885	1,81%	1,91%	1,91%	15,52%	16,22%	19,03%
Ferro e Aço	408 119	553 871	653 337	6,17%	6,55%	6,55%	38,32%	40,83%	41,57%
Móveis; mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes...	471 071	437 442	399 712	12,48%	11,17%	11,17%	25,77%	22,45%	19,01%
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação	427 941	430 910	388 540	1,93%	1,89%	1,89%	9,51%	8,70%	7,55%
Papel e cartão; obras de pasta de celulose, de papel ou de cartão	339 673	341 801	381 572	10,17%	9,99%	9,99%	19,12%	18,57%	18,01%
Obras de ferro fundido, ferro ou aço	338 157	354 869	370 611	9,15%	9,00%	9,00%	24,45%	23,27%	21,33%
Peixes e crustáceos, moluscos e outros invertebrados aquáticos	325 886	355 764	361 888	5,78%	5,88%	5,88%	43,87%	43,80%	40,04%
Tabacos e seus sucedâneos manufacturados	323 090	294 465	309 024	21,90%	18,21%	18,21%	49,24%	53,26%	49,05%
Vestuário e seus acessórios, de malha	668 930	424 021	285 322	9,82%	6,09%	6,09%	31,85%	19,62%	11,88%
Gorduras e óleos animais ou vegetais; produtos da sua dissociação; gorduras alimentares elaboradas; ceras de origem animal ou vegetal	173 383	190 329	225 326	7,54%	6,46%	6,46%	28,94%	25,07%	25,05%
Madeira e suas obras; carvão de madeira	178 628	186 891	212 027	14,54%	14,48%	14,48%	28,70%	30,45%	30,24%
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	364 105	249 538	209 969	4,33%	2,82%	2,82%	36,89%	25,04%	19,80%
Vidro e suas obras	260 186	265 650	193 144	17,11%	16,45%	16,45%	46,15%	47,24%	30,93%
Minérios, escórias e cinzas	43 446	63 559	186 922	1,23%	1,32%	1,32%	11,73%	13,88%	32,08%
Instrumentos e aparelhos de ótica, de fotografia, de cinematografia, de medida, de controlo ou de precisão, instrumentos ou aparelhos médicos ou cirúrgicos	169 430	157 566	178 869	2,27%	2,12%	2,12%	25,17%	16,38%	13,44%
Alumínio e suas obras	122 876	164 683	162 978	4,58%	5,32%	5,32%	22,28%	25,00%	21,07%
Total	10 611 058	10 989 908	11 552 887	3,88%	3,54%	3,54%	21,21%	19,99%	18,40%

# Bélgica, Espanha e Roménia

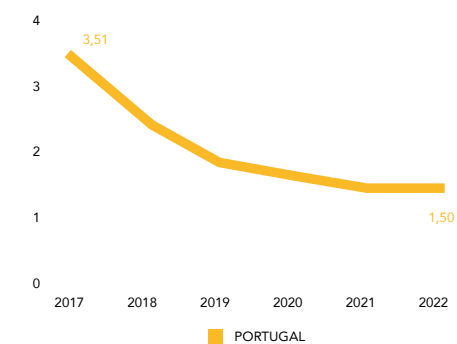
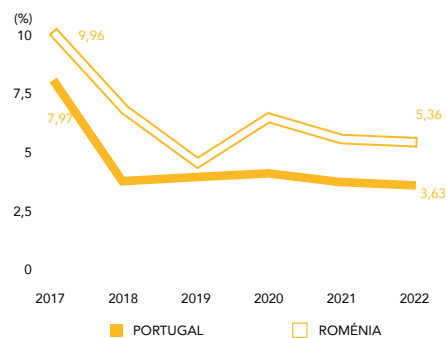
Enquadramento e previsões macroeconómicas até 2022:

Portugal vs. Roménia

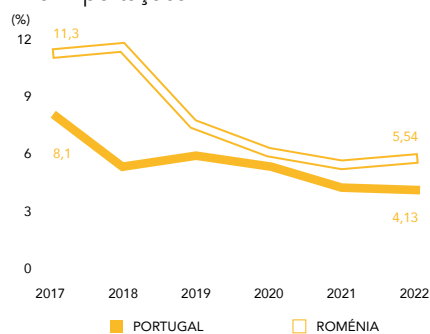
PIB (Preços Constantes, variação em percentagem)



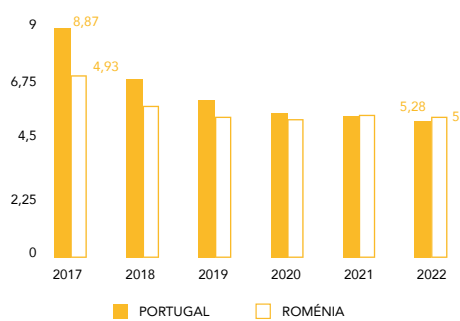
Exportações de bens, mercadorias e serviços...



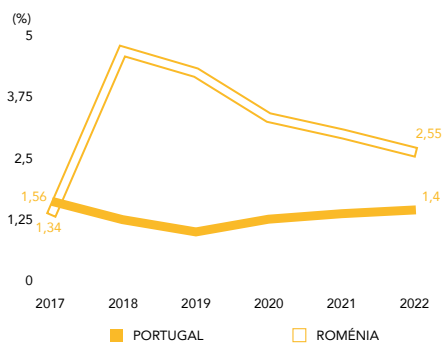
... e Importações



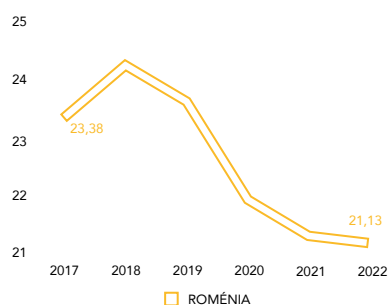
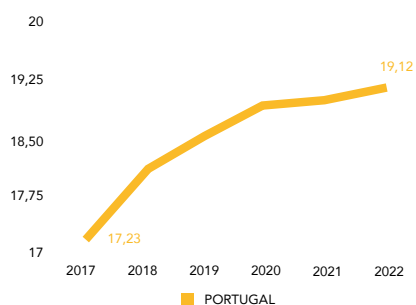
Taxa de desemprego (%)



Inflação (média de preços do consumidor)



Investimento total (% do PIB)



## Relações bilaterais entre Roménia e Portugal entre 2016 e 2018

Principais famílias de produtos (em milhares de euros)

	Roménia (importações de Portugal, k€)			Quota de Portugal na Roménia (%)			Quota da Roménia nas exportações de Portugal (%)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação	69 749	76 438	96 088	0,66%	0,65%	0,75%	1,55%	1,54%	1,87%
Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios	30 337	45 047	72 818	0,47%	0,65%	0,89%	0,58%	0,73%	0,85%
Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos; suas partes	46 186	31 956	48 965	0,55%	0,34%	0,47%	1,44%	0,92%	1,27%
Materiais e objetos de matéria plástica, bem como as suas partes	17 061	23 343	24 470	0,46%	0,57%	0,56%	0,64%	0,80%	0,75%
Tecidos impregnados, revestidos, recobertos ou estratificados; artigos para usos técnicos de matérias têxteis...	14 313	12 665	16 991	2,87%	2,54%	3,39%	6,40%	4,92%	5,24%
Borracha e suas obras	11 548	11 668	14 134	0,95%	0,82%	0,93%	1,01%	0,95%	1,06%
Lã, pelos de animais finos ou grosseiros; fios e tecidos de crina	3 539	7 134	12 054	1,14%	2,26%	3,63%	5,82%	9,97%	16,56%
Obras de couro; artigos de correeiro ou de seleiro; artigos de viagem, bolsas e artefactos semelhantes...	16 260	10 547	10 239	4,17%	2,14%	1,84%	9,12%	6,77%	6,09%
Tabacos e seus sucedâneos manufacturados	0	10 589	9 103	0,00%	2,85%	2,39%	0,00%	1,92%	1,44%
Tecidos de malha	4 883	7 373	8 830	1,91%	3,01%	3,90%	3,58%	4,97%	6,22%
Fibras descontínuas artificiais	9 994	11 389	8 763	2,42%	2,95%	2,29%	4,23%	4,52%	3,00%
Instrumentos e aparelhos de ótica, de fotografia, de cinematografia, de medida, de controlo ou de precisão, instrumentos ou aparelhos médicos ou cirúrgicos	3 906	4 598	7 339	0,28%	0,28%	0,39%	0,58%	0,48%	0,55%
Obras de ferro fundido, ferro ou aço	7 129	6 076	6 948	0,35%	0,26%	0,25%	0,52%	0,40%	0,40%
Móveis; mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes...	3 568	5 237	6 600	0,43%	0,59%	0,64%	0,20%	0,27%	0,31%
Calçado, polainas e semelhantes; e respetivas partes	3 987	7 192	6 207	0,53%	0,80%	0,66%	0,20%	0,36%	0,29%
Peles (exceto com pelo) e couro	1 066	8 410	6 075	0,21%	1,66%	1,29%	1,07%	7,35%	4,73%
Produtos farmacêuticos	2 850	5 338	5 632	0,10%	0,18%	0,19%	0,27%	0,53%	0,58%
Papel e cartão; obras de pasta de celulose, de papel ou de cartão	2 639	4 448	4 912	0,27%	0,45%	0,47%	0,15%	0,24%	0,23%
Produtos químicos orgânicos	4 234	5 916	4 628	0,74%	0,84%	0,64%	0,83%	0,93%	0,56%
Total	382 351	376 886	406 571	0,57%	0,50%	0,49%	0,76%	0,69%	0,65%

# Testemunho/Gestão de Projetos

## Experiencies/Projects Management



**Marisa Gonçalves**

O primeiro trimestre do ano (e o que se segue) foi muito ativo para os projetos INTERNOVAMARKET FOOD, ECICII PLUS e CoLogistics, nos quais estou orgulhosamente envolvida. Cofinanciados pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) através do Programa Interreg V-A Espanha-Portugal (POCTEP) 2014-2020, importa, pois, analisar detalhadamente os objetivos de cada um deles, bem como as atividades desenvolvidas e a desenvolver no âmbito de cada um. Assinale-se, desde já, que as ações desenvolvidas no âmbito destes projetos são totalmente gratuitas para as empresas participantes.

### INTERNOVAMARKET FOOD

Este projeto, que é dirigido às PME do setor agroalimentar, tem por objetivo contribuir para que a Eurorregião (Galiza e Norte de Portugal) se caracterize por um tecido empresarial sólido e sustentável ao longo do tempo, por forma a que as empresas possam vender os seus produtos e serviços de maior qualidade, no mercado nacional e internacional, aumentando, assim, a sustentabilidade da economia da Eurorregião.

Foram já realizadas iniciativas no âmbito da cooperação entre parceiros deste projeto. Assim, em novembro de 2019, a AEP promoveu a presença das empresas OCCIDENS, UNIVERSAL – LA Produtos Lácteos e Aromáticas Vivas no evento “Melting Gastronomy Summit”, as quais tiveram a oportunidade de promover os seus produtos em stande conjunto. Em janeiro de 2020, foi finalizado o serviço gratuito de tutorial/mentoria de 20h ou 40h a 10 empresas beneficiárias deste projeto e desenvolvido durante o ano de 2019. Com este serviço, pretendeu-se assessorar as empresas beneficiárias quanto ao seu início e/ou continuidade no seu processo de internacionalização. As empresas beneficiárias desta atividade foram as seguin-

The first quarter of the year (and the following) was packed with activities relating to the INTERNOVAMARKET FOOD, ECICII PLUS and CoLogistics projects, in which I am proud to be involved. Co-funded by the European Regional Development Fund (FEDER), through the Interreg V-A Spain-Portugal (POCTEP) 2014-2020 Programme, they each merit a closer look, namely at their goals and the activities that have already been carried out, or will be. It should be noted, though, that all these activities are held free of charge for the participating companies.

### INTERNOVAMARKET FOOD

Directed at the small and medium sized companies of the food agriculture sectors, this project is aimed at helping the Euroregion of Galicia and the North of Portugal to develop a strong and sustainable business fabric over time, in order that companies can sell products and services of the highest quality in the national and international markets, thereby increasing the economic sustainability of the Euroregion.

Several initiatives have already taken place, involving the cooperation of the project's partners. In November 2019 the AEP led a delegation of companies including OCCIDENS, UNIVERSAL – LA Produtos Lácteos and Aromáticas Vivas to the “Melting Gastronomy Summit”, giving them the opportunity to promote their products in a joint booth. In January 2020 ten of the participating companies concluded the free 20 or 40 hour long tutorial/mentorship service that was carried out over 2019. The goal of the service was to help them begin or continue their internationalisation processes. The companies involved were Aromáticas Vivas, Dona Otilia, Magna Olea, UNIVERSAL – LA Produtos Lácteos, Nuts Original, Vinhos Norte, Vitaminagadget, Wine On Ice and Quinta

tes: Aromáticas Vivas, Dona Otília, Magna Olea; UNIVERSAL – LA Produtos Lácteos; Nuts Original; Vinhos Norte; Vitaminagadget; Wine On Ice, Quinta de Silvano. Ainda em janeiro de 2020 procedi à decoração da IV e última edição do *workshop* “Desafios, oportunidades e ferramentas para a exportação agroalimentar”.

Como ações a realizar em breve estão um curso de Marketing Estratégico Digital que pretende potenciar estratégias e ferramentas digitais específicas, permitindo a implementação de soluções de marketing digitais inovadoras. Assim como um curso em Internacionalização, onde existirá a oportunidade de desenvolver um plano estratégico na área da internacionalização. Acreditando no enorme potencial dos produtos das PME do setor agroalimentar da Eurorregião, consideramos fundamental dotá-las de competências a nível de estratégia de Marketing Digital e Internacionalização e dessa forma aumentar a capacidade de fortalecer a sua presença nos mercados externos.

#### ECICII PLUS

Este projeto cujo objetivo é fortalecer a capacidade de internacionalização das PME da Eurorregião através da intensificação da cooperação transfronteiriça e do aproveitamento das sinergias da experiência galega e do Norte de Portugal, aposta também na experimentação com modelos de internacionalização multisectorial. É dirigido a setores estratégicos como o agroalimentar, *canal contract* e serviços intensivos em conhecimento.

Ao abrigo deste projeto decorreu, em dezembro de 2019, a VI e última edição do *workshop* “Primeiros passos para a Internacionalização”. Entretanto, em janeiro de 2020, foi finalizada a criação de uma aliança estratégica com o objetivo de fomentar a cooperação empresarial para a internacionalização. Através desta aliança, pretendeu-se que as empresas participantes: Arch Valadares, MAMOA, Premium Sofa e MAAMI by TCC Whitestone, tivessem a oportunidade de apresentar os seus produtos e serviços junto de *players* previamente identificados junto do mercado colombiano, através de uma oferta comercial conjunta, revelando-se assim mais atrativa e competitiva.

de Silvano. Finally, in January 2020 I also helped set up the fourth and last edition of the “Challenges, opportunities and tools for food agriculture exports” workshop.

Still to come is a course in Digital Strategic Marketing that aims to encourage the use of specific digital strategies and tools, allowing for the implementation of innovative digital marketing solutions. There will also be a course on internationalisation which will provide an opportunity to develop a strategic plan in this field. Because we trust in the enormous potential of the food agriculture small and medium sized companies of this euroregion we also find that it is crucial to endow them with strategy, digital marketing and internationalisation skills, thereby increasing their ability to strengthen their presence in foreign markets.

#### ECICII PLUS

The goal of this project is to strengthen the internationalisation ability of the euroregion’s small and medium sized companies by intensifying cross-border cooperation to better make use of the synergies and experience found in Galicia and in the North of Portugal. The project is also invested in experimenting with multisector internationalisation models and is geared towards strategic sectors such as food agriculture, contract channel and knowledge intensive services.

Still within the scope of this initiative, in December 2019 we held the fourth and last edition of the “First steps to Internationalisation” workshop. Meanwhile, in January 2020 we finalised a strategic partnership aimed at encouraging corporate cooperation for internationalisation. Through this partnership we gave the participating companies – Arch Valadares, MAMOA, Premium Sofa and Maami by TCC Whitestone – the opportunity to present their products and services to previously identified players in the Colombian market, through a joint commercial offer, making it more competitive and attractive.

Still to come, in the second quarter of 2020 and with the aim of boosting the notoriety of the euroregion’s small and medium sized companies’ goods and services in target markets, is a consultancy service in the field of

Como ação a realizar, no segundo trimestre de 2020, e com o objetivo de potenciar o conhecimento dos produtos e serviços das empresas PME da Eurorregião em mercados de destino alvo, está previsto também um serviço de Assessoria na área dos mercados eletrónicos. Esta Assessoria tem a finalidade de possibilitar às empresas participantes um posicionamento em mercados eletrónicos de destino alvo.

Em junho de 2020, o ECICII PLUS terá a sua Jornada de encerramento a cargo da AEP.

#### CoLogistics

Como o INTERNOVAMARKET FOOD e o ECICII PLUS, o CoLogistics pretende melhorar a competitividade das PME da Eurorregião. Através do desenvolvimento e implementação de novos modelos empresariais para a sua internacionalização, o CoLogistics tenciona fortalecer a função logística como um todo, promovendo o seu desenvolvimento e consequente capacidade de dinamizar a atividade económica da Eurorregião.

Assim, em janeiro de 2020, teve lugar, em Vigo, na Sede da CEP – Confederación de Empresarios de Pontevedra, Beneficiário Principal, a Jornada de Início deste projeto, na qual estiveram presentes todos os parceiros. Este projeto estará em curso até finais de 2021.

Continue ligado às atividades desenvolvidas no âmbito dos projetos INTERREG em que a AEP é parceira!

electronic markets. This consultancy is aimed at helping the participating companies to position themselves in the electronic markets of their target destinations.

In June 2020 the AEP will host the closing day of the ECICII PLUS.

#### CoLogistics

As with INTERNOVAMARKET FOOD and the ECICII PLUS, the CoLogistics project aims to improve the competitiveness of the Euroregion's small and medium sized companies through the development and implementation of new business models for their internationalisation. CoLogistics strengthens the overall logistics, thereby encouraging the development and boosting the abilities of the Euroregion's economic activity.

In January 2020 the headquarters of the Confederation of Pontevedra Businessmen (CEP), which is the main beneficiary of the project, hosted the opening event at its headquarters, in Vigo. All the partners were present. This project will be running until the end of 2021.

We hope you continue to follow the activities developed within the scope of the INTERREG projects of which the AEP is a partner!

TAP Corporate

# Faça negócios cômo as suas viagens de negócios

O programa **TAP Corporate** traz mais vantagens à sua empresa. Sempre que viajar, acumula saldo que lhe permite:

- **Descontos diretos em todos os voos**
- **Pagar até 50% da viagem**

E os seus colaboradores também ganham ao acumular milhas no TAP Miles&Go.

Voe com a TAP para um mundo de grandes negócios.

Saiba mais em  
[tapcorporate.com](http://tapcorporate.com)

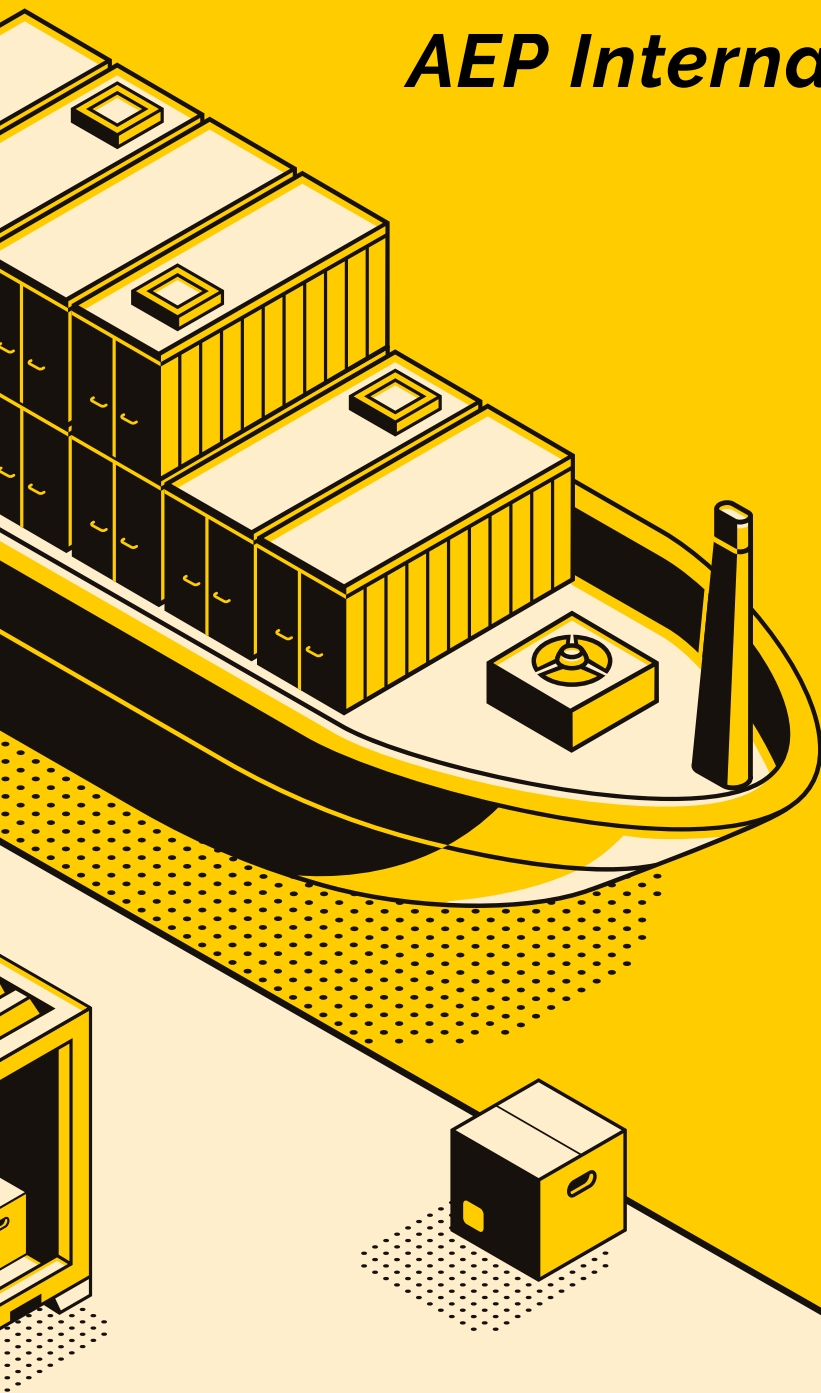
**TAP**

AIR PORTUGAL



# Internacionalização AEP

*AEP Internationalisation*



# Rumo a 2020 cheios de vigor

## *On to 2020, full steam ahead*



Foto: DR

### Jorge Marcolino

Diretor da Área Internacional da AEP


*Head of the International Department at AEP*

Se o último trimestre do ano de 2019 foi intenso para a Área Internacional da AEP, os primeiros três meses de 2020 não ficam atrás. Entre novembro e dezembro do ano passado, realizaram-se 12 ações, envolvendo dezenas de empresas oriundas dos mais variados sectores de atividade, passando por países que vão desde o Gana e Camarões, Letónia e Lituânia, Arábia Saudita, Brasil, Panamá e Costa Rica, Marrocos ou Dubai. Neste roteiro pelo mundo, há que incluir também Cuba, concretamente Havana, França, Paris, e Austrália e Nova Zelândia, com passagem, respetivamente, por Sidney, Melbourne e Auckland. Uma verdadeira roda viva, à qual se têm de somar os 14 eventos realizados dentro do mesmo período maioritariamente em Portugal. Desde missões inversas, que incluíram a Polónia, Colômbia, Singapura ou Alemanha, passando por visitas de delegações estrangeiras a Portugal, concretamente da COMCE México, até eventos de *benchmarking* com franqueadores brasileiros.

Numa perspetiva mais prática de formação junto das empresas, destaco o *Workshop* 3 e 4 “Internacionalizar na Era Digital”, realizado em outubro e novembro de 2019, no âmbito do Projeto Portugal Digital Export em parceria com a Câmara Municipal de Matosinhos, AIRV e a NERE. Com os temas como o *E-commerce* e venda de produtos e serviços através de canais digitais e Estratégias *online*, esta atividade teve o objetivo de implementar um programa de apoio às empresas nacionais a adotar canais, ferramentas

The last quarter of 2019 may was intense for the International Desk of the Portuguese Business Association (AEP), and the first of 2020 promises to be no different. Twelve events were held between November and December of last year, involving dozens of companies from a wide variety of sectors, and countries such as Ghana, Cameroon, Latvia, Lithuania, Saudi Arabia, Brazil, Panama, Costa Rica, Morocco and Dubai. But also Havana, Cuba; Paris, France; Sydney and Melbourne, Australia, and Auckland, New Zealand. Quite the rollercoaster, to which must be added the 14 events which took place mostly inside Portugal, including reverse trade missions, such as from Poland, Colombia, Singapore or Germany, and visits from foreign delegations, namely from COMCE, Mexico, and benchmarking events with Brazilian franchisers.

In terms of more practical training events for companies I'd like to point to workshops 3 and 4 of the “Internationalising in the Digital Era” series, held in October and November, 2019, within the framework of the Portugal Digital Export Project, in partnership with the Matosinhos City Hall, AIRV and NERE. Covering themes such as E-commerce and sale of products and services of digital channels and online strategies, this activity aimed at implementing a support programme for Portuguese companies to adopt digital channels, tools and technologies in their internationalisation processes, thereby improving the value of their exports.



e tecnologias digitais nos seus processos de internacionalização incrementando, desta forma, o valor das suas exportações.

O Programa de Capacitação do Portugal Digital Export engloba a realização de um conjunto de *workshops*, em três regiões de convergência (norte, centro e Alentejo) e são assegurados por consultores especialistas nacionais – Pedro Barbosa, Porto Business School e estrangeiros: Tim Sumner – *Solutions Engineer, Shopify Plus* e Carolina Lima – *Digital Strategist*.

O *mentoring* é outra das valências que a AEP proporciona às empresas suas associadas e de que é exemplo a sessão realizada em finais de outubro, dedicada ao México e Guatemala, ou o seminário do Fundo Europeu da Defesa – “Uma oportunidade para as empresas”, no início de dezembro.

Digno de destaque também o V Fórum de Negócios Portugal–Senegal, a 26 de novembro, e dois dias depois a 3.ª Conferência Internacional BOW, que debateu “Os Atuais Desafios da Globalização”. Neste mesmo dia, à noite, foram entregues os Digital Award 2019, um concurso que premeia a capacidade exportadora via digital das PME portuguesas. Através do 2019 Digital Awards, a AEP apoia e potencia o reforço das exportações via digital, destacando boas práticas e casos de sucesso. (ler reportagem de ambos os eventos nesta edição da revista *BOW*).

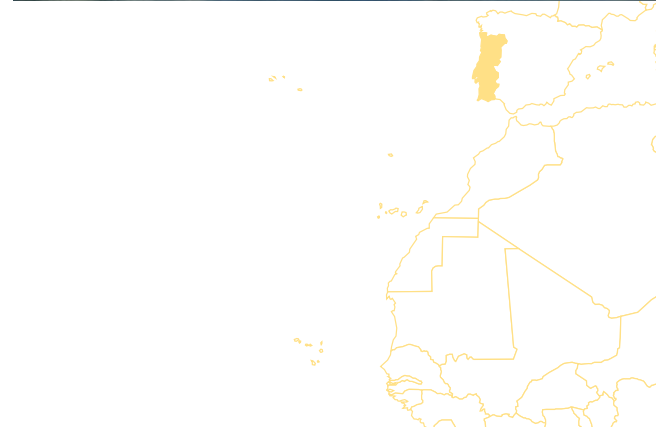
Para o primeiro trimestre do ano, entre as várias missões, muitas já tradicionais no calendário da AEP, aproveito para destacar a Gulfood 2020, que decorre no Dubai – Emiratos Árabes Unidos, entre os dias 16 a 20 de fevereiro e que, este ano, tem a sua maior participação de sempre, com 25 agentes económicos. Este é um número que nos enche de orgulho, uma vez que a AEP vê assim cumprido o objetivo de apoiar

Portugal Digital Export’s Skill-building Programme includes a number of workshops in three regions, (north, centre and Alentejo), carried out by consultancy specialists from Portugal – Pedro Barbosa, Porto Business School – and Foreigners such as solutions engineer Tim Sumner, Shopify Plus, and digital strategist Carolina Lima.

Mentoring is another of the services the AEP provides its member companies, and an example of that was held towards the end of October, focusing on Mexico and Guatemala. Another was the European Defence Fund, “A business opportunity”, held at the beginning of December.

Another important initiative was the V Portugal–Senegal Business Forum, held on 26 November and, two days later, the third International BOW Conference, that debated “The Current Challenges of Globalisation”. That very evening we had the 2019 AEP Digital Awards ceremony, in which small and medium sized companies had their digital exporting skills of small and medium sized companies rewarded. This competition is one the AEP’s ways of strengthening and boosting digital exports, highlighting best practices and success stories. (You can read more about these events in this edition of *BOW* magazine”).

As for the first quarter of the year, among several trade missions, some of which are already a traditional part of the AEP calendar, special mention has to go to Gulfood 2020 which was held in Dubai, United Arab Emirates, between 16 and 20 February, this year with 25 agents, the largest ever number of participants. This number fills us with pride as it shows that the AEP is fulfilling its objective of supporting companies in their market diversification process and carving out international market share.



AUCKLAND, NOVA ZELÂNDIA; HAVANA, CUBA E SIDNEY, AUSTRÁLIA FORAM ALGUNS DOS DESTINOS DE MISSÕES DA AEP. MAIS RECENTEMENTE, AS EMPRESAS PORTUGUESAS PARTICIPARAM NA FEIRA GULFOOD, DUBAI, EMIRADOS ÁRABES UNIDOS.



as empresas no seu processo de diversificação de mercados e conquista de quotas internacionais.

A feira GULFOOD, 25.ª edição, constitui o maior certame de toda a região do Médio Oriente e uma das mais importantes a nível mundial para a fileira Alimentar & Bebidas. Com uma elevada taxa de crescimento nas edições anteriores, contou em 2019 com mais de 5 mil expositores provenientes de 150 países, e com mais de 98.680 visitantes profissionais de 185 nações.

Já em relação aos eventos, no primeiro trimestre do ano destaca a 1.ª sessão – *Roadshow* de Promoção Atividades BOW, em Vila Nova de Famalicão. Com este *roadshow*, a AEP pretende envolver PME não aderentes ao Projeto e, nesse sentido, induzir uma mudança de comportamento que se traduza em futuras participações em projetos desta natureza, com as vantagens daí decorrentes.

Destaco ainda que, com este *Roadshow* nacional, a AEP alarga e reforça o seu programa de capacitação empresarial das empresas para a internacionalização.

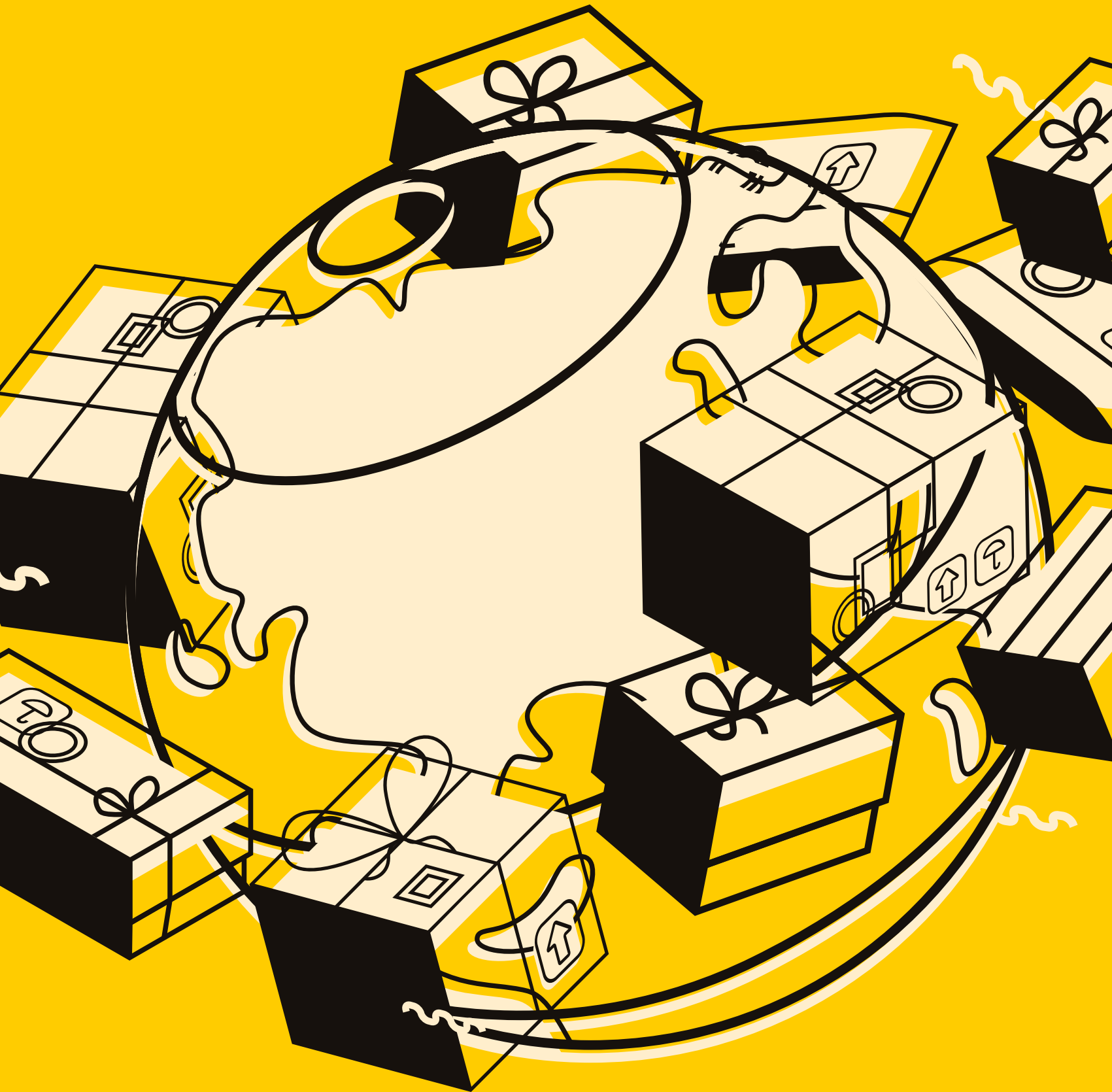
O *Roadshow* BOW materializa-se na realização de quatro Sessões de Capacitação para a Internacionalização com a colaboração de diversas entidades regionais das áreas elegíveis, e abordará temas como a Apresentação do projeto BOW; Testemunhos empresariais ou dos gestores de mercado; Fotografia do mercado internacional e *Networking* e *Benchmarking*. E o ano ainda agora começou. Mais adiante estão previstas muitas mais ações e eventos, pois esta é a missão da área Internacional da AEP, que até ao final do ano passado foi liderada por Mónica Machado Moreira, a quem agradeço o trabalho deixado e o qual orgulhosamente assumi e darei o meu melhor. Vamos ao trabalho!

Into its 25th edition, GULFOOD is the largest event of its kind in the Middle East and one of the most important in the world in the Food and Beverage sector. Over the past few years it has seen exponential growth, with over five thousand exhibitors from over 150 countries and more than 96,680 visiting professionals from 185 nations in 2019.

As for events, the first quarter of 2020 will see us hold the first session of the BOW Activities Promotion Roadshow, in Vila Nova de Famalicão. With this roadshow the AEP hopes to involve small and medium sized companies that are not already part of the Project, and thereby try and encourage behaviour changes that translate into future participation in projects of this nature, with all the advantages therein.

With this national Roadshow the AEP will also be strengthening its corporate internationalisation skill-building programme.

The BOW Roadshow involves four Internationalisation Skill-building Sessions, provided by a variety of regional entities from the eligible areas, covering subjects such as presentation of the BOW Project; experience sharing by businessmen and market managers; snapshot of the international market and networking and benchmarking. And the year is only just beginning. We have several other events and activities ahead. After all, this is the International Desk of the AEP which, until last year, was led by Mónica Machado Moreira, to whom I am grateful for all the work she has done, and from whom I have proudly taken over. I promise to do my best. So off to work!





# **Radare Internacjonalizaco**

*Internationalisation Radar*

# FILIGRANA PORTUGUESA

De Portugal, com amor, para o Mundo

*From Portugal to the World, with love*

A arte da Filigrana faz parte do imaginário português há séculos. O Coração de Viana, os colares de contas ou os brincos à Rainha, embora não oficiais, são um símbolo nacional que qualquer português reconhece. Mas durante muito tempo a arte da Filigrana parecia ter navegado numa era das trevas, em que as oficinas não paravam de fechar e muitos filigraneiros procuravam outros ofícios.

Hoje, o cenário é diferente. A Filigrana voltou a estar na moda: voltou às montras das ourivesarias, às páginas de revista e saltou para os palcos internacionais. Entre as fãs mais conhecidas desta arte estão a Rainha Letizia de Espanha, a princesa Mary da Dinamarca e a famosa atriz Sharon Stone. Todas foram fotografadas com joias de Filigrana em eventos oficiais e levaram esta tradição além-fronteiras.

No *backstage* estão empresas de pequena e média dimensão, de índole familiar, que tentaram sempre seguir avante e relançar as joias em Filigrana. Uma delas é a Filigrana Portuguesa, fundada em 2015 como loja *online* e distinguida pela AEP como **Best Portugal Digital Export** nos Digital Awards de 2019. A marca tem-se dedicado à divulgação da Filigrana desde o início.

Através de um *website* onde concentra um extenso catálogo de modelos tradicionais produzidos de forma manual e outros mais modernos, a marca envia peças para todo o mundo. Ao todo, são mais de 300 produtos divididos em colares, pendentos, brincos, pulseiras, escravas e anéis. Este ano, juntaram-se também Barcos Rabelos, Galos de Barcelos, o Mapa de Portugal e outros ícones nacionais tecidos a Filigrana.

Há alguns anos ninguém pensava em exportar Filigrana para todo o mundo. Mas a Internet cada vez mais veloz, a propagação de conteúdos e o avanço da logística tornaram possível o sonho. As encomendas para países da Comunidade Europeia chegam entre 5 a 7 dias úteis e as

The art of filigree has been part of Portuguese culture for centuries. The traditional Viana hearts, gold bead necklaces or queen's earrings may not be official national symbols, but they are designs that any Portuguese person would instantly recognise. For a while the art of filigree seemed to go through trying times. Workshops were shuttered and goldsmiths went to seek jobs elsewhere.

Today, however, things are different. Filigree is back in style, in the windows of jewellery shops, on the pages of magazines and on international stages. Some of the more renowned fans of this art are Queen Letizia of Spain, Princess Mary of Denmark and famous actress Sharon Stone. All have been pictured wearing filigree jewels, making the tradition famous abroad.

The background to this is a number of small and medium sized, family run businesses that have been hard at work relaunching Filigree jewellery. One such company is Filigrana Portuguesa, founded in 2015 as an online store and given the **Best Portugal Digital Export** prize at the 2019 Digital Awards. Ever since it was founded the brand has been dedicated to promoting filigree.

The website serves as an exhaustive catalogue of manufactured traditional models, and some more modern styles, and ships items all over the world. All in all there are more than 300 products, between necklaces, pendants, earrings, bracelets and rings. As of this year rabelo boats, Barcelos roosters, the map of Portugal and other national icons woven in filigree have also been added.

Just a few years ago nobody would have considered exporting filigree all over the world. But advances in internet speed, content promotion and logistics have made this dream possible. Shipments to European Union countries take 5 to 7 working days to arrive and orders from further



encomendas para fora da comunidade demoram entre 15 a 20 dias úteis (versão económica) ou apenas 6 dias (versão expresso).

Ana Garcês, uma das cofundadoras da marca, adianta que “cerca de 65% dos nossos clientes são estrangeiros que ficam fascinados com a minúcia das nossas peças. Chegam ao ponto de nos enviar e-mails a agradecer o facto de contarmos uma história tão relevante e incrível – isto realmente faz-nos acreditar que conseguiremos gradualmente afirmar-nos em novos mercados, cada vez mais exigentes”.

Os destinos mais populares das joias são França, Bélgica, Suíça, Reino Unido, Alemanha, Canadá, Estados Unidos e Brasil. Países onde existe uma grande diáspora Portuguesa, e a marca não foge desse *storytelling*: a história, a tradição e o abraçar da nossa cultura estão sempre presentes. É frequente partilharem imagens do processo de produção, dos trajes típicos de cada região e até vídeos das romarias minhotas, tão associadas à tradição filigraneira.

Mas Ana Garcês garante que não são só os emigrantes ou os luso-descendentes a procurar as nossas peças em Filigrana. A prova disso mesmo é que a comunicação exclusivamente em português tornou-se insuficiente. Nas redes so-

afield are completed within 15 to 20 days (economy version) or only six days (express version).

Co-founder Ana Garcês adds that “around 65% of our clients are foreign and they are fascinated by the intricacy of our items. They go so far as to email us just to thank us for telling such a relevant and incredible tale – this really makes us believe that we will gradually come to stand out in new and increasingly demanding markets”.

The most popular markets for our jewels are France, Belgium, Switzerland, the UK, Germany, Canada, USA and Brazil. These are countries with a large Portuguese diaspora and our brand plays right into that narrative: history, tradition and embracing our culture are ever present. Images of the production process are often accompanied by traditional costumes and even clips of local pilgrimages that are so closely linked to the filigree tradition.

And contrary to what one might think, it's not only the expats and people of Portuguese heritage that look for filigree items. Ana Garcês explains that they had to start using new languages to get the message across and the social media accounts get an increasing amount of messages in English, French and Spanish.

The tourism boom has helped make Portu-

ciais, que servem como escaparate do projeto, há cada vez mais comentários e mensagens em inglês, francês e espanhol.

O *boom* do turismo tem contribuído para aumentar a projeção dos produtos portugueses. A cofundadora faz questão de vincar que “há cada vez mais estrangeiros que visitam o país e que querem levar consigo uma peça de Portugal ou que procuram a nossa joalheria lá fora. A Filigrana tem mostrado um grande potencial como *souvenir* e suscita muita curiosidade”.

Apesar de ser uma arte milenar que nasceu na Mesopotâmia e que em tempos proliferou em toda a Europa, especialmente no sul, a Filigrana Portuguesa é única. Enquanto em Espanha e em Itália a tradição foi ficando perdida, aqui fortaleceu-se ao longo dos séculos XVIII e XIX. Os padrões e os motivos da nossa Filigrana são distintos – e, por isso, despertam tanto o interesse a quem não cresceu com este imaginário.

A história de sucesso da Filigrana Portuguesa mostra que nem sempre é preciso uma ideia inovadora: às vezes, basta saber valorizar o que é nosso e mostrá-lo com honestidade. O ouro vem das nossas minas, a produção continua a ser em oficinas tradicionais e segue de Portugal para o Mundo, com amor.

guese products more popular, and the co-founder stresses that “more and more foreigners visit the country and want to take a piece of Portugal back with them, or look for our jewellery abroad. Filigree arouses a lot of interest and has proven to have great potential as a souvenir”.

Even though it can be traced back over a thousand years to Mesopotamia, and was at one time popular all over Europe, especially in the South, Portuguese filigree is now unique. Whereas in Spain and Italy the tradition was lost, here it developed during the XVIII and XIX Centuries. The patterns and motifs of Portuguese Filigree are unique, and that is why they attract so much interest on the part of those who are not familiar with this art.

The success of Filigrana Portuguesa goes to prove that you don’t always need a new idea. Sometimes it is enough to value your heritage and show it as it is. The gold used by Filigrana Portuguesa comes from Portuguese mines, the production takes place in traditional workshops and the items are shipped from Portugal to the World, with love.



# LUC

Mais do que uma plataforma de retalho é uma referência na busca de tendências de moda  
*More than a retail platform, a reference in fashion trends*

A LUC é uma empresa especializada na área da moda que, através de um atendimento personalizado e aliado a um grupo de marcas de qualidade, pretende vestir toda a família com as últimas tendências do mundo da moda.

Orientada para o cliente, com uma comunicação clara e ajustada às necessidades de todos os elementos da família, a empresa reúne marcas internacionais como Hugo Boss, Antony Morato, Pepe Jeans, Fred Perry, Twin Set, Mayoral, Emporio Armani e Replay; e marcas nacionais como a Salsa, Tiffosi, Decenio, Lion of Porches, Sahoco entre outras.

Assim, mais do que uma plataforma de retalho, a LUC.pt pretende ser uma referência na busca de tendências de vestuário, calçado e acessórios. Para isso, a oferta das marcas é uma oferta renovável e pode variar de acordo com as estações do ano ou datas importantes.

Já as lojas LUC (a Lojinha, Unika, Casablanca e Auguri) dedicam-se à atividade de comércio a retalho há mais de 30 anos, nomeadamente à venda de vestuário, calçado e acessórios de moda, para adulto e criança, de diversas marcas nacionais e internacionais.

Ao longo dos anos, a inovação e a qualidade sempre fizeram parte das preocupações da empresa, não só ao nível das instalações, que foram sendo melhoradas e modernizadas, mas também ao nível das marcas que foram representando e o nível de atendimento prestado aos clientes.

Neste enquadramento, é missão da empresa melhorar continuamente o desempenho e criar

LUC is a company that specialises in fashion and that aims to serve the entire family, in the latest style trends, through customised service and in partnership with a variety of quality brands.

Geared to the customer, with a clear communication strategy and adjusted to the needs of the whole family, the company carries international brands such as Hugo Boss, Antony Morato, Pepe Jeans, Fred Perry, Twin Set, Mayoral, Emporio Armani and Replay; as well as national brands such as Salsa, Tiffosi, Decenio, Lion of Porches and Sahoco, among others.

More than a retail platform, LUC.pt aspires to be a reference in the search for trends in fashion, footwear and accessories. That is why the range of brands we offer is renewable and varies according to seasons or important dates.

The physical LUC stores, on the other hand (Lojinha, Unika, Casablanca and Auguri) have exclusively been dedicated to retail for over 30 years, namely to the sale of clothing, footwear and fashion accessories, by several national and international brands, for adults and children.

Over the years innovation and quality have always been at the forefront of the company's concerns, not only with regards to facilities, which have been improved and modernised, but also with regards to the brands that have been represented and the level of service rendered to customers.

The company's mission has been to improve constantly and to create the sort of atmosphere where customers can benefit from excellent ser-



f /LOJASLUC    i /LUC.PT

WWW.LUC.PT



condições para oferecer aos seus clientes a excelência ao nível do serviço e dos produtos.

Com um *know-how* de mais de 30 anos na área do retalho, a constante preocupação com a inovação e a resposta rápida às necessidades dos clientes impulsionaram as lojas físicas multimarca a aliarem forças no mundo virtual.

A empresa exporta desde Vestuário, Calçado e Acessórios para vários mercados internacionais, principalmente Espanha, França, Suíça, Inglaterra, Bélgica e Luxemburgo em mais de 85 marcas. Em 2019, a faturação cresceu 19%.

Vencedora da categoria do Best E-commerce Digital Experience, nos Digital Awards, by AEP, a LUC quer continuar a oferecer aos seus clientes um *marketplace* exclusivo, onde a atenção para escolher os melhores materiais, estilo de vanguarda, equilíbrio, simplicidade e refinamento dão vida às coleções que pode encontrar na loja *online*.

vices and products. With over three decades of know-how in the retail sector, constant concern with innovation and speedy responses to the needs of clients have boosted the physical shops and the virtual shop alike.

LUC exports clothing, footwear and accessories, by over 85 different brands, to several international markets, namely Spain, France, Switzerland, England, Belgium and Luxembourg. Invoicing grew by 19% in 2019.

Having won an AEP Digital Award in the Best E-commerce Digital Experience category, LUC is looking to offer its clients an exclusive marketplace where attention to detail in the choice of the finest materials, the progressive style, balance, simplicity and refinement mirror the collections you can find in the online shop.

# FRIENDLY FIRE

Calçado para mulheres com personalidade.

*Footwear for women with personality*

Nascida em 2015, sob a direção criativa de Alexandra Castro e Rute Marques, a Friendly Fire é uma marca portuguesa que combina o *design* disruptivo com o *savoir-faire* de modo a propor um produto distinto.

Criada pela J.A.M. Fernandes & Filhos, Lda, empresa que atua na área de fabricação de comércio de calçado há mais de 25 anos, a Friendly Fire foi recentemente reconhecida nos Digital Awards, da AEP, na categoria Best Digital Transformation Practices.

Idealizada a pensar numa mulher independente, sofisticada e que sabe o que quer, a marca valoriza a qualidade, a exclusividade e o detalhe em cada produto, que vai dos ténis com tiras amovíveis às sandálias cosidas manualmente.

Desenhada e manufaturada em Guimarães, numa fábrica com mais de 25 anos de experiência na produção de calçado, a Friendly Fire surge como uma marca portuguesa de calçado feminino de luxo com a ambição de se tornar líder no segmento.

A Friendly Fire está representada por todo o mundo, concretamente em 11 mercados, e em lojas da especialidade, podendo ser comprada na sua loja *online*, recentemente inaugurada. E tem andado nos pés de figuras públicas como Sara Carbonero e Rita Pereira, sendo sua ambição liderar o mercado do calçado de luxo. Uma ambição assumida pelas suas duas criativas, embora no início nunca pensassem em tão grande sucesso.



Founded in 2015, Friendly Fire is a Portuguese brand that combines disruptive design with know-how, resulting in a unique product. Alexandra Castro and Rute Marques are the creative directors.

The brand is part of J.A.M. Fernandes & Filhos, Lda, a company that has been in the footwear business for over 25 years. Friendly Fire was recently given the Best Digital Transformation Practices prize in the AEP's Digital Awards.

Its products are aimed at independent and sophisticated women who know what they want, and the brand prioritises quality, exclusivity and detail in each product, from sports shoes with removable straps to hand sewn sandals.

Designed and manufactured in Guimarães, in a factory with 25 years of experience in the field of footwear, Friendly Fire is a leading Portuguese brand in the luxury women's shoes market, with its eyes set on becoming segment leader.

Friendly Fire is currently present in 11 markets all over the world, in specialised shops, and its products can also be purchased from its recently opened online shop. Friendly Fire has been worn by such public figures as Sara Carbonero and Rita Pereira, and aims to lead the luxury footwear market. This ambition is shared by the two creative directors, although at the beginning neither of them had expected such success.

Neither Alexandra Castro nor Rute Marques were professional designers. The former studied to be an elementary school teacher and the latter was a nutritionist. But they shared an 11 year friendship and a passion for fashion. But nothing could stand in the way of the challenge that J.A.M. Fernandes & Filhos, Lda. set them.

In an interview to online newspaper *Observador*, in 2016, they explained how it all began. They were asked to think up a collection to relaunch the brand and it was only a small step from there to Milan, where they participated



A JORNALISTA SARA CARBONERO E A ATRIZ RITA PEREIRA SÃO ALGUMAS DAS CLIENTES DA MARCA.



Alexandra Castro estudou Educação Básica e Rute Marques estudou Nutrição. Ou seja, nenhuma sabia desenhar sapatos, apenas as unia uma amizade de 11 anos e uma grande paixão pela moda. Nada que as impedisse de levar por diante o desafio lançado pela J.A.M. Fernandes & Filhos, Lda.

Numa entrevista dada ao *Observador*, em 2016, contaram como tudo começou: foi-lhes pedido que idealizassem a coleção de relançamento da marca e daí partiriam para Milão, para a MICAM, a maior feira de calçado mundial, para que mostrassem ao mundo o que tinham feito. Depois da proposta, Alexandra conta que a única reação possível foi ficarem “abananadas”.

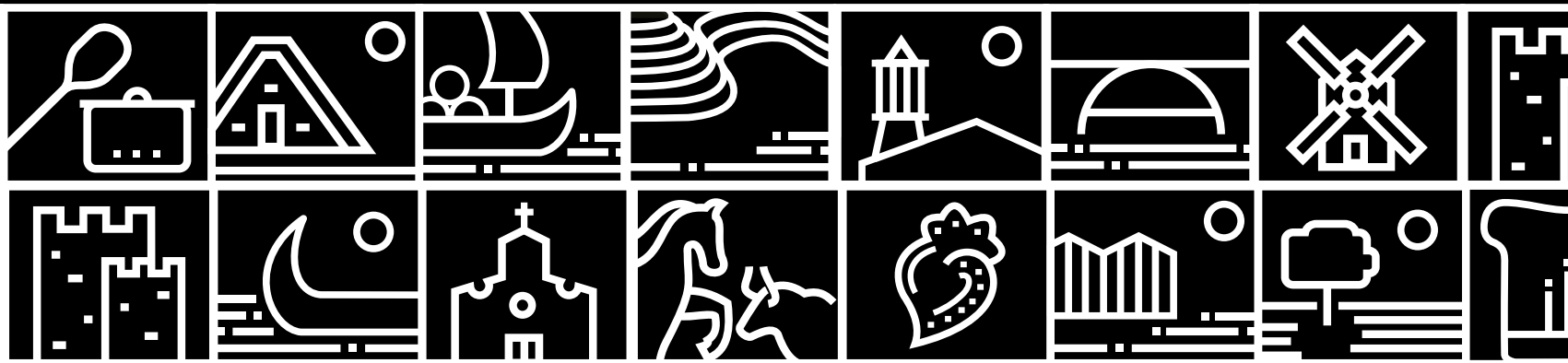
As peças são todas feitas em pele (incluindo os forros), além de se destacarem pela grande variedade de materiais e texturas, aplicações, brilhantes, flores, correntes, entre outros. Há até a hipótese de um par se fazerem dois, bastando para isso trocar uma tira amovível. “O cliente adora isso. Dentro da caixa vão mais duas tiras diferentes e pode trocar como quiser”, remata Alexandra.

Reflexo da personalidade irreverente das suas criadoras, a Friendly Fire apresenta-nos atualmente coleções não consensuais, inspiradas pela conjugação improvável de cores, materiais e texturas. Na mesma entrevista, diziam: “Queremos que as pessoas olhem para os nossos produtos na rua e, mesmo sem verem a marca, digam ‘aquilo é Friendly Fire’”.

in MICAM, the largest fair in world footwear, to show the world what they had done. Alexandra says that they were positively shaken when they were invited to take part in this adventure.

Each item is made of leather (including the linings) and stands out for the wide variety of materials and textures, applications, sparkles, flowers and chains, amongst others. You can even turn one pair into two. All you need is to switch one of the moveable straps. “Clients love that. Each box brings two different straps and you can mix and match”, says Alexandra.

The irreverent personality of its creators is reflected in Friendly Fire’s current extravagant collections, inspired by an improbable mixture of colours, material and textures. In the aforementioned interview they added: “We want people to look at our products in the street and, even without seeing the brand, immediately identify them as Friendly Fire”.



# PORTUGAL NOSSO

A "Amazon da Saudade"  
The "Amazon of Nostalgia"

A plataforma Portugal Nosso não é só um conceito ou uma marca, é tradição e inovação, é aproximação ao país real e autêntico. Representa e reflete, pois, o ADN da portugalidade. Ter um papel positivo na vida das pessoas, tirá-las do mundo *online* e levá-las a ter momentos especiais e únicos no *offline*. Pode parecer um contrassenso, mas é este o objetivo da loja virtual Portugal Nosso.

Com uma oferta diversificada, a marca quer ser um canal de referência para quem procura experimentar ou recordar os sabores genuínos de Portugal, de qualidade certificada.

A compra através desta loja *online* é também uma forma de apoiar diretamente os pequenos produtores regionais de excelência, numa altura em que o sector agroalimentar é dominado pelas grandes superfícies.

A mensagem da plataforma de *e-commerce*, que nasceu em 2019, é simples: provar que o *premium* – produtos gastronómicos e vínicos de nicho – não tem de ser necessariamente caro ou estar apenas disponível para alguns, em clubes privados.

Compras seguras, fiabilidade no transporte em Portugal e nas entregas em todo o mundo, portes gratuitas a partir de determinados valores e uma oferta repleta de iguarias diferenciam a Portugal Nosso.

A intuitividade e originalidade fazem da navegação na loja um processo de puro des-

The Portugal Nosso [Our Portugal] platform is more than just a concept or a brand, it is tradition and innovation, drawing people closer to the real country. It represents and reflects the national DNA, playing a positive role in people's lives, getting them off the net and providing them with special and unique moments offline. Yes, it may seem counterintuitive, but this is the goal of Portugal Nosso's virtual shop.

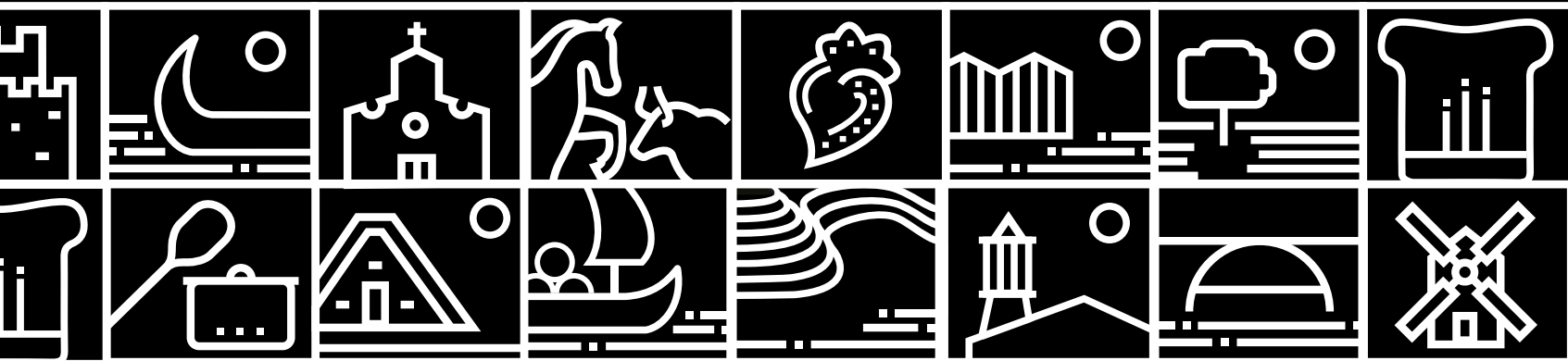
With a diverse supply, the brand aims to be a reference for anybody looking to try or recall the genuine flavours of Portugal, with certified quality.

By purchasing directly from this online store you are also providing direct support to excellent small and regional producers, at a time when the food agriculture sector is dominated by big-box stores.

The message of the e-commerce platform, created in 2019, is simple: premium flavours – niche food and wine products – do not necessarily have to be expensive or only available to the few, through private clubs.

Secure shopping, trustworthy transportation within Portugal and deliveries all over the world, free shipping above certain amounts and a wide range of delicious products make Portugal Nosso stand out among its peers.

The website is intuitive and original, making navigation a delight. There is also a quality customer support service with a 24/7 chat-centre.



frute. Além disso, conta com a qualidade do serviço de apoio ao cliente, que dispõe de um *chat-center* 24h, 7 dias por semana.

Toda a estrutura e *layout* desta loja *online* refletem a imagética cultural, regiões, tradições, monumentos históricos e arquitetônicos portugueses.

Sabores e aromas genuínos de um país guardado na memória. Produtos de nicho e tradicionais, designadamente os que estão fora da distribuição massificada, num portefólio que combina artigos de pequenos produtores com artigos raros de algumas casas de referência.

A virtude da Portugal Nosso é, de facto, a montra de produtos, que se encontra de portas sempre abertas, disponível, também à distância de um clique. Com referências de todas as regiões de Portugal, incluindo ilhas, caracteriza-se por um lote de produtos representativos do que cada região produz de melhor em termos de tradição, inovação e boas práticas.

O portefólio encontra-se apetrechado por centenas de produtos como o vinho (alguns sublimes representantes da milenar cultura da produção vínica nacional), os queijos, a flor de sal, aguardentes velhas, conservas (algumas das quais na sua versão mais sedutora – sem pele e sem espinha) ou produtos comercializados exclusivamente na plataforma. Mas também produtos biológicos e uma nova gama de oferta de produtores, mais ousada, com destaque para o caviar de cerveja, o licor de pastel de nata, gim de cerveja e chocolates de vinho ou as algas marinhas da rica costa portuguesa, sem esquecer o azeite bem como o mel com ouro comestível.

Vale a pena referir que as escolhas têm a chancela do Chefe Elísio Bernardes, professor com passagem por vá-

The structure and layout of the online shop is meant to reflect the cultural imagery, the regions, traditions, historic and architectural monuments of Portugal.

These are the genuine tastes and aromas of a country that lives on in memory.

Niche and traditional products, namely those that are off the grid of mass distribution, are all part of a portfolio that combines the products of small holders with rare items from some major companies.

Portugal Nosso's main strength is its showcase, that is always open, available and only a click away. With items from all of Portugal's regions, including the islands, it prides itself in carrying a set of items representing the best of each region, in terms of tradition, innovation and best practices.

This portfolio includes hundreds of products, such as wine (sublime representatives of Portugal's millennium old wine culture), cheeses, salt flower, aged brandies, tinned preserves (including top notch ones, free of skin or bones) and other products that are exclusive to the platform. But there are also biological products, as well as a new and bolder range of producers picks, such as beer caviar, pastel de nata liqueur, beer gin and wine chocolates, or seaweed from the rich Portuguese coast, not to mention olive oil and honey with edible gold.

The items are chosen by chef Elísio Bernardes, who has taught at several hotel schools in Portugal and, as a cook, has left his mark in a variety of restaurants and hotels.

Besides the "nostalgia market", Portugal Nosso also tries to attract fans of Portuguese products from all over the world, as well as those who enjoy brands that are not usually available at big-box shops or supermarkets.

This is what Portugal Nosso aims to be in the long run:



rias escolas de hotelaria do país e chefe que tem deixado o seu cunho em vários restaurantes e hotéis.

Além do “mercado da saudade”, a Portugal Nosso também procura atrair apreciadores de produtos portugueses espalhados pelo mundo e de marcas que não estão disponíveis em grandes superfícies ou supermercados.

Este é o desígnio da Portugal Nosso a prazo: ser a montra de produtos para todo o mundo. Uma espécie de “Amazon da saudade”, em que basta um ou dois cliques para qualquer português no estrangeiro receber um produto da terra ou um apaixonado pela diferença encontrar uns cogumelos trompeta negra desidratados. À loja do Portugal Nosso, juntam-se serviços na área da alimentação e do mundo vinícola.

A aposta do empreendedor deste projeto, Pedro Silva Baptista, assenta na convicção de que os produtos portugueses têm uma relação qualidade/preço imbatível. Frequentemente destacados entre os melhores do mundo, cria uma apetência, uma curiosidade em conhecer por parte dos consumidores internacionais. Atualmente, a loja já exporta para os seguintes países (ordem decrescente): EUA, Alemanha, Itália, Áustria e Países Baixos, tendo previsto para este ano um crescimento da sua faturação na ordem dos 300%.

A distância é cada vez menos uma barreira, até porque os custos de expedição da Portugal Nosso são muito competitivos. Uma vez ultrapassada essa barreira, acredita o empreendedor, os clientes internacionais não só ficam fãs dos produtos portugueses como vão passar a recomendá-los.

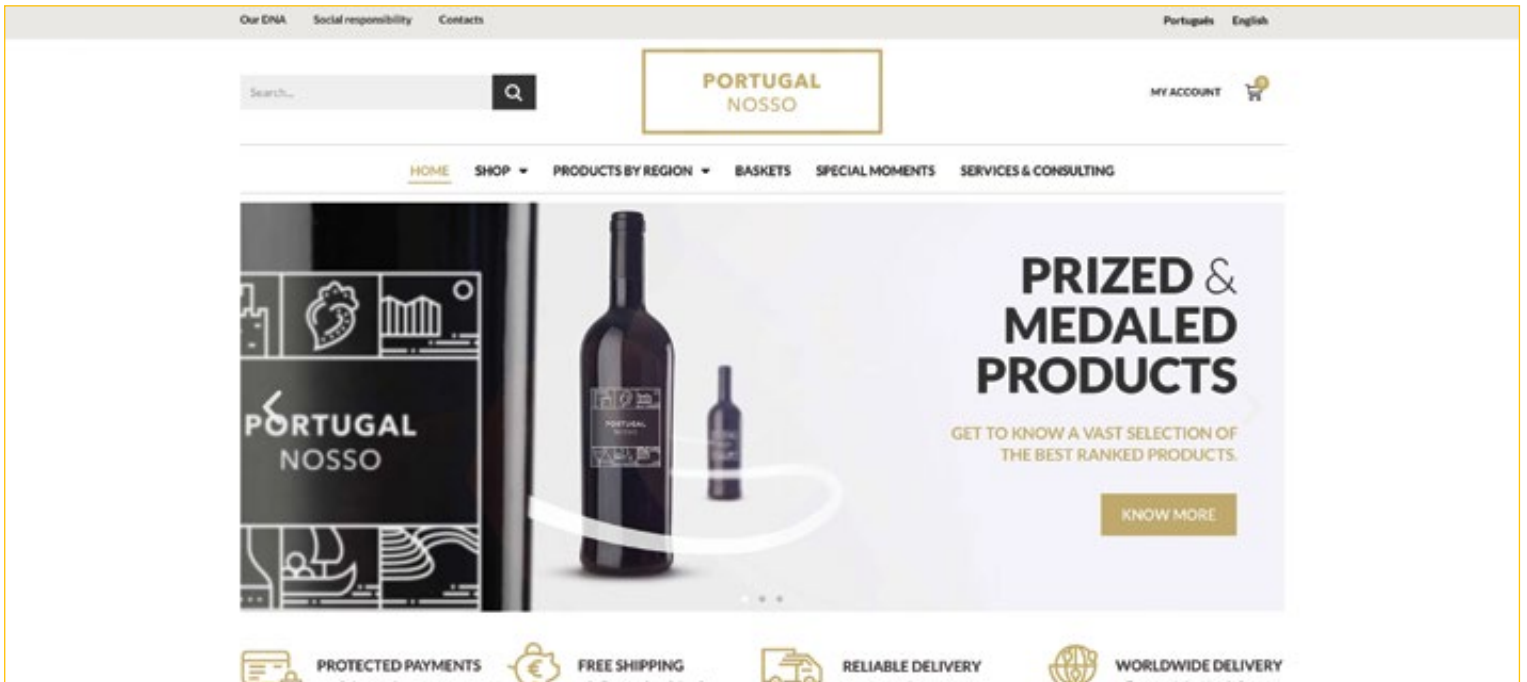
A Portugal Nosso venceu o prémio Best Digital Marketing Conversion Campaigns nos 2019 Digital Awards by AEP que visou distinguir, estimular e premiar a excelência ao nível do que de melhor se faz em termos de comercialização de Portugal para o mercado externo, a partir da *web* (ver páginas mais à frente).

a showcase of products for the world to see. A sort of “Amazon of nostalgia”, where any Portuguese or foreigner is only one or two clicks away from receiving local produce, or where those with a taste for the exotic can order some dehydrated black trumpet mushrooms. Besides the shop, you can also find services from the worlds of food and wine.

Pedro Silva Baptista, the entrepreneur behind the project, is motivated by the belief that the quality/price ratio of Portuguese products is unbeatable. The fact that they are often ranked among the best in the world provokes curiosity and makes them appealing to international customers. The shop currently exports to the following countries, in descending order: USA, Germany, Italy, Austria and Holland, and expects to increase its invoicing by 300% this year.

Distance is less and less of a barrier nowadays, and Portugal Nosso’s shipping costs are very competitive. The entrepreneur believes that, once this barrier is overcome, our international clients are not only going to become fans of Portuguese produce, they will be recommending it to friends.

Portugal Nosso won the Best Digital Marketing Conversion Campaigns at the AEPs 2019 Digital Awards, which were created to distinguish, encourage and reward excellence among the best that is being done in terms of web-based promotion of Portuguese trade on the foreign markets (see following pages).



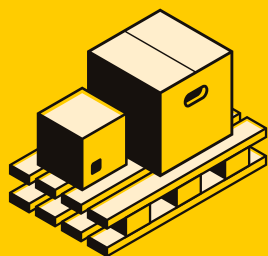
DESDE 2009, A EMPRESA TEM VINDO A CONSOLIDAR-SE NO MERCADO NACIONAL E A IMPLEMENTAR UMA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.





# Lançamentos e Atividades AEP

*AEP Launchings and Activities*



# Os Atuais Desafios da Globalização em discussão na 3.<sup>a</sup> Conferência Internacional BOW

## *Current Challenges of Globalisation at centre of the 3rd International BOW Conference*

“É unânime que a economia portuguesa precisa de continuar a crescer!” Foi desta forma que o presidente da AEP, Luís Miguel Ribeiro, abriu a 3.<sup>a</sup> Conferência Internacional Business On the Way, acrescentando, mais adiante, que esse crescimento deverá ser a “um ritmo ainda mais forte, pois só assim será possível corrigir a divergência acumulada face ao nível de desenvolvimento médio europeu.”

O aumento das exportações, a par do investimento, sobretudo empresarial privado, “devem constituir os *drivers* do crescimento económico”, defende o presidente da AEP, lembrando que Portugal mantém um nível relativo de PIB *per capita*, em paridade de poder de compra, em torno dos 77% da média europeia.

Realizada, em 28 de novembro de 2019, no âmbito do seu Programa Portugal Business On the Way, que todos os anos desenvolve dezenas de ações em vários mercados pelo mundo, a conferência deste ano dedicou-se a analisar “Os Atuais desafios da Globalização”.

Na sua intervenção, Luís Miguel Ribeiro diz que há sinais inequívocos de que Portugal tem vindo a percorrer o rumo certo. “Inegavelmente, a economia portuguesa está mais aberta ao exterior”, referiu, acrescentando que “este maior grau de abertura resultou em grande parte do aumento da intensidade exportadora, que subiu, desde 2010, 14 pontos percentuais (de 30% para 44%).”

Porém, há sinais de que é preciso fazer muito mais, concretamente continuar a “diversificar mercados, atendendo a que 70% das empresas exportadoras exportam para apenas um mercado.”

Neste processo de diversificação, o presidente da AEP defende que “devem relevar destinos para onde as empresas portuguesas têm maiores facilidades de penetração devido a laços históricos, à língua, à proximidade geográfica ou cultural, mas, também, para outros mercados onde exista um forte potencial, pela sua dimensão e dinamismo.” E, aí, o mercado asiático ganha destaque, tendo a AEP apresentado recentemente uma candidatura, ao Portugal 2020, que visa reforçar a diversificação das exportações portuguesas para a China, Japão e Coreia do Sul.

“We can all agree that the Portuguese economy needs to keep growing!” These were AEP chairman Luís Miguel Ribeiro’s opening words at the International Business on the Way Conference. He would later add that this growth needs to take place “at a faster pace, since this is the only way to correct the discrepancy that has built up in relation to average European development”.

An increase in exports, along with investment, especially on the part of private businesses, “should be the drivers of economic growth”, said the chairman of the AEP, as he recalled that Portugal’s relative GDP per capita level, in terms of purchasing power, continues to stand at around 77% of the European average.

This year’s conference, that took place on 28 November, 2019, as part of the Portugal Business on the Way Programme which carries out a number of events all over the world, was dedicated to “Current Challenges of Globalisation”.

During his talk, Luís Miguel Ribeiro said that there were clear signs that Portugal has been on the right track. “Portugal’s economy is undeniably more open to the outside”, he said, adding that “this greater openness is at the root of an increase in exporting intensity that has risen by 14 percentage points since 2010 (from 30% to 44%)”

There are signs, however, that much more needs to be done, namely to continue to “diversify markets, considering 70% of companies export to only one market”.

The chairman of the AEP holds that this diversification process should take into account “markets that Portuguese companies will find easier to penetrate due to historic, linguistic, geographic and cultural links, but also markets that have a strong potential due to their size and dynamism”. This is where the Asian market comes to the fore, and that is why the AEP recently applied for Portugal 2020 funds to strengthen the diversification of Portuguese exports to China, Japan and South Korea.

At the same time, it is important to start widening the exporting base, since the exported value is excessively concentrated in a small number of companies. In other





O PRESIDENTE DA AEP, LUÍS MIGUEL RIBEIRO, ABRIU A 3.ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL BOW.

Paralelamente, é importante alargar a base exportadora, dada a excessiva concentração do valor exportado num reduzido número de empresas. Ou seja, lembra o presidente: “temos mais de um terço do valor global das exportações portuguesas de bens concentrado em apenas 0,1% do número total de empresas exportadoras”.

Além disso, temos a questão do equilíbrio do saldo externo, na medida em que começa a ficar em risco aquilo que constituiu uma das principais alterações estruturais da economia portuguesa no período mais recente. Por isso, defende Luís Miguel Ribeiro, “é importante exportar com mais valor acrescentado”.

Mas todos estes desafios, “intrínsecos à estratégia de crescimento do país, não podem estar desligados do contexto da globalização crescente dos mercados, que aporta vantagens e oportunidades e, simultaneamente, ameaças e riscos”, avança o presidente da AEP, apontando “o abrandamento da atividade económica nos principais mercados de exportação – e por isso, é preciso diversificar!; o Brexit; a intensificação de políticas protecionistas a nível global; o agravamento de tensões geopolíticas; a questão ambiental e climática, promovendo uma economia hipocarbónica e uma rápida transição do modelo linear para o modelo circular; as cadeias de valor globais; a revolução tecnológica, com especial destaque para a digitalização dos negócios; os “ciber riscos”, ligados preci-

words, according to the chairman, “a third of the global value of Portuguese exports is concentrated in only 0.1% of the total number of exporting companies”.

Then there is the issue of the foreign trade balance, insofar as this, one of the main structural changes that has taken place in the Portuguese economy in recent times, is beginning to show signs of concern. Luís Miguel Ribeiro defends that “it is important to export with more added value”.

None of these challenges, “which are an integral part of the country’s growth strategy, can be disconnected from the context of increasing globalisation of the markets, which brings with it advantages and opportunities, but also threats and risks”, according to the Chairman of the AEP, who stresses “the slowing of economic activity in the main exporting markets – which is why we need to diversify!; Brexit; the intensification, at a global level, of protectionist policies; the worsening of geopolitical tensions; the environmental and climate issue and promotion of a low carbon economy and a speedy transition from the linear to the circular model; global value chains; the technological revolution, with a special focus on business digitalisation; cyber risks, namely those related to digitalisation and a growing trend towards an innovative society, with a deep change in the profile and demands of consumers.”

“All these challenges are, naturally, boosted by the typical structure of Portuguese businesses, largely concen-



GONÇALO LOBO XAVIER, APED; PHIL DARBY, THE FULL EFFECT COMPANY E GILBERTO LIMA, INSTITUTO ILLUMINANTE DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E IMPACTO SOCIAL, DISCUTIRAM "AMEAÇAS AO MUNDO GLOBAL".

samente à digitalização e a crescente tendência para uma sociedade inovadora, com uma profunda alteração nos perfis e exigências dos consumidores”.

“Todos estes desafios são, naturalmente, potenciados pelo perfil da estrutura empresarial portuguesa, fortemente concentrada em empresas de muito reduzida dimensão”, analisa Luís Miguel Ribeiro, que alerta para a necessidade de “implementação de políticas estruturais que promovam o processo de internacionalização crescente das empresas e, por essa via, da economia portuguesa”.

Nesta matéria, destaca o importante papel das Associações Empresariais, nomeadamente da AEP, atualmente o maior operador privado de apoio ao processo de internacionalização das empresas portuguesas, através de programas como o “BOW – Business On the Way, e outras iniciativas, que têm dado um enorme contributo, ajudando a estimular uma forte presença das empresas portuguesas nos mercados internacionais e, desse modo, a aumentar a intensidade exportadora”.

Já Luís Castro Henriques, presidente da AICEP, iniciou a sua apresentação alertando que “é preciso olhar para o copo meio cheio” e, neste sentido, destacou o papel e trabalho desenvolvido da AEP na internacionalização, nomeadamente nas exportações.

Castro Henriques abordou “as vantagens competitivas de Portugal nos mercados externos”, num momento em que o comércio mundial passou por um período de acentuado crescimento e vários desafios, “que vão continuar a moldar a economia global até 2025”. É o caso da “desaceleração do crescimento com o surgimento de novos movimentos protecionistas”, assim como a crescente importância no comércio do *next shoring*, “um fenómeno que veio para ficar”, com o aumento da regionalização e simplificação da cadeia de valor global e integração vertical. Outro desafio é o aumento de peso do comércio sul-sul, sendo a “inovação o principal motor do crescimento do comércio, apoiada pela expansão do *e-commerce*”.

trated in very small companies”, says Luís Miguel Ribeiro, who warns of the need to “implement structuring policies that promote increasing internationalisation processes of companies and, accordingly, the Portuguese economy”.

On this subject, a word of acknowledgment must go to the role played by business associations, namely The Portuguese Entrepreneurial Association/Chamber of Commerce & Industry (AEP), which is currently the largest private operator in the field of supporting the internationalisation processes of Portuguese companies through programmes such as “BOW – Business On the Way and others that have contributed enormously and helped to encourage a strong presence of Portuguese companies in international markets, thereby increasing exporting intensity”.

Next up was Luís Castro Henriques, chairman of AICEP, who began his presentation by saying that “we have to see the glass as half full” and, to this end, highlighted the role and the work carried out by the AEP in terms of promoting internationalisation, especially exports.

Castro Henriques spoke of “Portugal’s competitive advantages in foreign markets”, at a time when world trade is going through a period of fast growth and several challenges “that will continue to mould the global economy until 2025”. A case in point is the “slowing of growth through the appearance of new protectionist movements”, as well as the growing importance of next shoring in trade, “a trend which has come to stay”, an increase in regionalisation and the simplification of the global value chain and vertical integration. Another challenge is the growing importance of south-south commerce, with “innovation being the main engine for trade growth, supported by the expansion of *e-commerce*”.

As far as Portugal is concerned, the head of AICEP said that today’s reality is very different from what it was 20 years ago. Currently there is a very positive perception of quality regarding Portugal in relation to various sectors,



MARIANA ARAÚJO BARBOSA, ECO; CATARINA DANTAS MACHADO, COMISSÃO EUROPEIA; PEDRO BRAZ TEIXEIRA, GABINETE DE ESTUDOS DO FÓRUM PARA A COMPETITIVIDADE E PEDRO VIEIRA, MARKET ACCESS, PARTICIPARAM NO PAINEL "O ESTADO DE MATURIDADE DO TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO".

Relativamente a Portugal, o líder da AICEP disse que a realidade de hoje é bem diferente de há 20 anos. Atualmente, Portugal goza de uma perceção de qualidade muito positiva em relação a vários sectores, alguns tradicionais, como é o caso do têxtil.

“É português é bom e competitivo. Esta vitória já ninguém nos tira”, destaca.

“Ao longo das últimas três décadas o paradigma do investimento e de exportação em Portugal alterou-se significativamente”, diz Luís Castro Henriques, destacando que a base exportadora foi alargada “com uma importância crescente na economia nacional e na criação de emprego”. Hoje, as empresas exportadoras representam 35% do peso no volume de negócios total e 23% do emprego.

O presidente da AICEP referiu ainda que Portugal também diversificou a sua base de clientes, alterou o *mix* de produtos exportados, passando de uma oferta de produtos de baixo custo e baixo valor acrescentado, com uma reduzida componente tecnológica e de mão de obra intensiva, para uma base exportadora mais alargada e uma maior diversificação de mercados.

Catarina Dantas Machado, conselheira económica da Comissão Europeia; Pedro Braz Teixeira, diretor do Gabinete de Estudos do Fórum para a Competitividade e Pedro Vieira, fundador e CCO da Market Access, debateram o “Estado de maturidade do tecido empresarial português para a internacionalização”.

Elogiando a dinâmica na conquista da quota de mercado das exportações portuguesas no mercado internacional (em 2015 cresceu 1,7% e 2017, 14,6%), Catarina Dantas Machado afirmou que as exportações deviam ser vistas de uma forma mais instrumental, por forma a trazer valor à economia, criando “bons empregos e criar aumento do rendimento *per capita*”. Além disso, como desígnio estra-

some of which are traditional, such as textiles.

“If it’s Portuguese, it’s good and competitive. Nobody can take that away from us”, he says.

“Over the past three decades the investment and exports paradigm has changed significantly”, says Luís Castro Henriques, pointing to the expansion of the exporting base “that has become increasingly important to the national economy and in terms of job creation”. Today, exporting companies represent 35% of the total business volume and 23% of employment.

The chairman of AICEP also mentioned that Portugal diversified its client base and changed the mix of exported products, from an offer of low cost and low added value products, made with low level technology and intensive labour, to a wider exporting base and a larger variety of markets. Catarina Dantas Machado, economic counsellor at the European Commission; Pedro Braz Teixeira, head of the Study Centre of the Competitiveness Forum and Pedro Vieira, founder and CCO of Market Access, debated the “maturity for internationalisation of the Portuguese business fabric”.

Catarina Dantas Machado complimented the way Portuguese exports have gained market share in the international market (1.7% growth in 2015 and 14.6% in 2017), and said that exports should be seen in a more instrumental fashion, so as to add value to the economy, creating “good jobs and increasing income per capita”. Besides this, a good strategy would be to focus talking points on the increase of productivity of exports and their added value.

Pedro Braz Teixeira, on the other hand, who prefers to “see the glass half empty”, highlighted the fact that 50% of Portugal’s working population is employed at micro-companies. The head of the Study Centre of



LUÍS CASTRO HENRIQUES, PRESIDENTE DA AICEP, ANALISOU "AS VANTAGENS COMPETITIVAS DE PORTUGAL NOS MERCADOS EXTERNOS".

tégico, seria favorável focar o discurso naquilo que é o aumento da produtividade das exportações e o conteúdo de valor acrescentado que as mesmas têm.

Já Pedro Braz Teixeira, que prefere “ver o copo meio vazio”, destacou o facto de Portugal ter quase metade do emprego nas microempresas. Neste sentido, o diretor do Gabinete de Estudos do Fórum para a Competitividade alertou para o risco que a subida do salário mínimo tem nestas empresas e o seu impacto na internacionalização. Para defender a sua ideia lembrou que nos últimos anos o salário mínimo subiu 14% em termos acumulados quando, no conjunto da economia, a produtividade subiu apenas 1,7%. “Uma disparidade total”, mencionou. “O que estamos a fazer em termos de produtividade é fraco. As empresas portuguesas não só já não têm folga, como revelam sinais de stresse dos aumentos anteriores”.

Por isso, sugeriu que, nas negociações de concertação social, as empresas exigissem duas cláusulas de salvaguarda: “Interromper a subida extraordinária do salário mínimo, se a taxa de desemprego subir acima dos 7% e um apoio ao emprego no interior, já que é aí que é mais difícil absorver essa subida”.

Pedro Vieira deu o exemplo da sua empresa que, apesar de apoiar outras estruturas empresariais na sua internacionalização, tem o seu próprio processo. “Em mercados como o espanhol e brasileiro, o nosso estado de notoriedade é muito elevado”, disse, alertando que o problema depende do mercado para o qual se exporta. “Para os países da Zona Euro estamos preparados, a moeda é a mesma, não há problemas com as taxas de câmbio. Mas se pensarmos num mercado como o japonês ou o chinês, são muito poucas as empresas com notoriedade.”

“As ameaças ao mundo global” foi o tema abordado por Phil Darby, CEO da The Full Effect Company; Gilber-

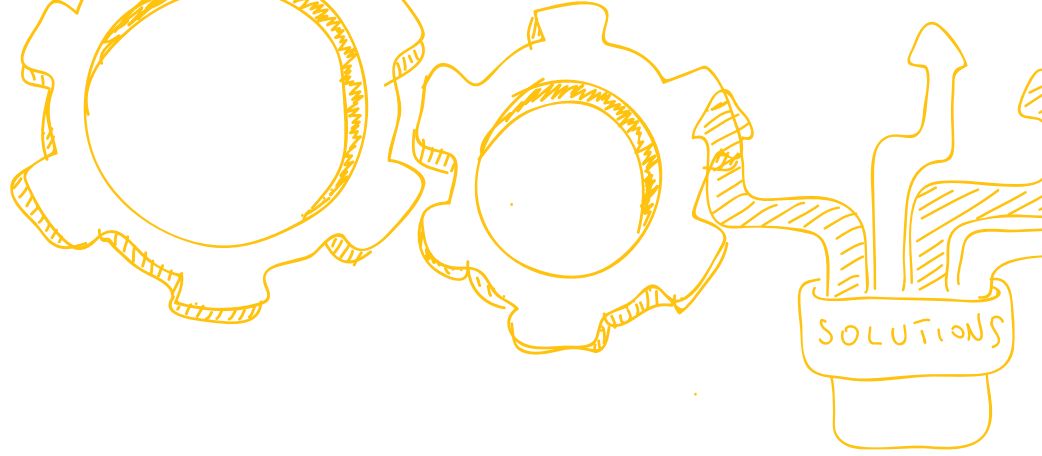
the Competitiveness Forum warned of the risk posed to the internationalisation effort of these companies by an increase of minimum wage. He reminded his listeners that over the past few years the minimum wage increased 14% in accumulated terms when in the economy overall productivity rose by a mere 1.7%. “A complete disparity”, he said. “What we are doing in terms of productivity is frail. Portuguese companies no longer have any leeway, as can be seen by the stress signs of recent raises”.

Therefore, he suggests, companies should insist on two safeguards whenever discussing these issues with the Government and labour organisations: “interrupting the extraordinary increase in minimum wage if unemployment rises above 7% and incentives for job creation in the interior, since that is where it will be more difficult to absorb the increase”.

Pedro Vieira uses the example of his own company which besides supporting other corporate structures in their internationalisation processes, has been undergoing its own. “In markets such as Brazil and Spain, our notoriety is high”, he said, warning that the problem depends on which markets one is exporting to. “We are prepared for Euro Zone countries. The currency is the same and exchange rates are not a problem. But if we think of markets such as Japan and China, there are not many companies that are well known”.

Phil Darby, CEO of The Full Effect Company; Gilberto Lima, chairman of the Instituto Iluminante de Inovação Tecnológica e Impacto Social, and Gonçalo Lobo Xavier, director-general of the Portuguese Association of Distributing Companies (APED), spoke on “Threats to the global world”.

Cooperation is key to facing change “which is already happening”, boosted by new technology and digitalisation, said Phil Darby.



to Lima, presidente do Instituto Illuminante de Inovação Tecnológica e Impacto Social, e Gonçalo Lobo Xavier, diretor-geral da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED).

Cooperação é a chave para combater a mudança “que já está, neste momento, a acontecer”, potenciada pelas novas tecnologias e digitalização, disse Phil Darby.

Já Gilberto Lima preferiu enfatizar a questão da disrupção, indo ao encontro da opinião de Phil Darby e da necessidade de colaboração. “Países com menor porte têm uma imensa vantagem de ter essa capacidade. Israel é um excelente exemplo de um país que cria as suas *startups* que se tornam depois empresas globais”. O fenómeno que potencia o crescimento é a “globalização”, entendida como a capacidade de as empresas se tornarem globais, não perdendo a cara local. No entanto, alertou para o facto de, em 2050 a população mundial totalizar 9 mil milhões de pessoas, com um “padrão de consumo insuportável”, razão pela qual a “regra ambiental é, no fundo, regra comercial”, rematou.

Defendendo que não se pode dar importância à ideia de crise, impregnada na estrutura mental europeia, Gonçalo Lobo Xavier defendeu que o “difícil é fazer com que os alemães gastem dinheiro. E eles têm muito dinheiro nas contas, mas não querem gastá-lo, não querem investir. Claro que isto não explica tudo mas é um ponto de partida.”

Celeste Hagatong, presidente da COSEC, Frederico Vaz, CTO da A-to-Be, powered by Brisa, Nuno Rangel, CEO da Rangel Logistics Solutions e Amílcar Monteiro, administrador delegado da IP Engenharia, formaram o último painel do dia, subordinado ao tema “Gerar valor e estratégia para a internacionalização”.

A presidente da COSEC destacou que esta empresa é responsável por seguros de crédito e seguros de caução sobre exportações na ordem dos 20 mil milhões de euros, dos quais 50% são sobre o mercado interno e outros 50% sobre o mercado externo.

Também os seguros de crédito com garantia de risco estão a registar os valores mais altos. “Há 10 anos tínhamos 500 milhões de responsabilidades e atualmente temos mil milhões”, disse. Algo muito importante, porque tem sido, segundo Celeste Hagatong, muito importante para as exportações de muitos produtos se manterem em mer-

Gilberto Lima, on the other hand, preferred to stress the disruption issue, agreeing with Phil Darby’s opinion regarding the need for cooperation. “Smaller countries gain tremendous advantages from having that ability. Israel is an excellent example of a country that creates start-ups that then go on to become global companies”. The phenomenon that contributes most to growth is “globalisation”, understood as the ability of companies to go global without losing their local touch. However, he points to the fact that, in 2050, the global population will be 9 billion people, with an “intolerable consumption pattern”, which is why “the environmental standard is, in the end, the commercial standard”, he adds.

Gonçalo Lobo Xavier believes that one should not worry too much about the notion of financial crisis that is embedded into the European mental structure, and says that “what is difficult is to get the Germans to spend money. They have plenty in their accounts, but they don’t want to spend it, they don’t want to invest. Of course this doesn’t explain everything, but it’s a starting point”.

The last panel of the day focused on “Generating value and internationalisation strategies” and was composed of Celeste Hagatong, chairman of COSEC, Frederico Vaz, CTO of A-to-Be, powered by Brisa, Nuno Rangel, CEO of Rangel Logistics Solutions and Amílcar Monteiro, managing director of IP Engenharia.

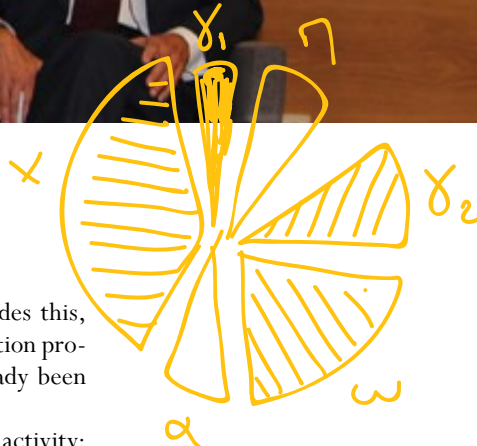
The chairwoman of COSEC highlighted the fact that her company is responsible for credit and deposit insurances on exports to the tune of 20 billion euros, split half way between the internal and the external markets.

Credit insurance with risk guarantees are at a peak. “Ten years ago we had 500 million in liabilities and currently we have one billion”, she said. This has been very important for keeping exports going to certain Portuguese speaking countries, especially Angola.

Frederico Vaz, CTO of A-to-Be, a company that works in asset management and asset acquisition in countries such as the Czech Republic, Holland, Brazil, India or the USA explained that “with this asset management we export know-how and people to these places”. All this has basically led to a situation where foreign entities get to



share  
↓



CELESTE HAGATONG, COSEC; FREDERICO VAZ, A-TO-BE, BY BRISA; NUNO RANGEL, RANGEL LOGISTICS SOLUTIONS E AMILCAR MONTEIRO, IP ENGENHARIA, FALARAM SOBRE COMO "GERAR VALOR E ESTRATÉGIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO".

cados dos Países Oficiais de Língua Portuguesa, nomeadamente Angola.

Frederico Vaz, CTO da A-to-Be, empresa que atua na gestão de ativos, e na aquisição de ativos em países como a República Checa, Holanda, Brasil, Índia ou EUA, explicou que, “com esta gestão de ativos, aproveitamos para exportar conhecimento, pessoas e aplicar nessas geografias”. Tudo isto levou basicamente a que as entidades externas começassem a melhor conhecer Portugal e as empresas portuguesas. Além disso, disse Frederico Vaz, que todo este processo de internacionalização só foi possível graças ao que de resto já havia sido comentado em outros painéis: parceiros.

A Rangel começou a sua atividade nos anos 80, com apenas uma atividade: a aduaneira. Mas com os desafios da economia portuguesa e dos clientes foram sendo criadas várias soluções, desde marítimo a operações logísticas. A empresa leva mercadorias para 204 países, claro que em países como França, Espanha, Alemanha, EUA ou China está sempre presente, mas Nuno Rangel lembrou que, em 2018, países como a Serra Leoa, Guatemala, ou a Síria começaram a fazer parte do portefólio da empresa. “Para acrescentar valor, temos especialistas por modo aduaneiro e também por região do mundo ou mesmo país. Ultimamente temos apostado em especialização por indústrias” (ler entrevista nas páginas 25-30).

Já Amílcar Monteiro quis desmistificar o perigo chinês, explicando que a China já está na Europa com ligações semanais pela ferrovia em 50 cidades. “Temos de aproveitar as oportunidades que isto nos dá”, remata.

A encerrar a 3.ª Conferência Internacional BOW, Augusto Santos Silva, Ministro dos Negócios Estrangeiros e da Presidência, destacou alguns números das exportações com impacto positivo na economia portuguesa. “De janei-

know Portugal and Portuguese companies. Besides this, Frederico Vaz says that the whole internationalisation process was only possible because of what had already been mentioned in other panels: partnerships.

Rangel was founded in the 80s with only one activity: customs. But following the challenges posed by the Portuguese economy and its clients, several solutions were created, from shipping to logistical operations. The company ships merchandise to 204 countries. Of course this includes states such as France, Germany, USA or China, but Nuno Rangel recalls that in 2018 the company added countries such as Sierra Leone, Guatemala and Syria to its portfolio. “To add value we have specialists on different customs, regions and even countries. Lately we have invested in specialising according to industries” (see interview on pages 25-30).

Amílcar Monteiro tried to dispel the myth of the Chinese threat, explaining that China is already connected to Europe with weekly train links to 50 cities. “We have to take advantage of the opportunities this gives us”, he concludes.

The third International BOW Conference closed with the Minister for Foreign Affairs, Augusto Santos Silva, who spoke of how exports have had such a positive impact on the Portuguese economy. “From January to September exports grew 2.5%, more than the European Union and more than the Eurozone”, he said.

The minister points to Brexit in terms of challenges. “Instead of saying that there is a crisis on the way, I’d like to say that immediately after 31 January, 2020 [the day the UK left the EU] we will be in a position to present a new trade deal”, he announced. Santos Silva went on to stress “pure foreign policy”, along with economic diplomacy. “Historically we have very balanced relations with



AUGUSTO SANTOS SILVA, MINISTRO DE ESTADO E DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS, FECHOU A CONFERÊNCIA.

ro a setembro, as exportações cresceram 2,5%, mais do que a União Europeia, mais do que a zona”, disse.

Relativamente aos desafios, Augusto Santos Silva apontou o Brexit. “Em vez de dizermos que vem aí uma crise, quero dizer que nos dias imediatamente seguintes ao dia 31 de janeiro de 2020 [dia da saída do Reino Unido da União Europeia] estamos em condições de apresentar um novo acordo comercial”, anunciou. Daí que Santos Silva tenha destacado “a política externa pura e dura”, aliada à diplomacia económica. “Historicamente, temos relações muito equilibradas com todas as regiões do mundo”, disse para destacar que nos últimos cinco anos Portugal abriu 54 novos mercados, “um resultado importante que exigiu trabalho diplomático dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros e da Agricultura”. A atração do investimento direto do estrangeiro é outro dos desafios, que tem tido uma “experiência assinalável” da AICEP, que no último quinquénio totalizou 5 mil milhões de euros, permitindo criar oportunidades de emprego e condições para a criação de *clusters*.

A digitalização é outro dos desafios, analisou o ministro, referindo que “é preciso continuar a preparar as nossas empresas para os canais comerciais, para o comércio digital, algo que o calçado fez muito bem”, além de apresentar um padrão de especialização nas nossas exportações e diversificação de mercados. Para isso, defendeu Santos Silva, temos de “ser prudentes, consistentes, olhar para o que conseguimos e falta fazer, mas também sermos ousados, inovadores e abertos”.

all regions of the world”, he said, pointing out that over the past five years Portugal has penetrated 54 new markets, “an important result that demanded a lot of diplomatic work on the part of the Ministry of Foreign Affairs and Agriculture”. Attracting direct foreign investment is another challenge that has been an “important experience” for AICEP, which over the past five years has resulted in five billion euros, generating job opportunities and conditions for creating clusters.

A further challenge is digitalisation, said the minister, claiming that “Portuguese companies need to prepare themselves for commercial channels and digital trade, which is something that the footwear sector does very well”, besides presenting a specialisation pattern in our exports and market diversification. To that end, says Santos Silva, we must “be prudent, consistent and look to what still needs doing and what we can do, but we also have to be daring, innovative and open”.

# 2019 DIGITAL AWARDS BY AEP

Filigrana Portuguesa é a grande vencedora

*Filigrana Portuguesa is the great winner*

Numa cerimónia que decorreu no passado dia 28 de novembro no Terminal de Cruzeiros do Porto de Leixões, a AEP – Associação Empresarial de Portugal, revelou os vencedores do concurso 2019 Digital Awards by AEP, uma ação organizada no âmbito do projeto Portugal Digital Export, cofinanciado pelo Compete 2020, Portugal 2020 e União Europeia. O objetivo deste concurso é distinguir empresas portuguesas que exportam via digital, em três áreas distintas: Best E-commerce Digital Experience; Best Digital Marketing Conversion Campaigns e Best Digital Transformation Practices.

Para além disso, a empresa que obtiver a maior pontuação do júri e igual votação do público em geral será reconhecida com o Prémio Best Portugal Digital Export. Neste caso, a distinção deste ano recaiu na empresa Filigrana Portuguesa, a qual foi criada em 2015 com o objetivo de reunir no mesmo espaço *online* peças dos melhores artesãos de filigrana em Portugal.

Entretanto, o vencedor da categoria do Best E-commerce Digital Experience foi a LUC, uma loja *online* de vestuário, calçado e acessórios de moda para adulto e criança, que comercializa artigos de diversas marcas, nacionais e internacionais. Já na categoria Best Digital Marketing Conversion Campaigns a empresa distinguida foi a Portugal Nosso, um *e-commerce* que se apresenta como sendo a “Amazon da Saudade”, por comercializar produtos genuinamente portugueses de todas as regiões do país. Na categoria Best Digital Transformation Practices o júri reconheceu a Friendly Fire, marca que se dedica à criação de coleções de calçado inspiradas na personalidade alegre e irreverente das suas criadoras.

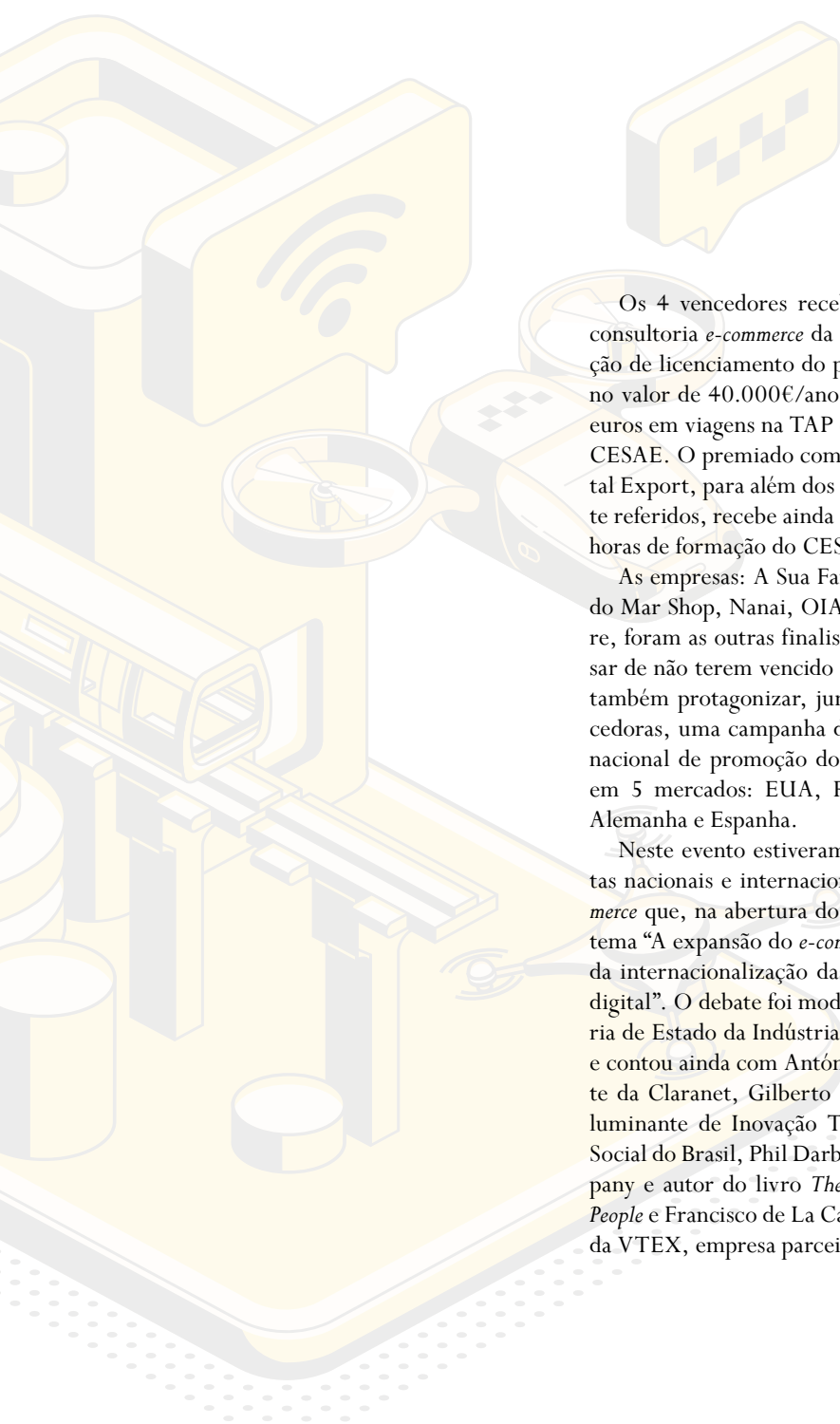
The Portuguese Business Association’s 2019 Digital Awards were presented at a ceremony on the past 28 November, held at the Cruise Ship Terminal of the Leixões Port, organised within the framework of the Portugal Digital Export project, co-funded by Compete 2020, Portugal 2020 and the European Union. The purpose of the competition was to celebrate Portuguese companies that export digitally, in three separate areas: Best E-commerce Digital Experience; Best Digital Marketing Conversion Campaigns and Best Digital Transformation Practices.

Besides this, the company that obtained the highest score from the judges and from the general public would be given the Best Portugal Digital Export Award. This year that distinction went to Filigrana Portuguesa, founded in 2015 with the aim of presenting works by Portugal’s best filigree artists in one online space.

The winner of the Best E-commerce Digital Experience category was LUC, an online shop that sells clothes, footwear and fashion accessories for adults and children, with articles from different Portuguese and international brands. The Best Digital Marketing Conversion Campaigns category was won by Portugal Nosso, an online shop that presents itself as the “Amazon of Nostalgia”, selling genuine Portuguese products from all the country’s different regions. The judges also awarded Friendly Fire – a brand dedicated to footwear collections, inspired by the joyful and irreverent personality of its creators – with the Best Digital Transformation Practices prize.

The four winners each get 1,500 euros worth





Os 4 vencedores recebem 1.500 euros em consultoria *e-commerce* da empresa VTEX; isenção de licenciamento do plano Business VTEX, no valor de 40.000€/ano, durante 3 anos; 500 euros em viagens na TAP e 25h de Formação do CESAE. O premiado com o Best Portugal Digital Export, para além dos prémios anteriormente referidos, recebe ainda 5.000 euros e mais 25 horas de formação do CESAE.

As empresas: A Sua Farmácia Online, Maria do Mar Shop, Nanai, OIA Design e Oniris Store, foram as outras finalistas a concurso e, apesar de não terem vencido qualquer prémio, irão também protagonizar, juntamente com as vencedoras, uma campanha de comunicação internacional de promoção do *e-commerce* português em 5 mercados: EUA, Reino Unido, Macau, Alemanha e Espanha.

Neste evento estiveram presentes especialistas nacionais e internacionais na área do *e-commerce* que, na abertura do mesmo, debateram o tema “A expansão do *e-commerce* e a importância da internacionalização das empresas através do digital”. O debate foi moderado pela ex-secretária de Estado da Indústria Ana Teresa Lehmann e contou ainda com António Maia, representante da Claranet, Gilberto Lima, do Instituto Iluminante de Inovação Tecnológica e Impacto Social do Brasil, Phil Darby, da Full Effect Company e autor do livro *The Digital Transformation People* e Francisco de La Calle, em representação da VTEX, empresa parceira do concurso.

of *e-commerce* consultancy by VTEX; free access to the VTEX Business plan, worth 40,000 euros per year, for three years; 500 euros in TAP travel vouchers and 25 hours-worth of training with CESAE. Besides all of the above, the winner of the Best Portugal Digital Export award also got 5,000 euros and a further 25 hours of CESAE training.

The other finalists were: A Sua Farmácia Online, Maria do Mar Shop, Nanai, OIA Design and Oniris Store. Even though they didn't win any awards, they will also be involved in an international campaign, along with the winners, to promote Portuguese *e-commerce* in five markets: USA, United Kingdom, Macau, Germany and Spain.

National and international experts in the field of *e-commerce* were also present at the event, that kicked off with a debate on “The expansion of *e-commerce* and the importance of digital internationalisation for companies”. The discussion was moderated by the former secretary of State for Industry, Ana Teresa Lehmann, and included specialists such as António Maia, from Claranet; Gilberto Lima, from the Brazilian Instituto Iluminante de Inovação Tecnológica e Impacto Social; Phil Darby, from Full Effect Company and author of *The Digital Transformation People* and Francisco de La Calle, representing VTEX, one of the competition's partners.

# COLOGISTICS

## Projeto Estrutura de Colaboração Logística na Eurorregião Galiza-Norte de Portugal *Structural Logistics Cooperation Project for the Galicia-North of Portugal Euroregion*

As empresas de Portugal e Espanha, situadas nas regiões mais a Norte, que pretendam avançar com a internacionalização têm ao seu dispor o Projeto CoLogistics. Com início a 1 de janeiro de 2018, prolongando-se até 31 de dezembro de 2021, este projeto tem como grande linha orientadora a melhoria da competitividade das PME da Eurorregião Galiza – Norte de Portugal, através do desenvolvimento e implementação de novos modelos empresariais para essas empresas, especialmente para a sua internacionalização.

O seu objetivo geral é o fomento da internacionalização e o incremento da presença exterior do tecido produtivo da Eurorregião Galiza – Norte de Portugal, através do impulso da atividade logística e da potenciação das suas capacidades organizativas e tecnológicas. Procura-se, assim, fortalecer a função logística no seu conjunto para, designadamente:

- Desenvolver o setor logístico como um setor com capacidade de dinamizar a atividade económica e o emprego da Eurorregião;

- Ajudar o tecido produtivo a abordar, com sucesso, a sua integração nas cadeias globais de fornecimento e o seu acesso a mercados externos, convertendo as exigências do mercado em oportunidades e melhorando as suas exportações.

Sobre a importância deste projeto para apoiar as empresas portuguesas, é preciso não esquecer que a Espanha é o nosso principal parceiro comercial, ocupando a primeira posição como cliente ao nível da exportação de bens. Por outro lado, o relacionamento transfronteiriço, nomeadamente, com a região da Galiza tem tido e continuará a ter uma grande importância para Portugal.

Daí que o Projeto CoLogistics tenha enorme pertinência e, desde logo, o facto de poder reduzir o relativo isolamento de ambos os territórios e da atividade que desenvolvem em relação a outras regiões da União Europeia. Mas o mesmo, pretende apresentar outros méritos muito significativos, como é o facto de:

- Envolver um conjunto de importantes parceiros das duas regiões, potenciando sinergias e todas as vantagens de um trabalho coordenado de parceiros;
- Fortalecer a função logística como um todo, influen-

The CoLogistics Project exists to serve the companies in the North of Portugal and the Spanish region of Galicia that are looking to internationalise their business. It has been running since 1 January, 2018 and finishes on 31 December, 2021 and is aimed especially at improving the competitiveness of small and medium sized companies in the Galicia-North of Portugal Euroregion, through the development and implementation of new business models for these companies, and for their internationalisation, in particular.

The general goal is to encourage internationalisation and improve the foreign presence of the production sector of the Euroregion, by boosting logistical activity and strengthening organisational and technological skills. The idea is to improve the logistics overall, in order to:

- Develop the logistics sector to the point where it is able to boost economic activity and jobs in the Euroregion;

- Help the production sector to successfully integrate into global supply chains and to access foreign markets, turning challenges into opportunities and improving its exports.

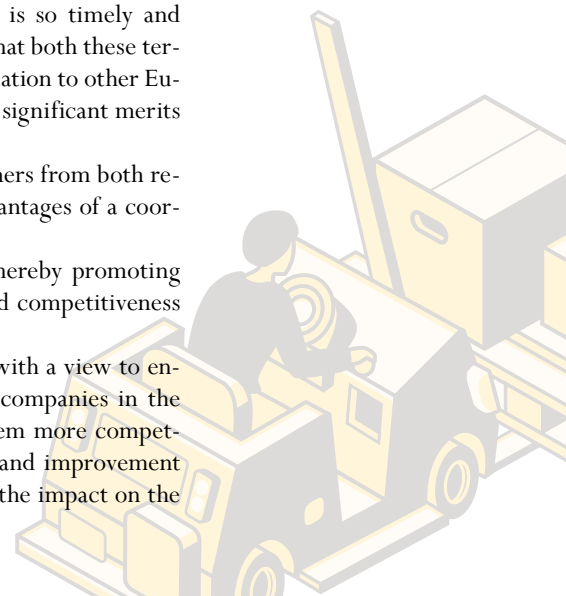
We must not forget that Spain is our main trade partner, ranking first in terms of exports, which is why this project to support Portuguese companies is so important. On the other hand, cross-border relationships, especially in the Galicia region, have been and will continue to be, very important for Portugal.

Which is why the CoLogistics Project is so timely and could help to reduce the relative isolation that both these territories and the industries therein feel in relation to other European Union regions. But there are other significant merits to the project, such as:

- Involving a number of important partners from both regions, improving synergies and all the advantages of a coordinated partnership;

- Strengthening logistics as a whole, thereby promoting and reinforcing a culture of innovation and competitiveness in the transports and logistics sectors;

- Promoting technological innovation, with a view to encouraging logistical cooperation between companies in the North of Portugal and Galicia, making them more competitive, not only in terms of cost reduction and improvement of delivery deadlines, but also in reducing the impact on the





ciando o reforço da cultura de inovação e competitividade nos setores dos transportes e da logística;

- Promover a inovação tecnológica, tendo em vista favorecer uma logística colaborativa entre as empresas do Norte de Portugal e da Galiza, tornando-as mais competitivas, não apenas mediante a redução de custos e o melhoramento dos prazos de entrega, como também na redução do impacto ambiental, beneficiando todo o ecossistema industrial da Eurorregião;

- Contribuir para o aumento do volume de exportações da Eurorregião, através da melhoria do desempenho da função logística dos setores primário e industrial mais relevantes.

Deverá realçar-se que este projeto reúne todas as condições para ter êxito entre as empresas portuguesas, uma vez que serão levadas a efeito iniciativas com parceiros com os quais a AEP já esteve envolvida em projetos europeus e com excelentes resultados, como é o caso da CEP - Confederación Provincial de Empresarios de Pontevedra e do IGAPE – Instituto Gallego de Promoción Económica, do lado espanhol, a que se juntam agora a Autoridad Portuaria de Vigo e a Dirección Xeral de Mobilidade e, do lado português, a APDL – Administração Portuária do Porto de Leixões e a Câmara Municipal de Vila Nova de Famalicão.

Numa primeira fase, a AEP, em colaboração com a CEP, Beneficiária Principal do CoLogistics, propõe-se identificar “Agentes relevantes” da logística internacional a atuarem na Eurorregião, que possam contribuir para a construção de uma plataforma de informação *online*, que tem como objetivo servir de ferramenta colaborativa para o setor logístico. Se a sua empresa tem interesse neste projeto, esteja atento às notícias da AEP Internacionalização. (ou manifeste-se para o e-mail [marisa.goncalves@aeportugal.pt](mailto:marisa.goncalves@aeportugal.pt)).

environment, thereby benefiting the entire industrial ecosystem of the Euroregion;

- Contributing to increasing the Euroregions exports volume by improving the logistical performance of the main primary and industrial sectors.

It should be pointed out that there is every reason why this project should be successful among Portuguese companies, since it is being carried out in partnership with organisations such as the Provincial Confederation of Pontevedra Businessmen (CEP) and the Galician Institute for Economic Promotion (IGAPE), the Vigo Port Authority and the Galician General Directorate of Mobility on the Spanish side, and the Leixões Port Administration and Town Hall of Vila Nova de Famalicão, on the Portuguese side, all of which the AEP has successfully worked with in the past.

In a first phase, the AEP and the main beneficiary of the CoLogistics Project, CEP, propose to identify “relevant agents” in the field of international logistics working in the Euroregion who can contribute to building an online information platform aimed at serving as a cooperation tool for the logistics sector. If your company is interested in taking part in the project keep an eye on AEP Internationalisation news or get in touch with us at [marisa.goncalves@aeportugal.pt](mailto:marisa.goncalves@aeportugal.pt).

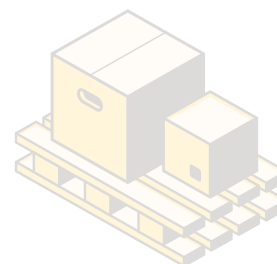




Foto: DR

EDIFÍCIO AEP, LEÇA DA PALMEIRA

# Serviços prestados às Empresas\*

*Services provided to Businesses\**

## CONSULTORIA TÉCNICA E ESPECIALIZADA

Consultoria de gestão (elaboração de plano de negócios e projetos de investimento; elaboração de plano e medidas de proteção de dados) | Licenciamento industrial | Gestão da segurança ocupacional | Implementação e auditoria a Sistemas de Gestão (Qualidade, Ambiente, HSST, Segurança Alimentar) | Auditoria e implementação de serviços de infraestrutura tecnológica | Informações e apoio jurídico \* | Acolhimento empresarial | Locação de espaços para eventos | Organização de eventos empresariais.

## INTERNACIONALIZAÇÃO

Gestão de Programas de Internacionalização, tais como BOW – Portugal Business on the Way, Siacs e projetos transfronteiriços, entre outros | Ligação direta e permanente a mercados internacionais | Organização de missões empresariais, missões inversas, roadshows e participações coletivas em feiras internacionais | Realização de estudos setoriais e de mercado | Consultoria para a internacionalização | Serviços de informação e divulgação | organização de seminários, conferências, sessões de mentoring sobre temáticas de internacionalização | Parcerias internacionais | Outras iniciativas internacionais | Emissão de Certificados de Origem.

## FORMAÇÃO

Centro de formação contínua para quadros empresariais | Formação Financiada | Formação Executiva | Formação Empresa (in company) | Formação-Ação / Consultoria Formativa | Parcerias estratégicas comerciais | Programa de Desenvolvimento (Liderança, Desenvolvimento Profissional, RGPD, ...) | Centro Qualifica (qualificação e certificação de adultos)

## SPECIALISED AND TECHNICAL CONSULTANCY

Management consultancy (business plans and investment projects; planning and data protection measures) | Industrial licencing | Work safety management | Systems Management implementation and auditing (Quality, Environment, Hygiene, Safety and Health in the Workplace, Food Safety) | implementation and auditing of Technological Infrastructure Services | Legal support and information \* | Rental of spaces for events | Organisation of corporate events.

## INTERNATIONALISATION

Internationalisation Programmes Management, such as BOW – Portugal Business on the Way, Siacs and cross-border projects, among others | Permanent and direct connection to international markets | Organisation of trade missions, inverted missions, roadshows and collective participation in international fairs | Sectorial market studies | Internationalisation consultancy | Promotion and information services | Organisation of seminars, conferences, mentoring sessions on topics related to internationalisation | International partnerships | Other international initiatives | Certification of origin.

## TRAINING

Continued training centre for corporate staff | Financed Training | Executive Training | In company training | Action training / Training consultancy | Strategic trade partnerships | Development Programme (Leadership, Professional Development, General Data Protection Regulation) | Centro Qualifica (adult qualification and certification)

## EEN - ENTERPRISE EUROPE NETWORK

The AEP is part of the Enterprise Europe Network, an EU Commission initiative which has over 600 partners in over

## EEN - ENTREPRISE EUROPE NETWORK

A AEP integra a Enterprise Europe Network, uma iniciativa da Comissão Europeia que conta com mais de 600 entidades parceiras em mais de 65 países e alia o conhecimento de oportunidades de negócio internacionais com a prestação de serviços descentralizados e de proximidade, capazes de apoiar as PME na expansão dos seus negócios.

## PROJETOS DE SUPORTE À COMPETITIVIDADE

Desenvolvimento de projetos inovadores sobre temas relevantes para as empresas: Portugal Sou Eu | N-Invest | AEP Link | Finance for Growth | Formação PME (a AEP tem o estatuto de Organismo Intermédio, através de assinatura do contrato de delegação de competências do compete 2020, no âmbito dos projetos conjuntos de Formação-Ação)

## INFORMAÇÃO EMPRESARIAL

Publicações económicas de periodicidade anual – “Dinâmicas Socioeconómicas” – e trimestral – “Envolvente Empresarial, Análise de Conjuntura” | Newsletter económica mensal “Envolvente Empresarial, Síntese de Conjuntura” | Realização de Inquéritos | Elaboração de tomadas de posição | Ciclo de Conferências AEP | Difusão seletiva de informação e serviço de pesquisa e tratamento de informação em diversas áreas temáticas, incluindo listagens de empresas com recurso a bases de dados | Acesso ao Centro de Documentação / Biblioteca AEP.

## FEIRAS E EVENTOS

A Exponor – Feira Internacional do Porto divide a sua atuação em 3 áreas: 1. Organização de feiras próprias, num portfólio que abrange vários setores e se foca principalmente em B2B, organizadas em qualquer local | 2. Aluguer de espaços para a realização de feiras, congressos e eventos, no seu recinto em Leça da Palmeira, Matosinhos | 3. Organização de feiras e eventos para terceiros, num modelo chave na mão, em qualquer local do país.

\*Os Associados da AEP dispõem de serviços exclusivos e com condições especiais. Contacte-nos pela Linha de Apoio ao Associado (22 998 1670 – socioaep@aeportugal.pt)

No âmbito da Internacionalização os contactos são:  
Cristina Laranjeira – 22 998 1781  
internacional@aeportugal.pt

65 countries, and matches know-how in international business opportunities with a rendering of decentralised and local services, capable of supporting small and medium sized businesses with their work.

## COMPETITIVENESS SUPPORT PROJECTS

Innovative development projects on subjects relevant to companies: Portugal Sou Eu | N-Invest | AEP Link | Finance for Growth | Small and Medium Sized Business training (the AEP is classed as an Intermediate Organism by a delegation of powers contract of the Compete 2020 programme, in the context of joint Training-Action projects)

## CORPORATE INFORMATION

Yearly economic publications – “Dinâmicas Socioeconómicas” – and quarterly – “Envolvente Empresarial, Análise de Conjuntura” | Monthly economic newsletter “Envolvente Empresarial, Síntese de Conjuntura” | Surveys | Stands on issues | AEP Conference cycle | Selective dissemination of information and research and processing of information under several subjects, including data bases of companies | Access to Documentation Centres / AEP Library.

## FAIRS AND EVENTS

Exponor – The Porto International Fair works in 3 different fields: 1. Organisation of fairs, with a portfolio which includes several sectors, focuses mainly on B2B and can be organised in any location | 2. Rental of space for organising fairs, congresses and events at its centre in Leça da Palmeira, Matosinhos | 3. Organisation of third party events and fairs, according to a key in hand model, anywhere in the country.

\*AEP members have a range of exclusive services and special conditions at their disposal.

Contact us over our Member Support Line (22 998 1670 – socioaep@aeportugal.pt)

With regards to Internationalisation, contacts are:  
Cristina Laranjeira – 22 998 1781  
internacional@aeportugal.pt

## FICHA TÉCNICA

Revista BOW – Portugal Business on the Way

### PROPRIEDADE

AEP – Associação Empresarial de Portugal  
NIF: 500 971 315  
Av. Dr. António Macedo  
4450-617 Leça da Palmeira  
Portugal  
T: + 351 22 998 1781  
F: + 351 22 998 1700

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA AEP

Presidente  
Luís Miguel Magalhães Ribeiro

Vice-Presidente  
Henrique Ferreira Veiga de Macedo

Administrador Executivo  
Angelino Cândido de Sousa Ferreira

Administradores não Executivos  
António José Gomes Ferraz  
Bernardino Joaquim Borges Meireles

DIRETOR  
Luís Miguel Magalhães Ribeiro

EDIÇÃO  
Área Internacional da AEP

COORDENAÇÃO  
Diretor da Área Internacional  
Jorge Marcolino  
jorge.marcolino@aeportugal.pt

Redação  
Editora Executiva  
Paula Brito

Secretária | Publicidade  
Cristina Laranjeira  
cristina.laranjeira@aeportugal.pt

Fotografia e ilustração  
Ana Aragão, Ana Teresa Velez,  
José Ribeiro, Shutterstock.

Paginação, programação  
e Projecto Gráfico  
Wide Wisdom Consulting, Paulo Alves  
Av. Dom Vasco Vasco da Gama  
39 B- R/C  
1400-127 Lisboa  
Portugal

Revisão  
João Ferreira

Traduções  
Filipe Avillez

Colaboram neste número:  
Pedro Siza Vieira  
Pedro Braz Teixeira  
Pedro Vieira  
Gonçalo Lobo Xavier  
Nuno Rangel

ENTIDADES FINANCIADORAS  
Projeto BOW apoiado pelo Sistema de Incentivos  
Internacionalização das PME – projetos conjuntos,  
através do PT2020, COMPETE 2020 e FEEL.

APOIO  
CBS – Creative Building Solutions S.A.  
EEN – Enterprise Europe Network  
Gabinete de Apoio à Internacionalização  
TAP

PERIODICIDADE – Trimestral  
Tiragem – 2300 exemplares

ESTATUTO EDITORIAL disponível na página da  
Internet [www.portugalbusinessontheway.com](http://www.portugalbusinessontheway.com)

N.º de Registo ERC: 126861  
DEPÓSITO LEGAL  
411742/16

# Calendário 2020

## Calendar 2020

		EVENTOS	MERCADO	FILEIRA
JAN.	27-30	Feira ARAB HEALTH	/ Dubai - EAU	Saúde, Equip. Médico e Hospitalar
FEV.	3-7	Missão Empresarial aos EUA	/ Los Angeles - EUA	Multifileiras
	16-20	Feira GULFOOD	/ Dubai - EAU	Alimentação / Bebidas
	17-21	Missão Empresarial ao México e Guatemala	/ Cidade de México e Cidade de Guatemala - México e Guatemala	Multifileiras
	18-21	Feira SENCON SENEGAL	/ Dacar - Senegal	Construção / Mat. de Construção
MAR.	7-13	Missão Empresarial à Costa do Marfim	/ Abidjan - Costa do Marfim	Multifileiras
	29 mar - 3 abr	LONDON Games Festival	/ Londres - Reino Unido	Gaming
	31 mar - 3 abr	Feira MOSBUILD	/ Moscovo - Rússia	Construção / Mat. de Construção
ABR.	1-2	VEHICLE & TRANSPORTATION MEETINGS TURIM	/ Turim - Itália	Componentes Automóvel
	6-8	Feira GULFHOST	/ Dubai - EAU	Equipamento Hoteleiro
	19-23	Feira BATIMATEC	/ Argélia - Argel	Construção / Mat. de Construção
	20-24	Missão Empresarial à Rep. Dominicana e Caribe Central	/ Rep. Dominicana e Caribe Central	Multifileiras
		Missão Empresarial "Learning Factories"	/ País Basco - Espanha	Multifileiras
MAI.	18-21	Feira APAS Brasil	/ São Paulo - Brasil	Alimentação/Bebidas
	19-22	Feira SEOUL FOOD AND HOTEL	/ Seul - Coreia do Sul	Alimentação/Equip. Hoteleiro
	19-22	Feira SEOUL FOOD AND HOTEL   WINE KOREA	/ Seul - Coreia do Sul	Vinhos
	23	Feira Vinhos e Sabores de Portugal - Belo Horizonte	/ Belo Horizonte - Brasil	Alimentação/Bebidas
		Missão Empresarial à Sérvia e Croácia	/ Sérvia e Croácia	Multifileiras

JUN.	16-18	Feira GLOBAL AUTOMOTIVE COMPONENTS AND SUPPLIERS	/	Estugarda - Alemanha	Componentes Automóvel
JUL.	13-16	Feira FHA HORECA ASIA	/	Singapura	Equipamento Hoteleiro
	14-18	Feira FILDA Angola	/	Luanda - Angola	Multifileiras
SET.	15-17	Feira The Middle East Design & Hospitality Week (INDEX   HOTEL SHOW   WORKSPACE)	/	Dubai - EAU	Casa e Decoração / Dec. Interiores & Exteriores / Cozinha
	21-25	Missão Empresarial à Colômbia e Peru	/	Cidade do Bogotá e Lima	Multifileiras
	28 set. - 2 out.	Missão Empresarial ao Gana	/	Acra - Gana	Multifileiras
		Missão Empresarial aos EUA	/	Nova Iorque - EUA	Multifileiras
		Missão Empresarial de visita à Feira TechnoInnovation Singapura	/	Singapura	Multifileiras
		Missão inversa de <i>players</i> das Multilaterais a Portugal	/	Portugal	Multifileiras
OUT.	5-8	Feira SAUDI BUILD & STONE TECH	/	Riade - Arábia Saudita	Construção / Mat. de Construção
	6-8	Feira IZB Wolfsburg	/	Wolfsburg - Alemanha	Componentes Automóvel
	14-16	Feira PROVINO SÃO PAULO	/	Brasil - São Paulo	Alimentação / Bebidas
		Missão Empresarial à Ucrânia	/	Kiev - Ucrânia	Multifileiras
		Missão Empresarial de visita ao IoT - Solutions World Congress	/	Barcelona - Espanha	Multifileiras
		Missão Empresarial à Malásia e Índia	/	Kuala Lumpur, Nova Deli e Mumbai	Multifileiras
		Missão Inversa de <i>Opinion Makers</i>	/	Portugal	Multifileiras
NOV.	23-26	Feira BIG 5 SHOW	/	Dubai - EAU	Construção / Mat. de Construção
	24-27	Missão Empresarial ao Chile e Uruguai	/	Santiago e Montevideo - Chile e Uruguai	Multifileiras
		Missão Empresarial ao Uzbequistão	/	Taskent - Uzbequistão	Multifileiras
		Missão Empresarial às Filipinas	/	Manila - Filipinas	Multifileiras
DEZ.	1-4	Feira POLLUTEC LYON	/	Lyon - França	Ambiente
.a definir data		Feira FHA FOOD & BEVERAGE ASIA	/	Singapura	Alimentação / Bebidas
		Feira FHA PROWEIN ASIA	/	Singapura	Vinhos



“The most important thing is to try and inspire people so that they can be great in whatever they want to do.”

“O mais importante é tentar inspirar as pessoas, para que possam ser as melhores naquilo que quiserem fazer.”

Kobe Bryant  
(1978-2020)

# Gabinete de Apoio à Internacionalização

Disponibiliza serviços, espaço e tecnologia para apoiar as empresas no processo de internacionalização.

Conheça as condições em [www.wedobusinesshere.pt](http://www.wedobusinesshere.pt)

## SERVIÇO DE DIAGNÓSTICO

- Ferramenta de autodiagnóstico: As empresas podem fazer um autodiagnóstico da sua estratégia de internacionalização
- Apoio técnico especializado em processos de internacionalização
- Identificação de mercados externos prioritários

## SERVIÇO DE INFORMAÇÃO

- Informação empresarial especializada: As empresas podem aceder a bases de dados internacionais com informação comercial atualizada
- Plataforma eletrónica
- Organização de fóruns, workshops, seminários, webinars

## SERVIÇO DE ACONSELHAMENTO

- Aconselhamento especializado - As empresas podem usufruir da rede contactos da AEP para iniciar os seus negócios
- Acesso à rede externa de consultores internacionais
- Mentoring

## SERVIÇO DE APOIO ESPECIALIZADO

- Sala com videoconferência - As empresas podem utilizar a mais moderna infraestrutura para realizar reuniões de negócios por videoconferência
- Agendamento de encontros de negócios - Apoio à participação em missões e feiras internacionais
- Roadshow de importadores e opinion makers

Contactos: Sandra Sarabando: +351 22 998 17 82 | [sandra.sarabando@aeportugal.pt](mailto:sandra.sarabando@aeportugal.pt)  
Morada: Avenida Dr. António Macedo, 196 | Edifício de Serviços | 4450-617 Leça da Palmeira | Portugal  
[www.wedobusinesshere.pt](http://www.wedobusinesshere.pt)

**PORTUGAL** *Business*  
*On the Way*



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

