

ELABORAÇÃO DE ESTUDOS NOS SETORES ESTRATÉGICOS DA RIS3 ALGARVE:
“ROADMAP TECNOLÓGICO”, “VIGILÂNCIA ESTRATÉGICA” E “MERCADOS ESTRATÉGICOS”

ESTUDO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS

Estados Unidos da América

29 de Setembro de 2017

Copromovido por:



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

ENQUADRAMENTO E INTRODUÇÃO

No quadro do Programa Operacional Regional do Algarve 2014-2020 foi lançado o Aviso n.º ALG53-2015-15 – Sistema de Apoio a Ações Coletivas (SIAC) – Qualificação, inserido no Objetivo Temático – Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas, Tipologia de Intervenção – Qualificação e Inovação das PME, com o objetivo principal de apoiar projetos que desenvolvessem estratégias de reforço da capacitação empresarial nos domínios da RIS3 regional e que permitissem incrementar as competências empresariais, facilitar o acesso a informação relevante nos domínios da competitividade e reduzir assimetrias de informação ao nível empresarial, facilitando escolhas estratégicas e o diagnóstico precoce.

A CI-AMAL - Comunidade Intermunicipal do Algarve, em copromoção com o NERA – Associação Empresarial da Região do Algarve (líder), submeteu uma candidatura ao referido aviso com vista ao desenvolvimento do projeto INOVA ALGARVE 2020, tendo a mesma sido aprovada pela Comissão Diretiva de 02/05/2016.

O objetivo central do INOVA ALGARVE é capacitar as PME nos domínios da RIS3 Algarve, com vista ao desenvolvimento de processos de inovação e ao reforço da sua ligação às Associações Empresariais, Municípios e Universidades, no desenvolvimento de atividades inovadoras, com vista à criação de novos bens e serviços e ao aumento da produtividade, facilitando a progressão da PME na cadeia de valor.

No sentido de executar a candidatura atrás referida, a CI-AMAL decidiu promover a contratação de serviços de consultoria para o desenvolvimento das ações abaixo indicadas, as quais se encontram devidamente detalhadas e caracterizadas na PARTE II – Especificações Técnicas do Caderno de Encargos do Concurso Público então lançado.

- a) Elaboração de um “Roadmap” Tecnológico – Estudo sobre os fatores críticos de competitividade e potencial de inovação nos sectores estratégicos da RIS 3: Domínios do Mar e Agroalimentar.
- b) Vigilância Estratégica – Trabalho de recolha constante e estruturada de informação de base científica e tecnológica, identificando oportunidades e tendências de mercado para as empresas da região.
- c) Estudos de Mercados Estratégicos – Identificação e desenvolvimento de estudos sobre mercados externos prioritários.

Para o efeito lançou o Concurso Público N.º 3/2016 que foi ganho pela Digitalbrain – Consultoria de Gestão, Lda., que apresentou uma proposta com uma metodologia baseada num modelo teórico de análise estratégica.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

De acordo com essa metodologia todos os trabalhos de elaboração do Roadmap Tecnológico, dos relatórios de Vigilância Estratégica e dos Estudos de Mercados Estratégicos são baseados numa prévia análise estratégica que inclui uma análise externa, uma análise interna, uma análise SWOT, uma determinação de estratégias e políticas funcionais potenciais e uma previsão da potencial procura tecnológica.

Estando realizada esta análise estratégica e submetidos à entidade adjudicante os documentos que dela resultaram, dispõe-se agora dos elementos necessários para iniciar os trabalhos de elaboração dos Estudos de Mercados Estratégicos.

Estes trabalhos materializam-se na elaboração dos Estudos de mercados que, nos termos do Caderno de Encargos incluem a:

a) Caracterização dos mercados internacionais prioritários, incluindo considerações sobre a situação macroeconómica e perspetivas de mercado, comércio internacional e, especificamente, trocas comerciais com Portugal/Algarve. Também deverão incluir uma caracterização dos principais regulamentos e barreiras aduaneiras para entrada no país e ainda informação sobre canais de distribuição comercial e identificação de bolsas de contactos.

b) Caracterização do tecido empresarial da região do Algarve com potencial de internacionalização nos mercados internacionais prioritários, incluindo a identificação dos principais constrangimentos, dificuldades e entraves à internacionalização sentidos pelas empresas algarvias. Também deverão ter propostas para a superação dos constrangimentos identificados, nomeadamente através da adoção de novas formas de cooperação e organização empresarial.

E, nos termos da proposta adjudicada devem ser divididos em três partes, a saber: uma de análise, uma de manual e uma de recursos passíveis de utilização pelas empresas.

As análises corresponderão a um estudo detalhado e fundamentado dos mercados e das estratégias adequadas a esses mercados para diferentes tipos de empresas. Serão de natureza científica e técnica e mais para consulta do que para leitura.

Os manuais corresponderão a uma descrição global das principais características e indicadores dos diferentes mercados acompanhados por um guia detalhado mas simples sobre quem os pode aproveitar e como. A abordagem será orientada para a decisão e ação.

Os recursos corresponderão a informação suscetível de utilização direta, como legislação e dados de contactos internacionais, que poderão ser preparados em formato de base de dados para facilitar a sua seleção, acesso e obtenção.

Cofinanciado por:



A informação produzida constituirá uma ferramenta privilegiada para fornecer aos agentes económicos as ferramentas necessárias para tomarem decisões informadas.

Nos termos do caderno de encargos e da proposta técnica aprovada, os trabalhos de elaboração destes estudos iniciaram-se com a seleção dos 4 mercados internacionais prioritários. O primeiro passo desta seleção foi a elaboração de uma lista de 10 mercados com mais potencial. O segundo passo foi a seleção última, de forma devidamente justificada e fundamentada, destes 4 mercados a partir da análise externa, da análise interna e da matriz SWOT.

Os quatro mercados selecionados foram:

- Estados Unidos da América
- Reino de Marrocos
- Reino da Suécia
- Reino dos Países Baixos

O presente documento introduz o primeiro Estudo, referente aos Estados Unidos da América. Sendo um documento fundamental para configurar a produção dos Estudos seguintes é apresentado formalmente à entidade adjudicante para discussão e validação.

Os documentos serão disponibilizados, para download, nos websites dos promotores CI-AMAL e NERA, para que possam estar acessíveis a todo o tecido empresarial e a todos os elementos da Rede Regional de Parcerias de Apoio ao Desenvolvimento Económico e Social do Algarve.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

ESTUDO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS

Estados Unidos da América

29 de Setembro de 2017

Copromovido por:



Cofinanciado por:



ÍNDICE

ENQUADRAMENTO E INTRODUÇÃO.....	2
ÍNDICE	6
INTRODUÇÃO.....	7
ANÁLISE	9
Caracterização do mercado	9
Introdução	9
O macro ambiente	10
A situação macroeconómica.....	12
O comércio internacional	13
O micro ambiente	14
As trocas comerciais com Portugal/Algarve	15
As perspetivas de mercado.....	18
Mar, pescas e aquicultura.....	18
Agroalimentar e floresta.....	38
Turismo e lazer	51
TIC e indústrias criativas	56
Ciências da vida, saúde e recuperação	63
Energias renováveis	74
Caracterização dos setores algarvios com potencial de internacionalização.....	82
Enquadramento	82
Clusters e setores.....	84
MANUAL	88
Conhecer.....	88
Planear.....	88
Definir as opções de internacionalização	89
Seleccionar os mercados	89
Determinar as estratégias.....	89
RECURSOS.....	90
Principais regulamentos e barreiras aduaneiras	90
Bolsas de contactos	90

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

INTRODUÇÃO

Esta página materializa o primeiro Estudo de Mercados Estratégicos para os seis clusters de especialização inteligente do Algarve. Respeita ao mercado dos Estados Unidos da América.

O Estudo inclui a:

a) Caracterização do mercado, incluindo considerações sobre a situação macroeconómica e perspetivas de mercado, comércio internacional e, especificamente, trocas comerciais com Portugal/Algarve. Também inclui uma caracterização dos principais regulamentos e barreiras aduaneiras para entrada no país e ainda informação sobre canais de distribuição comercial e identificação de bolsas de contactos.

b) Caracterização do tecido empresarial da região do Algarve com potencial de internacionalização nos mercados internacionais prioritários, incluindo a identificação dos principais constrangimentos, dificuldades e entraves à internacionalização sentidos pelas empresas algarvias. Também inclui propostas para a superação dos constrangimentos identificados, nomeadamente através da adoção de novas formas de cooperação e organização empresarial.

O Estudo está dividido em três partes: uma de análise, uma de manual e uma de recursos passíveis de utilização pelas empresas.

A parte de análise é um estudo detalhado e fundamentado do mercado e das estratégias adequadas a este mercado para diferentes tipos de empresas. É mais de natureza técnica e para consulta do que para leitura.

O manual é uma descrição das principais características do mercado acompanhados por um guia detalhado mas simples sobre quem os pode aproveitar e como. A abordagem será orientada para a decisão e a ação.

Os recursos correspondem a informação suscetível de utilização direta, como legislação e dados de contactos internacionais, em formato de base de dados para facilitar a sua seleção, acesso e obtenção.

Cada uma destas partes está dividida em sete subpartes começando com uma de informação de natureza geral, comum a todos os clusters e setores de especialização inteligente do Algarve; e outras seis com informação de natureza mais limitada a cada um dos seis clusters de especialização inteligente do Algarve e respetivos setores, a saber:

- Mar, pescas e aquicultura que abrange os setores da Pesca, de Aquicultura, de Extração de sal; da Transformação e comercialização dos produtos do mar; da Construção e reparação naval; e do Turismo náutico e outras atividades de animação náutica;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Agroalimentar e floresta que abrange os setores da Produção agroalimentar e florestal; da Transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais; e da Investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio;
- Turismo e lazer que abrange os setores das Atrações, entretenimento e lazer; do Alojamento; da Alimentação e bebidas; da Valorização do mercado turístico de proximidade; das Agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos; dos Transportes e comunicações; e das Atividades do património imobiliário;
- TIC e indústrias criativas que abrange os setores das Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento; e das Atividades criativas;
- Ciências da vida, saúde e recuperação que abrange os setores das Atividades de saúde humana; das Atividades de desporto de alto rendimento; e das Atividades de investigação e desenvolvimento;
- Energias renováveis que abrange os setores das Atividades de produção de energias renováveis; das Atividades de investigação e desenvolvimento; e das Atividades industriais e de serviços complementares.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

ANÁLISE

A parte de análise é um estudo detalhado e fundamentado do mercado e das estratégias adequadas a este mercado para diferentes tipos de empresas. É essencialmente de natureza técnica e para consulta.

CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

INTRODUÇÃO

Os Estados Unidos da América (EUA) têm a terceira maior população e área e o maior PIB do mundo.

A população, de mais de 326 milhões de pessoas, é extremamente diversa em termos étnicos e linguísticos. O peso da população branca é de 72.4%, a da negra é de 12.6% e a da asiática é de 4.8%. As principais línguas são o inglês, língua mãe de 79% da população, e o espanhol, língua mãe de 13% da população.

A cultura dos EUA caracteriza-se por uma grande uniformidade no que respeita ao modo de vida e comportamentos básicos e por uma grande diversidade no que respeita a manifestações culturais externas. Esta diversidade está relacionada com variáveis de rendimento e de origem nacional e de identidade.

A população distribui-se fundamentalmente por largos agregados urbanos nas costas leste e oeste, na região dos grandes lagos e no sudeste. A taxa de urbanização é de 82% (2017).

Destacam-se pelo peso e pelas diferenças económicas a megalópole Boston-Nova Iorque-Filadélfia-Washington D.C.-Richmond; as grandes cidades do Midwest como Chicago, Saint Paul, Indianápolis e Detroit; as cidades de grande crescimento do sudoeste como Memphis, Nashville, Atlanta, Charlotte e Miami; a faixa Dallas/Fort Worth-Houston; as cidades em crescimento das Montanhas Rochosas como Denver e Salt Lake City; e as grandes cidades da costa Oeste, desde Los Angeles a Seattle.

A taxa de fertilidade é de 1,87 por mulher e a esperança de vida à nascença é de 80 anos. A população continua a crescer a 0.81% (2017 est.) devido a uma imigração sustentada que foi de 3.9/1,000 habitantes (2017 est.).

A área dos EUA é de 9 833 517 km², sendo a percentagem de terra agrícola de 44.5%, distribuída por terra arável (16.8%), culturas permanentes (0.3%) e pastos permanentes (27.4%). A área ocupada por florestas é muito significativa (33.3%).

Os principais recursos minerais do país são: carvão, cobre, chumbo, molibdénio, tungsténio, fosfatos, terras raras, urânio, bauxite, ferro, ouro, prata, mercúrio, níquel, zinco, petróleo e gás natural.

Cofinanciado por:



A linha costeira dos EUA tem 19 924 km.

O PIB dos EUA é de 19.36 triliões de dólares (2017 est.) e divide-se setorialmente (2017 est.) em:

- Agricultura: 0.9%
- Indústria: 18.9%
- Serviços: 80.2%

As principais produções agrícolas dos EUA são trigo, milho, soja, fruta, vegetais, algodão, carne e peixe, além dos produtos florestais. O país é o maior produtor agrícola do mundo.

A indústria é muito diversificada, inovadora e de alta tecnologia, destacando-se a: petrolífera, siderúrgica, automóvel, aeroespacial, telecomunicações, química, informática, eletrónica, médica, militar, alimentar, madeira e mineira. O país é a segunda maior potência industrial do mundo.

Os EUA são uma economia de Mercado bastante liberalizada, tomando os cidadãos e as empresas a maior parte das suas decisões sem grandes restrições governamentais. No entanto o peso das regulações e dos licenciamentos está a crescer significativamente.

As barreiras aduaneiras e não aduaneiras ao comércio internacional são reduzidas.

Os EUA são uma república federal composta por 50 Estados e um Distrito Federal. Os Estados são: Alaska, Arizona, Arkansas, California, Colorado, Connecticut, Delaware, Florida, Georgia, Hawaii, Idaho, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Mississippi, Missouri, Montana, Nebraska, Nevada, New Hampshire, New Jersey, New Mexico, New York, North Carolina, North Dakota, Ohio, Oklahoma, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, South Carolina, South Dakota, Tennessee, Texas, Utah, Vermont, Virginia, Washington, West Virginia, Wisconsin e Wyoming.

Cada um destes Estados é soberano, tendo autonomia para definir a sua própria legislação civil, penal e económica. No entanto o sistema legal de todos os Estados baseia-se na “Common Law” inglesa, com exceção do sistema do Estado da Louisiana, que se baseia no Direito Romano, designadamente no Código Civil Napoleónico.

O governo federal tem competência para definir legislação aplicável aos direitos constitucionais dos cidadãos e aos factos jurídicos supra estaduais, podendo ao abrigo da “Commerce Clause” regular o comércio interestadual o que faz abundantemente nas áreas financeiras, ambientais, de direitos civis, de proteção do consumidor, entre outras. O sistema legal federal é um sistema misto, ainda muito baseado na “Common Law” inglesa, onde os atos legislativos e administrativos estão sempre sujeitos a revisão judicial.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O MACRO AMBIENTE

Os Estados Unidos da América têm um sistema **político** democrático e maduro que, consequentemente, apresenta grande estabilidade.

No entanto, estão a verificar-se alguns desenvolvimentos políticos relevantes em termos de abordagem o mercado americano:

- Uma reação à esquerda e à direita contra a globalização e completa abertura aos movimentos internacionais de bens, sob os lemas “comércio sustentável” e “comércio justo”. Esta reação parece ter estagnado mas não revertido a dinâmica de globalização.
- Uma tendência a nível estadual e mesmo federal para o crescimento da regulamentação e do licenciamento de diversas atividades económicas.

Em termos **económicos** os EUA continuam a apresentar um crescimento estrutural ou tendencial significativo e superior ao europeu. Tal deve-se tanto ao crescimento da população ativa como ao crescimento da produtividade do trabalho e total.

No entanto este crescimento pode desacelerar significativamente no futuro próximo se o ciclo económico se inverter e pode vir a ser posto em causa a médio prazo se os desequilíbrios financeiros causados pelo elevado endividamento da economia não forem sendo corrigidos.

É importante referir que o crescimento do rendimento das famílias americanas, que se tinha concentrado nos anos entre 2010 e 2017 nos segmentos de maior rendimento, se começou a estender em 2018 aos segmentos de menor rendimento, estimulando a procura destes consumidores.

A **sociedade** americana está menos envelhecida que as sociedades europeias. Em consequência verificam-se de uma forma atenuada nos EUA muitos dos desenvolvimentos **demográficos** que se verificam na Europa de que se destacam a diminuição da natalidade, a diminuição do número de filhos por família e o envelhecimento da população.

Em contrapartida a sociedade americana é mais diversa étnica e culturalmente que as europeias, criando um conjunto muito diverso e dinâmico de alterações sociais e culturais que podem ser muito relevantes de um ponto de vista de abordagem do mercado.

Entre estas alterações sociais e **culturais** salientam-se:

- Clivagem crescente entre a esquerda e a direita a nível de valores; orientação política; consumo de notícias; entretenimento e cultura, mesmo que popular; e mesmo estrutura familiar. Esta clivagem manifesta-se claramente a diversos níveis: Democratas vs Republicanos, grandes vs pequenas cidades, costas vs interior, não casados vs casados, ricos vs classe média, millennials vs boomers.

Cofinanciado por:



- Migrações internas das classes médias dos Estados mais desenvolvidos, ricos, caros, regulados e tributados (como Nova Iorque e a Califórnia) para os Estados do interior e do sul (como o Texas e a Flórida); e migrações internas dos segmentos populacionais mais jovens e com maior formação académica para as grandes cidades.
- Crescentes fraturas geracionais em termos de valores e estilo de vida entre os diversos grupos populacionais, salientando-se a grande diferença entre os millennials e os boomers;
- Crescente endividamento dos millennials;
- Nascimento de uma ideologia globalista que destaca o universal em detrimento do nacional e local, particularmente entre as gerações mais novas;
- Crescente identitarismo de género e étnico;
- Crescente radicalismo ambiental, de defesa dos direitos dos animais e de muitas outras causas sociais, culturais e ambientais.

Estes desenvolvimentos criam clivagens fortes entre diferentes grupos de consumidores, tendo um efeito muito significativo em termos de consumo e colocando problemas muito complexos a nível de estratégia de marketing.

Em termos **tecnológicos** os EUA são um país de interações comunicacionais e comerciais digitais, num nível muito superior ao que acontece aos países europeus. A recetividade, e mesmo dependência, dos consumidores americanos a estas interações torna-as fundamentais para qualquer abordagem do mercado americano.

A SITUAÇÃO MACROECONÓMICA

O PIB dos EUA é de 19.36 triliões de dólares e tem crescido a um ritmo moderado:

- 2.2% (2017 est.)
- 1.5% (2016)
- 2.9% (2015)

O PIB per capita também tem crescido e é o 20º do mundo:

- \$59,500 (2017 est., 2017 dólares)
- \$58,600 (2016)
- \$58,200 (2015)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

A taxa de poupança é elevada, devendo-se sobretudo a poupança das empresas uma vez que a poupança das famílias é muito reduzida e a poupança pública é negativa) mas tem vindo a decrescer:

- 17.5% (2017 est.)
- 18% (2016)
- 19.4% (2015)

A composição da despesa é a seguinte (2017 est.):

- Consumo: 69.1%
- Consumo público: 17.2%
- FBCF: 16.3%
- Variação de existências: 0.3%
- Exportações: 12.2%
- Importações: 15.1%

A taxa de desemprego nos EUA está ao nível de pleno emprego em 4.4% (2017 est.) mas ainda se estima que exista uma margem significativa para o aumento da força de trabalho através do aumento da taxa de atividade, que diminuiu substancialmente na última recessão.

Os principais problemas macroeconómicos dos EUA têm sido:

- A estagnação dos salários mais baixos devido ao desenvolvimento tecnológico, ao comércio internacional e à imigração;
- A subida das despesas orçamentais e défices das contas públicas e da balança de pagamentos devido às despesas com saúde e pensões de uma população mais envelhecida.

Em Dezembro de 2017, o Congresso aprovou e o Presidente Donald Trump assinou o “Tax Cuts and Jobs Act” que, entre outras provisões, reduz a taxa de imposto sobre os lucros das empresas de 35% para 21%; reduz as taxas de impostos sobre os particulares incluindo uma redução das máximas de 39.6% para 37% (aplicando-se também a empresários em nome individual ou equivalentes).

Esta redução dos impostos gerou um acréscimo da procura e da produção, um acréscimo do emprego e dos salários, um aumento do défice das contas públicas e um forte movimento de retorno de capitais parquoados no exterior por razões fiscais.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Espera-se que a economia dos EUA atinja o ponto mais alto do ciclo económico nos próximos anos. As taxas de juro já estão a crescer.

O COMÉRCIO INTERNACIONAL

A balança de transações correntes dos EUA tem apresentado défices significativos:

- \$462 Biliões (2017 est.)
- \$452 Biliões (2016)

As exportações americanas são as terceiras maiores do mundo e estão em crescimento:

- \$1.576 Triliões (2017 est.)
- \$1.456 Triliões (2016)

Estas exportações são bastante diversas, salientando-se: produtos agrícolas (soja, fruto e milho) 9.2%, produtos industriais (químicos orgânicos) 26.8%, bens de capital (transístores, aviões, motores, computadores, equipamento de telecomunicações) 49.0%, bens de consumo (automóveis e medicamentos) 15.0% (2016).

Os principais destinos das exportações americanas são o Canadá (18.3%), México 15.9%, China 8% e Japão 4.4% (2016).

As importações dos EUA são as maiores do mundo e igualmente diversificadas e em crescimento:

- \$2.352 Triliões (2017 est.)
- \$2.208 Triliões (2016)

Nas importações salientam-se: os produtos agrícolas 4.9%, os produtos industriais 32.9%, os bens de capital (computadores, equipamento de telecomunicações motores, máquinas de escritório, maquinaria elétrica) 30.4%, bens de consumo (automóveis, vestuário, medicamentos, mobília, brinquedos) 31.8% (2016).

As principais origens destas importações são a China 21.1%, México 13.4%, Canadá 12.7%, Japão 6% e Alemanha 5.2% (2016).

O MICRO AMBIENTE

A lucratividade estrutural das indústrias e dos mercados americanos varia muito de setor para setor.

Os setores de bens de consumo dividem-se, no que respeita à sua lucratividade estrutural, em dois grupos: bens de consumo de massas e bens de consumo especializados ou de nicho.

Cofinanciado por:



Os **bens de consumo de massas** são normalmente muito competitivos e eficientes. A distribuição destes bens é feita sobretudo por grandes retalhistas em plataformas físicas e digitais com logística de entrega final associada.

Estes retalhistas competem entre si de forma muito agressiva em todas as plataformas e produtos, limitando significativamente o poder dos imensos fornecedores disponíveis, provenientes de todo o mundo, e aumentando o poder dos clientes.

Todas as margens dos retalhistas neste grupo de sectores são reduzidas em percentagem do valor do volume de negócios do setor. As margens dos fornecedores destes bens também são bastante comprimidas, excepto se tiverem uma grande capacidade de produção e colocação de produtos únicos de grande procura.

Não existem grandes barreiras de economias de escala e de exigências de capital à entrada de novos fornecedores de bens de consumo de massas nas plataformas online mas a visibilidade efetiva destas novas ofertas exige normalmente um grande investimento em publicidade. A entrada destes novos fornecedores em plataformas físicas é extremamente difícil, enfrentando estes fornecedores grandes barreiras à entrada de quase todos os tipos mas principalmente de acesso.

Os **bens de consumo especializado ou de nicho** são muito menos competitivos e eficientes. A distribuição destes bens é feita sobretudo por produtores e pequenos e médios retalhistas em todo o tipo de plataformas de diferentes dimensões e áreas de atuação, que vão desde a local à nacional.

Nestes mercados a concorrência está mais focada no produto ou no nicho de consumidores sendo, conseqüentemente, menos agressiva. As barreiras à entrada e a ameaça da entrada de novos competidores são maiores, o poder dos fornecedores é maior e o poder dos clientes menor. Assim as margens neste grupo de setores são maiores.

Em contrapartida existem mais barreiras à entrada de novos fornecedores nestes mercados, designadamente barreiras relacionadas com exigências de capital, custos de diferenciação, custos de mudança e desvantagens de custos independentes da escala.

Os setores de **serviços pessoais** têm características muito parecidas com este setor de bens de consumo especializado ou de nicho.

Os setores de **bens e serviços industriais** são muito mais contestáveis. Estes setores, como estão muito mais sujeitos a ser muito mais afetados pelas alterações ambientais de natureza política, económica e tecnológica, são muito mais mutáveis e dinâmicos que os de bens de consumo. Todos os produtos, processos e fornecedores destes setores estão em constante mudança.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Assim, nestes setores as barreiras à entrada são variáveis de setor para setor, a diversidade e a ameaça da entrada de novos competidores é muito maior, a diversidade e o poder dos fornecedores é grande e a relevância de produtos e serviços substitutos muito significativa. O poder dos clientes à varia de setor para setor, podendo ser maior ou menor que nos mercados de bens de consumo.

Nestas circunstâncias a intensidade competitiva nestes mercados é alta, sendo a margem de lucro de longo prazo reduzida. Não obstante, durante períodos de ajustamentos a choques externos, estas margens podem ser muito significativas. E estes choques e os subsequentes períodos de ajustamento são oportunidades perfeitas para entrar nestes mercados.

AS TROCAS COMERCIAIS COM PORTUGAL/ALGARVE

Em 2016 exportaram 2.465,2 milhões de euros de bens para os EUA fazendo deste país o 5º maior destino das exportações portuguesas, mantendo uma posição que já detinham desde 2015. As exportações portuguesas têm vindo a crescer, atingindo nesse ano quase 5% do total das exportações portuguesas.

Em contrapartida nesse ano Portugal importou 877,9 milhões de euros de bens dos EUA que não foram mais do que o 11º maior fornecedor das importações portuguesas, com cerca de 1.4% do total das importações.

Estes valores fazem com que Portugal fosse o 80º cliente de bens dos EUA e o seu 56º fornecedor.

As exportações de bens de Portugal para os EUA por grupos de produtos e milhões de euros em 2016, de acordo com o INE, foram as seguintes:

- Combustíveis minerais 530,2
- Químicos 296,0
- Máquinas e aparelhos 222,6
- Madeira e cortiça 179,6
- Matérias têxteis 178,6
- Plásticos e borracha 137,1
- Minerais e minérios 128,8
- Pastas celulósicas e papel 124,5
- Alimentares 112,8
- Veículos e outro material de transporte 94,1

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Metais comuns 93,8
- Vestuário 85,7
- Calçado 76,7
- Agrícolas 37,8
- Instrumentos de ótica e precisão 33,5
- Peles e couros 1,7
- Outros produtos 131,8

Por produtos salientam-se as exportações de derivados do petróleo, medicamentos, papel e cartão, pneumáticos, obras de cortiça, vinho, roupa de casa, calçado, aglomerados de cortiça e móveis. Os maiores crescimentos das exportações têm-se verificado na indústria química, minérios, alimentar, material de transporte e metais comuns.

As importações de bens por Portugal foram:

- Máquinas e aparelhos 213,3
- Veículos e outro material de transporte 166,9
- Agrícolas 138,8
- Combustíveis minerais 84,2
- Químicos 52,6
- Madeira e cortiça 40,5
- Instrumentos de ótica e precisão 34,4
- Plásticos e borracha 31,0
- Metais comuns 27,5
- Alimentares 26,8
- Pastas celulósicas e papel 12,1
- Minerais e minérios 6,1
- Matérias têxteis 4,9
- Vestuário 2,1

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Peles e couros 2,0
- Calçado 0,5
- Outros produtos 34,4

Por produtos salientam-se as importações de outros veículos aéreos, de turborreatores, turbopropulsores e outras turbinas a gás, de soja, de gás de petróleo e outros hidrocarbonetos gasosos, de partes dos veículos e aparelhos, de milho, de tabaco não manufacturado, de madeira serrada, de peixes congelados e de obras de cortiça natural. Os maiores crescimentos das importações têm-se verificado nos produtos agrícolas, vestuário e madeira.

No que respeita a serviços, Portugal exportou em 2016 1.445,0 milhões de euros e importou 1.133,6 milhões de euros. Tanto as exportações como as importações de serviços portugueses para e de os EUA esta a crescer substancialmente a ritmos que nos últimos cinco anos se aproximam de 10% ao ano.

Em termos de exportações de serviços de Portugal para os EUA em 2016 por tipo de serviço em milhões de euros salientam-se:

- Viagens e turismo 593,4
- Transportes 349,4
- Outros serviços de empresas 311,7
- Manutenção e reparação 76,5
- Telecomunicações, informáticos e informação 70,2
- Bens e serviços da administração pública 9,5
- Construção 9,1
- Serviços financeiros 7,2
- Transferência de recursos materiais de terceiros 7,0
- Pessoais, culturais e recreativos 6,1
- Direitos de utilização propriedade intelectual 3,1
- Seguros e pensões 1,8

Os maiores crescimentos nas exportações de serviços têm-se verificado nas viagens e turismo, nos transportes e nos serviços fornecidos por empresas.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

As importações de serviços por Portugal foram:

- Transportes 365,5
- Outros serviços fornecidos por empresas 245,6
- Viagens e turismo 232,1
- Telecom., informáticos e informação 43,6 5,9 54,4 5,6 71,5
- Manutenção e reparação 52,1
- Direitos de utilização de propriedade intelectual 45,4
- Construção 38,2
- Bens e serviços da administração pública 30,8
- Pessoais, culturais e recreativos 24,7
- Serviços financeiros 18,7
- Seguros e pensões 9,1
- Transferência de recursos materiais de terceiros 0,1

O crescimento destas importações tem sido generalizado sendo as exceções os direitos de utilização de propriedade intelectual e os serviços pessoais.

AS PERSPETIVAS DE MERCADO

Os mercados mais relevantes para as empresas algarvias dos setores de especialização estratégica são diversos e dinâmicos.

MAR, PESCAS E AQUICULTURA

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Pesca
- Aquicultura
- Extração de sal
- Transformação e comercialização dos produtos do mar
- Construção e reparação naval
- Turismo náutico e outras atividades de animação náutica

Pesca

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

As principais estatísticas¹ recentes do **setor** americano da pesca são:

- Produção de 5,3 biliões de dólares em 2016 e de 5,2 biliões em 2015;
- Importações de 35,8 biliões de dólares em 2016 e de 34,3 biliões em 2015;
- Exportações de 5,4 biliões de dólares em 2016 e de 5,2 biliões em 2015;
- Consumo aparente de 35,7 biliões de dólares em 2016 e de 34,3 biliões em 2015.

Estas importações americanas de peixe são sobretudo de peixe fresco e congelado (\$17.3 biliões), mas também incluem um valor menor de peixe enlatado (\$1.6 biliões) e curado (0.1 biliões). As principais espécies importadas são camarão (29.3%), salmão e atum. Mas existem importações de quase todas as espécies em quase todas as formas, normalmente com algum processamento.

Uma nota para referir que o atum foi até recentemente o segundo produto importado mais importante, numa quantidade quase igual de conservas de atum e atum fresco e congelado. Os principais fornecedores de atum enlatado são a Tailândia, Filipinas, Indonésia, Vietname e Equador.

O consumo per capita é muito diversificado incluindo em 2016 11.3 libras de peixe fresco e congelado (a maioria em filetes e lombos), 3.3 libras de peixe enlatado (0.2 libras de sardinhas, 2.1 de atum, e 0.5 libras de marisco) e 0.3 libras de peixe curado.

Os preços de venda neste setor têm mostrado uma tendência crescente, em linha com o crescimento dos custos do trabalho num ambiente de falta de mão de obra.

O setor das pescas é um sector lucrativo, altamente intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos intensivo em mão de obra.

Estes dados mostram um **mercado** maduro mas ainda em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes compradores, cadeias de distribuição e indústrias alimentares. O peso dos pequenos compradores é atualmente quase simbólico. Existem alguns mercados secundários menos concentrados mas também são importantes, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Como é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor da pesca é significativo.

1

National Marine Fisheries Service, 2016. As importações, exportações e consumo incluem aquicultura.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O mercado de produtos de valor elevado para venda a fresco é um mercado de dimensão elevada e que cresce lentamente. Os proveitos da cadeia de valor concentram-se na produção e na distribuição. Os custos distribuem-se uniformemente ao longo de toda a cadeia e de todas as atividades primárias e de suporte. Os custos de transportes internacionais são significativos.

Os critérios de segmentação utilizados e adequados relacionam-se fundamentalmente com o estilo de vida e o rendimento do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

O mercado de produtos de baixo valor para venda a fresco é de dimensão menos elevada, mas não muito diferente do anterior.

O mercado de produtos conservados ou congelados é um mercado de dimensão muito elevada, que parece estar na fase de maturidade com algum crescimento e onde o peso da diferenciação pode ser significativo, designadamente nas conservas. Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores, designadamente os com alguma dimensão. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Existe a possibilidade de novas diferenciações mas parece difícil encontrar novos critérios de segmentação.

O mercado de produtos para a indústria é de dimensão muito grande, e cresce com alguma rapidez. Os segmentos imediatos relevantes são a indústria alimentar, que está numa fase de maturidade, e os segmentos mediatos relevantes são os de consumidores finais que está numa fase final de crescimento.

O segmento mediato de consumidores finais, mesmo que mediado pela indústria alimentar, apresenta algumas características específicas (produtos ao gosto americano) que exigem adequação da oferta à procura final. Tal minimiza os efeitos da concorrência internacional sobre os preços.

Existe portanto a possibilidade de surgirem novas diferenciações e novos critérios de segmentação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os **consumidores** finais no mercado americano podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os segmentos mais importantes são:

Cofinanciado por:



- Consumidores educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de valor elevado na hotelaria e restauração e menos importante no comércio. São pouco sensíveis ao preço e muito à qualidade e ao serviço;
- Consumidores educados/apreciadores que cozinham de rendimento médio – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de menor valor na hotelaria e restauração e importante no consumo de todos os produtos no comércio. São sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores que não cozinham de rendimento médio – segmento importante no consumo de produtos frescos de menor valor na hotelaria e restauração e no consumo de produtos preparados. São sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento baixo – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de menor valor e congelados e conservados no comércio. São muito sensíveis ao preço e sensíveis à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento importante no consumo de produtos frescos de valor elevado na hotelaria e restauração. São muito pouco sensíveis ao preço e à qualidade mas sensíveis ao serviço;
- Consumidores não educados/apreciadores que cozinham de rendimento médio e baixo – segmento algo importante no consumo de produtos preparados. São sensíveis ao preço mas não à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores que não cozinham de rendimento médio e baixo. Segmento pouco importante.

Os consumidores intermédios, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é mais fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Comércio grossistas especializados em restaurantes – de média dimensão estão interessados em qualidade, regularidade do abastecimento por espécie e total, produtos diversificados e, se possível, tratamentos primários;
- Grande comércio alimentar grossista – de grande dimensão estão interessados em preço, qualidade, regularidade do abastecimento total e de produtos de elevada procura e, quase sempre, tratamentos primários;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Grande comércio alimentar a retalho – de grande dimensão estão interessados em preço, qualidade, regularidade do abastecimento total e de produtos de elevada procura e, quase sempre, tratamentos primários;
- Indústria alimentar – de grande dimensão estão interessados em preço e regularidade do abastecimento de alguns produtos.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de produtos de pesca são fundamentalmente de três tipos: pequenas e médias empresas de pesca, empresas especializadas e empresas integradas.

As pequenas e médias empresas de pesca são normalmente americanas e localizadas na costa leste, designadamente na sua parte central e norte. Têm normalmente uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia (mas mesmo assim problemas de competitividade custo devido a custos salariais) e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing ou via especialização em produto. Muitas complementam a atividade de pesca com atividades complementares como aquicultura e transformações primárias.

As empresas especializadas são o grupo com maior peso na indústria. São normalmente empresas que procuram diferenciar-se ou gerar economias de escala para competir via custos. Podem ser americanas, normalmente do Alasca, ou internacionais e fazer transformações primárias. Podendo ser mais ou menos intensivas em conhecimento e tecnologia, estão a investir fortemente nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é pouco melhor que a das pequenas e médias empresas.

As grandes empresas integradas associam a atividade de pesca com a de transformação e comercialização de peixe e transformados de peixe. Têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing. Estas empresas têm maior rentabilidade que as empresas especializadas pelo que a sua importância tem vindo a crescer.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são da China, seguidos de competidores de diversos países da América, Ásia e Europa, como a Noruega, a Federação Russa e a Dinamarca.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos aduaneiros ou regulamentares;
- Aumento dos custos de comercialização;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Inversão do ciclo económico e redução da procura;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Parcerias de pesca ou subcontratação de serviços de pesca no leste e nordeste;
- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos mais diversificados, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos com transformações primárias;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Aproveitamento de canais de comercialização e distribuição disruptivos;
- Plataformas online com logística associada;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Aquicultura

As principais estatísticas² recentes do setor americano da aquicultura mostram uma produção de 1,4 biliões de dólares em 2015 e de 1,3 biliões em 2014 (metade da qual de espécies de água doce). Dados históricos mais antigos mostram uma estabilização da produção deste setor em volume mas um grande crescimento em valor. Esta produção é muito reduzida em comparação com a de outras grandes economias.

A análise do consumo mostra um grande grau de substituíbilidade entre o pescado selvagem e o de aquicultura.

O sector americano da aquicultura é um setor lucrativo, altamente intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos intensivo em mão de obra.

2

National Marine Fisheries Service, 2016.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Estes números mostram um mercado numa fase de crescimento. Assim existem oportunidades para entrar neste mercado com uma oferta competitiva em termos de regularidade, quantidade e custo.

Os outros aspetos do **mercado** e dos **consumidores** americanos de produtos da aquicultura são muito semelhantes aos das pescas.

Salientam-se, no entanto, algumas diferenças a nível de **competidores**.

De facto, por um lado, existe uma diferença substancial entre as espécies produzidas e importadas da Ásia, dominadas pelo camarão e por pelágicos e demersais regionais como o peixe gato; no Norte da Europa, dominadas pelo salmão e bivalves como as ostras e as vieiras; e nos países do Sul da Europa, dominada pelos pelágicos e demersais regionais como a dourada ou o linguado. Portugal, e em especial o Algarve, devido à sua localização intermédia entre o Atlântico e o Mediterrâneo, tem a possibilidade de ter uma produção diversificada e diferenciada, podendo concorrer com algumas vantagens contra estes produtores.

Por outro lado, a produção aquícola não está sujeita às mesmas restrições legais e quantitativas que a piscícola, tornando este sector mais sujeito a choques competitivos.

As principais **ameaças** neste mercado são iguais às da pesca:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos aduaneiros ou regulamentares;
- Aumento dos custos de comercialização;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Inversão do ciclo económico e redução da procura;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** também são quase iguais:

- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos;
- Produtos mais diversificados, designadamente nos frescos;
- Produtos com transformações primárias;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Aproveitamento de canais de comercialização e distribuição disruptivos;
- Plataformas online com logística associada;
- Parcerias de complementaridade.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Extração de sal

As principais estatísticas³ recentes do **setor** americano da extração de sal são:

- Produção de 45,1 milhões de toneladas em 2015 e de 45,3 milhões em 2014;
- Importações de 21,6 milhões de toneladas em 2015 e de 20,2 milhões em 2014;
- Exportações de 841 mil toneladas em 2015 e de 935 mil em 2014;
- Consumo aparente de 63,6 milhões de toneladas em 2015 e de 65,3 milhões em 2014.

Note-se que a generalidade do consumo americano de sal é de sal rocha e sal marinho em bruto para fins industriais ou para utilização em estradas. As estatísticas sobre consumo humano de sal mostram que os americanos consomem em média 3.4 g por dia mas que este consumo médio está a reduzir-se aceleradamente.

O sector americano da extração do sal inclui em primeiro lugar o sal rocha (ou sal gema) e o sal marinho em bruto. Estes podem ser processados e transformar-se em sal grosso, sal refinado, sal líquido e (no caso do sal marinho separar-se) na flor do sal. Estes podem depois ser transformados ainda mais, designadamente através da aditivção.

O sal rocha é produzido em grandes minas nos EUA a um custo extremamente competitivo a nível mundial.

O sal marinho em bruto é um subproduto das centrais dessalinizadoras cujo número e dimensão está a crescer, existindo centrais de elevada capacidade nos EUA. A produção de sal destas centrais é uma percentagem significativa da produção mundial de sal. A devolução deste subproduto ao mar provoca um aumento indesejado da salinidade nas águas dos locais de devolução, pelo que o sal assim produzido é considerado poluente. As

3

U.S. Geological Survey, 2016.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

centrais de dessalinização estão dispostas a suportar custos para dispor do sal marinho em bruto.

Dadas as semelhanças entre o sal gema e o sal marinho comuns e o peso da produção de sal destas minas e dessalinizadoras, o sal em bruto comum não tem atualmente valor económico. O preço do sal transformado destinado a fins industriais e ao descongelamento de estradas depende fundamentalmente de custos de transformação, transporte e distribuição.

Assim, para efeitos deste estudo de mercado vai-se considerar o de sal destinado a consumo humano, incluindo o sal grosso, o refinado, o líquido e a flor de sal. Este mercado divide-se entre o de sal de consumo corrente e o de sal de consumo especial (sal de qualidade superior).

O mercado de sal de consumo corrente inclui sal grosso, sal refinado e sal líquido e é abastecido fundamentalmente por produtores americanos a partir do sal marinho em bruto.

O mercado de sal de consumo especial inclui alguns tipos de sal de rocha, como Sal Rosa dos Himalaias, alguns tipos de sal grosso marinho, como o sal marinho cinzento da Bretanha, e a flor de sal. Pode incluir também alguns tipos de sal aditivado.

A produção americana destes tipos de sal especiais para consumo humano é praticamente nula, importando os EUA grandes quantidades destes tipos de sal de diversos países do mundo.

A análise da evolução recente do **mercado** americano de sal para consumo humano mostra uma tendência para a diminuição do consumo total de sal; uma tendência para a diminuição dos tipos de sal mais processados (refinados e líquidos); e uma ligeira tendência para o crescimento do sal de consumo especial.

Os preços de venda de sal não têm sido superiores ao crescimento dos custos do trabalho incorporados.

O setor do sal é um sector lucrativo, altamente intensivo em marketing.

Estes dados mostram um **mercado** maduro, eventualmente já em desaceleração. Assim existem neste mercado oportunidades para concorrência pela diferenciação e mesmo custo.

O mercado americano do sal para consumo humano é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes compradores, cadeias de distribuição e indústrias alimentares. O peso dos pequenos compradores é quase nulo. Existem alguns mercados secundários menos concentrados e importantes, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Como o mercado americano é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor é significativo. Os produtos mais indiferenciados são bastante afetados por estas pressões e têm margens baixas mas os produtos diferenciados conseguem defender bem as suas margens.

O mercado de produtos de menor é um mercado de dimensão elevada e que está a decrescer. Os proveitos da cadeia de valor concentram-se na distribuição. Os custos distribuem-se uniformemente ao longo de toda a cadeia e de todas as atividades primárias e de suporte. Os custos de transportes internacionais são significativos.

Os critérios de segmentação utilizados e adequados relacionam-se fundamentalmente com o estilo de vida e o rendimento do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

O mercado de produtos de alto valor é de dimensão menos elevada, que parece estar na fase de maturidade, com algum crescimento e onde o peso da diferenciação é significativo. Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores e os distribuidores, designadamente os com alguma dimensão. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Existe a possibilidade de novas diferenciações e poderão eventualmente ser encontrados novos critérios de segmentação.

Os **consumidores** finais no mercado americano podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado.

Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

- Consumidores educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento muito importante no consumo de flor de sal de valor elevado na hotelaria e restauração e no comércio, são pouco sensíveis ao preço e muito à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento médio – segmento muito importante no consumo de sal de valor médio na hotelaria e restauração e no comércio e importante no consumo de todos ou outros produtos no comércio, são sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento baixo – segmento muito importante no consumo de sal de valor médio e de flor de sal de menor valor no comércio, são muito sensíveis ao preço e sensíveis à qualidade;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Consumidores não educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento pouco importante mas que podem originar compras de moda, são muito pouco sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores que cozinham de rendimento médio e baixo – segmento algo importante, são sensíveis ao preço mas não à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores que não cozinham de rendimento médio e baixo – segmento pouco importante.

Os consumidores intermédios, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é mais fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Comércio grossista especializado em restaurantes – de média dimensão está interessado em qualidade, regularidade do abastecimento e produtos diversificados;
- Grande comércio alimentar a retalho – de grande dimensão está interessado em preço, qualidade, regularidade do abastecimento de produtos de elevada qualidade;
- Comércio alimentar grossista e a retalho especializado – de pequena e média dimensão está interessado em diversidade e novidade.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de sal são fundamentalmente de dois tipos: empresas integradas e empresas de distribuição.

As empresas integradas associam a extração ou o processamento de sal com a sua distribuição. Têm uma estrutura intensiva em capital físico e marketing e estratégias baseadas na especialização produtiva e comercial. Podem ser americanas ou internacionais.

As empresas de distribuição são o grupo com maior peso na indústria. São normalmente empresas grossistas ou retalhistas de referência no mercado americano que compram diretamente a um leque alargado de produtores um leque alargado de produtos. Normalmente são americanas, podendo ser de diversas dimensões mas sempre com um forte componente de marketing.

Em termos de mercados de origem dos competidores, os principais competidores são da Índia e da Europa, designadamente da França e da Itália, seguidos de competidores de diversos países da América, Ásia e Europa, como a China, Marrocos e o Paquistão.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Aumento dos custos de comercialização;
- Redução da procura;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Produtos de valor elevado, designadamente na flor do sal;
- Produtos mais diversificados, designadamente com denominações de origem;
- Novos aditivos;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Aproveitamento de canais de comercialização e distribuição disruptivos;
- Plataformas online com logística associada.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e de qualidade;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Transformação e comercialização dos produtos do mar

O **setor** americano de transformação e comercialização de produtos do mar teve em 2015 uma produção⁴ de 11,9 biliões de dólares, mantendo uma tendência de crescimento em linha com a recuperação recente das pescas americanas.

Os dados sobre o comércio externo mostram a grande relevância das importações, sendo as importações⁵ de produtos processados e enlatados mais de 20% do mercado americano.

Os principais produtos deste setor incluem peixe fresco e congelado (80% do total), enlatados e curados (15%) e alimentação animal e óleos animais. As espécies mais importantes no segmento do fresco e congelado são o bacalhau, a arnica, a pescada e o badejo.

4

United States Department of Agriculture
Economic Research Service, 2016.

5

United States Seafood Market Report, Íslandsbanki Research, April 2017.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Estes produtos podem ser processados com limpeza e embalagem sem transformações adicionais ou ser sujeitos às transformações habituais como cobertura por polme ou pão ralado, filetagem ou transformação em palitos.

As principais empresas neste setor incluem a *Ocean Beauty Seafoods* e a *Trident Seafoods* (americanas), a *Dongwon Industries* (Coreia do Sul), a *High Liner Foods* (Canadá), a *Icelandic Group* (Islândia), a *Marine Harvest* (Noruega), a *Maruha Nichiro Holdings* (Japão), a *Nippon Suisan Kaisha* (Japão), a *Pescanova* (Espanha) e a *Thai Union* (Tailândia). No entanto o setor americano de processamento de pescado inclui mais de 600 estabelecimentos com receitas anuais de quase 12 bilhões de dólares.

O setor é um setor concorrencial e lucrativo, crescentemente intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos intensivo em mão de obra. A lucratividade de empresas individuais depende da sua eficiência operacional. As grandes empresas geralmente desfrutam das vantagens da integração vertical e têm economias de escala em compras e no marketing. As pequenas empresas podem competir de forma eficaz, especializando-se em nichos de mercado. A indústria dos EUA está concentrada: as 50 maiores empresas respondem a cerca de 75% das receitas do setor.

O consumo per capita é muito diversificado incluindo em 2016, como já referido, 11.3 libras de peixe fresco e congelado (a maioria em filetes e lombos), 3.3 libras de peixe enlatado (0.2 libras de sardinhas, 2.1 de atum, e 0.5 libras de marisco) e 0.3 libras de peixe curado.

Os preços de venda neste setor têm mostrado uma tendência crescente, em linha com o crescimento dos custos das matérias primas e do trabalho num setor com falta de mão de obra (o peso dos emigrantes legais ou não é grande no emprego do setor) e em que ainda não se verificaram os benefícios em termos de produtividade da robotização produtiva que só agora se iniciou.

A análise estrutural dos principais mercados, consumidores e competidores efetivos ou potenciais do setor, foi feita na análise dos setores anteriores.

Estes dados mostram um **mercado** maduro mas ainda em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada muito próxima das tendências da procura final dos produtos do mar. Neste mercado existe um domínio claro pelos grandes compradores, designadamente cadeias de distribuição. O peso dos pequenos compradores é pequeno embora existam alguns mercados secundários menos concentrados mas também são importantes, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Como é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor é significativo.

Os **consumidores** finais no mercado americano podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo já referidos na análise dos setores da pesca e da aquicultura.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente de consumidores referidos na análise do setor da pesca e da aquicultura.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos aduaneiros ou regulamentares;
- Aumento dos custos de comercialização;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Especialização em produtos e mercados e em estratégias de nicho;
- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos mais diversificados, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos com transformações primárias;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Plataformas online com logística associada;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Construção e reparação naval

As principais estatísticas⁶ recentes do **setor** americano da construção e reparação naval são:

- Produção de 27 bilhões de dólares em 2016 e 2015;
- Importações inferiores a 500 milhões de dólares em 2015;
- Exportações de 1,2 bilhões de dólares em 2015;

Relativamente a estes números note-se que mais de 70% das receitas do setor tem origens militares e que ligeiramente menos de 70% dizem respeito á construção, sendo a reparação o remanescente. E que grande parte das exportações é de navios militares.

Os EUA têm um saldo externo positivo neste setor. Tal é muito influenciado pelo *Jones Act*, uma lei que exige que toda a navegação de cabotagem seja feita por navios construídos e reparados nos EUA uma vez que os EUA não são competitivos na construção de grandes navios destinados à marinha mercante internacional.

Estas circunstâncias fazem com que exista uma grande diferenciação no setor entre o segmento das embarcações militares e de cabotagem, por um lado, e o das embarcações de recreio e trabalho, por outro lado. O primeiro segmento é um segmento fechado à concorrência internacional. O segundo segmento é bastante mais aberto e competitivo e, consequentemente o mais relevante para efeitos deste estudo.

Os principais produtos deste setor são embarcações de recreio e de trabalho de todas as dimensões, desde navios de cruzeiro e ferries a lanchas com motor fora de borda. E os fornecedores destes produtos dividem-se de acordo com a dimensão e o tipo de trabalho prestado.

As embarcações de maior tonelagem são sobretudo construídas nos EUA e em países do Extremo Oriente. As embarcações de menor dimensão e menos padronizadas são sobretudo construídas nos EUA mas também podem provir da Europa Ocidental ou do Extremo Oriente. As embarcações de menor dimensão e mais padronizadas ou em série são sobretudo construídas nos EUA e na Europa Ocidental. A generalidade das operações de manutenção e reparação é realizada nos EUA podendo pontualmente algumas grandes reparações serem realizadas nos estaleiros de origem das embarcações, fora dos EUA.

Os preços de venda neste setor têm mostrado uma tendência crescente, em linha com o crescimento do custo da tecnologia que integram e dos custos do trabalho num ambiente em que a produção ainda não foi robotizada.

6

U.S. Department of Transportation's Maritime Administration.
Cofinanciado por:



O subsetor americano mais fechado de construção e reparação naval é um subsetor lucrativo, altamente intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos intensivo em mão de obra.

O subsetor mais aberto enfrenta geralmente grandes problemas de lucratividade devido aos baixos preços internacionais em muitos dos produtos que produz em resultado do excesso de capacidade instalada mundialmente e dos baixos custos da mão de obra especializada nalguns competidores. Tal não significa que alguns estaleiros não se tenham especializado em produtos mais evoluídos tecnologicamente e não tenham excelentes resultados.

Estes dados mostram um **mercado** maduro com um crescimento em linha com o da economia. Ainda assim existem neste mercado alguns segmentos de mercado com um crescimento significativo além das habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O segmento mais aberto do mercado é concorrencial, de procura derivada e onde existem todo o tipo de compradores, desde o governo federal aos diversos governos estaduais, empresas de transportes e de todos os tipos de atividades aquáticas e aos consumidores finais. E os produtos procurados e a dimensão da procura de cada um destes consumidores são diferentes.

Como é um segmento de mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado sobre o preço e a margem dos produtos é significativo.

Os critérios de classificação dos diferentes mercados **consumidores** relacionam-se com o tipo de produtos e com a natureza do comprador. Assim existem mercados públicos, mercados industriais e mercados de consumo. o estilo de vida e o rendimento do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

Os critérios de segmentação utilizados dentro de cada um destes mercados relacionam-se fundamentalmente com a natureza do consumidor.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São formalmente mercados menos transparentes e aparentemente menos competitivos que os europeus mas, de facto, são muito contestados e competitivos. E as margens de lucro neste segmento são reduzidas.

Estão, no entanto, sujeitos a influências de lobby e políticas. Estas são mais ou menos uniformes em todos os Estados dos EUA e fáceis de perceber. Mas a possibilidade de as utilizar depende muito da relação entre a dimensão do mercado e a dimensão da empresa fornecedora. Tal faz com que, geralmente, seja necessária uma dimensão relativamente grande para entrar nestes mercados.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Este mercado é muito importante no segmento das embarcações de trabalho de todas as dimensões, e procura soluções profissionais robustas e customizadas sendo muito sensíveis ao preço e aos custos de manutenção.

O mercado de produtos industriais é de dimensão grande e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como a aquicultura e o turismo. Mas está estagnado ou em diminuição noutros setores como o da pesca e da exploração petrolífera offshore.

Os segmentos mais importantes são:

- Empresas de pesca, aquicultura e prospeção – segmento muito importante no segmento das embarcações de trabalho de todas as dimensões, procuram soluções profissionais robustas e integradas e são muito sensíveis ao preço, aos custos de manutenção e à qualidade, estado dispostos a considerar embarcações de série;
- Empresas de turismo e transportes – segmento muito importante no segmento das embarcações de trabalho de dimensões médias, procuram soluções profissionais modernas e confortáveis muito diversificadas e são muito sensíveis à qualidade, podendo pontualmente considerar embarcações de série;
- Empresas de desportos náuticos – segmento muito importante no segmento das embarcações mais pequenas, procuram soluções profissionais robustas e são sensíveis ao preço, aos custos de manutenção e à qualidade, preferindo geralmente embarcações de série.

A competitividade custo, medida pelo VAL, dos produtos oferecidos é a principal variável a determinar a competitividade das ofertas a competir neste mercado. Tal abre espaço para todas as estratégias tradicionais de diferenciação.

Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores, designadamente os com alguma capacidade de diferenciação. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Os mercados dos consumidores, apresentam algumas características específicas (produtos que respeitem padrões americanos por exemplo no que respeita a potência elétrica ou dimensão) que exigem adequação da oferta à procura final. Mas dada a dimensão do mercado americano estas especificidades não parecem diminuir a pressão da concorrência internacional sobre os preços.

Nestes mercados existe a possibilidade de novas diferenciações mas parece difícil encontrar novos critérios de segmentação.

Os **consumidores** finais podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado

Cofinanciado por:



de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os segmentos mais importantes são:

- Navegadores pontuais de rendimento elevado – segmento importante na compra de embarcações de recreio de grande e pequena dimensão, luxo e preço. Procuram customização. São pouco sensíveis ao preço e muito à moda e à aparência de qualidade. Na manutenção valorizam muito a disponibilidade e qualidade do serviço;
- Navegadores dedicados de rendimento alto – segmento importante na compra de embarcações de recreio de grande dimensão, luxo e preço. Procuram customização ou exclusividade. São pouco sensíveis ao preço mas muito à qualidade. Na manutenção valorizam muito a disponibilidade e a qualidade do serviço;
- Navegadores dedicados de rendimento médio – segmento muito importante na compra de embarcações de recreio de dimensão média e pequena e de quase toda a gama de preços. Procuram soluções modernas e confortáveis, preferindo geralmente embarcações de série mas exigindo alguma customização. São sensíveis ao preço e à qualidade tanto na compra como na manutenção;
- Navegadores ocasionais de rendimento médio – segmento geralmente pouco importante mas com alguma relevância na compra de impulso de produtos de preço e qualidade média. Procuram soluções modernas e confortáveis, preferindo geralmente embarcações de série. São sensíveis ao preço e à aparência de qualidade;
- Navegadores dedicados de rendimento baixo – segmento muito importante na compra de embarcações de dimensão média e pequena e preços reduzidos. Procuram soluções avançadas, robustas e confortáveis. São muito sensíveis ao preço e à qualidade mas pouco sensíveis ao serviço.
- Particulares – segmento importante no segmento das embarcações pequenas, procuram soluções modernas e são sensíveis ao preço e à qualidade, preferindo geralmente embarcações de série.

Os consumidores distribuem-se por todos os Estados dos EUA com uma natural preponderância nas costas na região dos Grandes Lagos.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de embarcações são fundamentalmente de três tipos: estaleiros diversificados, estaleiros especializados e grandes empresas industriais.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os estaleiros diversificados são normalmente americanos localizados na costa leste, designadamente na sua parte central, ou oeste, designadamente na Califórnia, ou asiáticos. Têm normalmente uma grande dimensão e uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia (mas mesmo assim problemas de competitividade custo devido a capacidade instalada e a custos salariais) e estratégias baseadas na diferenciação via inovação ou flexibilidade produtiva e de marketing. Quase todos oferecem também serviços de manutenção e reparação.

Os estaleiros especializados são normalmente americanos localizados ao longo de toda a costa, asiáticos ou europeus e são o grupo com maior peso na indústria. São normalmente empresas que procuram diferenciar-se ou gerar economias de escala para competir via custos. São geralmente muito intensivos em conhecimento e tecnologia e estão a investir ainda mais fortemente nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é melhor que a das outras empresas do setor.

As grandes empresas industriais especializam-se na produção de embarcações padronizadas para recreio, seja a vela ou a motor, mas também nas embarcações de trabalho padronizadas. São geralmente empresas americanas, canadianas e europeias. Têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via inovação, qualidade, flexibilidade produtiva e de marketing. Estas empresas têm normalmente rentabilidades estáveis.

Um ponto importante sobre a estrutura da competição no mercado americano é a divisão entre a costa leste e a oeste. Devido às dificuldades e custos de transporte entre as costas estas duas zonas funcionam como mercados diferenciados para muitos tipos de embarcações, designadamente as embarcações de trabalho de dimensão médias customizadas.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Legislação protecionista;
- Inversão do ciclo económico e redução da procura;
- Intensificação da concorrência em fases de inversão do ciclo;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Aumento da procura de embarcações de recreio, principalmente das diferenciadas e de preço elevado, incluindo em madeira, e das de alta tecnologia;
- Novos materiais de construção e designs de embarcações e novos sistemas motrizes designadamente elétricos;

Cofinanciado por:



- Produtos com serviços integrados;
- Segmentos de mercado com especificidades própria;
- Parcerias de complementaridade, designadamente em produtos mais intensivos em mão de obra e em manutenção e reparação de embarcações de dimensão média.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Turismo náutico e outras atividades de animação náutica

O setor do turismo náutico e de outras atividades de animação turística é um setor de base geográfica. O que é relevante para o Algarve é a possibilidade potenciar a realização e a participação nestas atividades, atraindo recursos, turistas e participantes.

Assim, ao estudar o setor americano do turismo náutico e das outras atividades de animação náutica não interessa estudar todo o setor mas só a sua capacidade de potenciar o setor no Algarve.

Tal implica fundamentalmente considerar dois componentes do setor. Por um lado os potenciais turistas e praticantes destas atividades de animação náutica, que podem vir a estimular a procura deste setor no Algarve. Por outro lado as entidades que compõe a indústria americana do setor, que podem vir a melhorar e estimular a oferta deste setor no Algarve.

No que respeita aos potenciais turistas e participantes em desportos náuticos os números do mercado americano são enormes. Estima-se que em 2016⁷ mais de 87 milhões de americanos tenham participado em navegação de recreio, mais de 47 milhões em desportos aquáticos e mais de 4 milhões em viagens de iate.

Não existem dados estatísticos sobre o peso internacional destas atividades mas existe bastante evidência que infelizmente a generalidade destes consumidores realiza estas

7

Statista, Recreational Boating - Statistics & Facts 2017.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

atividades na América da Norte ou nas Caraíbas, não se deslocando à Europa para a sua realização.

O conjunto destes americanos que se desloca à Europa, e potencialmente ao Algarve, e participam nestas atividades, é de quatro tipos:

- Atletas a treinar ou a participar em eventos desportivos;
- Velejadores em viagens de longo curso;
- Turistas colecionadores de experiências de diversas naturezas;
- Turistas que se deslocam à Europa por outras razões.

Assim importa elencar os fatores que motivam cada um destes tipos de potenciais participantes.

- Os atletas são atraídos pela qualidade dos locais de treino e de realização dos eventos e pela relevância competitiva e financeira dos eventos.
- Os velejadores são atraídos pelo interesse das atrações existentes e pela localização relativamente à sua rota potencial e relação qualidade preço das marinas.
- Os colecionadores de experiências são atraídos pela exclusividade e relação qualidade-preço das atrações existentes e pela sua proximidade a outras atrações que se possam ajustar aos seus interesses.
- Os outros turistas pela relação qualidade-preço e interesse das atrações.

Note-se que estes alvos também se podem agrupar de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os segmentos mais importantes são:

- Praticantes dedicados e profissionais de outras atividades – segmento menos importante na prática e muito importante nos eventos, são sensíveis à qualidade dos eventos, estando pouco interessados em ofertas complementares;
- Navegadores dedicados – segmento muito importante na navegação de recreio e em eventos, com um efeito de arrasto grande para outras atividades turísticas, são mais sensíveis ao preço e menos ao serviço (instalações, oferta complementar, segurança);

Cofinanciado por:



- Praticantes ocasionais de outras atividades – segmento fundamental na prática de outras atividades, são pouco sensíveis ao preço, procurando a novidade a experiência e estando interessados na oferta complementar;
- Navegadores ocasionais – segmento muito importante na navegação de recreio, com um efeito de arrasto muito grande para outras atividades turísticas, são pouco sensíveis ao preço e muito ao serviço (instalações, oferta complementar, segurança).

Nestas circunstâncias o potencial do Algarve de atrair estes turistas depende fundamentalmente da qualidade percebida das suas atrações e eventos e pela sua integração comunicacional em ofertas integradas e atrativas de pacotes de atrações e eventos, de preferência próximos, geográfica e temporalmente.

No que respeita às entidades que compõe a indústria americana do setor, pode afirmar-se que existe um ecossistema completo e bastante desenvolvido. O setor inclui uma multiplicidade de clubes para cada uma das diversas modalidades desportivas ou de recreio, empresas construtoras e gestoras de instalações, empresas especializadas no ensino e na organização de eventos, empresas de produção, venda e aluguer de equipamentos e, de uma forma essencial, empresas que financiam estas atividades para efeitos de produção de conteúdos comunicacionais ou de transmissão de publicidade.

Estas entidades e empresas atuam num ambiente muito competitivo tanto no que diz respeito a cada desporto ou atividade como no que diz respeito ao conjunto de desportos e entidades, à competição entre desportos e atividades.

Esta competitividade tem gerado uma forte tendência de diferenciação e de inovação em todas as áreas deste setor e destas atividades. Estão constantemente a surgir novas atividades, organizações, processos de gestão, estratégias, políticas comerciais, de marketing e financeiras, entre outras.

De todos estes esforços de diferenciação e inovação resultam dois desenvolvimentos particularmente relevantes para entidades fora dos EUA:

- Inovações a níveis de desportos e atividades;
- Inovações a nível de estratégias de mercado designadamente no que respeita a esforços de internacionalização de diversas entidades.

O primeiro conjunto de inovações gera um manancial de atividades e desportos que podem ser importados por países terceiros.

O segundo conjunto de esforços gera um conjunto de entidades interessadas na promoção de desportos, atividades e eventos em países terceiros.

Entre o primeiro conjunto de inovação, mais ou menos recentes, destacam-se:
Cofinanciado por:



- Natação em águas abertas;
- Mergulho de plataformas naturais;
- Aquajogging
- Canoeing, rafting e kayaking;
- Jet Skiing, barefoot skiing e cable skiing;
- Kitesurfing, wakesborfing, stand up paddle surfing e stand up pedal board surfing;
- Parasailing, windsurfing on flat water;
- Bodyboarding, kneeboarding, wakeboarding, wakeskating, skimboarding, paddleboarding, kiteboating e flyboarding;
- Snorkeling;
- Cave diving, deep diving e free-diving;
- Arqueologia, fotografia e videografia subaquáticas;
- Finswimming e spearfishing;
- Orientação subaquática.

Entre as entidades potencialmente interessadas em esforços de internacionalização destacam-se:

- Entidades promotoras de novos desportos e atividades;
- Empresas de organização de eventos;
- Empresas de produção, venda e aluguer de equipamentos incluindo de vestuário desportivo;
- Empresas de produção de conteúdos;
- Empresas de comunicação e publicidade;
- Empresas de comunicação.

Estas empresas são fundamentalmente de dois tipos: grandes empresas diversificadas e empresas especializadas.

As grandes empresas diversificadas divulgam geralmente os seus planos com alguma antecedência, permitindo que terceiras entidades os conheçam. O mais difícil na realização

Cofinanciado por:



de negócios com estas atividades é o estabelecimento de contactos e a determinação de uma oferta adequada e com a dimensão e valor que atraia essas empresas.

As empresas especializadas são menos abertas e têm normalmente menos dimensão e experiência internacional. É mais difícil conhecer os seus planos mas mais fácil abordá-las e conceber uma oferta que as atraia.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Inversão da situação macroeconómica;
- Aumento da concorrência de destinos terceiros, designadamente na América;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Novas atividades;
- Novas dinâmicas organizativas e de marketing;
- Novos equipamentos;
- Atividades mais diversificadas;
- Internacionalização de todo o tipo de entidades.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento das atividades e do mercado;
- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e de qualidade;
- Dimensão sustentável e rentável.

AGROALIMENTAR E FLORESTA

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Produção agroalimentar e florestal
- Transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais
- Investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio

Produção agroalimentar e florestal

As principais estatísticas⁸ recentes do **setor** americano agroalimentar e florestal são:

8

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- A produção agrícola em 2017 é estimada em cerca de 404.1 biliões de dólares e de produtos florestais em mais de 200 biliões;
- As exportações de produtos agrícolas em 2017 foram de cerca de 139.5 biliões e as de produtos florestais de cerca de 9.7 biliões;
- As importações de produtos agrícolas em 2017 foram de cerca de 118 biliões e as de produtos florestais de menos de 6 biliões.
- O consumo aparente de produtos agrícolas é de cerca de 382 biliões de dólares e a de produtos florestais de cerca de 96 biliões de dólares.

Estes números fazem com que os EUA sejam os terceiros produtores e os primeiros exportadores mundiais deste setor.

A produção agrícola e florestal americana é muito diversificada cobrindo desde as grandes produções cerealíferas e de proteínas até às mais pequenas produções de frutas e hortícolas e desde madeira em bruto até todo o tipo de madeiras processadas.

As grandes exportações americanas são de cereais, fruta e carne de vaca, frango, peru e porco. Em termos de destinos salientam-se o Canadá, o Extremo Oriente, a Oceânia e a África. As exportações americanas têm vindo a crescer moderadamente.

As grandes importações americanas são sobretudo de produtos tropicais frescos e todo o tipo de produtos de qualidade superior mas existem importações de quase todas as espécies em quase todas as formas, normalmente com algum processamento. As importações americanas têm vindo a crescer moderadamente mas aceleraram em 2017.

O consumo per capita de produtos agrícolas é muito diversificado, dominando os produtos processados mas incluindo também todos os produtos frescos existentes em qualquer mercado mundial. Tem-se verificado recentemente uma procura crescente de produtos biológicos e não processados, principalmente nas costas leste e oeste.

O consumo de produtos florestais verifica-se sobretudo na indústria da construção e da celulose e não evidencia qualquer tendência de decréscimo.

Os preços de venda nestes setores têm mostrado uma tendência de estabilização, em que o ligeiro aumento dos custos do trabalho tem sido compensado por constantes aumentos da produtividade do trabalho devido a contínuas inovações tecnológicas e concentração fundiária.

O setor da agricultura e floresta é um setor moderadamente lucrativo, altamente intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos intensivo em mão de obra.

NASS, "Quick Stats," 2017.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Estes dados mostram um **mercado** maduro mas ainda em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes compradores, cadeias de distribuição e indústrias alimentares. O peso dos pequenos compradores é atualmente quase simbólico e concentra-se nalguns mercados locais, principalmente de produções biológicas. Existem alguns mercados secundários menos concentrados mas também são importantes, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Como o mercado americano é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do sector é significativo.

O mercado de produtos agrícolas de valor elevado, designadamente biológicos para venda a fresco, é um mercado de dimensão média que cresce rapidamente apesar dos preços elevados. Os proveitos desta cadeia de valor concentram-se na produção e na distribuição. Os custos distribuem-se uniformemente ao longo de toda a cadeia e de todas as atividades primárias e de suporte. Os custos de transportes internacionais são significativos.

Os critérios de segmentação utilizados e adequados relacionam-se fundamentalmente com o estilo de vida e o rendimento do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

O mercado de produtos agrícolas de valor mais reduzido e de produtos florestais para consumidores finais é um mercado de dimensão elevada e que cresce muito menos. Os proveitos desta cadeia de valor concentram-se na produção e na distribuição. Os custos distribuem-se uniformemente ao longo de toda a cadeia e de todas as atividades primárias e de suporte. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Os critérios de segmentação utilizados e adequados relacionam-se fundamentalmente com o estilo de vida do consumidor final e não parece que existam novas estratégias viáveis de segmentação de mercados dada a atual estrutura de distribuição.

O mercado de produtos conservados ou congelados é um mercado de dimensão muito elevada, que parece estar na fase de maturidade com algum crescimento e onde o peso da diferenciação pode ser significativo, designadamente nas conservas. Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores, designadamente os com alguma dimensão. Os custos de transportes internacionais são menos significativos.

Existe a possibilidade de novas diferenciações mas parece difícil encontrar novos critérios de segmentação.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O mercado de produtos agrícolas e florestais para a indústria é de dimensão muito grande e cresce moderadamente. Os segmentos imediatos relevantes são a indústria alimentar e os segmentos mediatos relevantes são os de consumidores finais que estão numa fase de maturidade.

O segmento mediato de consumidores finais, mesmo que mediado pela indústria alimentar, apresenta algumas características específicas (produtos ao gosto americano) que exigem adequação da oferta à procura final. Tal minimiza os efeitos da concorrência internacional sobre os preços.

Existe portanto a possibilidade de surgirem novas diferenciações e novos critérios de segmentação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os **consumidores** finais no mercado americano podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os segmentos mais importantes são:

- Consumidores educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de valor elevado na hotelaria e restauração e menos importante no comércio. São pouco sensíveis ao preço e muito à qualidade e ao serviço;
- Consumidores educados/apreciadores que cozinham de rendimento médio – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de menor valor na hotelaria e restauração e importante no consumo de todos os produtos no comércio. São sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores que não cozinham de rendimento médio – segmento importante no consumo de produtos frescos de menor valor na hotelaria e restauração e no consumo de produtos preparados. São sensíveis ao preço e à qualidade;
- Consumidores educados/apreciadores de rendimento baixo – segmento muito importante no consumo de produtos frescos de menor valor e congelados e conservados no comércio. São muito sensíveis ao preço e sensíveis à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores de rendimento elevado – segmento importante no consumo de produtos frescos de valor elevado na hotelaria e restauração. São muito pouco sensíveis ao preço e à qualidade mas sensíveis ao serviço;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Consumidores não educados/apreciadores que cozinham de rendimento médio e baixo – segmento algo importante no consumo de produtos preparados. São sensíveis ao preço mas não à qualidade;
- Consumidores não educados/apreciadores que não cozinham de rendimento médio e baixo. Segmento pouco importante.

Os consumidores intermédios, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é mais fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Comércio grossistas especializados em restaurantes – de média dimensão estão interessados em qualidade, regularidade do abastecimento por produto e total, produtos diversificados e, se possível, tratamentos primários;
- Grande comércio alimentar grossista – de grande dimensão estão interessados em preço, qualidade, regularidade do abastecimento total e de produtos de elevada procura e, quase sempre, tratamentos primários;
- Grande comércio alimentar a retalho – de grande dimensão estão interessados em preço, qualidade, regularidade do abastecimento total e de produtos de elevada procura e, quase sempre, tratamentos primários;
- Indústria alimentar – de grande dimensão estão interessados em preço e regularidade do abastecimento de alguns produtos.

Os **competidores** ou fornecedores no mercado de produtos agrícolas são fundamentalmente de três tipos: pequenas empresas agrícolas, médias empresas agrícolas e grandes empresas agrícolas. No mercado de produtos florestais atuam sobretudo médias e grandes empresas, podendo estas ser integradas, designadamente no caso das celuloses.

As pequenas empresas são americanas e localizadas fundamentalmente perto de grandes mercados, principalmente nas costas leste e oeste e na região dos grandes lagos. Têm normalmente uma estrutura intensiva em conhecimento e tecnologia (mas mesmo assim problemas de competitividade custo devido a dimensão e custos salariais) e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing ou via especialização em produto. Muitas complementam a atividade agrícola com atividades complementares como a realização de transformações primárias principalmente no setor leiteiro da região dos grandes lagos e no setor hortícola e frutícola das costas. O peso destas empresas tem vindo a crescer.

As empresas médias são o grupo com maior peso na indústria. São normalmente empresas familiares especializadas numa única produção que procuram gerar economias de escala

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

para competir via custos. Podem raramente fazer transformações primárias e normalmente vendem toda a produção a intermediários ou à indústria. São quase sempre intensivas em conhecimento e tecnologia, mas continuam a investir fortemente nestas áreas. A rentabilidade média destas empresas parece ser um pouco melhor que a das pequenas empresas mas é muito influenciada pelas flutuações dos preços dos produtos agrícolas.

As grandes empresas atuam fundamentalmente num número restrito de produtos, como a criação de gado ou a produção florestal, podendo estar integradas a jusante com atividades industriais. Têm normalmente uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via liderança de custos. Estas empresas têm maior rentabilidade que as outras empresas pelo que a sua importância tem vindo a crescer.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são os países da América do Sul e da Europa.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos aduaneiros ou regulamentares;
- Aumento dos custos de distribuição e comercialização;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos diversificados, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos com transformações primárias;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Aproveitamento de canais de comercialização e distribuição disruptivos;
- Plataformas online com logística associada;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento do mercado;
- Marketing estratégico;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais

O **setor** americano de transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais teve em 2015 uma produção⁹ de 11,9 biliões de dólares, mantendo uma tendência de crescimento em linha com a recuperação recente das pescas americanas.

- As vendas do setor em 2017 são estimadas em cerca de 718.6 biliões de dólares;
- As exportações em 2017 serão de cerca de 113 biliões;
- As importações em 2017 de cerca de 138 biliões;
- O consumo aparente de produtos alimentares é pois superior a 740 biliões de dólares.

Estes dados incluem dados sobre a indústria de bebidas mas não incluem dados sobre a indústria do tabaco. Nem sobre o valor acrescentado no comércio.

Mesmo assim, estes dados parcelares mostram a grande importância do setor nos EUA e o seu grande peso a nível mundial. Os EUA são o segundo mercado mundial do setor. Os dados sobre o comércio externo mostram a sua grande relevância pois embora têm um peso significativo na venda e produção deste tipo de produtos e representam um valor que faz com que os EUA sejam o maior interveniente no comércio mundial destes produtos.

Os principais parceiros comerciais deste setor são os países da bacia do Pacífico mas existem importações e exportações americanas de produtos alimentares para quase todos os países do mundo.

Os produtos que o setor americano da alimentação e bebidas produz e comercializa são todos os produtos existentes a nível mundial neste setor, desde produtos frescos não transformados até produtos transformados e cozinhados das mais diferentes formas. Nos EUA existe mercado para qualquer tipo de produto.

O setor da transformação e comercialização de produtos agrícolas e florestais é um setor muito concorrencial e lucrativo, intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos

9

United States Department of Agriculture, Economic Research Service, 2017.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

intensivo em mão de obra. A lucratividade de empresas individuais depende da sua eficiência estratégica, de marketing e operacional. As grandes empresas geralmente desfrutam das vantagens da integração vertical e têm economias de escala em compras e no marketing. As pequenas empresas podem competir de forma eficaz, especializando-se em nichos de mercado. A indústria dos EUA está relativamente concentrada: as 50 maiores empresas respondem a cerca de 50% das receitas do setor mas a maior não representa mais de 7% das vendas do setor.

Os preços de venda neste setor têm mostrado uma tendência de manutenção ou crescimento em linha com a inflação, em linha com o crescimento dos custos das matérias primas e do trabalho. O peso da mão de obra de emigrantes legais ou não é grande no emprego do setor o que tem contribuído para estabilizar os custos da mão de obra. Os custos do setor ainda não estão beneficiar significativamente em termos de produtividade da robotização produtiva que só agora se iniciou.

A análise estrutural dos principais mercados, consumidores e competidores efetivos ou potenciais do setor, foi feita na análise dos setores anteriores.

Estes dados mostram um **mercado** maduro mas em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada muito próxima das tendências da procura final dos produtos alimentares e agrícolas. Neste mercado existe um domínio claro pelos grandes compradores, designadamente cadeias de distribuição. O peso dos pequenos compradores é pequeno embora existam alguns mercados secundários menos concentrados mas também são importantes, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Como é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor é significativo.

Os **consumidores** finais no mercado americano podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos-tipo já referidos na análise dos setores da pesca e da aquicultura.

Saliente-se que o peso e o crescimento do consumidor minoritário, seja por razões de origem nacional ou étnicas, está a criar novos mercados, mais pequenos e menos bem servidos.

Cofinanciado por:



Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de produtos de pesca são fundamentalmente de consumidores referidos na análise do setor da agricultura e silvicultura.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos aduaneiros ou regulamentares;
- Falta de mão de obra e aumento dos custos de produção;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Especialização em produtos e mercados e em estratégias de nicho;
- Produtos de valor elevado, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Produtos mais diversificados, designadamente nos frescos e nas conservas;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Plataformas online com logística associada;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento do mercado;
- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e do canal;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio

O valor total das despesas de investigação e desenvolvimento nos EUA em 2017 deverá ser de 464 biliões de dólares, ou cerca de 2.7% do PIB. É o valor mais alto de todos os países do mundo com um peso no PIB dos mais altos do mundo.

Não existem valores definitivos sobre o peso da I&D no setor agroalimentar norte-americano mas investigadores do departamento de agricultura estimam¹⁰ que as despesas

10

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

de I&D mundiais da indústria agroalimentar tenham sido de 11.5 biliões de dólares em 2007 dos quais os EUA sejam responsáveis por 3.1 biliões de dólares.

A atividade de investigação e desenvolvimento neste setor divide-se entre investigação pura, investigação aplicada e desenvolvimento.

A investigação pura é realizada fundamentalmente em universidades e laboratórios governamentais, federais e estaduais, mas também em laboratórios de centros de investigação de fundações e associações sectoriais e de desenvolvimento científico.

A investigação aplicada é realizada no mesmo tipo de instituições mas também em grandes empresas do setor. E o peso das grandes universidades privadas é menor por contrapartida do aumento do peso das universidades públicas e dos laboratórios governamentais.

Estes dois tipos de atividade são fortemente financiados por programas federais e estaduais de promoção da investigação científica.

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nos laboratórios estaduais e em empresas. Este tipo de atividade raramente é financiado a nível federal podendo, no entanto, obter incentivos fiscais federais e mesmo alguns subsídios estaduais.

Os resultados desta I&D são de todo o tipo incluindo estudos científicos, geralmente de divulgação alargada e pública em revistas científicas da especialidade, estudos mais aplicados, geralmente de divulgação mais restrita principalmente a subscritores, e projetos de desenvolvimento, de natureza privada mas sobre os quais pode ser obtida pontualmente informação de natureza geral antes da implementação através de relatórios e contas e da imprensa especializada e informação mais específica após a sua implementação pelos mesmos meios e através de empresas que fazem a divulgação de informação técnica obtida por diversos meios entre os quais a engenharia inversa.

Note-se que neste setor a proteção da propriedade industrial é bastante forte mas aplica-se fundamentalmente ao desenvolvimento.

Entre as áreas em que o esforço de investigação e desenvolvimento é maior salienta-se a genética e a engenharia genética, a química e a farmacologia.

Os custos destas atividades têm aumentado substancialmente em resultado da crescente complexidade dos projetos e dos custos do trabalho.

Estas atividades são cada vez mais realizadas utilizando metodologias modernas de tratamento de informação e produção de conhecimento como o big data e a inteligência

United States Department of Agriculture, Economic Research Service
Cofinanciado por:



artificial o que deverá contribuir para aumentar a sua produtividade mas deverá criar economias de escala.

Entre outras inovações salientam-se:

- Bigdata – sistemas automáticos e inteligentes de tratamento de informação e produção de conhecimento, que serão cada vez mais humanizados, i.e. visuais e qualitativos.
- Crowdsourcing – sistemas e metodologias de mobilização e agregação de esforços coletivos;
- Reinforcement learning – sistemas de inteligência artificial capazes de encontrar soluções interativas para problemas complexos e jogos;
- Automatização e robotização – tecnologias de automatização inteligente de tarefas repetidas, também de aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de recolha e tratamento de dados;
- Impressão 3D – tecnologia de produção automatizada de peças por sobreposição de camadas de matéria prima, importante na produção de protótipos;
- Realidade virtual e realidade aumentada – tecnologias de projeção visual de objetos informáticos com uma aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de cenarização, simulação e ensaios;
- IoT e tecnologia de espaços inteligentes – tecnologias e metodologias de localização e acompanhamento do movimento e do estado de objetos e da dinâmica ocupacional de espaços físicos delimitados como residências, fábricas ou propriedades agrícolas, que estão numa fase de criação de padrões sob pressão dos grandes gigantes tecnológicos;
- Machine learning – tecnologias de adaptação de equipamentos e sistemas às necessidades de utilização.

Os resultados económicos da atividade de investigação são públicos e impossíveis de quantificar enquanto os resultados da atividade de desenvolvimento são privados e aparentemente estão a gerar benefícios crescentes.

Saliente-se por fim, a grande articulação entre as atividades de I&D e as de marketing na generalidade das grandes empresas, articulação essa que permite diminuir o time to market das inovações e aumentar os seus resultados económicos.

Estes dados mostram um **mercado** maduro com um crescimento em linha com o da economia. Ainda assim existem neste mercado alguns segmentos de mercado com um crescimento significativo além das habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O mercado de investigação é pouco concorrencial, muito influenciado por políticas públicas e controlado por grandes instituições universitárias, estaduais e empresariais. A forma normal de entrar neste mercado é através de parcerias ou da oferta de serviços de subcontratação.

O mercado de desenvolvimento é um mercado onde o peso dos departamentos de I&D das entidades que realizam investimentos em desenvolvimento é grande mas, mesmo assim, é um mercado aberto e concorrencial. A procura neste mercado é derivada mas existem todos os tipos de compradores intermédios, desde organizações empresariais a empresas de todas as dimensões.

Como é um segmento de mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado sobre a qualidade, o preço e a margem dos serviços de I&D é significativo.

Os critérios de segmentação utilizados nos mercados americanos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São formalmente mercados menos transparentes e aparentemente menos competitivos que os europeus mas, de facto, são muito contestados e competitivos. E as margens de lucro neste segmento são reduzidas.

Estão, no entanto, sujeitos a influências de lobby e políticas. Estas são mais ou menos uniformes em todos os Estados dos EUA e fáceis de perceber. Mas a possibilidade de as utilizar depende muito da relação entre a dimensão do mercado e a dimensão da empresa fornecedora. Tal faz com que, geralmente, seja necessária uma dimensão relativamente grande para entrar nestes mercados.

O mercado universitário e de laboratórios empresariais é um mercado relativamente fechado mas que continua a crescer bastante embora seja pouco lucrativo. A entrada neste mercado exige normalmente uma dimensão e um investimento significativo e duradouro.

Estes dois mercados são muito importantes no segmento da investigação pura e aplicada.

O mercado de desenvolvimento é mais aberto, de grande dimensão e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como a agricultura e a alimentação preparada. Mas está estagnado ou em diminuição noutros setores como nas bebidas e no tabaco.

Os segmentos mais importantes são:

- Empresas de grande dimensão – segmento muito importante na realização de investigação que têm departamentos de I&D próprios mas que podem subcontratar muitos serviços relevantes;

Cofinanciado por:



- Empresas de média dimensão – segmento muito importante que geralmente subcontrata quase todos os serviços de I&D;
- Empresas de pequena dimensão – segmento pouco importante porque realizam um reduzido investimento no setor;
- Laboratórios – segmento importante com características equiparadas às do segmento das grandes empresas mas, eventualmente, mais aberto à subcontratação e a projetos mais teóricos e de menor aplicabilidade imediata.

No que respeita ao comportamento de compra e em termos mais concretos, podem referir-se:

- Pequenos produtores agrícolas e pecuários – apenas estão interessados em I&D imbuída em produtos e serviços; e têm grande preocupação com o preço e os resultados imediatos da sua aplicação;
- Pequenos e médios produtores florestais – apenas estão interessados em I&D imbuída em serviços; e têm grande preocupação com o preço;
- Médios produtores agrícolas e pecuários – normalmente interessados em pequenos projetos de I&D incremental e em I&D imbuída, estão interessados em preço, resultados rápidos e I&D relativa a produtos de elevada procura e valor;
- Grandes produtores agrícolas, pecuários e florestais – interessados em todos os tipos de I&D; preocupam-se com o preço e os resultados; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e menos interessados na rentabilidade imediata;
- Grande comércio grossista e retalhista – igualmente interessados em todos os tipos de I&D, mas principalmente a respeitante a produtos de grande procura; preocupam-se com o preço e com os resultados; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e menos interessados na rentabilidade imediata;
- Pequeno e médio comércio generalista – apenas estão interessados em I&D imbuída em produtos e serviços; e têm grande preocupação com o preço e com os resultados imediatos da sua aplicação;
- Pequeno e médio comércio especializado – interessados em todos os tipos de I&D, mas principalmente em pequenos projetos incrementais; preocupam-se com o preço, com os resultados e a diversidade; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e menos dispostos a correr riscos de negócio e em adiar a rentabilidade;
- Indústria alimentar – igualmente interessados em todos os tipos de I&D, tanto em projetos incrementais como disruptivos de qualquer dimensão; preocupam-se com o

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

preço, com os resultados e com a diversidade; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e em adiar a rentabilidade;

- Indústria não alimentar – as mesmas características da alimentar mas com menos interesse na diversidade;
- Indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor – interessadas em investigação suscetível de ser imbuída na sua oferta, seja nos seus produtos ou serviços seja no seu esforço de marketing; preocupam-se com os resultados da I&D; e estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e em adiar a rentabilidade
- Instituições de I&D – interessadas em colaborações e parcerias que gerem volume de atividade e novos conhecimentos; estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade;
- Empresas de I&D - interessadas em colaborações, parcerias e subcontratações que gerem volume de negócios, tragam novos conhecimentos e áreas de atividade e permitam uma complementaridade da oferta; estão menos dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade.

A relação qualidade percebida/custo dos serviços de I&D é a principal variável a determinar a competitividade das ofertas a competir neste mercado. Tal abre espaço para todas as estratégias tradicionais de diferenciação mas fundamentalmente para a especialização.

Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para as empresas de I&D, designadamente para as mais especializadas e com alguma capacidade de diferenciação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os compradores distribuem-se por todos os Estados dos EUA com uma natural preponderância nas Costas e na região dos Grandes Lagos. O Sul e o Sudeste estão a crescer substancialmente mais que o Norte.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de embarcações são fundamentalmente de três tipos: instituições de I&D, empresas de I&D e indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor.

As instituições de I&D dominam a indústria, são fundamentalmente entidades ligadas à academia ou a laboratórios ou centros de investigação públicos.

Têm normalmente como pontos fortes uma boa base de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimento; capacidades relacionadas com a investigação e grandes projetos; e estratégias de valorização da I&D mais do que de valorização da sua aplicação. Têm normalmente uma boa reputação de mercado.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os seus pontos fracos resultam da sua estrutura organizativa e da relativa independência do mercado que lhes retiram flexibilidade e eficácia em pequenos projetos e criam dificuldades na aplicabilidade de muitos resultados de I&D.

As entidades de segunda linha neste segmento de competidores normalmente especializam-se em produtos e processos locais, garantindo uma reserva de mercado. Mesmo assim, a rentabilidade estrutural destas entidades é muito reduzida ou mesmo negativa.

As empresas de R&D são um competidor cada vez mais importante e diversificado embora o terceiro em termos de peso no setor. Podem realizar muitos tipos de atividade e de I&D, desde a adaptação e configuração de sistemas e equipamentos até à investigação pura, como por exemplo na genética. Têm uma estrutura mais intensiva em capital e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing e, em muitos casos, via especialização em produto.

A investigação e desenvolvimento Os seus pontos fortes são a flexibilidade e capacidade estratégia e organizativa e a orientação para o mercado. Podem desenvolver todo o tipo de projetos de I&D e utilizar todas as formas de financiamento possíveis.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes cria uma grande dependência dos resultados da I&D e lhes cria um grande problema de risco de I&D e de negócio.

A rentabilidade estrutural destas empresas é elevada mas o seu risco também.

A indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor domina a indústria e tem um peso muito grande no setor, eventualmente o maior. As empresas do segmento têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing.

Tem como pontos fortes uma boa base ou capacidade de mobilização de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimentos; capacidades relacionadas com o desenvolvimento e grandes projetos; e estratégias de valorização da aplicação I&D mais do que de valorização da própria I&D. Normalmente também têm uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes retira o interesse na investigação pura e em pequenos projetos customizados. Não operam num grande segmento do mercado.

A rentabilidade estrutural destas empresas é a normal do mercado, podendo nalguns casos ser mais elevada devido a economias de escala ou ao valor de direitos de propriedade.

As principais **ameaças** neste mercado são:

Cofinanciado por:



- Dinâmica dos clientes;
- Concorrência de novas empresas com abordagens, metodologias e tecnologias novas;
- Mudança de tecnologias, processos e áreas de I&D.

As principais **oportunidades** são:

- Melhor organização e gestão, orientando a oferta para as necessidades do mercado e para projetos de maior aplicabilidade;
- Aumento da procura de I&D principalmente de projetos muito grandes e muito pequenos, estes principalmente em novos produtos e processos e na customização de sistemas e equipamentos;
- Novos modelos de financiamento, de pooling de recursos e de rentabilização da I&D privada;
- Novos sistemas automáticos, inteligentes e descentralizados de obtenção e tratamento de informação e produção de conhecimento;
- Novas tecnologias de cenarização, modelização e de realização de ensaios e testes;
- Novos produtos e sistemas de suporte à atividade de I&D como a IoT e tecnologia de espaços inteligentes e o machine learning;
- Enfoque em novos tipos de projetos e em colaborações com empresas, sejam grandes empresas de bens de equipamento, inputs e serviços sejam pequenas empresas de I&D;
- Parcerias de complementaridade, designadamente em serviços mais intensivos em mão de obra.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta especializada e diferenciada;
- Escolha adequada de alvos e parceiros;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições e prazos de entrega.

TURISMO E LAZER

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Atrações, entretenimento e lazer

Cofinanciado por:



- Alojamento
- Alimentação e bebidas
- Valorização do mercado turístico de proximidade
- Agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos
- Transportes e comunicações
- Atividades do património imobiliário

É importante notar que o cluster do turismo é um setor de base geográfica. O que é relevante para o Algarve é a possibilidade de potenciar a participação nestas atividades, atraindo recursos e turistas.

Assim, ao estudar o cluster turístico americano não interessa estudar todos os setores mas só a sua capacidade de potenciar o cluster no Algarve.

Tal implica fundamentalmente considerar dois componentes do cluster americano. Por um lado os potenciais turistas que podem vir a estimular a procura deste setor no Algarve. Por outro lado as entidades que compõem a indústria americana do setor, que podem vir a melhorar e estimular a oferta deste setor no Algarve.

Por uma questão de simplicidade e para evitar repetições vai-se fazer esta análise para o cluster como um todo, só referindo na análise dos setores alguns aspetos mais específicos e as principais oportunidades de cada setor.

No que respeita aos potenciais turistas americanos os números são enormes. Estima-se que em 2017¹¹ mais de 38 milhões de americanos tenham viajado para o estrangeiro, mantendo a tendência de crescimento que se verifica desde 2011. Desde essa altura o turismo americano tem crescido de uma forma sustentada a um ritmo superior a 5% ao ano.

A EyeforTravel estima que o valor que os viajantes americanos gastaram no estrangeiro em 2015 foi de cerca de 210 biliões de dólares, cerca de 52% em turismo.

Os turistas americanos são de todas as classes económicas e sociais mas com uma preponderância dos casais de meia-idade com formação superior. A altura do ano mais forte é a Primavera e o início do Verão, sendo Julho o mês mais forte, logo seguido de Março e Dezembro. O número médio anual de noites que estes turistas passam fora dos EUA é de 17.

11

Statista, Travel, tourism and, hospitality - Statistics & Facts 2017.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Em termos de destinos cerca de 18% turistas deslocaram-se para a Europa, principalmente para o Reino Unido, a França, a Itália e a Alemanha. A Estanha é o quinto destino Europeu não aparecendo Portugal na lista dos maiores destinos e com uma quota muito inferior á populacional. Mas o principal destino dos americanos é o México para onde se deslocaram 35% dos turistas. Outros destinos importantes são as Caraíbas e a Ásia.

As principais razões para as viagens são férias grandes (51%), visitas a amigos e familiares (27%), negócios, educação, convenções, motivos religiosos e saúde (com 2% cada).

Os americanos viajam de uma forma altamente estruturada e sazonal fundamentalmente para destinos de sol e praia no México e as Caraíbas e para destinos culturais e históricos na Europa. Há uma grande tendência para visitar os países dos antepassados que não se parece verificar no caso dos americanos de origem portuguesa.

As atividades que mais realizam são:

- Visitas a cidades 82%
- Fazer compras 77%
- Visitas ao campo 46%
- Visitas a sítios históricos 42%
- Jantar fora 41%
- Visitas guiadas 39%
- Visitas a galerias de arte e museus 34%
- Visitas a sítios culturais ou patrimoniais 33%
- Visitas a parques nacionais e monumentos 31%
- Visitas a nightclubs 24%
- Desportos aquáticos 23%
- Assistir a concertos e a teatro 14%
- Ir a parques de diversões e temáticos 11%
- Jogar 10%
- Acampar e hiking 8%
- Passeios ecológicos 8%

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Ir a eventos desportivos 6%
- Golf e ténis 4%
- Caça e pesca 4%
- Desportos de inverno 1%

Dentro da categoria de férias está a crescer o turismo de experiência, de viver uma outra vida, mesmo que temporária e sazonalmente.

Quando se deslocam à Europa os turistas americanos fazem as reservas de viagens principalmente com as companhias aéreas e as de alojamento com os hotéis e só depois usam serviços online e agências de viagens.

Note-se que estes turistas se podem agrupar de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os critérios de segmentação económicos são bem conhecidos e relacionam-se fundamentalmente com o rendimento. Acontece o mesmo com os critérios de segmentação demográfica que se relacionam com a fase do ciclo de vida do consumidor.

Os critérios psicográficos e motivacionais são menos conhecidos mas permitem a segmentação dos consumidores nos seguintes grupos principais:

- Consumidores de relax – procuram fundamentalmente atividades de lazer são o segmento mais importante nos destinos de sol e mar; o seu valor para outras atividades do setor é reduzido;
- Consumidores de afinidade – procuram identificação e pertença através de visitas a atrações e participação em atividades de entretenimento e lazer; o seu valor é elevado para todas as áreas do setor;
- Consumidores de afirmação – procuram reforçar o seu estatuto seguindo outros consumidores; o seu valor é elevado para o entretenimento e o lazer;
- Consumidores de conhecimento – procuram conhecer visitando atrações e participando em atividades; têm um valor elevado para estes dois subsectores; podem ser o segmento menos sazonal;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Consumidores sensoriais e estéticos – procuram visitar e viver novas experiências visitando atrações e participando em atividades; tal como os do segmento anterior têm um valor elevado para estes dois subsectores; são um segmento pouco sazonal.

A conjugação destes três tipos de critérios permite a definição de segmentos finos de consumidores e uma análise mais adequada da procura bem como o fine tuning da oferta.

Atualmente existem algumas oportunidades ou ameaças em alguns dos potenciais segmentos de consumidores, de que se destacam:

- Oferta crescente e agressiva para os consumidores de relax de todos os níveis de rendimento;
- Oferta insuficiente para os consumidores de relax monoparentais de rendimento médio ou baixo;
- Oferta insuficiente para diversos grupos de consumidores de afinidade, designadamente os de base étnica;
- Procura decrescente dos consumidores de relax de rendimento médio e menor idade;
- Procura crescente dos consumidores de afinidade (pertença) de rendimento médio e idade elevada;
- Procura crescente dos consumidores de conhecimento e sensoriais e estéticos de rendimento médio e mesmo baixo.

Nestas circunstâncias o potencial do Algarve de atrair estes turistas depende fundamentalmente da qualidade percebida das suas atividades e pela sua integração comunicacional em pacotes integrados e atrativos.

No que respeita às entidades que compõe a indústria americana do setor, pode afirmar-se que existe um ecossistema completo e bastante desenvolvido. Podem ser operadores turísticos mas também podem ser plataformas comerciais ou de comunicações digitais ou outras empresas do setor, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Agências de viagens – já foram o grande intermediário do setor, estão a perder peso mas mantêm uma importância elevada nalgumas atividades e segmentos do mercado devido à sua função informativa; estão interessadas em margem, qualidade e produtos de elevada procura;
- Plataformas digitais – têm um peso crescente no setor, designadamente nos produtos de consumo de massas, podendo ser melhor potenciadas por fornecedores de atrações,

Cofinanciado por:



entretenimento e lazer devido à sua capacidade de micro segmentar alvos do marketing; recebem comissões pelo que estão disponíveis para qualquer oferta mas são pouco eficientes para ultrapassar problemas de informação;

- Transportadores internacionais – procuram combater o papel dos outros intermediários, oferecendo cada vez mais uma oferta integrada com um peso crescente no setor; estão interessadas em qualidade e produtos de elevada procura;
- Empresas de hotelaria e restauração – procuram complementar a oferta, sendo adicionalmente um dos melhores gatekeepers do setor; estão interessadas em qualquer produto;
- Empresas comerciais não especializadas – complementam a sua oferta com produtos turísticos; estão interessados em margens considerando qualquer produto;

Estas entidades e empresas atuam num ambiente muito competitivo tanto no que diz respeito a cada atividade como no que diz respeito à oferta turística.

Esta competitividade tem gerado uma forte tendência de diferenciação e de inovação em todas as áreas deste setor e destas atividades. Estão constantemente a surgir novas atividades, organizações, processos de gestão, estratégias, políticas comerciais, de marketing e financeiras, entre outras.

De todos estes esforços de diferenciação e inovação resultam dois desenvolvimentos particularmente relevantes para entidades fora dos EUA:

- Inovações a níveis de destinos e atividades;
- Inovações a nível de estratégias de mercado designadamente no que respeita a esforços de internacionalização de diversas entidades.

O primeiro conjunto de inovações gera um manancial de novos destinos e atividades de que podem beneficiar os países destino.

O segundo conjunto de esforços gera um conjunto de entidades interessadas na promoção de desportos, atividades e eventos em países terceiros.

As entidades que atuam neste mercado são fundamentalmente de dois tipos: grandes empresas diversificadas e empresas especializadas.

As grandes empresas diversificadas procuram economias de domínio e ofertas diversificadas e alargadas. As empresas especializadas procuram economias de escala e ofertas mais especializadas e mais competitivas pelo custo.

As principais **ameaças** neste mercado são:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Inversão da situação macroeconómica;
- Aumento da concorrência de destinos terceiros;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Novas atividades mais diversificadas e de qualidade;
- Novas ofertas integradas;
- Novas dinâmicas organizativas e de marketing.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento das atividades e do mercado;
- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e de qualidade.

Atrações, entretenimento e lazer

Os principais **aspectos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande peso do mercado de nacionalidade de origem e étnico não explorado eficientemente no que respeita aos descendentes de portugueses;
- O grande peso do interesse por atividades históricas, culturais e de natureza;
- O grande know how e estratégia de internacionalização de empresas de eventos de que se destacam empresas de parques de diversões e temáticos e entidades gestoras de parques nacionais e museus;
- A disponibilidade de capital de risco.

Alojamento

Os principais **aspectos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande peso do mercado de relax, de experiência e afinidade e étnico não explorado eficientemente no que respeita aos descendentes de portugueses;
- O grande peso do mercado de reformados;
- O grande peso dos mercados de estilos de vida alternativos e de natureza;
- A disponibilidade de capital de risco.

Alimentação e bebidas

Os principais **aspectos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- O grande peso do mercado de afinidade e étnico não explorado eficientemente no que respeita aos descendentes de portugueses;
- A vontade de internacionalização de muitas empresas deste setor;
- A disponibilidade de capital de risco.

Valorização do mercado turístico de proximidade

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande peso do interesse por atividades históricas, culturais e de natureza;
- A disponibilidade de capital de risco.

Agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande peso do interesse por atividades históricas, culturais e de natureza;
- O grande peso do mercado de relax, de experiência e afinidade e étnico não explorado eficientemente no que respeita aos descendentes de portugueses;
- O grande peso dos mercados de estilos de vida alternativos e de natureza;
- A procura de diferenciação e diversidade;
- A vontade de internacionalização de muitas empresas deste setor.

Transportes e comunicações

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- A vontade de internacionalização de muitas empresas deste setor;
- A disponibilidade de capital.

Atividades do património imobiliário

Os principais **aspetos específicos** e **oportunidades** neste setor são:

- O grande know how e estratégia de internacionalização de empresas de investimentos e gestão imobiliária;
- A vontade de internacionalização de muitas destas empresas;
- A disponibilidade de capital.

TIC E INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Atividades criativas

Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento

As principais estatísticas¹² recentes do **setor** americano das tecnologias de informação são:

- Valor acrescentado bruto de 931 biliões de dólares em 2017 dos quais cerca de 60% correspondem a software;
- Importações de bens e serviços tecnológicos de 373 biliões de dólares em 2016;
- Exportações de bens e serviços tecnológicos de 309 biliões de dólares em 2016

Estes valores mostram tanto a grande dimensão do setor como a grande apetência que as empresas e os consumidores americanos têm por estes produtos. As principais importações foram de equipamentos e componentes eletrónicos e de serviços informáticos mas praticamente todo o tipo de bens e serviços foram importados, acontecendo o mesmo com as exportações.

Uma nota para referir que se verifica uma diminuição do valor acrescentado com o licenciamento de produtos e serviços e um crescimento do valor acrescentado com publicidade.

Os principais parceiros dos EUA são os países da Bacia do Pacífico, incluindo o Canadá e o México, e da Europa mas também a Índia.

Como é sabido grande parte deste comércio é intrasetorial correspondendo a uma divisão internacional do trabalho que aproveita as vantagens competitivas dos diversos países.

A indústria americana destas tecnologias ocupa um lugar preponderante neste esquema de divisão internacional do trabalho, incluindo muitas empresas que ocupam o topo da pirâmide do valor acrescentado realizando as atividades de marketing, financiamento, I&D e gestão de operações. As importações americanas dizem sobretudo respeito a produtos e serviços mais intensivos em mão de obra designadamente menos especializada que a americana.

A China é o único país que aparentemente se está a aproximar da posição de liderança americana. Existem no entanto muitos outros países que têm empresas líderes em mercados específicos e mesmo em segmentos da indústria, como é o caso da Índia na programação e no outsourcing de tratamento de dados.

Esta indústria é extremamente densa e alargada incluindo todo o tipo de produtos e serviços, desde equipamentos mais ou menos padronizados até serviços de qualquer

12

United States International Trade Commission.
Cofinanciado por:



natureza. Estes serviços incluem conceção, desenvolvimento, distribuição e comercialização, licenciamento e todo o tipo de atividades de gestão e operacionais.

A utilização e o consumo americano destas tecnologias é extremamente elevado e diversificado incluindo todo o tipo de produtos e serviços.

O setor divide-se em dois subsectores com características estruturais completamente diferentes. O subsector do desenvolvimento tecnológico é um setor aberto e concorrencial, geralmente sem grandes barreiras à entrada ou à saída nem grande poder dos fornecedores ou dos clientes, e consequentemente sem economias de escala.

A exceção é a existência de algumas barreiras à entrada (devido às necessidades de capital) e economias de escala (devido ao investimento em marketing e vendas) no segmento superior do setor, composto pelas empresas que produzem e comercializam aos consumidores finais.

Uma consequência desta estrutura de mercado é a inexistência de lucros extraordinários sustentados. Esta situação deve manter-se.

O subsector do desenvolvimento e gestão de plataformas é um setor onde existem fortes economias de escala devido ao elevado peso dos custos de desenvolvimento e demais custos fixos nos custos totais. Nestas circunstâncias cada segmento do mercado tende a ser servido por um conjunto muito limitado de fornecedores, eventualmente um único se o segmento de mercado for pequeno.

Assim a lucratividade das empresas que atuam neste subsegmento depende fundamentalmente da relação entre a sua estrutura de custos médios de longo prazo e a dimensão do seu mercado. As empresas que atuam em segmentos grandes tendem a ter lucros extraordinários positivos acontecendo o inverso com as que atuam em segmentos pequenos.

Os preços de venda neste setor e nos seus subsectores têm mostrado uma tendência de estagnação ou mesmo de diminuição, em que o crescimento dos custos do trabalho tem sido compensado com aumentos da sua produtividade, muitas vezes através da automatização e robotização de operações industriais e logísticas e mesmo de desenvolvimento.

Estes dados mostram um **mercado** maduro mas em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes produtores de equipamentos e software controlados por uma grande franja de competidores de menor dimensão.

Cofinanciado por:



No que respeita aos clientes, a procura é muito fragmentada havendo uma grande multiplicidade de compradores de diversas dimensões sem qualquer poder de mercado significativo. Existem alguns mercados secundários mais concentrados mas também importantes, nomeadamente o mercado da defesa e os mercados de softwares sectoriais específicos e especializados.

Como é o mercado das tecnologias de informação, comunicação e conhecimento é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem do setor é significativo, mesmo no caso do segmento das plataformas em que a existência de economias de escala não impede a contestabilidade do mercado.

Os **consumidores** finais no mercado americano de consumo podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Existe portanto a possibilidade de serem criados novos produtos, novas diferenciações e novos critérios de segmentação.

Os consumidores finais no mercado industrial agem de acordo com critérios económicos procurando maximizar o VAL das suas decisões. A relação qualidade preço percebida é fundamental para as decisões de compra.

Os consumidores mediatos, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é fácil. Este setor é muito competitivo pelo que existe simultaneamente uma tendência para a diferenciação e uma tendência para a concentração em produtos e serviços vencedores. Tal facilita a entrada de novos players mas dificulta a sobrevivência dos menos eficientes.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente de três tipos: pequenas e médias empresas, empresas especializadas e empresas integradas.

As pequenas e médias empresas são geralmente ser americanas mas também podem ser internacionais. Têm normalmente uma estrutura intensiva em mão de obra e conhecimento e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva ou via especialização em produto. Muitas especializam-se na prestação de serviços para maiores empresas do setor ou em nichos de mercado.

As empresas especializadas são o grupo com maior peso na indústria. São empresas que procuram diferenciar-se ou gerar economias de escala para competir via custos. Podem ser americanas mas muitas são internacionais. Podendo ser mais ou menos intensivas em

Cofinanciado por:



conhecimento e tecnologia, estão a investir fortemente nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é equivalente à das pequenas e médias empresas.

As grandes empresas integradas dispõem de uma oferta alargada de produtos empresariais e de consumo e tentam alcançar uma posição de liderança num ou mais segmentos do mercado. Têm uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via inovação e marketing. Estas empresas têm maior rentabilidade que as empresas especializadas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são da China, seguidos de competidores de diversos países Ásia e Europa.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Ciclo económico e custo do capital, das taxas de juro;
- Aumento dos custos de produção;
- Novas tecnologias de desenvolvimento;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Concorrência internacional;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Serviços de subcontratação;
- Novos produtos e serviços especializados e diferenciados;
- Segmentos de mercado com especificidades ou menos explorados;
- Plataformas online;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e dos alvos;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Atividades criativas

Dados¹³ recentes do **setor** americano das atividades criativas mostram que esta atividade gerou um valor acrescentado bruto de 784 biliões de dólares em 2017. Não existem dados discriminados sobre o comércio internacional deste setor mas as receitas de exportações de royalties e de licenciamentos, grande parte dos quais correspondem a receitas deste setor, foram de 124 biliões de dólares em 2017 e os custos com as importações destes serviços de foram de um terço deste valor.

O maior comprador internacional destes serviços é a União Europeia enquanto os maiores fornecedores são a União Europeia e o Japão. Além destes parceiros comerciais destacam-se as importações provenientes da Suíça, do Canadá e da Austrália e as exportações para a Suíça, a China, o Japão e o Canadá.

Estes valores mostram a grande dimensão do setor e a sua grande capacidade exportadora. As principais exportações foram de produtos cinematográfico, televisivos, musicais e de marcas, e as importações foram de música e outros licenciamentos, designadamente de marcas.

A indústria americana das indústrias criativas tem um lugar de destaque no panorama internacional, sendo a indústria americana a maior a nível mundial. A Índia é o único país que tem um peso crescente e está a convergir lentamente para a posição americana. Existem no entanto muitos outros países que têm empresas líderes em mercados específicos e mesmo em segmentos da indústria, como é o caso da Europa nalguns segmentos do vestuário e calçado.

Esta indústria é extremamente densa e alargada incluindo todo o tipo de produtos e serviços, desde filmes de grande orçamento a serviços de qualquer natureza. Estes serviços incluem conceção, desenvolvimento, distribuição e comercialização, licenciamento e todo o tipo de atividades de gestão e operacionais.

A utilização e o consumo americano destas tecnologias são elevadas e diversificadas incluindo todo o tipo de produtos e serviços.

O setor divide-se em dois subsetores com características estruturais completamente diferentes. O subsetor da grande produção de conteúdos comunicacionais como cinema, televisão e música, é um setor onde existem fortes economias de escala devido ao elevado peso dos custos de desenvolvimento e demais custos fixos nos custos totais. Nestas circunstâncias cada segmento do mercado tende a ser servido por um conjunto muito

limitado de fornecedores, eventualmente um único se o segmento de mercado for pequeno.

Uma consequência desta estrutura de mercado é a existência de lucros extraordinários sustentados. Esta situação deve manter-se.

O subsetor do desenvolvimento de conteúdos de menor dimensão é um setor aberto e concorrencial, geralmente sem grandes barreiras à entrada ou à saída nem grande poder dos fornecedores ou dos clientes, e conseqüentemente sem economias de escala.

Assim a lucratividade das empresas que atuam neste subsegmento depende fundamentalmente da relação entre a sua estrutura de custos médios de longo prazo e a dimensão do seu mercado. As empresas que atuam em segmentos grandes tendem a ter lucros extraordinários positivos acontecendo o inverso com as que atuam em segmentos pequenos. Mas existe uma grande variabilidade entre empresas e flutuação temporal na rentabilidade deste segmento.

Os preços de venda neste setor e nos seus subsetores têm mostrado uma tendência de estagnação ou mesmo de diminuição, em que o crescimento dos custos do trabalho tem sido compensado com aumentos da sua produtividade, muitas vezes através da automatização e robotização de operações de desenvolvimento.

Estes dados mostram um **mercado** maduro mas em crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes produtores de conteúdos controlados por uma grande franja de competidores de menor dimensão.

Como este mercado é aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem do setor é significativo, mesmo no caso das grandes empresas em que a existência de economias de escala e domínio não impede a contestabilidade do mercado.

Os **consumidores** finais no mercado americano de consumo podem agrupar-se de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado de acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Existe portanto a possibilidade de serem criados novos produtos, novas diferenciações e novos critérios de segmentação.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os consumidores finais no mercado industrial agem de acordo com critérios económicos procurando maximizar o VAL das suas decisões. A relação qualidade preço percebida é fundamental para as decisões de compra.

Os consumidores mediatos, que geralmente são empresas, podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é fácil. Este setor é muito competitivo pelo que existe simultaneamente uma tendência para a diferenciação e uma tendência para a concentração em produtos e serviços vencedores. Tal facilita a entrada de novos players mas dificulta a sobrevivência dos menos eficientes.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente de três tipos: pequenas e médias empresas, empresas especializadas e empresas integradas.

As pequenas e médias empresas são geralmente ser americanas mas também podem ser internacionais. Têm normalmente uma estrutura intensiva em mão de obra e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva ou via especialização em produto. Muitas especializam-se na prestação de serviços para as maiores empresas do sector ou em nichos de mercado.

As empresas especializadas são empresas que procuram diferenciar-se ou gerar economias de escala para competir via custos. Podem ser americanas mas muitas são internacionais. Podendo ser mais ou menos intensivas em conhecimento e tecnologia, estão a investir fortemente nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é equivalente à das pequenas e médias empresas.

As grandes empresas integradas são o grupo com maior peso na indústria e são sobretudo empresas americanas. Dispõem de uma oferta alargada e tentam alcançar uma posição de liderança num conjunto alargado de segmentos do mercado. Têm uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via adaptação ao cliente. Estas empresas têm maior rentabilidade que as empresas especializadas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são da Europa, seguidos de competidores de diversos países da Ásia.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Aumento dos custos de produção;
- Novas tecnologias de desenvolvimento e produção;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Concorrência internacional;

Cofinanciado por:



- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Serviços de subcontratação;
- Novos produtos e serviços especializados e diferenciados;
- Segmentos de mercado com especificidades ou menos explorados;
- Plataformas online;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado e dos alvos;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

CIÊNCIAS DA VIDA, SAÚDE E RECUPERAÇÃO

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Atividades de saúde humana
- Atividades de desporto de alto rendimento
- Atividades de investigação e desenvolvimento

Atividades de saúde humana

É importante notar que o setor da atividade de saúde humana tem, em grande medida, uma base geográfica. Assim o que é relevante para o Algarve é a possibilidade potenciar a participação nestas atividades, atraindo recursos e pacientes.

Tal implica fundamentalmente considerar dois componentes do setor americano da saúde. Por um lado os potenciais consumidores que podem vir a estimular a procura deste setor no Algarve. Por outro lado as entidades que compõe a indústria americana do setor que podem vir a melhorar e estimular a oferta deste setor no Algarve.

No que respeita aos potenciais consumidores americanos os números são grandes. Estima-se que em 2016¹⁴ mais de 1.4 milhões de americanos tenham viajado para o estrangeiro,

14

Visa and Oxford Economics.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

para receber cuidados de saúde e espera-se que este número cresça a uma taxa anual de 25% na próxima década.

Os americanos que viajam para receber tratamentos médicos são de todas as classes económicas e sociais mas com uma preponderância dos estratos de rendimento médio ou baixo que viajam por razões de diferenciais de custos e dos de maior rendimento que viajam para manter o anonimato. E muitos para procurar tratamentos alternativos que por razões legais não estão disponíveis nos EUA.

O destino destes pacientes é diferente. Os viajantes por razões de custos tendem a procurar tratamentos em países da Europa do Leste, da América do Sul ou da Ásia, como Índia, Israel, Malásia, Formosa, Coreia da Sul e mesmo Turquia. Os viajantes por questões de anonimato tendem a procurar os países mais desenvolvidos da Europa.

Os principais procedimentos procurados são cirúrgicos, destacando-se os ortopédicos, os reprodutivos, os cardiovasculares, oftalmológicos e os estéticos.

Os fatores que originam o diferencial de custos e, conseqüentemente, estas deslocações devem manter-se nos próximos anos pelo que devem sustentar o crescimento destas deslocações. Estes fatores prendem-se com o crescimento da procura destes serviços devido ao envelhecimento da população, à organização do mercado de seguros de saúde para trabalhadores por conta de outrem, à limitação do crescimento da oferta de profissionais de saúde, à regulamentação da indústria e das práticas médicas e seguradoras, ao aumento das exigências colocadas aos cuidados de saúde e à regulação do mercado de propriedade intelectual e de licenciamento de equipamentos médicos e medicamentos.

A procura deve continuar a aumentar, a oferta deve continuar limitada e os custos de produção devem continuar a aumentar pelo que os preços destes serviços nos EUA devem continuar a aumentar. E a procura internacional a aumentar. Brevemente aos segmentos mais baixos e médios baixo da população devem juntar-se crescentemente os setores médio alto e alto.

Note-se que estes viajantes se podem agrupar de acordo com variáveis económicas, demográficas, psicográficas e comportamentais obtendo-se vários segmentos de mercado acordo com a importância que cada segmento dá ao produto, a facilidade que têm de mudar de fornecedor e a sensibilidade que têm ao preço e ao serviço associado. Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

Os critérios de segmentação económicos são bem conhecidos e relacionam-se fundamentalmente com o rendimento. Acontece o mesmo com os critérios de segmentação demográfica que se relacionam com a fase do ciclo de vida do consumidor.

Cofinanciado por:



Os critérios psicográficos e motivacionais são menos conhecidos mas permitem a segmentação dos consumidores nos seguintes grupos principais:

- Consumidores de economia – procuram fundamentalmente poupar;
- Consumidores de necessidade – procuram o que não podem obter domesticamente;
- Consumidores de conhecimento – procuram fundamentalmente os melhores tratamentos.

A conjugação destes três tipos de critérios permite a definição de segmentos finos de consumidores e uma análise mais adequada da procura bem como o fine tuning da oferta.

Nestas circunstâncias o potencial do Algarve de atrair estes turistas depende fundamentalmente do custo e da qualidade percebida dos seus serviços médicos e da sua comunicação.

No que respeita às entidades que compõe a indústria americana do setor, pode afirmar-se que existe um ecossistema privado completo e bastante desenvolvido. Assumem um papel de destaque no setor privado os prestadores de cuidados de saúde, clínicas e hospitais, mas também as empresas de seguros de saúde que cobrem a maior parte dos americanos não abrangidos por sistemas públicos de seguros ou seja cerca de 182 milhões de americanos em 2016. Destes 155 milhões são cobertos por seguros patronais e 27 milhões por seguros individuais.

Os seguradores e prestadores públicos de saúde como a Medicaid, Medicare, VA e hospitais públicos não são relevantes nesta atividade, só podendo excecionalmente e em raríssimos casos financiar intervenções no exterior.

Todas estas entidades privadas podem agrupar-se de acordo com a área de negócio, a dimensão e a estratégia. A segmentação é fácil.

Os segmentos mais importantes são:

- Seguradoras – são o segmento mais importante, aparentemente com um peso cada vez maior nos segmentos médios e altos da população, e assumem uma função de intermediários entre os beneficiários e os prestadores de serviços de saúde. Assumem uma função de cobertura de riscos e de informação e seleção de prestadores. Estão fortemente regulados a nível federal e local, podendo consequentemente esta regulação e as suas possibilidades de suportar estas deslocações e serviços internacionais variar de estado para Estado. O número é reduzido, atuando em cada Estado em situações de oligopólio. Estão interessadas nos custos e na disponibilidade e qualidade de todos os tipos de serviços mas principalmente nos mais caros incluindo intervenções cirúrgicas e cuidados continuados.

Cofinanciado por:



- Prestadores de cuidados de saúde – são o segmento produtor da esmagadora maioria dos cuidados de saúde nos EUA e geralmente privados. São uma indústria concorrencial que presta serviços fundamentalmente a entidades seguradoras, públicas e privadas, com um grande poder de mercado. Enfrentam grandes problemas de regulação, escassez de recursos, custos e margens, tendo a necessidade de prestar cuidados de qualidade a um preço competitivo e muito pressionado pelas seguradoras. Estão interessadas nos custos e na disponibilidade e qualidade de todos os tipos de serviços mas principalmente nos mais caros incluindo intervenções cirúrgicas e cuidados continuados.
- Agências de viagens especializadas – procuram promover o turismo de saúde, assumindo a função de intermediários especializados entre os privados americanos e os fornecedores internacionais. Oferecem informação e logística, tendo cada vez mais ofertas integradas e com um peso crescente no setor. Estão interessadas em qualidade e produtos de elevada procura.

As seguradoras e os prestadores de cuidados de saúde atuam num ambiente muito regulado que muitas vezes limita as suas possibilidades de recorrerem aos serviços de prestadores internacionais. As agências de viagens especializadas são muito mais desreguladas, tendo grande liberdade para promover e disponibilizar estes serviços.

Esta dinâmica tem gerado uma forte tendência de diferenciação e de inovação na área das seguradoras, designadamente nos seguros menos regulados, e na área das agências de viagens especializadas. Estão constantemente a surgir novas organizações, estratégias processos comerciais de marketing, entre outros.

De todos estes esforços de diferenciação e inovação resultam dois desenvolvimentos particularmente relevantes para entidades fora dos EUA:

- Inovações a níveis de destinos e serviços;
- Inovações a nível de estratégias de mercado designadamente no que respeita a esforços de subcontratação internacional diversas entidades.

O primeiro conjunto de inovações gera um manancial de novos destinos e atividades de que podem beneficiar os países destino.

O segundo conjunto de esforços gera um conjunto de entidades interessadas na promoção de parcerias e na subcontratação.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Mudanças no enquadramento legal e regulamentar;
- Inações tecnológicas com impacto nos cuidados potenciais e respetivos custos;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Aumento da concorrência de destinos terceiros;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Novos serviços mais diferenciados, diversificados e de qualidade;
- Novas ofertas integradas e de qualidade e reputação;
- Novas dinâmicas organizativas e de marketing.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Conhecimento do mercado designadamente dos seus aspetos regulamentares;
- Excelente marketing estratégico e de composto de marketing;
- Oferta diferenciada e de qualidade;
- Capacidade disponível.

Atividades de desporto de alto rendimento

Estimativas¹⁵ recentes sobre todo o **setor** americano do desporto estimam que este setor gerou um volume de receitas de 519.9 biliões de dólares em 2017, cerca de 30% das receitas mundiais deste setor. Não existem dados discriminados sobre o comércio internacional deste setor mas as receitas de exportações de royalties e de licenciamentos, grande parte dos quais correspondem a receitas deste setor, foram certamente bastante superiores aos custos com as importações de serviços deste setor.

A indústria americana do desporto tem um lugar de destaque no panorama internacional, sendo os EUA líder a nível mundial na generalidade dos desportos. No entanto existem alguns desportos em que o peso e o grau de desenvolvimento do desporto americano são reduzidos entre os quais se salienta o futebol, o maior desporto a nível mundial em termos de praticantes e receitas.

O diferencial em termos de desenvolvimento destes desportos abre espaço para a oferta internacional no mercado americano de atividades de desporto de alto rendimento.

Esta indústria é extremamente densa, alargada e muito desenvolvida incluindo todo o tipo de produtos e serviços, desde os eventos desportivos propriamente ditos até à venda de merchandizing e fast food. Estes serviços incluem a conceção, o desenvolvimento, a

distribuição e a comercialização, o licenciamento e todo o tipo de atividades de gestão e operacionais. E todo o tipo de entidades e empresas.

No entanto, no que diz respeito à procura e contratação de serviços de atividades de desporto de alto rendimento, tal como definidas e incluídas neste cluster, só existem três tipos de entidades relevantes: as entidades organizadoras de cada um dos diversos desportos, as ligas, as sociedades desportivas e os patrocinadores.

E a oferta destas atividades é igualmente densa, alargada, muito desenvolvida e competitiva, incluindo todo o tipo de serviços com uma qualidade sem par.

A exceção prende-se com os já referidos desportos secundários nos EUA em que a oferta americana é menos desenvolvida e tem menos qualidade que a noutros países, designadamente europeus.

Este facto abre espaço para a prestação por empresas e entidades europeias de destaque e qualidade destes serviços ao mercado americano.

Estes dados mostram um **mercado** de prestação de atividades de desporto de alto rendimento dividido num segmento maduro e num segmento de crescimento. Assim existem neste mercado as habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada, e composto por uma grande quantidade de empresas concorrenciais.

Como este mercado é aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado comprador sobre o preço e a margem do setor é significativo.

Os **compradores** são de acordo com a definição padrão consumidores do mercado industrial que agem de acordo com critérios económicos procurando maximizar o VAL das suas decisões. A relação qualidade preço percebida é fundamental para as decisões de compra.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente de três tipos: pequenas e médias empresas especializadas e grandes empresas integradas.

As pequenas e médias empresas podem ser americanas ou internacionais e têm normalmente uma estrutura intensiva em capital e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva ou via especialização em produto. Muitas especializam-se na prestação de serviços para as maiores empresas do setor ou em nichos de mercado.

Cofinanciado por:



As grandes empresas integradas são normalmente americanas mas também podem ser europeias e dispõem de uma oferta alargada e tentam alcançar uma posição de liderança num conjunto alargado de segmentos do mercado. Têm uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via adaptação ao cliente. Estas empresas têm menor rentabilidade que as empresas especializadas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são americanos, seguidos da Europa e de competidores de diversos países das Caraíbas e América Central.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Novas tecnologias de prestação de serviços;
- Integração ou consolidação dos concorrentes;
- Concorrência internacional;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Novos serviços;
- Desportos ascendentes;
- Serviços de subcontratação;
- Novos serviços especializados e diferenciados;
- Segmentos de mercado com especificidades ou menos explorados;
- Parcerias de complementaridade.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Composto de marketing;
- Escolha adequada do mercado e dos alvos.

Atividades de investigação e desenvolvimento

O valor total das despesas de investigação e desenvolvimento nos EUA em 2017 deverá ser de 464 biliões de dólares, ou cerca de 2.7% do PIB. É o valor mais alto de todos os países do mundo com um peso no PIB dos mais altos do mundo.

Cofinanciado por:



No que respeita especificamente às despesas de I&D em medicamentos e saúde, estima-se¹⁶ que em 2016 os EUA tenham investido 171.8 biliões de dólares, cerca de 5% das despesas de saúde, um valor muito acima da média da economia. Estes valores têm crescido nos últimos três anos a uma taxa anual superior a 7%.

O financiamento destas despesas foi fundamentalmente privado com um valor de 115.9 biliões de dólares tendo os governos federais e estaduais através dos fundos de apoio à I&D e ao desenvolvimento do sistema de saúde investido o remanescente.

A atividade de investigação e desenvolvimento neste setor divide-se entre investigação pura, investigação aplicada e desenvolvimento.

A investigação pura é realizada fundamentalmente em universidades e laboratórios governamentais, federais e estaduais, mas também em laboratórios de centros de investigação de fundações e associações setoriais e de desenvolvimento científico.

A investigação aplicada é realizada no mesmo tipo de instituições mas também em grandes empresas do setor incluindo empresas de medicamentos, de equipamentos e hospitais. E o peso das grandes universidades privadas é menor por contrapartida do aumento do peso das universidades públicas e dos laboratórios governamentais.

Estes dois tipos de atividade são fortemente financiados por programas federais e estaduais de promoção da investigação científica e da saúde.

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nos laboratórios estaduais e em empresas. Este tipo de atividade muitas vezes é financiado a nível federal podendo, sempre, obter incentivos fiscais federais e mesmo alguns subsídios estaduais.

Os resultados desta I&D são de todo o tipo incluindo estudos científicos, geralmente de divulgação alargada e pública em revistas científicas da especialidade, estudos mais aplicados, geralmente de divulgação mais restrita principalmente a subscritores, e projetos de desenvolvimento, de natureza privada mas sobre os quais pode ser obtida pontualmente informação de natureza geral antes da implementação através de relatórios e contas e da imprensa especializada e informação mais específica após a sua implementação pelos mesmos meios e através de empresas que fazem a divulgação de informação técnica obtida por diversos meios entre os quais a engenharia inversa.

Note-se que neste sector a proteção da propriedade industrial é bastante forte mas aplica-se fundamentalmente ao desenvolvimento.

Entre as áreas em que o esforço de investigação e desenvolvimento é maior salienta-se a genética e a engenharia genética, a química e a farmacologia. As áreas de ciências humanas associadas à prestação de cuidados de saúde também são relevantes.

Os custos destas atividades têm aumentado substancialmente em resultado da crescente complexidade dos projetos e dos custos do trabalho.

Estas atividades são cada vez mais realizadas utilizando metodologias modernas de tratamento de informação e produção de conhecimento como o big data e a inteligência artificial o que deverá contribuir para aumentar a sua produtividade mas deverá criar economias de escala.

Entre outras inovações salientam-se:

- Bigdata – sistemas automáticos e inteligentes de tratamento de informação e produção de conhecimento, que serão cada vez mais humanizados, i.e. visuais e qualitativos.
- Crowdsourcing – sistemas e metodologias de mobilização e agregação de esforços colectivos;
- Reinforcement learning – sistemas de inteligência artificial capazes de encontrar soluções interativas para problemas complexos e jogos;
- Automatização e robotização – tecnologias de automatização inteligente de tarefas repetidas, também de aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de recolha e tratamento de dados;
- Impressão 3D – tecnologia de produção automatizada de peças por sobreposição de camadas de matéria-prima, importante na produção de protótipos;
- Realidade virtual e realidade aumentada – tecnologias de projeção visual de objetos informáticos com uma aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de cenarização, simulação e ensaios;
- IoT e tecnologia de espaços inteligentes – tecnologias e metodologias de localização e acompanhamento do movimento e do estado de objetos e da dinâmica ocupacional de espaços físicos delimitados como residências, fábricas ou propriedades agrícolas, que estão numa fase de criação de padrões sob pressão dos grandes gigantes tecnológicos;
- Machine learning – tecnologias de adaptação de equipamentos e sistemas às necessidades de utilização.

Os resultados económicos da atividade de investigação são públicos e impossíveis de quantificar enquanto os resultados da atividade de desenvolvimento são privados e aparentemente estão a gerar benefícios crescentes.

Cofinanciado por:



Saliente-se por fim, a grande articulação entre as atividades de I&D e as de marketing na generalidade das grandes empresas, articulação essa que permite diminuir o time to market das inovações e aumentar os seus resultados económicos.

Estes dados mostram um **mercado** maduro com um crescimento em linha com o da economia. Ainda assim existem neste mercado alguns segmentos de mercado com um crescimento significativo além das habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado de investigação é pouco concorrencial, muito influenciado por políticas públicas e controlado por grandes instituições universitárias, estaduais e empresariais. A forma normal de entrar neste mercado é através de parcerias ou da oferta de serviços de subcontratação.

O mercado de desenvolvimento é um mercado onde o peso dos departamentos de I&D das entidades que realizam investimentos em desenvolvimento é grande mas, mesmo assim, é um mercado aberto e concorrencial. A procura neste mercado é derivada mas existem todos os tipos de compradores intermédios, desde organizações empresariais a empresas de todas as dimensões.

Como é um segmento de mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado sobre a qualidade, o preço e a margem dos serviços de I&D é significativo.

Os critérios de segmentação utilizados nos mercados americanos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São formalmente mercados menos transparentes e aparentemente menos competitivos que os europeus mas, de facto, são muito contestados e competitivos. E as margens de lucro neste segmento são reduzidas.

Estão, no entanto, sujeitos a influências de lobby e políticas. Estas são mais ou menos uniformes em todos os Estados dos EUA e fáceis de perceber. Mas a possibilidade de as utilizar depende muito da relação entre a dimensão do mercado e a dimensão da empresa fornecedora. Tal faz com que, geralmente, seja necessária uma dimensão relativamente grande para entrar nestes mercados.

O mercado universitário e de laboratórios empresariais é um mercado relativamente fechado mas que continua a crescer bastante embora seja pouco lucrativo. A entrada neste mercado exige normalmente uma dimensão e um investimento significativo e duradouro.

Estes dois mercados são muito importantes no segmento da investigação pura e aplicada.

Cofinanciado por:



O mercado de desenvolvimento é mais aberto, de grande dimensão e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como o dos medicamentos. Mas está estagnado ou em diminuição noutros setores como na imagiologia.

Os segmentos mais importantes são:

- Empresas de grande dimensão – segmento muito importante na realização de investigação que têm departamentos de I&D próprios mas que podem subcontratar muitos serviços relevantes;
- Empresas de média dimensão – segmento muito importante que geralmente subcontrata quase todos os serviços de I&D;
- Empresas de pequena dimensão – segmento pouco importante porque realizam um reduzido investimento no setor;
- Centros de investigação e laboratórios não universitários – segmento importante com características equiparadas às do segmento das grandes empresas mas, eventualmente, mais aberto à subcontratação e a projetos mais teóricos e de menor aplicabilidade imediata;
- Universidades – o segmento mais importante na investigação, muito aberto a todos os tipos de projetos.

No que respeita ao comportamento de compra e em termos mais concretos, podem referir-se:

- Pequenos prestadores de cuidados de saúde – apenas estão interessados em I&D imbuída em produtos e serviços; e têm grande preocupação com o preço e os resultados imediatos da sua aplicação;
- Médios prestadores de cuidados de saúde – normalmente interessados em pequenos projetos de I&D incremental e em I&D imbuída, estão interessados em preço, resultados rápidos e I&D relativa a produtos de elevada procura e valor;
- Grandes prestadores de cuidados de saúde – interessados em todos os tipos de I&D; preocupam-se com o preço e os resultados; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e menos interessados na rentabilidade imediata;
- Indústria seguradora – igualmente interessados em todos os tipos de I&D, tanto em projetos incrementais como disruptivos de qualquer dimensão; preocupam-se com o preço, com os resultados e com a diversidade; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e em adiar a rentabilidade;

Cofinanciado por:



- Indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor – interessadas em investigação suscetível de ser imbuída na sua oferta, seja nos seus produtos ou serviços seja no seu esforço de marketing; preocupam-se com os resultados da I&D; e estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e em adiar a rentabilidade
- Instituições de I&D – interessadas em colaborações e parcerias que gerem volume de atividade e novos conhecimentos; estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade;
- Empresas de I&D - interessadas em colaborações, parcerias e subcontratações que gerem volume de negócios, tragam novos conhecimentos e áreas de atividade e permitam uma complementaridade da oferta; estão menos dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade.

A relação qualidade percebida/custo dos serviços de I&D é a principal variável a determinar a competitividade das ofertas a competir neste mercado. Tal abre espaço para todas as estratégias tradicionais de diferenciação mas fundamentalmente para a especialização.

Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para as empresas de I&D, designadamente para as mais especializadas e com alguma capacidade de diferenciação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os compradores distribuem-se por todos os Estados dos EUA com uma natural preponderância nas Costas e na região dos Grandes Lagos. O Sul e o Sudeste estão a crescer substancialmente mais que o Norte.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado são fundamentalmente de três tipos: instituições de I&D, empresas de I&D e indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor.

As instituições de I&D dominam a indústria, são fundamentalmente entidades ligadas à academia ou a laboratórios ou centros de investigação públicos.

Têm normalmente como pontos fortes uma boa base de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimento; capacidades relacionadas com a investigação e grandes projetos; e estratégias de valorização da I&D mais do que de valorização da sua aplicação. Têm normalmente uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam da sua estrutura organizativa e da relativa independência do mercado que lhes retiram flexibilidade e eficácia em pequenos projetos e criam dificuldades na aplicabilidade de muitos resultados de I&D.

As entidades de segunda linha neste segmento de competidores normalmente especializam-se em produtos e processos locais, garantindo uma reserva de mercado.
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Mesmo assim, a rentabilidade estrutural destas entidades é muito reduzida ou mesmo negativa.

As empresas de R&D são um competidor cada vez mais importante e diversificado embora o terceiro em termos de peso no setor. Podem realizar muitos tipos de atividade e de I&D, desde a adaptação e configuração de sistemas e equipamentos até à investigação pura, como por exemplo na genética. Têm uma estrutura mais intensiva em capital e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing e, em muitos casos, via especialização em produto.

A investigação e desenvolvimento. Os seus pontos fortes são a flexibilidade e capacidade estratégica e organizativa e a orientação para o mercado. Podem desenvolver todo o tipo de projetos de I&D e utilizar todas as formas de financiamento possíveis.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes cria uma grande dependência dos resultados da I&D e lhes cria um grande problema de risco de I&D e de negócio.

A rentabilidade estrutural destas empresas é elevada mas o seu risco também.

A indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor domina a indústria e tem um peso muito grande no setor, eventualmente o maior. As empresas do segmento têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing.

Tem como pontos fortes uma boa base ou capacidade de mobilização de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimentos; capacidades relacionadas com o desenvolvimento e grandes projetos; e estratégias de valorização da aplicação I&D mais do que de valorização da própria I&D. Normalmente também têm uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes retira o interesse na investigação pura e em pequenos projetos customizados. Não operam num grande segmento do mercado.

A rentabilidade estrutural destas empresas é a normal do mercado, podendo nalguns casos ser mais elevada devido a economias de escala ou ao valor de direitos de propriedade.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Dinâmica dos clientes;
- Concorrência de novas empresas com abordagens, metodologias e tecnologias novas;
- Mudança de tecnologias, processos e áreas de I&D.

As principais **oportunidades** são:
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Melhor organização e gestão, orientando a oferta para as necessidades do mercado e para projetos de maior aplicabilidade;
- Aumento da procura de I&D principalmente de projetos muito grandes e muito pequenos, estes principalmente em novos produtos e processos e na customização de sistemas e equipamentos;
- Novos modelos de financiamento, de pooling de recursos e de rentabilização da I&D privada;
- Novos sistemas automáticos, inteligentes e descentralizados de obtenção e tratamento de informação e produção de conhecimento;
- Novas tecnologias de cenarização, modelização e de realização de ensaios e testes;
- Novos produtos e sistemas de suporte à atividade de I&D como a IoT e tecnologia de espaços inteligentes e o machine learning;
- Enfoque em novos tipos de projetos e em colaborações com empresas, sejam grandes empresas de bens de equipamento, inputs e serviços sejam pequenas empresas de I&D;
- Parcerias de complementaridade, designadamente em serviços mais intensivos em mão de obra.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta especializada e diferenciada;
- Escolha adequada de alvos e parceiros;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições e prazos de entrega.

ENERGIAS RENOVÁVEIS

Os principais **mercados** deste cluster são:

- Atividades de produção de energias renováveis
- Atividades de investigação e desenvolvimento

Atividades de produção de energias renováveis

As atividades de produção de energias renováveis não são transacionáveis entre Portugal e os EUA pelo que não tem sentido analisá-las.

Atividades de investigação e desenvolvimento

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O valor total das despesas de investigação e desenvolvimento nos EUA em 2017 deverá ser de 464 biliões de dólares, ou cerca de 2.7% do PIB. É o valor mais alto de todos os países do mundo com um peso no PIB dos mais altos do mundo.

Em contrapartida não existem valores definitivos sobre o valor ou peso da I&D americana nas energias renováveis mas estima-se que este valor em 2016 tenha sido de cerca de 3 biliões de dólares, cerca de 2 biliões financiados por entidades privadas e ligeiramente menos de 1 bilião por entidades públicas.

Estes valores fazem com que os EUA sejam o terceiro maior investidor mundial neste tipo de I&D, atrás da China e da União Europeia.

A atividade de investigação e desenvolvimento neste setor divide-se entre investigação pura, investigação aplicada e desenvolvimento.

A investigação pura é realizada fundamentalmente em universidades, centros de investigação e laboratórios governamentais, federais e estaduais, mas também em centros de investigação e laboratórios de fundações de desenvolvimento científico e mesmo de grandes empresas.

A investigação aplicada é realizada no mesmo tipo de instituições mas principalmente em grandes empresas do setor da energia. E o peso das grandes universidades privadas é menor por contrapartida do aumento do peso das empresas.

Estes dois tipos de atividade são fortemente financiados por programas federais e estaduais de promoção da investigação científica e tecnológica e por programas de promoção das energias limpas.

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nos centros de investigação e de empresas. Este tipo de atividade pode ser financiado a nível federal com incentivos fiscais e subsídios federais e mesmo alguns subsídios estaduais.

Os resultados desta I&D são de todo o tipo incluindo estudos científicos, geralmente de divulgação alargada e pública em revistas científicas da especialidade, estudos mais aplicados, geralmente de divulgação mais restrita principalmente a subscritores, e projetos de desenvolvimento, de natureza privada mas sobre os quais pode ser obtida pontualmente informação de natureza geral antes da implementação através de relatórios e contas e da imprensa especializada e informação mais específica após a sua implementação pelos mesmos meios e através de empresas que fazem a divulgação de informação técnica obtida por diversos meios.

Note-se que neste setor a proteção da propriedade industrial é bastante forte mas aplica-se fundamentalmente ao desenvolvimento.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Entre as áreas em que o esforço de investigação e desenvolvimento é maior salienta-se a energia solar, eólica, de marés, geotermal e de células de hidrogénio. E envolve tanto a produção como o armazenamento de energia, a poupança e a maximização da sua eficiência.

Destacam-se esforços de I&D em:

- Sistemas de recolha de dados e monitorização do funcionamento de equipamentos – drones e sensores eletrónicos;
- Novas turbinas e novos tipos de turbinas eólicas mais eficientes – turbinas de vortex, turbinas flutuantes de alta altitude, turbinas de túnel de vento e elípticas e mini turbinas, entre muitas outras;
- Novos painéis solares e tipos de painéis solares – construídos com novos materiais, mais camadas e, eventualmente utilizando uma tecnologia de feixes de luz;
- Novas tecnologias de armazenamento de energia – baseadas em baterias ou em propriedades físicas de formações geológicas específicas.

Os custos destas atividades têm aumentado substancialmente em resultado da crescente complexidade dos projetos.

Estas atividades são cada vez mais realizadas utilizando metodologias modernas de tratamento de informação e produção de conhecimento como a inteligência artificial o que deverá contribuir para aumentar a sua produtividade e acelerar a produção de resultados mas deverá criar economias de escala.

Entre outras inovações salientam-se:

- Bigdata – sistemas automáticos e inteligentes de tratamento de informação e produção de conhecimento, que serão cada vez mais humanizados, i.e. visuais e qualitativos.
- Automatização e robotização – tecnologias de automatização inteligente de tarefas repetidas, também de aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de recolha e tratamento de dados;
- Impressão 3D – tecnologia de produção automatizada de peças por sobreposição de camadas de matéria-prima, importante na produção de protótipos;
- Realidade virtual e realidade aumentada – tecnologias de projeção visual de objetos informáticos com uma aplicação generalizada à I&D e à pesquisa de marketing designadamente em termos de cenarização, simulação e ensaios;
- IoT e tecnologia de espaços inteligentes – tecnologias e metodologias de localização e acompanhamento do movimento e do estado de objetos e da dinâmica ocupacional de

Cofinanciado por:



espaços físicos delimitados como residências, fábricas ou propriedades agrícolas, que estão numa fase de criação de padrões sob pressão dos grandes gigantes tecnológicos;

- Machine learning – tecnologias de adaptação de equipamentos e sistemas às necessidades de utilização.

Os resultados económicos da atividade de investigação são públicos e impossíveis de quantificar enquanto os resultados da atividade de desenvolvimento são privados e aparentemente estão a gerar benefícios crescentes em muitas áreas.

Estes dados mostram um **mercado** em crescimento com um dinamismo superior ao da economia. Assim existem neste mercado alguns segmentos e subsetores pouco concorrenciais e com um potencial de crescimento significativo além das habituais oportunidades para concorrência pela diferenciação e pelo custo nos restantes subsectores e segmentos.

O mercado de investigação é pouco concorrencial, muito influenciado por políticas públicas e controlado por grandes instituições universitárias, estaduais e empresariais. A forma normal de entrar neste mercado é através de parcerias ou da oferta de serviços de subcontratação.

O mercado de desenvolvimento é um mercado onde o peso dos departamentos de I&D das entidades que realizam investimentos em desenvolvimento é grande mas, mesmo assim, é um mercado aberto e concorrencial. A procura neste mercado é própria e derivada mas existem todos os tipos de compradores intermédios, desde organizações empresariais a empresas de todas as dimensões.

Como é um segmento de mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões deste mercado sobre a qualidade, o preço e a margem dos serviços de I&D é significativo.

Os critérios de segmentação utilizados nos mercados americanos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão estagnados devido a dificuldades orçamentais. São formalmente mercados menos transparentes e aparentemente menos competitivos que os europeus mas, de facto, são muito contestados e competitivos. E as margens de lucro neste segmento são reduzidas.

Estão, além, sujeitos a influências de lobby e a flutuações políticas. Estas são mais ou menos uniformes em todos os Estados dos EUA e fáceis de perceber. Mas a possibilidade de utilizar depende muito da relação entre a dimensão do mercado e a dimensão da empresa

Cofinanciado por:



fornecedora. Tal faz com que, geralmente, seja necessária uma dimensão relativamente grande para entrar nestes mercados.

O mercado universitário e de laboratórios empresariais é um mercado relativamente fechado mas que continua a crescer bastante embora seja pouco lucrativo. A entrada neste mercado exige normalmente uma dimensão e um investimento significativo e duradouro.

Estes dois mercados são muito importantes no segmento da investigação pura e aplicada.

O mercado de desenvolvimento é mais aberto, de grande dimensão e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como a agricultura e a alimentação preparada. Mas está estagnado ou em diminuição noutros setores como nas bebidas e no tabaco.

Os segmentos mais importantes são:

- Empresas de grande dimensão – segmento muito importante na realização de investigação que têm departamentos de I&D próprios mas que podem subcontratar muitos serviços relevantes;
- Empresas de média dimensão – segmento muito importante que geralmente subcontrata quase todos os serviços de I&D;
- Empresas de pequena dimensão – segmento pouco importante porque realizam um reduzido investimento no setor;
- Centros de investigação e laboratórios não universitários – segmento importante com características equiparadas às do segmento das grandes empresas mas, eventualmente, mais aberto à subcontratação e a projetos mais teóricos e de menor aplicabilidade imediata;
- Universidades – o segmento mais importante na investigação, muito aberto a todos os tipos de projetos.

No que respeita ao comportamento de compra e em termos mais concretos, podem referir-se:

- Pequenos produtores de energia – apenas estão interessados em I&D imbuída em produtos e serviços; têm grande preocupação com o preço e os resultados imediatos da sua aplicação;
- Médios produtores de energia – normalmente interessados em pequenos projetos de I&D incremental e em I&D imbuída, estão interessados em preço e resultados rápidos;
- Grandes produtores de energia – interessados em todos os tipos de I&D; preocupam-se com o preço e os resultados; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e menos interessados na rentabilidade imediata;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Distribuidores de energia comércio grossista e retalhista – igualmente interessados em todos os tipos de I&D, mas principalmente a respeitante a distribuição e armazenamento e, em menor medida, eficiência energética; preocupam-se com o preço e com os resultados; estando mais dispostos a correr riscos de I&D e de negócio e menos interessados na rentabilidade imediata;
- Indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao sector – interessadas em investigação suscetível de ser imbuída na sua oferta, seja nos seus produtos ou serviços seja no seu esforço de marketing; preocupam-se com os resultados da I&D; e estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e em adiar a rentabilidade;
- Instituições de I&D – interessadas em colaborações e parcerias que gerem volume de atividade e novos conhecimentos; estão dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade;
- Empresas de I&D - interessadas em colaborações, parcerias e subcontratações que gerem volume de negócios, tragam novos conhecimentos e áreas de atividade e permitam uma complementaridade da oferta; estão menos dispostas a correr riscos de I&D e de negócio e a adiar a rentabilidade.

A relação qualidade percebida/custo dos serviços de I&D é a principal variável a determinar a competitividade das ofertas a competir neste mercado. Tal abre espaço para todas as estratégias tradicionais de diferenciação mas fundamentalmente para a especialização.

Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para as empresas de I&D, designadamente para as mais especializadas e com alguma capacidade de diferenciação. Os custos de transportes internacionais não são significativos.

Os compradores distribuem-se por todos os Estados dos EUA com uma natural preponderância no Oeste e no Sul.

Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de I&D são fundamentalmente de três tipos: instituições de I&D, empresas de I&D e indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor.

As instituições de I&D dominam a indústria, são fundamentalmente entidades ligadas à academia ou a laboratórios ou centros de investigação públicos.

Têm normalmente como pontos fortes uma boa base de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimento; capacidades relacionadas com a investigação e grandes projetos; e estratégias de valorização da I&D mais do que de valorização da sua aplicação. Têm normalmente uma boa reputação de mercado.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Os seus pontos fracos resultam da sua estrutura organizativa e da relativa independência do mercado que lhes retiram flexibilidade e eficácia em pequenos projetos e criam dificuldades na aplicabilidade de muitos resultados de I&D.

As entidades de segunda linha neste segmento de competidores normalmente especializam-se em produtos e processos locais, garantindo uma reserva de mercado. Mesmo assim, a rentabilidade estrutural destas entidades é muito reduzida ou mesmo negativa.

As empresas de I&D são um competidor cada vez mais importante e diversificado embora o terceiro em termos de peso no setor. Podem realizar muitos tipos de atividade e de I&D, desde a adaptação e configuração de sistemas e equipamentos até à investigação pura, como por exemplo na genética. Têm uma estrutura mais intensiva em capital e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing e, em muitos casos, via especialização em produto.

A investigação e desenvolvimento. Os seus pontos fortes são a flexibilidade e capacidade estratégica e organizativa e a orientação para o mercado. Podem desenvolver todo o tipo de projetos de I&D e utilizar todas as formas de financiamento possíveis.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes cria uma grande dependência dos resultados da I&D e lhes cria um grande problema de risco de I&D e de negócio.

A rentabilidade estrutural destas empresas é elevada mas o seu risco também.

A indústria de bens de equipamento, de inputs e de prestação de serviços ao setor domina a indústria e tem um peso muito grande no setor, eventualmente o maior. As empresas do segmento têm uma estrutura mais intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via flexibilidade produtiva e de marketing.

Tem como pontos fortes uma boa base ou capacidade de mobilização de recursos, humanos e tecnológicos, e de conhecimentos; capacidades relacionadas com o desenvolvimento e grandes projetos; e estratégias de valorização da aplicação I&D mais do que de valorização da própria I&D. Normalmente também têm uma boa reputação de mercado.

Os seus pontos fracos resultam do seu modelo de negócio que lhes retira o interesse na investigação pura e em pequenos projetos customizados. Não operam num grande segmento do mercado.

A rentabilidade estrutural destas empresas é a normal do mercado, podendo nalguns casos ser mais elevada devido a economias de escala ou ao valor de direitos de propriedade.

As principais **ameaças** neste mercado são:

Cofinanciado por:



- Avanços tecnológicos e científicos que desvalorizem know how existente;
- Mudança de tecnologias, processos e áreas de I&D;
- Dinâmica dos clientes;
- Concorrência de novas empresas com abordagens, metodologias e tecnologias novas;

As principais **oportunidades** são:

- Melhor organização e gestão, orientando a oferta para as necessidades do mercado e para projetos de maior aplicabilidade;
- Aumento da procura de I&D principalmente de projetos muito grandes e muito pequenos, estes principalmente em novos produtos e processos e na customização de sistemas e equipamentos;
- Novos modelos de financiamento, de pooling de recursos e de rentabilização da I&D privada;
- Novos sistemas automáticos, inteligentes e descentralizados de obtenção e tratamento de informação e produção de conhecimento;
- Novas tecnologias de cenarização, modelização e de realização de ensaios e testes;
- Novos produtos e sistemas de suporte à atividade de I&D como o machine learning;
- Enfoque em novos tipos de projetos e em colaborações com empresas, sejam grandes empresas de bens de equipamento, inputs e serviços sejam pequenas empresas de I&D;
- Parcerias de complementaridade, designadamente em serviços mais intensivos em mão de obra.

Os **fatores críticos de sucesso** neste mercado são:

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta especializada e diferenciada;
- Escolha adequada de alvos e parceiros;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições e prazos de entrega.

Cofinanciado por:



CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES ALGARVIOS COM POTENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A caracterização dos diferentes clusters e setores algarvios já foi elaborada quando foi feita uma análise interna das empresas algarvias destes clusters e setores.

Assim, o que é fundamental aqui é caracterizar o potencial de internacionalização no contexto concreto dos mercados americanos das empresas destes setores. Tal inclui basicamente saber se existem empresas ou outras algarvias nestes diversos setores com capacidade de competir nestes mercados, com capacidade de ter ou desenvolver uma oferta atrativa e competitiva que lhes permita atuar nestes mercados de uma forma a mais sustentada possível.

No entanto, para efeitos de orientação, também importa enquadrar de uma forma geral os problemas comuns que quase todas as empresas algarvias podem enfrentar nestes mercados.

ENQUADRAMENTO

Principais constrangimentos

A generalidade das empresas e outras entidades algarvias dos setores considerados enfrentam relativamente ao mercado americano diversas dificuldades que dependem das suas características essenciais:

As principais características e os associados constrangimentos são

- Reduzida dimensão das empresas – cria a dificuldade de gerar aproveitar economias de escala e reduzir custos por esta via e a dificuldade em oferecer as quantidades elevadas em que muitos potenciais clientes, designadamente distribuidores e industriais, requerem;
- Reduzida dotação de recursos e dificuldade de acesso a recursos adicionais – cria a dificuldade de permitir que sejam realizados os grandes investimentos que o mercado americano pode exigir em todas as áreas da atividade das empresas, desde o fundo de maneio ao esforço de vendas;
- Missões restritivas e falta de ambição estratégica – impede que assumam a intencionalidade e agressividade necessárias para realizar os investimentos financeiros e de tempo necessários para entrar num mercado extremamente competitivo;
- Falta de conhecimentos sobre funções não produtivas ou logísticas, designadamente a nível de conceção e desenvolvimento, marketing, comércio internacional (fora da zona euro) e finanças internacionais – que impedem a criação de estratégias e de ofertas competitivas e a sua colocação no mercado eficientemente;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

- Algum atraso tecnológico – prejudicando a competitividade custo e a possibilidade de adotar muitas das estratégias de diferenciação potencialmente disponíveis para empresas mais avançadas tecnologicamente.

Dificuldades e entraves à internacionalização

A análise detalhada das características das empresas algarvias, ou mesmo a leitura da análise da secção anterior, mostra que as estas empresas enfrentam problemas significativos para penetrarem em muitos mercados americanos.

Em termos estratégicos estas dificuldades e entraves podem listar-se de uma forma simplificada:

- Dificuldade em competir via custos em setores em que as economias produtivas, de escala ou tecnológicas, são essenciais;
- Dificuldade em desenvolver e implementar estratégias complexas e caras designadamente estratégias dirigidas ao consumidor final ou de âmbito nacional;
- Dificuldade em fornecer compradores que adquirem grandes quantidades de bens ou serviços.

Superação dos constrangimentos

A solução para a superação destes constrangimentos e entraves é clara: exige a adoção de estratégias de especialização, de nicho e de diferenciação.

As empresas algarvias têm de:

- Adotar estratégias de especialização – como forma de concentrar recursos escassos, de gerar economias de custo e de se poderem diferenciar. Estas estratégias exigem a escolha e delimitação muito rigorosa dos mercados de produtos e serviços, de zonas geográficas, de segmentos de mercado e de alvos.
- Adotar estratégias de nicho – como forma de concentrar recursos no conhecimento profundo de segmentos controláveis e onde os reduzidos investimentos das empresas algarvias possam ter um impacto significativa. Estas estratégias exigem a escolha e delimitação muito rigorosa destes nichos e o investimento no seu conhecimento vertical e horizontal integral. Exigem depois uma aposta maciça na penetração destes nichos.
- Adotar estratégias de diferenciação – como forma de evitar competições frontais com empresas instaladas ou com mais recursos. Estas estratégias exigem uma escolha dos fatores de diferenciação que tenham em conta as capacidades das empresas algarvias e sejam relevantes nos nichos previamente seccionados.

Novas formas de cooperação e organização empresarial

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

A implementação destas estratégias é muitas vezes difícil devido à dificuldade que as empresas algarvias têm em obter alguns dos recursos, nomeadamente de conhecimento e financeiros, que são necessários para a sua implementação.

As principais formas para ultrapassar esta dificuldade relacionam-se com a adoção de novas formas de cooperação e organização empresarial. Entre estas salientam-se:

- A organização e realização de missões empresariais a e de zonas geográficas e indústrias relevantes, eventualmente potenciando a comunidade americana de origem portuguesa ou portuguesa residente nos EUA e a comunidade americana residente em Portugal.
- A organização de ações demonstrativas contando com a presença de empresas algarvias já a atuar nos EUA ou de empresas americanos que possam ter um interesse relevante em Portugal e no Algarve.
- O organização e realização de ações conjuntas de empresas e entidades algarvias tendo em vista o conhecimento e o contacto com setores delimitados e preferenciais do mercado americano tanto de um ponto de vista de realização de exportações como de prestação de serviços e de captação de investimento.
- Fomento do desenvolvimento das empresas algarvias de prestação de serviços de apoio à internacionalização designadamente empresas de marketing e tecnológicas.
- Promoção de parcerias com empresas americanas como alternativa à promoção das exportações diretas de bens e serviços e ao investimento direto estrangeiro. Estas parcerias podem incluir transferências de tecnologia e abranger direitos de propriedade intelectual.
- Esforço de atração de investimento de capital de risco para o financiamento do esforço de internacionalização das empresas algarvias já com alguma dimensão, incluindo de capital de risco americano e nacional.

CLUSTERS E SETORES

Aqui caracteriza-se o potencial de internacionalização no contexto concreto dos mercados americanos das empresas destes setores. Tal inclui basicamente saber se existem empresas ou outras algarvias nestes diversos setores com capacidade de competir nestes mercados, com capacidade de ter ou desenvolver uma oferta atrativa e competitiva que lhes permita atuar nestes mercados de uma forma a mais sustentada possível.

Esta caracterização é realizada cluster a cluster e setor a setor.

Mar, pescas e aquicultura

O setor das **pescas** terá alguma dificuldade em penetrar no mercado americano devido a problemas regulamentares, de dimensão e de distância.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Tal não impede que não exista a possibilidade de algumas espécies distintivas e de maior valor e com transformações primárias poderem ter interesse para alguns mercados da costa leste e de as empresas algarvias poderem ter algumas capacidades para entrarem nestes nichos de mercado. Salienta-se o mercado de hotelaria e restauração e o de americanos de origem portuguesa.

Existe também a possibilidade de algumas empresas de pesca nacionais prestarem serviços de outsourcing na Costa Leste, designadamente na Nova Inglaterra.

Aplica-se à **aquicultura** o que foi referido para a pesca. No entanto a aquicultura tem uma capacidade de expansão e uma flexibilidade que aumentam o seu potencial de entrada no mercado americano no médio e longo prazo.

A indústria algarvia de **extração de sal** tem um grande potencial de penetrar no mercado americano. As tendências de consumo que se verificam neste mercado favorecem os produtos naturais e autênticos o que é uma grande vantagem para as empresas algarvias do setor. Salienta-se o mercado de hotelaria e restauração, o de americanos de origem portuguesa e os mercados dos segmentos socioeconómicos mais elevados nas grandes cidades costeiras. E o retalho especializado destas cidades.

A indústria algarvia de **transformação e comercialização dos produtos do mar** tem as mesmas possibilidades que o setor das pescas: alguns produtos distintivos e específicos do Algarve podem ter sucesso na Costa Leste em segmentos de consumidores altos ou de origem nacional.

Note-se, no entanto, que a competitividade nos produtos transformados é muito mais forte que nos não transformados.

A indústria algarvia de **construção e reparação naval** pode ter algum sucesso em mercados localizados da Costa Leste, designadamente no Atlântico Central e na Nova Inglaterra. O segmento com mais possibilidades é o das embarcações de trabalho de dimensão média.

Existe também a possibilidade de estabelecimento de parcerias e a oferta de serviços de subcontratação.

A nível de **turismo náutico e outras atividades de animação náutica** é difícil atrair turistas para grandes deslocações ao Algarve mas é possível desenvolver parcerias e uma oferta de atividades e eventos integrados que aumentem a captação de americanos.

É igualmente possível desenvolver parcerias e atrair investidores e empresas americanas do setor. Salientam-se novamente os mercados da Costa Leste, neste caso incluindo a Flórida e mesmo partes do Sul.

Agroalimentar e floresta

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O setor da **produção agroalimentar e florestal** terá alguma dificuldade em penetrar no mercado americano devido a problemas regulamentares e aduaneiros, de dimensão e de distância.

Tal não impede que não exista a possibilidade de algumas espécies distintivas e de maior valor e com transformações primárias poderem ter interesse para alguns mercados da costa leste e de as empresas algarvias poderem ter algumas capacidades para entrarem nestes nichos de mercado. Salienta-se o mercado de hotelaria e restauração e o de americanos de origem portuguesa.

Acontece com a indústria algarvia de **transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais** o mesmo que com a indústria algarvia de transformação e comercialização dos produtos do mar.

Esta indústria tem as mesmas possibilidades que o setor agrícola: alguns produtos distintivos e específicos do Algarve podem ter sucesso na Costa Leste em segmentos de consumidores altos ou de origem nacional.

Note-se, no entanto, e novamente, que a competitividade nos produtos transformados é muito mais forte que nos não transformados.

O setor algarvio de **investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio** tem possibilidade de penetrar nos EUA mas sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades, Centros de Investigação e grandes empresas americanas.

A entrada neste mercado das empresas algarvias é mais difícil e eventualmente limitado à colaboração com ou prestação de serviços a empresas americanas.

Turismo e lazer

A indústria algarvia de **atrações, entretenimento e lazer** terá algumas dificuldades em de per si atrair mais turistas americanos.

Pode, no entanto, procurar desenvolver ofertas mais integradas e especializadas que podem ser relevantes para os segmentos de mercado americanos anteriormente referidos.

E esta indústria tem imenso a ganhar com o estabelecimento de parcerias e a atração de IDE e de financiamento de empresas americanas. A este nível salientam-se as empresas do Sul dos EUA e principalmente da Flórida.

Com a indústria de **alojamento** e de **alimentação e bebidas** acontece o mesmo. Talvez seja no entanto mais fácil atrair IDE e financiamento que estabelecer parcerias.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

O setor algarvio de **valorização do mercado turístico de proximidade** terá muitas dificuldades em ser mais relevante para os turistas americanos. Terá no entanto algumas vantagens em reforçar os mecanismos de comunicação e vendas online e em reforçar a oferta relacionada com atividades em detrimento das relacionadas com produtos.

As **agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos** não terão qualquer hipótese de entrar desde já ativamente no mercado americano.

Poderão todavia criar uma presença online passiva e desenvolver estratégias de especialização e internacionalização que potenciam uma entrada a médio e longo prazo neste mercado, designadamente através de uma presença online agressiva.

O setor algarvio dos **transportes e comunicações** só terá interesse na criação de parcerias, designadamente na área de organização de mercados e de serviços e renting, e na captação de financiamento e IDE americano.

O mesmo acontece com as **atividades do património imobiliário**.

TIC e indústrias criativas

A indústria algarvia de **tecnologias de informação, comunicação e conhecimento** poderá ter uma presença muito interessante no mercado americano a nível de serviços de subcontratação e de novos produtos e serviços especializados e diferenciados, designadamente a segmentos de mercado com especificidades ou menos explorados.

Os canais mais adequados para realizar os esforços de internacionalização e de marketing são, originalmente, os online, podendo a médio prazo ser realizado um esforço de criação de parcerias.

Acontece o mesmo com a indústria algarvia das **atividades criativas**.

Ciências da vida, saúde e recuperação

A indústria algarvia das **atividades de saúde humana** tem muitas possibilidades de crescer no mercado americano de turismo de saúde, designadamente através de serviços mais diferenciados, diversificados e de qualidade e de novas ofertas integradas e de qualidade e reputação.

Para o conseguir as empresas e entidades algarvias do setor têm de adotar novas dinâmicas organizativas e de marketing que lhes permitam ser eficientes neste mercado.

A indústria algarvia das atividades de desporto de alto rendimento tem um mercado restrito mas muitíssimo interessante nos EUA. Como referido este mercado é sobretudo de desportos menos praticados nos EUA e ascendentes onde podem ser oferecidos a entidades desportivas serviços novos, diferentes e melhores que os lá disponíveis atualmente.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Podem também ser parcerias de complementaridade e oferecidos serviços a empresas americanas que atuam nesta indústria.

O setor algarvio de **investigação e desenvolvimento** deste cluster tem possibilidade de penetrar nos EUA mas sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades, Centros de Investigação e grandes empresas americanas.

A entrada neste mercado doutras entidades e empresas algarvias é mais difícil e eventualmente limitado à colaboração com ou prestação de serviços a empresas americanas.

Energias renováveis

Por definição, as **atividades de produção de energias renováveis** não são internacionalizáveis.

O setor algarvio de **investigação e desenvolvimento** deste cluster tem possibilidade de penetrar nos EUA mas sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades, Centros de Investigação e grandes empresas americanas.

A entrada neste mercado doutras entidades e empresas algarvias é mais difícil e eventualmente limitado à colaboração com ou prestação de serviços a empresas americanas.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

MANUAL

Esta parte do estudo é um breve manual sobre como entrar no mercado americano. A abordagem será geral, comum a todos os clusters e setores, mas orientada para a decisão e ação. Está dividida em duas partes: conhecer e planejar.

CONHECER

A primeira parte do processo de internacionalização deverá ser uma análise da empresa e do setor em que se integra.

Deverá ser uma análise da estratégia global da empresa de longo prazo que inclua:

- O histórico nacional e internacional da empresa incluindo o da evolução das suas capacidades, competências e recursos e da sua experiência acumulada de internacionalização contemplando os seus sucessos e fracassos.
- A cultura de internacionalização da empresa e dos seus recursos humanos incluindo a sua experiência internacional designadamente fora da zona euro, o interesse pelos mercados além-fronteiras e o alcance da sua rede de contactos.
- A lógica e a relevância da internacionalização na estratégia e na dinâmica da empresa.

A segunda parte deverá ser uma identificação das oportunidades e ameaças internacionais e americanas do setor da empresa de forma a eliminar à partida os espaços geográficos internacionais e americanos que não tenham potencial de expansão ou penetração.

Esta parte deverá incluir:

- A análise da atratividade dos potenciais mercados e segmentos.
- A análise da intensidade competitiva nesses mercados, incluindo uma análise de Porter (ameaça de novos concorrentes ou de produtos substitutos e o poder negocial dos fornecedores e dos clientes).
- A definição dos fatores críticos de sucesso da indústria nos potenciais mercados em consideração.
- A análise interna da empresa incluindo a definição dos pontos fortes e fracos da empresa no contexto dos mercados potenciais.
- A definição das capacidades e competências fundamentais da empresa.
- O confronto de fatores críticos de sucesso por mercado com capacidades e competências fundamentais da empresa e a seleção de mercados prioritários.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

Esta parte poderá ser feita com mais ou menos detalhe consoante a empresa esteja em fases de internacionalização inicial ou de expansão da internacionalização.

PLANEAR

Sendo conhecida a situação é então definida a estratégia o que no contexto da internacionalização inclui três partes fundamentais.

DEFINIR AS OPÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Implica definir as prioridades relativas a produtos e serviços, os objetivos qualitativos e quantitativos e o horizonte temporal da estratégia de internacionalização.

Nesta fase, há que ter em conta o ciclo de vida do produto, o grau de acessibilidade do mercado, o montante de investimento a fazer em marketing e fundo de maneio e global e o tempo até atingir o break-even (ponto morto de vendas). A determinação dos recursos humanos a envolver também é fundamental

SELECIONAR OS MERCADOS

Implica determinar as zonas geográficas que a empresa vai tentar penetrar bem como os compradores que serão visados.

A seleção dos mercados faz-se através da valorização do VAL potencial dos diferentes mercados prioritários que resultaram da comparação dos fatores críticos de sucesso por mercado com as capacidades e competências fundamentais da empresa.

Em alternativa pode utilizar-se uma grelha de comparação de características ponderadas de acordo com critérios objetivos como o potencial de mercado, a sensibilidade aos preços, o acesso a canais de distribuição e a qualidade dos intermediários.

DETERMINAR AS ESTRATÉGIAS

Inclui determinar as formas de entrar em cada um dos mercados alvo: parcerias ou penetração.

As decisões mais importantes são relativas a:

- Nível de envolvimento da empresa e utilização de recursos financeiros, técnicos e humanos;
- Modelo organizativo, de gestão e controlo tendo em consideração critérios de retorno e risco.

Cofinanciado por:



RECURSOS

Os recursos correspondem a informação suscetível de utilização direta, como legislação e dados de contactos internacionais, em formato de base de dados para facilitar a sua seleção, acesso e obtenção.

PRINCIPAIS REGULAMENTOS E BARREIRAS ADUANEIRAS

Trade laws

[19 U.S.C.](#) - Customs Duties

[22 U.S.C.](#) - Foreign Relations and Intercourse

[15 U.S.C., Chapter 4](#) - China Trade

[18 U.S.C., Chapter 27](#) - Customs Crimes

[15 U.S.C. §§ 61-66](#) - Promotion of Export Trade by the FTC

[15 U.S.C. § 46\(h\)](#) - Investigation of Foreign Trade Conditions by the FTC

[12 U.S.C., Chapter 40](#) - International Bank Lending

[12 U.S.C., Chapter 32](#) - Foreign Banks in Domestic Markets

[12 U.S.C., Chapter 6A](#) - Export/Import Bank of the United States

[12 U.S.C., Chapter 6](#) - Foreign Banking

IRS and Treasury Codes and Laws

www.irs.gov/privacy-disclosure/tax-code-regulations-and-official-guidance

BOLSAS DE CONTACTOS

[Embaixada EUA e Consulado em Portugal](#)

[Aicep Portugal Global](#)

[Portugal US Chamber of Commerce](#)

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional