

# INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS PORTUGUESAS



APOIOS:

**FIDELIDADE**  
SEGUROS DESDE 1808

**SUPER  
BOCK  
GROUP**  
PORTUGUESE BREWERY  
EST. 1890



# ESPECIAL

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS PORTUGUESAS



### ENQUADRAMENTO

AJU	1.822	1.869	890	6.350
	(-35)	(+50)	(-20)	(-200)
MBC	3.605	9.542	2.609	7.654
	(+210)	(-128)	(+35)	(+104)
YBV	3.204	5.211	7.100	7.150
	(-33)	(+156)	(-60)	(-15)
MBB	3.320	712	134	2.022
	(-120)	(+12)	(+5)	(-11)

# TRANSFORMAR INOVAÇÃO EM ESCALA GLOBAL

# A

internacionalização de marcas portuguesas assume hoje um papel central na competitividade da economia nacional, num contexto de globalização e crescente pressão concorrencial. Num cenário em que o valor das empresas depende cada vez mais de activos intangíveis, como marcas, tecnologia, design e inovação, a capacidade de projectar, proteger e consolidar marcas fora de Portugal tornou-se determinante para o crescimento sustentado.

APESAR DA CRESCENTE CAPACIDADE DE INOVAÇÃO, PORTUGAL CONTINUA A ENFRENTAR DESAFIOS ESTRUTURAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS SUAS MARCAS

A expansão internacional deixou de ser apenas uma oportunidade para se afirmar como uma necessidade estratégica. Por um lado, permite às empresas aceder a mercados de maior dimensão, aumentando a escala e o potencial de re-

ceitas. Por outro, reduz a dependência do mercado interno, cuja dimensão limita naturalmente as trajectórias de crescimento. Neste contexto, empresas com actuação exclusivamente nacional enfrentam maiores dificuldades em ga-



## EXPANSÃO

A EXPANSÃO INTERNACIONAL DEIXOU DE SER APENAS UMA OPORTUNIDADE PARA SE AFIRMAR COMO UMA NECESSIDADE ESTRATÉGICA

### PORTUGAL TEM REGISTADO UMA EVOLUÇÃO POSITIVA NO DOMÍNIO DA INOVAÇÃO E DA PROTECÇÃO DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

garantir um crescimento sustentado a médio e longo prazo.

Paralelamente, o próprio modelo de internacionalização tem vindo a evoluir. A lógica tradicional, centrada na exportação de produtos e na expansão física, é hoje complementada por uma abordagem mais estratégica, onde a marca, a inovação e a diferenciação assumem um papel central na criação de valor e reputação nos mercados globais. Embora muitas empresas portuguesas tenham esse percurso já consolidado, uma parte significativa permanece numa fase inicial, focada sobretudo na exportação de produtos, sem evoluir para estratégias de consolidação de marca à escala global.

#### PORTUGAL INOVA, MAS PRECISA DE ESCALAR

Portugal tem registado uma evolução positiva no domínio da inovação e da protecção da propriedade industrial, evidenciada pelo aumento consistente de pedidos de patentes de origem portuguesa. Segundo o Barómetro Inventiva, Portugal tem vindo a reforçar de forma contínua a utilização do sistema de patentes, reflectindo uma

maior maturidade do ecossistema de inovação nacional.

Este dinamismo é também visível na diversificação tecnológica das invenções, com destaque para áreas como o sector farmacêutico, engenharia civil, tecnologias médicas e química orgânica fina, que concentraram centenas de pedidos de patente ao longo dos últimos anos.

Mais recentemente, os dados apontam para máximos históricos no número de pedidos anuais, evidenciando a tendência de crescimento do investimento em inovação por parte de empresas, universidades e centros de investigação. Este crescimento confirma uma trajetória positiva e um alinhamento progressivo com práticas internacionais de valorização dos activos intangíveis.

Contudo, persiste um desafio estrutural: a internacionalização desses activos. De acordo com o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), o número de marcas de origem portuguesa registadas internacionalmente continua reduzido quando comparado com a evolução verificada no registo nacional. Este desfazamento evidencia que a inovação produzida em Portugal ainda não se traduz, de forma proporcional, numa presença consistente nos mercados globais.

Esta realidade é igualmente consistente com os dados da World Intellectual Property Organization (WIPO), que mostram que economias de menor dimensão tendem a recorrer menos a sistemas internacionais de protecção, reflectin-

do limitações na capacidade de projecção global das suas marcas.

Entre os principais factores explicativos destacam-se a dimensão reduzida do tecido empresarial português, a limitação de recursos financeiros e humanos dedicados à gestão internacional da propriedade industrial, bem como uma abordagem frequentemente reactiva, centrada em mercados imediatos, em detrimento de estratégias globais e preventivas.

#### O CAMINHO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Portugal apresenta uma trajetória positiva na produção de inovação, mas enfrenta ainda desafios estruturais na sua capacidade de internacionalização. O reforço da literacia em propriedade industrial, a capacitação das empresas e uma utilização mais estratégica dos instrumentos internacionais disponíveis serão determinantes para transformar inovação em escala e competitividade global.

Acresce a necessidade de uma abordagem mais integrada entre políticas públicas, sistema científico e tecido empresarial, promovendo mecanismos de apoio à internacionalização desde as fases iniciais do desenvolvimento da inovação. Isto implica incentivar estratégias de protecção antecipada de activos intangíveis, reforçar instrumentos de financiamento orientados para a expansão internacional e estimular parcerias com players globais que facilitem o acesso a novos mercados e acelerem a projecção das marcas portuguesas à escala global. ●



# ESPECIAL

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS PORTUGUESAS

FIDELIDADE

# *ESTRATÉGIA GLOBAL COM EXECUÇÃO LOCAL*

A INTERNACIONALIZAÇÃO TORNOU-SE UM DOS PILARES DO CRESCIMENTO DA FIDELIDADE, REFORÇANDO A SUA PRESENÇA EM MERCADOS ESTRATÉGICOS E ABRINDO NOVAS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO

# A

presença internacional tem vindo a ganhar peso na actividade da Fidelidade, traduzindo uma aposta consistente na diversificação e na criação de novas oportunidades de crescimento. Com operações em diferentes geografias da América Latina, África, Ásia e Europa, o Grupo tem desenvolvido

uma abordagem assente na consolidação gradual das operações e na adaptação às realidades locais.

Para Luís Jaime Marques, responsável pela Direcção Internacional da Fidelidade Companhia de Seguros, S.A., este percurso resulta de uma estratégia de longo prazo, orientada para o crescimento sustentável e para o reforço das competências do Grupo em áreas como a gestão de risco, a inovação tecnológica e a colaboração com parceiros locais. A experiência acumulada em diferentes mercados tem igualmente contribuído para fortalecer a capacidade de resposta da organização e para preparar os próximos passos da sua expansão internacional.

**A Fidelidade tem reforçado a sua presença internacional nos últimos anos. Quais foram os principais drivers estratégicos por detrás deste processo de expansão?**

A internacionalização da Fidelidade nasce de uma visão estratégica de longo prazo. Num mercado doméstico relativamente maduro, expandir para ou-





## PROTECHTING

É UM PROGRAMA DE INOVAÇÃO ABERTA DA FIDELIDADE, EM PARCERIA COM A FOSUN E OUTRAS ENTIDADES DO GRUPO, QUE LIGA STARTUPS AO SECTOR SEGURADOR. PERMITE TESTAR SOLUÇÕES EM ÁREAS COMO IA, SAÚDE DIGITAL E ANÁLISE DE RISCO, ACELERANDO A INOVAÇÃO E ANTECIPANDO TENDÊNCIAS

**FIDELIDADE**  
SEGUROS DESDE 1808

tras geografias permite-nos diversificar fontes de crescimento e reduzir a exposição a ciclos económicos específicos.

Ao mesmo tempo, representa a oportunidade de levar para outros mercados competências que o Grupo foi desenvolvendo ao longo de décadas, em áreas como gestão de risco, inovação tecnológica e excelência operacional.

Hoje, a dimensão internacional da Fidelidade é um dos pilares do

nosso crescimento e contribui para tornar o Grupo mais diversificado, mais resiliente e melhor preparado para competir num sector cada vez mais global.

### **Em que mercados internacionais a Fidelidade está actualmente presente e quais têm sido prioritários do ponto de vista de crescimento?**

A Fidelidade está hoje presente em várias geografias da América Latina, África, Ásia e Europa, através de diferentes modelos de operação que reflectem as características de cada mercado.

Nos últimos anos, a América Latina tem assumido particular relevância. No Peru, a La Positiva tem registado um crescimento muito significativo e consolidado a sua posição no mercado. No Chile, a operação evoluiu de forma muito positiva, tendo registado um crescimento dos prémios na ordem dos 27% e alcançado já resultados positivos.

Em África continuamos a desenvolver operações em mercados como Angola, Moçambique e Cabo Verde, enquanto na Ásia mantemos uma presença estratégica em Macau.

Mais recentemente, reforçámos também a nossa participação na The Prosperity Company (TPC),



» La Positiva, no Peru

um Grupo insurtech sediado no Liechtenstein, especializado no desenvolvimento de soluções de poupança de longo prazo, planeamento da reforma e seguros de vida financeiros. Esta operação veio reforçar significativamente as nossas competências no domínio da longevidade e das soluções que combinam protecção seguradora com planeamento financeiro ao longo do ciclo de vida dos clientes.

### **Quais são os critérios que pesam mais na escolha de novos mercados: dimensão, maturidade do sector segurador, afinidade cultural ou potencial de inovação?**

A entrada num novo mercado resulta sempre de uma análise muito rigorosa. Avaliamos o potencial de crescimento do sector segurador, a estabilidade política e económica, o



» Fidelidade Macau

**«A PRINCIPAL APRENDIZAGEM AO LONGO DESTES PERCURSO É CLARA: NÃO EXISTEM SOLUÇÕES UNIVERSAIS»**



enquadramento regulatório e também a afinidade cultural com a forma como trabalhamos.

Mais do que a dimensão do mercado em si, procuramos geografias onde seja possível desenvolver uma operação sustentável e construir relações de confiança com clientes e parceiros.

No actual ciclo estratégico privilegiamos uma abordagem selectiva e disciplinada, focada em oportunidades que possam gerar valor no longo prazo.

**A internacionalização implica adaptação. Até que ponto a Fidelidade ajusta a sua proposta de valor aos contextos locais versus manter uma identidade global consistente?**

A nossa abordagem parte de um princípio simples: estratégia global, execução local.

Mantemos uma identidade clara enquanto Grupo, assente em valores como confiança, proximidade, inovação e qualidade de serviço. Mas reconhecemos que cada mercado tem especificidades culturais, regulatórias e económicas próprias.

Por isso, procuramos adaptar produtos, canais de distribuição e modelos de relacionamento às realidades locais. Esse equilíbrio entre consistência estratégica e flexibilidade operacional tem sido um factor determinante para o sucesso da nossa expansão internacional.

**Que desafios têm sido mais críticos neste percurso?**

A internacionalização implica navegar em contextos muito distintos e isso traz desafios em várias dimensões. Os enquadramentos

regulatórios variam significativamente entre mercados e exigem uma grande capacidade de adaptação. Mas muitas vezes o maior desafio é compreender a realidade cultural e a forma como as relações de negócio se constroem em cada país.

A principal aprendizagem ao longo deste percurso é clara: não existem soluções universais. É fundamental ouvir, compreender o contexto local e adaptar as nossas práticas sem perder de vista os objectivos estratégicos.

**Num sector tradicional como o dos seguros, que papel tem a inovação e a tecnologia na afirmação da Fidelidade fora de Portugal?**

A inovação tecnológica é hoje um factor essencial de competitividade no sector segurador.

Na Fidelidade temos vindo a investir em plataformas digitais, inteligência artificial aplicada à gestão de sinistros e soluções avançadas de analytics que permitem melhorar a subscrição e a tomada de decisão. Um exemplo concreto é o projecto GAMA, premiado a nível internacional e actualmente implementado em várias geografias, que tem contribuído para aumentar a

«MAIS DO QUE A DIMENSÃO DO MERCADO EM SI, PROCURAMOS GEOGRAFIAS ONDE SEJA POSSÍVEL DESENVOLVER UMA OPERAÇÃO SUSTENTÁVEL»

eficiência das operações e melhorar a experiência do cliente.

Paralelamente, temos vindo a reforçar a nossa capacidade de análise de riscos emergentes através do Impact Center for Climate Change, que desenvolve conhecimento e ferramentas para compreender melhor o impacto das alterações climáticas no sector segurador.

**A marca Fidelidade é, por natureza, fortemente associada ao mercado português. Como se constrói relevância e notoriedade em geografias onde essa herança não existe?**

Construir relevância num novo mercado exige tempo, consistência e presença no terreno.

Mais do que depender da notoriedade histórica da marca, o que realmente faz a diferença é a capacidade de criar valor para clientes, parceiros e comunidades locais. Isso passa pela qualidade das soluções que oferecemos, pela confiança nas relações que construímos e pela proximidade com os diferentes stakeholders.

Em alguns mercados trabalhamos também com marcas locais que já têm reconhecimento e credibilidade, combinando esse capital de confiança com as competências e capacidades do Grupo Fidelidade.

**Que papel têm as parcerias locais no vosso processo de entrada e consolidação em novos mercados?**

As parcerias locais são muitas vezes um elemento decisivo para acelerar a integração num novo mercado.

Permitem-nos compreender melhor o contexto económico e cultural, aceder a redes de distribuição



## IMPACT CENTER FOR CLIMATE CHANGE

É O CENTRO DE CONHECIMENTO DA FIDELIDADE DEDICADO AO RISCO CLIMÁTICO, DESENVOLVENDO MODELOS E FERRAMENTAS QUE ANALISAM O IMPACTO DAS ALTERAÇÕES CLIMÁTICAS NO SECTOR SEGURADOR. REFORÇA A CAPACIDADE DO GRUPO PARA ANTECIPAR FENÓMENOS EXTREMOS E INTEGRAR VARIÁVEIS AMBIENTAIS NA TOMADA DE DECISÃO

**FIDELIDADE**  
SEGUROS DESDE 1808



e desenvolver soluções mais ajustadas às necessidades dos clientes.

Ao mesmo tempo, são uma oportunidade para combinar conhecimento local com a experiência internacional do Grupo. Quando existe alinhamento estratégico e confiança entre as partes, estas parcerias tornam-se uma alavanca importante para o crescimento sustentável das operações.

**Como é que a internacionalização tem vindo a influenciar a cul-**

» Luís Jaime Marques, responsável pela Direcção Internacional da Fidelidade Companhia de Seguros, S.A.

### **tura interna e a forma de trabalhar da organização?**

A internacionalização transformou profundamente a forma como trabalhamos enquanto organização.

Hoje operamos num ambiente claramente multicultural, com equipas distribuídas por diferentes geografias e fusos horários. Isso exige uma forma de trabalhar mais colaborativa, mais flexível e mais aberta à diversidade de perspectivas.

Essa interacção constante entre operações internacionais e equipas centrais do Grupo tem sido também uma fonte muito rica de aprendizagem organizacional.

### **A gestão de talento é um tema central na expansão internacional. Como é feita a articulação entre equipas locais e a estrutura global?**

A gestão de talento é um dos factores críticos para o sucesso da nossa estratégia internacional. Procuramos combinar o conhecimento e a experiência das equipas locais com o suporte estratégico e operacional das estruturas globais.

Promovemos a mobilidade de talento, a partilha de competências entre geografias e o desenvolvimento de equipas cada vez mais internacionais e multidisciplinares.

Este modelo permite-nos reforçar capacidades locais ao mesmo tempo que garantimos alinhamento estratégico a nível global.

### **De que forma a experiência internacional tem contribuído para a evolução da oferta e das práticas da Fidelidade em Portugal?**

A experiência internacional tem sido uma fonte extremamente rica

de aprendizagem para todo o Grupo. Trabalhar em contextos distintos obriga-nos a experimentar novas abordagens, desenvolver soluções diferentes e adaptar modelos de negócio. Muitas dessas experiências acabam por gerar aprendizagens relevantes que depois são aplicadas noutras geografias, incluindo Portugal.

Essa dinâmica de aprendizagem tem sido particularmente relevante em áreas como a análise de riscos emergentes, incluindo riscos climáticos, onde o Grupo tem participado em iniciativas internacionais e estudos de referência sobre o impacto das alterações climáticas no sector segurador.

### **Quais as próximas ambições internacionais da Fidelidade e que papel querem desempenhar no panorama segurador global?**

No actual ciclo estratégico, a nossa prioridade passa por consolidar e reforçar o potencial das operações internacionais existentes, aumentando a sua eficiência, rentabilidade e relevância nos respectivos mercados.

Ao mesmo tempo, mantemos uma atenção permanente a novas oportunidades de crescimento em geografias com elevado potencial, sempre através de uma abordagem selectiva e disciplinada.

Paralelamente continuamos a apostar em ecossistemas de inovação aberta, como o Protechting, desenvolvido em parceria com a Fosun e outras entidades do Grupo, que nos permite explorar novas soluções e antecipar tendências no sector segurador. ●



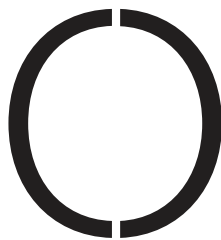
# ESPECIAL

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS PORTUGUESAS

SUPER BOCK GROUP

# CRESCER GLOBALMENTE ENTRE INOVAÇÃO E TRADIÇÃO

CONSOLIDAR PRESENÇA NOS MERCADOS ONDE JÁ SE ENCONTRAM E IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES GEOGRÁFICAS SÃO AS PRIORIDADES DO PLANO DE INVESTIMENTO DO SUPER BOCK GROUP ATÉ 2030



plano de investimento até 2030 do Super Bock Group tem uma ambição bem definida: reforçar o peso dos mercados internacionais no crescimento global da empresa. Mais do que crescer em escala, o objectivo passa por garantir um desenvolvimento sustentado e com criação de valor.

Como explica Bruno Lopes, Marketing Manager Mercados Externos do Super Bock Group, a estratégia para atingir esta meta combina consolidação e expansão. Por um lado, a marca pretende fortalecer a sua presença em mercados onde já tem uma base





## UMA GESTÃO CUIDADA DA DISTRIBUIÇÃO

OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO SÃO DEFINIDOS DE ACORDO COM O POSICIONAMENTO E OS OBJECTIVOS DE CADA MARCA E MERCADO. EM ALGUNS CONTEXTOS, O FOCO ESTÁ NO CANAL ON-TRADE; NOUTROS, NO OFF-TRADE OU EM ABORDAGENS MAIS SELECTIVAS



sólida; por outro, procura «identificar oportunidades em geografias estratégicas, com foco na criação de valor a longo prazo».

Segundo o mesmo responsável, esta abordagem afasta-se de uma vertente puramente quantitativa. «Mais do que uma lógica de volume, a internacionalização assenta numa estratégia de marcas fortes, com posicionamento claro, capacidade de diferenciação e relevância cultural em cada mercado», sublinha.

### ENTRE CONSISTÊNCIA GLOBAL E ADAPTAÇÃO LOCAL

Um dos factores-chave para o sucesso da internacionalização do grupo está no equilíbrio entre consistência e flexibilidade. A qualidade dos produtos é apontada como o primeiro pilar, com reconhecimento internacional consolidado. «A Super Bock Original é a única cerveja portuguesa a somar mais de 40 medalhas consecutivas de Ouro e Grande Ouro» no concurso de referência Monde Selection, destaca Bruno Lopes, acrescentando que este reconhecimento se estende a outras cervejas do portefólio e à Água das Pedras.

A par da qualidade, surgem a força das marcas e uma estratégia de internacionalização sustentada por um profundo conhecimento local. «A estratégia combina uma visão global com uma forte adaptação local», explica. Ou seja, apesar de manterem uma identidade consistente, as marcas ajustam a forma como se apresentam – seja na comunicação, nos canais



» Bruno Lopes, Marketing Manager Mercados Externos do Super Bock Group

aposta num “verdadeiro ecossistema de parceiros locais” e no respeito profundo pelo ADN das marcas, o que contribui para uma presença mais sólida e sustentável. «Mais do que parcerias isoladas, procuramos construir um verdadeiro ecossistema de parceiros locais, que envolve distribuidores, clientes, operadores do canal e outros stakeholders relevantes», complementa Bruno Lopes.

### PEDRAS: DIFERENCIAÇÃO NATURAL

No caso da Água das Pedras, a estratégia de internacionalização assenta fortemente na valorização da sua origem e singularidade. «Um dos grandes pilares dessa diferenciação é o facto de ser uma água com gás 100% natural, uma característica extremamente rara à escala global», afirma Bruno Lopes, lembrando que este tipo de água representa «apenas cerca de 0,5% das águas existentes no mundo», o que confere à marca um posicionamento verdadeiramente único.

A aposta fora de Portugal tem sido feita em mercados com apetência por produtos premium e com forte componente de storytelling, combinando distribuição selectiva com uma comunicação centrada na autenticidade, na história e carácter único da água gaseificada. O resultado tem sido um crescimento consistente e uma afirmação progressiva fora do nosso país.

«A SUPER BOCK ORIGINAL É A ÚNICA CERVEJA PORTUGUESA A SOMAR MAIS DE 40 MEDALHAS CONSECUTIVAS DE OURO E GRANDE OURO»



ou nas ocasiões de consumo – a cada mercado.

Este processo é reforçado por uma rede de parcerias locais, considerada essencial para o sucesso. «Permite um conhecimento profundo do mercado, maior capacidade de execução e uma adaptação mais eficaz às especificidades culturais e comerciais», refere. Mais do que relações pontuais, o grupo



ESPECIAL  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS PORTUGUESAS

SUPER BOCK GROUP



Ainda assim, o caminho não está isento de desafios. A adaptação a diferentes hábitos de consumo e enquadramentos legais obriga a uma constante aprendizagem. «A marca tem vindo a ajustar a sua mensagem a cada contexto local, respeitando as especificidades culturais e de consumo de cada mercado, mas mantendo sempre intacto o seu ADN, a origem, a naturalidade e a autenticidade», assegura o responsável.

#### INOVAÇÃO, RECONHECIMENTO E FUTURO

A inovação surge como um eixo central na estratégia do Super Bock Group, sobretudo no contexto internacional. «O desenvolvimento de novos produtos permite responder a tendências globais, a diferentes momentos de consumo e a expectativas específicas dos mercados internacionais», partilha Bruno Lopes, sublinhando que inovar passa também por adaptar formatos e propostas de valor.

O reconhecimento internacional tem igualmente um papel determinante na construção de credibilidade. «Funciona como um verdadeiro selo de credibilidade e excelência, sobretudo em mercados onde o consumidor ainda está a descobrir as marcas», avança, referindo distinções como o International High Quality Trophy ou o prémio de World's Best Gluten Free Beer atribuído à Super Bock Sem Glúten nos World Beer Awards 2025, um dos concursos internacionais mais prestigiados do sector cervejeiro.

A sustentabilidade acompanha igualmente este percurso, com



iniciativas que vão além do plano ambiental. O grupo procura, acima de tudo, «estabelecer contacto directo com comunidades locais e apoiar iniciativas culturais», reforçando uma presença que não é apenas comercial, mas também social. «Acreditamos que uma internacionalização sustentável passa por gerar impacto positivo nos mercados onde operamos, respeitando as culturas locais, assim como contribuindo para o desenvolvimento das comunidades, garantindo a relevância real das marcas em cada território», observa o responsável.

Olhando para o futuro, o caminho está traçado: «continuar a valorizar marcas com identidade forte, explorar novas geografias com potencial de crescimento e aprofundar a ligação emocional com os consumidores internacionais». Um percurso que, nas palavras de Bruno Lopes, exige ambição e espírito explorador, mas que mantém uma base sólida: a combinação entre tradição, inovação e capacidade de adaptação continuará a ser a base para expandir a presença global do Super Bock Group de forma consistente e sustentável, sem nunca esquecer a autenticidade. «Existe um verdadeiro espírito explorador nas equipas que desenvolvem as marcas nos mercados internacionais, com uma ambição clara de levar as marcas do Super Bock Group cada vez mais longe, criando relevância local, construindo relações duradouras e afirmando a qualidade e autenticidade das marcas além-fronteiras», conclui. ●



**100% NATURAL**