

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

ESTUDO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS

Reino da Suécia

Versão final (março 2018)

Copromovido por:



Cofinanciado por:



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 setores estratégicos da RIS 3: Domínios do Mar, Pescas e Aquicultura e Agro-alimentar, Agrotransformação, Floresta e Biotecnologia Verde;
- 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:



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:



ESTUDO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS

Reino da Suécia

31 de Janeiro de 2018

Copromovido por:



Cofinanciado por:



ÍNDICE

ENQUADRAMENTO E INTRODUÇÃO.....	2
ÍNDICE	6
INTRODUÇÃO.....	6
ANÁLISE	9
Caracterização do mercado	9
Introdução	9
O macro ambiente	10
A situação macroeconómica.....	11
O comércio internacional	13
O micro ambiente	13
As trocas comerciais com Portugal.....	15
As perspectivas de mercado.....	16
Mar, pescas e aquicultura.....	17
Agroalimentar e floresta.....	35
Turismo e lazer	48
TIC e indústrias criativas	53
Ciências da vida, saúde e recuperação	59
Energias renováveis	68
Caracterização dos setores algarvios com potencial de internacionalização.....	74
Enquadramento	74
Clusters e setores.....	76
MANUAL	80
Conhecer.....	80
Planear.....	80
Definir as opções de internacionalização	81
Seleccionar os mercados	81
Determinar as estratégias.....	81
RECURSOS.....	82
Principais regulamentos e barreiras aduaneiras	82
https://www.skatteverket.se/servicelankar/otherlanguages/inenglish.4.12815e4f14a62bc048f4edc.html	82
Bolsas de contactos	82

INTRODUÇÃO

Cofinanciado por:



Esta página materializa o terceiro Estudo de Mercados Estratégicos para os seis clusters de especialização inteligente do Algarve. Respeita ao mercado do Reino da Suécia.

O Estudo inclui a:

a) Caracterização do mercado, incluindo considerações sobre a situação macroeconómica e perspectivas 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;
- Agroalimentar e floresta que abrange os setores da Produção agroalimentar e florestal; da Transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e

Cofinanciado por:



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:



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

O Reino da Suécia é um país membro da União Europeia mas não adotou o Euro como moeda. Tem uma economia pequena, aberta e competitiva com uma combinação de capitalismo de mercado e com amplos benefícios sociais que permitiu à Suécia alcançar um padrão de vida invejável.

A população, de 9,96 milhões de pessoas (Julho 2017 est.) inclui uma população autóctone de origem sueca na sua maioria e minorias finlandesas e samis. Recentemente o país acolheu muitos imigrantes de origem polaca, síria, iraquiana e iraniana.

A principal língua é o sueco, falado pela esmagadora maioria da população como primeira língua, mas também são falados e línguas oficiais o Finlandês, o Sami, o Ídiche, o Meankieli e o Romani.

A principal religião é o luteranismo professado oficialmente por 63% da população mas também têm algum peso o catolicismo, o cristianismo ortodoxo, o batismo, o islamismo, o judaísmo e o budismo que no total são professados por 17% da população.

A cultura da Suécia tem sido uma cultura bastante uniforme e tolerante, caracterizando-se por uma grande uniformidade no que respeita ao modo de vida e comportamentos básicos e por uma grande diversidade no que respeita a comportamentos individuais. Esta uniformidade e tolerância estão a ser testadas pelas dificuldades de assimilação e mesmo convivência dos imigrantes mais recentes.

A população concentra-se no sul, onde o clima é mais ameno e há mais ligações com a Europa Central e Ocidental. Existem no entanto diversos aglomerados populacionais significativos ao longo da costa do Báltico no leste. O interior norte é escassamente povoado. A taxa de urbanização é de 87.4% (2018).

Destacam-se pelo peso populacional as cidades de Estocolmo com cerca de 1538 mil habitantes, de Gotemburgo com cerca de 581 mil e de Malmo com cerca de 307 mil. As restantes cidades têm menos de 150 mil habitantes.

A taxa de fertilidade é de 1,88 filhos por mulher e a esperança de vida à nascença é de 82.1 anos. A população continua a crescer a 0.81% (2017 est.) devido a uma imigração sustentada que foi de 5.3/1,000 habitantes (2017 est.).

Cofinanciado por:



A área da Suécia é de 450,295 km², sendo a percentagem de terra agrícola de 7.5%, distribuída por terra arável (6.4%) e pastos permanentes (1.0%). A área ocupada por florestas é muito significativa (68.7%).

Os principais recursos minerais do país são: ferro, cobre, chumbo, zinco, ouro, prata, tungsténio, urânio, arsénio e feldspato. Tem também como recursos naturais a madeira e uma grande capacidade hidrolétrica.

A linha costeira da Suécia tem 3,218 km.

O PIB da Suécia é de 541.9 biliões de dólares (2017 est.) a taxas cambiais correntes e de 521.7 biliões (2017 est.) em paridades de poder de compra e divide-se setorialmente (2016 est.) em:

- Agricultura: 2%
- Indústria: 12%
- Serviços: 86%

As principais produções agrícolas suecas são centeio, trigo, beterraba, carne e leite. O país é bastante dependente de importações agrícolas.

A indústria é muito inovadora e de alta tecnologia, destacando-se a: siderurgia e metalurgia, equipamento de precisão, equipamentos eletrónicos, armamento, pasta de papel e papel, alimentação processada e motores de veículos.

A Suécia tem uma economia de mercado aberta e bastante liberalizada, tomando os cidadãos e as empresas a maior parte das suas decisões económicas sem grandes restrições governamentais. No entanto, o peso das regulações está a crescer significativamente.

As barreiras aduaneiras e não aduaneiras ao comércio internacional são reduzidas, estando o país dentro da pauta aduaneira comum.

A Suécia é uma monarquia constitucional e parlamentarista composta por 21 condados com autonomia administrativa restrita e com capital em Estocolmo.

O sistema legal é de lei civil influenciado pelos sistemas Romano e Germânico e onde o direito consuetudinário tem algum peso mas a “Common Law” não.

Os atos legislativos e administrativos do governo estão sujeitos a revisão judicial por parte de um sistema judicial autónomo.

O MACRO AMBIENTE

A Suécia tem um sistema **político** democrático e maduro que, conseqüentemente, apresenta grande estabilidade.

Cofinanciado por:



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

- Uma reação à esquerda e à direita contra a globalização e completa abertura aos movimentos internacionais de pessoas que levou recentemente a um recrudescer do nacionalismo, que se deve materializar politicamente nas próximas eleições parlamentares, e a tentativas de redução da liberdade de expressão e imprensa. Esta reação não parece ter reduzido a emigração nem resolvido os problemas de integração de imigrantes e refugiados.
- Uma tendência o crescimento da regulamentação das atividades económicas e mesmo da cultura.

Em termos **económicos** a Suécia continua a apresentar um crescimento estrutural ou tendencial significativo e superior à média europeia. Tal deve-se fundamentalmente ao crescimento da produtividade do trabalho e total.

No entanto este crescimento pode desacelerar significativamente no futuro próximo se o ciclo económico se inverter mas não parece estar em causa a médio prazo.

É importante referir que o crescimento do rendimento das famílias suecas, 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** sueca está menos envelhecida que a média das sociedades europeias devido aos seus elevados níveis de imigração. Em consequência verificam-se de uma forma atenuada na Suécia muitos dos desenvolvimentos **demográficos** que se verificam na generalidade da Europa do Leste e do Sul de que se destacam a diminuição da natalidade, a diminuição do número de filhos por família e o envelhecimento da população.

A sociedade sueca não é muito diversa mas está a registar-se um conjunto 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:

- 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 e entre os naturais e os imigrantes;
- Crescente endividamento dos millennials;
- Crescente identitarismo de género e étnico;

Cofinanciado por:



- Crescente radicalismo ambiental, de defesa dos direitos dos animais e de muitas outras causas sociais, culturais e ambientais.

Estes desenvolvimentos criam algumas clivagens entre diferentes grupos de consumidores, com algum efeito em termos de consumo o que coloca alguns problemas a nível de estratégia de marketing.

Em termos **tecnológicos** a Suécia é um país de interações comunicacionais e comerciais digitais, num nível muito elevado. A recetividade, e mesmo crescente dependência, dos consumidores suecos a estas interações torna-as fundamentais para qualquer abordagem do mercado sueco.

A SITUAÇÃO MACROECONÓMICA

O PIB da Suécia tem crescido a um ritmo bastante dinâmico:

- 3.1% (2017 est.)
- 3.2% (2016 est.)
- 4.1% (2015 est.)

O PIB per capita também tem crescido e é o 26º do mundo:

- \$51,300 (2017 est.)
- \$50,600 (2016 est.)
- \$49,800 (2015 est.)

A taxa de poupança é elevada, devendo-se tanto à poupança das empresas como à poupança das famílias e à poupança pública e tem vindo a crescer:

- 29.9% (2017 est.)
- 29.2% (2016 est.)
- 28.9% (2015 est.)

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

- Consumo: 44.2%
- Consumo público: 25.4%
- FBCF: 25.3%
- Variação de existências: 0.3%
- Exportações: 45.5%

Cofinanciado por:



- Importações: 40.7% (2017 est.)

A taxa de desemprego na Suécia está a um nível próximo do pleno emprego em 6.6% (2017 est.) uma vez que este nível de pleno emprego é elevado devido ao generoso sistema de apoios sociais.

A taxa de inflação está controlada a níveis de 1.1% em 2016 e 1.6% em 2017. A taxa de câmbio têm estado estáveis sendo no final de 2017 de 8.44 SEK por USD.

As contas públicas têm um excedente e a dívida pública foi de 39% do PIB em 2017.

A balança de comercial e de bens e serviços é excedentária assim como a balança de transações correntes:

- \$21.4 biliões (2017 est.)
- \$23.1 biliões (2016 est.)

A dívida externa é reduzida e estável:

- \$939.9 biliões (31 Março 2016 est.)
- \$929.4 biliões (31 Março 2015 est.)

A Suécia não aparenta ter grandes problemas macroeconómicos sérios ou de desenvolvimento mas tem algumas bolhas especulativas potenciais no imobiliário e um problema de grande endividamento de algumas famílias.

Os principais problemas da Suécia são demográficos, culturais e administrativos relacionados com o envelhecimento da população, a integração de emigrantes, o consumo de drogas e a burocracia governamental e local.

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

O COMÉRCIO INTERNACIONAL

Como já referido a balança de transações correntes da Suécia tem apresentado excedentes significativos.

As exportações suecas são das maiores do mundo em termos de peso no PIB e estão em crescimento:

- \$169.7 biliões (2017 est.)
- \$151.4 biliões (2016 est.)

Cofinanciado por:



Estas exportações são bastante diversas, salientando-se: maquinaria motores de veículos, papel e produtos de papel, madeira e polpa de madeira e produtos químicos.

Os principais destinos das exportações suecas são a Alemanha 10.6%, a Noruega 10.4%, os EUA 7.3%, a Dinamarca 7%, a Finlândia 6.8%, o Reino Unido 6%, a Holanda 5.4%, a Bélgica 4.7% e a França 4.4%.

As importações suecas são igualmente diversificadas e em crescimento:

- \$154.8 biliões (2017 est.)
- \$139.9 biliões (2016 est.)

Nas importações salientam-se: maquinaria, petróleo e derivados do petróleo, químicos, motores de veículos, ferro e aço, alimentos e vestuário.

As principais origens destas importações são a Alemanha 18.8%, Holanda 8.2%, Noruega 7.8%, Dinamarca 7.6%, China 5.6%, Reino Unido 5.2%, Bélgica 4.6%, Finlândia 4.5% e França.

O MICRO AMBIENTE

A lucratividade estrutural das indústrias e dos mercados suecos 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.

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 setores são reduzidas em percentagem do valor do volume de negócios do setor. As margens dos fornecedores destes bens também são bastante comprimidas, exceto 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.

Cofinanciado por:



Os **bens de consumo especializado ou de nicho** são pontualmente menos competitivos e eficientes. A distribuição destes bens é feita sobretudo por produtores 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, talvez agravadas por regulações específicas.

Os setores de **bens e serviços industriais** são muito contestáveis. Estes setores, como estão muito 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.

Assim, nestes setores as barreiras à entrada são variáveis de setor para setor, mas a diversidade e a ameaça da entrada de novos competidores é sempre grande, 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 subseqüentes períodos de ajustamento são oportunidades perfeitas para entrar nestes mercados.

AS TROCAS COMERCIAIS COM PORTUGAL

Em 2016 Portugal exportou 473,2 milhões de euros de bens para a Suécia fazendo deste país o 15º maior destino das exportações portuguesas, melhorando uma posição que se vinha a degradar. As exportações portuguesas têm vindo a crescer, atingindo nesse ano quase 1% do total das exportações portuguesas.

Em contrapartida nesse ano Portugal importou 677,5 milhões de euros de bens da Suécia, que foi o 14º maior fornecedor das importações portuguesas, com cerca de 1.1% do total das importações.

Cofinanciado por:



Estes valores fazem com que Portugal fosse o 30º cliente de bens da Suécia e o seu 33º fornecedor.

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

- Vestuário 78,6
- Máquinas e aparelhos 68,0
- Minerais e minérios 48,4
- Calçado 42,1
- Pastas celulósicas e papel 37,4
- Alimentares 33,3
- Matérias têxteis 30,7
- Instrumentos de ótica e precisão 27,1
- Metais comuns 22,3
- Veículos e outro material de transporte 20,4
- Plásticos e borracha 15,9
- Químicos 6,7
- Madeira e cortiça 5,3
- Agrícolas 4,1
- Peles e couros 1,7

Os maiores crescimentos das exportações têm-se verificado nas indústrias tradicionais, nos minerais e minérios, nos metais e na alimentação e agricultura.

Por produtos salientam-se as exportações de calçado, pastas químicas de madeira, contadores eletrónicos, partes e acessórios dos veículos automóveis, minérios de cobre, assentos, vinho e vestuário com valores muito equilibrados.

As importações de bens por Portugal foram:

- Agrícolas 245,0
- Máquinas e aparelhos 104,3

Cofinanciado por:



- Químicos 77,3
- Veículos e outro material de transporte 61,1
- Pastas celulósicas e papel 57,4
- Metais comuns 47,3
- Plásticos e borracha 22,4
- Combustíveis minerais 18,2
- Madeira e cortiça 10,2
- Instrumentos de ótica e precisão 8,8
- Matérias têxteis 5,8
- Alimentares 4,5
- Vestuário 3,7
- Peles e couros 3,4
- Minerais e minérios 2,3
- Calçado 1,0
- Outros produtos 5,0

Os maiores crescimentos das importações têm-se verificado em trocas intraindustriais, muitas vezes em indústrias tradicionais portuguesas e suecas.

Por produtos salientam-se as importações de peixes secos, salgados ou em salmoura, medicamentos, automóveis de passageiros, peixes, pastas químicas de madeira, máquinas, derivados do petróleo, chassis com motor para veículos automóveis, aparelhos elétricos para telefonia ou telegrafia e trigo e mistura de trigo com centeio.

No que respeita a serviços, em 2016 Portugal exportou 252,8 milhões de euros e importou 143,7 milhões de euros. Tanto as exportações como as importações de serviços portugueses para e da Suécia estão a crescer substancialmente.

Os maiores crescimentos nas exportações de serviços têm-se verificado nas viagens e turismo.

O crescimento destas importações tem sido generalizado.

Cofinanciado por:



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

Dados recentes¹ sobre o **setor** sueco da pesca são mostrados que embora o setor apenas represente uma pequena parte do PIB (0.1%) tem relevância económica nalgumas regiões. A frota de pesca sueca tinha 1 267 embarcações com uma capacidade bruta de 30 000 toneladas e uma potência de 171 000 kW. Em 2013 a pesca descarregada foi de 178 000 toneladas com um valor de €131 milhões. A pesca exportada sem transformação tem um valor marginal.

Estes valores são claramente insuficientes para sustentar os elevados consumo final e consumo intermédio de uma grande indústria transformadora do setor alimentar. Assim, em 2013, a Suécia foi o 9º maior importador de peixe e marisco do mundo, importando US \$4,5 biliões. A Suécia importou peixe e marisco de 105 países mas os seus três principais fornecedores foram a Noruega, com 83,8% de quota de mercado, a Dinamarca com 6,5% e a China com 1,3%.

Estes valores das importações têm estado em crescimento devido ao crescimento significativo das importações de salmão fresco do Atlântico, salmão do Danúbio, filetes frescos e congelados de salmão do Pacífico, Atlântico e Danúbio.

(US \$ 424,9 milhões) e filés congelados de salmão do Pacífico, Atlântico e Danúbio (US \$ 186,2 milhões).

1

¹ European Maritime Fisheries Fund, 2016. Sweden.
Cofinanciado por:



A produção local é sobretudo de salmão, bacalhau, cavala, arenque, espadilha, lagosta norueguesa e camarão de águas profundas e grande.

O consumo per capita é muito alto (32 kg em 2014) e em crescimento e o consumo total, que ultrapassa o bilião de euros, divide-se quase em partes iguais fresco, congelado, seco e salgado (a maioria em filetes e lombos) e preparado.

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, e com as restrições às quotas de pesca.

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

Os dados mostram um **mercado** maduro mas ainda em crescimento, designadamente no consumo. 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 quase simbólico. Existem alguns mercados regionais e secundários menos concentrados mas também importantes, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Como o mercado comprador 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.

O mercado de produtos de valor elevado para venda a fresco é um mercado de dimensão média que parece estar em decrescimento com o decrescimento das pescas da frota doméstica. 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 para os países mais próximos mas podem ser significativos para o Algarve.

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 está na fase de maturidade mas com algum crescimento e onde o peso da diferenciação pode ser significativo, designadamente nas espécies, na qualidade percebida,

Cofinanciado por:



nos tratamentos e nas conservas. Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores capazes de se diferenciarem, designadamente os de zonas de pesca mais longínquas ou com alguma dimensão. Os custos de transportes internacionais são menos significativos neste mercado.

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 de maturidade com algum crescimento.

O segmento mediato de consumidores finais, mesmo que mediado pela indústria alimentar, apresenta algumas características específicas (produtos ao gosto sueco e preferências por certas espécies) que exigem adequação da oferta à procura final. Estas especificidades protegem o setor doméstico da concorrência não escandinava e minimizam os efeitos da concorrência internacional sobre os preços.

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

Os **consumidores** finais no mercado sueco 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;

Cofinanciado por:



- 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 pequena e 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;
- 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 pequenas empresas de pesca com uma única embarcação e empresas especializadas internacionais.

As pequenas empresas de pesca são suecas. 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 especialização em produto. Muitas complementam a atividade de pesca com atividades complementares como transformações primárias.

Cofinanciado por:



As empresas especializadas internacionais 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 europeias, americanas ou asiáticas e vender o peixe com ou sem 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 empresas suecas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores os países vizinhos.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Integração ou consolidação dos concorrentes ou dos compradores;
- Mudança das preferências dos consumidores;
- Flutuações cambiais.

As principais **oportunidades** são:

- Aumento dos custos domésticos de produção;
- 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;
- Compradores industriais;
- Parcerias de complementaridade.

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

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

Aquicultura

Cofinanciado por:



As principais estatísticas² recentes do setor sueco da aquicultura mostram uma produção de 12.3 mil toneladas com um valor de 43.1 milhões de euros em 2015, um valor muito mais pequeno que o das pescas.

Esta produção é muito reduzida em comparação com a de outras economias europeias, estando a Suécia imediatamente atrás de Portugal, como 14^º maior produtos da EU.

Os dados mostram que o setor está a crescer muito rapidamente tanto em quantidades produzidas como, principalmente em valor. A Suécia está a produzir espécies e produtos com cada vez mais valor acrescentado.

A comparação da Suécia com Portugal mostra que o setor é maior em Portugal, embora por pouco, que Portugal produz espécies com mais valor mas que a Suécia está a desenvolver o setor mais rapidamente.

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

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

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** suecos 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 setor mais sujeito a choques competitivos.

2

² Eurostat, Statistics Explained, Aquaculture Statistics, 2017.

Cofinanciado por:



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

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- 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:

- Aumento dos custos de produção;
- 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;
- Parcerias de complementaridade;
- Mudança das preferências dos consumidores.

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

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

Extração de sal

Os principais dados sobre o **setor** sueco do sal mostram que a produção de sal é quase inexistente, que o consumo humano é baixo e está a diminuir e que este consumo é quase integralmente satisfeito por importações.

Estas importações para consumo humano, seja de consumo final ou de consumo industrial, são no entanto apenas uma parte das importações totais que incluem grandes importações para efeito de descongelamento de estradas e de utilização por indústrias não alimentares.

De facto, a generalidade do consumo sueco de sal é de sal rocha e sal marinho em bruto para fins industriais ou para utilização em estradas. As estatísticas sobre consumo humano

Cofinanciado por:



de sal mostram que os suecos consomem em média cerca de 3 g por dia mas que este consumo médio está a reduzir-se aceleradamente.

O setor mundial 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 aditivação.

O sal rocha é produzido em grandes minas na China e 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 em todo o mundo e em especial no Mediterrâneo e no Mar Vermelho e Golfo Pérsico. 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 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 europeus 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 aditivados.

A produção sueca de qualquer destes tipos de sal para consumo humano é praticamente nula, importando estes tipos de sal de diversos países do mundo.

A análise da evolução recente do **mercado** sueco de sal para consumo humano mostra uma tendência para a diminuição do consumo total de sal; uma tendência para a diminuição dos

Cofinanciado por:



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 têm estado estáveis.

O setor do sal é um sector lucrativo, altamente intensivo em logística e 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 sueco do sal para consumo humano, de procura derivada, e dominado por uma empresa de distribuição de sal a Falsalt que detém mais de 60 por cento do mercado de distribuição de sal na Suécia e atua em muitos outros países europeus. Os outros distribuidores são pequenos e menos lucrativos.

No que respeita ao comércio a retalho e às indústrias alimentares, os clientes destes distribuidores, salienta-se uma dominância das grandes cadeias e empresas. O peso dos pequenos compradores é quase nulo. Existem alguns mercados secundários menos concentrados e importantes, nomeadamente o da hotelaria e restauração.

Como, independentemente da sua estrutura de distribuição, o mercado sueco é um mercado aberto, onde podem constantemente entrar novos competidores e produtos substitutos, as pressões do mercado comprador sobre o preço e a margem dos produtos do setor é significativo mas mesmo assim permite boas margens aos distribuidores e retalhistas. Os produtos mais indiferenciados são 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 não 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 igualmente elevada, 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 ainda menos significativos.

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

Cofinanciado por:



Os **consumidores** finais no mercado sueco 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;
- 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 – 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 qualidade;
- Comércio retalhista especializado – de pequena dimensão, está interessado em diversidade e novidade;
- Indústria alimentar – de média e grande dimensão está interessada em quantidade e preço mas a qualidade e a regularidade do abastecimento também são importantes.

Cofinanciado por:



Os **competidores** ou fornecedores neste mercado de sal são fundamentalmente de dois tipos já referidos: uma empresa de distribuição dominante e uma franja de médias empresas seguidoras.

A empresa dominante importa sal de unidades próprias e de terceiros no exterior e assume a distribuição a todos os tipos de compradores. Tem uma estrutura intensiva em capital físico e marketing e estratégias baseadas na especialização produtiva e comercial.

As outras empresas de distribuição compram diretamente a um leque alargado de produtores um leque alargado de produtos. Normalmente são suecas, 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 do Sul da Europa seguidos de competidores de diversos países da Ásia .

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Consolidação da distribuição;
- Novos entrantes;
- Aumento dos custos de comercialização;
- Redução da procura;
- 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 e novos aditivos;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Distribuidores mais agressivos e inovadores.

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

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

Transformação e comercialização dos produtos do mar

Cofinanciado por:



O **setor** sueco de transformação e comercialização de produtos do mar é um setor de elevada dimensão, suficiente para abastecer o mercado doméstico e ainda exportar \$4.1 bilhões de dólares em 2017, fazendo com que a Suécia seja o oitavo exportador neste setor.

Os dados sobre o comércio externo mostram a grande relevância das importações de matérias primas e a menor relevância das importações de produtos acabados que provêm, fundamentalmente de locais fora da Escandinávia e dos países do Mar do Norte. Estas importações são sobretudo de produtos processados, enlatados e de conservas.

Em contrapartida as exportações são sobretudo para os países geograficamente e culturalmente mais próximos, exceto as exportações de salmão que são globais.

Os principais produtos deste setor incluem peixe congelado, enlatados, curados, fumados, alimentação animal e óleos animais. As espécies em que se baseiam estes produtos são normalmente próprias do mar Báltico ou do norte e foram referidas na análise do setor da pesca.

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.

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 especialização 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 sueca está relativamente concentrada.

O consumo per capita é muito diversificado incluindo peixe fresco e congelado (a maioria em filetes e lombos), peixe enlatado, curado e preparado em refeições.

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 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 mundial mas particularmente ocidental dos produtos do mar. Neste mercado existe um

Cofinanciado por:



domínio claro dos 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 os de âmbito local bem como o de peixarias e 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 sector é significativo.

Os **consumidores** finais no mercado sueco 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.

No entanto devem destacar-se melhor algumas tendências de alteração da procura de alimentação:

- Crescimento da comida vegetariana - 6% dos suecos são vegetarianos e uns adicionais 4% vegans.
- Crescimento da comida étnica - a abertura dos suecos a novas experiência alimentares e a imigração tem gerado um aumento da procura de produtos da América do Sul, Médio Oriente, Ásia e outras partes da Europa. Esta tendência tem-se refletido no crescimento da disponibilização destes produtos na distribuição alimentar, tanto em bruto como em refeições pré-cozinhadas, e em restaurantes étnicos ou não.
- Crescimento da procura de produtos orgânicos - em 2013, 4.1% das vendas de comida e bebidas era de produtos orgânicos que representa um crescimento de 2.4 pontos percentuais em 10 anos. Os maiores aumentos foram no peixe, na fruta e nos vegetais.

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

As principais **ameaças** neste mercado são:

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

As principais **oportunidades** são:

Cofinanciado por:



- 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;
- 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.

Construção e reparação naval

A Suécia já foi o segundo maior construtor naval da Europa. Mas a partir da década de 70 o peso do setor começou a diminuir com a concorrência alemã e asiática e atualmente tem um peso muito pequeno.

As importações suecas de embarcações de maior dimensão são sobretudo provenientes da Alemanha e de países do Extremo Oriente. As embarcações de menor dimensão e menos padronizadas são sobretudo construídas 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 de embarcações de dimensão pequena e média é realizada na Suécia e nos países limítrofes, sendo as das grandes embarcações realizadas normalmente nos estaleiros de origem das embarcações ou em grandes estaleiros europeus.

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.

A indústria sueca enfrenta geralmente grandes problemas de lucratividade devido aos baixos preços internacionais em resultado do excesso de capacidade instalada mundialmente e dos baixos custos da mão de obra especializada nalguns competidores.

Cofinanciado por:



Estes dados mostram um **mercado** de construção em declínio e um de manutenção e reparação na maturidade. Ainda assim existem neste último mercado alguns segmentos do mercado de manutenção e reparação em que existem oportunidades interessantes para concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado é concorrencial, de procura derivada, e onde existem todo o tipo de compradores, desde o governo central aos diversos governos regionais, 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 mercados transparentes e aparentemente competitivos sendo muito contestados e competitivos. E as margens de lucro neste segmento são reduzidas.

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, estando dispostos a considerar embarcações de série;

Cofinanciado por:



- 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.

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 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;

Cofinanciado por:



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

Os estaleiros diversificados são normalmente europeus mas também podem ser 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 alemães ou asiáticos. 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.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Diminuição da procura;
- Intensificação da concorrência e consolidação de compradores e concorrentes;

Cofinanciado por:



- Alterações dos fatores de competitividade destes concorrentes.

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;
- 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, do canal e de parcerias;
- 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 sueco 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 sueca 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 dados indicam que mercado sueco é relativamente grande. Os suecos são um dos povos europeus

Cofinanciado por:



que mais pratica desportos entre os quais têm algum destaque a navegação de recreio e outras atividades aquáticas.

Não existem dados estatísticos sobre o peso internacional destas atividades mas existe bastante evidência que a generalidade destes consumidores concentra a realização destas atividades no verão e muitas vezes na Europa do sul.

O conjunto destes suecos 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 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;

Cofinanciado por:



- 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);
- 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 sueca do setor, pode afirmar-se que existe um ecossistema completo e 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 da Suécia:

- 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.

Cofinanciado por:



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:

- Natação em águas abertas;
- Mergulho de plataformas naturais;
- 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 empresas especializadas.

Cofinanciado por:



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

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Inversão da situação macroeconómica e da procura;
- Aumento da concorrência de destinos terceiros, designadamente no Norte de África;
- 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

O setor agroalimentar e florestal sueco é um setor muito heterogéneo.

O setor agrícola e pecuário é um pequeno e muito concentrado, em termos de produção, no sul do país. As principais produções são de cereais (trigo, aveia e cevada), colza e outras plantas oleaginosas, beterraba e de leite, da suinicultura, da avicultura e de produtos lácteos.

Cofinanciado por:



Este setor inclui cerca de 72 mil explorações (uma média de 36 hectares) que empregam 177 mil pessoas (1.5% do emprego sueco). A atividade deste setor está coberta pela PAC e as suas exportações são reduzidas.

O setor florestal, em contrapartida, é muitíssimo grande. Como já referido cerca de 70% superfície da Suécia é ocupada por floresta, 80% da qual é explorada economicamente e 1% da qual é colhida anualmente. Esta atividade e os recursos em que se baseiam, está em crescimento.

Cerca de 80% dos produtos deste setor são exportados.

As grandes importações suecas do setor são sobretudo do segmento alimentar e são alargadas, incluindo desde produtos continentais a produtos mediterrâneos e produtos tropicais frescos e todo o tipo de produtos de qualidade superior. Existem importações de quase todas as espécies em quase todas as formas. As importações suecas têm vindo a crescer moderadamente em linha com o crescimento da população.

O consumo per capita de produtos agroalimentares é muito diversificado, incluindo todos os produtos frescos existentes em qualquer mercado mundial. Tem-se verificado recentemente uma procura crescente de produtos biológicos e não processados.

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

Estes dados mostram um **mercado** maduro, adaptado às condições competitivas, mas ainda em crescimento. Assim existem neste mercado, designadamente no agroindustrial, oportunidades para a concorrência pela diferenciação e pelo custo.

O mercado alimentar é concorrencial, de procura derivada e dominado por grandes compradores, cadeias de distribuição e indústrias alimentares. O peso dos pequenos compradores é muito pequeno 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.

Cofinanciado por:



O mercado florestal é um mercado dominado por grandes empresas integradas onde o peso das pequenas empresas domésticas é pequeno e se concentra na madeira e onde o peso das empresas estrangeiras é muito reduzido.

Como o mercado sueco 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.

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 pouco 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 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 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 agrícolas para a indústria é de dimensão 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.

Cofinanciado por:



O mercado de produtos florestais industriais é um mercado muito grande com grandes barreiras à entrada. Tal implica a possibilidade de maiores lucros económicos para os produtores, designadamente os com alguma dimensão. Os custos de transportes internacionais são pouco significativos.

O segmento mediato de consumidores finais, mesmo que mediado pela indústria alimentar, apresenta algumas características específicas (produtos ao gosto escandinavo) que exigem adequação da oferta à procura final. Tal atenua 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 sueco 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:



- 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 médias 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 agrícolas 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 especialização. Muitas complementam a atividade agrícola com atividades complementares como a realização de transformações primárias principalmente no setor leiteiro do sul. O peso destas atividades tem vindo a crescer.

As médias empresas florestais são um grupo com grande peso na produção e indústria florestal. São normalmente empresas familiares especializadas numa única produção que procuram gerar economias de escala para competir via custos. Normalmente vendem toda a produção a intermediários ou à indústria. São quase sempre intensivas em capital e tecnologia, mas continuam a investir nestas áreas. A rentabilidade média destas empresas

Cofinanciado por:



parece ser um pouco melhor que a das pequenas empresas mas é muito influenciada pelas flutuações dos preços internacionais dos produtos florestais.

As grandes empresas florestais atuam fundamentalmente num número restrito de produtos, como a pasta de papel e o papel, podendo estar integradas a jusante com atividades industriais. Têm normalmente uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na liderança de custos e diferenciação. 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 do setor agrícola são os da Europa e os do setor florestal os países da América do Norte.

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Aumento dos custos de produção e de cumprimento de regras ambientais;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

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

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

- Conhecimento do mercado;
- Marketing estratégico;
- 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
Cofinanciado por:



O **setor** sueco de transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais tem a mesma natureza dual que o setor anterior.

O setor agroindustrial sueco é pequeno mas proporcionalmente maior que o agrícola, recorrendo bastante a importações de bens agrícolas e agroalimentares de todo o mundo, mas exportando pouco e sobretudo para países limítrofes ou próximos.

O setor da indústria florestal sueca é enorme, sendo o terceiro maior exportador mundial de pasta de madeira, papel e madeira com um valor de exportações de cerca de 12 biliões de euros. As importações de matérias primas deste setor também são importantes, fundamentalmente das provenientes de países vizinhos.

Estes dados mostram a grande importância do setor agroflorestal sueco e o seu grande peso a nível mundial. Os dados sobre o comércio externo mostram a sua grande relevância pois têm um peso significativo na venda e produção deste tipo de produtos e representam um valor que faz com que a Suécia seja o terceiro maior interveniente no comércio mundial destes produtos.

Os principais parceiros comerciais deste setor são os países da Europa mas existem exportações suecas de produtos florestais para quase todos os países do mundo.

Os produtos que o setor sueco da alimentação e bebidas produz e comercializa são todo o tipo de produtos, desde produtos frescos não transformados até produtos transformados e cozinhados das mais diferentes formas.

O setor da transformação e comercialização de produtos agrícolas e florestais é um setor concorrencial e lucrativo, intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos intensivo em mão de obra. A lucratividade de empresas individuais depende da sua eficiência estratégica, de marketing e operacional.

As grandes empresas, geralmente da indústria florestal mas também na agroindústria, desfrutam das vantagens da integração vertical e têm economias de escala em compras e no marketing.

As médias empresas podem competir de forma eficaz especializando-se em nichos de mercado.

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. Os custos do setor já estão a beneficiar 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.

Cofinanciado por:



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 sueco 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.

No entanto devem destacar-se melhor algumas tendências de alteração da procura de alimentação:

- Crescimento da comida vegetariana - 6% dos suecos são vegetarianos e uns adicionais 4% vegans.
- Crescimento da comida étnica - a abertura dos suecos a novas experiência alimentares e a imigração tem gerado um aumento da procura de produtos da América do Sul, Médio Oriente, Ásia e outras partes da Europa. Esta tendência tem-se refletido no crescimento da disponibilização destes produtos na distribuição alimentar, tanto em bruto como em refeições précozinhadas, e em restaurantes étnicos ou não.
- Crescimento da procura de produtos orgânicos - em 2013, 4.1% das vendas de comida e bebidas era de produtos orgânicos que representa um crescimento de 2.4 pontos percentuais em 10 anos. Os maiores aumentos foram no peixe, na fruta e nos vegetais.

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

Cofinanciado por:



As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos 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 mais diferenciados e de valor elevado, designadamente nos frescos, conservas e refeições preparadas;
- Mercados locais ou segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- 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.

Investigação e desenvolvimento de novos produtos e equipamentos de apoio

Não existem valores definitivos sobre o peso da I&D no setor agroalimentar e florestal sueco mas estima-se que o seu peso no PIB esteja próximo da média europeia no caso do agroalimentar e seja muito superior a esta média no setor florestal.

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 centros governamentais, mas também em centros de investigação e desenvolvimento científico.

A investigação aplicada é realizada no mesmo tipo de instituições mas também em associações setoriais e 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 públicos de promoção da investigação científica.

Cofinanciado por:



O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nas universidades, associações setoriais e em empresas. Este tipo de atividade é financiado por fundos europeus e, pontualmente fundos públicos nacionais. E podem obter incentivos fiscais.

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, 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.

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 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.
- 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

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.

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 suecos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São mercados transparentes e aparentemente competitivos. E as margens de lucro neste segmento são médias.

O mercado universitário e empresarial 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.

Cofinanciado por:



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;
- 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:

- Médios 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;
- Médios produtores florestais – 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 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;

Cofinanciado por:



- 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 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 **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 Cofinanciado por:



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. 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.

Cofinanciado por:



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:

- 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.

Cofinanciado por:



Os principais **mercados** deste cluster são:

- Atrações, entretenimento e lazer
- 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 potenciar a participação nestas atividades, atraindo recursos e turistas.

Assim, ao estudar o cluster turístico sueco 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 sueco. Por um lado os potenciais turistas que podem vir a estimular a procura deste setor no Algarve. Por outro lado as entidades que compõe a indústria sueca 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 suecos os números são enormes. Estima-se que em 2016³ mais de 14.9 milhões de suecos tenham viajado para o estrangeiro, um crescimento de 3.9% face ao ano anterior e mantendo a tendência de crescimento que se verifica a última década.

Estes turistas gastaram mais de 13 biliões de euros no estrangeiro, principalmente em viagens de lazer. Estima-se que o número de viagens e os gastos cresçam acima da economia nos próximos anos.

3

³ Euromonitor International, 2017 e INE.

Cofinanciado por:



Os turistas suecos são de todas as classes económicas e sociais mas com uma preponderância dos casais de meia idade e dos adultos jovens com formação superior. A altura do ano mais forte é a Primavera e o início do Verão.

Em termos de destinos a generalidade dos turistas deslocaram-se para a Europa, designadamente para a Espanha, Dinamarca, Noruega, Alemanha e Reino Unido, por ordem de importância. Note-se no entanto que o número de dias por deslocação e as despesas por turista são muito mais elevados em Espanha que nos outros países.

Portugal aparece em 15º na lista dos maiores destinos e com uma quota muito inferior à espanhola. Outros dados interessantes sobre Portugal mais de 95% dos escandinavos ficaram muito satisfeitos com as férias em Portugal e 100% viram as suas expectativas satisfeitas ou superadas. Assim 56% dos turistas escandinavos repetem a sua visita a Portugal.

A principal razão para as viagens são férias grandes a uma longa distância de negócios. As visitas, educação e convenções têm um peso pequeno.

Os suecos viajam de uma forma estruturada e sazonal fundamentalmente para destinos de sol e praia e para destinos culturais e históricos na Europa.

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

Quando preparam as viagens turistas suecos fazem as reservas de viagens principalmente online, e só depois usam as agências de viagens e as companhias aéreas e de alojamento.

Estes turistas podem-se 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;

Cofinanciado por:



- 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;
- 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 compõem a indústria sueca 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

Cofinanciado por:



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 internacionais e domésticas – têm um peso crescente no setor, designadamente nos produtos de consumo de massas, podendo ser melhor potenciadas por fornecedores de atrações, 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 da Suécia:

- 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.

Cofinanciado por:



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:

- 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;
- Promoção do destino.

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

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

Atrações, entretenimento e lazer

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

- O grande peso do interesse pelo mercado de sol e mar e por atividades históricas, culturais e de natureza;
- O grande know-how e estratégia de internacionalização de agências de viagens especializadas.

Alojamento

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

- O grande peso do mercado de relax, de natureza e de experiência, e mesmo o de afinidade não explorado eficientemente no que respeita aos portugueses emigrados;

Cofinanciado por:



- O grande peso do mercado de reformados e de famílias;
- O grande peso dos mercados de estilos de vida alternativos e de natureza.

Alimentação e bebidas

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

- O grande peso do mercado de afinidade e étnico não explorado eficientemente no que respeita aos descendentes de portugueses;
- O interesse por diferenciação de experiência e busca de autenticidade.

Valorização do mercado turístico de proximidade

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

- O grande peso do interesse por atividades históricas, culturais e de natureza.

Agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos

Os principais **aspectos 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 não explorado eficientemente no que respeita aos emigrantes portugueses;
- O grande peso dos mercados de estilos de vida alternativos e de natureza;
- A procura de diferenciação e diversidade;
- A vontade de internacionalização e de novos mercados de muitas destas empresas.

Transportes e comunicações

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

- A vontade de internacionalização de muitas empresas deste setor, designadamente no setor automóvel e informático.

Atividades do património imobiliário

Os principais **aspectos 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 e vontade de diversificação de capital.

TIC E INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Os principais **mercados** deste cluster são:

Cofinanciado por:



- Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento
- Atividades criativas

Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento

As principais estatísticas⁴ recentes do **setor** sueco das tecnologias de informação são receitas de 14.1 biliões de dólares em 2017 dos quais cerca de 70% correspondem a software e o remanescente a serviços. Estas receitas dividem-se entre vendas domésticas e exportações.

Estes valores mostram a grande dimensão do setor que está a emergir como um dos mais dinâmicos da Europa.

As principais exportações foram de softwares industriais mas também de serviços de plataformas como o Spotify. As importações foram de equipamentos e componentes eletrónicos e de serviços informáticos mas praticamente todo o tipo de bens e serviços foram importados.

Os principais parceiros da Suécia são os países europeus e os EUA mas também os da Bacia do Pacífico. A Índia está a emergir como um grande fornecedor.

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 sueca 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 suecas dizem sobretudo respeito a produtos e serviços mais intensivos em mão de obra designadamente em produção e programação.

A indústria sueca não é particularmente densa, baseando-se em alternativa na deteção e exploração de nichos relativamente aos quais presta todos os tipos de serviços que incluem conceção, desenvolvimento, distribuição e comercialização, licenciamento e todo o tipo de atividades de gestão e operacionais.

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 conseqüentemente sem economias de escala.

4

⁴ Statista, IT sector, 2017.

Cofinanciado por:



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 subsetor 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. Neste setor a presença sueca uma vez que se trata de um setor dominado pelas grandes empresas americanas e chinesas.

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 segmento 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** 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 produtores de equipamentos e software controlados por uma grande franja de competidores de menor dimensão.

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 os mercados de softwares sectoriais e industriais 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

Cofinanciado por:



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 sueco 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 suecas mas também podem ser nórdicas, alemãs, europeias, indianas ou com outras origens 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 suecas 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 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.

Cofinanciado por:



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:

- 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.

Atividades criativas

Dados sobre o **setor** sueco das atividades criativas mostram que esta atividade assume uma importância pequena e fundamentalmente doméstica. Não existem dados discriminados sobre o comércio internacional deste setor mas tudo indicia que as receitas de exportações foram substancialmente inferiores aos custos com as importações destes serviços.

Os maiores compradores internacionais destes serviços suecos são os países nórdicos e da União Europeia enquanto os maiores fornecedores são os EUA, a União Europeia e o Japão. Além destes parceiros comerciais destacam-se as importações provenientes da Suíça, do Canadá e da Austrália.

Cofinanciado por:



As principais importações foram de produtos cinematográfico, televisivos, musicais e outros licenciamentos, designadamente de marcas. As principais exportações foram de música (Spotify), marcas e de design.

A utilização e o consumo sueco dos serviços deste setor são elevados e diversificados incluindo todo o tipo de produtos e serviços.

O setor produtor divide-se em dois subsectores com características estruturais completamente diferentes. O subsector da produção de conteúdos comunicacionais como cinema, televisão e música, é um setor doméstico com um mercado limitado e muitas vezes suportado por subsídios públicos centrais ou locais. 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 dificuldade em entrar neste subsector o que gera lucros extraordinários sustentados. Esta situação deve manter-se.

O subsector 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 consequentemente 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 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 de desenvolvimento.

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

O mercado de grandes produtos é de concorrência limitada.

O de conteúdos de menor dimensão é concorrencial, de procura derivada e integra tanto grandes produtores de conteúdos como uma grande franja de competidores de menor dimensão.

Cofinanciado por:



Como este último 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 sueco 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 suecas 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 suecas 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

Cofinanciado por:



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;
- 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

Cofinanciado por:



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 sueco 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 sueca do setor que podem vir a melhorar e estimular a oferta deste setor no Algarve.

No que respeita aos potenciais consumidores suecos os números não são grandes, tendo em consideração a população sueca e o facto de que a saúde é pública. No entanto, até por causa disto, existem sempre racionamentos e elevados tempos de espera que geram alguma procura de cuidados de saúde no exterior, no setor privado.

Os suecos que viajam para receber tratamentos médicos são de todas as classes económicas e sociais mas com uma preponderância dos estratos de rendimento médio e alto que viajam para conseguir ultrapassar os racionamentos domésticos e, mais pontualmente, conseguir tratamentos que não são disponibilizados na Suécia e mesmo para manter o anonimato.

O destino destes pacientes é diferente consoante a motivação da deslocação. Os viajantes que viajam para ultrapassar os atrasos e os racionamentos tendem a procurar tratamentos em países da Europa com medicina privada ou nos EUA. Os viajantes que procuram ultrapassar restrições viajam para onde estas não estão vigentes. Os que procuram manter o 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 tratamentos experimentais de condições incapacitantes e terminais também são muito procurados.

Os fatores que originam estas deslocações devem manter-se e até agravar-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 limitação do crescimento da oferta de profissionais de saúde, à regulamentação da indústria e das práticas médicas, ao aumento das exigências colocadas aos cuidados de saúde e à regulação do licenciamento de equipamentos médicos e medicamentos.

A procura deve continuar a aumentar, a oferta deve continuar limitada. Brevemente aos segmentos médio e alto da população devem juntar-se crescentemente o baixo.

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

Cofinanciado por:



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 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 da qualidade percebida dos seus serviços médicos e da sua comunicação.

No que respeita às entidades que compõe a indústria sueca do setor, pode afirmar-se que existe um ecossistema público dominante que limita o desenvolvimento da oferta e a complexidade da indústria. Assumem um papel de destaque os prestadores de cuidados de saúde, clínicas e hospitais que não são relevantes nas deslocações ao exterior, porque só excepcionalmente e em raríssimos casos podem financiar intervenções no exterior.

Assim o setor mais importante da indústria, para os fins deste estudo são as agências de viagens especializadas. Estas procuram promover o turismo de saúde, assumindo a função de intermediários especializados entre os privados suecos 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.

Mas a dimensão do mercado não tem permitido o desenvolvimento sustentado destas empresas.

De toda esta situação só resultam dois desenvolvimentos particularmente relevantes para entidades fora da Suécia:

- Inovações a níveis de destinos e serviços;
- Inovações e agressividade a nível de estratégias de mercado designadamente no que respeita a esforços de captação de clientes.

Cofinanciado por:



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 prestação de serviços.

As principais **ameaças** neste mercado são:

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

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

O **setor** sueco do desporto tem uma dimensão média, em que o reduzido número de habitantes é compensado por elevadas taxas de prática desportiva.

Não existem dados discriminados sobre o comércio internacional deste setor mas os custos de importação de serviços, foram certamente superiores aos custos com as suas exportações.

Esta indústria é extremamente densa, alargada e muito desenvolvida incluindo todo o tipo de produtos e serviços, desde os eventos desportivos propriamente ditos até aos equipamentos e merchandising. Estes serviços incluem a conceção, o desenvolvimento, a distribuição e a comercialização, o licenciamento e todo o tipo de atividades de gestão e operacionais.

Cofinanciado por:



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 muito elevada.

No entanto nalguns casos o grau de desenvolvimento da indústria sueca é inferior ao da indústria de outros países, designadamente europeus.

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

Assim o **mercado** de prestação de atividades de desporto de alto rendimento é um mercado maduro mas com alguns segmentos 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 composto por uma grande quantidade de empresas concorrenciais.

Como este mercado é aberto, onde podem com mais ou menos dificuldades 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 suecas ou internacionais e têm normalmente uma estrutura intensiva em tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via especialização em produto. Muitas especializam-se na prestação de serviços para as maiores empresas do setor ou em nichos de mercado.

As grandes empresas integradas são normalmente internacionais mas também podem ser suecas 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.

Cofinanciado por:



Em termos de mercados de origem, os principais competidores são europeus, seguidos de alguns americanos.

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 menos relevantes ou desenvolvidos;
- 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

Não existem valores definitivos sobre o peso da I&D neste cluster sueco mas estima-se que o seu peso no PIB esteja ligeiramente abaixo da média europeia tanto no caso da saúde como no caso do desporto.

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 centros governamentais, mas também em centros de investigação e desenvolvimento científico.

Cofinanciado por:



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

Estes dois tipos de atividade são fortemente financiados por programas públicos de promoção da investigação científica.

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nas universidades e em empresas. Este tipo de atividade é financiado por fundos europeus e, pontualmente fundos públicos nacionais. E podem obter incentivos fiscais.

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, 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.

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 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.
- Reinforcement learning – sistemas de inteligência artificial capazes de encontrar soluções iterativas 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;

Cofinanciado por:



- 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.

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 suecos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São mercados transparentes e aparentemente competitivos. E as margens de lucro neste segmento são médias.

Cofinanciado por:



O mercado universitário e empresarial 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;
- Laboratórios e universidades – segmento importante com características equiparadas às do segmento das grandes empresas mas, eventualmente, mais aberto a projetos mais teóricos e de menor aplicabilidade imediata.

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

- 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;
- Indústria – 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;
- 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

Cofinanciado por:



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 **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.

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.

Cofinanciado por:



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:

- 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 caracterização, modelização e de realização de ensaios e testes;

Cofinanciado por:



- 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 a Suécia pelo que não tem sentido analisá-las.

Atividades de investigação e desenvolvimento

Não existem valores definitivos sobre o peso da I&D no setor sueco das energias renováveis mas estima-se que o seu peso no PIB esteja próximo ou ligeiramente acima da média 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 e mas também em centros de investigação e desenvolvimento científico.

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

Cofinanciado por:



Estes dois tipos de atividade são fortemente financiados por programas públicos de promoção da investigação científica.

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nas universidades, associações setoriais e em empresas. Este tipo de atividade é financiado por fundos europeus e, pontualmente fundos públicos nacionais. E podem obter incentivos fiscais.

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, 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.

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.

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.
- 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;

Cofinanciado por:



- 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** em crescimento que está a crescer em linha com o do setor das energias renováveis. E 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 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 suecos de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

Os mercados públicos estão a crescer modestamente. São mercados transparentes e aparentemente competitivos. E as margens de lucro neste segmento são médias.

O mercado universitário e empresarial 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.

Cofinanciado por:



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;
- 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:

- 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;
- 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.

Cofinanciado por:



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 **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.

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:

- 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;

Cofinanciado por:



- 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:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

CARACTERIZAÇÃO DOS SECTORES 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 secos das empresas destes setores. Tal inclui basicamente saber se existem empresas 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 sueco 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 e 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 sueco pode exigir em todas as áreas da atividade das empresas, desde o fundo de maneo 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:



- 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 suecos.

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

- Dificuldade em competir via custos em sectores 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:



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.
- A organização de ações demonstrativas contando com a presença de empresas algarvias já a atuar na Suécia ou de empresas suecas 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 sueco 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 suecas 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.

CLUSTERS E SETORES

Aqui caracteriza-se o potencial de internacionalização no contexto concreto dos mercados suecos 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 sueco devido a problemas regulamentares, 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 e de as empresas algarvias poderem ter algumas capacidades para entrarem nestes nichos de mercado. Salienta-se o mercado de hotelaria e restauração.

Cofinanciado por:



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 sueco no médio e longo prazo.

A indústria algarvia de **extração de sal** tem um grande potencial de penetrar no mercado sueco. As tendências de consumo que se verificam neste mercado favorece 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 suecos de origem portuguesa e os mercados dos segmentos socioeconómicos mais elevados. 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 em segmentos de consumidores altos.

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. 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 fácil 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 suecos.

É igualmente possível desenvolver parcerias e atrair investidores e empresas suecas do sector. Salientam-se as agências de viagens mais especializadas.

Agroalimentar e floresta

O setor da **produção agroalimentar e florestal** terá alguma dificuldade em penetrar no mercado sueco 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 e de as empresas algarvias poderem ter algumas capacidades para entrarem nestes nichos de mercado. Salienta-se o mercado de hotelaria.

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.

Cofinanciado por:



A indústria agroalimentares tem as mesmas possibilidades que o setor agrícola: alguns produtos distintivos e específicos do Algarve podem ter sucesso em segmentos de consumidores. E a indústria da madeira em relações intraindustriais.

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 sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades, Centros de Investigação e grandes empresas suecas.

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

Turismo e lazer

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

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

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.

O setor algarvio de **valorização do mercado turístico de proximidade** terá muitas dificuldades em ser mais relevante para os turistas suecos. 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** terão algumas hipóteses de entrar no mercado sueco com estratégias de especialização e parcerias.

Poderão 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** dificilmente terá interesse no mercado sueco excepto nos serviços no renting de veículos.

A 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 sueco a nível de serviços de subcontratação e

Cofinanciado por:



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 algumas possibilidades de crescer no mercado sueco 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 interessante na Suécia. Como referido este mercado é sobretudo de desportos menos desenvolvidos na Suécia onde podem ser oferecidos a entidades desportivas serviços novos, diferentes e melhores que os lá disponíveis.

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

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

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 na Suécia mas sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades, Centros de Investigação e grandes empresas suecas.

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

Cofinanciado por:



MANUAL

Esta parte do estudo é um breve manual sobre como entrar no mercado sueco. 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 planear.

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 suecas do setor da empresa de forma a eliminar à partida os espaços geográficos internacionais e suecos 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:



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

IRS and Treasury Codes and Laws

<https://www.skatteverket.se/service/otherlanguages/inenglish.4.12815e4f14a62bc048f4edc.html>

BOLSAS DE CONTACTOS

[Embaixada Portugal, Lisboa - Sweden Abroad](#)

[Aicep Portugal Global](#)

[Swedish-Portuguese Chamber of Commerce](#)

Cofinanciado por:

