

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MARCAS PORTUGUESAS



APOIOS:



FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808





ESPECIAL

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MARCAS PORTUGUESAS

ENQUADRAMENTO

UM FUTURO PROMISSOR

O AMBIENTE EMPRESARIAL EM PORTUGAL TEM EVOLUÍDO E SÃO VÁRIAS AS ENTIDADES QUE OFERECEM APOIO PARA INCENTIVAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

D

e pequenas empresas familiares a grandes empresas, o mercado global tornou-se um terreno fértil para as empresas nacionais expandirem as suas actividades e conquistarem novos consumidores. Esse movimento não apenas impulsiona a economia do País, mas também promove a

cultura e a excelência de Portugal em todo o mundo.

Uma das principais razões para este êxito é a qualidade dos produtos e serviços. São muitas as indústrias em que as marcas portuguesas são reconhecidas pela sua autenticidade e inovação. Esse selo de excelência tem sido fundamental para abrir

portas em mercados estrangeiros altamente competitivos. Além disso, o ambiente empresarial em Portugal tem evoluído, e são várias as entidades que oferecem apoio para incentivar a internacionalização das empresas. Programas de financiamento e redes de contactos têm sido disponibilizados



DIÁSPORA

A DIÁSPORA PORTUGUESA DESEMPENHA UM PAPEL VITAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO. COM COMUNIDADES PORTUGUESAS ESPALHADAS PELO MUNDO, HÁ UMA BASE DE CONSUMIDORES FIÉIS QUE VALORIZAM OS PRODUTOS E SERVIÇOS



para ajudar as organizações a superarem os desafios associados à expansão internacional.

A digitalização também desempenha um papel crucial nesse processo. Com o crescimento da internet e das redes sociais, as empresas portuguesas têm a oportunidade de alcançar um

público global sem a necessidade de grandes investimentos em infraestrutura física. Plataformas de comércio electrónico e marketing digital oferecem às marcas uma montra global, permitindo-lhes competir em igualdade de condições com marcas estabelecidas em todo o mundo.

COM UMA BASE SÓLIDA DE QUALIDADE E AVANÇOS DIGITAIS, AS EMPRESAS ESTÃO BEM POSICIONADAS PARA CONTINUAR SUA JORNADA RUMO AO RECONHECIMENTO GLOBAL

Além disso, a diáspora portuguesa desempenha um papel vital na internacionalização. Com comunidades portuguesas espalhadas pelo mundo, há uma base de consumidores fiéis que valorizam os produtos e serviços. No entanto, a internacionalização não está isenta de desafios. Barreiras linguísticas, diferenças culturais, regulamentações comerciais e concorrência são alguns dos obstáculos que as empresas enfrentam ao expandir-se para o exterior. Adaptar-se a esses desafios exige flexibilidade, resiliência e um profundo entendimento do mercado-alvo.

No entanto, apesar dos desafios, o futuro da internacionalização das marcas portuguesas parece promissor. Com uma base sólida de qualidade e avanços digitais, as empresas estão bem posicionadas para continuar sua jornada rumo ao reconhecimento global. À medida que mais marcas portuguesas emergem nos palcos internacionais, elas não só impulsionam a economia do país, mas também enriquecem o mercado global. ●



ESPECIAL

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MARCAS PORTUGUESAS

DELTA CAFÉS

REFORÇAR A PRESENÇA NO MUNDO



ALINHADA COM A AMBIÇÃO DE CHEGAR AO TOP 10 DE MARCAS DE CAFÉ DO MUNDO, A EMPRESA CONTINUA A SUA EXPANSÃO INTERNACIONAL. RECENTEMENTE, ADQUIRIU A TOTALIDADE DO CAPITAL E NEGÓCIO DA EMPRESA AMD SWISS, UMA DISTRIBUIDORA SUÍÇA DE PRODUTOS PORTUGUESES

A

Delta Popular, que era vendido numa lata pintada com as cores da bandeira nacional. Um sinal claro de que a empresa quis, desde o início, posicionar-se como um símbolo de Portugal e da portugalidade no mundo. Aliás, a expansão internacional viria mesmo a revelar-se determinante para a evolução da

empresa. De uma forma natural, o crescimento para mercados externos fez-se com a multiplicação de departamentos comerciais em Espanha, abrangendo toda a geografia do país vizinho. A partir daí foi também natural a chegada, com operação própria, a outros pontos do continente europeu e do mundo, com os quais a empresa já tinha relações comerciais. Recorde-se que além de Portugal, a Delta conta com operações directas em diversos países, como Espanha, França, Luxemburgo, Suíça, Angola (Angonabeiro), Brasil e China e,



SUCESSO

A EXPANSÃO INTERNACIONAL E A INOVAÇÃO SÃO APENAS ALGUNS DOS EIXOS QUE EXPLICAM A LONGEVIDADE E O SUCESSO DA DELTA CAFÉS EM PORTUGAL E NO MUNDO



de forma indirecta, através de parcerias com distribuidores, noutros países, num total de 40 países.

Esta ambição de crescimento está no ADN da empresa desde o início e, recentemente, o Grupo Nabeiro-Delta Cafés, através da Novadelta Suíça, adquiriu a totalidade do capital e negócio da empresa AMD Swiss, uma distribuidora suíça de referência de produtos portugueses. «Esta aquisição reforça a nossa estratégia de internacionalização e a nossa ambição em continuar a estar presente de uma forma consolidada em geografias prioritárias ao nosso plano de negócio. Aquando a nossa entrada na Suíça tínhamos a expectativa de manter um ritmo de crescimento consistente e esta transação é um passo fundamental e necessário para a expansão das nossas marcas e alinhada com a nossa ambição de chegar ao top 10 de marcas de café do Mundo», sublinhou Rui Miguel Nabeiro, CEO do Grupo Nabeiro-Delta Cafés.

O Grupo Nabeiro está presente no mercado suíço desde 2016, com maior preponderância na região francófona, através da Novadelta Suíça, que é responsável pela comercialização dos produtos das marcas do Grupo neste mercado. Assim, o grupo liderado por Rui Miguel Nabeiro adquiriu a AMD Swiss, fundada em 1998, e que desenvolveu o negócio das principais marcas alimentares e bebidas portuguesas no mercado helvético no retalho e na restauração, através de uma rede de distribuidores locais.

«Esta aquisição permitirá que a Novadelta Suíça se afirme como



LOGO EM 1962, A DELTA LANÇOU O SEU PRIMEIRO LOTE DE CAFÉ, O DELTA POPULAR, QUE ERA VENDIDO NUMA LATA PINTADA COM AS CORES DA BANDEIRA NACIONAL

a empresa de distribuição de referência de produtos portugueses, conquistando quota de mercado no canal off trade, através da presença nos principais retalhistas suíços, e no canal on trade», explica Rui Miguel Nabeiro.

DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

A Delta Cafés durante as várias décadas garantiu sempre o seu de-

envolvimento e expansão através da inovação, aposta numa forte rede comercial, acompanhando as necessidades dos seus consumidores, nas diferentes geografias, tendo como objectivo continuar a reforçar a liderança e abertura a novos mercados, pensando globalmente e agindo localmente. Recuperar a história da Delta é recordar também seis décadas de inovação no mercado do café. Um dado que atesta a importância da inovação no seio do Grupo Nabeiro é o facto de a unidade fabril Novadelta ser, nos últimos anos, uma das empresas a nível nacional com maior número de pedidos de registo de patentes. Além da criação do sistema de cápsulas Delta Q, em 2007, destaca-se, mais recentemente, o sistema proprietário RISE, que permite a extração de um expresso invertido. Estas inovações têm contado com o contributo decisivo da Diverge, unidade de inovação do Grupo Nabeiro.

Aliás, a Diverge, como Centro de Inovação do Grupo Nabeiro, dá corpo à estratégia de protecção de PI da Novadelta garantindo o alinhamento e efectivando a sua estratégia de inovação. Foi esse o caminho que levou a Novadelta a posicionar-se no top das empresas mais inovadoras. Esta aposta em Gestão de Propriedade Industrial é fundamental para proteger o desenvolvimento de soluções inovadoras que antecipem possibilidades futuras e sobretudo que evidenciem a qualidade do café Delta.

A expansão internacional e a inovação são apenas alguns dos eixos que explicam a longevidade



» Rui Miguel Nabeiro, CEO do Grupo Nabeiro-Delta Cafés



EXPANSÃO

O Grupo Nabeiro tem também operações directas em França, Suíça, Luxemburgo, Angola, Brasil e China, além de Espanha. Todas são operações comerciais, com excepção de Angola, onde o Grupo tem uma unidade fabril que serve sobretudo o consumo directo, através da marca Ginga, em cápsulas, grão e moído. Há ainda mais 35 países, em cinco continentes, onde o café de Campo Maior chega através de distribuidores, parceiros e agentes.

e o sucesso da Delta Cafés em Portugal e no mundo. Mas não são os únicos. Ambos os factores são indissociáveis do facto dos produtos terem ido sempre ao encontro dos desejos e necessidades do mercado, revelando igualmente a capacidade para antecipar tendências. Além disso, a manutenção da estrutura familiar como sistema de governança tem sido um dos factores críticos de sucesso para a marca e para o Grupo Nabeiro, que confere autenticidade, verdade e distinção, quer no negócio, quer no discurso da marca.

Líder no mercado nacional, a Delta exporta para mais de duas dezenas de países e selecciona origens provenientes dos quatro cantos do mundo. A política de qualidade da Delta assegura que ao longo das diversas fases, desde as origens, passando pelo transporte e torrefacção, o café seja tratado e

**O GRUPO NABEIRO-
-DELTA CAFÉS,
COM A NOVADELTA
SUÍÇA, ADQUIRIU
A TOTALIDADE DO
CAPITAL E NEGÓCIO
DA AMD SWISS, UMA
DISTRIBUIDORA SUÍÇA
DE REFERÊNCIA
DE PRODUTOS
PORTUGUESES**

conservado da melhor forma, de modo a preservar as suas características naturais. A Delta orgulha-se de produzir o melhor café de Portugal e de proporcionar a todos os Portugueses uma saborosa verdade do café. ●

ASSINE JÁ

ASSINATURAS.GREENSAVERS.PT

1 ANO

ASSINATURA DIGITAL

€9

VERSÃO EM PAPEL

€13,90

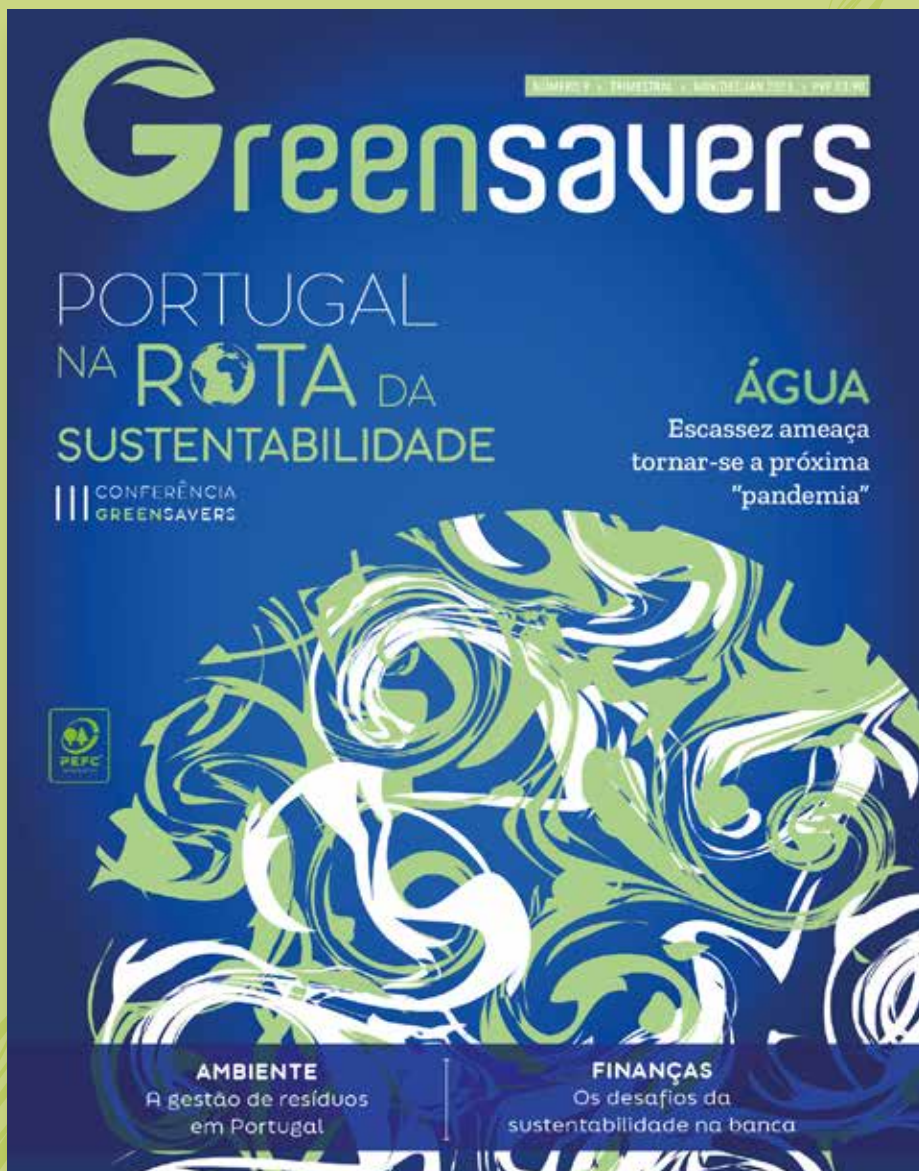
2 ANOS

ASSINATURA DIGITAL

€17,10

VERSÃO EM PAPEL

€26,60



NÃO PERCA NENHUMA EDIÇÃO DA GREEN SAVERS

Das empresas aos cidadãos, acompanhamos o impacto das nossas ações para o Planeta. Analisamos a sustentabilidade em todas as vertentes, apresentando uma visão global do país e do mundo.



ESPECIAL

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MARCAS PORTUGUESAS

FIDELIDADE

ESTAR À FRENTE DO SEU TEMPO

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO FIDELIDADE TEM SIDO UM CAMINHO DE SUCESSO

Dado o espaço que o Grupo Fidelidade ocupa no mercado português, torna-se cada vez mais evidente que para continuar a crescer é fundamental aumentar a presença a nível internacional. Importa também salientar que do ponto de vista de gestão, a internacionalização do Grupo tem produzido um impacto positivo no que diz respeito à gestão de risco. «A diversificação da nossa exposição a nível geográfico acarreta distintos desafios para o Grupo. Este aspecto tem sido particularmente relevante nos últimos anos. A título de exemplo, nos últimos dois anos na Europa sofremos os impactos do conflito na Ucrânia, noutras regiões do mundo, como em África e na América Latina, os resultados têm sido positivos em termos de exportações de matérias-primas», explica Luís Marques, head of International Division da Fidelidade, em entrevista à Executive Digest.

Nos anos 90, a Fidelidade seguia uma lógica de internacionalização que passava por acompanhar o accionista de referência, a CGD, e servir as comunidades portuguesas, com entrada em mercados como Cabo Verde, Espanha, França e Macau e depois uma segunda fase, a partir de 2011, com operações em Angola e Moçambique. Contudo em 2014, impulsio-



nado pelo processo de privatização e a ambição do novo accionista, foi confrontada pela necessidade de efectuar uma reflexão profunda e de definir novas prioridades para o Grupo.

«Na vertente internacional, começámos por construir uma visão clara. Tínhamos consciência da nossa dimensão relativa, de sermos uma empresa eminentemente

portuguesa. Quando abordámos esta ideia de nos expandirmos internacionalmente, fizemo-lo de uma forma muito ponderada e estruturada. Para nós era evidente que não ambicionávamos estar em 40 ou 50 países, mas sim em fazer a diferença nos países onde estivéssemos presentes», acrescenta.

O balanço neste processo de internacionalização tem sido



RESULTADOS

OS RESULTADOS ALCANÇADOS NOS ÚLTIMOS ANOS SIGNIFICAM QUE A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL QUE TÊM SEGUIDO É A MAIS ACERTADA. EM 2023, A ACTIVIDADE INTERNACIONAL ATINGIU CERCA DE 1,7 MIL MILHÕES DE EUROS EM PRÉMIOS BRUTOS EMITIDOS

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808



TECNOLOGIA

A aposta feita no domínio tecnológico e na inovação está de braços dados com a expansão internacional. «É importante fazer uma ressalva de que a exportação do nosso know-how não acontece apenas de Portugal para fora, porque também temos muito a aprender com as nossas operações», diz Luís Marques. Um dos bons exemplos da importância que atribuí a estas áreas pode ser ilustrado com o Programa Protechting, que pretende fomentar uma cultura de acolhimento e desenvolvimento da inovação e que este ano, na sua 6.ª edição, ocorre de forma alargada a todas as geografias do Grupo Fidelidade. Com uma atenção especial às áreas de insurtech e healthtech, este programa veio reforçar esta aposta na inovação, tendo a sustentabilidade como um pilar transversal a todo o programa, de forma a captar oportunidades de colaboração e crescimento da Fidelidade com startups de todo o mundo.

**«PARA NÓS ERA EVIDENTE QUE NÃO AMBICIONÁVAMOS ESTAR EM 40 OU 50 PAÍSES, MAS SIM EM FAZER A DIFERENÇA NOS PAÍSES ONDE ESTIVÉSSEMOS PRESENTES»,
AFIRMA LUÍS MARQUES**

um caminho de sucesso, mas que não esteve isento de desafios. O negócio internacional cresceu mais de oito vezes desde 2014, mas a verdade é que a luta pela internacionalização começou com uma série de derrotas consecutivas, para tentar adquirir empresas no Chile, Colômbia ou em Marrocos, que perdeu para multinacionais de maior dimensão. Embora estas

primeiras tentativas não tenham sido frutuosas, a verdade é que constituíram uma oportunidade para aprender e reflectir uma abordagem negocial em que viesse ao de cima o conjunto de aspectos e vantagens que acrescentariam valor à entidade a adquirir e não apenas o preço.

Posto isto, em 2019 concretizou-se a aquisição de uma participação

maioritária no Grupo Segurador La Positiva, que detém uma posição de liderança nos mercados do Peru, estando ainda presente na Bolívia e no Paraguai. Esta aquisição materializou bem a importância que a expansão internacional assume para a afirmação do Grupo Fidelidade como uma referência na indústria seguradora internacional. Hoje estão presentes em 14 países e quatro continentes. Embora Portugal continue a ser o mercado core, hoje tem mais clientes no estrangeiro do que no país e as operações internacionais têm uma expressão cada vez maior nos resultados.

Aliás, os resultados alcançados nos últimos anos significam, na prática, que a estratégia de diversificação internacional que têm vindo a seguir é a mais acertada. Em 2023, por exemplo, a actividade internacional atingiu cerca de 1,7 mil milhões de euros em prémios



brutos emitidos e representa já mais de 30% do resultado consolidado.

DESAFIOS E INOVAÇÃO

No que diz respeito exclusivamente aos mercados, a Fidelidade começa por escolher países com potencial de estabilidade macroeconómica,

» Luís Marques,
head of
International
Division da
Fidelidade

onde acredita que pode acrescentar valor com a experiência e know-how e onde existe a possibilidade de se tornar num player relevante a curto/médio prazo. A falta de penetração de seguros, temas demográficos e aspiracionais da população, também constituem um factor importante na escolha. Por estas razões, optou por expandir a presença para a região da América Latina, onde hoje estão presentes em quatro geografias.

«Para a Fidelidade a expansão internacional não se limita à identificação de mercados onde as competências do Grupo possam apresentar vantagens competitivas, mas também de mecanismos que permitam a transferência de conhecimentos, competências e inovação entre cada uma das empresas que faz parte do Grupo. É a transferência de competências entre empresas que permite a expansão em cada um dos mercados, promovendo soluções inovadoras e

competitivas, que contribuem para o desenvolvimento económico e a criação de infra-estruturas em todas as geografias onde estamos presentes», sublinha Luís Marques.

Nessa adaptação, é verdade que existem sempre desafios, mas uma marca eminentemente portuguesa tem uma vantagem clara, que se prende com a capacidade de criar empatia. «Esta capacidade muito própria dos portugueses e a nossa facilidade de adaptação a contextos diferentes são absolutamente determinantes para podermos entender as idiossincrasias próprias de cada território e ajuda-nos a actuar no mercado», refere o responsável.

Ao nível de produtos e serviços, a empresa tem uma boa experiência. No ano passado internacionalizou a app AutoDigital, que permite realizar vistorias à distância, às geografias de Moçambique e Cabo Verde e que representa uma solução absolutamente inovadora naqueles países. Em oposição, se

FACTORES DE SUCESSO

O principal factor, algo que a Fidelidade sempre tem feito, relaciona-se com o respeito que mantém pela autonomia das operações locais e o respeito pelas idiossincrasias de cada geografia. Quando entra num novo mercado, mantém as equipas de gestão e procura potenciar aquelas que já são as suas valências. É fundamental implementar um modelo de governo corporativo robusto, que salvaguarde os aspectos formais de acompanhamento e decisão nas várias filiais do Grupo. Porém, torna-se cada vez mais importante saber criar sinergias entre as geografias onde estão presentes. A missão é a de implementar um modelo de elevada proximidade entre as equipas locais e os serviços centrais, tirando partido das melhores práticas a nível global e que permitam valorizar as características locais das várias operações. «Temos de saber consolidar o apoio às diversas geografias e garantir o aproveitamento do know-how interno. Para este efeito, temos lançado várias iniciativas, especialmente em áreas como advanced analytics, inteligência artificial, pricing e inovação, que são articuladas através de vários centros de excelência estabelecidos a nível internacional. Esta partilha das melhores práticas entre as empresas constitui para nós uma peça chave para que elas se tornem mais sólidas e competitivas nos respectivos mercados, fortalecendo todo o Grupo num cenário global», afirma Luís Marques.



RELEVÂNCIA

A FIDELIDADE ESCOLHE PAÍSES COM POTENCIAL DE ESTABILIDADE MACROECONÓMICA, ONDE ACREDITA QUE PODE ACRESCENTAR VALOR COM A EXPERIÊNCIA E KNOW-HOW E ONDE EXISTE A POSSIBILIDADE DE SE TORNAR NUM PLAYER RELEVANTE A CURTO/MÉDIO PRAZO

FIDELIDADE
SEGUROS DESDE 1808

olharmos para Macau, a Fidelidade oferece um seguro especialmente vocacionado para a protecção contra tufões que não oferece em Portugal, porque se trata de uma geografia que lida anualmente com este problema.

«Cada território tem as suas particularidades. É importante conhecermos quais são, mas diria que ainda mais importante é mesmo construir pontes, levar para estes sítios tudo o que temos para criar valor e pôr as várias geografias a falarem umas com as outras. Quando comprámos a operação no Peru enviámos uma “swat team” de 11 pessoas das mais variadas funções, ideias e competências.

Estiveram lá cerca de 100 dias e conseguiram fazer um diagnóstico, propor uma grande quantidade de soluções e houve coisas que conseguiram resolver logo lá no terreno. Temos muito a aprender uns com os outros e é fundamental que as geografias falem entre si», explica Luís Marques.

Para se manter competitiva a nível global é preciso continuar a inovar. A Fidelidade sempre foi uma marca que soube estar à frente do seu tempo e não pode perder esta vocação. Embora a expansão internacional seja sempre alvo de uma forte ponderação, a verdade é que nos últimos anos ela tem ocorrido a um ritmo muito ace-



A FIDELIDADE QUALIFICA AS SUAS OPERAÇÕES NO EXTERIOR COMO PARTICIPAÇÕES ESTRATÉGICAS E AMBICIONA SER UMA REFERÊNCIA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS EM QUE OPERA

lerado e que obriga a consolidar o que já foi conseguido. «É inegável que estamos a viver uma conjuntura adversa, marcada por uma forte incerteza. Neste contexto, é precisamente o crescimento e consolidação da nossa pegada global que nos vai permitir enfrentar os desafios que resultem desta conjuntura e que se vão fazer sentir com maior expressão em algumas das geografias em que estamos presentes», afirma.

Em relação aos próximos anos, o objectivo é continuar a crescer, mas sempre de forma sustentada. «Os frutos desta estratégia de internacionalização têm-se vindo a materializar. Hoje temos mais clientes e colaboradores no estrangeiro do que em Portugal. Somos líderes de mercado em Cabo Verde e na Bolívia, ocupamos o terceiro lugar no Peru, Angola e em Moçambique e a nossa operação no Chile tem vindo a crescer a um ritmo de 30%, com previsões de continuar com os mesmos níveis de crescimento em 2024. A nossa distribuição de produtos unit link na Alemanha e na Suíça também crescem a um ritmo de 25% ao ano e só podemos estar muito satisfeitos com estes resultados. A Fidelidade qualifica as suas operações no exterior como participações estratégicas e ambiciona ser uma referência nos mercados internacionais em que opera. Estamos sempre disponíveis para tirar partido das oportunidades que se apresentem no nosso caminho, contudo, temos critérios muito bem definidos sobre onde queremos estar», conclui Luís Marques. ●





ESPECIAL

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MARCAS PORTUGUESAS

SACOR BROTHERS

«TER UMA OPERAÇÃO BEM MUSCULADA É CRUCIAL»

A CULTURA É UM FACTOR MUITO IMPORTANTE PARA A EMPRESA PORTUGUESA, POIS SÓ ASSIM ACREDITA SER POSSÍVEL MANTER O ADN ALÉM-FRONTEIRAS

A

Sacor Brothers é uma das marcas portuguesas com maior visibilidade e sucesso internacional. Em entrevista à Executive Digest, Sandra Silva, co-CEO da Europa, explica os principais desafios e oportunidades da marca no processo de internacionalização.

Quais as principais razões que levaram a Sacoor a iniciar o processo de internacionalização?

A Sacoor Brothers nasceu em 1989 e, após muitos desafios e conquistas, passaram 35 anos fantásticos. Acreditamos que somos ao dia de hoje uma das marcas portuguesas com maior visibilidade e sucesso internacional, o que demonstra uma aposta ganha na internacionalização. Somos orgulhosamente portugueses, mas a internacionalização foi uma necessidade para nos potenciar crescimento, pois sempre acreditámos que os nossos conceitos teriam sucesso noutros mercados.

Que balanço fazem até ao momento do processo de internacionalização?

Um balanço muito positivo. Estamos hoje em 13 países e com projectos de expansão em mais alguns.





PRESTÍGIO

A MARCA SACOOR BROTHERS ESTÁ A REPOSICIONAR-SE, ELEVANDO-A EM TERMOS DE CATEGORIA PREMIUM. ISTO IRÁ FAZER COM QUE A MARCA NOS 13 PAÍSES EM QUE OPERA SEJA CADA VEZ MAIS APETECÍVEL



SACOOR
brothers



Quais os principais factores para se ser bem sucedido durante o processo de internacionalização?

Acreditamos que ter uma operação bem musculada é crucial. Ter as pessoas certas e capazes faz toda a diferença. A cultura é para nós um factor muito importante, por isso temos

» Loja Sacoor Brothers no Centro Comercial Colombo, em Lisboa

muitos portugueses a trabalhar connosco fora de Portugal, só assim acreditamos ser possível manter o nosso ADN além-fronteiras. Outro factor que é determinante para o sucesso da operação é o estudo exaustivo dos mercados para reduzir o risco. Todos os potenciais entraves na entrada de empresas estrangeiras noutros países são tidos em consideração, pois podem ser determinantes para o nosso sucesso em determinado território.

Quais os principais desafios associados à adaptação empresarial/cultural dos produtos ou serviços?

A conclusão a que chegámos é de que existe uma regra quase de 80-20 em todos os mercados, 80% da colecção e serviços que prestamos são iguais em todo o mundo porque queremos que a nossa marca tenha

consistência a nível internacional. Claro que em alguns territórios temos a necessidade de nos adaptar aos costumes locais, como por exemplo, em vez de café nespresso em algumas das lojas, oferecemos café árabe aos clientes. Em vez de termos piano temos um dj. Adaptamo-nos sempre às novas culturas e hábitos sem desvirtuar o nosso conceito, o nosso ADN, que é servir o cliente.

Qual é o papel da tecnologia e da inovação no vosso processo de internacionalização?

Acreditamos que ao resolvermos as dores dos clientes, a identificar os seus pain points, estamos numa lógica de design thinking, a inovar. Obviamente, que a inovação não vem só da identificação destes pontos, mas se olharmos para o exemplo da Uber, alguém fez a customer journey e identificou uma dor do cliente que não queria estar à chuva para apanhar um táxi, então essa dor foi resolvida com tecnologia – uma app. Também nós acreditamos que a tecnologia deve ser relevante para o consumidor, se não for é apenas uma commodity. Como tal, também nós desenhamos a jornada do cliente connosco, seja esta offline ou online, estamos sempre numa lógica kaizen, de constante melhoria, permanentemente a identificar as dores para poder corrigir e servir cada vez melhor o nosso cliente global.

E qual a importância da sustentabilidade neste mesmo processo?

Neste momento a sustentabilidade já não é um wishlist, é um delivery



que todos nós e empresas têm de contribuir, começando nos hábitos e numa cadeia de valor que envolve as empresas em todas as fases do supply chain. Estamos a fazer tudo o que está ao nosso alcance, mas sabemos que não dependemos só de nós. No que depende de nós, estamos a alargar as iniciativas em diferentes áreas da empresa. No que diz respeito ao produto estamos a utilizar cada vez mais matérias-primas sustentáveis, fazendo inclusive o uso de matérias-primas recicladas. Queremos tornar-nos numa empresa que ajuda cada vez mais o planeta e reduzir rapidamente a pegada ecológica.

O que deve fazer uma marca como a Saccoor para se manter competitiva a nível global?

Estamos hoje a reposicionar a marca Saccoor Brothers, elevando-a ainda mais em termos de categoria premium. Isto irá fazer com que a marca nos 13 países em que opera seja cada vez mais apetecível. Estamos a inovar cada vez mais em termos de produto, adicionando novas linhas como o “K-easy” ou o “Luxe Leisure”. Este é um trabalho constante, estamos em contante pesquisa e desenvolvimento para proporcionar a cada colecção mais e melhores produtos. As melhores marcas do mundo estão permanentemente a melhorar, a inovar e a tentar ganhar a atenção do cliente que hoje pode comprar qualquer marca esteja ela em qualquer parte do mundo, através do e-commerce, o que faz com que também nós tenhamos a ambição de fazer parte dessas grandes marcas mundiais.



Iniciativas que promovem a nossa portugalidade além-fronteiras são apreciadas pelo nosso cliente internacional, nomeadamente a associação à selecção nacional, ao Cristiano Ronaldo, ao Estoril Open, celebridades de Hollywood entre outras.

Ao nível da internacionalização, quais os objectivos da Saccoor para os próximos anos?

Numa lógica de growth mindset, vamos continuar a crescer de forma sustentável. Não temos pressa em crescer, somos muito disciplinados financeiramente e gostamos de crescer ao nosso ritmo. Mas é claro que vamos crescer, quer nos mercados onde estamos, quer em novos mercados. Estamos a estudar novos mercados no Médio Oriente e na Ásia, o que ocupa neste momento a nossa maior atenção, pois acreditamos que o crescimento na próxima década virá substancialmente destas duas regiões. ●

Assine já!

Assine a
MARKETEER
(12 edições),
por 46 euros



46€*

Assinatura 1 ano (12 edições): 46 euros; assinatura 2 anos (24 edições): 82 euros.

* Preços válidos para Continente e Ilhas.

Para mais informações ligue 210 123 400 ou email assinaturas@multipublicacoes.pt.

Assine já em: <https://assinaturas.multipublicacoes.pt/>

Siga-nos em





ESPECIAL

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MARCAS PORTUGUESAS

SUMOL + COMPAL

ASPIRAÇÃO VENCEDORA



década mais tarde, apostando mais nos mercados lusófonos em África. Hoje, estamos presentes com as nossas marcas em mais de 50 países no mundo.

É evidente que a ambição de expansão geográfica das nossas marcas está presente desde o início da nossa actividade e hoje é reflectida na aspiração vencedora da SUMOL+COMPAL em duas das suas quatro frases:

- Ser uma empresa de referência internacional em bebidas de frutos e de vegetais;
- E em África, ter posições relevantes nos mercados de sumos, néctares e bebidas refrescantes;

Qual é a estratégia actual de internacionalização da Sumol+Compal?

A nossa estratégia procura dar resposta à nossa aspiração vencedora, no que diz respeito ao nosso desenvolvimento internacional, baseada em três grupos estratégicos.

Os dois primeiros grupos são os nossos mercados naturais e consistem nos mercados lusófonos em África e na Diáspora Portuguesa. No primeiro – Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Guiné-Bissau – atingimos posições de liderança ou relevantes para as nossas marcas e onde estas são muito valorizadas pelos consumidores locais. No segundo, existem cerca de seis milhões de portugueses

EM TODOS OS MERCADOS EM QUE ACTUA, A ESTRATÉGIA TEM SEMPRE O OBJECTIVO DE ADAPTAR A PROPOSTA DE VALOR, INDO AO ENCONTRO DAS EXPECTATIVAS DOS CONSUMIDORES

A

internacionalização da empresa.

A SUMOL+COMPAL nasceu em Portugal, mas tem uma grande vocação internacional, onde desenvolve marcas próprias e representa marcas de terceiros. Quais

s marcas Sumol e Compal acompanham a vida dos portugueses há mais de 70 anos e estão presentes em mais de 50 países do mundo. Em entrevista à Executive Digest, Diogo Pereira Dias, administrador da Sumol+Compal, explica os principais desafios e oportunidades da actual estratégia de

as principais razões para iniciar o processo de internacionalização?

As marcas Sumol (1954) e Compal (1952) são marcas com mais de 70 anos. Acompanham a vida dos portugueses ao longo de todos estes anos, mas logo na década 60 a marca Sumol começou a ser exportada para os países de língua portuguesa em África e, até o final dos anos 70, fizeram-se as primeiras exportações para a diáspora portuguesa à volta do mundo. A marca Compal iniciou a sua internacionalização uma



GLOBALIZAÇÃO

A MARCA COMPAL INICIOU A SUA INTERNACIONALIZAÇÃO UMA DÉCADA MAIS TARDE, APOSTANDO MAIS NOS MERCADOS LUSÓFONOS EM ÁFRICA. HOJE, ESTAMOS PRESENTES COM AS NOSSAS MARCAS EM MAIS DE 50 PAÍSES NO MUNDO



sumol+compal
It is in our nature.

ou descendentes de portugueses que estão em mercados como a França, a Suíça, o Reino Unido, o Luxemburgo, a Alemanha, os Estados Unidos e o Canadá.

O terceiro grupo é constituído pelos novos mercados, onde estamos a implementar diferentes projectos, com o objectivo de desenvolver as nossas marcas fora dos mercados naturais, com vista à construção e reforço do estatuto de referência internacional nas nossas categorias. Neste grupo, destacamos o franchising da marca Sumol no Gabão e o projecto Compal para o consumidor hispânico nos Estados Unidos.

Em todos os mercados em que actuamos, a nossa estratégia tem sempre o objectivo de adaptar a nossa proposta de valor, indo ao encontro das expectativas dos consumidores.

Os países lusófonos em África são a principal região onde marcamos presença. Porquê a aposta nestes países e qual a sua importância para a SUMOL+COMPAL?

Os países lusófonos são mercados naturais para as marcas portuguesas. Nestes mercados as marcas portuguesas são uma referência de qualidade e gozam de uma notoriedade devido à ligação histórica entre Portugal e estes países.

Hoje, as marcas Sumol e Compal são marcas incontornáveis nestes mercados e, em muitos deles, são as marcas favoritas dos consumidores na categoria de bebidas não alcoólicas, o que é um motivo de enorme orgulho.

Na marca Compal, somos líderes de mercado em Moçambique, onde temos uma unidade de produção, e em Cabo Verde, onde contamos com uma estrutura comercial. Na marca Sumol somos líderes de mercado em São Tomé e Príncipe e na Guiné-Bissau.

Em Angola ambas as marcas são muito relevantes e uma referência de qualidade para o consumidor local.

Que projectos já desenvolveram nestes países e o que esperam realizar no futuro?

Em Angola já testámos diferentes modelos de entrada. Começámos pela exportação. Em 2015, para fazer face ao aumento das taxas aduaneiras e imposição de quotas na categoria de bebidas não alcoólicas decidimos rever o nosso modelo de negócio. Hoje produzimos as nossas marcas em regime de franchising e co-packing, através de parcerias com operadores locais. Para sermos competitivos no mercado face às marcas locais, Sumol e Compal podem ser comprados nos formatos de lata e garrafa retornável para consumo individual, sendo que a marca Compal também está disponível no formato cartão de 1L.

Com mais de 40 anos de presença em Cabo Verde, a Compal tornou-se uma “love brand” para os cabo-verdianos, reflectindo não apenas a nossa longa história no mercado, mas também o compromisso profundo que temos com a comunidade. Em 2009, reforçámos este compromisso ao iniciar uma parceria com a FICASE,



O FRANCHISING FOI UMA APOSTA VENCEDORA PORQUE A PRODUÇÃO LOCAL PERMITE-NOS SER MAIS COMPETITIVOS E ESTARMOS DE UMA FORMA MAIS SUSTENTÁVEL NOS MERCADOS DE DESTINO

uma associação governamental sem fins lucrativos dedicada a combater o abandono escolar e melhorar a nutrição dos jovens cabo-verdianos. Anualmente, celebramos o Dia da Compal em diferentes escolas, reafirmando nosso compromisso com o futuro de Cabo Verde e o bem-estar das suas crianças.

Em Moçambique a SUMOL+COMPAL, depois de décadas a cobrir o mercado em modelo de exportação, decidiu investir numa unidade industrial, tendo sido a primeira unidade fora de Portugal.

Estávamos em 2012 e Moçambique reunia as condições ideais para este investimento. Por comparação com outros países africanos, Moçambique tem um ritmo de crescimento mais acelerado, (a dois dígitos), uma população muito jovem (45% <14 nos) e com forte apetência para consumo de sumos de fruta. Por estas razões decidimos fazer esta aposta na produção local com a marca COMPAL e passados dez



anos fazemos um balanço muito positivo desta decisão.

Porque é que investiram em Moçambique e como é que alcançaram a liderança neste mercado?

A fábrica da SUMOL+COMPAL em Moçambique, localizada em Boane, a 30km de Maputo, iniciou as suas primeiras produções em 2013. Temos pouco mais de 10 anos de história, da qual nos orgulhamos bastante.

No início começámos por substituir, através de produção local, os sabores que já eram exportados a partir de Portugal.

Esta estratégia, de produzir localmente, permitiu melhorar a competitividade da marca e a capacidade de resposta à procura do mercado e reforçar a base de confiança entre a marca e o consumidor.

Para responder a este desafio, a empresa apostou em dois pilares, na inovação e na qualidade. Foram apostas vencedoras que permitiram aumentar a confiança dos consumidores, criando laços de maior proximidade com as comunidades locais, promovendo o crescimento acelerado do negócio num mercado altamente concorrencial.

Nestes dez anos em Moçambique, lançámos novos sabores com frutas bem conhecidas localmente (Banana, Multifrutos Lichia.), redesenhámos a nossa estratégia de embalagens e apresentamos um formato exclusivo para o país: Cartão de 0,5L da melhor fruta! Um formato para o consumo adulto on-the-go. Lançámos igualmente novos conceitos, como o Compal

Da Terra, com novos ingredientes locais, bastante conhecidos e apreciados pelo consumidor Moçambicano (Malambe, Anona, Caju, Água de Coco, Gengibre e Mel, entre outros), numa embalagem com um look bastante local, “A Capulana”, um símbolo agregador da família e da cultura moçambicana. Procuramos que todos os momentos de contacto com o consumidor apelem a valores positivos da cultura Moçambicana.

Hoje, no mercado Moçambicano, a marca COMPAL é líder no segmento de sumos e néctares, é uma das marcas com maior índice de confiança e a mais admirada no mercado. COMPAL é claramente uma “love brand” em Moçambique,

Qual é a relevância dos mercados da Diáspora para as marcas da Sumol+Compal?

Os mercados da Diáspora são muito relevantes para as nossas marcas.

A liderança das nossas marcas em Portugal, nas categorias onde competem, reflecte-se no seu consumo em países onde temos uma diáspora muito relevante.

Os primeiros fluxos migratórios são do final do século XIX e o início do século XX rumo ao Brasil e aos Estados Unidos. Mais tarde no final dos anos 60 ocorre uma segunda vaga para os países europeus como é o caso de França, Suíça e Luxemburgo. Hoje a nossa comunidade portuguesa fora de portas é composta por várias gerações. Muitas delas já não falam português, mas continuam a ter uma forte ligação a Portugal e às marcas portuguesas.



PORTUGALIDADE NÃO É APENAS UM TRAÇO DA NOSSA IDENTIDADE, É NESTE MOMENTO A LINHA ORIENTADORA DA FORMA COMO ATUAMOS E NOS POSICIONAMOS EM MERCADOS INTERNACIONAIS

O desafio para as nossas marcas é continuar a surpreender estas novas gerações e saber comunicar com elas.

Hoje podemos encontrar as marcas Sumol e Compal nestes mercados nas grandes cadeias de retalho, muitas vezes no linear mainstream junto das marcas locais e globais.

A presença no linear mainstream permite-nos alargar a base de consumidores. O nosso objectivo é passarmos de uma marca portuguesa para a comunidade portuguesa, para uma marca de origem portuguesa para os todos consumidores nestes mercados.

Além da presença nos mercados lusófonos, também marcam presença no mercado do Gabão através de franchising. Como está a correr esta operação?

Em 2018, começámos a nossa aventura fora dos nossos mercados naturais. Tudo começou no Gabão,



PRESTÍGIO

OS PAÍSES LUSÓFONOS SÃO MERCADOS NATURAIS PARA AS MARCAS PORTUGUESAS. NESTES MERCADOS AS MARCAS PORTUGUESAS SÃO UMA REFERÊNCIA DE QUALIDADE E GOZAM DE UMA NOTORIEDADE DEVIDO À LIGAÇÃO HISTÓRICA ENTRE PORTUGAL E ESTES PAÍSES



sumol+compal
It is in our nature.

onde tivemos de apresentar, pela primeira vez, a nossa proposta de valor. Desenvolvemos uma fórmula para a marca Sumol que declina da fórmula que temos em Portugal, com ligeiras adaptações, e que foi testada com os consumidores locais. E encontramos um parceiro local disposto a produzir o nosso produto em regime de franchising e construir a marca connosco.

O franchising foi uma aposta vencedora porque a produção local permite-nos ser mais competitivos e estarmos de uma forma mais sustentável nos mercados de destino. Mercados onde existem taxas aduaneiras elevadas e onde o consumo é feito em garrafas retornáveis são mercados onde a produção local é a única forma de estar presente se queremos competir com escala.

Para ter sucesso num novo mercado, com uma marca que não é conhecida pelos consumidores locais, é necessário investir na construção dessa marca. Desde o lançamento da marca, organizámos dezenas de ações de degustações para demonstrar aos consumidores que o nosso produto tem um sabor superior às marcas locais, e promovemos o nosso posicionamento por meio de comunicação via rádio e outdoors.

Hoje o Gabão é o quinto mercado internacional mais relevante para a marca Sumol.

A SUMOL+COMPAL está em grande força no contexto internacional e a Exportação desempenha um papel fundamental. Que números importam destacar da presença

da empresa no exterior? E quais os principais modelos de entrada?

Estamos muito satisfeitos com o grau de internacionalização das nossas marcas. Estamos presentes em mais 50 países com as nossas marcas. Os mercados internacionais representaram 18% do nosso volume de negócio em 2023. O grau de internacionalização das nossas marcas em volume é de 39% na marca SUMOL e 33% na marca COMPAL. Estes números motivam-nos para cumprirmos o nosso potencial de crescimento.

Para construir a nossa estratégia, nos últimos dez anos implementámos novos modelos de entrada, para além da clássica exportação, como a produção local em Moçambique e os franchisings e co-packing em Angola e no Gabão.

Em relação às nossas marcas, acreditamos que, num futuro próximo, o crescimento acelerado da nossa internacionalização produzirá um volume de negócios nos mercados internacionais superior ao que temos em Portugal.

O Desenvolvimento internacional das nossas marcas passa assim por criar propostas de valor distintas e inovadoras e alargar a presença das nossas marcas a outros mercados onde ainda não estamos presentes.

Tendo em conta um dos pilares fundamentais da empresa, a Exportação, qual o grau de reconhecimento da SUMOL+COMPAL além-fronteiras?

O reconhecimento nos nossos mercados naturais é elevado. Hoje as marcas Sumol e Compal



HOJE O GABÃO É O QUINTO MERCADO INTERNACIONAL MAIS RELEVANTE PARA A MARCA SUMOL

são love brands nos mercados lusófonos em África e junto da diáspora portuguesa no mundo.

Nos últimos anos, Portugal entrou na moda. Hoje o turismo passou a ser muito relevante para o nosso país e contribui para criar marca Portugal fora de portas. Hoje, a nossa hospitalidade, o clima e a gastronomia passaram a ser ativos muito valorizados para quem nos visita e devem ser potenciados na internacionalização das nossas marcas.

A Portugalidade não é apenas um traço da nossa identidade, é neste momento a linha orientadora da forma como atuamos e nos posicionamos em mercados internacionais. ●



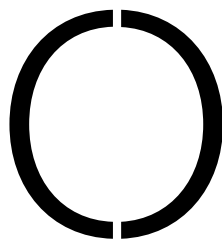
ESPECIAL

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MARCAS PORTUGUESAS

VILA GALÉ

SER DIFERENCIADOR

O GRUPO VILA GALÉ TEM UMA MARCA COM IDENTIDADE PRÓPRIA E QUE SE DIFERENCIA EM TODOS OS MERCADOS ONDE ESTÁ PRESENTE



Grupo Vila Galé abriu o primeiro hotel em 1988, na Praia da Galé, Algarve, e 2000 ficou marcado pelo início da internacionalização – já com 11 hotéis em Portugal e com sólida situação financeira, entenderam ser hora de avançar para o exterior, por várias razões: expansão da marca

Vila Galé e do negócio e diversificação da oferta para os clientes fidelizados. Nesse ano, foi inaugurado o Vila Galé Fortaleza, o primeiro no Brasil e fora de Portugal. Depois, em 2006, foi um dos grupos pioneiros a lançar os conceitos de resort com tudo incluído neste mercado, com a abertura do Vila Galé Marés, na Bahia. «A escolha do Brasil como primeiro destino de internacionalização pareceu-nos bastante natural dada a potencialidade do país na hotelaria e no turismo, a proximidade cultural, a língua e pelas sinergias que possibilitaria com a operação e com as equipas em Portugal. Hoje, somos a maior rede de resorts do Brasil. Temos já 10 unidades a funcionar e mais duas em construção, o Vila Galé Sunset Cumbuco e o Vila Galé Collection Ouro Preto. Estamos também a desenvolver projectos em Belém do Pará, Alagoas, Inhotim e São Luís do Maranhão. Por outro lado, o Brasil é também um destino importante para exportação dos nossos vinhos e azeites alentejanos, com a marca Santa Vitória, e do Douro, com a marca Val Moreira», explica Jorge Rebelo de Almeida, fundador e presidente do Grupo Vila Galé.



>> Vila Galé Marés, Bahia



>> Vila Galé Cayo Paredón, Cuba



EXPANSÃO

O GRUPO VILA GALÉ ABRIU O PRIMEIRO HOTEL EM 1988, NA PRAIA DA GALÉ, ALGARVE, E 2000 FICOU MARCADO PELO INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO - JÁ COM 11 HOTÉIS EM PORTUGAL E COM SÓLIDA SITUAÇÃO FINANCEIRA, ENTENDERAM SER HORA DE AVANÇAR PARA O EXTERIOR



Vila Galé
HOTÉIS



» Vila Galé Fortaleza, Brasil



» Vila Galé Isla Canela, Espanha

Até ao momento, o balanço do processo de internacionalização é muito positivo. Quanto ao Brasil, continua a ser um país estratégico para a Vila Galé, onde actualmente emprega mais de 3500 pessoas e tem vindo a consolidar a posição, atingindo uma grande notoriedade e reconhecimento. Recentemente, deu mais dois passos muito importantes na expansão internacional, com a entrada em Cuba - com a abertura do Vila Galé Cayo Paredón, um resort junto a uma praia caribenha linda em Cayo Paredón Grande -, e em Espanha, onde vai abrir o primeiro resort em Isla Canela, em Abril próximo. Sobre os principais factores para se ser bem-sucedido, Jorge Rebelo de Almeida não tem dúvidas: «Desde logo, trabalhar muito e estudar bem os países onde pretendemos entrar, conhecer o mercado e a legislação, preparar bem as equipas,

apresentar produtos e conceitos inovadores, e garantir que temos uma marca diferenciadora e com valores bem definidos.»

O fundador e presidente do Grupo Vila Galé sublinha que analisa permanentemente oportunidades, tanto nos países onde já está presente como noutras e recebe bastantes propostas para avaliar imóveis já existentes ou localizações para fazer novos hotéis. Há vários critérios a ter em conta, como o potencial turístico (clima, segurança, cultura, património histórico, belezas naturais, gastronomia), o enquadramento socioeconómico, o dinamismo do turismo (ligações aéreas e acessibilidades existentes, características do parque hoteleiro), o investimento necessário ou a forma como se encaixa na estratégia da Vila Galé. É também muito importante a possibilidade de captação de turistas para Portugal. «Os principais desafios estão precisamente relacionados com a adaptação dos nossos produtos e posicionamento ao contexto local, tanto a nível empresarial, como social, cultural ou jurídico. É por isso que, sempre que possível, optamos por ter equipas nativas e que apostamos muito na nossa academia de formação. Só assim conseguimos ter os nossos colaboradores sempre bem preparados», refere Jorge Rebelo de Almeida.

TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE

O papel da tecnologia e da inovação nesta expansão além-fronteiras é essencial, tanto no processo de definição de possíveis merca-



DIFERENCIAÇÃO

Para se manter competitivo a nível global, o Grupo procura ter uma oferta de qualidade e diferenciada com os hotéis sempre actualizados e bem tratados, equipas muito profissionais, simpáticas e envolvidas, localizações privilegiadas, muitas propostas para famílias com crianças, gastronomia de qualidade e unidades únicas, além de garantir a nível global o que os diferencia desde sempre: ter hotéis temáticos e recuperar património histórico. «Este é um desígnio que queremos concretizar não só em Portugal, mas também nos outros países onde estamos, valorizando as regiões e gerando emprego. No final do dia, o que é realmente importante é conseguirmos melhorar a vida das pessoas», refere Jorge Rebelo de Almeida.

dos-alvo, graças às fontes de informação e à tecnologia de análise disponíveis, como também no desenvolvimento de projectos, no relacionamento e partilha de conhecimento entre as equipas, na formação, na operacionalização do negócio e na superação das distâncias. Além disso, só através da tecnologia e da inovação de produtos e conceitos o Grupo consegue ter uma marca com identidade própria e que se diferencia em todos os mercados onde está.

«A sustentabilidade, a preservação do meio-ambiente e das espécies e a responsabilidade social são centrais na nossa estratégia. Estamos totalmente empenhados e comprometidos com desafios como a poupança energética e aposta em energia renovável, a redução do consumo de água e procura de soluções para o seu consumo cada vez mais conscientes, por exemplo através de um projecto

» Jorge Rebelo de Almeida, fundador e presidente do Grupo Vila Galé

piloto de dessalinização que estamos a preparar no Algarve. Nas nossas unidades de Portugal e do Brasil temos apostado nas hortas biológicas e nos resorts brasileiros temos vindo a fazer um levantamento de toda a fauna e flora circundante. Reforçamos cada vez mais os conceitos de paper-free e plastic-free. Em Portugal, todos os

hotéis estão equipados com carregadores de veículos eléctricos também. E temos muita consciência de que as gerações futuras vão recorrer-se a entrar em hotéis que não sejam amigos do ambiente e sustentáveis», sublinha.

Ao nível da internacionalização, os objectivos do Grupo para os próximos anos passam, desde logo, por consolidar a presença nos países onde está presente. «O nosso propósito não é entrar num país por entrar, ou só para dizer que já estamos num número muito grande de destinos. Mas sim consolidar a nossa marca e ter uma presença forte e envolvimento com as comunidades. É por isso que continuamos a trabalhar em novos projectos no Brasil e estamos também já a estudar mais oportunidades em Espanha, em Madrid e Sevilha, por exemplo, ou em Havana, no caso de Cuba», conclui Jorge Rebelo de Almeida. ●

OS PRINCIPAIS DESAFIOS DO VILA GALÉ ESTÃO RELACIONADOS COM A ADAPTAÇÃO DOS PRODUTOS E POSICIONAMENTO AO CONTEXTO LOCAL, A NÍVEL EMPRESARIAL, SOCIAL, CULTURAL OU JURÍDICO



auto. monitor

A abordagem **360°**
ao mundo automóvel



automonitor.pt

FoodDesign^{LAB}

In+Kn+Ex

Promover a mudança
e a inovação alimentar



Desenvolvimento de Produtos,
Receitas e Menus

Criação de Experiências
Gastronómicas

Chef em Casa e Jantares Pop Up

Seminários, Conferências e Palestras

Marca, Embalagem,
Food Styling e Fotografia

Workshops, Formação, Consultoria
e Cursos de Curta Duração



we provide	we provide	we provide
Kn	In	Ex
Knowledge	Innovation	Experiences