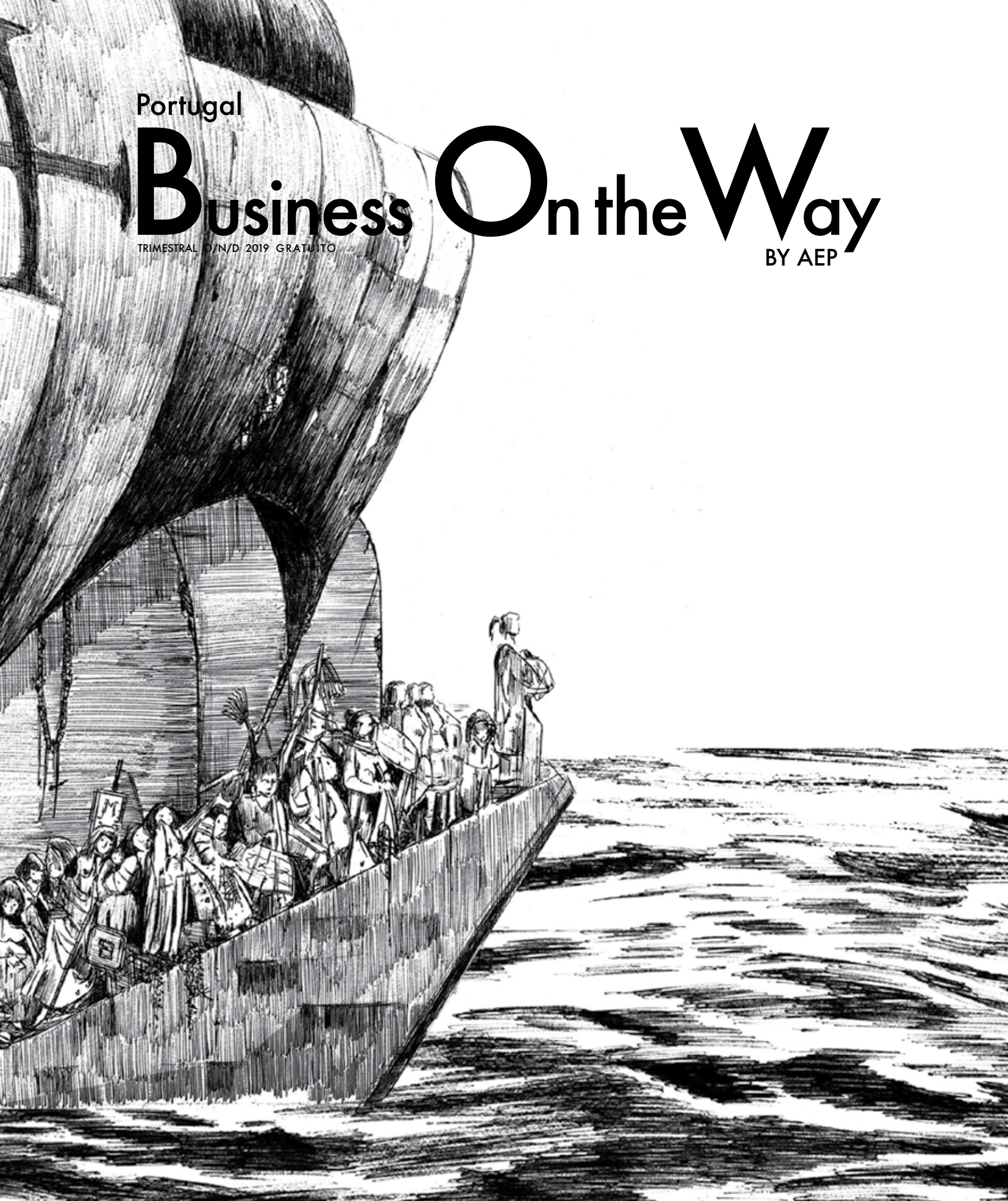


Portugal

Business On the Way

TRIMESTRAL O/N/D 2019 GRATUITO

BY AEP





CBS creative building
solutions

www.cbs.pt
www.facebook.com/cbs.pt

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

STANDS PROJETOS
ESPECIAIS
SHOWROOMS MUSEUS
EXPOSIÇÕES





A INTERNACIONALIZAÇÃO NO FEMININO

A FEMININE PERSPECTIVE ON INTERNATIONALISATION

5

EDITORIAL
Editorial

10

Rosa Monteiro
POLÍTICAS PÚBLICAS DE IGUALDADE – O PAPEL DAS EMPRESAS
Public equality policies – the role of companies

14

Manuel Serrão
CAMPEÃS DA TÊXTIL
Champions of Textiles

18

Helena Rodrigues
NUM PONTO DE VIRAGEM: O AMBIENTE PARA AS MULHERES EMPRESÁRIAS EM PORTUGAL E NO MUNDO
At a crossroads: being a businesswoman in Portugal and in the World

20

Ana Torres
A INTERNACIONALIZAÇÃO NO FEMININO
A feminine perspective on internationalisation

22

Celeste Hagatong
A INTERNACIONALIZAÇÃO NO FEMININO, A COSEC UM EXEMPLO
Feminine perspectives on internationalisation, the example of COSEC

26

Isabel Furtado
ENTREVISTA
Interview



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 seleção 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.

MERCADO-ALVO

TARGET MARKET

34

**IRLANDA E REINO UNIDO.
A (IN)CERTEZA DE DOIS
MERCADOS APETECÍVEIS.**

Ireland and the UK. The (un)certainly
of two appealing markets



INTERNACIONALIZAÇÃO AEP

AEP INTERNATIONALISATION

46

**O CAMINHO DA
INTERNACIONALIZAÇÃO,
UM CAMINHO TAMBÉM
NO FEMININO**

The road to Internationalisation
is also walked by women

RADAR INTERNACIONALIZAÇÃO

INTERNATIONALISATION RADAR

54

JORDÃO

56

CASA GRANDE

60

VALENTE MARQUES S.A.

LANÇAMENTOS E ATIVIDADES

AEP LAUNCHINGS AND ACTIVITIES

64

Pedro Silva

WEB INTERNATIONAL TOOLKIT

68

**INTERREG. MISSÃO À POLÓNIA PARA DAR A
CONHECER O VINHO E O AZEITE PORTUGUESES**

Trade mission to Poland to showcase Portuguese wine
and olive oil

74

PORTUGAL DIGITAL EXPORT



78

SERVIÇOS

Services

80

CALENDÁRIO

Calendar



Foto: José Ribeiro

Luís Miguel Ribeiro

Presidente da AEP
AEP President

A comemoração do dia Internacional da Igualdade Feminina, em agosto passado, foi o mote para o desafio que a equipa do projeto Portugal Business On the Way me lançou para trazeremos a esta revista o tema da internacionalização no feminino. Na prática, esta efeméride comemora as conquistas das mulheres na sociedade ao longo da História, nomeadamente nas condições de igualdade entre géneros e destina-se também a promover reflexões sobre esta temática cada vez mais atual. Aceite o desafio, não partimos apenas para as questões como a paridade salarial e a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. Todas estas questões são já uma preocupação que levamos muito a sério no âmbito das políticas de Capital Humano da AEP – Associação Empresarial de Portugal. Assim, quisemos ir

The celebration of International Women's Equality day, in August, led the Portugal Business on the Way project team to challenge me to dedicate this issue to feminine perspectives on internationalisation. This is a date that celebrates all that women have achieved in society throughout history, namely in the realm of sexual equality, and is also aimed at encouraging reflection on a subject that is increasingly current. Once we decided to go with this theme we wanted to avoid only speaking about issues such as equal pay and the accommodation of professional, family and personal life. These are all things we take very seriously in the scope of the The Portuguese Entrepreneurial Association/Chamber of Commerce & Industry (AEP)'s Human Capital policies. We wanted to

mais longe e pensar no papel da mulher na internacionalização, tanto mais que a equipa de internacionalização da AEP é maioritariamente feminina.

Passámos então ao desafio, que lançámos aos nossos ilustres convidados deste novo número da revista *BOW – Portugal Business on the Way*, de refletir sobre o papel da mulher num contexto tão complexo como o da internacionalização. Desde logo por questões que se prendem com a representatividade tradicional da mulher num contexto familiar e junto dos filhos e os constrangimentos que as constantes viagens colocam, mas também num campo muito mais amplo de identificar competências distintivas enquanto profissional, que permitam traçar novos paradigmas e uma visão mais moderna sobre toda esta temática.

Como referi, não pretendemos colocar a tónica na promoção da igualdade de género, ou na conciliação do trabalho e da vida familiar e pessoal, já que esse desígnio é hoje em dia uma obrigação das organizações socialmente responsáveis e uma visão de sustentabilidade de elevado impacto no Capital Humano. Pretendemos, sim, revelar a visão de homens e mulheres que, nas suas organizações, têm experiência e contexto para analisar e ajuizar se existe um lado feminino da gestão, com componentes distintas de uma gestão no masculino.

É certo que as mulheres continuam geralmente sub-representadas em todos os níveis das organizações, embora estudos recentes tenham vindo a demonstrar que nos últimos anos esta sub-representação esteja a diminuir. Outro fenómeno prende-se com os impedimentos de progressão que se identificam e que levam a que menos mulheres que homens tenham acesso a posições de liderança de topo nas organizações. Por outro lado, ainda, as mulheres líderes reportam com frequência o esforço acrescido que é necessário para se afirmarem em ambientes vincadamente masculinos, especialmente porque os seus pares transportam para o ambiente empresarial estereótipos que implicam desafios acrescidos.

Um dos debates mais interessantes neste campo da representação feminina e suas especificidades foi colocada no exército britânico, onde no final do ano passado, pela primeira vez foi anunciada a possibilidade das mulheres se poderem candidatar à unidade de forças especiais SAS. Este é um exemplo extremo, sendo que o que se colocou

go further, however, and to think of the role of women in internationalisation, especially taking into account the fact that women make up a majority of the AEP's internationalisation team.

We then pitched the ball to our honoured guests in this issue of *BOW – Portugal Business on the Way* magazine, asking them to reflect on the role of women in a context as complex as internationalisation. One starting point was the family role traditionally reserved to women, and the constraints placed by constant travelling, but also, in a wider sense, the identification of distinctive skills as professionals that might enable us to draw up new paradigms and a more modern vision on the whole subject.

As I said, we don't aim to focus only on promoting equality or accommodating professional, family and personal life, since these are already accepted responsibilities for organisations that share a sustainable vision of high impact on Human Capital. We do, however, want to reveal the insights of men and women who, in their respective organisations, have the experience and the context to determine and judge if the feminine take on management, differs from that of men.

It is certainly true that women generally continue to be underrepresented at all levels in organisations, although recent studies have shown that over the past years this underrepresentation is fading. Another phenomenon has to do with obstacles to promotion that lead to more men than women achieving leadership posts in their organisations. On the other hand, however, women leaders frequently claim to have to make an extra effort to make themselves stand out in what are clearly masculine atmospheres, especially because their male peers carry with them into the business environment stereotypes that imply added challenges.

One of the most interesting discussions in this field of the specificities of female representation took place in the British army, where at the end of last year it was announced that women would now be allowed to apply for the SAS special forces unit. This is an extreme example, although at the time the issue was brought up it had to do with ability rather than sex.

I share the opinion of the chairman of Selectiva Moda, Manuel Serrão, who, in the article he sent us, and which you'd do well to read, speaks of the heights which have been reached by female internationalisation, with plenty

“Pretendemos, sim, revelar a visão de homens e mulheres que, nas suas organizações, têm experiência e contexto para analisar e ajuizar se existe um lado feminino da gestão, com componentes distintas de uma gestão no masculino.”

“We do, however, want to reveal the insights of men and women who, in their respective organisations, have the experience and the context to determine and judge if the feminine take on management, differs from that of men.”

em questão, na altura desta decisão, foi a ponderação da capacidade e não qualquer questão de género.

Partilho da visão do presidente da Selectiva Moda, Manuel Serrão, que no artigo que nos enviou e de que aconselho a leitura, fala na pujança que a internacionalização no feminino tem atingido, com muitos exemplos de afirmação "não só da sua modernidade, mas agora também de empresas lideradas por grandes mulheres completamente preparadas para enfrentar os novos desafios do futuro." Acrescenta ainda, no seu artigo, "alguns exemplos de liderança de mulheres que conheço bem, mas que também sei que são apenas alguns de um universo muito maior." Um artigo a não perder.

Neste número da revista *BOW* contamos também com importantes contributos como a da Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade, Rosa Monteiro; de Celeste Hagatong, Presidente do Conselho de Administração da COSEC; de Helena Rodrigues, fundadora e CEO do ALLBY Group Portugal WPO Chapter Chair; e de Ana Torres, presidente da European Professional Women's Network (EPWN) e Country Manager e Global Innovative Pharma Head da Pfizer Portugal. Cada uma delas, com textos muito importantes, contribui com a sua visão específica para o debate sobre a gestão no feminino e sua representação na internacionalização.

Destaco também uma entrevista à presidente da COTEC Portugal e membro do Conselho Geral da AEP, Isabel Furtado, que partilha os seus vastos conhecimentos sobre as empresas, a internacionalização e a liderança no feminino.

Na restante revista *BOW*, convido o leitor a conhecer os mercados-alvo do Reino Unido e Irlanda, com dados da Deloitte, muito úteis para o trabalho de internacionalização das empresas nossas associadas, com é o caso da Jordão, Valente Marques S.A. e Casa Grande – em destaque nesta edição – com quem desenvolvemos o nosso trabalho.

A fechar, convido-o também a acompanhar as temáticas que fazem parte da 3.ª Conferência Internacional BOW, este ano com o tema dos desafios atuais da Internacionalização, a qual volta a marcar a agenda do Portugal que exporta e que contribui decisivamente para a nossa competitividade.

of “examples shining forth because of their modernity and, now, also because of the leadership roles entrusted to women who have proved themselves more than able to face the new challenges which the future holds”. He goes on to mention “some examples of women’s leadership which I am familiar with, but that I know are only part of a much larger universe”. An article worth reading.

In this issue of *BOW* magazine we are also honoured to have important contributions such as from the Secretary of State for Citizenship and Equality, Rosa Monteiro; Celeste Hagatong, CEO of COSEC; Helena Rodrigues, founder and CEO of ALLBY Group and Portugal WPO Chapter Chair and Ana Torres, chairwoman of the European Professional Women's Network (EPWN) and Country Manager and Global Innovative Pharma Head of Pfizer Portugal. Each one, with their very important words, contributes their unique vision to this debate on feminine management and its representation in the world of internationalisation.

I would also like to highlight the interview with chairwoman of COTEC and member of the General Council of the AEP, Isabel Furtado, in which she shares her vast knowledge of business, internationalisation and feminine leadership.

Also in this issue of *BOW* I invite our readers to become better acquainted with target-markets UK and Ireland, based on data provided by Deloitte and which are very useful for the internationalisation projects of our member companies, like Jordão, Valente Marques S.A. and Casa Grande, with whom we work and which are highlighted in this issue.

Finally, I would also like to invite you to pay attention to the issues which we are covering in our third International BOW Conference, focusing this year on current challenges of Internationalisation and which is bound to leave its mark on the Portugal that exports and contributes decisively to our competitiveness.

Pleasant reading, and until next time!

Votos de uma boa leitura e até breve!





A Internacionalização no Feminino

*A feminine perspective
on Internationalisation*



Foto: DR

Políticas públicas de igualdade – o papel das empresas

Public equality policies – the role of companies

Rosa Monteiro

Secretária de Estado para a Cidadania e a Igualdade
Secretary of State for Citizenship and Equality

É hoje inequívoco que qualquer estratégia de competitividade e internacionalização do tecido empresarial nacional, não pode deixar de incluir expressa e ativamente o combate à discriminação e a promoção da igualdade entre mulheres e homens.

Para isso, o Governo tem trabalhado estreitamente com as empresas para que estes objetivos sejam assumidos em áreas prioritárias como a representação equilibrada na tomada de decisão, a igualdade salarial, a proteção na parentalidade e a promoção da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, e a dessegregação sexual das escolas educativas e profissionais.

Neste contexto, não posso deixar de reconhecer o caminho muito positivo que as nossas empresas já têm feito e que as destaca como pioneiras não só a nível nacional como europeu e internacional.

Exemplo disso é o aumento do número de mulheres nas lideranças das empresas públicas e cotadas, na sequência da publicação da lei da representação equilibrada de 2017, demonstrativo dos benefícios da ação positiva nesta área.

Hoje, as empresas cotadas estão apenas a um ponto percentual de atingir o limiar mínimo obrigatório para 2019 (+ 7 pp do que em 2017), no setor do Estado já o ultrapassaram (estando hoje em 35%, + 7 pp do que em 2017) e, no setor local, estão a 2,3 pontos percentuais do limiar de 33,3% (tendo hoje 31%). Estas empresas têm também trabalhado na elaboração de planos para a igualdade, sendo que hoje mais de metade das empresas cotadas têm planos aprovados.

Entre 2012 e 2017, assistimos também a uma tendência de redução do *gender pay gap*, com menos 3,6 pp no salário base (14,8% em 2017) e menos 2,9 pp no ganho (18,2% em 2017). Este processo ganhou nova dinâmica na sequência da lei da igualdade remuneratória de 2018 que, entre outros, assenta num processo, a desenvolver pelas empre-

There can be no doubt, nowadays, that any internationalisation and competitiveness strategy on behalf of the national business fabric must include overt and active measures to fight discrimination and promote equality between men and women.

To this end, the Government has been working closely with companies so that these goals are taken on in key areas such as balanced representation at the decision-making level, equal pay, protection of parental rights and promotion of the accommodation of professional and family life, as well as the sexual desegregation of educational and professional choices.


In light of this, I feel an obligation to stress the positive progress already achieved by our companies, making them pioneers not only at a national level, but also at a European and international level.

A good example of this is the increase in the number of women in leadership positions in state-owned and listed companies, following the 2017 law on balanced representation, thereby showcasing the benefits of positive action in this field.

Listed companies are only one percentage point away from the minimum limits for 2019 (seven percentage points above 2017) and, in the State sector, they have gone even further, (35%, 7 percentage points higher than 2017). The local sector is 2.3 percentage points from the threshold of 33.3% (currently at 31%). These companies have worked on drawing up equal opportunities plans and currently over half of listed companies have had their plans approved.

Between the years of 2012 and 2017 we have also witnessed a gradual reduction in the gender pay gap, which now stands at 3.6 percentage points below the base salary (14.8% in 2017) and 2.9 percentage points below the net salary (18.2% in 2017). This process was boosted by the





sas, de avaliação objetiva das funções que estão na base das suas práticas remuneratórias.

Destaco ainda o 3 em linha – Programa para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar que procura induzir práticas organizacionais promotoras da conciliação tanto no setor público como no privado. E, neste contexto, refiro o projeto Pacto para a Conciliação, em que várias organizações públicas e privadas (na presente data, totalizam 58) se comprometem a implementar e certificar um sistema de gestão da conciliação. Em menos de 1 ano, temos já 9 empresas com certificação acreditada pela NP4552:2016. Para apoiar as PME neste processo, foi lançado este ano um financiamento no âmbito do Compete2020.

Também em matéria de conciliação, os parceiros sociais são agentes críticos nesta mobilização. Destaco o acordo histórico alcançado em sede de concertação social para constituição de um grupo de trabalho tripartido para discussão de prioridades e possíveis compromissos nesta área, cuja 1.ª reunião de trabalho teve lugar a 6 de setembro.

Finalmente, um número crescente de empresas está ativamente envolvido no combate à segregação sexual das profissões. É esta segregação que exclui as mulheres de domínios chave da economia do futuro, como são as TIC (sendo as mulheres apenas 17% nas áreas de estudo das TIC e 14% nas profissões das TIC) e leva à sua sub-representação em profissões mais valorizadas e bem pagas, apesar de serem a maioria da população empregada com nível superior e com nível secundário completo.

Contamos com mais de 30 empresas no projeto Engenheiras por 1 Dia, que, juntamente com escolas, universidades, autarquias e sociedade civil, desenvolvem ações várias – desde mentoria, *role model*, visitas de estudo e

equal pay law of 2018 which requires companies to conduct an objective evaluation of the responsibilities which underpin their salary policies.

I would also stress the importance of 3 in a row, a programme for accommodating Professional, Personal and Family life, which seeks to promote organisational practices to stimulate accommodation in the public and the private sectors. The Accommodation Pact, according to which a large number of private and public organisations – 58 to date – commit to implementing and certifying an accommodation management system, is also worth mentioning. In under a year we have already seen nine companies be accredited according to the NP4552:2016 norms. Credit lines have been launched this year to support small and medium sized companies in this process, under the scope of the Compete2020 project.

Still within the accommodation framework, we have found our social partners to be critical agents in mobilising the different parties. Among many other measures, the historical agreement reached between representatives of employees, workers and the state stands out. This saw the creation of a working group to discuss priorities and possible compromises in this field, with the first meeting having been held on 6 September.

Finally, a growing number of companies are actively involved in fighting sexual segregation in professions. It is precisely this segregation that excludes women from key sectors of the future economy, such as IT (with women representing only 17% of the student bodies and 14% of the IT workforce) and leads to sub-representation in higher valued and better paid professions, despite being a majority of the educated working population.

Over 30 companies have signed on to our Engineers for a Day project, which teams up with schools, universities,

campanhas – para motivar as estudantes, ainda antes de entrarem no ensino superior, a seguirem as áreas das engenharias e TIC. A 3.ª edição do programa arrancou no dia 15 de outubro.

Estas iniciativas encerram uma verdadeira mudança de paradigma que sabemos ser condição de realização de uma sociedade em que mulheres e homens podem fazer escolhas livres em todas as esferas da sua vida, e em que promovemos a igualdade substantiva, o bem-estar, a produtividade e a sustentabilidade demográfica.

De acordo com os dados do último Índice sobre Igualdade de Género do EIGE, relativo a 2017, Portugal está em 16.º lugar em matéria de igualdade entre mulheres e homens, subindo 10 pontos desde 2005 e evoluindo a um ritmo mais acelerado do que a média da União Europeia – particularmente no domínio da participação das mulheres na tomada de decisão. Contudo, estamos abaixo desta média em todos os domínios analisados, sobretudo nas áreas da partilha do poder e do tempo desigual que mulheres e homens dedicam a tarefas de cuidado e domésticas.

Por isso, importa continuar neste caminho, olhando sempre à ação concreta que produza transformação efetiva. As empresas que participam neste processo são, sem dúvida, pioneiras na marcação do ritmo da transformação coletiva e na definição do futuro mundo do trabalho.

city councils and the civil society to develop a variety of projects – from mentorship to role models, field trips and campaigns – aimed at motivating young girls to study engineering and IT subjects even before going to university. The third edition of the programme began on 15 October.

These initiatives are part of a real paradigm shift which we know is necessary to create a society in which men and women can make free choices in all fields of life and in which we can encourage meaningful equality, well-being, productivity and demographic sustainability.

According to the most recent European Institute for Gender Equality data, relative to 2017, Portugal ranks 16th in terms of equality between men and women, having gained 10 points since 2005 and evolving at a faster pace than the European average – especially in terms of women in decision making positions. However, we are well below average in all other fields, especially power sharing and the time dedicated by men and women to caring for the family and the home.

It is important to continue along this path, with an eye on concrete actions which can produce effective change. The companies that participate in this process are, beyond doubt, pioneers in setting the pace for collective transformation and defining the future of the labour market.

A hand-drawn illustration of a scale of justice. The scale consists of a horizontal beam supported by a triangular fulcrum. Two circular weights are suspended from the beam. The weight on the left is labeled 'LIFE' and the weight on the right is labeled 'WORK'. The background is a blurred image of a person's face and hands, with some faint digital interface elements like arrows and a percentage sign.

LIFE

WORK



Foto: DR

Campeãs da Têxtil *Champions of Textiles*

Manuel Serrão

Diretor da Associação Selectiva Moda (ASM)
Director of Selective Moda Association (ASM)

Um dos meus grandes amores é o trabalho e é nesse âmbito que tenho uma das relações mais duradouras da minha vida. Há 30 anos que dou o meu melhor em prol do associativismo têxtil e da promoção nacional e internacional da nossa indústria e da nossa moda.

É pois natural que não me canse de ficar simultaneamente satisfeito e orgulhoso quando vejo a nossa ITV - Indústria Têxtil e Vestuário – mais de 20 anos depois de condenada à morte pelos gurus da época, não só escapar dessa sentença, como dar provas diárias de vida e de uma vitalidade que, devo confessar, por vezes até a mim me surpreende. É evidente que se eu há 30 anos não acreditasse na capacidade desta indústria e dos seus principais agentes e empresários para darem a volta à crise que então se instalou, já há muito que teria escolhido outros caminhos porque, sem falsa modéstia, sei que também saberia fazer outras coisas. Mas voltando ao que interessa, que é a nossa ITV plena de pujança, temos muitos exemplos de plena afirmação, não só da sua modernidade, mas agora também de empresas lideradas por grandes mulheres completamente preparadas para enfrentar os novos desafios do futuro.

Porque o tema desta magnífica revista *BOW* é a internacionalização no feminino, aproveito a oportunidade para deixar aqui alguns exemplos de liderança de mulheres que conheço bem, mas que também sei que são apenas alguns de um universo muito maior.

Isabel Furtado é desde 2009 CEO da TMG

One of my passions is my work and one of the most long-lasting relationships I have in my life is exactly in that field. For the past thirty years I have given my best to the world of textile associations and the national and international promotion of our industry and our fashion.

So it is only natural that I should be justly proud and satisfied when I see our Clothing and Textiles Industry (CTI) elude the death sentence to which it seemed condemned over 20 years ago by the gurus of their time and show daily that it still possesses a vitality which, I must admit, sometimes even surprises me. Obviously, if I had not believed, 30 years ago, in the endurance of this industry and the ability of its main agents and businessmen to overcome the crisis which had taken over the sector, I would have picked a different path. It's not as if I am not good at doing anything else. But returning to what matters, it is good to see our CTI full of spunk, with plenty of examples shining forth because of their modernity and, now, also because of the leadership roles entrusted to women who have proved themselves more than able to face the new challenges which the future holds.

This edition of the magnificent *BOW* magazine is dedicated to feminine perspectives on internationalisation I would like to take the opportunity to share some examples of women's leadership which I am familiar with, but that I know are only part of a much larger universe.

Since 2009 Isabel Furtado has been the CEO of TMG Automotive and is also the current





Automotive e a atual presidente da COTEC (sendo a primeira mulher a assumir este cargo). A TMG Automotive é o rosto tecnológico do histórico grupo têxtil TMG, que fatura mais de 100 milhões de euros, tem mais de 20 patentes, próprias ou em parceria e no lote de clientes estão marcas como BMW, Mercedes, Volvo Cars, Opel, Toyota, Jaguar, Porsche ou Maserati.

De Manteigas surge mais um exemplo de sucesso no feminino e logo à frente do maior empregador da zona. Burel Mountain Originals tem ao leme Isabel Costa e emprega diretamente 60 pessoas na indústria e 52 na hotelaria. A Burel fechou o ano passado com um volume de negócios de 3 milhões de euros, o que representa um crescimento de 38% face a 2017, parcialmente rebocado pelo bom desempenho no segmento de decoração/arquitetura, onde forneceu os escritórios da OLX, Google e KPMG.

De volta ao Minho, Alexandra Araújo é uma jovem empreendedora resultado da confluência de duas famílias de industriais. Xaninha (é assim que a tratam familiares e amigos) sempre foi uma Maria Rapaz e senhora do seu nariz e apaixonada pela têxtil. Hoje é a mulher aos comandos da LMA – Leandro Manuel Araújo – uma das mais inovadoras fábricas do sector das malhas.

Novo exemplo nasceu em Braga. Clementina Freitas iniciou a sua atividade no mercado trabalho na TMG, mas 14 anos depois haveria de fundar a Latino Confeções, após ter também trabalhado 3 anos na Fabinter/Kispo. A Latino é hoje uma das empresas líderes no *workwear*.

Líder há várias décadas e ainda ao leme da Lemar, Manuela Araújo, no início da sua vida nunca ligou muito à fábrica que o seu avô fundou na parte de baixo da casa onde vivia. Estava posta em sossego, casada, com filhos ainda pequenos e professora, quando o pai a desinquietou para ir trabalhar para a Lemar. Pensou duas vezes – mas a voz do

chairwoman of COTEC, being the first woman to hold this position. TMG Automotive is the technological wing of the historic TMG textile group, which has a turnover of over 100 million euros and holds over 20 patents, alone or in partnership, as well as a client portfolio that includes brands such as BMW, Mercedes, Volvo Cars, Opel, Toyota, Jaguar, Porsche and Maserati.

Our next example of female success, and what is more at the helm of the largest employer in the region, comes from Manteigas. Burel Mountain Originals is led by Isabel Costa and employs 60 people in industry and 52 in hospitality. Burel closed the last financial year with a business volume of three million euros, representing 38% growth over 2017. This was partly due to the good performance of the décor/architecture segment, having been hired by OLX, Google and KPMG to do their offices.

Back to the Minho region, Alexandra Araújo is a young entrepreneur descended from two important industrial families. Xaninha, as she is known to friends and family, was always a bit of a tomboy, master of her own fate and in love with textiles. Today she runs Leandro Manuel Araújo – LMA – one of the most innovative factories in the knitwear sector.

Another example is Clementina Freitas, born in Braga, who started out at TMG but went on to found Latino Confeções after a three-year stint at Fabinter/Kispo. Latino is now one of the leading companies in the workwear sector.

Manuela Araújo has been at the helm of Lemar for several decades. In her earlier years she didn't pay much attention to the factory her grandfather founded in the bottom floors of the house where he lived. She had a quiet life, married, with young children and teaching when her father convinced her to go work for Lemar. She thought about it carefully, but her blood won her over in the end.

sangue acabou por falar mais alto. Foi há 30 anos. Meteu uma licença sem vencimento e trocou a sala de aulas e as crianças pelo chão de fábrica e os teares. Hoje a Lemar é provavelmente a empresa têxtil com mais participações em feiras de todo o mundo.

Regresso ao coração do Minho para evocar também uma mulher que me habituei a admirar há mais de 20 anos, desde o momento em que integrou comigo a primeira comissão executiva do Portugal Fashion internacional. Hoje, Gabriela Melo é uma das principais responsáveis da Somelos Tecidos, uma das maiores empresas têxteis de Guimarães, assumindo a sua direção de criação e *design*.

Como é evidente, poderia quase preencher todas as páginas da *BOW* com a lista das mulheres que hoje se destacam na promoção da internacionalização das empresas da nossa ITV. Sabendo que ficarão de fora muitos e bons exemplos, sinto obrigação de deixar aqui mais alguns nomes de mulheres que conheço e admiro pelo que têm feito em prol deste sector e das exportações portuguesas: Ana Paula Rafael da Dielmar, Fátima Antunes da Lasa, Virgínia Abreu da Crispim Abreu, Conceição Dias da Sonix, Ana Sousa da Flor da Moda; e de uma geração mais nova Margarida Pizarro da têxtil com o mesmo nome.

That was 30 years ago. She took an unpaid leave of absence and traded in the classroom for the factory and the looms. The result is that today Lemar is probably the textile company with most participations in fairs all over the world.

I return now to the heart of the Minho region to speak of a woman I learned to admire over 20 years ago, since she first took part in an executive commission of the international Portugal Fashion event. Today Gabriela Melo is one of the main managers of Somelos Tecidos, one of the largest textile companies in Guimarães, where she heads the creation and design department.

I could easily fill all of *BOW*'s pages with a list of women who stand out in the promotion and internationalisation of companies from our TCI. I have obviously left out many fine examples, but I feel that I must mention some of the names of women I know and admire for the work they have done for Portuguese exports. These are: Dielmar's Ana Paula Rafael, Lasa's Fátima Antunes, Crispim Abreu's Virgínia Abreu, Sonix's Conceição Dias, Flor da Moda's Ana Sousa and, from a younger generation, Margarida Pizarro, who runs a textile company named after herself.





PRONTO?

PARA VIAJAR NA MELHOR COMPANHIA



TOP ATLÂNTICO - Viagens e Turismo, S.A. - NIPC-501 061 126 - RNAVT 1833

TÃO IMPORTANTE COMO O SEU DESTINO, É QUEM O LEVA A VIAJAR.

A experiência e conhecimento acumulado alicerçado na solidez da marca TopAtlântico, traduz-se em confiança e segurança acrescida para os nossos parceiros. Enquanto Business Travel Partner, garantimos um serviço personalizado e de qualidade, um controlo de custos simples, transparente e adaptado às necessidades dos nossos parceiros e a preocupação constante com o conforto e segurança dos nossos passageiros. Estamos presentes em Portugal Continental e Ilhas, Angola e Moçambique. Consulte-nos para as suas Viagens de Negócio e Incentivos de Empresa.

TOPATLANTICO-CORPORATE.COM



Foto: DR

Num ponto de viragem: o ambiente para as mulheres empresárias em Portugal e no Mundo

At a crossroads: being a businesswoman in Portugal and in the World

Helena Rodrigues

Fundadora e CEO do Allby Group, Portugal WPO Chapter Chair
Founder and CEO of the Allby Group, Portugal WPO Chapter Chair

Elas mantêm cargos de liderança em empresas privadas. Elas são responsáveis pela gestão diária de organizações de diferentes setores. Elas fazem crescer empresas, criar empregos e fomentam a economia. Elas partilham experiências e mostram como é possível liderar no feminino. Estas são algumas características das mulheres que estão a mudar a face do empreendedorismo em Portugal.

Atualmente, o país ocupa o 10.º lugar em termos do número de empresários do sexo feminino (28,7% do número total de empreendedores), de acordo com o Índice MasterCard. Outro facto apresentado pelo estudo é o aumento da perceção feminina para identificar boas oportunidades de negócio, que cresceu de 19,5% em 2014 para 25,7% em 2016. O Índice também indica que as mulheres investem mais em microempresas do que os homens e que 53,8% das mulheres trabalham como profissionais ou técnicos, um número elevado atribuído ao acesso ao ensino superior em Portugal.

A liderança e a gestão feminina nas empresas têm crescido lentamente, mas de forma constante nos últimos anos. Mas a verdade é que a participação das mulheres na gestão vai diminuindo à medida que o nível de responsabilidade nas organizações cresce. Em pequenas empresas, as mulheres ocupam 1/3 das funções de gestão, mas são apenas 6% em posições de gestão de primeira linha, de acordo com dados do estudo "Participação das mulheres na gestão empresarial em Portugal", pela Informa (Março/2018). Em empresas chefiadas por mulheres, mais de metade das posições de gestão são mantidas por mulheres, e estudos dizem que elas oferecem maior diversidade de género nas equipas de gestão e liderança. 12,2% das empresas em Portugal cotadas em bolsa são lideradas por mulheres, número este que praticamente duplicou nos últimos 6 anos.

Além de ser fundadora e CEO da Allby, grupo com cerca de 4 anos, que atua no sector das Indústrias Criativas com um Atelier de Arquitetura e Agência de Creative

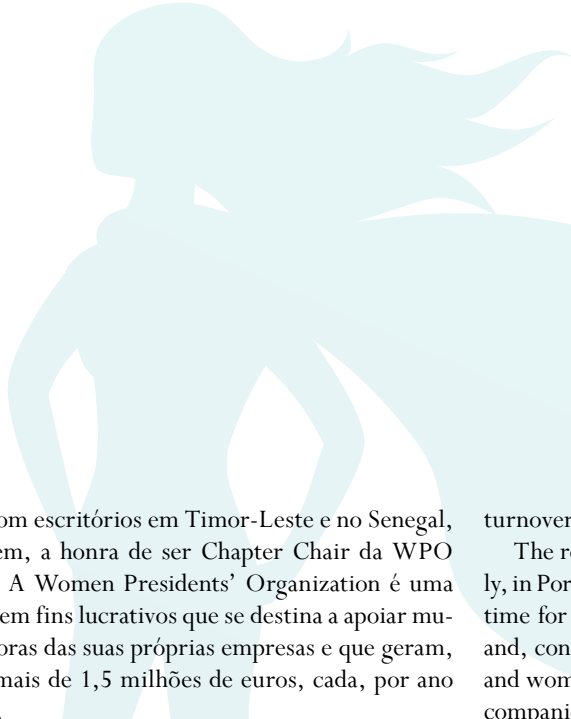
They hold leadership positions in private companies. They are responsible for the daily management of organisations in different sectors. They make companies grow, create jobs and foster economic development. They share experiences and show us what it is to lead as a woman. These are only some of the characteristics of the women who are changing the face of entrepreneurship in Portugal.

Currently, according to MasterCard, Portugal ranks 10th in terms of the number of businesswomen (28.7% of the total). Another fact which comes out of this study is a growth of feminine perception in identifying good business opportunities, from 19.5% in 2014 to 25.7% in 2016. The ranking also shows that women invest more in micro-companies than men and that 53.8% of women work as professionals or technicians, a high number which is due to increased access to university level education in Portugal.

Female leadership and management in companies has grown slowly but surely over the past years. But the truth is that women's participation in management slows as their responsibility within organisations grows. In small companies women dedicate one third of their time to management tasks, but this number drops to 6% in leadership positions, according to a study regarding "Participation of women in business management in Portugal", carried out by Informa (March, 2018). In companies run by women over half of management positions are held by women and studies prove that their management and leadership teams are also more diverse. In Portugal, 12.2% of listed companies are led by women, almost double the amount from just six years ago.

Besides founding and running Allby, a group which has been in the Creative Industries sector for four years, operating an architects studio and Creative Marketing Agency with offices in East-Timor and Senegal, I also have the honour of being Chapter Chair of WPO in Portugal. The Women President's Organisation is a non-profit aimed at supporting women who run their own companies with a





Marketing, com escritórios em Timor-Leste e no Senegal, tenho, também, a honra de ser Chapter Chair da WPO em Portugal. A Women Presidents' Organization é uma organização sem fins lucrativos que se destina a apoiar mulheres detentoras das suas próprias empresas e que geram, no mínimo, mais de 1,5 milhões de euros, cada, por ano em faturação.

O papel das mulheres no mundo e naturalmente em Portugal está num ponto de viragem e este é provavelmente o melhor momento para nós, pois existem mais oportunidades do que nunca e, conseqüentemente, reconhecimento entre pares (homens e mulheres), permitindo que em conjunto consigamos desenvolver e melhorar as nossas empresas. Os tempos seguem a evolução natural da sociedade e as mulheres estão agora num melhor lugar académica e profissionalmente, tendo mais liberdade, sentindo-se mais seguras, arriscando mais. Esta realidade permite que possamos aprender uns com os outros e melhorar a forma como nos tornamos competitivos no mercado internacional. Ainda há um longo caminho a percorrer, nomeadamente no que concerne à internacionalização, em específico para mercados onde o papel da mulher não ocupa o mesmo lugar que na nossa sociedade, países que são muitas vezes mercados alvo das empresas portuguesas. É importante capacitarmos e apoiarmos cada vez mais empresas detidas e lideradas por mulheres a estarem presentes em organizações internacionais, missões empresariais e outras que as coloquem, nesses mercados, em pé de igualdade com as demais, solidificando o desenvolvimento económico das suas regiões, a criação de emprego, a sua independência financeira, bem como a promoção do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.

É objetivo da WPO e meu pessoal, identificar e mostrar cada vez mais exemplos de mulheres à frente de organizações que operacionalmente lideram no seu dia a dia, em especial PME, por forma a partilharem e a promoverem a sua forte experiência.

turnover of at least 1.5 million euros per year.

The role reserved for women in the world and, naturally, in Portugal, is at a crossroads and this is probably the best time for us, since there are more opportunities than ever and, consequently, more recognition from our peers (men and women), which enables us to develop and improve our companies together. There is no stopping social evolution and women are now in a better place professionally and academically: we have more freedom, we feel more secure, we take more risks. This state of affairs means that we can learn from each other and improve our competitiveness on the international markets. There is still a long way to go, especially regarding internationalisation, and more specifically in markets that have not kept up the pace with society in terms of the roles women play. These countries are often target markets for Portuguese companies. It is important that we provide skills and support to an increasing number of companies owned and led by women, encouraging them to take part in international organisations, trade missions and other events which help place them in those markets on an equal footing with their peers, contributing to the economic development of their regions, job creation, financial independence and the promotion of a healthy balance between work and personal life.

My goal, and that of the WPO, is to identify and showcase more examples of organisations led by women, in a hands-on and daily fashion, especially small and medium sized companies, so as to get them to share their experiences.



A internacionalização no feminino

A feminine perspective on internationalisation

Ana Torres

Presidente da European Professional Women's Network (EPWN),
Country Manager e Global Innovative Pharma Head da Pfizer Portugal
*President of European Professional Women's Network (EPWN),
Country Manager and Global Innovative Pharma Head of Pfizer Portugal*

A internacionalização é hoje um processo económico natural, independente do género.

Tradicionalmente, pelo facto de os decisores serem apenas de um género, o estereótipo acabou por se enraizar e quando nos referimos a determinados temas já o fazemos involuntariamente sem que essa seja a intenção.

O tema deste texto é muito vasto e, por essa razão, apenas abordarei algumas perspetivas sobre o tópico.

Atualmente, é praticamente impensável que um negócio floresça ou se expanda sem que se equacione a internacionalização, por um lado pela dimensão do nosso país e por outro pela globalização da economia e dos negócios.

Uma administração tem como responsabilidade, senão como propósito, o crescimento, a diferenciação e o desenvolvimento da organização, nas suas mais variadas componentes.

Se existe uma internacionalização no feminino? Não me parece, pois temos bons exemplos de Mulheres de sucesso com negócios que se expandiram há muito, apesar de serem ainda poucas no universo empresarial, no entanto talvez o façam de outra forma, e por isso o tema ser abordado.

O que vou escrever podem ser consideradas generalizações, mas tenho verificado algumas características que são um pouco mais atribuídas a Mulheres, como o facto de necessitarem de mais garantias, de arriscarem menos, necessitarem de mais informação, confiarem pelo mérito antes de delegarem e de terem nos restantes países estruturas robustas à semelhança das sedes.

O ainda apego à família e aos costumes tem limitado a circulação de Mulheres e a sua deslocação, o que se torna desigual, não por sua vontade, porque são aventureiras, mas porque um núcleo familiar e comunitário conta com a presença física delas.

As competências são semelhantes e assim o género em

Nowadays internationalisation is a natural economic process, quite independent of gender.

Traditionally, since the decision-makers were all of the same gender, stereotypes became embedded and we reflect that, even if we don't mean to, when we refer to certain issues.

The underlying subject of this article is very vast, so I will only touch on a few different perspectives.

Given the size of our country, on the one hand, and the globalisation of the economy and businesses on the other, currently it is almost unthinkable for a company to flourish or expand without taking into account internationalisation

The responsibility, if not the very *raison d'être*, of management is to ensure the growth, differentiation and development of the organisation in its different components.

Is there a feminine perspective on internationalisation? I don't think so. Even though they are still few and far between in the business world, we do have good examples of successful Women running companies which have gone global long ago. However, maybe they do it differently, so there is something to say on the topic.

What follows could be dismissed as generalisations, but I have noted some characteristics which tend to be attributed more to Women, such as the fact that they need more guarantees, that they take fewer risks and require more information, that they trust merit before delegating and that they tend to establish solid structures in other countries, much like head-offices.

The lingering attachment to family and customs has limited the circulation of Women and their travels, which makes for an uneven playing field. It is not that they are not adventurous, because they are, but their families and communities require their physical presence.

The skills are similar, so it is not so much gender which





nada interfere na internacionalização, apenas a sociedade que nos rodeia é capaz de nos limitar.

No meu caso específico, e na possibilidade que tenho de liderar em 11 países na Europa Ocidental, tem-me permitido confirmar que não há diferença de género na competência de internacionalização. Mantenho o mesmo processo de análise do ambiente vigente em cada país para antecipar mudanças que implicam ajustes nas nossas organizações locais e mesmo no impacto que podem ter em países vizinhos. Desafio as estratégias dos países utilizando a minha experiência já vasta na gestão de organizações competitivas internacionais e adapto o meu estilo de liderança e a interação com os colegas segundo os seus preceitos informais e regras culturais, que em muitas situações podem ser determinantes para o sucesso que pretendemos atingir.

O nível de exigência e comunicação são diferentes e determinantes para a implementação das estratégias, mas acima de tudo para a sua monitorização e ajuste quando necessário.

O pensamento flexível feminino ajuda na procura de soluções para questões inesperadas, assim como na gestão de conflitos e procura de consensos. O *design thinking* é outra grande diferença, pois as sugestões são usualmente inovadoras, face ao *standard*, pela sua experiência em delegação e capacidade de gestão simultânea de vários temas.

Termino assim, como comecei, não encontro diferença de género na internacionalização, mas sim diferentes visões e formas de pensamento estratégico que levarão a soluções inesperadas, por vezes nunca experimentadas, e que podem ser responsáveis por um maior nível de competitividade, fundamental no sucesso das grandes organizações internacionais.

interferes in internationalisation, but more the society in which we live, and which can be limiting.

In my case, having the possibility of leading in 11 countries in Western Europe has allowed me to confirm that there is no gender difference in terms of ability for internationalisation. I follow the same process of analysing the prevailing atmosphere in each country in order to predict changes which require adjustments to our local organisations and even the impact they might have on neighbouring countries. I use my vast experience in the management of competitive international organisations to challenge national strategies and adapt my leadership style and iteration with colleagues to their informal customs and cultural rules, which can often determine the success we aim to achieve.

The level of demand and communication are different and decisive for the implementation of strategies, but above all for their oversight and, when necessary, adjustment.

The flexible feminine thought pattern helps to find solutions for unexpected questions, as well as manage conflicts and find common ground. Design thinking is another big difference, since suggestions are often innovative when compared to the standard, given their experience in delegating and the ability to multitask.

And so I end as I began. I cannot identify gender differences in internationalisation, but rather in different visions and strategic thought processes which lead to unexpected, and often untested, solutions, and which might, in turn, lead to larger levels of competitiveness which are fundamental to the success of large international organisations.



Foto: DR

A internacionalização no feminino, a COSEC um exemplo

*Feminine perspectives on internationalisation,
the example of COSEC*

Celeste Hagatong

Presidente do Conselho de Administração da COSEC
President of Board of Directors of COSEC

Dedicando-se este número da revista *BOW* à internacionalização no feminino, nada melhor que destacar alguns números que evidenciem o papel da liderança das mulheres nas empresas exportadoras.

De acordo com os dados disponibilizados pela Informa DB, das empresas com faturação acima dos 5 milhões de euros e com exportações de bens e serviços acima dos 250 mil euros/ano, registadas nos últimos três anos, apenas cerca de 2,6% destas empresas eram lideradas por uma mulher, número que demonstra ainda a fraca posição das mulheres no primeiro posto destas empresas exportadoras.

A totalidade das exportações realizadas por estas empresas lideradas por mulheres não ultrapassaram os mil milhões de euros, no último ano, tendo estas registado um crescimento das exportações em 2018 de 12,16%, ligeiramente superior ao registado para o total de empresas deste grupo (11,88%).

Estas empresas exportadoras lideradas no feminino distribuem-se pelos mais variados setores de atividade, com uma maior predominância na área do têxtil e do calçado.

Se analisarmos as 15 maiores exportadoras de bens e serviços portuguesas, verifica-se que a liderança das mulheres é ainda mais fraca na sua primeira linha.

No entanto, o sucesso da internacionalização das empresas portuguesas nos últimos anos não se deve apenas à liderança de topo, mas ao conjunto de mulheres que trabalham e lideram várias áreas chave das mesmas, desde a inovação, produção, marketing, atividade comercial,

This edition of *BOW* magazine is dedicated to feminine perspectives on internationalisation, so what better than to highlight some examples of women's leadership at exporting companies?

According to figures provided by Informa DB, only 2.6% of companies with a turnover of over 5 million euros and exports of goods and services valued at over 250 thousand euros per year, measured over the past three years, are run by women. This shows that women are still massively underrepresented in leadership roles in these exporting companies.

Over the past year the sum total of exports undertaken by these female-led companies is under one billion euros, with exports having grown by 12.16% in 2018, just over the average for all the companies in this bracket (11.88%)

These women-led exporters are present in a variety of sectors, but mostly in textiles and footwear.

If we restrict our analysis to the 15 biggest exporters of goods and services in Portugal, we'll find that women's leadership is even less representative.

However, the success of Portuguese companies on the international stage over the past years is not only due to the top brass, but also to the wide variety of women who work in, and often lead, key departments, from innovation to production, marketing, commercial activity, finances and so on. This is where the female touch has shown itself to be much more relevant.

And these feminine perspectives on internationalisation are not limited to corporate lead-





internacional, área financeira etc., e aqui o seu papel é sem dúvida muito mais relevante.

Mas a internacionalização no feminino não se limita à posição de liderança das mulheres nas empresas, mas também na sua representatividade ao nível da diplomacia económica, nas agências públicas de apoio à exportação, como é o caso da AICEP, nas associações empresariais nacionais, regionais e setoriais que tão atentas têm estado à promoção das empresas portuguesas nos mercados externos. Também ao nível das universidades verifica-se um alargamento crescente da oferta de cursos relacionados com a problemática da internacionalização e em que a frequência de mulheres tem sido muito significativa.

No caso dos seguros de crédito, instrumento por excelência no apoio às empresas exportadoras, a representatividade das mulheres é certamente superior.

Constituída há 50 anos, em 1969, a COSEC é líder do mercado português de seguros de crédito e caução, e tem desde 2017 uma mulher como Presidente do Conselho de Administração, pela primeira vez.

Ao nível da Comissão Executiva, constituída por três elementos, a COSEC também tem desde há 20 anos uma mulher como Administradora Executiva, responsável pelas áreas comerciais e de marketing da Companhia.

Na COSEC, cerca de 63% dos seus colaboradores são mulheres e 37% são homens. Do total das Direções, 55% são chefiadas por mulheres.

Como se verifica pelos números atrás apresentados, a COSEC é no panorama nacional um caso excepcional em que as mulheres se encontram representadas acima do que é habitual no setor da banca e seguros.

Ainda há dias participei na Conferência Anual da União de Berna, a maior associação mundial de empresas de seguros de crédito com especial representatividade de entidades

ership either, but also include the women working in economic diplomacy, state-owned exporting support agencies such as AICEP or national, regional and sectorial business associations, which play such an important role promoting Portuguese companies in foreign markets. There is also a growing offer of university courses related to internationalisation and which have a heavy presence of women.

And the proportion of women working in credit insurance, an essential tool for supporting exporting companies, is surely higher.

Founded 50 years ago, in 1969, COSEC is a leader in the Portuguese credit and suretyship insurance. For the first time in its history, the Chairman of the Board is a woman, having taken office in 2017.

COSEC has also had a woman on the three-person Executive Committee for two decades, responsible for the company's commercial and marketing departments.

In all, around 63% of the staff are women, and only 37% are men. A total of 55% of the department heads are women.

These numbers prove that COSEC is an exception on the national stage, where women are over-represented in relation to the norm for the banking and insurance sector.

Just days ago I took part in the Berne Union's annual conference. This is the largest association of credit and insurance companies in the world, especially for companies that manage State guaranteed credit insurance. While there, I had the opportunity to confirm that women play an important role in terms of company leadership, especially in Southern Europe. The organisation itself has been chaired by a woman since last year, in this case she is the head of CESCE, the Spanish State Guaranteed Credit Insurance System.

These are all clear signs that women's representation

que gerem os seguros de crédito com garantia do Estado, e tive oportunidade de verificar que a representatividade das mulheres, sobretudo nos países do sul da Europa, na liderança desta atividade era bastante forte. A própria presidência desta associação é desde o ano passado confiada a uma mulher que no caso lidera o Sistema de Seguro de Créditos com Garantia do Estado em Espanha, na CESCE.

Todos estes sinais são garantia de que a posição das mulheres no ecossistema da internacionalização em Portugal vai aumentar e estou certa que esta ascensão no feminino será muito mais rápida nos próximos anos.

As habilitações académicas, a formação profissional e até a experiência internacional são os aspetos que estão cada vez mais presentes no *curriculum vitae* de um número cada vez maior de mulheres.

O papel das entidades públicas e das associações empresariais, para além das entidades do ensino superior, será também decisivo para incentivar a uma maior presença no ecossistema da internacionalização.

in the internationalisation ecosystem in Portugal is set to rise and I have no doubt that it will do so at an increasing pace over the coming years.

Academic qualification, professional training and even international experience are increasingly present on the resúmes of more and more women.

The role played by public entities and business associations, as well as universities, will also be decisive to encourage a stronger presence of women in this world.



“Ninguém é dono da razão e poder partilhar, debater, refletir e por vezes infletir, foi uma forma de enriquecimento única para mim e, conseqüentemente, para as empresas que hoje lidero”

“Nobody has the whole truth and being able to share, debate, reflect and sometimes change has been a unique source of richness for me and, by extension, for the companies I lead today.

Paula Amorim,
(Presidente do Grupo Amorim e Presidente do Conselho de Administração da Galp Energia, SGPS, S.A.), *in Vogue*



“A digitalização poderá ter um importante impacto macroeconómico, quer no crescimento do PIB quer nas exportações.”

“Digitalisation can have an important macro-economic impact, both in terms of GDP growth and exports.”

Entrevista

Interview

ISABEL FURTADO

Presidente da COTEC Portugal
President of COTEC Portugal

É A 6.ª PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL PARA A INOVAÇÃO (COTEC), APÓS A LIDERANÇA DE CINCO HOMENS. O QUE MUDOU NA ASSOCIAÇÃO COM A GESTÃO DE UMA MULHER?

Cada liderança tem o seu estilo e experiência pessoal, mais que uma questão de género. Trouxemos uma experiência empresarial diferente, mais focada nos desafios de gestão de um grupo industrial de raiz familiar, que são os desafios da maioria das empresas deste país. A escolha de uma mulher para liderar a principal associação de inovação do país é mais um sinal que aponta no sentido de maior diversidade à gestão das nossas empresas. Sendo este movimento positivo, é ainda claramente insuficiente. A título de exemplo, no caso da COTEC Portugal, apenas 9% são líderes de empresas nossas associadas, sendo que 8% se referem a PME.

QUANDO TOMOU POSSE, HÁ UM ANO, DISSE QUE GOSTARIA DE VER A ASSOCIAÇÃO A FAZER AQUILO PARA QUE FOI CRIADA, OU SEJA, INTRODUIR UM PENSAR DE INOVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES. ESTE OBJETIVO ESTÁ A CUMPRIR-SE?

A reflexão sobre a inovação enquanto motor central da competitividade empresarial tem sido uma constante na COTEC, desde a sua fundação. No nosso mandato demos prioridade e aprofundámos a agenda que tinha sido lançada pela Direção anterior sobre o papel da inovação na transição para novo modelo económico, mais sustentável, circular, digital e intangível e as possibilidades conferidas pela revolução tecnológica. Com a participação dos nossos associados e outros *stakeholders*, temos vindo a debater temas como a transformação do trabalho, as transições profissionais, o *design* para a durabilidade, a ciber-resiliência e a proteção ativa dos intangíveis (segredos e conhecimento), a procura e oferta de conhecimento e os ecossistemas de inovação, a relação entre inovação e crescimento empresarial, a abordagem estruturada e as arquiteturas de inovação, e ainda o financiamento dos ciclos de inovação.

FOLLOWING FIVE MEN, YOU BECAME THE FIRST CHAIRWOMAN OF THE BUSINESS ASSOCIATION FOR INNOVATION (COTEC). HOW HAS HAVING A WOMAN AT ITS HELM CHANGED THE ORGANISATION?

More than an issue of gender, each leadership has its own style and personal experience. We brought with us a different business style, more focused on the management challenges of a family based industrial group, which is what most companies in this country identify as. The fact that a woman was chosen to lead the country's main innovation association is another sign that the management of our companies is becoming more diverse. Although we are moving in the right direction, clearly there is still a lot to be done. For example, and speaking of COTEC Portugal, only 9% of our member companies are led by women, the vast majority of which are small and medium sized.

WHEN YOU TOOK UP OFFICE A YEAR AGO YOU SAID YOU'D LIKE TO SEE THE ORGANISATION DO WHAT IT WAS CREATED TO DO, THAT IS, ENCOURAGE BUSINESSES TO THINK ABOUT INNOVATION INTERNALLY. IS THAT BEARING FRUIT?

The reflection on innovation as a central engine for business competitiveness has been a constant concern at COTEC since it was founded. During our term we prioritised and deepened the agenda which had been launched by the previous Board, regarding the role of innovation in the transition to a new economic model that is more sustainable, circular, digital and intangible, as well as the opportunities presented by the technological revolution. Along with our members and other stakeholders we have been debating issues such as labour transformation, professional transition, design for durability, cyber-resilience and active protection of intangibles (secrets and knowledge), the supply and demand of knowledge and innovation eco-systems, the relation between innovation and corporate growth, structured approaches and innovation architectures as well as the funding of

O *Sourcing* Sustentável irá ser o tema central do próximo encontro PME inovação.

ACRESCENTOU QUE É MUITO IMPORTANTE TRANSFORMAR O CONHECIMENTO QUE EXISTE (E EXISTE MUITO NAS UNIVERSIDADES) EM BENS TANGÍVEIS, QUE POSSAM ACRESCENTAR VALOR À NOSSA ECONOMIA. É ESTA UMA ESTRATÉGIA QUE DEVA SER SEGUIDA PELAS EMPRESAS PORTUGUESAS?

Muitas empresas mantêm uma perspetiva de curto prazo do negócio e estão assim a subinvestir em novo conhecimento. Em média, o tecido empresarial investe 1/3 do valor dos países mais competitivos na Europa. Corremos assim o risco de não possuir as competências e a tecnologia para competir com sucesso nos mercados do futuro. No entanto, as políticas de investimento na criação de conhecimento científico e os esforços de criação de estruturas de transferência tecnológica não serão suficientes sem medidas determinadas, do lado da procura, que estimulem uma abordagem estruturada à gestão da inovação. É aqui que incide preferencialmente a ação da COTEC, em conjunto com os seus parceiros do sistema nacional de inovação. Só o sistema científico e tecnológico terá maior impacto agregado na competitividade a longo prazo da economia.

E AS UNIVERSIDADES TÊM COLOCADO ESTE CONHECIMENTO AO SERVIÇO DAS EMPRESAS ATRAVÉS DA FORMAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS?

O Sistema Científico e Tecnológico nacional tem evoluído de forma assinalável ao longo das últimas décadas, seja na sua preparação, seja na motivação para resolver os problemas colocados pelo tecido empresarial. Pelo seu lado, mais empresas também procuram o SCT em busca de soluções para os seus problemas de negócio.

No entanto, e havendo casos de boas práticas a destacar, estes ainda são a exceção na colaboração universidade-indústria, já que na maioria dos casos há pouca noção das realidades e perspetivas de cada parte.

A situação teima a persistir pela baixa de mobilidade de quadros, vitais para a criação de pontes entre as duas comunidades. As empresas continuam a ver a formação avançada (doutoramento) como dirigida exclusivamente para atividades de I&D e as universidades não têm contrariado esta perceção. Há um longo caminho a percorrer nesta área, para o qual os projetos colaborativos têm sido fundamentais.

innovation cycles. Sustainable Sourcing will be the central theme for the next Meeting on Innovation for Small and Medium Sized companies.

YOU HAVE SAID THAT IT IS IMPORTANT TO TRANSFORM THE EXISTING KNOW-HOW (MUCH OF WHICH IS IN UNIVERSITIES) INTO TANGIBLE GOODS WHICH CAN ADD VALUE TO OUR ECONOMY. IS THIS A STRATEGY WHICH OUR COMPANIES SHOULD BE FOLLOWING?

Many Portuguese companies continue to have a short-term outlook on business and therefore they under-invest in new knowledge. On average, the business fabric invests only one third of the value of more competitive European countries. We run the risk of not having the skills and the technology to successfully compete in the future markets. However, policies which invest in the creation of scientific knowledge and the efforts to create structures for the transfer of technology will be insufficient without measures on the side of demand to stimulate a structured approach to innovation management. This is where COTEC can step in, along with its partners in the national innovation system. Only the scientific and technological system can have a more structured impact on the long-term competitiveness of the economy.

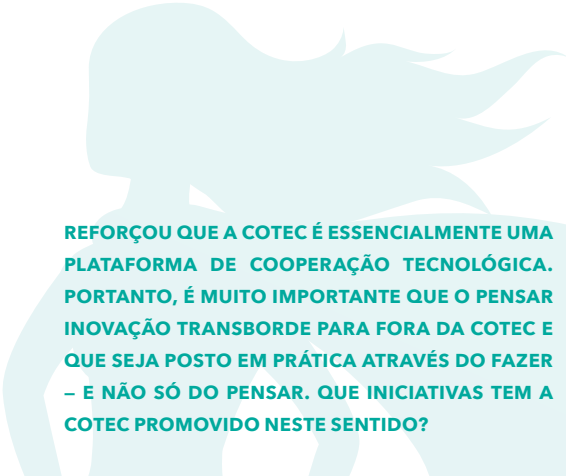
HAVE UNIVERSITIES BEEN PUTTING THIS KNOWLEDGE AT THE SERVICE OF COMPANIES THROUGH THE NECESSARY HUMAN RESOURCES TRAINING?

The Portuguese scientific and technological system (STS) has come a long way over the last few decades, both in terms of preparation and motivation for solving the problems posed by the business fabric. On their end, more companies have been turning to the STS for solutions to their business problems.

However, and despite the existence of good examples, these are still the exception when it comes to industry-university cooperation. In most cases there is still not much mutual understanding of the realities and perspectives of each side.

This situation tends to persist due to the low mobility among management, which hinders the building of bridges between the two communities. Companies continue to see higher academic learning (doctorates) as pertinent only to research and development activities, and universities have





REFORÇOU QUE A COTEC É ESSENCIALMENTE UMA PLATAFORMA DE COOPERAÇÃO TECNOLÓGICA. PORTANTO, É MUITO IMPORTANTE QUE O PENSAR INOVAÇÃO TRANSBORDE PARA FORA DA COTEC E QUE SEJA POSTO EM PRÁTICA ATRAVÉS DO FAZER – E NÃO SÓ DO PENSAR. QUE INICIATIVAS TEM A COTEC PROMOVIDO NESTE SENTIDO?

Todas as atividades da COTEC estão subordinadas ao filtro do que chamamos o triplo “A” da Inovação: Antecipar (e refletir nas tendências com impacto no negócio), Ativar (novas plataformas para explorar essas tendências) e Advogar (contribuições para medidas de políticas públicas para a melhoria do contexto da inovação empresarial e competitividade). A propósito do segundo “A”, Ativar, temos realizado diferentes iniciativas de colaboração com participação ativa de Associados e outros parceiros em áreas verticais e horizontais. Aqui destacam-se as fileiras da Construção 4.0, Saúde Conetada, *Design for Performance*, a proximidade com o cliente e as Plataformas de comércio digital, assim como a ciber-resiliência.

Outro aspeto na prática de inovação a que temos dado prioridade é a dinamização da troca de boas práticas de inovação através da nossa Rede PME Inovação e da iniciativa “Open Shop Floor” (em conjunto com o IAPMEI), na qual quadros empresariais de diferentes sectores de atividade têm trocado experiências e conhecimento através de uma *learning network* que já é um assinalável sucesso.

É QUE PAPEL DEVE TAMBÉM O ESTADO TER NESTE ÂMBITO?

O Estado tem tido e deve continuar a ter um papel relevante em políticas de apoio ao investimento das empresas em conhecimento e inovação. No domínio complexo da inovação, como noutros, não basta conceber políticas de modo *top-down* mas é preciso conceber e colocar em prática modelos operacionais que garantam que os objetivos das políticas são atingidos e que estas são estáveis e resilientes às vicissitudes dos

done little to counter this perception. There is a long path ahead in this field, and cooperation projects have been fundamental.

YOU HAVE STRESSED THE FACT THAT COTEC IS BASICALLY A TECHNOLOGICAL COOPERATION PLATFORM. THEREFORE, IT IS VERY IMPORTANT THAT REFLECTION ON INNOVATION MAKES ITS WAY OUT OF COTEC AND BECOMES ACTUAL PRACTICE. WHAT IS COTEC DOING TO PROMOTE THIS?

All COTEC’s activities are subject to a filter we call the triple “A” of innovation: Anticipate (and reflect on how trends can impact business), Activate (new platforms to explore these trends) and Advocate (contributions to public policy measures aimed at improving corporate innovation and competitiveness). Concerning the second A, Activate, we have undertaken different cooperation initiatives with the active participation of our members and other partners in vertical and horizontal areas. These include 4.0 Construction, Connected Health, Design for Performance, closeness to the customer and digital trade Platforms, as well as cyber-resilience.

Another dimension of innovation practices which we have been prioritising is the promotion of exchanges of best-practices in innovation through our Small and Medium Sized Companies network and the “Open Shop Floor” initiative (in partnership with IAPMEI), in which corporate management and different activity sectors have been exchanging experiences and knowledge through a “learning network” which has been a considerable success.

WHAT ROLE SHOULD THE STATE PLAY IN THIS RESPECT?

The State has played, and should continue to play, a relevant role in terms of promoting policies which encourage companies to invest in knowledge and innovation. In the complex realm of innovation, as in others, it is not enough to come up with “top-down” style policies, one needs also to conceive and put into practice operational mod-



Isabel Furtado é Presidente da COTEC Portugal e CEO de TMG Automotive. Licenciada em Economia pela Universidade de Manchester e com uma vasta experiência empresarial, além de um contacto próximo com a COTEC, onde assumiu funções de presidente do Conselho Geral entre 2012 e 2015 é a primeira mulher a liderar aquela associação e a 6.ª presidente depois de Francisco Murteira Nabo, Artur Santos Silva, Carlos Moreira da Silva, João Bento e Francisco Lacerda. Isabel Furtado nasceu em Famalicão a 25 de junho de 1961. É casada e tem 3 filhos. Desde muito jovem estudou fora de Portugal – concluiu o ensino básico em Toronto, Canadá, e o secundário em Tunbridge Wells, Inglaterra. Licenciou-se em Economia pela Universidade de Manchester. Apesar desta ser a sua formação, o gosto pela indústria fê-la centrar a carreira nas plataformas e processos produtivos. Entre 2000 e 2005 assumiu a direção de Qualidade e Ambiente do Grupo TMG, tendo passado para membro do Conselho de Administração das empresas do Grupo Têxtil Manuel Gonçalves e Casa Agrícola de Compostela em 2005. Em 2014, foi agraciada pelo Presidente da República com o grau de Comendador da Ordem de Mérito Industrial. Em julho deste ano Isabel Furtado recebeu o Prémio Dona Antónia Consagração. O galardão, instituído pela Sogrape, é o mais importante no que se refere à identificação do empreendedorismo e da excelência no feminino.

Isabel Furtado is chairwoman of COTEC Portugal and CEO of TMG Automotive. She has a degree in Economics from the University of Manchester and vast business experience, besides close contact with COTEC, where she acted as chairwoman of the General Council between 2012 and 2015. She is the first woman to lead the organisation, and the sixth chair, following Francisco Murteira Nabo, Artur Santos Silva, Carlos Moreira da Silva, João Bento and Francisco Lacerda. Born in Famalicão on 25 June, 1961, Isabel Furtado is married and has three children. She studied abroad from an early age, having completed her primary education in Toronto, Canada, and secondary school in Tunbridge Wells, England. She went to the University of Manchester. Despite her academic training her love of industry led her to focus her career on productive platforms and processes. From 2000 to 2005 she managed the Quality and Environment department of the TMG Group, having joined the Administration Council of the Grupo Têxtil Manuel Gonçalves and Casa Agrícola de Compostela companies in 2005. In 2014 she was awarded the degree of Commodore of the Order of Industrial Merit by the President of the Republic. In July of this year Isabel Furtado was given the Dona Antónia Consagração Award. This distinction, created by Sogrape, is the most important award in the field of excellence in female entrepreneurship.

ciclos políticos. Foi o caso da primeira fase da Estratégia Nacional de Digitalização Inteligente, o Programa Indústria 4.0, cuja implementação, monitorização e avaliação, coordenada pela COTEC, foi considerada uma boa prática pela Comissão Europeia. Estamos com muitas expectativas sobre a segunda fase, que se desenvolverá ao longo dos próximos dois anos.

POR OUTRO LADO, QUE TRABALHO PODEM DESENVOLVER ASSOCIAÇÕES PARCEIRAS COMO A AEP?

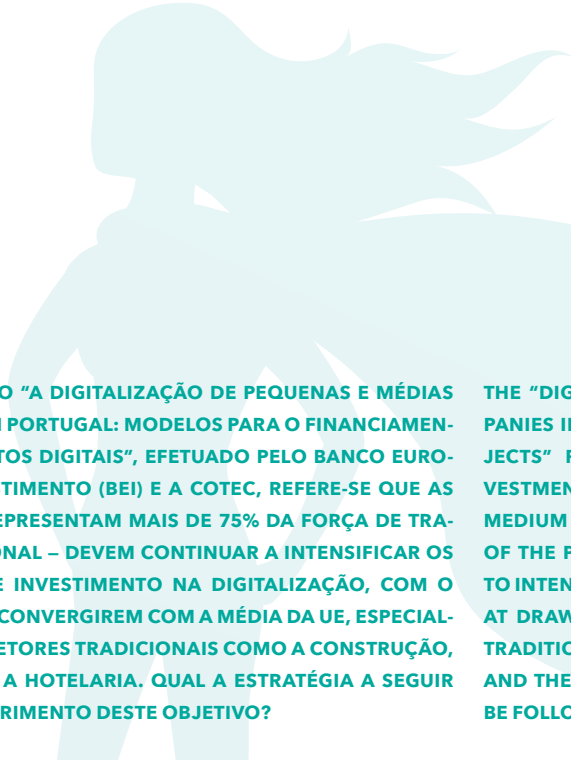
Ao longo dos últimos anos a COTEC tem procurado a cooperação institucional com outras associações empresariais, alargando assim as suas atividades para lá da sua rede própria e gerando impacto em mais empresas. Iremos intensificar estes esforços e assim fortalecer a relação com instituições como a AEP em ações conjuntas no domínio da capacitação para a inovação. Sendo a AEP detentora de um conhecimento notável do tecido empresarial português e contando com uma vasta experiência em projetos de grande sucesso, faz todo o sentido desenvolver uma parceria entre as duas associações.

els which guarantee that the policy objectives are met and that these are stable and resistant to the vicissitudes of political cycles. This was the case with the first phase of the National Intelligent Digitalisation Strategy, the 4.0 Industry Programme, the implementation, monitoring and rating of which was coordinated by COTEC and which was considered a good example by the European Commission. We have high expectations for the second phase, which will be developed over the course of the next two years.

ON THE OTHER HAND, WHAT SORT OF WORK CAN PARTNER ASSOCIATIONS SUCH AS THE AEP DO?

Over the past few years COTEC has tried to foster institutional cooperation with other business associations, thereby broadening its activities beyond its own network and generating impact in more companies. We will intensify these efforts and continue to strengthen our relationship with institutions such as the AEP through joint-ventures in the realm of innovation skill-building. Seeing as the AEP has considerable know-how regarding the Portuguese business fabric and wide experience regarding very successful projects, it makes sense to develop a partnership between the two organisations.





NO RELATÓRIO “A DIGITALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM PORTUGAL: MODELOS PARA O FINANCIAMENTO DE PROJETOS DIGITAIS”, EFETUADO PELO BANCO EUROPEU DE INVESTIMENTO (BEI) E A COTEC, REFERE-SE QUE AS PME – QUE REPRESENTAM MAIS DE 75% DA FORÇA DE TRABALHO NACIONAL – DEVEM CONTINUAR A INTENSIFICAR OS ESFORÇOS DE INVESTIMENTO NA DIGITALIZAÇÃO, COM O OBJETIVO DE CONVERGIREM COM A MÉDIA DA UE, ESPECIALMENTE NOS SETORES TRADICIONAIS COMO A CONSTRUÇÃO, O RETALHO E A HOTELARIA. QUAL A ESTRATÉGIA A SEGUIR PARA O CUMPRIMENTO DESTES OBJETIVOS?

A estratégia tem três dimensões, transversais a todos os sectores de atividade: a primeira visa a adaptar e requalificar os profissionais de todos os sectores com vista à transição tecnológica imposta pela automação; a segunda, fazer com que as empresas identifiquem e concretizem oportunidades de aplicação das tecnologias 4.0 e; terceira, apoiar as empresas de maior maturidade tecnológica no financiamento dos projetos de mudança mais profunda do seu modelo de negócio.

ESTA INTENSIFICAÇÃO DE ESFORÇOS DE INVESTIMENTO NA DIGITALIZAÇÃO TEM COMO CONSEQUÊNCIA, ENTRE OUTROS ASPETOS, O AUMENTO DAS EXPORTAÇÕES? EM QUE MEDIDA?

A digitalização poderá ter um importante impacto macroeconómico, quer no crescimento do PIB quer nas exportações. Segundo as nossas estimativas elaboradas a partir do índice COTEC i4.0, que mede o nível de digitalização das economias, +10% de melhoria do índice (ao nível atual de desempenho) resultará no crescimento incremental (por ano) de +1 pp no PIB e +1pp nas exportações.

THE “DIGITALISATION OF SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES IN PORTUGAL: FUNDING MODELS FOR DIGITAL PROJECTS” REPORT, COMMISSIONED BY THE EUROPEAN INVESTMENT BANK AND COTEC, MENTIONS THAT SMALL AND MEDIUM SIZED COMPANIES – WHICH REPRESENT OVER 75% OF THE PORTUGUESE LABOUR FORCE – SHOULD CONTINUE TO INTENSIFY DIGITALISATION INVESTMENT EFFORTS, AIMED AT DRAWING CLOSER TO THE EU AVERAGE, ESPECIALLY IN TRADITIONAL SECTORS SUCH AS CONSTRUCTION, RETAIL AND THE HOSPITALITY INDUSTRY. WHAT STRATEGY SHOULD BE FOLLOWED TO FULFIL THIS GOAL?

This strategy has three dimensions, which are common to all activity sectors: the first aims to adapt and requalify professionals from all sectors, to prepare them for the technological transition brought on by automation; the second is aimed at making companies identify and bring to fruition opportunities to apply 4.0 technologies and the third is to support more technologically mature companies in funding projects for effecting deeper changes to their business models.

HAS THIS INTENSIFICATION OF EFFORTS TO BOOST DIGITALISATION INVESTMENT RESULTED IN INCREASED EXPORTS? HOW SO?

Digitalisation can have an important macro-economic impact, both in terms of GDP growth and exports. According to our forecasts, based on the COTEC i4.0 index, which measures economic digitalisation levels, a 10% increase in the index (in terms of actual performance) will translate into an incremental yearly growth of one percentage point in both the GDP and exports.





Mercado-Alvo
Target Market

Irlanda e Reino Unido



DUBLIN, IRLANDA.

Irlanda e Reino Unido.

A (in)certeza de dois mercados apetecíveis

Ireland and the UK. The (un)certainty of two appealing markets

Paddy Cosgrave, um dos irlandeses mais famosos por estes dias em Portugal, por causa da realização de mais uma edição da Web Summit, em meados de novembro, deixa o seu testemunho. Segundo ele, há várias questões técnicas que “têm de ser resolvidas”, referindo-se ao Brexit (saída do Reino Unido da União Europeia) e à forma como este processo irá afetar a Irlanda, nomeadamente a economia do país e, por consequência, a vida das pessoas. Algo que está também a ser alvo da atenção dos países com quem a Irlanda, país com cerca de 4,3 milhões de habitantes, se relaciona e Portugal é um deles.

As perspetivas apontam para que a economia irlandesa cresça em força, depois de quatro anos seguidos a protagonizar as maiores taxas de crescimento da Europa, ou seja, estima-se que o PIB evolua positivamente 3,5%, em 2019, graças, sobretudo, às exportações e ao crescimento do emprego. Porém, o Brexit, a concretizar-se, poderá obrigar a uma revisão em baixa do PIB.

Relativamente a Portugal, a Irlanda era, em 2018, o 12.º destino de bens e serviços portugueses (1,2% de quota de exportação) e o 13.º fornecedor de Portugal (1,1% de quota de importação). Em 2018, a Irlanda comprou 202,5 milhões de euros de produtos a Portugal, com o Ferro e Aço a liderar a tabela de categoria de produtos (35,5 milhões de euros).

A Irlanda é um país com as suas políticas públicas muito

Paddy Cosgrave is currently one of the most famous Irishmen in Portugal, because of the Web Summit, which was again held in Lisbon. In mid-November he spoke about current affairs in Ireland and the UK, stressing that there are still several technical issues that need to be resolved in regards to Brexit and how the process is going to affect Ireland, its economy and, consequently, people’s lives. Other countries, with which Ireland, with its 4.3 million inhabitants, has economic ties, are also concerned about this, and Portugal is one of them.

Forecasts point to a strong growth of the Irish economy following four consecutive years with the highest growth rates in Europe. GDP is expected to increase by 3.5% in 2019, mostly due to exports and rise in employment. However, should Brexit finally go ahead, this may require an adjustment and lowering of the forecast.

Regarding Portugal, in 2018 Ireland was the 12th destination of Portuguese goods and services (1.2% of exports) and Portugal’s 13th supplier (1.1% of imports). In 2018 Ireland purchased 202.5 million euros of Portuguese produce, with Iron and Steel heading the list of products, worth 35.5 million euros.

Ireland’s public policies are very much geared towards attracting investment, making it one of the leading destinations for direct foreign investment in the World.



orientadas para a captação de investimento, fazendo com que seja um dos principais destinos mundiais de investimento direto estrangeiro.

A economia irlandesa é uma das mais abertas do mundo, dependendo fortemente da produção das empresas multinacionais e do comportamento da procura global. Porém, o mercado irlandês apresenta um dos poderes de compra mais elevados do mundo, ou seja, com PIB *per capita* (ver gráficos Deloitte, nas páginas seguintes).

Em suma, com a 13.ª economia europeia e 32.ª do mundo, a Irlanda ocupa o 23.º posto no *ranking* (constituído por 190 países) da facilidade em concretizar negócios e a nível de transparência, situa-se no 18.º lugar (entre 180 países).


Já o Reino Unido, principal mercado de exportação dos produtos irlandeses, é onde tudo se está a decidir. Tecnicamente, a Irlanda exporta iPhones, mas a verdade é que 90% das exportações dos alimentos produzidos na Irlanda vão diretamente para o Reino Unido, desde o leite a tudo o resto. Pelo que a questão do Brexit é determinante para a Irlanda, mas também para os países que se relacionam com um mercado com 66,6 milhões de consumidores (aos quais se devem somar cerca de 37 milhões de turistas, em média, em 2017). Esta é 5.ª maior economia a nível mundial. Este mercado situou-se, em 2018, como o 5.º importador mundial de bens e 6.º de serviços.

The Irish economy is one of the most open in the world and is heavily dependent on the production of multinationals and the behaviour of global demand. However, the Irish market also has one of the highest purchasing powers in the world, with high GDP per capita rates (see Deloitte graphs on the following pages).

In conclusion, Ireland is the 13th strongest economy in Europe and the 32nd in the world, occupying the 23rd place in the 190 country strong ease of doing business ranking, and 18th, also out of 180, in terms of transparency.

The UK, meanwhile, is Ireland's main export destination, and is currently in a state of indecision. Technically, Ireland exports iPhones, but the truth is that 90% of food products produced in Ireland, from milk to everything else, goes to the UK. This means that Brexit is a crucial issue to Ireland, but also to other countries that have economic ties to a 66.6 million consumer strong market (to which one must add an average of 37 million tourists, as registered in 2017). We are talking about the fifth largest economy in the world, which in 2018 stood at fifth largest importer of goods in the world, and sixth of services.

Economic forecasts for the autumn by the European Commission (EC) reckon that GDP growth in the UK will remain "resilient, but modest", with expectations of



Nas previsões económicas de outono, a Comissão Europeia (CE) considerou que o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) no Reino Unido se mantém “resiliente, mas modesto”, prevendo que evolua a “um ritmo amplamente estável”, fixando-se em 1,3% este ano, tal como já tinha sido projetado nas estimativas de verão.

Segundo a CE, “o ritmo do crescimento económico do Reino Unido tem sido volátil em 2019. A armazenagem [de produtos] e outras ações empreendidas pelas empresas britânicas, para prevenir uma eventual saída desordenada do Reino Unido em 29 de março, impulsionaram temporariamente o crescimento no primeiro trimestre do ano [...]. No entanto, o PIB real desceu 0,2% no 2.º trimestre, maioritariamente devido a um movimento contrário resultante da atividade mitigadora anterior.”

Tendo em conta o impasse do Brexit, adiado novamente até 31 de janeiro, e baseando-se apenas na suposição técnica sobre a futura relação, a CE prevê um crescimento de 1,4% do PIB em 2020, uma revisão em alta de uma décima relativamente às projeções de verão.

O Reino Unido foi o 4.º mercado para o comércio português de bens e serviços, tendo representado cerca de 9,7% das exportações totais, em 2018, e 4% das importações. De Portugal o Reino Unido importou, em 2018, mais de 3,5 mil milhões de euros em produtos, com os Veículos e acessórios no valor de 727 milhões de euros.

Apesar da incerteza, a verdade é que este é um dos países com maior transparência ao ocupar o 11.º posto num total de 180 países e o 9.º posto na facilidade para a realização de negócios (num total de 190 países). Ainda assim, são indicadores encorajadores para as empresas portuguesas que queiram apostar neste mercado, que explica a razão pela qual a AICEP abriu recentemente uma delegação em Dublin, Irlanda.

“a largely stable rhythm of evolution”, at 1.3% this year, echoing the summer forecasts.

According to the EC, “the growth rate of the UK has been volatile in 2019. Storage [of products] and other acts undertaken by British companies to compensate for a possible hard Brexit on 29 March led to temporary growth in the first quarter of the year [...]. However, the real GDP decreased by 0.2% in the second quarter, mostly due to the contrary movement resulting from the previous mitigating activity.”

Bearing in mind the Brexit uncertainty, which has again been postponed to 31 January, and based only on technical estimates regarding a future relationship, the EC forecasts a 1.4% GDP growth in 2020, one decimal point above the summer projections.

The UK was the fourth market for Portuguese trade of goods and services, representing around 9.7% of total exports in 2018 and 4% of imports. In 2018 the UK imported over 3.5 million euros worth of goods from Portugal, with automobiles and accessories alone worth 727 million euros.

Despite current uncertainty, the truth is that this is one of the most transparent countries in the world, occupying 11th place in a total of 180 countries and ninth in ease of doing business (out of a total of 190). These are encouraging figures for Portuguese companies looking to invest in this market, which explains why AICEP recently opened a delegation in Dublin, Ireland.

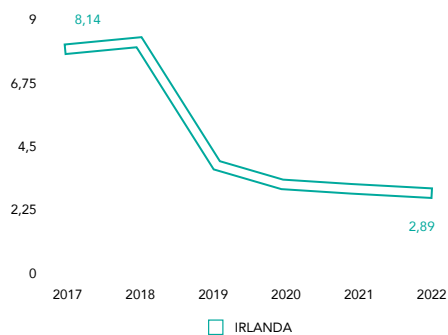


O REINO UNIDO FOI O 4.º MERCADO PARA O COMÉRCIO PORTUGUÊS DE BENS E SERVIÇOS, TENDO REPRESENTADO CERCA DE 9,7% DAS EXPORTAÇÕES TOTAIS.

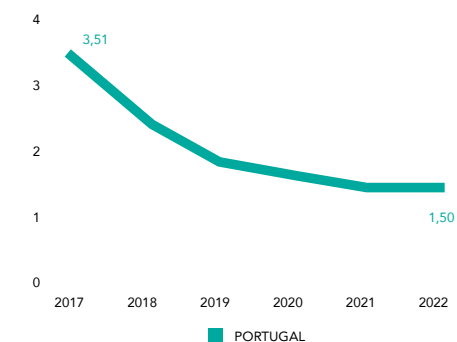
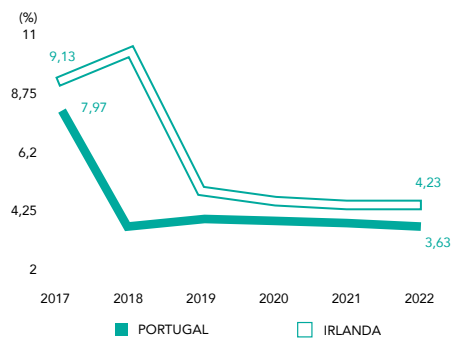
Irlanda e Reino Unido

Enquadramento e previsões macroeconómicas até 2022:
Portugal vs. Irlanda

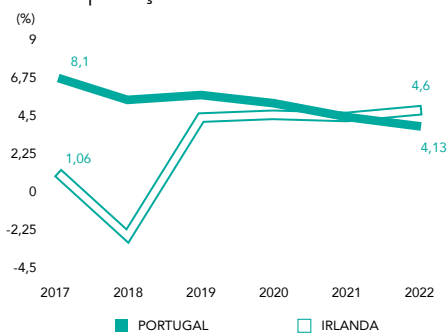
PIB (Preços Constantes, variação em percentagem)



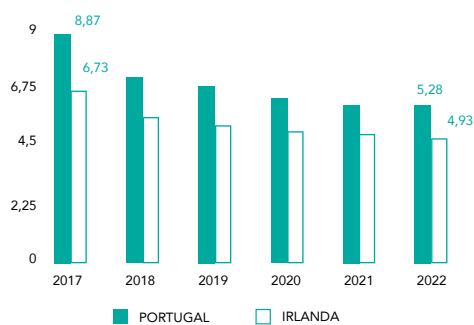
Exportações de bens, mercadorias e serviços...



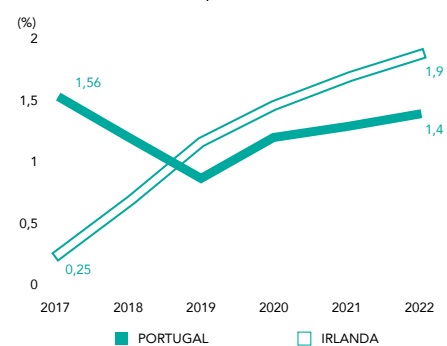
... e Importações



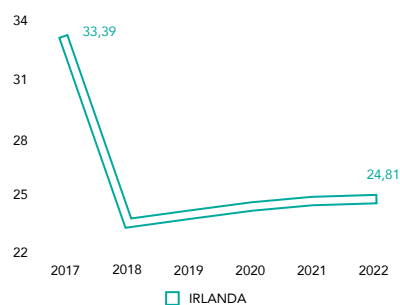
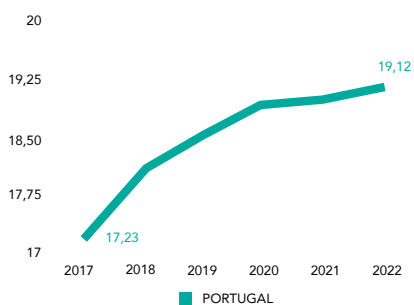
Taxa de desemprego (%)



Inflação (média de preços do consumidor)



Investimento total (% do PIB)



Relações bilaterais entre Irlanda e Portugal entre 2015 e 2017

Principais famílias de produtos (em milhares de euros)

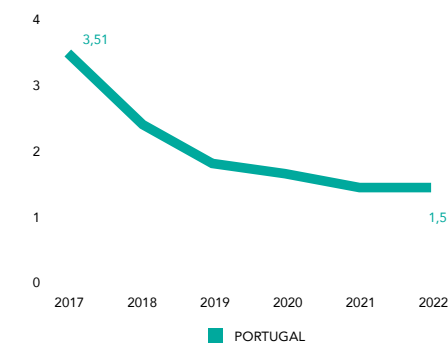
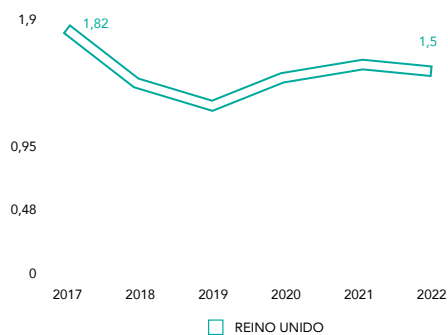
	Irlanda (importações de Portugal, k€)			Quota de Portugal na Irlanda (%)			Quota da Irlanda nas exportações de Portugal (%)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ferro e Aço	23 818	30 645	27 839	6,34%	5,13%	5,87%	2,88%	2,05%	2,26%
Produtos farmacêuticos	27 624	50 852	63 780	0,94%	0,77%	0,17%	4,77%	6,34%	1,86%
Calçado, polainas e semelhantes; e respetivas partes	18 001	16 971	17 823	4,35%	4,32%	4,07%	0,87%	0,89%	0,80%
Mercadorias não especificadas	10 350	14 958	14 356	0,71%	0,65%	0,60%	19,38%	18,15%	12,22%
Artefactos de ferro ou aço	7 786	19 179	21 036	2,34%	2,55%	1,23%	1,39%	1,38%	0,66%
Vestuário e seus acessórios, de malha	6 266	8 113	7 912	0,87%	0,87%	1,05%	0,39%	0,37%	0,41%
Plástico e suas obras	7 500	6 498	5 933	0,29%	0,24%	0,35%	0,24%	0,20%	0,28%
Madeira, carvão vegetal e obras de madeira	10 309	5 245	3 440	1,26%	0,77%	1,56%	0,84%	0,56%	1,07%
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação...	7 959	14 651	15 701	0,32%	0,35%	0,14%	0,33%	0,32%	0,14%
Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios	12 701	5 613	7 952	0,14%	0,22%	0,18%	0,11%	0,13%	0,08%
Fruta; cascas de citrinos e de melões	6 054	5 928	5 339	1,41%	1,23%	1,35%	1,20%	0,84%	0,86%
Resíduos e desperdícios das indústrias alimentares; alimentos preparados para animais	807	2 025	4 440	0,27%	0,57%	0,51%	2,12%	3,81%	3,18%
Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos; suas partes	5 517	4 693	6 333	0,07%	0,09%	0,05%	0,15%	0,18%	0,13%
Papel e cartão; artigos de pasta de papel, de papel ou de cartolina	4 587	5 362	5 219	0,60%	0,58%	0,52%	0,30%	0,28%	0,23%
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	5 194	5 615	4 900	0,65%	0,59%	0,55%	0,57%	0,49%	0,44%
Móveis; mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes...	2 088	1 762	2 687	0,28%	0,39%	0,50%	0,10%	0,14%	0,18%
Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres	4 026	4 000	4 083	0,45%	0,47%	0,41%	0,40%	0,38%	0,31%
Artigos de pedra, gesso, cimento, amianto, mica ou de matérias semelhantes	1 276	1 794	3 856	1,16%	2,24%	1,82%	0,39%	0,75%	0,60%
Outros artefactos têxteis confeccionados; sortidos; vestuário usado e artigos têxteis usados; trapos	2 749	2 816	2 926	1,44%	1,32%	1,38%	0,45%	0,47%	0,46%
Total	205 044	250 671	250 076	0,34%	0,32%	0,22%	0,50%	0,45%	0,32%

Fonte: Tabela – ITC e cálculos Deloitte.

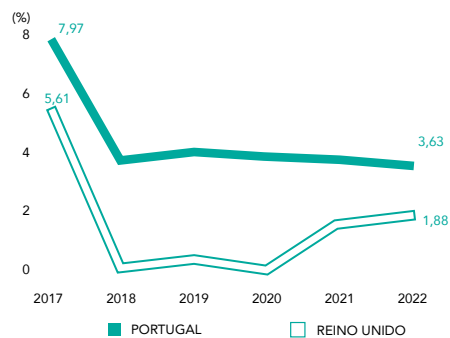
Irlanda e Reino Unido

Enquadramento e previsões macroeconómicas até 2022:
Portugal vs. Reino Unido

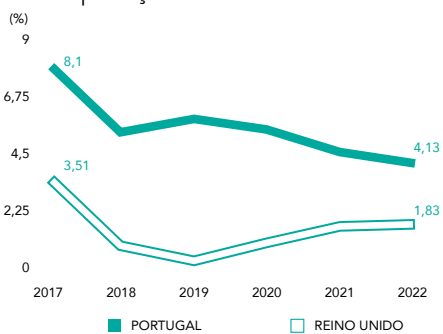
PIB (Preços Constantes, variação em percentagem)



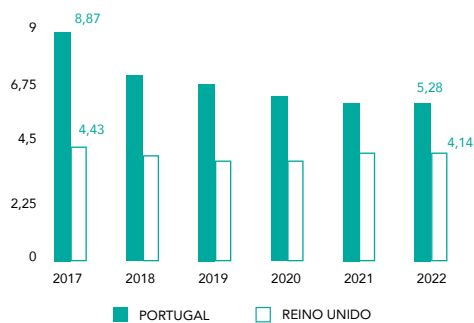
Exportações de bens, mercadorias e serviços...



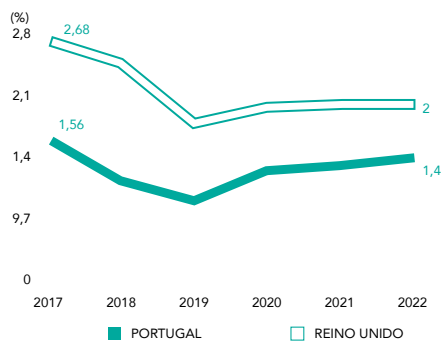
... e Importações



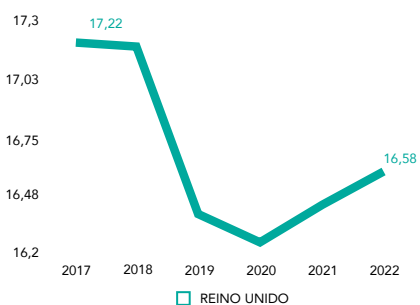
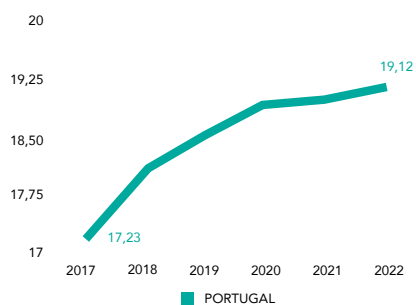
Taxa de desemprego (%)



Inflação (média de preços do consumidor)



Investimento total (% do PIB)



Relações bilaterais entre Reino Unido e Portugal entre 2015 e 2017

Principais famílias de produtos (em milhares de euros)

	Reino Unido (importações de Portugal, k€)			Quota de Portugal no Reino Unido (%)			Quota do Reino Unido nas exportações de Portugal (%)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios	656 177	689 270	727 544	0,98%	1,06%	1,15%	12,51%	11,24%	8,52%
Máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes; aparelhos de gravação ou de reprodução de som, aparelhos de gravação...	500 774	587 768	499 236	0,96%	1,11%	0,93%	11,13%	11,87%	9,70%
Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos; suas partes	166 531	180 397	251 804	0,24%	0,25%	0,35%	5,18%	5,19%	6,55%
Ferro e Aço	81 171	111 370	153 120	1,78%	2,09%	2,54%	7,62%	8,21%	9,74%
Vestuário e seus acessórios, de malha	153 953	149 982	136 934	1,37%	1,35%	1,24%	7,33%	6,94%	5,70%
Plástico e suas obras	109 927	113 379	126 914	0,71%	0,70%	0,77%	4,12%	3,87%	3,88%
Instrumentos e aparelhos de ótica, de fotografia, de cinematografia, de medida, de controlo ou de precisão; instrumentos e aparelhos médico-cirúrgicos; suas partes e acessórios	76 945	100 515	114 517	0,49%	0,64%	0,72%	11,43%	10,45%	8,60%
Produtos farmacêuticos	127 945	118 224	111 277	0,43%	0,40%	0,43%	12,00%	11,76%	11,55%
Móveis; mobiliário médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes	90 018	100 986	106 224	0,90%	0,98%	1,07%	4,92%	5,18%	5,05%
Papel e cartão; artigos de pasta de papel, de papel ou de cartolina	92 859	96 628	100 473	1,39%	1,51%	1,51%	5,23%	5,25%	4,74%
Borracha e suas obras	62 762	100 240	99 502	1,42%	2,08%	2,05%	5,51%	8,12%	7,45%
Artefactos de ferro ou aço	106 636	101 639	96 418	1,38%	1,28%	0,94%	7,71%	6,67%	5,55%
Sapatos, polainas e artigos relacionados; seus componentes	121 816	104 253	90 861	2,02%	1,73%	1,56%	6,22%	5,20%	4,23%
Madeira, carvão vegetal e obras de madeira	79 955	70 673	86 716	1,34%	1,15%	1,34%	12,85%	11,52%	12,37%
Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres	80 745	73 100	70 987	1,14%	1,06%	1,01%	8,03%	6,78%	6,07%
Vestuário e seus acessórios, exceto de malha	94 715	74 511	67 545	0,87%	0,72%	0,67%	9,60%	7,48%	6,37%
Fruta; cascas de citrinos e de melões	31 552	47 008	48 918	0,56%	0,84%	0,90%	6,40%	7,38%	6,70%
Preparados de produtos hortícolas, frutas, nozes ou outras partes de plantas	52 722	59 300	47 883	1,71%	1,83%	1,45%	12,10%	12,97%	10,01%
Químicos orgânicos	34 748	19 131	43 377	0,45%	0,23%	0,48%	6,85%	3,01%	5,24%
Total	3 260 192	3 457 412	3 512 181	0,57%	0,61%	0,62%	6,52%	6,29%	5,59%

Fonte: Tabela – ITC e cálculos Deloitte.

Testemunho/AEP Internacionalização

Experiencias/AEP Internationalisation



Cristina Laranjeira

Foram 52 eventos, entre seminários, receções de delegações e encontros B2B. Em todos eles estive envolvida, colaborando com o gestor do respetivo mercado ou prestando todo o meu apoio. Esta foi a minha missão em 2019 e continuará a ser o meu desígnio em 2020, ano em que continuarei, orgulhosamente, a colaborar com a revista *BOW*, um projeto que tanto nos enche de orgulho, sobretudo quando se dedica, nesta edição, à internacionalização no feminino, um tema interessante, uma vez que me sinto orgulhosamente parte desta realidade.

Lembro que a revista *BOW* (*BOW* com edição trimestral sobre temáticas de internacionalização) faz parte do Projeto Portugal Business On the Way, um projeto conjunto de apoio às PME com 50% de financiamento nas ações de internacionalização, que inclui a organização de ações de promoção externa nos mercados externos (Feiras, Missões e Missões inversas); *mentoring* empresarial; informação de mercados internacionais; *workshops* temáticos, seminários e fóruns de negócios; consultoria especializada e uma plataforma. Acessível em www.portugalbusinessontheway.com, nesta plataforma é possível encontrar boas práticas, informação sobre mercados externos, o *Trade Monitor*, estudos sobre temáticas de internacionalização, oportunidades de *business matching* e uma área reservada a *tenders* internacionais destinada à divulgação de concursos ou consultas no mercado externo entre outras funcionalidades.

Neste âmbito e na hora de fazer balanços gostaria de destacar as sessões de *mentoring* iniciadas em janeiro dedicadas ao Egito e Senegal, que se prolongaram pelos trimestres seguintes e orientados para outros mercados, ou o 1.º *workshop* “Desafios, Oportunidades e Ferramentas para Exportação Agroalimentar” (dentro do projeto Internovamarket). Tivemos também seminários, um dedicado às oportunidades de negócios no Chile outro dedicado às oportunidades na Índia ou em Angola.

All in all it came to 52 events, among seminars, hosting of delegations and B2B meetings. I was involved in all of them, in my capacity as manager of the respective market or just giving my full support. This was my mission in 2019, and will continue to be my goal in 2020, as I continue to proudly cooperate with *BOW* magazine, a project which fills us all with pride, especially as this issue is dedicated to the feminine perspective on internationalisation, an interesting subject which I take pride in being part of.

BOW magazine (a quarterly publication on internationalisation) is part of the Portugal Business on the Way Project, which supports small and medium sized companies, subsidising internationalisation events at a rate of 50%, including through the organisation of external promotion events in foreign markets (fairs, trade missions and reverse missions); business mentoring; information on international markets; thematic workshops, seminars and business forums; specialised consultancy and a platform which can be reached at www.portugalbusinessontheway.com. This platform includes best practices, information on foreign markets, the Trade Monitor, studies on internationalisation related issues, business matching opportunities and an area reserved for promoting international tenders and external markets consultancy, among others.

In this regard, and when it comes to taking stock of what has been done, I would like to highlight the mentoring sessions which began in January, focused on Egypt and Senegal, carrying on over the following quarters and geared towards other markets. Another good initiative was the first “Challenges, Opportunities and Tools for Food Agriculture Exports” workshop (within the framework of the Internovamarket project). We also held seminars, one dedicated to business opportunities in Chile and another to opportunities in India or in Angola.

Em meados de maio, realizámos a sessão de esclarecimento “Oportunidades de Negócio no Japão: O acordo de parceria económica UE-Japão” ou a abertura do projeto de CCPCUBA, que incluiu um seminário e encontros B2B. Já a entrar no último trimestre, destaco o *workshop* “Internacionalizar na Era Digital”, no âmbito do Projeto Portugal Digital Export, no qual se ensinava a elaborar um plano de marketing e de comunicação *online* de suporte à Internacionalização. A propósito deste programa, destacam-se os três *e-books* já disponíveis para as PME e em relação aos quais dedicamos um artigo na edição desta revista *BOW*.

Merecedora de destaque está também a 3.ª Conferência Internacional – Business On the Way – com o tema “Os Atuais desafios da Globalização” e moderado por António Costa, *Publisher* do ECO. Assim, dia 28 de novembro, às 15h, o nosso presidente da AEP, Luís Miguel Ribeiro, dá as boas-vindas aos ilustres convidados, que analisam os vários temas relevantes para a internacionalização. Alguns exemplos: Catarina Dantas Machado, Conselheira Económica da Comissão Europeia; Luís Castro Henriques, Presidente da AICEP, Pedro Braz Teixeira, Diretor do Gabinete de Estudos do Fórum para a Competitividade e Pedro Vieira, *Founder* e CCO da Market Access debatem “O estado de maturidade do tecido empresarial português para a internacionalização”.

O tema “Ameaças ao mundo global – Protecionismo/Ambiente/Brexit” será discutido por Phil Darby, CEO da The Full Effect Company; Gilberto Lima, Presidente do Instituto Iluminante de Inovação Tecnológica e Impacto Social e Gonçalo Lobo Xavier, Diretor Geral da APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição. “Gerar valor e estratégia para a internacionalização” é abordado por 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. O jantar de *Networking*, com entrega dos Prémios Portugal Digital Export, encerra o seminário deste ano. Para o ano há mais e nós, AEP, cá estamos para acompanhar as empresas no seu desígnio exportador em todas as vertentes.

In mid-May we had an information session about “Business Opportunities in Japan: The EU-Japan economic partnership deal” as well as the opening of the CCPCUBA project, which included a seminar and B2B meetings. Finally, as we entered the last quarter, I would mention the workshop on “Internationalisation in the Digital Age”, within the framework of the Portugal Digital Export Project, that explained how to draw up a marketing and online communication plan for Internationalisation support. Concerning this programme, mention must be made of the three e-books which are already available for small and medium sized businesses, to which we have dedicated an article in this issue of *BOW* magazine.

The third International Business on the Way Conference, on “Current Globalisation Challenges”, moderated by ECO Publisher António Costa is also worth mentioning. On 28 November Luis Miguel Ribeiro, chairman of the AEP, will welcome a group of honoured guests to analyse several issues pertaining to internationalisation. Those present will include: Catarina Dantas Machado, Economic Advisor to the European Commission; Luís Castro Henriques, Chairman of AICEP; Pedro Braz Teixeira, Head of the Research Office and Forum for Competitiveness and Pedro Vieira, Founder and CCO of Market Access, who will be discussing “The maturity of the Portuguese business fabric for internationalisation”.

This will be followed by a discussion on “Threats to the global world – Protectionism/Environment/Brexit”, with 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, General Director of the Portuguese Association of Distributors (APED). “Generating value and internationalisation strategies” will fall to Celeste Hagatong, Chairwoman 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 networking dinner, which will include the Portugal Digital Export Awards, will close this year’s seminar. There is more to come next year, and here at the AEP we are prepared to help companies fulfil their exporting vocation in all its dimensions.





Internacionalização AEP

AEP Internationalisation



Foto: José Ribeiro

O caminho da Internacionalização, um caminho também no feminino

The road to Internationalisation is also walked by women

Mónica Machado Moreira


Diretora da Área internacional da AEP
Head of the International Department at AEP

A internacionalização é cada vez mais uma obrigatoriedade de qualquer empresa que queira crescer e ter sucesso. É uma estratégia que está a ser seguida por cada vez mais empresas portuguesas, mas como a liderança das empresas é ainda, sobretudo, masculina, podemos concluir que a internacionalização no feminino é ainda pouco expressiva. Em 20 anos de atividade na área internacional, invariavelmente nos fóruns nos quais estou presente, ainda está representada uma maioria masculina, apesar de se notar uma tendência crescente para a liderança feminina, também nas questões de internacionalização. Ou seja, ainda há um longo caminho a percorrer.

Mas eu sou uma otimista! Os sinais à minha volta levam-me a isso. Lidero uma equipa, aqui na área internacional da AEP, com 3 homens e 9 mulheres. Algo que, apesar de ter acontecido naturalmente, diria que é muito estimulante trabalhar com mulheres, pois são muito versáteis, multifacetadas e, no caso da minha equipa, tenho a sorte de estar inserida num grupo de mulheres bastante coeso e com forte espírito de equipa. São mulheres com o mesmo espírito que lideram as empresas que Manuel Serrão, presidente da Associação Seletiva Moda, apontou como tendo contribuído para a recuperação

Internationalisation is increasingly an obligation for any company which wants to expand and become successful. It is a strategy which is being followed by a growing number of Portuguese companies, but since company leadership is still, overall, a men's world, the fact is that the feminine perspective on internationalisation is still a small reality. I have been in the international sector for 20 years and in all the events I attend the majority of participants are always men, even though there is a growing trend towards female leadership also when it comes to internationalisation. Which is to say that we still have a long way to go.

But call me an optimist! The signs around me definitely point in that direction. The team I lead here at the The Portuguese Entrepreneurial Association/Chamber of Commerce & Industry (AEP) is composed of three men and nine women. Even though this happened naturally, I would still say that it is stimulating to work with women, since they are versatile and multifaceted. In the case of my team, I am lucky to be in a solid group where there is a strong team spirit. These are women made up of the same stuff as the ones who lead the companies that Manuel Serrão, chairman of Associação Seleti-



de um setor que muitos ditaram a morte, o setor têxtil. Diz o empresário que “temos muitos exemplos de plena afirmação, não só da sua modernidade, mas agora também de empresas lideradas por grandes mulheres completamente preparadas para enfrentar os novos desafios do futuro” e aponta nomes que pode conferir no seu artigo nas páginas 14-17.

No entanto, como diz a Dra. Celeste Hagatong, presidente da Cosec, “a internacionalização no feminino não se limita à posição de liderança das mulheres nas empresas, mas também na sua representatividade ao nível da diplomacia económica, nas agências públicas de apoio à exportação, como é o caso da AICEP, nas associações empresariais nacionais, regionais e setoriais que tão atentas têm estado à promoção das empresas portuguesas nos mercados externos.”

Neste trabalho, também existem diferenças entre a liderança de uma mulher e de um homem. Penso que as mulheres tendem a ser mais emocionais e os homens mais pragmáticos, havendo vantagens e desvantagens em ambas as situações.

Em muitos casos, ser mulher é mais difícil, mais exigente, pois tem que fazer mais para que o mérito lhe seja reconhecido, ouvindo-se com frequência que a família tem que ser compre-

va Moda, singles out as having contributed to the recovery of a sector which had long since been pronounced dead, the textiles industry. According to this businessman we are blessed “with plenty of examples shining forth because of their modernity and, now, also because of the leadership roles entrusted to women who have proved themselves more than able to face the new challenges which the future holds”. You can check out the names he refers to in his article on page 14-17.

However, according to Celeste Hagatong, chairwoman of Cosec: “these feminine perspectives on internationalisation are not limited to corporate leadership either, but also include the women working in economic diplomacy, state-owned exporting support agencies such as AICEP or national, regional and sectorial business associations, which play such an important role promoting Portuguese companies in foreign markets”.

As in other professions, there are differences here between male and female leadership. I believe women tend to be more emotional and men more pragmatic, and there are advantages and disadvantages to both approaches.

In many cases it is more difficult and more demanding to be a woman, since you need to





ALGUNS DOS PONTOS ESTRATÉGICOS DESTE TRIMESTRE FORAM PANAMÁ E COSTA RICA, BRASIL, MARROCOS, CUBA, AUSTRÁLIA E NOVA ZELÂNDIA.

siva quanto às muitas viagens que a função obriga. Algo que nunca é mencionado a um homem, pois é considerado natural.

Mas como sou também uma entusiasta pelo meu trabalho, recoloco o discurso deste texto no balanço da atividade da área internacional da AEP no último trimestre.

Outubro arrancou com as missões empresariais ao Gana e Camarões (5 a 11), e Letónia e Lituânia (6-12). Pelo meio, ainda tivemos tempo para acompanhar meia dezena de empresas da construção e materiais de construção à Feira Saudi Build & Stone Tech, em Riade, na Arábia Saudita (7-10). O mês terminou com a Feira PROVINO, em São Paulo, Brasil.

Novembro ficou marcado por muitas missões empresariais e participações em feiras, que já são um clássico na nossa estratégia de acompanhamento das empresas nossas associadas. Panamá e Costa Rica; Marrocos (Casablanca); Dubai (Emirados Árabes Unidos, na Feira Gulf Food Manufacturing); Cuba (Havana, na Feira FIHAV), França (Paris, na Feira BATIMAT); México e Guatemala ou Austrália e Nova Zelândia (Sidney, Melbourne e Auckland), são alguns dos pontos estratégicos deste trimestre.

O trimestre ficou igualmente marcado por uma intensa atividade em termos de eventos, nomeadamente missões inversas, *workshops*, sessões de *mentoring*, seminários, fóruns. Neste âmbito gostaria de destacar a missão à Polónia, com a

strive harder to get due credit. You often hear the refrain of how the family has to be understanding about all the traveling the job entails, although you'll never hear the same said regarding men, as this is considered natural.

But since I am also enthusiastic about my job, let me place the activity of the international desk of the AEP over the last quarter on the scales.

October began with trade missions to Ghana and the Cameroons (5 to 11) and Latvia and Lithuania (6-12). In the middle we also had time to accompany a handful of companies from the construction and construction materials sector to the Saudi Build & Stone Tech Fair in Ryadh, Saudi Arabia (7-10). The month closed with the PROVINO Fair in São Paulo, Brazil.

November was a month for trade missions and participating in fairs, a staple of our strategy in accompanying our member companies. Panama and Costa Rica; Morocco (Casablanca); Dubai (UAE, at the Gulf Food Manufacturing Fair); Cuba (Havana, with the FIHAV Fair); France (Paris with the BATIMAT Fair); Mexico and Guatemala or Australia and New Zealand (Sydney, Melbourne and Auckland) are just some of this past quarter's highlights.

The quarter was also marked by an intense activity in terms of events, namely reverse trade missions, workshops, mentoring sessions, seminars and forums. I would like to highlight the trade mission to Poland, where we took part

“Em 20 anos de atividade na área internacional, invariavelmente nos fóruns nos quais estou presente, ainda está representada uma maioria masculina, apesar de se notar uma tendência crescente para a liderança feminina, também nas questões de internacionalização. Ou seja, ainda há um longo caminho a percorrer.”

“I have been in the international sector for 20 years and in all the events I attend the majority of participants are always men, even though there is a growing trend towards female leadership also when it comes to internationalisation. Which is to say that we still have a long way to go.”

participação na Wine Expo Poland, dentro do projeto ECICII Plus, entre 24 e 28 de outubro, em que participaram 10 empresas nacionais das áreas do azeite e do vinho. Recomendo a leitura do artigo sobre esta missão nas páginas seguintes deste número da revista *BOW*.

Outro evento que nos enche de orgulho é a 3.ª Conferência Internacional BOW – Os Atuais Desafios da Globalização, que se realiza dia 28 de novembro e na qual participarão oradores distintos. A não perder.

Em tom de rematé, gostaria de destacar que, em 2019, realizámos 37 ações, em 35 mercados. Realizámos 22 feiras, 13 missões e duas missões inversas, números que esperamos ultrapassar no novo ano que se avizinha. Até lá, bons negócios.

in Wine Expo Poland, in the framework of the ECICII Plus project, between 24 and 28 October. A total of 10 Portuguese companies from the wine and olive oil sectors took part, and I suggest you look out for the article on this mission on the following pages of this issue of *BOW* magazine.

Another event which fills us with pride is the third International BOW Conference – Current Challenges of Globalisation, to be held on 28 November, with a luxury roster of speakers. Not one you’ll want to miss.

In conclusion, I would like to point out that in 2019 we held 37 events in 35 markets. We went to 22 fairs and organised 13 trade missions, as well as two reverse missions. These are figures we want to surpass in the year that is just around the corner. Until then, we wish you all the best in your business.

TAP Corporate

Faça negócios côm 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

TAP

AIR PORTUGAL





Radat Internationalização
Internationalisation Radar

JORDÃO

Ideias frescas para exposição e conservação de alimentos e bebidas

Cool ideas for showcasing and preserving food and beverages

A Jordão é uma empresa portuguesa líder na produção e conceção de equipamentos de refrigeração para superfícies comerciais de pequena, média e grande dimensão, para os segmentos Alimentar e Horeca, desde Supermercados e Cafés até Hotéis e Restaurantes. Criada em 1982, com 22 trabalhadores, a empresa de Guimarães oferece, atualmente, um conceito integrado de soluções de alta qualidade para a exposição e a conservação, que primam pela originalidade e que maximizam as vendas de produtos alimentares e bebidas.

Aliando a funcionalidade à versatilidade, passando por um *design* cuidado e elegante, em que a atenção ao pormenor não é deixada ao acaso, e pela aplicação de soluções tecnológicas avançadas, todos os produtos JORDAO COOLING SYSTEMS® cumprem plenamente as normas legais que tutelam a higiene e a segurança alimentar, de forma a contribuir para a qualidade e eficiência energética dos espaços equipados com os seus equipamentos.

É objetivo desta empresa, num mercado em contínua evolução, colocar a sua experiência ao serviço da procura constante de propostas que conciliem a componente tecnológica e a estética, oferecendo soluções completas e personalizadas, totalmente adequadas às exigências de cada cliente, em termos de função, serviço, exposição e *performance*.

A Jordão tem trabalhando lado a lado com marcas de referência mundiais como: 7'Eleven, Auchan, Continente, Costa Coffee, Delifrance, E. Leclerc, El Corte Inglés, Go Natural, Godiva Chocolatier, Kwalitaria, Intermarché, Lenôtre, Pingo Doce, Repsol, Starbucks, Sodexo, Yata Supermarkets, entre muitas outras, para criar soluções inovadoras e emocionantes, que respondam às necessidades individuais dos seus clientes.

A Jordão iniciou a sua internacionalização em 1983 com o mercado holandês e atualmente conta com clientes em todos os continentes. A carteira de clientes de exportação da Jordão é composta pela Alemanha, Angola, Arábia Saudita, Austrália, Bélgica, Brasil, Dinamarca, EAU, Espanha, Estados Unidos da América, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hong Kong, Noruega, Reino Unido e Suécia.

Jordão is a Portuguese company and a market leader in the production and Conception of refrigerating equipment for the food and catering segments in small, medium and large commercial surfaces, from supermarkets to cafés, hotels to restaurants. Founded in 1982 with 22 workers, the Guimarães based company currently provides an integrated concept of high quality solutions for the showcasing and preservation of goods. These highly original solutions are perfect for maximising the sales of food and beverage products.

By blending functionality and versatility, not to mention a careful and elegant design – where no detail is left to chance – and the appliance of advanced technological solutions, all JORDAO COOLING SYSTEMS® products fully meet the legal norms that pertain to hygiene and food safety, thereby contributing to the quality and energetic efficiency of the spaces they serve.

In a market which is constantly evolving, this company aims to put its experience at the service of the constant search for proposals that accommodate technology and aesthetics, providing complete and personalised solutions that meet all the demands of each client in terms of functionality, service, exhibition and performance.

Jordão has worked side by side with leading world brands such as 7'Eleven, Auchan, Continente, Costa Coffee, Delifrance, E. Leclerc, El Corte Inglés, Go Natural, Godiva Chocolatier, Kwalitaria, Intermarché, Lenôtre, Pingo Doce, Repsol, Starbucks, Sodexo, Yata Supermarkets, and many others, to create innovative and exciting solutions which meet the individual needs of our clients.

Jordão began its internationalisation process in 1983 in the Dutch market, and currently has customers in all continents. Its client portfolio includes Germany, Angola, Saudi Arabia, Australia, Belgium, Brazil, Denmark, the UAE, Spain, USA, Finland, France, Greece, Holland, Hong Kong, Norway, the UK and Sweden.

Within the scope of this internationalisation strategy the company has participated in world class events for the sector, thereby developing new business opportunities and increasing awareness of the JORDAO COOLING SYSTEMS® brand.



A JORDÃO INICIOU A SUA INTERNACIONALIZAÇÃO EM 1983 COM O MERCADO HOLANDÊS E ATUALMENTE CONTA COM CLIENTES EM TODOS OS CONTINENTES.

Nesta sua estratégia de internacionalização, a empresa tem participado em eventos mundiais de referência para o sector, para desenvolver novas oportunidades de negócio e aumentar a notoriedade da marca JORDAO COOLING SYSTEMS®.

Desde 2006 que a empresa tem sido distinguida como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, destacando-se o elevado nível de comprometimento dos trabalhadores para com a organização e para com os seus clientes.

Em 2015, a empresa lançou o concurso DRESS ME UP!, desafio a arquitetos, *designers* e à comunidade criativa em geral, que visa estimular a criatividade e a inovação no equipamento de exposição alimentar para o ponto de venda, canal Horeca e distribuição alimentar

Em 2019, a empresa criou a marca JORDAO INNOVCOOL®, que explora os limites da ideação e da criatividade para pensar o ponto de venda do futuro. Recorrendo à mais avançada tecnologia e à inteligência artificial, desenvolve soluções tecnológicas de exposição e de conservação alimentar, que contribuem para inovar a experiência de compra a operação de venda. Operando no sector de fabrico de equipamentos de refrigeração comercial, a empresa registou uma faturação, em 2018, de 13,4 milhões de euros.

Contactos/Contacts:

Parque Industrial - Pavilhão E1,
4805-661 Ponte GMR - Portugal

Telefone: +351 253 470 700, E-mail: geral@jordao.com

The company has been on the list of the best in Portugal to work for since 2006, with specialists pointing out the high level of workers' commitment to the organisation and its clients.

In 2015 Jordão launched the DRESS ME UP! Competition, challenging architects, designers and the creative community in general to stimulate creativity and innovation in the realm of food preservation and exhibition at the point of sale, in the hotel and catering segments and in food distribution.

In 2019 the JORDAO INNOVCOOL® brand was created to explore the limits of ideation and creativity regarding future points of sale. Using the most advanced artificial intelligence technology, it develops technological solutions for food preservation and exhibition, which in turn contribute to innovating the purchasing experience and sales operation. In the manufacture of commercial refrigeration products in which it operates, the company had a turnover of 13.4 million euros in 2018.

CASA GRANDE

Portugal e a Fábrica de Chocolates Casa Grande para o Mundo

Portugal and the Casa Grande Chocolate Factory go global

Localizada em Vila Nova de Famalicão, o concelho que há largos anos lidera o *ranking* dos mais exportadores da região Norte, e o terceiro lugar a nível nacional, a Fábrica de Chocolates Casa Grande pretende ser mais um importante ativo na manutenção desta posição cimeira.

Num concelho reconhecido pela relevância do *cluster* automóvel e têxtil, a Fábrica de Chocolates Casa Grande quer destacar-se com a sua marca e a partir de Famalicão produzir o “Melhor Chocolate do Mundo”.

“Não queremos nem podemos competir com os grandes *players*. Mas queremos ser únicos e entregar ao mercado um chocolate de elevado valor com propostas únicas! E é esta diferenciação que nos permite sonhar ser uma referência num setor onde há pouco espaço para inovação. Queremos ser conhecidos e reconhecidos pela qualidade dos nossos produtos! Pela utilização de matérias-primas criteriosamente selecionadas onde o impacto social e ambiental é constantemente avaliado. Pelo arrojo, pela beleza e pelo bom gosto do nosso *packaging*, as nossas embalagens são verdadeiras obras de arte. Mas também pela nossa forma única e apaixonada de trabalhar o chocolate, que diariamente nos leva à procura de novas soluções para oferecer ao mercado e a presentear os nossos clientes com o melhor chocolate do Mundo”, refere João Pinho Vítor, Business Diretor da Fábrica de Chocolates.

Fundada em 2009, a Fábrica de Chocolates Casa Grande surgiu para ser uma referência de qualidade superior no setor do chocolate. A principal característica diferenciadora é que o processo produtivo vai desde o cacau até ao chocolate. Desde 2017 que uma nova equipa de gestão lidera a empresa e, fruto de um investimento de mais de €2M, transformou por completo o negócio e a sua forma de atuação no mercado.

Com uma visão muito clara sobre o caminho a seguir, a nova administração introduziu mudanças profundas na *layout* da unidade produtiva, fundamentais para o aumento da sua capacidade de produção e para a sua eficiência. Adquiriu novas linhas de produção equipadas com tecnologia de ponta; reforçou a equipa com a contratação de profissionais altamente qualificados e especializou, reposicionou a marca *premium* “Casa Grande” e introduziu também a *trendy* Not Guilty - the Right Way. A nova administração procurou novas oportunidades de negócio, nomeadamente na produção de chocolates para in-

For years the town of Vila Nova de Famalicão has been the highest exporter in the North of Portugal and local company Fábrica de Chocolates Casa Grande is doing its best to contribute to that distinction.

The town may be known for the importance of its automobile and textile cluster, but Casa Grande wants to leave its mark as the producer of the “Best Chocolate in the World”.

“We can’t compete with the big players, nor do we want to. But we do want to be unique and deliver high quality chocolate, with unique offers! It is this differentiation which will pave the way for us to become a reference in a sector where there is little room for innovation. We want to be chosen and recognised for the quality of our products! For the use of raw materials which are meticulously selected based on criteria such as social and environmental impact. For the boldness, beauty and good taste of our packaging, true works of art. But also for the unique and passionate way we work the product, which leads us to search for new solutions to offer the market and to provide our clients with the best chocolate in the world”, says João Pinho Vítor, Business Director at Fábrica de Chocolates.

Founded in 2009, Fábrica de Chocolates Casa Grande was destined to become a reference for high quality in the chocolate sector. The main differentiating characteristic is that the production process goes all the way from the cocoa to the chocolate. A new management team took over in 2017 and oversaw an investment of over 2 million euros to completely overhaul the business and its performance in the market.

With a very clear vision regarding the path to follow, the new administration introduced profound changes to the production unit layout, which proved to be essential to increasing output and efficiency. It purchased new, state of the art production lines and strengthened the team by hiring highly qualified specialists. It repositioned the premium “Casa Grande” brand and introduced “trendy Not Guilty – the Right Way”. New business opportunities were sought out, namely in the production of chocolate for incorporation in other food products and for other industries both in Portugal and abroad.

This “new life” at the chocolate factory comes with daily challenges and unique opportunities for a team which

**CASA
GRANDE**
fábrica de chocolates



corporação noutros produtos alimentares e para outras indústrias portuguesas e estrangeiras.

A “nova vida” da fábrica de chocolates traz diariamente desafios e oportunidades únicas a uma equipa em que inovação e desenvolvimento são mandamentos. Um dos exemplos objetivos desta vontade de “surpreender” o mercado foi a criação da marca Not Guilty - The Right Way que alia na perfeição o melhor do chocolate com os melhores frutos secos. Completamente disruptiva e alinhada com as novas tendências alimentares, a Not Guilty - The Right Way apresenta-se aos consumidores com a promessa de “fazer justiça ao chocolate”.

A nova liderança é também responsável por uma procura ativa de oportunidades de negócio em mercados considerados estratégicos pela empresa. “Queremos estar em países que sabemos que têm uma apetência por um chocolate *premium*, que procurem destinos improváveis de chocolate, para além dos óbvios Belgas ou Suíços, e que valorizem a produção *made in* Portugal e onde nós possamos acrescentar efetivamente valor à oferta disponível”, revela o responsável.

Desde o passado mês de julho que é possível encontrar nos corredores daquela que é considerada uma das melhores mercearias dos EUA – os supermercados Central Market, no Estado do Texas – as tabletes, os bombons, os *brindille*, as trufas, as paletes de chocolate, os *chocofruits*, entre muitas outras iguarias “Casa Grande”.

Em setembro, a Casa Grande passou a estar disponível também nos Estados de Nova Iorque e de Boston, através de um acordo celebrado com a Amazon EUA e com a sua cadeia de supermercados, a Whole Foods.

Antes de chegarem aos EUA, os chocolates produzidos em Famalicão já estavam disponíveis na Alemanha, numa das mais importantes cadeias de retalho alimentar *gourmet* a “Käfer Feinkost”. Até ao final de 2019, o Plano Estratégico de Expansão da marca prevê ainda o “desembarque” no Reino Unido e 2020 tem no horizonte Espanha e o mercado ibérico.

“Estamos entusiasmados com estes acordos recentemente celebrados, quer nos EUA quer na Alemanha, mercados onde sentimos que existe um reconhecimento grande e que as nossas marcas acrescentam valor no sortido dos nossos clientes. Em boa verdade é fácil de explicar porque somos diferentes e são estes parceiros que estão dispostos a ter produtos com mais valor para os seus consumidores, cada vez mais exigentes e ávidos de marcas diferentes”, refere João Pinho Vítor.

Nos próximos anos, a estratégia de crescimento da empresa continuará a ser muito marcada pela internacionalização, através da identificação de importadores nos mercados considerados *core*: EUA, Reino Unido, Alemanha, França, Rússia e Espanha. Contudo, “não fechamos a porta

believes deeply in innovation and development. An example of this desire to take the market by surprise was the creation of the Not Guilty – The Right Way brand, which perfectly blends the best chocolate with the best dried fruits. Both completely disruptive and also in sync with new food trends, “Not Guilty – The Right Way” presents itself to consumers with the promise to “do justice to chocolate”.

This new management is also responsible for actively seeking out business opportunities in markets which the company has defined as strategic. “We want to be in countries which we know to have a taste for premium chocolate and that are open to trying chocolate from unlikely places, besides the obvious ones like Belgium or Switzerland, that recognise the value of Portuguese production and where we can effectively add value to what is already in supply”, says this manager.

Since last July Casa Grande articles such as chocolate bars, sweets, *brindille*, truffles, pallets, *chocofruits* and many others, can be found in the Central Market, in the State of Texas, which is possibly one of the best grocery stores in the USA.

In September Casa Grande also became available in the States of New York and Boston, through an agreement with Amazon USA and its supermarket chain Whole Foods.

Before reaching the USA, these chocolates had already made their way from Famalicão to Germany, in one of the most important gourmet food retail stores on the market, “Käfer Feinkost”, and by the end of 2019 the brand’s Strategic Expansion Plan will be taking it to the UK, with Spain on the horizon for 2020.

“We are excited with these agreements we celebrated recently, both in the USA and in Germany, which are markets where we feel our brand is well appreciated and provides added value to our clients. It is easy to explain why we are different, and these partners are willing to carry higher value products for increasingly demanding consumers, eager to try different brands”, says João Pinho Vítor.

In the following years the company’s strategy will continue to invest heavily in internationalisation, searching for importers in core markets such as the USA, UK, Germany, France, Russia and Spain. However, “we are not closing the door to solid offers which might come from other markets”, says the Business Director.

Environmental and social sustainability are top priorities. Fábrica de Chocolates has UTZ certification, which ensures that the cocoa used in the production process respects the locals and doesn’t use palm oil, in line with institutional values for a more sustainable planet. The careful and delicate production process does not use food



A “NOVA VIDA” DA FÁBRICA DE CHOCOLATES TRAZ DIARIAMENTE DESAFIOS E OPORTUNIDADES ÚNICAS A UMA EQUIPA EM QUE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SÃO MANDAMENTOS.

a propostas sólidas que possam surgir de outros mercados”, destaca o Business Diretor.

As preocupações com a sustentabilidade ambiental e social são prioritárias. A Fábrica de Chocolates tem a certificação UTZ, que assegura que o cacau utilizado no processo de fabrico respeita as pessoas e não utiliza óleo de palma, estando alinhado com os valores institucionais de um planeta mais sustentável. O requintado e cuidado processo de fabrico não utiliza corantes, nem conservantes e aboliu por completo quaisquer produtos artificiais que possam interferir no puro sabor de um chocolate de qualidade superior.

A Casa Grande apoia ativamente a causa “No Child Labour”, garantindo que os fornecedores não recorrem ao trabalho infantil e se, porventura, numa das auditorias for detetada alguma irregularidade, esta é de imediato denunciada às autoridades.

A frase de Nelson Mandela “*It always seems impossible until it's done*” alimenta uma equipa apaixonada por aquilo que faz e onde a palavra impossível é desconhecida!

Contactos/Contacts:

Rua São João 82 - Ribeirão

4760-721 Famalicão, Braga, Portugal

Telef. +351 252 415 252

www.facebook.com/ChocolatesCasaGrande

<https://www.facebook.com/not.guilty.the.right.way>

colouring, preservatives or any artificial items that might interfere with the pure taste of a high quality chocolate.

Casa Grande is an active supporter of the “No Child Labour” cause, and guarantees that its suppliers do not use children workers. If, perchance, an audit were to detect any sort of irregularity, this would immediately be submitted to the authorities.

Nelson Mandela used to say: “it always seems impossible until it’s done”, and this is a phrase which inspires a team that loves what it does and does not have the word impossible in its vocabulary.

VALENTE MARQUES, S.A.

– CAÇAROLA

Nem todo o arroz é igual

Not all rice is the same

Com 48 anos de história, a marca Caçarola é reconhecida em Portugal e além-fronteiras sempre com o mote de levar o melhor produto à mesa de todos os portugueses, aliando tradição à modernidade e qualidade ao preço justo.

A marca tem acompanhado a evolução do mercado e o profundo conhecimento que advém de tantos anos de experiência, recorrendo a ferramentas que permitem crescer, inovar e oferecer aos seus clientes produtos de alta qualidade, saudáveis e rigorosamente controlados.

Orgulhosa de estar presente no quotidiano das famílias portuguesas e de deter uma marca de confiança, a empresa trabalha no rigoroso controlo da origem dos seus produtos e no acompanhamento da cadeia de valor, desde a seleção da semente (atuando em parceria com os agricultores), sementeira, colheita e secagem, até a receção nas suas instalações do arroz já seco e pronto a descascar.

Sempre atenta às tendências mundiais, a Valente Marques, S.A. lançou, este ano o Arroz Negro, originário da China, onde é conhecido como o arroz proibido, pois em tempos antigos o seu consumo estava reservado apenas aos Imperadores. É um alimento com muito valor nutricional, rico em fibra e uma fonte natural de ferro.

Lançou também o Arroz Carolino Vaporizado, de origem 100% português, saboroso e altamente nutritivo, garantindo os melhores resultados e mantendo-se sempre solto. Este arroz absorve os sabores que acrescentamos e, por isso, é ideal para pratos como arroz de tomate, arroz de marisco e paelhas.

Para além da constante modernização dos processos internos, a nível da transformação do principal produto, a empresa está a investir numa nova unidade produtiva de *snacks* saudáveis, as “Crackies”.

Em 2011, a Valente Marques, S.A. – CAÇAROLA criou a primeira unidade, prevendo ter instalações preparadas para os próximos 15 anos. Só que agora, ao fim de sete anos, pre-

Caçarola was founded 48 years ago with the intention of providing each household with the best products, blending modernity and quality, for a fair price. Since then the brand has become renowned in Portugal and abroad.

The brand has accompanied the evolution of the market and owes its deep knowledge to years of experience, making use of tools which allow it to grow, innovate and keep delivering high quality, healthy and meticulously controlled products to its clients.

The company is proud of being a household name in Portugal and of possessing such a trustworthy brand, and it works carefully to make sure that the origin of its products is well controlled, and to accompany the value chain, from seed selection (where it works hand in hand with farmers), to sowing, harvest and drying and, finally, the reception of the dry rice, ready for the husking process.

Valente Marques, SA is always looking out for the latest world trends, which is why this year it launched Black Rice, from China, which is known locally as the forbidden rice, since in the olden days it was reserved for emperors. This is a highly nutritious type of food, rich in fibre and a natural source of iron.

It also launched 100% Portuguese vaporised Carolino Rice, which is tasty and also very nutritious, ensuring the best results and always coming out loose. This rice really soaks up flavour, making it ideal for dishes such as tomato rice, sea-food rice or paella.

Besides the constant modernisation of internal processes, in terms of transformation of the main product, the company is also investing in a new production unit for healthy snacks, called “Crackies”.

Valente Marques S.A. – CAÇAROLA created its first unit in 2011, which was expected to be up to date for the next 15 years. Only seven years later, however, it is getting ready to open a new state of the art unit which will allow



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

para-se para inaugurar uma nova unidade com tecnologia de ponta e que vai permitir diversificar os formatos, alargar a gama de produtos e aumentar em muito a capacidade de produção.

As ‘Crackies’ são a grande aposta de 2019, um produto que entrou na moda, alavancado pela tendência de estilo de vida saudável e a preocupação cada vez maior dos consumidores em manter uma alimentação equilibrada.

Qualidade é a palavra chave, sendo que a empresa está certificada de acordo com a norma IFS V6:2012, que lhe permite garantir altos *standards* de qualidade, eficiência e *performance*.

Consolidada no mercado nacional, desde 2009, a Valente Marques tem vindo a implementar uma estratégia de internacionalização, participando em diversas missões empresariais e feiras internacionais como a Sial Paris; a ANUGA, na Alemanha, e a Gulfood, no Dubai.

As exportações representam atualmente um volume de negócios de 18%. A empresa exporta para mercados como Angola, Moçambique, Cabo Verde, Luxemburgo, Suíça, Polónia, Holanda, Alemanha, Bélgica, França, Canadá, EUA, Turquia, Líbano, Síria e Jordânia. O objetivo é que, em 2020, as exportações representem 20% do volume de negócios.

O *know-how*, adquirido durante estes 45 anos de existência e o profundo conhecimento de mercado, dá à Valente Marques as ferramentas que permitem crescer, inovar e oferecer aos seus clientes produtos de alta qualidade, saudáveis e rigorosamente controlados.

it to diversify formats, widen its product range and significantly increase its production capacity.

“Crackies” are the big investment for 2019, being a product that fits right in to the trend of healthy living and an increasing concern with a balanced diet on the part of consumers.

Quality is the key word, and this is guaranteed by the fact that the company is certified according to the IFS V6:2012 norms, which allows it to guarantee high standards of quality, efficiency and performance.

With the national market consolidated since 2009, Valente Marques has been implementing an internationalisation strategy over the past years, having participated in a variety of trade missions and international fairs, such as Sial Paris; ANUGA, in Germany, and Gulfood, in Dubai.

Exports currently represent a business volume of 18%. The company exports to markets such as Angola, Mozambique, Cape Verde, Luxembourg, Switzerland, Poland, Holland, Germany, Belgium, France, Canada, USA, Turkey, Lebanon, Syria and Jordan. The goal is to reach 20% by 2020.

The know-how acquired over the past 45 years, as well as a good understanding of the market, gives Valente Marques the necessary tools to grow, innovate and offer its clients high quality, healthy and meticulously controlled products.

Contactos/Contacts:

www.cacarola.com

<https://www.youtube.com/watch?v=9vZpZuqag4o>





Lançamentos e Atividades AEP

AEP Launchings and Activities



WEB INTERNATIONAL TOOLKIT



Pedro Silva

Diretor da KPMG
Director of KPMG

O desafio da Internacionalização do sector empresarial nacional é uma necessidade para garantir a sua viabilidade económico-financeira. A reduzida dimensão do mercado interno, a crescente globalização e extensão das redes produtivas e logísticas faz com que qualquer decisão estratégica tomada pelas empresas tenha de ser efetuada com o adequado conhecimento sobre os mercados que as rodeiam e em que se integram.

Consciente deste desafio, e num paradigma de apoio às PME nacionais, a AEP visou criar uma ferramenta que as apoie no desenvolvimento do seu processo de internacionalização – Web International Toolkit (WIT), com foco nos Canais Digitais, contando para tal com o apoio da KPMG. O WIT pretende ser uma ferramenta simples e de utilização autónoma, que providencie às PME que a utilizem: 1) a avaliação da atratividade de um país para o sector em que operam, e 2) linhas orientadoras com o seu posicionamento alvo e as ações chave a desenvolver (de acordo com a sua maturidade nas dimensões de análise).

Neste contexto, o WIT compreende três passos sequenciais com vista a garantir a correta tomada de decisão, através da: 1) Avaliação do Potencial de Mercado, 2) Autodiagnóstico da Maturidade da Empresa, e 3) Recomendação face ao ponto de partida.

O processo inicia-se com a **Avaliação do potencial do mercado**, numa perspetiva Geográfica (mercados-alvo) e Sectorial (conjunto de sectores e subsectores económicos):

Foram selecionados 10 países integrantes do

The internationalisation of the national business sector is a challenge which is necessary to take up in order to guarantee its financial and economic feasibility. The small size of the internal market, growing globalisation and extension of production and logistics networks means that any strategic decision taken by companies has to take into account full knowledge of the surrounding markets and those in which they are planning to establish themselves.

Aware of this challenge, and in line with its continued support for Portuguese small and medium sized companies, the AEP created the Web International Toolkit (WIT), focused on digital channels and produced with the support of KPMG, to aid these companies in the development of their internationalisation processes. The WIT aims to be a simple tool that can be used autonomously by small and medium sized companies to: 1) evaluate the attractiveness of a country for the sector it operates in, and 2) provide guidelines based on target position and key decisions to be made (according to maturity in the dimensions under analysis).

The WIT includes three steps which help companies reach the correct decision by: 1) Evaluating the Market Potential, 2) Self-diagnosing the Company's Maturity and, 3) Making recommendations on the point of departure.

The first step of the process is the **Evaluation of the market potential**, from the geographic (target-markets) and sectorial (group of economic sectors and sub-sectors) perspectives.

Ten countries were chosen to be part of the

Etapas do WIT de suporte à tomada de decisão sobre o processo de Internacionalização

WIT stages in support of the Internationalisation decision-making process

AVALIAÇÃO DO POTENCIAL DE MERCADO

- Demonstração da realidade dos Países-Alvo (10 países)
- Identificação dos riscos associados aos Países-Alvo
- Avaliação Potencial Sector/Subsector

EVALUATION OF MARKET POTENTIAL

- Demonstration of the reality of Target Countries (10 countries)
- Identification of risks associated to the Target Countries
- Evaluation of the Sector/Subsector Potential

1

AUTODIAGNÓSTICO DA MATURIDADE DA EMPRESA

Caraterização das empresas para um bloco de **cinco dimensões chave** (e vinte subdimensões)

SELF-DIAGNOSIS OF COMPANY MATURITY

Company characterisation according to a set of five key dimensions (and twenty subdimensions)

2

RECOMENDAÇÃO FACE AO PONTO DE PARTIDA

Recomendação, face ao ponto de partida, dos seguintes processos:

- Determinação dos níveis de maturidade necessários para os mercados-alvo
- Identificação dos movimentos necessários para cada uma das dimensões da matriz *Maturity Assessment* para garantir a competitividade nos Países-Alvo

RECOMMENDATIONS REGARDING POINT OF DEPARTURE

Recommendation, regarding point of departure, for the following processes:

- Determining necessary maturity levels for the target-market
- Identification of necessary movements for each dimension of the *Maturity Assessment* matrix, to ensure the competitiveness of the Target Countries

3

WIT, considerando a representatividade atual e o potencial de crescimento/dinamização: EUA, Angola, Brasil, China, Japão, Canadá, Rússia, México, Arábia Saudita e EAU.

Foram selecionados quatro sectores estratégicos considerando a atual representatividade nas Exportações de Portugal: Agroalimentar, Automóvel, Materiais de Construção e Casa e Decoração, subdivididos em 16 subsectores.

Deste modo, resultará a **Avaliação do Potencial dos países-alvo para o sector selecionado**, com base nos critérios Valor absoluto das importações, Peso das Importações do sector, Ambiente de Negócios (facilidade de negócio) e Riscos relevantes para a operação.

Posteriormente, as empresas efetuam um autodiagnóstico da maturidade da sua operação, em linha com os fatores críticos de sucesso numa ótica de economia digital, através de cinco dimensões chave:

1. Investigação e Desenvolvimento: Crucial para a diferenciação do produto, adaptação a

WIT. The selection took into account current representativeness and potential of growth/expansion: USA, Angola, Brazil, China, Japan, Canada, Russia, Mexico, Saudi Arabia and the UAE.

Four strategic sectors were selected, based on current representativeness in Portuguese exports: Food Agriculture, Automobile, Building Materials and Home and Décor, subdivided into 16 subsectors.

The result is the **Evaluation of the Potential of target-countries for the chosen sector**, based on the Absolute value of imports, the Relative weight of the sector's imports, Business Environment (ease of doing business) and Relevant risks to operation.

A second state involves companies self-diagnosing their operational maturity in line with critical success factors, from the perspective of the digital economy, based on five key dimensions:

1. Investigation and Development: Crucial to



novos mercados e paradigmas de procura, desenvolvimento de produto em conjunto com os clientes, e diversificação do risco e sustentabilidade futura (ex: Quantificação do n.º de Patentes e Projetos em Desenvolvimento).

2. Marketing e Branding: É essencial na captação de valor, na geração de maior independência face aos canais de distribuição, e na captação e fidelização de um público e segmento-alvo.

3. Logística: É um fator crítico de sucesso e competitividade, nomeadamente numa ótica de flexibilidade, rapidez e eficiência (destaca-se o desafio atual de Logística Inversa no mercado B2C).

4. Customer Focus: De acordo com um estudo recente da KPMG, (“Customer Experience Excellence Report 2018”), o pilar de Customer Excellence mais valorizado é a Personalização, potenciada pelo foco no Cliente (seja o negócio B2B ou B2C).

5. Maturidade Digital: A elevada maturidade digital transversal às funções de toda a Cadeia potencia a Geração de Valor, permitindo uma compreensão detalhada crescente do negócio, dos atuais Clientes e de potenciais mercados futuros (Data Analytics).

Como resultado desta ação, será **identificada a maturidade mínima** necessária que garanta competitividade nos Países-Alvo, para mitigar este *gap* entre a situação presente e a necessária para endereçar o mercado alvo, sendo definidos os **movimentos e recomendações** necessários.

O processo de internacionalização fica assim assente numa ferramenta fácil e intuitiva de suporte à tomada de decisão, que permite desafiar o *status quo* interno e dar passos adicionais no caminho da excelência operacional.

the differentiation of the product, adapting to new markets and demand paradigms, development of the product in partnership with the clients, risk diversification and future sustainability (e.g., quantification of the number of patents and projects being developed).

2. Marketing & Branding: These are an essential part of capturing value, generating higher independence from distribution channels and carving out and retaining a target audience and segment.

3. Logistics: A critical success and competitiveness factor, namely from the perspective of flexibility, speed and efficiency (the current Inverse Logistics of the B2C market are a case in point).

4. Customer Focus: According to a recent KPMG study (“Customer Experience Excellence Report 2018”), the most important Customer Excellence pillar is Personalisation, boosted by focus on the Client (both in B2B and B2C business).

5. Digital Maturity: High digital maturity, across the entire Chain, increases Value Generation, allowing for detailed understanding of the business, current Clients and potential future markets (Data Analytics)

These steps allow the company to **identify the minimum required maturity** to guarantee competitiveness in Target-Countries, to mitigate the gap between the current situations and that which is necessary to approach the target market, through the definition of necessary **movements and recommendations**.

The internationalisation process is therefore based on an easy and intuitive decision making support tool, which allows one to challenge the internal status quo and take further steps in the direction of operational excellence.



VETORES E SUBVETORES DE ANÁLISE DO WIT

WIT ANALYSIS VECTORS AND SUBVECTORS

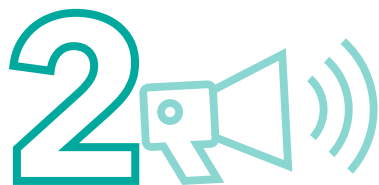


INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

RESEARCH
AND DEVELOPMENT

CRÍTICO PORQUE... Crucial para a diferenciação do produto, adaptação a novos mercados e paradigmas de procura, desenvolvimento de produto em conjunto com os clientes, e diversificação do risco e sustentabilidade futura (ex: Quantificação do n.º de Patentes e Projetos em Desenvolvimento).

CRITICAL BECAUSE... Crucial to the differentiation of the product, adapting to new markets and demand paradigms, development of the product with the clientes and risk diversification and future sustainability (eg: Quantification of the number of Patentes and Developing Projects).



MARKETING E BRANDING

MARKETING & BRANDING

CRÍTICO PORQUE... É essencial na captação de valor, na geração de maior independência face aos canais de distribuição, e na captação e fidelização de um público e segmento-alvo.

CRITICAL BECAUSE... Essential to the fixation of value, generation of Independence regarding distribution channels and acquisition and retention of a target audience and segment.



LOGÍSTICA

LOGISTICS

CRÍTICO PORQUE... É um fator crítico de sucesso e competitividade, nomeadamente numa ótica de flexibilidade, rapidez e eficiência (destaca-se o desafio atual da Logística Inversa no mercado B2C).

CRITICAL BECAUSE... Critical factor for success and competitiveness, namely from the perspective of flexibility, speed and efficiency (especially the current challenge of Reverse Logistics in the B2C market).



CUSTOMER FOCUS

CUSTOMER FOCUS

CRÍTICO PORQUE... De acordo com um estudo recente da KPMG, o pilar de Customer Excellence mais valorizado é a Personalização, potenciada pelo foco no Cliente (seja o negócio B2B ou B2C).

CRITICAL BECAUSE... According to a recent KPMG study, the most valued Customer Excellence pilar is Personalisation, boosted by focus on the Client (whether B2B or B2C business).



MATURIDADE DIGITAL

DIGITAL MATURITY

CRÍTICO PORQUE... A elevada maturidade digital transversal às funções de toda a Cadeia potencia a Geração de Valor, permitindo uma compreensão detalhada crescente do negócio, dos atuais Clientes e de potenciais mercados futuros (Data Analytics).

CRITICAL BECAUSE... The high digital maturity horizontal to the functions of the whole Chain promotes Generation of Value, allowing for a more detailed understanding of the business, current Clients and potential future markets (Data Analytics).



INTERREG

Missão à Polónia para dar a conhecer o vinho e o azeite portugueses
Trade mission to Poland to showcase Portuguese wine and olive oil



A AEP – Associação Empresarial de Portugal organizou uma Missão direta de promoção das PME da Euroregião do sector agroalimentar ao mercado da Polónia. Realizada no âmbito do projeto INTERREG ECICII, com a AEP como parceira, esta missão destinou-se a empresas vitivinícolas e da área do azeite para dar a conhecer os seus produtos e serviços. Como? Através da participação na feira Global Expo Varsóvia (24 a 26 de outubro), complementada com um *Retail Tour*. Esta parte consistiu numa visita a alguns supermercados selecionados no centro da cidade de Varsóvia, no sentido de aprofundar o conhecimento do mercado polaco por parte dos participantes. Foram feitas visitas a supermercados selecionados, não só tendo em conta a distância, como também a disponibilidade dos produtos da concorrência. Foi também dada importância à diversidade dos segmentos de mercado a visitar, de modo a se perceber as diferentes necessidades do consumidor, quer num supermercado de médio, quer num de alto segmento.

A visita aos mercados focou-se na análise dos produtos concorrentes, na sua localização e disposição em loja, e no canal de distribuição em si, tendo cada participante um formulário como guião para cada visita.

Com cerca de 311 928 km² de superfície, a Polónia apresenta-se como o 8.º maior Estado Europeu e o 6.º membro mais populoso da União Europeia (UE), com cerca de 38 milhões de pessoas (2018).

A República da Polónia é um mercado desenvolvido e uma potência regional ao deter a 8.ª maior economia da UE e alcançar, simultaneamente, uma classificação muito alta no Índice de Desenvolvimento Humano. Trata-se de um país com uma economia de alto rendimento, juntamente com elevados níveis de qualidade de vida, segurança, educação e liberdade económica.

The The Portuguese Entrepreneurial Association/Chamber of Commerce & Industry (AEP) recently organised a direct trade mission to promote small and medium sized companies from the Euroregion's food agriculture sector in Poland. The mission took place within the framework of the INTERREG ECICII project, of which the AEP is a partner. This mission was aimed at companies from the olive oil and wine industry that were given the opportunity to showcase their products and services. How? By participating in the Global Expo Warsaw fair (24 to 26 October) and a further Retail Tour. This latter part consisted of visits to selected supermarkets in the Warsaw centre so as to gain a deeper understanding of the Polish market. The supermarkets were selected according to the distance and also the availability of competition products. The segment diversity of the target market was also taken into account, so as to better understand the needs of consumers both in average and high segment supermarkets.

The visit focused on analysing the products of the competition, both in location and availability in the store, and in the distribution channel itself. Each participant had a form to guide its visit.

With a territory of 311,928 km², Poland is Europe's eighth largest state. Its 38 million population (2018) makes it the sixth largest in demographic terms in the European Union.

The Republic of Poland has a well-developed market and is a regional powerhouse, with the eighth largest economy in Poland and a high ranking in the Human Development Index. It has a high yielding economy, high rates of quality of life, safety, education and economic freedom.

The Polish economy has been performing strongly, with a real GDP growth of 5.1% in 2018, boosted by internal consumption and



ESTA MISSÃO DESTINOU-SE A EMPRESAS VITIVÍNICOLAS E DA ÁREA DO AZEITE PARA DAR A CONHECER OS SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS.

A economia polaca apresenta um desempenho forte com um crescimento real do PIB, atingindo 5,1%, em 2018, impulsionado pelo consumo interno e pela aceleração dos investimentos. As taxas de desemprego mantêm-se abaixo de 4%, a par de um crescimento dos indicadores de desenvolvimento.

Com o aumento da confiança do consumidor no mercado, a população polaca está cada vez mais disposta a gastar em bens não essenciais, como o vinho, que é considerado como um produto "de luxo".

Apesar do rendimento médio da Polónia permanecer inferior à média da UE, há um grupo de jovens profissionais (*millennials*) que auferem de salários mais altos e que têm a oportunidade de viajar mais do que as gerações anteriores. Como consequência, as influências dos países vizinhos da Europa Ocidental, amantes de vinho, transformam aos poucos a cultura tradicional da Polónia, tornando o setor dos vinhos um mercado promissor.

Ou seja, a Polónia evoluiu de um mercado "emergente" para um mercado "em crescimento", de acordo com a classificação do mercado Wine Intelligence Global Compass. O consumo *per capita* de vinhos tem aumentado constantemente com uma frequência de consumo cres-

the acceleration of investment. Unemployment rates have kept below 4% and development indicators have grown.


As consumer confidence rises, the Polish population is increasingly willing to spend money on non-essential goods such as wine, which is considered a "luxury" product.

Despite the fact that average wages in Poland remain below the European Union average, there is a group of young professionals (*millennials*) that earn higher salaries and have better opportunities to travel than the previous generations. As a consequence, the influence of wine loving Western European countries has slowly transformed the traditional Polish culture, making the wine sector a more promising market.

This means that the Polish market has gone from "emerging" to "growing", according to the market ratings of the Wine Intelligence Global Compass. Wine consumption per capita has increased steadily, with frequency of consumption growing from 1 to 3 times a month.

Consumers are increasingly enthusiastic about this sector, and knowledge and confidence regarding the product have grown. Compared to 2015, interest in the issue on behalf of Poles has been growing.

Brand recognition is not particularly strong



cente, passando para 1-3 vezes por mês.

Os consumidores estão cada vez mais entusiasmados pelo setor, com maior conhecimento e confiança sobre o produto: em comparação a 2015, os consumidores de vinho na Polónia interessam-se cada vez mais pelo assunto.

O reconhecimento de uma marca não é particularmente forte no mercado polaco, com apenas um punhado de marcas a destacarem-se, nomeadamente a Carlo Rossi. Apesar de ser a mais conhecida e consumida, as importações provenientes da Califórnia, EUA, são baixas em comparação com outros países produtores de vinho.

Os consumidores mais jovens são mais influenciados pelo *design* das etiquetas do que os restantes consumidores, mas também pelas promoções de vendas em canais populares de compra de vinho ou eventos informativos.

A popularidade do vinho português é significativamente influenciada pela sua disponibilidade devido, em grande parte, à capacidade de stock da empresa Biedronka, a maior cadeia de supermercados *discount* da Polónia. Como consequência, as marcas de vinho *premium* encontram-se menos disponíveis no mercado polaco.

Relativamente ao consumo de azeite, na Polónia é todo importado, tratando-se, na maioria das vezes, de azeite virgem ou de azeite virgem extra (em 2016, representou 94% do total). Itália, Espanha e Portugal dominam o mercado com taxas de 35%, 25% e 24%, respetivamente, das importações totais de azeite. Nos últimos anos, as exportações espanholas para a Polónia reduziram a diferença face aos italianos, enquanto os portugueses tiveram um maior crescimento, superando, em 2016, as exportações espanholas em volume e quase alcançando-as em valor.

O azeite neste mercado é um produto de consumo a preços baixos. No entanto, existem dois fatores que compensam essa situação: maior preocupação com a saúde e aumento do poder de compra dos polacos, resultando num aumento da procura por produtos *gourmet*, como o azeite virgem extra.

in the Polish market, with only a handful of brands standing out, namely Carlo Rossi. Despite being the most well-known and consumed, imports from California, USA, are low when compared to other wine producing states.

The younger consumers are more influenced by label design than their elders, but also by sales promotions in popular wine purchasing channels or informative events.

The popularity of Portuguese wine is significantly influenced by its availability, largely because of the stock capacity of Biedronka, the largest discount supermarket chain in Poland. The result is that premium wine brands are less available on the Polish market.

As for olive oil, it is all imported in Poland and is mostly virgin or extra-virgin olive oil (94% of the total in 2016). The market is dominated by Italy, Spain and Portugal with rates of 35%, 25% and 24% of the total imports respectively. In the past years Spanish exports to Poland have reduced the difference to the Italians, whereas the Portuguese grew even more, exceeding Spanish exports in volume and almost equalling them in value.

In this market olive oil is a low value consumption good. However, two factors make up for this: a growing concern with health and an increase in Polish purchasing power which has translated into a growing demand for gourmet products such as extra virgin olive oil.

It makes perfect sense, therefore, to invest in the development of campaigns which promote the nutritional quality of olive oil, making its properties an important consumption booster.

The main distribution channel for edible oils in Poland are discount supermarkets. However, the largest growth in inter-annual terms, with an increase of 4% total turnover in 2016, belongs to convenience stores. Both types of retail have been increasing their offer in terms of variety and quality, according to the demand of Polish consumers. On the other hand, super-

DINAMARCA, SUÉCIA E MÉXICO VISITARAM MERCADO PORTUGUÊS

Com o objetivo de promover as empresas PME da Euroregião e no âmbito da cooperação transfronteiriça realizaram-se as seguintes missões:

Missão Inversa de Compradores dos mercados Dinamarquês e Sueco, do setor agroalimentar, organizada pela CEO (Confederación Empresarial de Ourense) igualmente parceiro do projeto Internovamarket Food promovendo reuniões B2B e visitas a empresas portuguesas.

Missão Inversa de Compradores do mercado Mexicano, do setor agroalimentar, levada a cabo pela CEO - Confederación Empresarial de Ourense, igualmente parceiro do projeto ECICII PLUS, promovendo reuniões B2B.

IX Semana Internacional do Contract, organizada pelo IGAPE em Santiago de Compostela, teve a sua Jornada de Encerramento no dia 3 de outubro na AEP. Acolheu a comitiva espanhola nas suas instalações e promoveu a oportunidade de conhecer *in loco* a realidade do setor *contract* da região norte de Portugal. Esta iniciativa faz parte do Projeto ECICII PLUS.

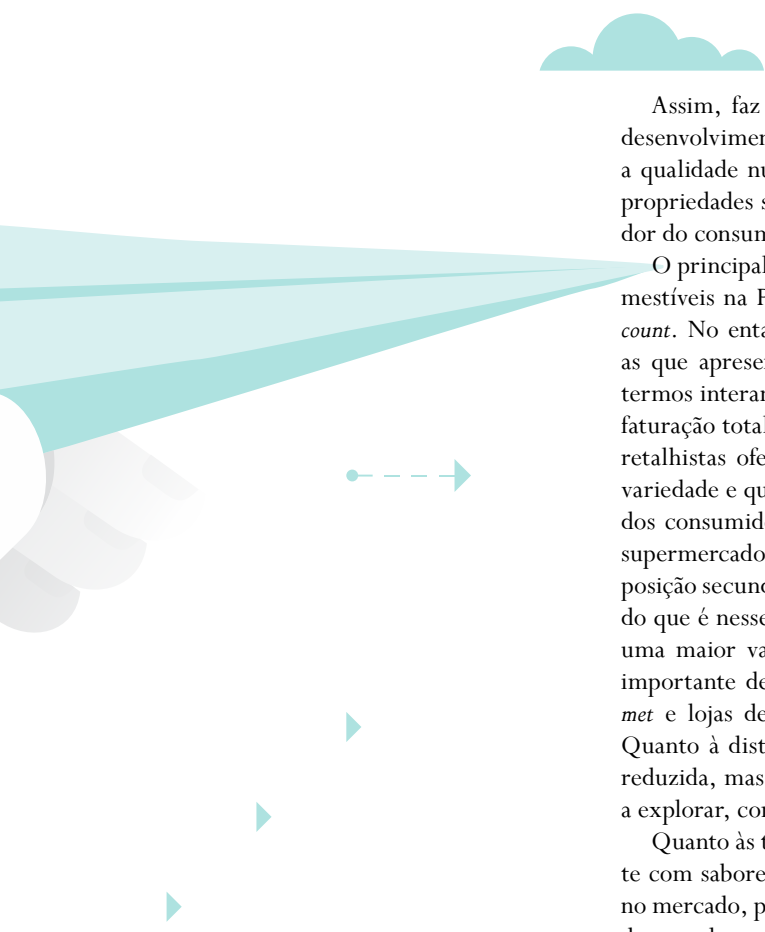
DENMARK, SWEDEN AND MEXICO VISITED THE PORTUGUESE MARKET

The following trade missions were held with the aim of promoting Euro-region small and medium sized companies, within the framework of cross-border cooperation:

Reverse Buyers' Mission from the Danish and Swedish food agriculture sector, organised by the CEO (Confederación Empresarial de Ourense), which is also a partner in the Internovamarket Food project, organising B2B meetings and visits to Portuguese companies.

Reverse Buyers' Mission from the Mexican food agriculture sector, organised by the CEO (Confederación Empresarial de Ourense), which is also a partner in the Internovamarket Food project, organising B2B meetings.

The closing day of the IX International Contract Week, organised by IGAPE in Santiago de Compostela, was hosted by the AEP. The Spanish committee was hosted at the organisation's offices, providing the opportunity to see first-hand the contract sector in the north of Portugal. This initiative is part of the ECICII PLUS Project.



Assim, faz todo o sentido que se aposte no desenvolvimento de campanhas que promovam a qualidade nutricional do azeite e que as suas propriedades sejam um importante impulsionador do consumo.

O principal canal de distribuição de óleos comestíveis na Polónia são os supermercados *discount*. No entanto, são as lojas de conveniência as que apresentam um maior crescimento em termos interanuais, com um aumento de 4% na faturação total em 2016. Ambas as tipologias de retalhistas oferecem cada vez mais uma maior variedade e qualidade, de acordo com a procura dos consumidores polacos. Por outro lado, os supermercados e hipermercados ocupam uma posição secundária na distribuição de óleos, sendo que é nesses distribuidores onde se encontra uma maior variedade de produtos. É também importante destacar a expansão das lojas *gourmet* e lojas de produtos orgânicos na Polónia. Quanto à distribuição *online* de azeite, ainda é reduzida, mas é uma oportunidade interessante a explorar, como vitrina para o mercado.

Quanto às tendências mais marcantes, o azeite com sabores e aromas está bastante presente no mercado, provavelmente porque os consumidores polacos consideram o sabor característico do azeite virgem extra muito forte. Além disso, para diminuir a sensibilidade ao preço, algumas empresas oferecem embalagens compostas de

markets and hypermarkets occupy a secondary position in terms of oil distribution. These are the distributors which carry a larger variety of products. It is also important to point out the expansion of gourmet and organic product shops in Poland. As for the online distribution of olive oil, it is still residual, but presents an interesting opportunity to explore as a window into the market.

Regarding trends, aromatised and flavoured olive oil is well established in the market, probably because many Polish consumers find the characteristic flavour of extra virgin olive oil quite strong. Besides this, in order to diminish price sensitivity, some companies offer packages composed of olive oil and other products, such as pesto. Another market trend is the sale of single dose olive oil or adapted to a younger audience.

Around 40% of the Polish population lives in rural areas, with 49% hailing from small and medium sized cities and only 11% from large cities. Since price is the main factor that determines the purchase of food products in Poland, Polish consumers are especially loyal to promotions, rather than brands (Biedronka and Lidl make 30 and 40% of their sales through promotions). As a consequence, on average Poles visit six or seven distributors per month.

Dialogue between Poland and Portugal has



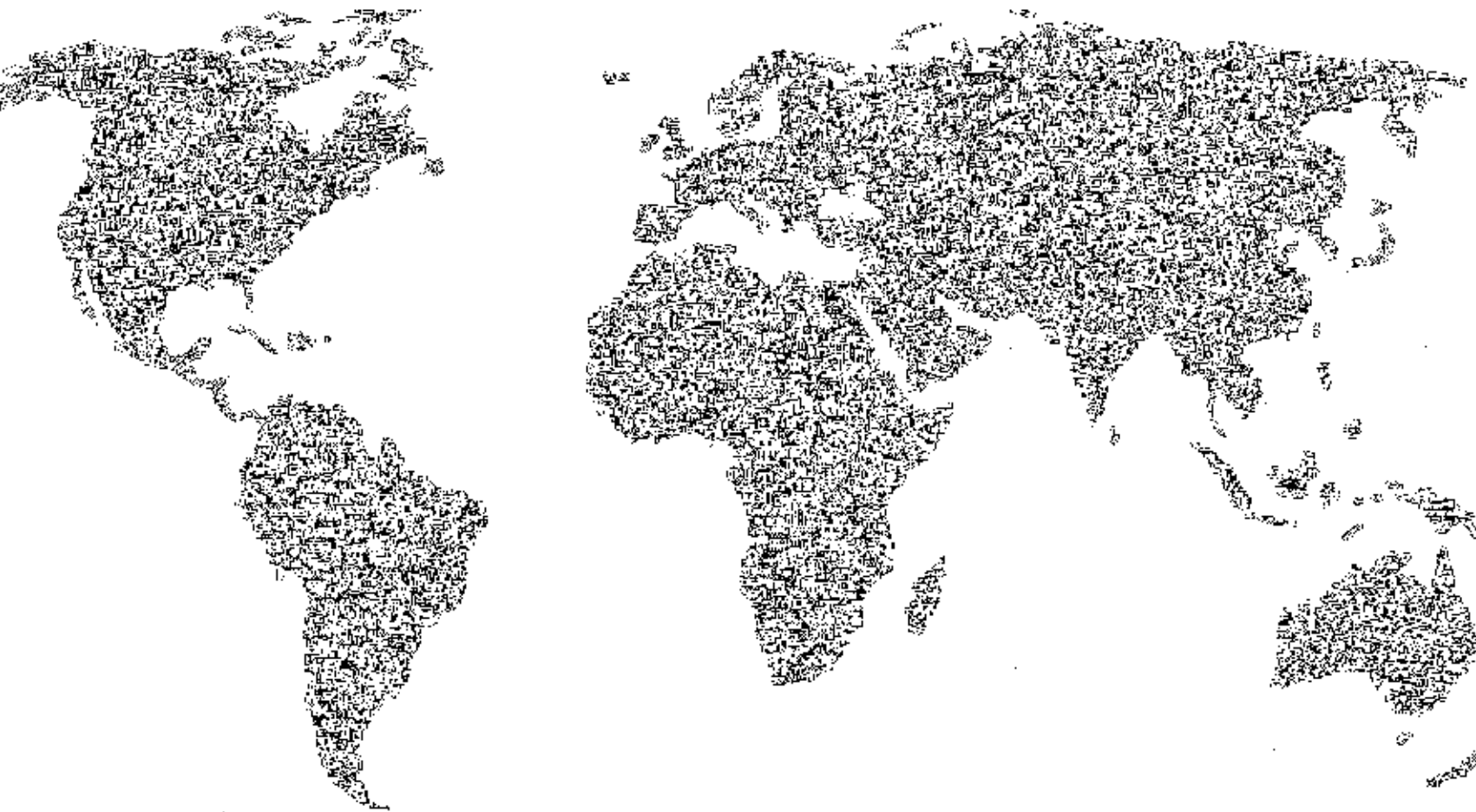
azeite e outros produtos, como molho pesto. Outra tendência no mercado é a venda de azeite em formato de dose única ou adaptado ao público infantil.

Cerca de 40% da sua população polaca vive em áreas rurais, 49% em pequenas e médias cidades, 11% em grandes cidades. Como o preço é o principal fator que determina a compra de produtos alimentares na Polónia, os consumidores polacos são especialmente "leais" às promoções (Biedronka e Lidl realizam entre 30% a 40% das suas vendas por meio de vendas promocionais), e não a uma marca específica. Por consequência, em média, os polacos visitam entre 6 a 7 distribuidores diferentes por mês.

A Polónia e Portugal têm vindo a desenvolver cada vez mais o diálogo político tanto com base nas relações bilaterais, na UE e na arena internacional, reforçando dessa forma a sua cooperação económica, cultural e científica. De acordo com os dados da AICEP, existem mais de 150 empresas portuguesas registadas na Polónia. Mas podem vir a ser mais. Para tal, convém ter em consideração na cultura negocial polaca que os polacos privilegiam o discurso direto, embora as práticas negociais tendam a ser lentas. Não é incomum as negociações serem iniciadas por contactos que não advenham dos principais decisores. Além disso, a pontualidade é esperada e levada extremamente a sério e as reuniões iniciais servem como primeiro contacto e não é espectável que se concretizem logo negócios, uma característica de uma cultura negocial que beneficia os processos graduais.

been increasing both politically and bilaterally in the European Union and on the international scene, strengthening their economic, cultural and scientific cooperation. According to AICEP data, there are over 150 Portuguese companies registered in Poland. But this number could increase. For this to happen, one needs to take into account that Poles value bluntness in business, although negotiations can be drawn out. It is not uncommon for negotiation to be initiated by those who turn out not to be the main decision-makers. Besides this, punctuality is expected and taken very seriously, first meetings are for establishing contact and are not expected to lead to immediate deals, a characteristic of a business culture which privileges slow processes.





3ª Conferência Internacional
Business On the Way

OS ATUAIS DESAFIOS DA GLOBALIZAÇÃO

28 novembro | 14h30 - 19h30 | AEP, Leça da Palmeira



financiado por:



media partner:



patrocinadores:





PORTUGAL DIGITAL EXPORT

Três *e-books* para ajudar as empresas na sua missão exportadora
Three e-books to help companies in their exporting mission



“Transformação Digital – Políticas e Procedimentos Internos” é o primeiro de um conjunto de oito *e-books* de capacitação das PME para a economia digital, desenvolvido pela AEP – Associação Empresarial de Portugal, no âmbito do projeto Portugal Digital Export, que visa apoiar os processos de internacionalização com suporte numa maior presença das empresas nos canais digitais.

Estes *e-books*, disponíveis em www.portugaldigitalexport.com, constituem um *roadmap* para internacionalização com o digital, disponibilizando informação útil em temas centrais, como o marketing digital e o comércio digital, entre outros, que permita orientar o trajeto das PME no caminho da digitalização dos seus negócios, através da partilha de conhecimento sobre os principais *drivers* de sucesso.

Dados recentes do MIT Center for Digital Business indicam que as empresas que assumem a transformação digital vão ser 26% mais rentáveis do que os seus principais concorrentes, beneficiando de uma valorização de mercado que poderá ser 12% superior. Mas, mais importante ainda, muitos são os analistas do sector que afirmam que a transformação digital é, hoje, uma questão de sobrevivência para as empresas que se querem manter na 4.ª revolução industrial.


No entanto, enquanto se abrem muitas portas na convivência do mundo físico com o mundo virtual, surgem novas oportunidades, mas as ameaças são também bem reais. De acordo com o Centro Global de Transformação Digital dos Negócios (uma iniciativa Cisco e International Institute of Management Development de Lausanne, Suíça) a transformação digital fará com que, nos próximos 5 anos, cerca de 40% das empresas existentes desapareçam do mercado. São, por isso, muitas as razões para implementar

“Digital Transformation – Internal Policies and Procedures” is the first of a set of eight *e-books* developed by the The Portuguese Entrepreneurial Association/Chamber of Commerce & Industry (AEP) aimed at providing small and medium sized companies with the necessary skills to succeed in the digital economy. The books are part of the Portugal Digital Export project which exists to support internationalisation processes based on a larger presence of companies in digital channels.

These *e-books*, which are available at www.portugaldigitalexport.com, provide a roadmap to digital internationalisation, as well as useful information on central issues such as digital marketing and e-commerce, among others, which helps to set small and medium sized businesses on the path of business digitalisation, through the sharing of knowledge regarding the main success drivers.

Recent figures from the MIT Center for Digital Business indicate that companies which have taken on the challenge of digital transformation will be 26% more profitable than their main competitors, benefiting from the increase in market value of up to 12%. More importantly, however, many sector analysts say that digital transformation today is above all a question of survival for companies that want to remain in the 4th industrial revolution.

However, while many new doors are opening between the physical and the virtual world, the new opportunities are matched by very real threats. According to the Global Centre for Digital Business Transformation (an initiative of Cisco and the International Institute of Management Development of Lausanne, Switzerland) digital transformation means that over the next



esta estratégia numa empresa, sendo no referido *e-book* destacadas oito principais:

- 1 - Grande potencial de aumento de receitas;
- 2 - Otimização de processos e diminuição de custos;
- 3 - Melhoria da experiência do cliente;
- 4 - Transparência;
- 5 - Inovação nos produtos e serviços;
- 6 - Sinergias entre diferentes departamentos;
- 7 - Segurança;
- 8 - Vantagem competitiva.

Neste mesmo *e-book* as razões para implementar uma estratégia digital são analisadas ao detalhe, onde será também abordada a forma como este novo conceito introduz alterações nas pessoas e nos processos no seio das empresas. Descreve também as mais importantes políticas e procedimentos que devem ser seguidos no processo de transformação digital e termina com a partilha de alguns casos de sucesso que nos são familiares.

A “Adaptação Legal e Normativa para a Internacionalização na Era Digital” é o *e-book* de capacitação das PME para a economia digital, em que se aborda o tema da legislação, sobretudo nacional e europeia, enunciando as regras em vigor e de que forma estas devem ser aplicadas a uma nova forma de fazer negócio no contexto da internacionalização das PME, salvaguardando as partes interessadas, nomeadamente comerciantes e consumidores.

Por fim, o “Plano de Marketing de Comunicação Online de Suporte à Internacionalização” é o terceiro *e-book*, até ao momento disponível, que apresenta o trajeto de construção de um

five years around 40% of the market’s current companies will disappear. There are, therefore, plenty of reasons to implement this strategy in a company. Eight of the main ones are listed in the aforementioned *e-book*:

- 1 - Great potential for revenue increase;
- 2 - Process optimisation and cost reduction;
- 3 - Customer experience improvement;
- 4 - Transparency;
- 5 - Product and services innovation;
- 6 - Synergies between different departments;
- 7 - Safety;
- 8 -Competitive advantages.

The reasons to adopt a digital strategy are analysed meticulously in this *e-book*, as is the way this concept introduces changes to people and procedures in the company. It also describes the most important policies and procedures to be followed during the digital transformation process. Towards the end it covers some familiar success stories.

“Legal and Normative Adaptation for Internationalisation in the Digital Age” is an *e-book* on skill building for small and medium sized companies in the digital economy, which covers issues such as the Portuguese and European framework, describing the existing rules and the way they should be applied to a new form of doing business within the framework of the internationalisation of small and medium sized companies, safeguarding the interested parties, namely businessmen and consumers.

Finally, the third *e-book* currently available is “Marketing and Online Internationalisation Support Communication Plan”, which provides



plano de marketing e de comunicação interna e externa, com aplicação ao comércio digital, detalhando as diversas fases que o compõe e alertando para os pontos críticos da sua implementação, com vista a alcançar os objetivos a que se propõe. Em breve serão apresentados os restantes *e-book*, pelo que as PME devem ficar atentas.

Paralelamente, ainda dentro do âmbito do Portugal Digital Export, realizaram-se quatro *workshops* em locais distintos, desde a região do Porto e Viseu, passando também por Évora. O primeiro realizou-se em julho e foi dedicado à “Transformação Digital – Políticas e Procedimentos Internos & Adaptação Legal e Normativa para a Internacionalização do Digital”. O segundo *workshop* aconteceu em setembro e tratou sobre “Redes de Comercialização no Digital & Como Elaborar um Plano de Marketing e de Comunicação Digital de Suporte à Internacionalização”. Mais recentemente, concretamente em outubro e novembro, realizaram-se os *workshops* “E-Commerce e Venda de Produtos e Serviços Através de Canais Digitais & Influenciadores Online e Estratégias” e “Social Media Marketing & Digital Branding: Adaptar a marca ao ambiente Digital.”

Para finalizar, são entregues, no final de novembro, os Digital Awards 2019, um concurso que premeia a capacidade exportadora via digital das PME portuguesas, nas seguintes categorias: Best E-Commerce Digital Experience; Best Digital Marketing Conversion Campaigns; Best Digital Transformation Practices e Best Portugal Export. Através do 2019 Digital Awards, a AEP apoia e potencia o reforço das exportações via digital, destacando boas práticas e casos de sucesso.

a roadmap for building a marketing and internal and external communication plan, as applied to digital trade, detailing the different phases of which it is composed and pointing out the critical issues for its implementation so as to achieve the intended goals. The next e-books will be presented soon, so small and medium sized companies would do well to be on the lookout.

Simultaneously, and still within the framework of Portugal Digital Export, four workshops were held in different locations, from Porto to Viseu, and Évora. The first was held in July, on “Digital Transformation – Internal Policies and Procedures & Legal and Normative Adaptation to Digital Internationalisation”. The second was held in September, on “Digital Trade Networks & How to Draw up a Digital Marketing and Communication Plan for Internationalisation Support”. More recently, namely in October and November, workshops on “E-Commerce and Sales of Products and Services Through Digital Channels & Online Influencers and Strategies” and “Social Media Marketing & Digital Branding: Adapting a brand to the Digital Environment” also took place.

Finally, the Digital Awards 2019 will be held at the end of November. This is a competition which awards the digital exporting capacity of Portuguese small and medium sized companies in the following categories: Best E-Commerce Digital Experience; Best Digital Marketing Conversion Campaigns; Best Digital Transformation Practices and Best Portugal Export. Through the 2019 Digital Awards the AEP supports and encourages the strengthening of digital exports, highlighting best practices and success stories.



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



O apoio às empresas junto de si

www.enterpriseeuropenetwork.pt
een.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 Executivo
António José Gomes Ferraz
Bernardino Joaquim Borges Meireles

DIRETOR
Luís Miguel Magalhães Ribeiro

EDIÇÃO
Área Internacional da AEP

COORDENAÇÃO
Diretora da Área Internacional
Mónica Machado Moreira
monica.moreira@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:
Rosa Monteiro
Manuel Serrão
Helena Rodrigues
Ana Torres
Celeste Hagatong
Isabel Furtado
Cristina Laranjeira
Pedro Silva

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
TopAtlântico
TAP

PERIODICIDADE – Trimestral
TIRAGEM – 1000 exemplares

ESTATUTO EDITORIAL disponível na página da
Internet www.portugalbusinessontheway.com

N.º DE REGISTO ERC: 126861
DEPÓSITO LEGAL
411742/16

Calendário 2019/20

Calendar 2019/20

	EVENTOS	MERCADO	FILEIRA	
OUT.	5-11	Missão Empresarial ao Gana e Camarões	/ Acra e Duala – Gana e Camarões	Multifileiras
	6-12	Missão Empresarial à Letónia e Lituânia	/ Letónia e Lituânia	Multilaterais
	7-10	Feira SAUDI BUILD & STONE TECH	/ Riade – Arábia Saudita	Construção / Mat. de Construção
	15-17	Feira PROVINO SÃO PAULO	/ São Paulo – Brasil	Bebidas (Vinho)
	27 oct – 2 nov	Missão Empresarial ao Panamá e Costa Rica	/ Cidade do Panamá e San José – Panamá e Costa Rica	Multilaterais
	28 oct – 1 nov	Missão Empresarial a Marrocos	/ Casablanca – Marrocos	Multifileiras
	29-31	Feira GULFOOD MANUFACTURING	/ Dubai – EAU	Equipamentos para Processamento e Packaging Alimentar, Logística e Tecnologias afins
<hr/>				
NOV.	4-8	Feira FIHAV 2019	/ Havana - Cuba	Multifileiras
	4-8	Feira BATIMAT Paris	/ Paris – França	Construção / Mat. de Construção
	24-30	Missão Empresarial ao México e Guatemala	/ Cidade de México e Cidade de Guatemala – México e Guatemala	Multifileiras
	25-28	Feira BIG 5 SHOW 2019	/ Dubai – EAU	Construção / Mat. de Construção
	18-22	Missão Empresarial à Indonésia	/ Jacarta – Indonésia	Multifileiras
	25-28	Feira BIG 5 SHOW 2019	/ Dubai – EAU	Construção / Mat. de Construção
	28	Missão Inversa de <i>Opinion Makers</i>	/ Portugal	Multifileiras
	28 nov – 1 dez	Missão Empresarial a Austrália e Nova Zelândia		
	Missão Empresarial a Israel	/ Telavive – Israel	Multifileiras	
<hr/>				
JAN.	27-30	Feira ARAB HEALTH	/ Dubai – EAU	Saúde, Equip. Médico e Hospitalar
<hr/>				
FEV.	16--20	Feira GULFOOD	/ Dubai – EAU	Alimentação / Bebidas
		Missão Empresarial aos EUA	/ Los Angeles - EUA	Multifileiras
		Missão Empresarial a Cabo Verde e Guiné Bissau	/ Praia e Bissau – Cabo Verde e Guiné Bissau	Multifileiras

MAR.	3-6	Feira FHA HORECA ASIA	/	Singapura	Equipamento Hoteleiro
	31 mar – 3 abr	Feira FHA FOOD & BEVERAGE ASIA	/	Singapura	Alimentação / Bebidas
	31 mar – 3 abr	Feira FHA PROWEIN ASIA	/	Singapura	Vinhos
	31 mar – 3 abr	Feira MOSBUILD	/	Moscovo - Rússia	Construção / Mat. de Construção
		Missão Empresarial à Colômbia e Paraguai	/	Cidade do Bogotá e Assunção	Multifileiras
		Missão inversa de <i>players</i> das Multilaterais a Portugal	/	Portugal	Multifileiras
ABR.	6-8	Feira GULFHOST	/	Dubai – EAU	Equipamento Hoteleiro
		Missão Empresarial ao Irão	/	País Basco – Espanha	Multifileiras
		Missão Empresarial “ <i>Learning Factories</i> ”	/	País Basco – Espanha	Multifileiras
MAI.	4-7	Feira APAS Brasil	/	São Paulo - Brasil	Alimentação/Bebidas
		Feira SEOUL FOOD AND HOTEL	/	Seoul - Coreia do Sul	Alimentação/Bebidas/Equip. Hoteleiro
		Feira The Middle East Design & Hospitality Week (INDEX HOTEL SHOW WORKSPACE)	/	Dubai – EAU	Casa e Decoração / Dec. Interiores & Exteriores/ Cozinha
		Missão Empresarial à Sérvia e Croácia	/	Sérvia e Croácia	Multifileiras
JUN.	16-18	Feira GLOBAL AUTOMOTIVE COMPONENTS AND SUPPLIERS	/	Estugarda - Alemanha	Componentes Automóvel
JUL.		Feira FILDA Angola	/	Luanda - Angola	Multifileiras
SET.		Missão Empresarial aos EUA	/	Nova Iorque - EUA	Multifileiras
		Missão Empresarial às Filipinas	/	Filipinas	Multifileiras
		Missão Empresarial de visita à Feira TechnInnovation Singapura	/	Singapura	Multifileiras
		Missão Empresarial ao Gana e Costa do Marfim	/	Acra e Dacar – Gana e Costa do Marfim	Multifileiras
		Feira MIDDLE EAST STONE	/	Dubai – EAU	Rochas & Pedras
		Missão Empresarial ao México	/	Cidade do México	Multifileiras
OUT.		Feira IZB Wolfsburg	/	Wolfsburg - Alemanha	Componentes Automóvel
		Feira SAUDI BUILD & STONE TECH	/	Riade – Arábia Saudita	Construção / Mat. de Construção
		Missão Empresarial ao Uzbequistão	/	Taskent - Uzbequistão	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.		Missão Empresarial à Ucrânia	/	Kiev - Ucrânia	Multifileiras

“Fearlessness is like a muscle. I know from my own life that the more I exercise it, the more natural it becomes to not let my fears run me”

“O destemor é como um músculo. Sei por experiência que quanto mais o exercito, mais natural se torna não me deixar ser guiada pelos meus medos”

Arianna Huffington
(fundadora do The Huffington Post)

CAMPANHA DE ADEÇÃO

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

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
Morada: Avenida Dr. António Macedo, 196 | Edifício de Serviços | 4450-617 Leça da Palmeira | Portugal
www.wedobusinesshere.pt

PORTUGAL *Business*
On the Way



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

