

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

ESTUDO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS

Reino dos Países Baixos

29 de Março de 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 sectores estratégicos da RIS 3: Domínios do Mar e Agroalimentar.
- b) Vigilância Estratégica – Trabalho de recolha constante e estruturada de informação de base científica e tecnológica, identificando oportunidades e tendências de mercado para as empresas da região.
- c) Estudos de Mercados Estratégicos – Identificação e desenvolvimento de estudos sobre mercados externos prioritários.

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cofinanciado por:



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

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

Os quatro mercados selecionados foram:

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

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

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

# ESTUDO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS

## Reino dos Países Baixos

29 de Março 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 perspetivas de mercado.....	18
Mar, pescas e aquicultura.....	18
Agroalimentar e floresta.....	38
Turismo e lazer .....	52
TIC e indústrias criativas .....	57
Ciências da vida, saúde e recuperação .....	64
Energias renováveis .....	73
Caracterização dos setores algarvios com potencial de internacionalização.....	80
Enquadramento .....	80
Clusters e setores.....	82
MANUAL .....	86
Conhecer.....	86
Planear.....	86
Definir as opções de internacionalização .....	87
Selecionar os mercados .....	87
Determinar as estratégias.....	87
RECURSOS.....	88
Principais regulamentos e barreiras aduaneiras .....	88
Bolsas de contactos .....	88

## INTRODUÇÃO

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

Esta página materializa o último Estudo de Mercados Estratégicos para os seis clusters de especialização inteligente do Algarve. Respeita ao mercado do Reino dos Países Baixos, a Holanda.

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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



## ANÁLISE

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

### CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

#### INTRODUÇÃO

A Holanda é o 66º país mais populoso do mundo, tem a 135ª maior área e o 28º maior PIB do mundo.

A Holanda é um país membro da União Europeia e adotou o Euro como moeda. Tem uma economia pequena, aberta e competitiva com uma combinação de capitalismo de mercado e com benefícios sociais elevados mas incentivo compatíveis que lhe permitiu alcançar grandes níveis de desenvolvimento e de vida.

A população, de mais de 17 milhões de pessoas inclui uma grande população autóctone com poucas diferenças étnicas e um grande número de imigrantes de origem europeia, turca, marroquina, indonésia e do Suriname que já ascende a mais de 20% da população.

A língua oficial é o holandês, no entanto, uma grande parte da população também fala inglês.

A principal religião é o catolicismo, seguida do protestantismo e do islamismo. Cerca de 50% da população não professa qualquer religião.

A cultura holandesa tem sido uma cultura bastante uniforme no que respeita ao modo de vida e comportamentos básicos e bastante diversa e tolerante no que respeita a comportamentos individuais. Esta uniformidade e tolerância estão a ser testadas pelas dificuldades de assimilação e mesmo de convivência dos imigrantes mais recentes.

A região de Randstad, composta pelas cidades de Amesterdão, Roterdão, Haia e Utrecht, é a região mais densamente povoada, o norte do País é menos denso.

O porto de Amesterdão é um dos maiores da Europa, uma infraestrutura logística fundamental para a zona economicamente mais desenvolvida da Europa e que vai desde o sul da Inglaterra até à Baviera.

A economia é assente principalmente no setor dos serviços com um peso de cerca de 70% do PIB, 18% na indústria e 1,6% na agricultura. A Holanda é um grande produtor e exportador de vegetais e de flores.

Cofinanciado por:



A taxa de fertilidade é de 1,78 por mulher e a esperança de vida à nascença é de 81 anos. A população cresce a 0.39% (2017 est.) devido a uma imigração sustentada que foi de 1.9/1,000 habitantes (2017 est.).

A área da Holanda é de 41 573 km<sup>2</sup>, sendo a percentagem de terra agrícola de 55,1%, distribuída por terra arável (29,8%), culturas permanentes (1,1%) e pastos permanentes (24.2%). A área ocupada por florestas é de 10,8%.

Os principais recursos minerais do país são: gás natural, petróleo, turfa, calcário, sal, areia e cascalho e terra arável.

A linha costeira da Holanda tem 1 276 km.

O PIB da Holanda é de \$915.2 biliões de dólares (2017 est.) e divide-se setorialmente (2017 est.) em:

- Agricultura: 1.6%
- Indústria: 17.9%
- Serviços: 70.2%

As principais produções agrícolas da Holanda são de grande valor como vegetais, flores, produtos lácteos e de avicultura e sementes e outros materiais de propagação. O país é um dos maiores produtores agrícolas do mundo e o maior exportador agrícola, mais devido ao valor que à quantidade exportada.

A indústria é muito diversificada, inovadora e de alta tecnologia, destacando-se a: agroindústria, metalomecânica e engenharia, máquinas e equipamentos, químicos, petróleo, microeletrónica e pesca. O grosso da produção industrial é destinado a transações intraindustriais.

A Holanda são uma economia de Mercado bastante liberalizada, tomando os cidadãos e as empresas a maior parte das suas decisões sem grandes restrições governamentais. O peso do estado social e das regulações e dos licenciamentos está estabilizado e, até, em certa redução.

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

A Holanda é uma monarquia constitucional e parlamentarista composta por 12 províncias com autonomia administrativa restrita e com capital em Haia.

O sistema legal é de lei civil de origem romana influenciado pelo direito napoleónico.

Cofinanciado por:



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

#### O MACRO AMBIENTE

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

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

- Uma reação à direita contra a globalização e completa abertura aos movimentos internacionais de pessoas que levou recentemente a um recrudescer do nacionalismo, que se está a materializar gradualmente nos resultados parlamentares. Esta reação está a diminuir a imigração mas não parece ter reduzido a emigração nem resolvido os problemas de integração de imigrantes e refugiados.
- Uma tendência para a criação de discussões geracionais sobre o modelo de estado social designadamente no que respeita às contribuições para o sistema de pensões de reformas.

Em termos **económicos** a Holanda 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 tendência estrutural.

A **sociedade** holandesa está menos envelhecida que a média das sociedades europeias devido aos seus elevados níveis de imigração recentes. Em consequência verificam-se de uma forma atenuada na Holanda 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 holandesa 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;

Cofinanciado por:



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

Estes desenvolvimentos criam 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 Holanda é um país de interações comunicacionais e comerciais digitais, num nível muito elevado. A recetividade, e mesmo crescente dependência, dos consumidores holandeses a estas interações torna-as fundamentais para qualquer abordagem do mercado holandês.

#### A SITUAÇÃO MACROECONÓMICA

O PIB da Holanda é de 915.2 biliões de dólares e tem crescido a um ritmo moderado:

- 3.1% (2017 est.)
- 2.2% (2016 est.)
- 2.3% (2015 est.)

O PIB per capita também tem crescido e é o 22º do mundo:

- \$53,600 (2017 est., 2017 dólares)
- \$52,100 (2016 est.)
- \$51,300 (2015 est.)

A taxa de poupança é elevada, devendo-se tanto a poupança das famílias como, sobretudo, a poupança das empresas uma vez que a poupança pública tem sido muito reduzida, e em ligeiro crescimento:

- 30.6% of GDP (2017 est.)
- 28.5% of GDP (2016 est.)
- 28.5% of GDP (2015 est.)

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

- Consumo: 44.4%
- Consumo público: 24.7%
- FBCF: 20.5%
- Variação de existências: 0.1%

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- Exportações: 85.3%
- Importações: 75%

Desta composição da despesa saliente-se o elevadíssimo grau de abertura externa da economia holandesa que a faz uma das mais abertas do mundo.

A taxa de desemprego na Holanda está ligeiramente abaixo do nível de pleno emprego em 5.1% (2017 est.) mas ainda se estima que exista uma pequena margem para o aumento da força de trabalho através do aumento da taxa de atividade, que diminuiu substancialmente na última recessão.

A taxa de inflação está controlada a níveis de 0.1% em 2016 e 1.3% em 2017.

As contas públicas têm um excedente de 0.6% do PIB em 2017 e a dívida pública foi de 59% do PIB em 2017.

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

- \$82.4 biliões (2017 est.)
- \$65.7 biliões (2016 est.)

A dívida externa é alta mas estável:

- \$4 063 biliões (31 Março 2016 est.)
- \$4 054 biliões (31 Março 2015 est.)

A Holanda não tem tido grandes problemas macroeconómicos ou de desenvolvimento sendo os principais problemas da Holanda:

- A recente estagnação dos salários mais baixos devido ao desenvolvimento tecnológico, ao comércio internacional e à imigração;
- A tendência para subida das despesas orçamentais devido às despesas com saúde e pensões de uma população envelhecida;
- Alguns fenómenos especulativos principalmente no imobiliário.

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

Espera-se que a economia da Holanda atinja o ponto mais alto do ciclo económico nos próximos anos.

O COMÉRCIO INTERNACIONAL  
Cofinanciado por:



A balança de transações correntes da Holanda tem apresentado excedentes:

- \$82.4 biliões (2017 est.)
- \$65.7 biliões (2016 est.)

As exportações holandesas são as nonas maiores do mundo e estão em crescimento:

- \$526.4 biliões (2017 est.)
- \$495.4 biliões (2016 est.)

Estas exportações são bastante diversas, salientando-se: máquinas e equipamento de transporte, químicos, combustíveis, produtos alimentares, produtos agrícolas e pecuários e bens manufaturados (2016).

Os principais destinos das exportações holandesas são a Alemanha (24.1%), Bélgica 10.7%, Reino Unido 9.4%, França 8.8% e Itália 4.2% (2016).

As importações da Holanda são as 11ª do mundo e igualmente diversificadas e em crescimento:

- \$435.4 biliões (2017 est.)
- \$402.9 biliões (2016 est.)

Nas importações salientam-se: as máquinas, equipamentos de transporte, químicos, combustíveis, produtos alimentares e vestuário (2016).

As principais origens destas importações são a Alemanha 15.3%, China 4.1%, Bélgica 8.4%, EUA 7.9%, Reino Unido 5.3% e Rússia 4.1% (2016).

#### O MICRO AMBIENTE

A lucratividade estrutural das indústrias e dos mercados holandeses varia de sector para sector.

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.

Cofinanciado por:



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, mesmo se tiverem uma grande capacidade de produção e colocação de produtos únicos de grande procura.

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

Os **bens de consumo especializado ou de nicho** são 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. Mas em todas as empresas existe uma preferência por relações duradouras.

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



externos, estas margens podem ser muito significativas. E estes choques e os subsequentes períodos de ajustamento são oportunidades perfeitas para entrar nestes mercados.

#### AS TROCAS COMERCIAIS COM PORTUGAL

Em 2016 Portugal exportou 1.874,1 milhões de euros de bens para a Holanda fazendo deste país o 6º maior destino das exportações portuguesas, melhorando ligeiramente uma posição que já detinham desde 2012. As exportações portuguesas têm estado estabilizadas, atingindo nesse ano quase 4% do total das exportações portuguesas.

Em contrapartida nesse ano Portugal importou 3.122,3 milhões de euros de bens da Holanda que foram o 5º maior fornecedor das importações portuguesas, com mais de 5% do total das importações.

Estes valores fazem com que Portugal fosse o 24º cliente de bens da Holanda e o seu 38º fornecedor.

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

- Calçado 270,5
- Plásticos e borracha 231,1
- Combustíveis minerais 211,6
- Pastas celulósicas e papel 170,6
- Máquinas e aparelhos 155,6
- Agrícolas 132,3
- Vestuário 124,7
- Metais comuns 93,6
- Químicos 91,6
- Alimentares 82,7
- Minerais e minérios 67,7
- Veículos e outro material de transporte 58,5
- Matérias têxteis 55,7
- Madeira e cortiça 39,1

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



- Instrumentos de ótica e precisão 26,3
- Peles e couros 4,3
- Outros produtos 58,3

Os maiores crescimentos das exportações têm-se verificado nas pastas celulósicas e papel, máquinas derivados e aparelhos, vestuário e metais comuns.

Por produtos salientam-se as exportações de calçado, resinas amínicas, derivados do petróleo, pastas de madeira, vinho, papel e cartão, pneumáticos e fruta fresca.

As importações de bens por Portugal foram:

- Máquinas e aparelhos 781,6
- Químicos 521,0
- Agrícolas 441,9
- Plásticos e borracha 284,3
- Metais comuns 182,1
- Instrumentos de ótica e precisão 169,8
- Veículos e outro material de transporte 139,7
- Alimentares 137,9
- Matérias têxteis 103,4
- Vestuário 52,6
- Calçado 52,4
- Combustíveis minerais 43,2
- Peles e couros 36,9
- Minerais e minérios 32,8
- Pastas celulósicas e papel 23,7
- Madeira e cortiça 8,9
- Outros produtos 109,9

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

Os maiores crescimentos das importações têm-se verificado nos instrumentos de ótica e precisão, veículos e outro material de transporte e produtos alimentares.

Por produtos salientam-se as importações de aparelhos elétricos para telefonia ou telegrafia, medicamentos, máquinas automáticas para processamento de dados, hidrocarbonetos, peixes congelados, carnes de animais bovinos e peixes secos, salgados ou em salmoura.

No que respeita a serviços, em 2016 Portugal exportou 1.140,0 milhões de euros e importou 530,5 milhões de euros. Tanto as exportações como as importações de serviços portugueses pare e de a Holanda esta a crescer substancialmente a ritmos que nos últimos cinco anos se aproximam de 10% ao ano para as exportações e de 5% para as importações.

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

- Viagens e turismo 585,7
- Outros serviços de empresas 216,9
- Transportes 215,5
- Telecomunicações, informáticos e informação 63,4
- Manutenção e reparação 18,2
- Construção 14,1
- Financeiros 7,7
- Pessoais, culturais e recreativos 6,3
- Transferência de recursos de terceiros 4,8
- Seguros e pensões 3,5
- Direitos de utilização de propriedade intelectual 2,7
- Bens e serviços da administração pública 1,2

Saliente-se o peso do turismo e dos outros serviços de empresas e transportes. Os maiores crescimentos nas exportações de serviços têm-se verificado nas viagens e turismo e nas telecomunicações, informáticos e informação.

As importações de serviços por Portugal foram:

- Outros serviços de empresas 129,4

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- Direitos de utilização de propriedade intelectual 127,8
- Viagens e turismo 82,5
- Telecomunicações, informáticos e informação 76,8
- Transportes 67,9
- Seguros e pensões 17,4
- Financeiros 13,2
- Pessoais, culturais e recreativos 7,5
- Manutenção e reparação 5,4
- Bens e serviços da administração pública 2,1
- Construção 0,5

O crescimento destas importações tem sido mais forte nos direitos de utilização de propriedade intelectual.

#### 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*

A Holanda tem uma economia marítima diversificada e uma longa história marítima. A pesca atualmente representa uma pequena parte disso, com um peso no PIB de menos de 0,1%.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

Dados recentes<sup>1</sup> sobre o **setor** holandês da pesca mostram que em 2013, a frota pesqueira holandesa era composta por 741 navios registados, com uma arqueação bruta combinada de 129 000 GT, uma potência total de 275 000 kW e uma idade média de 30 anos. O tamanho da frota de pesca permaneceu estável entre 2011 e 2013.

Em 2013, o número de empresas de pesca na frota holandesa totalizou 456, sendo a grande maioria (70%) proprietária de um único navio.

A frota holandesa é altamente diversificada com uma ampla gama de tipos de embarcações que visam espécies diferentes, predominantemente no mar do Norte (frota de fundo) e no nordeste do Oceano Atlântico (frota pelágica). Uma parte da frota pelágica também opera em águas africanas e no Pacífico Sul.

Em 2012, o total de desembarques foi de 165 000 toneladas e o primeiro valor de venda de 384 milhões de euros. As capturas e desembarque dividem-se entre pelágicos e demersais, do Atlântico Leste e do Mar do Norte.

As principais espécies desembarcadas são solha, linguado, cavala, sardinha e camarão, enquanto a aquicultura produz principalmente mexilhões, enguias e ostras.

Estes valores são claramente insuficientes para sustentar os elevados valores de consumo final e principalmente de consumo intermédio de uma grande indústria transformadoras do sector alimentar. Assim, em 2013, a Holanda foi o 6º maior importador de peixe e marisco da União Europeia, importando \$3.4 biliões de peixe e marisco de muitos países mas os seus principais fornecedores foram a Islândia, Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Reino Unido, Noruega e China.

O consumo per capita é muito alto (32 kg em 2014) e em crescimento (de \$77 em 2011 para \$93 em 2016) 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 gastos com peixe e marisco na Holanda representam aproximadamente 25% das compras holandesas de carne em geral. A quota de mercado dos crustáceos e mariscos frescos está a diminuir em comparação com os peixes frescos.

A compra doméstica de peixe congelado é estável, sendo os consumidores mais fiéis ao peixe congelado. Como resultado do aumento de preço dos crustáceos e moluscos frescos, o consumidor agora compram mais marisco congelado que fresco.

Mais de 50% dos clientes de frutos do mar têm mais de 55 anos (consumindo uma média de 10 kg), mas também há um forte aumento no consumo entre os consumidores com menos

---

1

de 35 anos nos últimos anos. Mais de 60% dos peixes e frutos do mar são vendidos em supermercados, no entanto, as lojas especializadas estão a desenvolver canais de distribuição de nicho que oferecem produtos especializados em bancas de mercado e serviços de catering especializados.

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 aumento de preços no mercado de crustáceos e moluscos foi o mais elevado (+ 35% de aumento de preços) e foi mais aplicável aos mexilhões (+ 56%).

O setor das pescas é um setor lucrativo, altamente intensivo em 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 pequeno mas está a crescer, como já se referiu. Existem alguns mercados secundários menos concentrados mas também importantes, nomeadamente o especializado e 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 decréscimo com o aumento dos preços. Os proveitos da cadeia de valor neste mercado 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 não são significativos para os países mais próximos mas podem ser relevantes 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 crescimento e onde o peso da

Cofinanciado por:



diferenciação pode ser significativo, designadamente nas espécies, na qualidade percebida, 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 continua a crescer. Os segmentos imediatos relevantes são a indústria alimentar, que está numa fase de crescimento, e os segmentos mediatos relevantes são os de consumidores finais principalmente europeus que estão numa fase de crescimento.

O segmento mediato de consumidores finais, mesmo que mediado pela indústria alimentar, apresenta algumas características específicas (produtos ao gosto holandês e preferências por certas espécies) que exigem adequação da oferta à procura final. Estas especificidades protegem o setor doméstico da concorrência de países mais distantes 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 holandês 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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

restauração e no consumo de produtos preparados. São sensíveis ao preço e à qualidade;

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

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

Os segmentos mais importantes são:

- Comércio grossistas especializados em restaurantes – de 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;
- Comércio alimentar a retalho especializado - de pequena e média dimensão mas com um crescimento rápido, estão interessados em qualidade, regularidade do abastecimento por espécie e total e produtos;
- 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



As pequenas empresas de pesca são holandesas. Têm normalmente uma estrutura intensiva em 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.

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 holandesas.

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

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável do enquadramento legal e aduaneiro em função da saída do Reino Unido da EU;
- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Integração ou consolidação dos concorrentes ou dos compradores;
- Mudança das preferências dos consumidores.

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 com especificidades ou menos eficientes;
- Comércio especializado;
- 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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



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

### *Aquicultura*

As principais estatísticas<sup>2,3</sup> recentes do setor holandês da aquicultura mostram uma produção de 62 mil toneladas em 2015 com um valor total de 94 milhões de euros no mesmo ano. Esta produção faz com que a Holanda seja o 6º maior produtor europeu em quantidade e o 8º em valor.

Tal como no caso das pescas, estes valores são muito pequenos face à dimensão do mercado comprador, levando a Holanda a importar grandes quantidades de produtos da aquicultura.

A produção aquícola na Holanda pode ser dividida em três categorias principais. A maior é a produção marinha de mexilhões azuis em culturas de fundo. A segunda é também marinha e é a produção de ostras. A terceira é a produção terrestre de peixes, principalmente enguia e peixe-gato.

O setor de aquicultura holandês é dominado por pequenas empresas com menos de 5 empregados. No total, havia 115 explorações de aquicultura em 2011 (58 empresas de produção de mexilhões, 19 empresas de produção de ostras e 38 empresas de produção de peixes).

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

A comparação da Holanda com Portugal mostra que o setor é maior na Holanda, que Portugal produz espécies com mais valor mas que a Holanda 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 holandês da aquicultura é um setor lucrativo, altamente intensivo em capital e tecnologia e cada vez menos intensivo em mão de obra.

---

2

Eurostat, Statistics Explained, Aquaculture Statistics, 2017.

3

European Maritime Fisheries Fund, 2017. The Netherlands.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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

Os outros aspetos do **mercado** e dos **consumidores** holandeses 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.

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

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Problemas ambientais e de saúde piscícola;
- 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;
- Segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Comércio a retalho especializado;
- Parcerias de complementaridade;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- 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** holandês do sal mostram que a produção de sal é bastante elevada, sendo este país o nono maior produtor mundial de sal, fundamentalmente de sal rocha.

E também mostram que o país é o principal exportador de sal a nível mundial com exportações de \$277 milhões em 2015, cerca de 9% do total mundial.

Mostram ainda que o consumo humano é relativamente baixo e está a diminuir mas que o consumo industrial, dinamizado pela indústria designadamente a agroalimentar, é elevado e está a crescer.

Por fim mostram que a Holanda importou 67.8 milhões de dólares de sal, fundamentalmente de sal marinho e de sal marinho de elevado valor, para consumo final e incorporação na produção da indústria alimentar.

As estatísticas sobre consumo humano de sal mostram que os holandeses consomem em média cerca de 8 g por dia mas que este consumo médio está a reduzir-se.

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 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 Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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 grande 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 holandesa 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** holandês de sal para consumo humano mostra uma tendência para a diminuição do consumo total de sal; uma tendência para a diminuição dos tipos de sal mais processados (refinados e líquidos); e uma ligeira tendência para o crescimento do sal de consumo especial.

Os preços de venda de sal têm estado estáveis.

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

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

O mercado holandês do sal para consumo humano, de procura derivada, e dominado por um número reduzido de empresas holandesas e europeias.

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.

Cofinanciado por:



Como, independentemente da sua estrutura de distribuição, o mercado holandês 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 valor 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.

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

Esta divisão permite a criação de diversos comportamentos tipo.

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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

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

Os segmentos mais importantes são:

- Comércio grossista – 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.

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 holandesas, 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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- 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*

O **setor** holandês de transformação e comercialização de produtos do mar é um setor de elevada dimensão<sup>4</sup>, suficiente para abastecer o mercado doméstico e ainda exportar 2.6 biliões de euros em 2017, fazendo com que a Holanda seja o nono exportador mundial neste setor. Os seus principais mercados foram a Bélgica, Alemanha, França e Itália.

Os principais produtos da indústria holandesa são peixe, camarão e mexilhões, para os quais a matéria prima é proveniente do Mar do Norte e do Mar de Wadden. O processamento de arenque salgado também é importante para a indústria de processamento holandesa, embora quase todas as matérias primas sejam importadas de outras partes do norte da Europa.

Além desses produtos tradicionais, um volume crescente de espécies importadas, como os camarões tropicais, é adquirido por empresas holandesas para processamento e comercialização.

---

4

European Maritime Fisheries Fund, 2017. The Netherlands.  
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



As principais importações de peixe da Holanda em 2016 incluíram, por ordem de importância, bacalhau congelado, camarão congelado e camarão, atum enlatado, camarão processado, bacalhau salgado ou em salmoura.

Estes dados mostram a grande relevância das importações de matérias primas ou semitransformados e a menor relevância das importações de produtos acabados. Estas importações de produtos acabados destinados ao consumo são sobretudo de produtos processados, enlatados e de conservas.

Na indústria de processamento o peixe é frequentemente filetado, empanado, conservado ou processado de outras formas. A Holanda tem aproximadamente 400 empresas nesta indústria.

O processamento de peixes chatos, crustáceos e mariscos representa a maior parte do trabalho. A maioria das empresas está localizada em Urk ou IJmuiden.

A transformação do arenque e de outras espécies pelágicas representa 15% da indústria de transformação. A maioria das empresas do setor está em Katwijk, Scheveningen e Vlaardingen (costa leste da Holanda).

A indústria holandesa de processamento e comércio de pescado como um todo tem uma função importante como centro comercial para outros países da UE.

Nos Países Baixos, o processamento está se tornando cada vez mais integrado às atividades comerciais.

A Fjord Seafood é uma empresa líder global e integrado do setor. A empresa prepara produtos para retalho holandês e para os mercados de foodservice (por exemplo, pacotes de porções frescas, alimentos prontos para consumo e salmão defumado).

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.

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.

As 10 principais espécies consumidas nos Países Baixos na última década foram o atum em conserva, polack congelado, palitos de peixe congelado, salmão congelado, arenque salgado, arenque preparado em frascos, salmão defumado, pangasius congelado, bacalhau congelado e salmão fresco.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



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** 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 europeia dos produtos do setor. Neste mercado existe um 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 importantes, nomeadamente os de peixarias e o da hotelaria e restauração.

As peixarias especializadas holandesas ainda ocupam uma posição muito importante em comparação com outros países da UE, representando cerca de 1800 pontos de venda. No entanto, os supermercados aumentaram significativamente na última década, chegando perto de 70% das vendas, enquanto as lojas de peixe representam cerca de 30% das vendas. Algumas das principais redes de retalho que lidam com peixe e marisco na Holanda incluem Albert Heijn, Superunie, Schuitema, Aldi e Super de Boer.

O canal de foodservice é dominado pela Sodexho, que controla a maioria dos canais institucionais em serviços de alimentação, complementados pelo Grupo Compas, que se concentra na alimentação hospitalar e nas refeições do escritório de trabalho. A Schmidt Zeevis pertence ao Grupo Kennemervis, através do qual uma grande parte dos produtos do mar é fornecida a restaurantes, fornecedores e hotéis.

Como este 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 holandês 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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

- Crescimento da comida étnica - a abertura dos holandeses a novas experiências 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 – o consumo de produtos orgânicos está a crescer muito acima da média do consumo, tendo os maiores aumentos sido 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 matérias primas e de comercialização;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;
- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

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

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

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

### *Construção e reparação naval*

A Holanda pertence ao grupo dos segundos maiores construtores navais da Europa com uma produção muito mais pequena que a alemã mas em linha com a da Noruega, Reino Unido, França e Itália. Mas a partir da década de 70 o peso do setor começou a diminuir com a concorrência alemã e asiática mas atualmente está a manter a posição em termos de produção e a melhorá-la em termos de valor.

As importações holandesas de embarcações de maior dimensão são usualmente construídas na Alemanha e em países do Extremo Oriente. As embarcações de menor dimensão e menos padronizadas são sobretudo construídas na Holanda, na 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 Holanda e nos países limítrofes, sendo as das grandes embarcações realizadas normalmente nos estaleiros de origem das embarcações ou em grandes estaleiros europeus. O desmantelamento é feito no Índico ou no Extremo Oriente.

Os preços de venda neste setor flutuam muito ciclicamente mas 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 holandesa enfrenta alguns 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. Mas tem tentado ultrapassar estes problemas com a incorporação de tecnologia na sua oferta e com a especialização em segmentos de embarcações de média dimensão em que a concorrência dos grandes estaleiros asiáticos não é tão relevante.

Os dados mostram tanto o **mercado** de construção como o da manutenção e reparação na maturidade. Ainda assim existem alguns segmentos do mercado de construção e 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 às 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.

Cofinanciado por:



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.

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

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

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

Cofinanciado por:



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;
- 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.

Cofinanciado por:



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 ou dos preços;
- Intensificação da concorrência e consolidação de compradores e concorrentes;
- 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;

Cofinanciado por:



- 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 holandês 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 compõem a indústria holandesa 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 holandês é relativamente grande. Os holandeses são um dos povos europeus 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 na primavera e no verão no Holanda ou na Europa do sul.

O conjunto destes holandeses que se desloca à Europa do Sul, 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



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

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

Os segmentos mais importantes são:

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



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



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 Holanda:

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

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

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

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

- Natação em águas abertas;
- 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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- 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.

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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- 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 holandês é um setor muito desenvolvido juntando a uma agricultura e pecuária de excelência um setor agroindustrial muito desenvolvido.

Os últimos dados estatísticos<sup>5,6</sup> mostram que o valor acrescentado pelo setor agrícola foi de 11.7 biliões de euros, cerca de 2% do PIB holandês. O setor florestal tem um peso residual.

A esta produção de produtos agrícolas o setor agroalimentar holandês acrescenta importações que em 2017 cresceram 9% atingindo o valor de 62.6 biliões de euros.

Ainda em 2017 a Holanda exportou no total produtos agrícolas no valor de 91.7 biliões de euros, excedendo o valor record registado em 2016 em 7%.

Estas exportações incluem 66.2 biliões de euros em produtos agrícolas e agroindustriais holandeses (25.7 biliões de euros de agrícolas e 40.5 biliões de euros de agroindustriais) e 25.5 biliões de euros em reexportações (22 biliões de euros de agrícolas e 3.5 biliões de euros de agroindustriais).

As principais exportações holandesas em 2017 correspondem às suas maiores produções: horticultura incluindo flores, bolbos, plantas e produtos de viveiro (9.1 biliões de euros), produtos lácteos (8.9 biliões), carne (8.3 biliões) e vegetais (6.7 biliões).

A fruta está no quinto lugar no ranking das exportações mas corresponde fundamentalmente a reexportações de produções estrangeiras.

A Alemanha é o principal destino das exportações agrícolas holandesas sendo a Holanda também o maior fornecedor do mercado agrícola alemão. Em 2017, 23,4 biliões de euros

---

5

Statistics Netherlands (CBS).

6

Eurostat, Agricultural census in the Netherlands.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

em produtos agrícolas foram para a Alemanha, o equivalente a mais de 25% do total das exportações agrícolas holandesas.

A Alemanha foi seguida pela Bélgica (10,4 biliões de euros), o Reino Unido (8,6 biliões de euros) e a França (8,0 biliões de euros) como os maiores compradores de produtos agrícolas dos Países Baixos. Houve um aumento proporcionalmente maior nas exportações para a Bélgica e a França do que para o Reino Unido.

O crescimento limitado das exportações para o Reino Unido está possivelmente ligado a uma evolução cambial adversa relacionada com o próximo Brexit.

O setor agrícola e pecuário holandês inclui cerca de 54 mil explorações (uma média de 32 hectares) que empregam 133 mil pessoas. A atividade deste setor está coberta pela PAC.

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, coberto quase exclusivamente por importações, verifica-se sobretudo na indústria da construção e da celulose e não evidencia qualquer tendência de crescimento.

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 agrícola é um setor lucrativo, intensivo em capital, tecnologia e conhecimento e cada vez menos intensivo em mão de obra.

Estes dados mostram um **mercado** maduro, adaptado às condições competitivas, mas ainda em crescimento. Mesmo assim existem neste mercado algumas 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 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.

Como o mercado holandês 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

O mercado doméstico de produtos agrícolas de valor elevado, designadamente biológicos para venda a fresco, é um mercado de dimensão grande que cresce lentamente. Os proveitos desta cadeia de valor concentram-se na produção. 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 doméstico de produtos agrícolas de valor mais reduzido e de produtos florestais para consumidores finais é um mercado de dimensão média 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 mais 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 uma enorme dimensão que apesar disto ainda cresce significativamente. Os segmentos imediatos relevantes são a indústria alimentar e os segmentos mediatos relevantes são os de consumidores finais europeus que estão numa fase de maturidade.

O segmento mediato de consumidores finais, mediado pela indústria alimentar, não apresenta muitas características específicas pelo que geralmente não exige adequação das ofertas de outros países europeus à procura final. Tal potencia os efeitos da concorrência internacional sobre os preços.

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

Cofinanciado por:



Os **consumidores** finais no mercado holandês 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;
- 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:

Cofinanciado por:



- 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 internacional 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 internacional 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 grandes empresas internacionais, podendo estas ser integradas, designadamente no caso das celuloses e das empresas de materiais de construção.

As médias empresas agrícolas têm normalmente uma estrutura intensiva em conhecimento e tecnologia (mas mesmo assim sempre pressionadas em termos de competitividade custo devido a 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. O peso destas atividades tem vindo a crescer.

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;
- Impacto do Brexit;
- Aumento dos custos de produção e de cumprimento de regras ambientais;
- Integração ou consolidação dos compradores ou dos concorrentes;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



- Mudança das preferências dos consumidores.

As principais **oportunidades** são:

- Produtos diferenciados de valor elevado, designadamente nos frescos e conservas;
- Produtos com transformações primárias;
- 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, do canal e parceiro;
- Dimensão sustentável e rentável;
- Condições, prazos e serviços de entrega.

#### *Transformação e comercialização dos produtos agroalimentares e florestais*

O **setor** holandês de transformação e comercialização dos produtos agroalimentares tem proporcionalmente a mesma grande dimensão e natureza que o setor anterior. A contribuição total do setor agrícola e agroindustrial holandês para o PIB e o emprego foi de cerca de 10% em 2017.

Os principais dados sobre o setor agroindustrial holandês mostram a sua dimensão, dependência de importações de bens agrícolas, capacidade de processamento e capacidade de exportação e reexportação para todo o mundo, mas sobretudo para países limítrofes ou próximos.

O setor da indústria florestal holandesa é muito pequeno tanto em termos de produção como de exportações. Assim o mercado doméstico é abastecido fundamentalmente por importações de bens de consumo final.

O setor da transformação e comercialização de produtos agrícolas e florestais é um setor enorme, 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.

Cofinanciado por:



Os dados referidos na secção anterior mostram a grande importância do setor holandês da transformação e comercialização dos produtos agroalimentares holandeses 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 Holanda seja o maior interveniente no comércio mundial destes produtos.

É, além disso, um interveniente nuclear devido à sua atividade de I&D e de produção de equipamentos e, principalmente, matérias primas e inputs agrícolas como sementes e plantas de viveiro.

E a Holanda é um dos principais líderes no desenvolvimento e produção de equipamento agrícola e para a indústria alimentar. Produz cerca de 80% do equipamento mundial da indústria aviária e uma parte maioritária do equipamento da indústria dos produtos lácteos.

Por fim, três das maiores 25 empresas mundiais de alimentação e bebidas são holandesas.

Os principais parceiros comerciais deste setor já foram referidos mas são sobretudo os países da Europa Central e Ocidental mas existem exportações holandesas de produtos para quase todos os países do mundo.

Os produtos que o setor holandês 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.

As grandes empresas da agroindústria, desfrutam das vantagens da integração vertical e têm economias de escala em compras e no marketing. As médias empresas do setor 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.

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

O mercado é concorrencial, de procura derivada muito próxima das tendências da procura final dos produtos alimentares e agrícolas. Neste mercado existe um domínio claro pelos grandes compradores, designadamente cadeias de distribuição. O peso dos pequenos

Cofinanciado por:



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 holandês 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 – 4.5% dos holandeses são vegetarianos e esta percentagem está em crescimento. Mas a percentagem de vegans é muito baixa. As vendas de substitutos de carne têm um crescimento anual de cerca de 25%, tornando-se um dos produtos cujas vendas mais crescem nos Países Baixos.
- Crescimento da comida étnica - a abertura dos holandeses a novas experiências 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 – as vendas de comida orgânica estão em franco crescimento, tendo crescido em 2015 11.5% e atingido o valor de 1.3 biliões de.

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

As principais **ameaças** neste mercado são:

- Alteração desfavorável dos enquadramentos regulamentares;
- Falta de mão de obra e aumento dos custos de produção;

Cofinanciado por:



- 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 pouco divulgados na Holanda e de valor elevado, designadamente nos frescos, conservas e refeições preparadas;
- Segmentos de mercado com especificidades ou menos eficientes;
- Parcerias de complementaridade com grandes empresas industriais e distribuidoras.

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

- Excelente marketing estratégico;
- Oferta diferenciada e adequada;
- Escolha adequada do mercado, do canal e do parceiro;
- 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 holandês mas estima-se que esteja muito acima da média europeia no caso do agroalimentar e seja muito inferior a esta média no setor florestal.

A Holanda tem um sistema de educação universitária e de investigação em agronomia bastante complexo e profundo que é um dos melhores, senão o melhor do mundo.

O epicentro deste esforço de educação e I&D centra-se na chamada região de Food Valley, centrada na Universidade de Wageningen e no Centro de Pesquisa que é um dos centros de pesquisa sobre nutrição e agroalimentação mais respeitados da Europa. A Universidade de Wageningen ocupa o primeiro lugar no ranking europeu, e o segundo lugar mundial no QS World University Rankings por Assunto 2014, na categoria Agricultura & Silvicultura.

Cinco das 26 principais empresas agroalimentares globais têm instalações de I&D na Holanda. Só em 2013 três grandes companhias abriram centros de I&D na Holanda: a Danone abriu um grande e novo centro em Utrecht, onde concentra sua pesquisa europeia em nutrição clínica e nutrição para crianças; a Heinz abriu seu novo centro para a Europa em Nijmegen; e a Royal FrieslandCampina concentrou sua pesquisa e desenvolvimento num novo centro em Wageningen.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

Na verdade, 12 das maiores empresas agroalimentares do mundo têm grandes instalações de produção ou pesquisa e desenvolvimento na Holanda, incluindo a Cargill, a Heinz, a Monsanto, a Unilever, a Mead Johnson, a ConAgra, a Mars e muitas outras.

Saliente-se ainda, a título de exemplo, a NIZO, uma empresa independente que é líder global na investigação em proteínas, bactérias e processamento. Tem um dos mais avançados centros de pesquisa do mundo e é holandesa.

A enorme 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 de investigação e desenvolvimento científico, associativos ou privados.

A investigação aplicada é realizada no mesmo tipo de instituições mas também em associações sectoriais e em grandes empresas do sector.

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

O desenvolvimento é fundamentalmente realizado nas universidades, associações sectoriais e em empresas. Este tipo de atividade é financiado por fundos europeus e, pontualmente fundos públicos nacionais. E podem sempre 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, as tecnologias produtivas e de conservação 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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 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 com uma expansão ainda superior à dos setores subjacentes. Ainda assim existem neste mercado alguns segmentos de mercado com oportunidades para concorrência e principalmente para cooperação.

O mercado de investigação é concorrencial, embora influenciado por políticas públicas e controlado por grandes instituições universitárias, públicas 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 Cofinanciado por:



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 holandeses 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 aberto que continua a crescer bastante e é bastante lucrativo. A entrada neste mercado exige normalmente uma dimensão média e reputação sólida mas é possível para todo o tipo de instituições e empresas.

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

O mercado de desenvolvimento é ainda mais aberto, de grande dimensão e cresce com alguma rapidez nalguns setores, como a agricultura e a alimentação preparada. A entrada neste mercado exige normalmente uma dimensão e um investimento menos significativo e é possível para todo o tipo de instituições e empresas.

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:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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 são fundamentalmente entidades ligadas à academia ou a laboratórios ou centros de investigação públicos.

Têm normalmente como pontos fortes a 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 dominam o mercado e são um competidor cada vez mais importante e diversificado. 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.

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 têm um peso muito grande no setor, eventualmente o segundo maior. As empresas deste segmento

Cofinanciado por:



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:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- Parcerias de complementaridade, designadamente em serviços mais intensivos em mão de obra.

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

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

#### TURISMO E LAZER

Os principais **mercados** deste cluster são:

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

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

Assim, ao estudar o cluster turístico holandês 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 holandês. 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 holandesa 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

No que respeita aos potenciais turistas holandeses os números são enormes. Estima-se<sup>7</sup> que em 2017, o número de noites dormidas de turistas holandeses tenha crescido 3%, para um total de 36,7 milhões, dos quais 19,1 milhões fora da Holanda.

13 milhões de holandeses (82% da população) viajaram pelo menos uma vez no ano passado. Um crescimento de quase 250.000 em relação a 2016.

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.

A Alemanha continua sendo o destino de férias número um para os holandeses, com 3,5 milhões de dormidas (-2%), seguida pela França (+ 7%) e pela Espanha (+ 9%). Enquanto a Grécia viu muitos turistas retornarem (+ 40%), a Turquia não alcançou o Top 10 pela primeira vez em muitos anos devido a problemas políticos e terrorismo (- 40%).

Os turistas holandeses são de todas as classes económicas e sociais. A altura do ano mais forte para as estadias mais longas é o fim da Primavera e o Verão.

Em termos de destinos a generalidade dos turistas deslocaram-se para a Europa, designadamente para a Alemanha, França e Espanha, 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.

De acordo com dados nacionais<sup>8</sup>, a Holanda foi o 7º mercado de origem de receitas turísticas em 2015 com 509,1 milhões de euros (4,5% do total), registando um aumento muito significativo de 17,9% face ao ano anterior. Em termos de dormidas, foram o 5º mercado emissor em 2015, com uma quota de 6,2%. O número de hóspedes (512,4 mil) registou um aumento na ordem dos 11% face a 2014. Destaca-se que no período 2011-2015, as receitas provenientes do turismo holandês registaram um crescimento médio anual de 11,7%.

Portugal não aparece na lista dos maiores destinos dos holandeses, logo tem uma quota muito inferior à populacional e muito inferior à espanhola. No entanto, 57% dos turistas escandinavos repetem a sua visita a Portugal.

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

---

7

Euromonitor International, 2017 e Statistics Netherlands (CBS)..

8

INE.  
Cofinanciado por:



Os holandeses 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 holandeses fazem as reservas de viagens principalmente através de agências de viagens online e só depois usam os serviços online, as agências de viagem tradicionais e as companhias aéreas e de alojamento.

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

Cofinanciado por:



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

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

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

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

Os segmentos mais importantes são:

- Agências de viagens – já foram o grande intermediário do setor, estão a perder peso mas mantêm uma importância elevada nalgumas atividades e segmentos do mercado devido à sua função informativa; estão interessadas em margem, qualidade e produtos de elevada procura;
- Plataformas digitais 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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



- 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 Holanda:

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

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

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

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

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

As principais **ameaças** neste mercado são:

- 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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- 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;
- 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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- 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:

- Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento
- Atividades criativas

#### *Tecnologias de informação, comunicação e conhecimento*

As principais estatísticas<sup>9</sup> recentes do **setor** holandês das tecnologias de informação, comunicação e conhecimento são de que o peso do setor no PIB é de cerca de 4,6% mas está a crescer acima da economia como um todo. O peso é significativo mas ligeiramente inferior ao de países com o mesmo grau de desenvolvimento.

Em 2014, as empresas e organizações governamentais holandesas investiram coletivamente quase 23 biliões de euros em TIC. Os investimentos em TIC têm aumentado continuamente desde 2010.

---

9

CBS.  
Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

Além deste investimento ainda gastaram em despesas correntes aproximadamente mais 35 biliões de euros em TIC. A estas despesas somem-se as dos particulares que ascenderam a cerca de 12 biliões de euros.

Em 2014, empresas holandesas e organizações governamentais investiram coletivamente mais de 17 biliões de euros em software. A participação do software continuou a crescer nos últimos anos.

As receitas da indústria holandesa de ICT dividem-se entre software e serviços, esta a maior parte. Dividem-se igualmente entre vendas domésticas e exportações

Considerado o país mais conectado do mundo, a Holanda é um dos principais centros europeus para as principais empresas de tecnologia da informação e comunicação. De facto, 60% de todas as empresas da Forbes 2000 ativas na indústria de ICT já estabeleceram operações na Holanda. Tal inclui empresas como a Microsoft, Cisco, Interxion, Infosys, Huawei, Oracle, Intel, Verizon e Google.

Toas estas empresas exploram uma infraestrutura de TI inigualável, um clima fiscal competitivo e uma força de trabalho fluente em inglês.

A Holanda também é um centro de empresas ativas na indústria global de jogos.

O setor de ICT da Holanda é caracterizado como um fornecedor de soluções inovadoras de software voltado para as PME's bem como para responder a tendências globais com soluções de software de ponta em mudanças climáticas, envelhecimento, digitalização e aumento de produtividade e eficiência nas empresas.

Além disso, um grande número de subsegmentos tem surgido no setor, desenvolvimentos no campo de Business Intelligence, Segurança, Colaboração Social, aplicativos móveis e na nuvem, Software em nuvem como serviços (Saas), etc têm crescido a taxas muito mais altas ( Forrester, 2015).

Estes dados 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 comunicações e de tratamento de dados. 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 Holanda são os países europeus e os EUA mas também os da Bacia do Pacífico. A Índia está a emergir como um grande fornecedor.

Cofinanciado por:



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 holandesa destas tecnologias ocupa um lugar importante num segmento de PME's e de comunicações 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 holandesas dizem sobretudo respeito a produtos e serviços mais intensivos em mão de obra designadamente em produção e programação.

A indústria holandesa 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 e serviços é um setor aberto e concorrencial, geralmente sem grandes barreiras à entrada ou à saída nem grande poder dos fornecedores ou dos clientes, e consequentemente sem economias de escala.

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

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

O subsector do desenvolvimento e gestão de plataformas é um setor mais pequeno na Holanda. Trata-se de 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 holandesa 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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

Cofinanciado por:



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 holandesas 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 holandesas 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.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são da China, seguidos de competidores de diversos países da 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;
- Parcerias de complementaridade.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



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

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

#### *Atividades criativas*

Os dados sobre o **setor** holandês das atividades criativas mostram que esta atividade é a nona mais importante para a economia holandesa pelo que assume uma importância grande e internacional. Não existem dados discriminados sobre o comércio internacional deste setor mas tudo indicia que as receitas de exportações foram superiores aos custos com as importações destes serviços.

No sector da comunicação social e da televisão a Holanda tem uma indústria dinâmica de entretenimento e média, incluindo algumas das maiores produtoras independentes do mundo, instalações de estúdio e estúdios de pós-produção de última geração. É o terceiro maior exportador mundial de formatos de TV.

A Holanda também abriga um dos dez maiores mercados de música gravada, um dos mercados que mais crescem para serviços de streaming de música e mais de 15.000 profissionais que trabalham em rádio e TV.

A nível de design de moda a Holanda é lar de mais de 1.300 designers de moda, tem escolas de design de ponta e algumas das marcas mais icónicas do setor. A Holanda está se desenvolvendo rapidamente no portal de moda e vestuário para a Europa. Tommy Hilfiger, Calvin Klein, G-star e Forever 21 estão entre as empresas que têm sede na Holanda e Amsterdão é sede da Denim City HQ, um centro para a indústria de jeans.

Na publicidade a Holanda tem vindo a crescer e a atrair atraiu algumas das agências mais avançadas do setor, incluindo a Wieden + Kennedy, a Anomaly, a AKQA, a Wave Studios e a Frog Design.

Os maiores compradores internacionais destes serviços holandeses são da União Europeia, dos EUA e do Extremo Oriente que procuram na Holanda um ambiente mais livre das grandes empresas fornecedores e das abordagens tradicionais do setor.

As principais importações holandesas foram de produtos cinematográfico, televisivos, musicais e outros licenciamentos, designadamente de marcas. A utilização e o consumo holandês dos serviços deste setor são elevados e diversificados incluindo todo o tipo de produtos e serviços.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

O setor é aberto e concorrencial, geralmente sem grandes barreiras à entrada ou à saída nem grande poder dos fornecedores ou dos clientes, e conseqüentemente sem economias de escala.

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

Os preços de venda neste setor e nos seus subsetores têm mostrado uma tendência de crescimento, em que o crescimento dos custos do trabalho não tem sido compensado com aumentos da sua produtividade.

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

O mercado, seja qual for o tipo e o valor do produto ou serviço, é concorrencial, de procura derivada, e integra tanto grandes produtores de conteúdos como uma grande franja de competidores de menor dimensão, muitas vezes trabalhadores por conta própria cujo número se estima em mais de 13 mil.

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

Os **consumidores** finais no mercado holandês 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

Cofinanciado por:



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 holandesas 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 holandesas mas muitas são internacionais. Podendo ser mais ou menos intensivas em conhecimento e tecnologia, estão a investir fortemente nestas áreas. A rentabilidade destas empresas é equivalente à das pequenas e médias empresas.

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

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são da Europa, seguidos de competidores dos EUA e pontualmente de diversos países 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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- Segmentos de mercado com especificidades ou menos explorados;
- Plataformas online;
- Parcerias de complementaridade.

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

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

CIÊNCIAS DA VIDA, SAÚDE E RECUPERAÇÃO

Os principais **mercados** deste cluster são:

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

#### *Atividades de saúde humana*

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

Tal implica fundamentalmente considerar dois componentes do setor holandês 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 holandesa do setor que podem vir a melhorar e estimular a oferta deste setor no Algarve.

No que respeita aos potenciais consumidores holandeses os números não são grandes, tendo em consideração a população holandesa e o facto de que o sistema de saúde holandês é um dos melhores da Europa (só comparável ao suíço) e do mundo (só comparável ao suíço e ao de Singapura) tanto em termos de serviços prestados como de custo. No entanto, é um sistema fortemente regulado e por causa disto existem sempre algumas limitações de acesso e filas de espera que geram alguma procura de cuidados de saúde no exterior.

Os holandeses que viajam para receber tratamentos médicos são de todas as classes económicas e sociais mas com uma preponderância dos estratos de rendimento médio e

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

alto que viajam para conseguir tratamentos que não são disponibilizados na Holanda e mesmo para manter o anonimato.

O destino destes pacientes é diferente consoante a motivação da deslocação. 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 agravar-se nos próximos anos pelo que devem sustentar e mesmo potenciar estas 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 principalmente tratamentos 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 mais 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 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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 holandesa do setor, pode afirmar-se que existe um ecossistema privado e não lucrativo fortemente planeado e regulado pelo Estado que limita o desenvolvimento da oferta e a complexidade da indústria. Assumem um papéis de destaque os prestadores de cuidados de saúde, clínicas e hospitais, que são privados e com fins lucrativos, e os seguradores, que são fundamentalmente organizações não lucrativas, públicas e privadas. Estas entidades não são particularmente relevantes nas deslocações ao exterior, porque só excecionalmente e em raríssimos casos podem promover 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 consumidores holandeses 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 Holanda:

- 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.

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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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** holandês do desporto tem uma dimensão grande, com 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.

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, no caso de alguns desportos o grau de desenvolvimento da indústria holandesa é inferior ao da indústria de outros países, designadamente europeus. Além disso a indústria holandesa tem um problema de competitividade custo devido aos custos elevados da mão de obra e do imobiliário.

Cofinanciado por:





Estes factos abrem espaço para a prestação por empresas e entidades europeias de destaque e qualidade destes serviços ao mercado holandês.

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 holandesas 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 holandesas e dispõem de uma oferta alargada e tentam alcançar uma posição de liderança num conjunto alargado de segmentos do mercado. Têm uma estrutura intensiva em capital, conhecimento e tecnologia e estratégias baseadas na diferenciação via adaptação ao cliente. Estas empresas têm menor rentabilidade que as empresas especializadas.

Em termos de mercados de origem, os principais competidores são 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:

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- 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 holandês mas estima-se que o seu peso no PIB esteja ligeiramente acima da média europeia tanto no caso da saúde como no caso do desporto.

De um ponto de vista de atividades de destaque destacam-se as posições de número dois do mundo em pesquisa cardiovascular, reumatologia e doenças neuro degenerativas, e a de número um da Europa em oncologia e em diagnósticos e imagiologia.

Muitas empresas europeias e americanos do setor têm centros de I&D na Holanda e o governo apoia fortemente o setor.

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

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 e das empresas.

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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 muito generosos.

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:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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 concorrencial, embora muito influenciado por políticas públicas e controlado por grandes instituições universitárias. 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 holandeses de I&D relacionam-se fundamentalmente com a natureza do institucional dos compradores.

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:

Cofinanciado por:



- 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 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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.

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.

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.

Cofinanciado por:



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 cénarização, 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:

Cofinanciado por:





- 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 Holanda pelo que não tem sentido analisá-las.

#### *Atividades de investigação e desenvolvimento*

Não existem valores definitivos sobre o peso da I&D no setor holandês das energias renováveis mas estima-se que o seu peso no PIB esteja acima da média europeia, tal como o seu setor das energias renováveis principalmente no que respeita à energia eólica e à poupança de energia.

E a Holanda tem vindo a fortalecer a sua posição de destaque na I&D da energia renovável, particularmente na tecnologia de turbinas eólicas. Isto é reforçado por parcerias estratégicas público-privadas e instalações de classe mundial, como o Top consórcio para Conhecimento e Inovação eólica Offshore (TKI Wind op Zee), o Centro de Pesquisa de Energia da Holanda (ECN) e a Universidade de Tecnologia de Delft— um dos maiores especialistas do mundo em energia sustentável.

Além disso, na distribuição de energia, a Holanda investiu pesadamente em inovações e soluções de redes inteligentes, facilitando o desenvolvimento de veículos elétricos e tecnologia de energia inteligente. A Holanda abriga a primeira comunidade de redes inteligentes "ao vivo" na Europa - a PowerMatching City em Groningen - e também a segunda maior frota de veículos elétricos plug-in do mundo depois da Noruega.

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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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.

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 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;

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.

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 sector 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 holandeses 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:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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 – 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.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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.

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.

Cofinanciado por:



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;

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

- 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:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



## CARACTERIZAÇÃO DOS SETORES ALGARVIOS COM POTENCIAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

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

Assim, o que é fundamental aqui é caracterizar o potencial de internacionalização no contexto concreto dos mercados 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 holandês diversas dificuldades que dependem das suas características essenciais:

As principais características e os associados constrangimentos são:

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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

#### *Dificuldades e entraves à internacionalização*

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

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

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

#### *Superação dos constrangimentos*

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

As empresas algarvias têm de:

- Adotar estratégias de especialização – como forma de concentrar recursos escassos, de gerar economias de custo e de se poderem diferenciar. Estas estratégias exigem a escolha e delimitação muito rigorosa dos mercados de produtos e serviços, de zonas geográficas, de segmentos de mercado e de alvos.
- Adotar estratégias de nicho – como forma de concentrar recursos no conhecimento profundo de segmentos controláveis e onde os reduzidos investimentos das empresas algarvias possam ter um impacto significativo. 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 Holanda ou de empresas holandesas 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 holandês 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 holandesas 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 holandeses 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 holandês 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

Cofinanciado por:



mercado. Salienta-se o mercado de empresas de retalho especializado e o da hotelaria e restauração.

Aplica-se à **aquicultura** o que foi referido para a pesca. No entanto a aquicultura tem uma capacidade de expansão e uma flexibilidade e produtos de valor mais elevado que aumentam o seu potencial de entrada no mercado holandês no curto e médio prazo.

A indústria algarvia de **extração de sal** tem um grande potencial de penetrar no mercado holandês. 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 holandeses 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.

Aqui as parcerias ou mesmo o fornecimento de serviços em regime de subcontrato com grandes empresas do setor pode ser fundamental. É fácil encontrar complementaridades e fatores diferenciadores.

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 mais turistas para grandes deslocações ao Algarve e é possível desenvolver parcerias e uma oferta de atividades e eventos integrados que aumentem a captação de holandeses.

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

#### *Agroalimentar e floresta*

O setor da **produção agroalimentar e florestal** tem as mesmas opções que os das pescas e da aquicultura.

Cofinanciado por:



Algumas espécies distintivas e de maior valor e com transformações primárias podem ter interesse para alguns mercados e as empresas algarvias poderem ter algumas capacidades para entrarem nestes nichos de mercado. Salienta-se o mercado de hotelaria e restauração.

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.

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. E saliente-se a importância das parcerias e subcontratação de serviços.

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 holandesas.

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

#### *Turismo e lazer*

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

Tem de procurar desenvolver ofertas mais integradas e especializadas que podem ser relevantes para os segmentos de mercado holandês anteriormente referidos.

Com as indústrias de **alojamento** e de **alimentação e bebidas** é mais fácil atrair holandeses. Têm de seguir estratégias parecidas com as da indústria das atrações e procurar os parceiros mais relevantes no mercado holandês.

Não há razão para o peso de Espanha ser tão superior ao de Portugal.

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

As **agências de viagens, operadores turísticos e serviços turísticos** terão algumas hipóteses de entrar no mercado holandês com estratégias de especialização e parcerias.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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 holandês exceto nos serviços no renting de veículos.

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

#### *TIC e indústrias criativas*

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

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

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

#### *Ciências da vida, saúde e recuperação*

A indústria algarvia das **atividades de saúde humana** tem algumas possibilidades de crescer no mercado holandês 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 Holanda. Como referido este mercado é sobretudo de desportos menos desenvolvidos ou atividades com menos competitividade custo na Holanda onde podem ser oferecidos a entidades desportivas serviços diferentes e mais competitivos em termos de preço que os lá disponíveis.

O setor algarvio de **investigação e desenvolvimento** deste cluster tem possibilidade de penetrar na Holanda mas sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades e grandes empresas holandesas.

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

### *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 Holanda mas sobretudo através de colaborações entre a Universidade do Algarve e Universidades e grandes empresas holandesas.

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional



## MANUAL

Esta parte do estudo é um breve manual sobre como entrar no mercado holandês. 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 holandesas do setor da empresa de forma a eliminar à partida os espaços geográficos internacionais e holandeses que não tenham potencial de expansão ou penetração.

Esta parte deverá incluir:

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

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

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

## PLANEAR

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

### DEFINIR AS OPÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

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

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

### SELECIONAR OS MERCADOS

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

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

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

### DETERMINAR AS ESTRATÉGIAS

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

As decisões mais importantes são relativas a:

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

Cofinanciado por:



## RECURSOS

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

PRINCIPAIS REGULAMENTOS E BARREIRAS ADUANEIRAS

*IRS and Treasury Codes and Law*

<https://www.government.nl/topics/taxation-and-businesses/corporation-tax>

BOLSAS DE CONTACTOS

[Embaixada da Holanda em Lisboa | Portugal | holandaevoce.nl](#)

[Aicep Portugal Global](#)

HYPERLINK "<https://www.ccph.pt/>"[Dutch Portuguese Chamber of Commerce: Câmara do](#)

C  
o  
m  
é  
r  
c  
i  
o  
.

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional