



A importância da IAA para o crescimento da economia

Ambição 2020 – na rota do crescimento

Nuno Netto
nnetto@deloitte.pt

28 de Outubro 2014



Agenda

- A contribuição da IAA para o crescimento da economia
- Enquadramento competitivo de Portugal
- Visão da IAA:
Desafios e prioridades estratégicas
- Ideias-chave para a Ambição 2020:
Na rota do crescimento



A contribuição da IAA para o crescimento da economia



Setor agroalimentar, um setor estratégico para o país (1/2)



Contribuição Económica

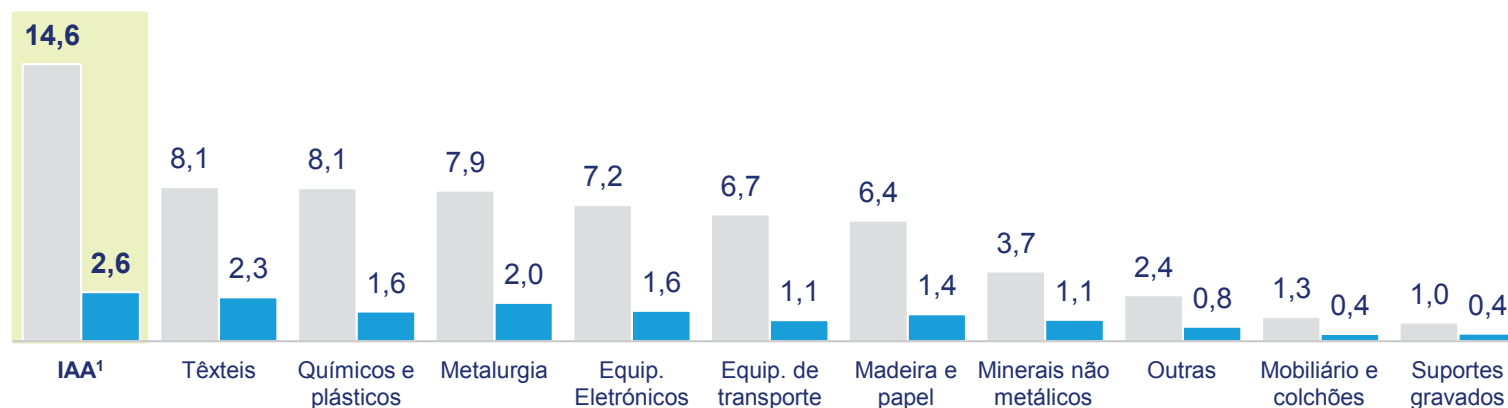
A IAA é a indústria transformadora que mais contribui para a economia nacional, tanto em Volume de Negócios como em Valor Acrescentado Bruto (VAB)

¹Foi excluída da IAA a indústria do tabaco

Legenda: ■ Volume Negócios ; ■ VAB

Volume de Negócios e VAB por indústria transformadora | [Mil M €; 2012]

— 1º —



Contribuição para o emprego

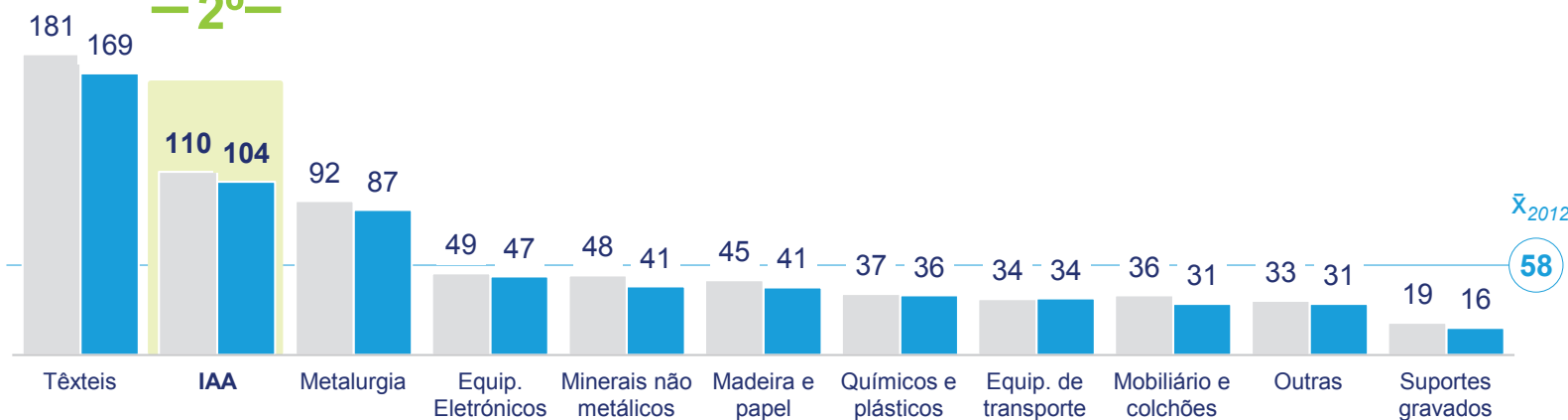
A IAA é a segunda indústria transformadora que mais emprega em Portugal, responsável por mais de 100.000 postos de trabalho em 2012

Legenda: ■ 2010 ; ■ 2012

Fonte: INE

Pessoas empregues na indústria transformadora | [M postos de trabalho ativos; 2010 e 2012]

— 2º —



Setor agroalimentar, um setor estratégico para o país (2/2)



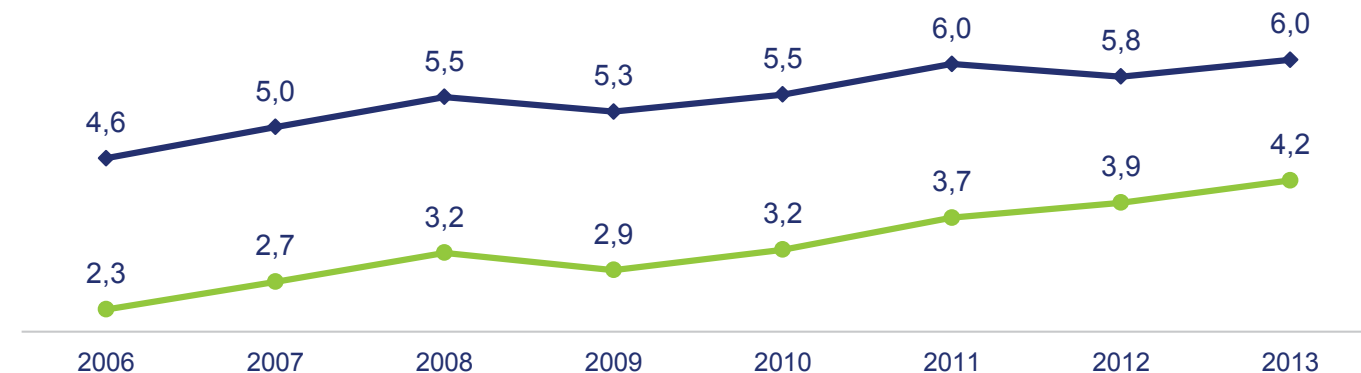
Contribuição para a balança comercial

A IAA tem contribuído para o equilíbrio da balança comercial, registando desde 2006 uma taxa de crescimento das exportações superior à das importações

¹Foi excluída da IAA a indústria do tabaco

Legenda: — Importações ; — Exportações

Volume de importações e exportações da IAA¹ | [Mil M €; 2006 – 2013]



TCMA

4%

9%

TCMA – Tx. de crescimento médio anual



Contribuição para o crescimento

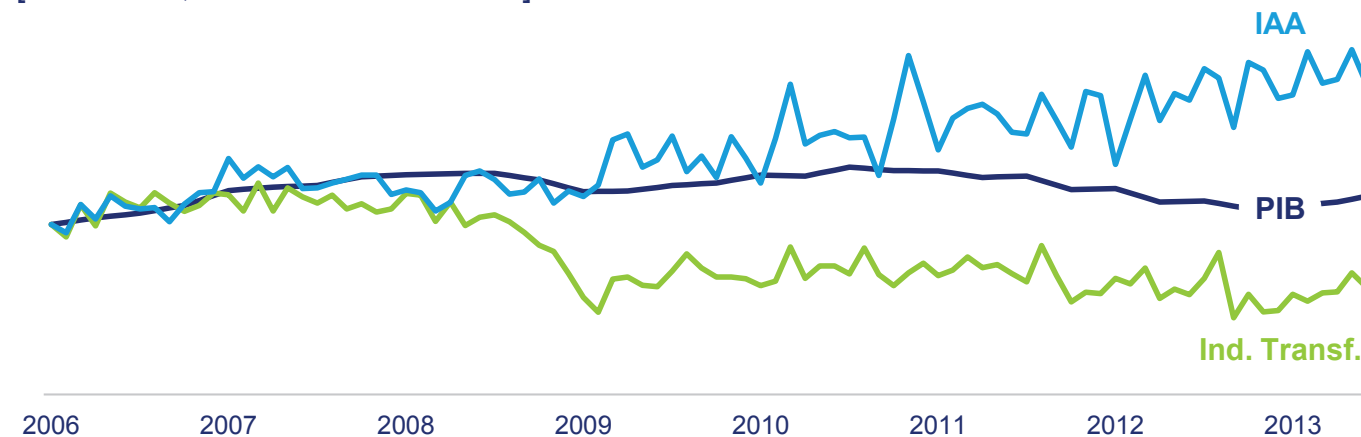
Desde 2009 que a IAA tem mantido uma performance acima da média da economia nacional

¹Foi excluída da IAA a indústria do tabaco

Legenda: — IAA; — Indústrias transformadoras; — PIB

Fonte: INE

Índice da evolução da produção da IAA¹, Indústrias Transformadoras e PIB | [Base 100; 2006 – 2013 mensal]



Valor índice

121%

106%

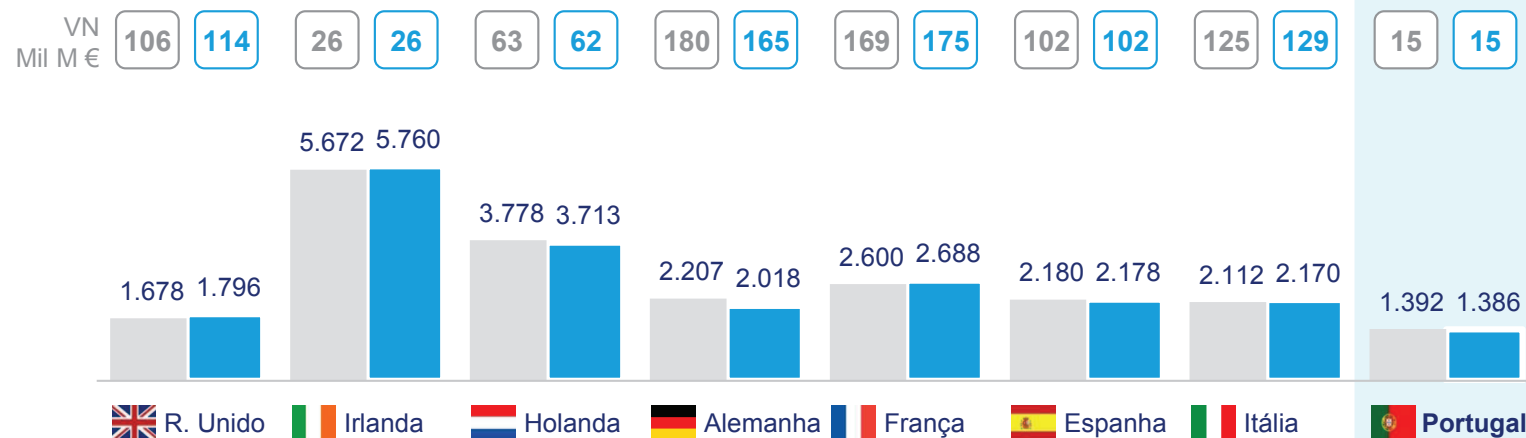
96%

Benchmark de indicadores de desenvolvimento agroalimentar (1/2)

IAA Portugal vs. Congéneres

A IAA Portuguesa apresenta o **Volume de Negócios total e per capita** mais reduzido de entre os países analisados

Volume de Negócios IAA Total [Mil M €] e per capita [€] | [2011 – 2012]

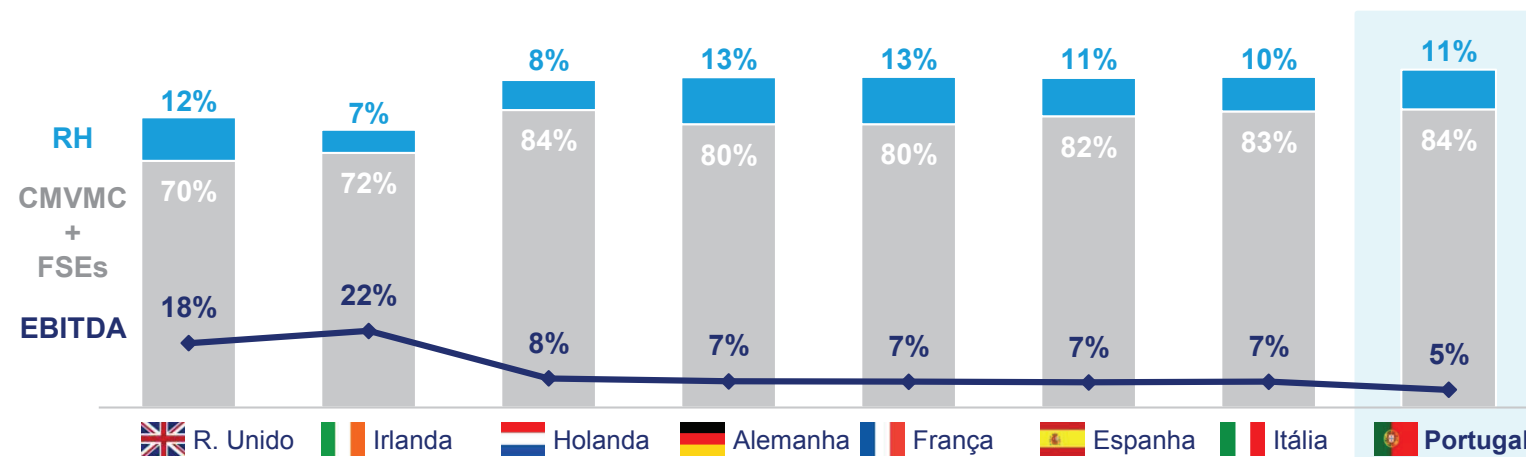


Legenda: ■ 2011; ■ 2012

Margem EBITDA Portugal

O peso dos custos no Volume de Negócios da IAA em Portugal apresenta-se superior às economias congéneres, libertando uma margem EBITDA mais reduzida

Peso dos custos e margem EBITDA no Volume de Negócios das empresas da IAA | [%; 2011]



Legenda: ■ Custos com CMVMC + FSEs; ■ Custos com Pessoal; — EBITDA

Fonte: Eurostat - Annual detailed enterprise statistics for industry

© 2014. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

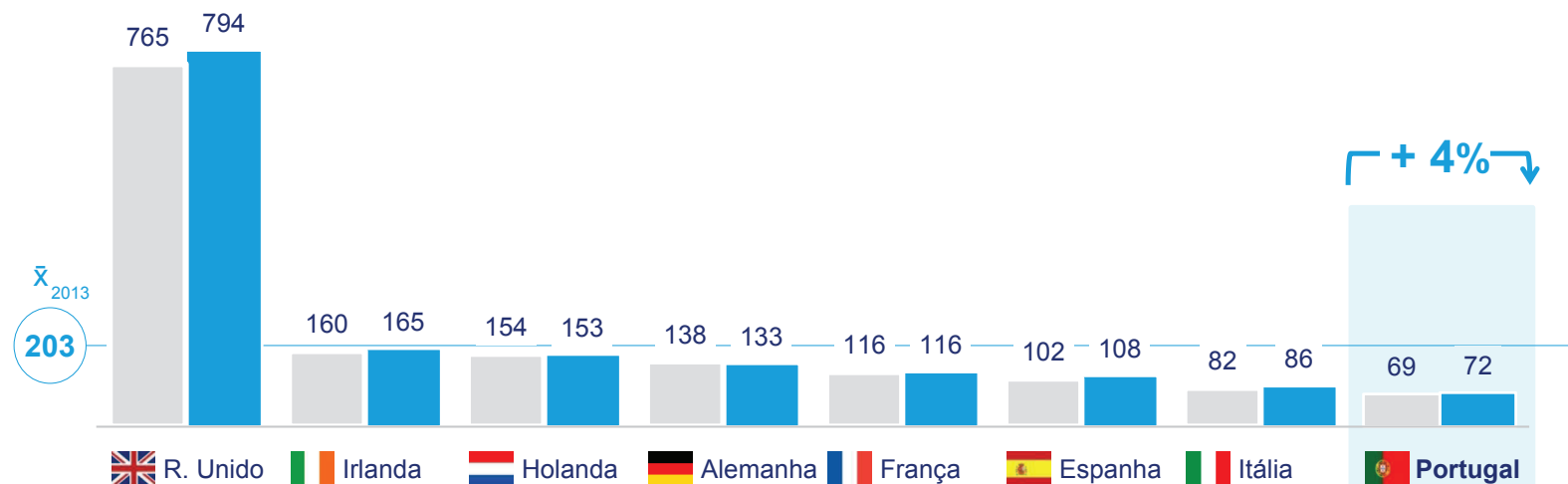
Benchmark de indicadores de desenvolvimento agroalimentar (2/2)



Produção Agrícola

A evolução do investimento em produção agrícola por km² em Portugal registou um crescimento positivo, ainda que continue aquém das suas congéneres

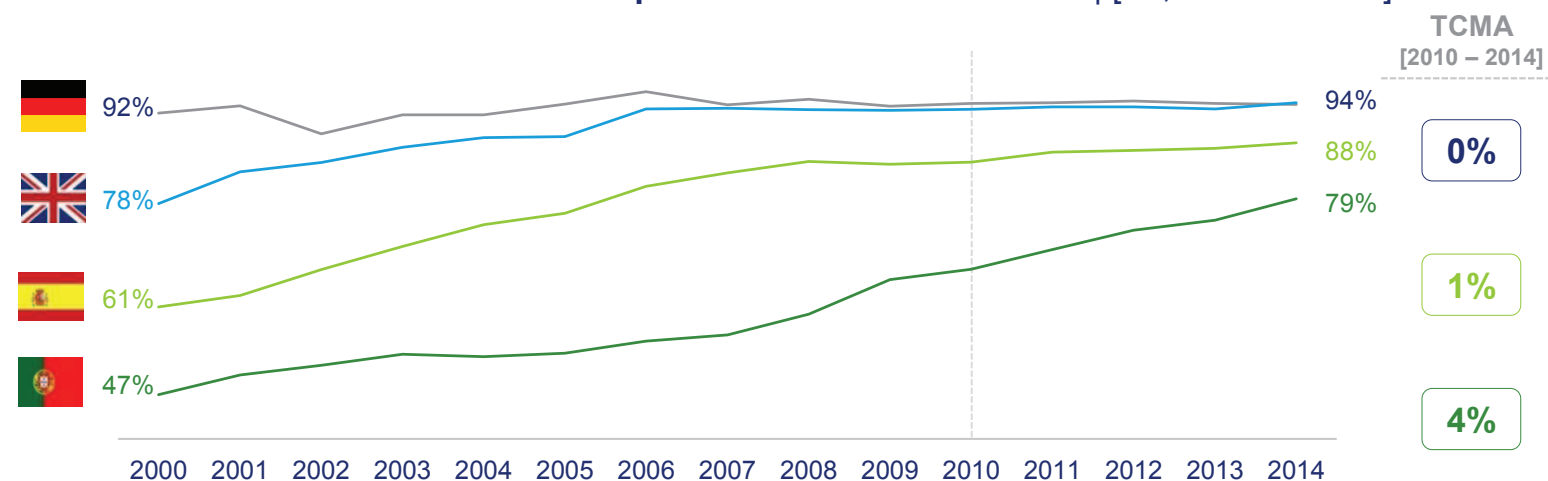
Investimento em produção agrícola por km² | [Mil € / km²; 2013e]



Concentração do mercado retalhista

Desde 2010 que Portugal é o país onde a concentração retalhista mais se acentuou, aumentando a dependência estratégica e operacional num grupo reduzido de retalhistas

Quota de mercado das 10 maiores empresas de retalho alimentar | [%; 2000 – 2014]



Enquadramento competitivo de Portugal



Global Competitive Index– Modelos de desenvolvimento

O GCI avalia a competitividade relativa de cada um dos 144 países considerados



Fonte: The Global Competitiveness Report 2014/2015 (WEF)

© 2014. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Global Competitive Index - Ranking de Portugal (1/2)



Entre 2013 e 2014 Portugal evoluiu 15 posições no *ranking*

Foco da economia	FATORES DE PRODUÇÃO	EFICIÊNCIA	INOVAÇÃO
PIB <i>per capita</i>	< 3.000\$ (53 economias)	3.000\$ - 17.000\$ (54 economias)	> 17.000\$ ¹ (37 economias)
Pilares de competitividade	<ol style="list-style-type: none"> Instituições Infraestruturas Contexto macroeconómico Saúde e educação primária 	<ol style="list-style-type: none"> Educação superior e formação Eficiência mercado de bens Eficiência mercado trabalho Desenvolvimento do mercado financeiro Disponibilidade tecnológica Dimensão do mercado 	<ol style="list-style-type: none"> Sofisticação contexto empresarial Inovação

Fonte: The Global Competitiveness Report 2014/2015 (WEF)

¹PIB per capita Português (2013) = 21.035USD, Fonte: Banco Mundial

Global Competitive Index - Ranking de Portugal (2/2)



Entre 2013 e 2014 Portugal evoluiu em 10 dos 12 pilares de competitividade

Foco da economia	FATORES DE PRODUÇÃO	EFICIÊNCIA	INOVAÇÃO																																																												
PIB per capita	< 3.000\$ (53 economias)	3.000\$ - 17.000\$ (54 economias)	> 17.000\$ (37 economias)																																																												
Pilares de competitividade	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013-14</th> <th>2014-15</th> <th>Δ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Instituições</td> <td>46</td> <td>41</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>2. Infraestruturas</td> <td>22</td> <td>17</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>3. Contexto macroeconómico</td> <td>124</td> <td>128</td> <td>↓</td> </tr> <tr> <td>4. Saúde e educação primária</td> <td>27</td> <td>24</td> <td>↑</td> </tr> </tbody> </table>		2013-14	2014-15	Δ	1. Instituições	46	41	↑	2. Infraestruturas	22	17	↑	3. Contexto macroeconómico	124	128	↓	4. Saúde e educação primária	27	24	↑	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013-14</th> <th>2014-15</th> <th>Δ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5. Educação superior e formação</td> <td>28</td> <td>24</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>6. Eficiência mercado de bens</td> <td>72</td> <td>44</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>7. Eficiência mercado trabalho</td> <td>126</td> <td>83</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>8. Desenvolvimento do mercado financeiro</td> <td>114</td> <td>104</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>9. Disponibilidade tecnológica</td> <td>27</td> <td>26</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>10. Dimensão do mercado</td> <td>50</td> <td>51</td> <td>↓</td> </tr> </tbody> </table>		2013-14	2014-15	Δ	5. Educação superior e formação	28	24	↑	6. Eficiência mercado de bens	72	44	↑	7. Eficiência mercado trabalho	126	83	↑	8. Desenvolvimento do mercado financeiro	114	104	↑	9. Disponibilidade tecnológica	27	26	↑	10. Dimensão do mercado	50	51	↓	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013-14</th> <th>2014-15</th> <th>Δ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>11. Sofisticação contexto empresarial</td> <td>57</td> <td>51</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>12. Inovação</td> <td>29</td> <td>28</td> <td>↑</td> </tr> </tbody> </table>		2013-14	2014-15	Δ	11. Sofisticação contexto empresarial	57	51	↑	12. Inovação	29	28	↑
		2013-14	2014-15	Δ																																																											
	1. Instituições	46	41	↑																																																											
	2. Infraestruturas	22	17	↑																																																											
	3. Contexto macroeconómico	124	128	↓																																																											
	4. Saúde e educação primária	27	24	↑																																																											
		2013-14	2014-15	Δ																																																											
	5. Educação superior e formação	28	24	↑																																																											
	6. Eficiência mercado de bens	72	44	↑																																																											
	7. Eficiência mercado trabalho	126	83	↑																																																											
	8. Desenvolvimento do mercado financeiro	114	104	↑																																																											
	9. Disponibilidade tecnológica	27	26	↑																																																											
10. Dimensão do mercado	50	51	↓																																																												
	2013-14	2014-15	Δ																																																												
11. Sofisticação contexto empresarial	57	51	↑																																																												
12. Inovação	29	28	↑																																																												

Fonte: The Global Competitiveness Report 2014/2015 (WEF)

© 2014. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

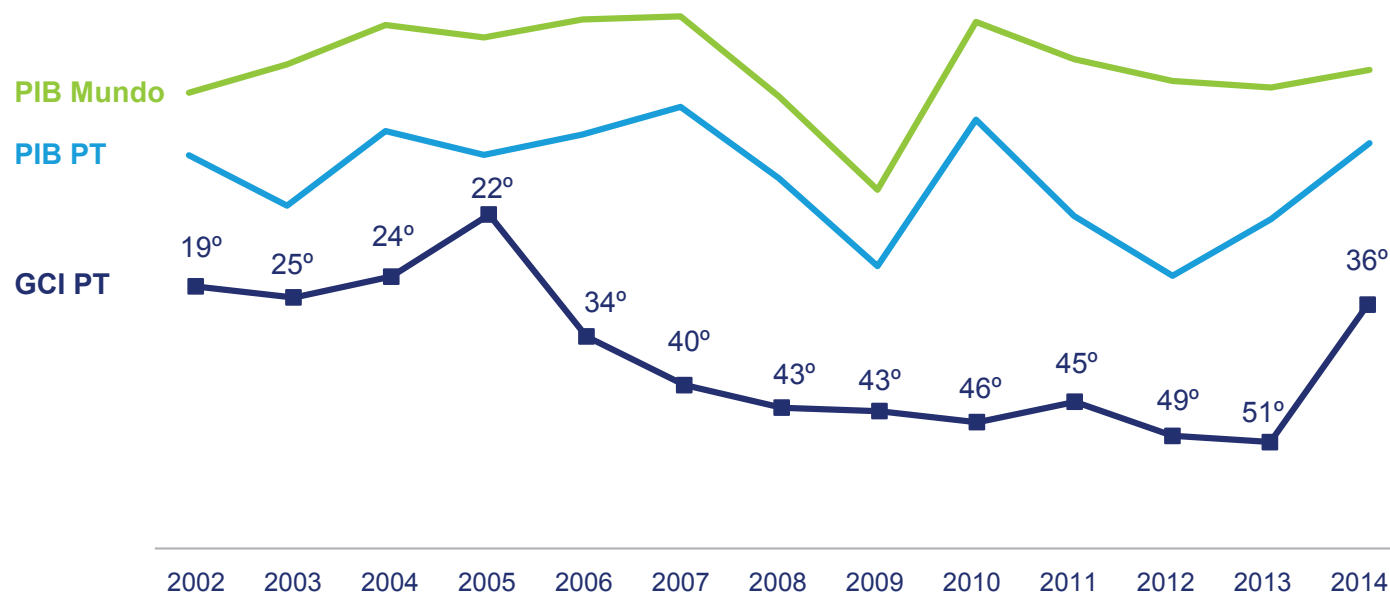
Ranking Portugal ≤ 36 # Ranking Portugal > 36

Global Competitive Index - Competitividade vs. crescimento

Portugal no último ano subiu 15 posições no *ranking* do GCI, contrariando a tendência decrescente desde 2005

GCI – Ranking de Portugal vs. Taxa variação PIB Portugal e Mundial

[Posição no *ranking*; Variação %; 2002 – 2014]



Evidências

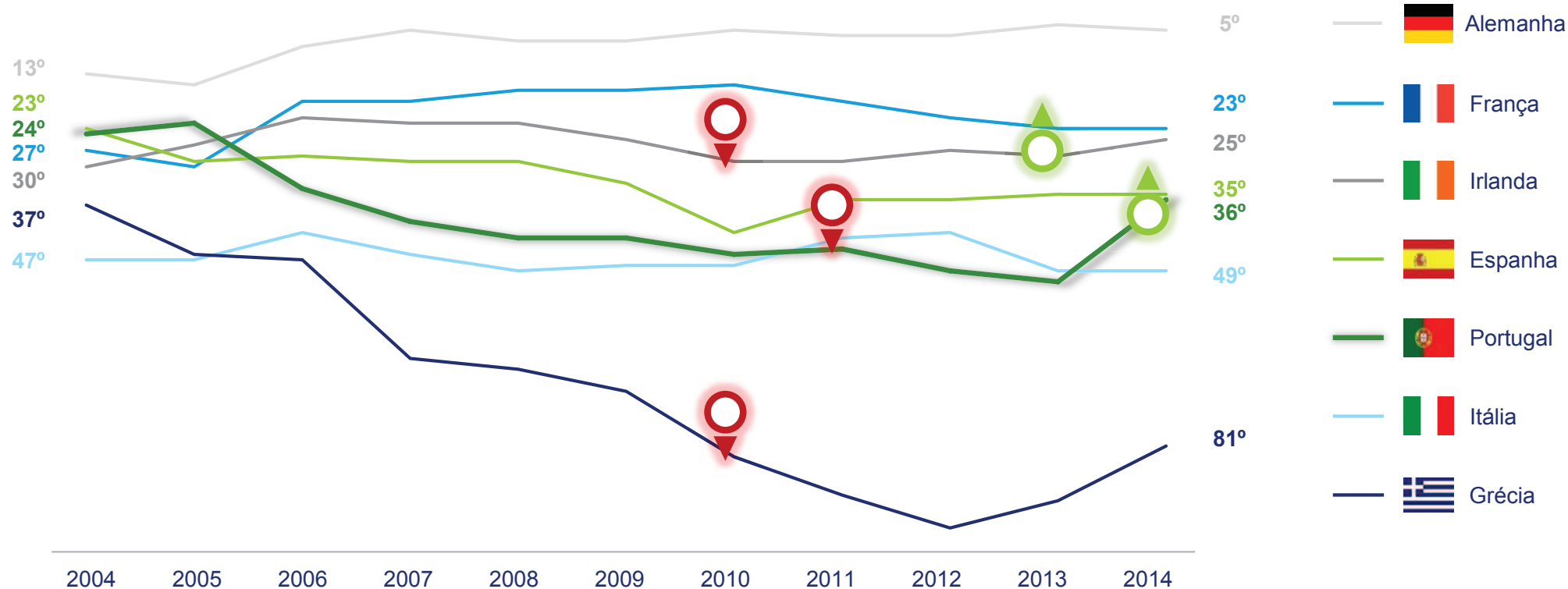
- Crescimento acentuado no *ranking* GCI entre 2013 e 2014 (subida de 15 posições)
- A diminuição da posição competitiva de Portugal tem aparentemente influenciado negativamente a evolução do PIB
- O diferencial da evolução do PIB português face ao PIB mundial tem vindo a acentuar-se, em particular desde 2010; contudo no último ano, essa diferença foi relativamente atenuada

Global Competitive Index - Ranking de Portugal vs. Países de referência

No último ano Portugal progrediu significativamente no *ranking* de competitividade Europeu

GCI – Ranking de Portugal vs. Países de referência

[Posição no *ranking*; 2004 – 2014]



Legenda:

Fonte: The Global Competitiveness Report 2014/2015 (WEF)

© 2014. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Portugal - Pilares de competitividade, prioridades para o futuro

Subsistem em Portugal um conjunto de desafios ao nível da eficiência

Foco – Pilares competitividade

FATORES DE PRODUÇÃO

EFICIÊNCIA

INOVAÇÃO



Posição relativa positiva

- 2. Infraestruturas** 17
 - Infraestrutura de transportes
 - Infraestrutura de eletricidade e telefone
- 4. Saúde e educação primária** 24
 - Saúde
 - Educação primária

- 5. Educação superior e formação** 24
 - Quantidade de educação
 - Qualidade da educação
 - Formação *on-the-job*
- 9. Disponibilidade tecnológica** 26
 - Adoção tecnológica
 - Uso das TIC

- 12. Inovação** 28
 - Capacidade de inovação



Potencial de melhoria

- 1. Instituições** 41
 - Instituições públicas
 - Instituições privadas
- 3. Contexto macroeconómico** 128
 - Variáveis macroeconómicas

- 6. Eficiência mercado de bens** 44
 - Concorrência
 - Qualidade das condições da procura
- 7. Eficiência mercado de trabalho** 83
 - Flexibilidade
 - Uso eficiente do talento
- 8. Desenvolvimento M. Financeiro** 104
 - Eficiência
 - Credibilidade e Confiança
- 10. Dimensão do mercado** 51
 - Dimensão do mercado doméstico
 - Dimensão do mercado estrangeiro

- 11. Sofisticação do contexto empresarial** 51
 - Desenvolvimento dos *stakeholders*

Visão da IAA: Desafios e prioridades estratégicas



Inquérito realizado a um conjunto representativo de empresas da IAA

Entrevistámos

20 empresas do setor inquirindo CEOs, Administradores e membros do Conselho de Administração...



... Sobre

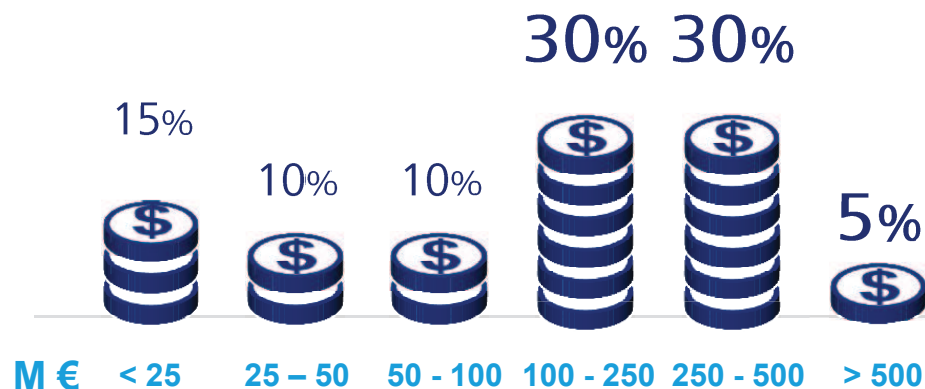
1. Caracterização da empresa
2. Expetativas futuras para a IAA 2014 – 2020
3. Prioridades estratégicas
4. Fatores críticos de desenvolvimento

ORIGEM GEOGRÁFICA E VOLUME DE FATURAÇÃO

70% DAS EMPRESAS CONTACTADAS SÃO DE ORIGEM NACIONAL

As empresas contactadas representam mais de **40%** do **TOTAL** de Volume de Negócios da indústria agroalimentar em Portugal

65% das empresas inquiridas apresenta um Volume de Negócios acima dos 100 M € / ano



Fonte: Questionário IAA 2014 – Deloitte / FIPA

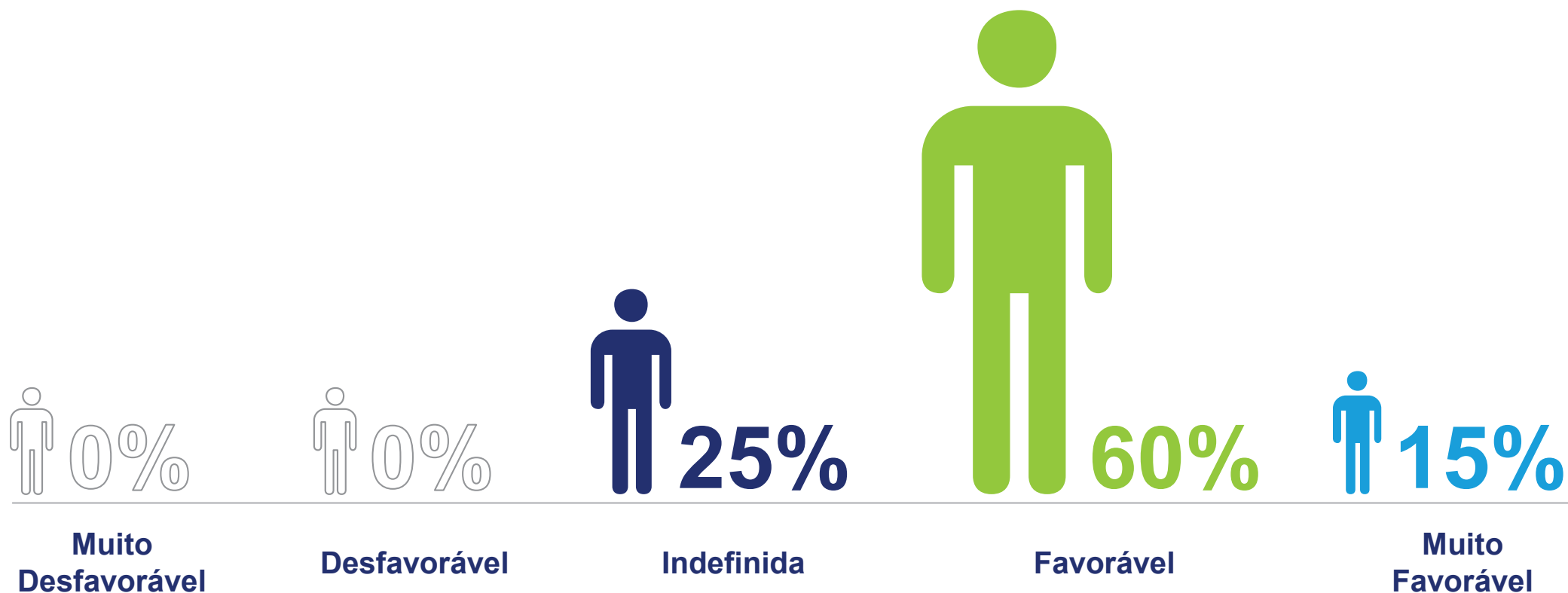
© 2014. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Expetativas futuras - Evolução da IAA em Portugal entre 2014 e 2020

75% das empresas tem expetativas favoráveis ou muito favoráveis relativamente ao futuro

Expetativas futuras para a IAA

[%; 2014 – 2020]



Fonte: Questionário IAA 2014 – Deloitte / FIPA

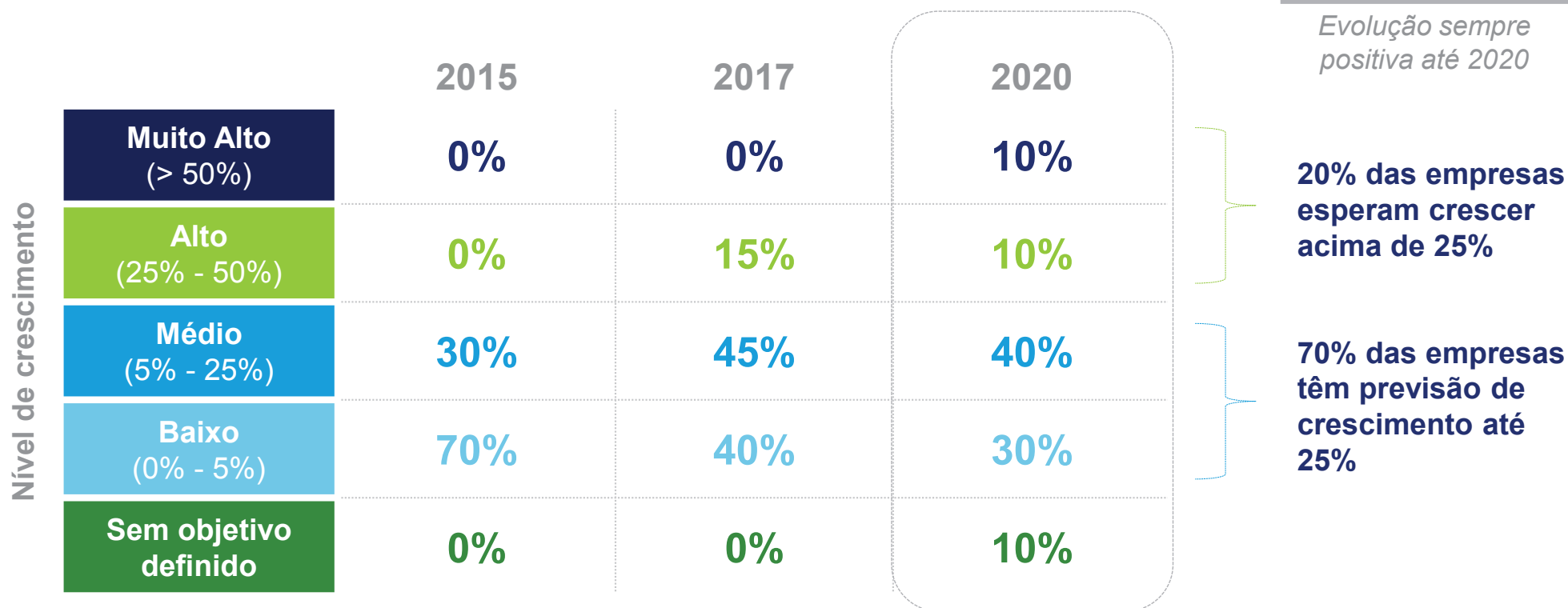
© 2014. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Expetativas futuras - Taxas de crescimento 2014 – 2020

A totalidade das empresas tem expetativas positivas de crescimento até 2020

Expetativas de crescimento das empresas da IAA

[% de empresas inquiridas; 2015; 2017; 2020]



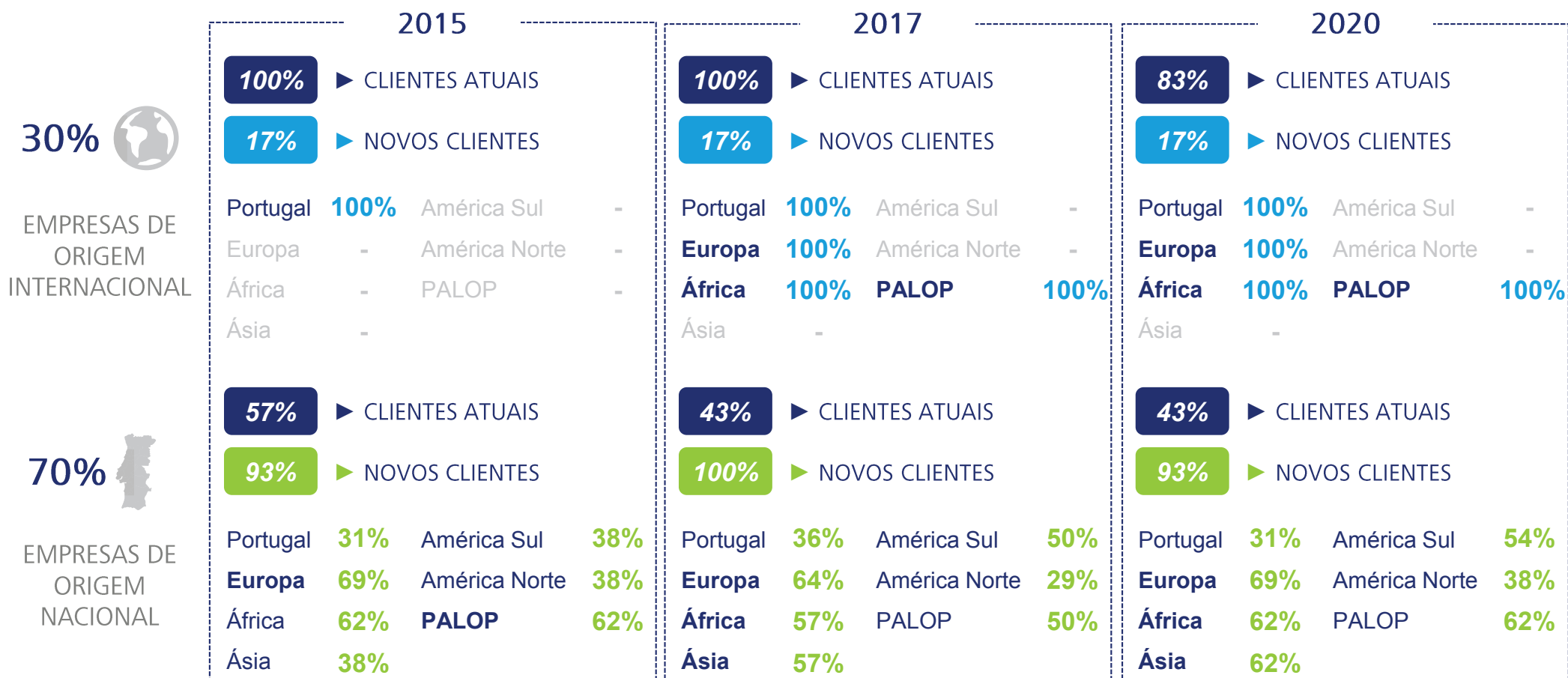
Fonte: Questionário IAA 2014 – Deloitte / FIPA

© 2014. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Expetativas futuras - Principais mercados 2015 – 2020

As empresas de origem nacional apostam na captação de clientes em particular noutros mercados, enquanto que as de origem internacional estão mais focadas no mercado doméstico

Novos mercados onde as empresas da IAA esperam obter crescimento [%; 2015; 2017; 2020]



Legenda: ■ Clientes atuais ; ■ / ■ Novos clientes

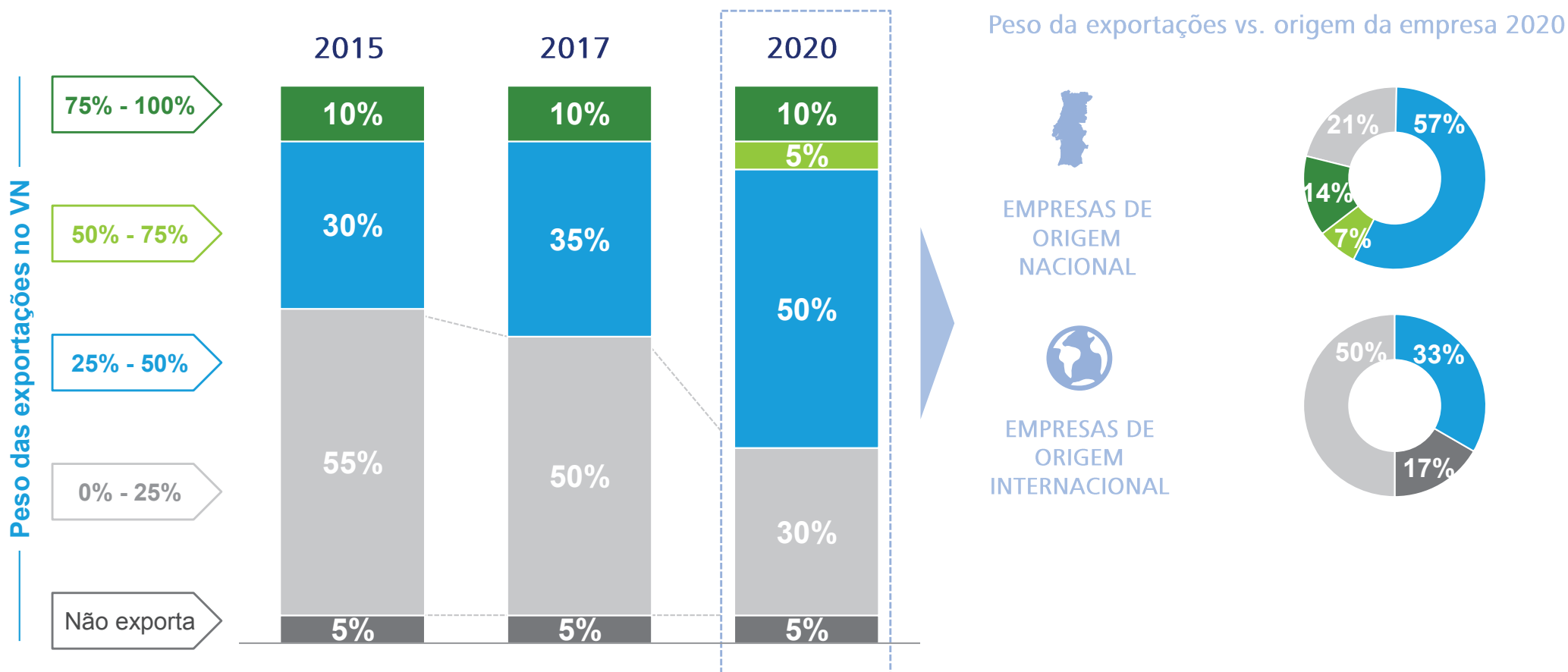
Fonte: Questionário IAA 2014 – Deloitte / FIPA

Expetativas futuras - Peso das exportações 2015 – 2020

Em 2020, 2 em cada 3 empresas têm expetativa de exportar mais de 25% do seu Volume de Negócios (VN). Nas empresas de origem nacional, 21% espera vender no exterior mais de 50% do seu VN

Expetativas sobre o peso das exportações para as empresas da IAA

[% de empresas inquiridas; 2015; 2017; 2020]



Fonte: Questionário IAA 2014 – Deloitte / FIPA

Portugal: Desafios e prioridades (1/3)

O questionário realizado às empresas foi desenhado por forma a possibilitar, sempre que possível, uma comparação com os fatores considerados no índice de competitividade global



Fatores políticos



Fatores económicos



Fatores de contexto



Fatores Setoriais



Fatores sociais

Fatores de produção

- Estabilidade das políticas em Portugal
- Estabilidade das políticas na EU
- Contexto legal
- Infraestruturas do país
- Preço das matérias-primas
- Segurança alimentar
- Alterações sociodemográficas

Eficiência

- Flexibilidade laboral
- Custo dos fatores produtivos
- Acesso a fontes de investimento e ao crédito/financiamento
- Contexto fiscal
- Exportação e internacionalização
- Relação com Grande Distribuição
- Abastecimento agrícola de proximidade
- Colaboração entre membros na cadeia de valor
- Escala das empresas do setor
- Foco no consumidor

Inovação

- Inovação
- Desenvolvimento tecnológico
- Proximidade a instituições científicas e académicas
- Preocupação ambiental



Portugal: Desafios e prioridades (2/3)

Na perspetiva das empresa foram avaliados quais os fatores críticos de desenvolvimento para a IAA e qual a necessidade futura de foco a nível de investimento¹

	Fatores de produção	Eficiência	Inovação
+	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidade das políticas em Portugal Contexto legal 	<ul style="list-style-type: none"> Foco no consumidor Contexto fiscal Relação com Grande Distribuição Exportação e internacionalização 	<ul style="list-style-type: none"> Inovação
-	<ul style="list-style-type: none"> Segurança alimentar Preço das matérias-primas Alterações sociodemográficas Estabilidade das políticas na UE Infraestruturas do país 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidade laboral Custos dos fatores produtivos Colaboração entre membros na cadeia de valor Escala das empresas do setor Acesso a fontes de investimento e ao crédito/financiamento Abastecimento agrícola de proximidade 	<ul style="list-style-type: none"> Preocupação ambiental Desenvolvimento tecnológico Prox. a instituições científicas e académicas

Legenda: ■ Menor necessidade de investimento; ■ Maior necessidade de investimento

Fonte: Questionário IAA 2014 – Deloitte / FIPA

¹Investimento = recursos financeiros, humanos e dedicação tempo

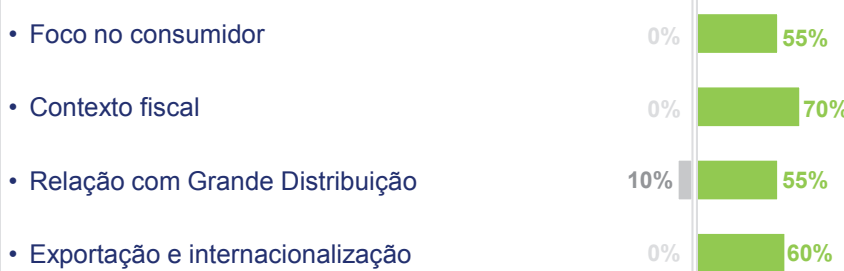
Portugal: Desafios e prioridades (3/3)

Na perspetiva das empresa foram avaliados quais os fatores críticos de desenvolvimento para a IAA e qual a necessidade futura de foco a nível de investimento¹

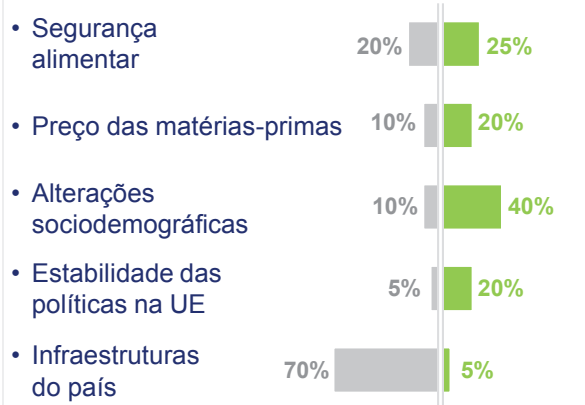
Fatores de produção

Eficiência

Inovação



IMPORTÂNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO



Legenda: ■ Menor necessidade de investimento; ■ Maior necessidade de investimento

Fonte: Questionário IAA 2014 – Deloitte / FIPA

¹Investimento = recursos financeiros, humanos e tempo

Empresas IAA: Desafios e prioridades (1/3)

O questionário desenvolvido avaliou igualmente ao nível de diversas dimensões de negócio quais as prioridades estratégicas e o respetivo potencial de melhoria específico para cada empresa

Dimensões de negócio

- (A) MARCA E POSICIONAMENTO DA EMPRESA
- (B) EFICIÊNCIA A NÍVEL DA CADEIA DE ABASTECIMENTO, PRODUÇÃO E LOGÍSTICA
- (C) DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS
- (D) NOVOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS
- (E) INOVAÇÃO
- (F) ESTRATÉGIA COMERCIAL
- (G) CONHECIMENTO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS
- (H) ESTRATÉGIA DE *GO-TO-MARKET* EM MERCADOS ATUAIS
- (I) ESTRATÉGIA DE *GO-TO-MARKET* EM NOVOS MERCADOS
- (J) NÍVEL DE SERVIÇO A CLIENTE

Matriz de priorização¹

+

PRIORIDADE ESTRATÉGICA

	<i>Should Do</i>	<i>Must Do</i>
	<i>Should Do</i>	<i>Should Do</i>

-

POTENCIAL DE MELHORIA

+

¹A média foi (3,1) e (3,2) na prioridade estratégica e potencial de melhoria respectivamente, considerando uma escala de 1 a 4

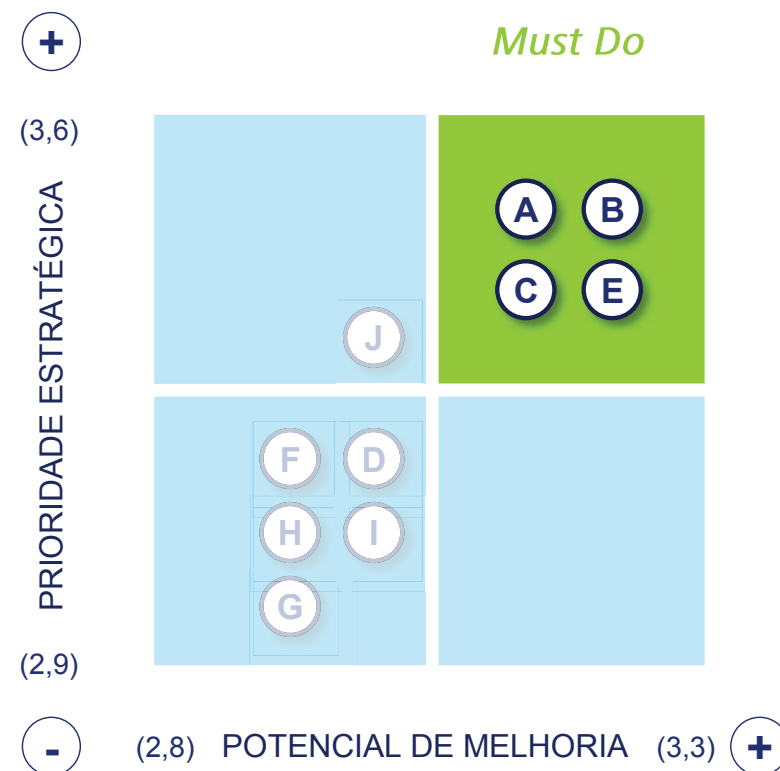
Empresas IAA: Desafios e prioridades (2/3)

As dimensões consideradas mais prioritárias são o reforço da Marca e Posicionamento da empresa, Eficiência da cadeia de abastecimento, Desenvolvimento e Capacitação dos Recursos Humanos e Inovação

Dimensões de negócio

- A** MARCA E POSICIONAMENTO DA EMPRESA
- B** EFICIÊNCIA A NÍVEL DA CADEIA DE ABASTECIMENTO, PRODUÇÃO E LOGÍSTICA
- C** DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS
- D** NOVOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS
- E** INOVAÇÃO
- F** ESTRATÉGIA COMERCIAL
- G** CONHECIMENTO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS
- H** ESTRATÉGIA DE *GO-TO-MARKET* EM MERCADOS ATUAIS
- I** ESTRATÉGIA DE *GO-TO-MARKET* EM NOVOS MERCADOS
- J** NÍVEL DE SERVIÇO A CLIENTE

Matriz de priorização¹



¹A média foi (3,1) e (3,2) na prioridade estratégica e potencial de melhoria respetivamente, considerando uma escala de 1 a 4

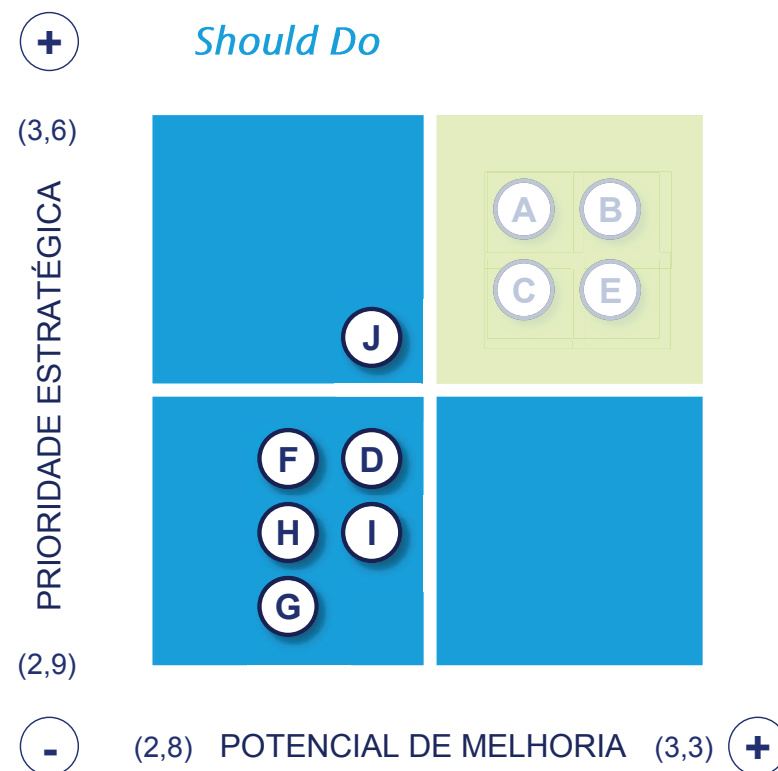
Empresas IAA: Desafios e prioridades (3/3)

De igual forma, a generalidade das empresas considera, como forte prioridade, endereçar as dimensões relacionadas com a gestão da procura

Dimensões de negócio

- A** MARCA E POSICIONAMENTO DA EMPRESA
- B** EFICIÊNCIA A NÍVEL DA CADEIA DE ABASTECIMENTO, PRODUÇÃO E LOGÍSTICA
- C** DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS
- D** NOVOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS
- E** INOVAÇÃO
- F** ESTRATÉGIA COMERCIAL
- G** CONHECIMENTO DE MERCADOS ESTRATÉGICOS
- H** ESTRATÉGIA DE *GO-TO-MARKET* EM MERCADOS ATUAIS
- I** ESTRATÉGIA DE *GO-TO-MARKET* EM NOVOS MERCADOS
- J** NÍVEL DE SERVIÇO A CLIENTE

Matriz de priorização¹



¹A média foi (3,1) e (3,2) na prioridade estratégica e potencial de melhoria respetivamente, considerando uma escala de 1 a 4

Key insights - Pela “voz” dos líderes da IAA (1/2)

Não há motivo para Portugal ter uma **balança alimentar deficitária**



Na perspetiva das multinacionais, Portugal deveria ter um papel mais ativo como **plataforma de acesso aos PALOP**

É necessário **ganhar escala para entrar em mercados internacionais**; Quem fornece matérias-primas tem de ter escala suficiente para se tornar competitivo, ou terá dificuldades em vingar



Associar a **internacionalização apenas à exportação é muito redutor**. Tem de se apostar nas vantagens competitivas para levar o produto nacional com qualidade a outros países; caso contrário está-se apenas a vender capacidade

Para garantir a sustentabilidade é fundamental considerar a necessidade de **adaptar as marcas nacionais às especificidades de cada mercado**



Key insights - Pela “voz” dos líderes da IAA (2/2)

É essencial o desenvolvimento de uma **plataforma de intercâmbio** entre empresas de diferentes dimensões na cadeia de valor



São necessários **novos modelos de negócio**, por exemplo alavancados pelo canal digital, a suportar o crescimento das empresas e a criar uma relação direta com o consumidor

É fundamental garantir a consistência e **responsabilização dos partidos políticos pelas medidas tomadas**, por forma a aumentar a credibilidade dentro e fora do país



A **taxação dos produtos a 23% (IVA)** condiciona o desenvolvimento da inovação na IAA

A volatilidade dos ciclos económicos exige hoje uma maior **flexibilidade laboral**



Ideias-chave para a Ambição 2020: Na rota do crescimento

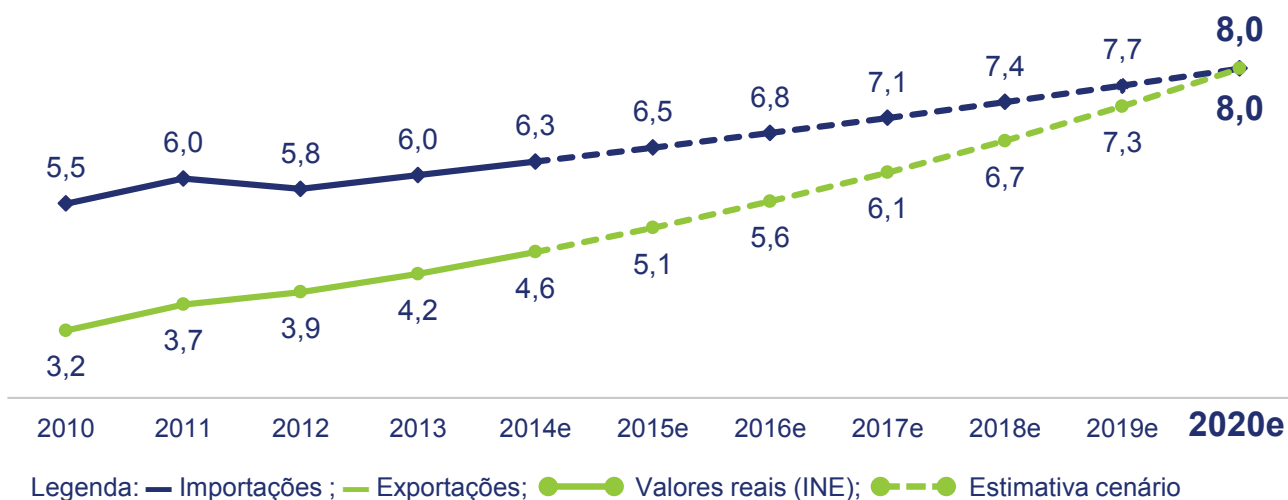


“Ambição 2020” para a IAA - Crescimento sustentável (1/8)



....A IAA COMO EXPORTADORA LÍQUIDA

Cenário do volume de importações e exportações da IAA
[Mil M €; 2010 – 2020e]



- *É necessário que as importações e exportações mantenham o mesmo nível de crescimento¹, registado em média desde 2006, para que o valor das exportações iguale o das importações, em 8 Mil Milhões de Euros, no ano de 2020*

“Ambição 2020” para a IAA - Crescimento sustentável (2/8)



“Ambição 2020” para a IAA - Crescimento sustentável (3/8)



Estratégia de exportação para a internacionalização

- ▶ Definir e priorizar o papel estratégico de cada mercado
- ▶ Selecionar mercados e desenvolver modelos de negócio específicos conforme o papel estratégico definido
- ▶ Focar e desenvolver o *portfolio* de marcas em países estratégicos
- ▶ Desenvolver mecanismos de apoio à internacionalização na IAA, partilhando sinergias entre as empresas nas diferentes fases da cadeia de valor
- ▶ Capacitar os agentes económicos que promovem as marcas e produtos portugueses no exterior
- ▶ Potenciar os novos canais de comercialização, incluindo canais digitais, permitindo a multilocalização de uma forma mais eficiente

“Ambição 2020” para a IAA - Crescimento sustentável (4/8)



Estratégia de exportação para a internacionalização (Cont.)

- ▶ Incentivar políticas de internacionalização nos planos de negócio das empresas da IAA
- ▶ Criar incentivos para as multinacionais utilizarem Portugal como plataforma de acesso aos PALOPs e mercados da “saúde”
- ▶ Promover linhas de crédito e financiamento para a internacionalização das empresas da IAA
- ▶ Promover redes de contacto a nível da distribuição
- ▶ Desenvolver parcerias e partilha de melhores práticas na logística internacional

“Ambição 2020” para a IAA - Crescimento sustentável (5/8)



Inovação e diferenciação do portfolio de marcas nacionais

- ▶ Apostar nos mercados onde as marcas portuguesas possam obter vantagens competitivas mais fortes, nem sempre os mais desenvolvidos
- ▶ Priorizar o desenvolvimento do *portfolio* de marcas nos diferentes mercados conforme o seu papel estratégico
- ▶ Efetuar ações de dinamização e sensibilização das marcas nacionais, conforme a importância do mercado para os diferentes setores da IAA
- ▶ Reforçar a utilização de novos canais e tecnologias no desenvolvimento de marcas e posicionamento das empresas
- ▶ Posicionar as marcas portuguesas, reforçando conceitos de qualidade, nutricionais, segurança alimentar e sustentabilidade

“Ambição 2020” para a IAA - Crescimento sustentável (6/8)



Capacitação interna das empresas

- ▶ Promover a partilha e implementação das melhores práticas ao nível da eficiência da cadeia de abastecimento, produção e logística
- ▶ Capacitar os Recursos Humanos das empresas para fazer face às necessidades de mercado (e.g. internacionalização)
- ▶ Captar, desenvolver e formar o talento
- ▶ Desenvolver uma cultura organizacional que promova a flexibilidade laboral relativa à evolução da atividade da empresa, setor e país

“Ambição 2020” para a IAA - Crescimento sustentável (7/8)



Fomento do efeito de fileira

- ▶ Incentivar a criação de alianças estratégicas ao longo da cadeia de valor
- ▶ Criar parcerias (*clusters*) entre empresas da IAA que permita obter sinergias capazes de aumentar a competitividade da indústria
- ▶ Incentivar a incorporação de produtos de origem nacional ao longo da cadeia de valor, sempre que possível
- ▶ Reforçar alinhamento das normas de qualidade ao longo da cadeia de valor nos diferentes setores da IAA

“Ambição 2020” para a IAA - Crescimento sustentável (8/8)



Estratégia de *Go-To-Market*

- ▶ Desenvolver estudos e relatórios sindicados da cadeia de valor para determinados setores, em mercados estratégicos
- ▶ Segmentar e selecionar clientes estratégicos nos diferentes mercados-alvo na perspetiva de médio/longo prazo
- ▶ Desenvolver propostas de valor integradas e parcerias estratégicas multigeografia com retalhistas globais
- ▶ Apostar no nível de serviço prestado a clientes desenvolvendo novos modelos de relacionamento (e.g. incorporando competências digitais)

The best way to predict the future is to create it

Peter F. Drucker (1909-2005)

Nuno Netto – *Partner*, Deloitte Portugal
nnetto@deloitte.pt

