

**Linhas-guia para as políticas
regionais sobre
a internacionalização
do sistema produtivo de Lácio**

**Programa de intervenções
2014**

Sumário executivo



1. A internacionalização do sistema de produção: objectivos, *governance*, instrumentos para uma nova estratégia

Lácio é a segunda região depois da Lombardia por riqueza produzida (11% do PIB italiano), é considerada pela Eurostat uma das vinte economias regionais mais importantes da União Europeia e nos anos Dois mil cresceu mais do que a média nacional. A crise económica interrompeu esse *trend*, mostrando a fragilidade estrutural do sistema económico regional.

Vários dados indicam como nos últimos anos Lácio tem acentuado a sua vocação internacional: o crescimento do *export* (que subiu entre 2007 e 2012 de 33%) e das trocas com o estrangeiro de serviços para as empresas; o aumento da incidência dos investimentos directos estrangeiros no PIB regional; a forte presença de trabalhadores estrangeiros; o alto nível de internacionalização das chegadas de turistas. No entanto, ainda é reduzido o uso, da parte das empresas, de formas e estratégias de internacionalização complexas e articuladas (presença directa em muitos Países, controlo estrangeiro, pertença às multinacionais) e continua a ser negativo o saldo dos investimentos directos estrangeiros. O processo de internacionalização também é penalizado por políticas ineficazes, devidas a um escasso financiamento e realizadas com um sistema de *governance* inadequado que não tem incentivado a difusão e a expansão das experiências mais positivas.

Por isso, é necessário uma mudança de ritmo em relação ao passado, para consolidar e expandir as tendências positivas (em particular, no respeitante às PME). As *Directrizes para a internacionalização do sistema de produção do Lácio* foram concebidas para operar sobre este factor deficitário, fazendo claras escolhas estratégicas em torno das quais identificar os instrumentos para melhorar a eficácia dos recursos disponíveis e identificar as prioridades e acções a serem tomadas para obter resultados no curto e médio prazo.

As *linhas guia* são projectadas para identificar as melhores formas de apoio às empresas nos percursos da

internacionalização em outgoing, marketing territorial e internacionalização em incoming.

Colocar Lácio entre as regiões leader

O objectivo final é **colocar Lácio nos mais altos níveis do benchmark italiano** dos percursos de apoio à internacionalização, como Lombardia, Emilia Romagna, Marche, Toscana e Veneto; regiões com uma *governance* construída em torno a financiamentos substanciais e um esforço de coordenação entre os assessorados, agências, sistema camarário, associações de categoria, sistema bancário e entes locais.

Recursos financeiros extraordinários e nova *governance*

Para atingir esses objectivos, o novo governo regional decidiu atribuir **11,4 milhões em 2014**. É um esforço financeiro absolutamente extraordinário e em nítida ruptura com o passado. Este esforço deve ser acompanhado por uma acção igualmente extraordinária para **reformar profundamente o modelo de gestão dos recursos e a *governance* público-privada**.

Três directrizes estratégicas

As linhas guia para as políticas regionais sobre a internacionalização, elaboradas sob a coordenação do Assessorado para o Desenvolvimento Económico (estrutura que define o seu delineamento e acompanha a actuação e a avaliação dos resultados) identificaram **três directrizes estratégicas principais**:

- tornar Lácio numa “grande região europeia de inovação”;
- apoiar e utilizar “os sectores e as empresas com elevado potencial de expansão”;
- colocar a Região nos primeiros lugares do benchmark nacional e internacional pelos recursos, estratégias e metodologia de trabalho nos percursos da internacionalização.

Método de trabalho

Estas directrizes também devem ser conduzidas através da aplicação de **um novo método de trabalho** baseado sobre:

- a definição de linhas guia estratégicas sectoriais e geográficas;
- fazer com que a administração regional seja ponto de *governance* e programação;
- a valorização da presença da comunidade internacional no Lácio como uma oportunidade de crescimento das empresas e dos produtos do Lácio;

- uma abordagem sistémica e integrada, onde as políticas para a internacionalização estejam ligadas com outras iniciativas directas para apoiar as empresas;
- a adopção de medidas eficazes de monitorização e de avaliação das intervenções;
- uma ligação com a programação dos Fundos Estruturais 2014-2020.

Com base nessas directrizes e nesta nova abordagem metodológica e, em resposta às necessidades que surgiram durante os *focus* e das que surgirão a partir de uma comparação constante e continuativa com as partes sociais, nos seus programas de intervenções, a Região vai inserir **uma vasta gama de instrumentos e oportunidades**: avisos, colaborações interinstitucionais, relações diplomáticas, guichés.

2. Os principais sectores produtivos identificados

Estrutura de produção pouco especializada

A rede empresarial de Lácio - constituída por 96,3 % por pequenas e médias empresas – não tem uma especialização unívoca, mas é dividida numa série de centros de produção heterogéneos, especialmente na linha da internacionalização, apresentando necessidades, capacidades e situações iniciais muito diferentes. A escolha dos sectores produtivos sobre os quais iniciar as primeiras intervenções (que, naturalmente, poderão ser integradas por outras indicações) efectuou-se através da análise das áreas tradicionais de especialização, dos distritos tecnológicos e das excelências regionais.

Dez sectores económicos seleccionados

As **dez áreas de produção** identificadas são:

- Aero espaço;
- Agro-alimentar;
- Mobiliário e design;
- *Automotive*;
- Biociências;
- Economia do mar;
- ICT;
- Indústria Cultural;
- Restauração e tecnologia das construções;
- Sistema moda.

A elaboração das *Linhas guia* partiu de uma fase preliminar de estudo através de um *focus group* para cada um desses sectores, em que se **salientaram os primeiros pedidos para o sistema de governance:**

Exigências comuns

- a) apoiar o acesso e a consolidação nos mercados internacionais;
- b) promover os processos de agregação e de rede entre as empresas, bem como a colaboração com outras redes/distritos já existentes a nível inter regional ou nacional;
- c) apoiar a exportação de produtos por meio da acção de *branding* e de promoção nas embaixadas;
- d) melhorar a ligação entre as empresas e o mundo da pesquisa científica;
- e) incentivar a criação de *startup* inovadoras;

- f) fornecer instrumentos de informação sobre os mercados estrangeiros mais interessantes;
- g) promover cursos de formação gerencial para a internacionalização;
- h) desenvolver políticas de *incoming*/marketing territorial;
- i) aumentar a abertura internacional de feiras.

3. Linhas guia para as políticas regionais sobre a internacionalização

Com base no estudo dos sectores individuais e de *Swot Analysis* da abertura internacional da Região, as Linhas guia propõem uma **mudança radical da *governance*, identificando as estratégias e os sectores** sobre os quais orientar os vários instrumentos à disposição. Isso permitirá de não dispersar os financiamentos e de aumentar a produtividade e a eficácia de **11,4 milhões atribuídos em 2014**.

Seis directrizes de trabalho

Em seguida, foram identificadas **seis directrizes de trabalho** com as quais explicitar o programa de intervenções 2014:

- 1) subsidiariedade regional;
- 2) projectos integrados na organização regional;
- 3) nova *governance* e coordenação do sistema;
- 4) apoio aos *network* e às redes corporativas;
- 5) valorização do sistema de feiras;
- 6) sistema de monitorização e avaliação.

1) Uma nova subsidiariedade

O apoio à internacionalização será definido através de uma **lógica de nova subsidiariedade, ou seja, como contribuição participada aos custos** suportados directamente pelas empresas que apoiam as escolhas estratégicas das empresas mais eficientes.

2) Projectos Integrados na direcção regional

A Região também se ocupará em definir, projectar e coordenar, mesmo através das suas agências, **projectos integrados dedicados às empresas que necessitam de maior acompanhamento** para a internacionalização, na primeira abordagem ao mercado externo, na expansão e consolidação. As intervenções anuais serão dirigidas em vários **Países alvo definidos entrelaçando mais factores**: as necessidades expressas pelos sectores individuais e pelas associações de categoria nas reuniões sectoriais convocadas de seis em seis meses, a análise dos Países mais dinâmicos a nível internacional, as experiências melhores da passada programação.

3) Reforma da
governance e
coordenação do
sistema

Mudar estruturalmente o modelo de suporte à internacionalização significa **reformular a *governance* e os instrumentos** disponíveis na região, através de um novo desempenho e de uma reorganização operacional de Desenvolvimento Lácio sobre estas questões e através das adequadas alterações legislativas (em especial, a Lei Regional n . 14 de 1991 para a promoção do sistema das feiras). Ao mesmo tempo, a Região assumirá uma função de coordenação nacional e vai trabalhar para construir uma nova diplomacia económica com a qual promover um sistema de alianças estratégicas com embaixadas, universidades estrangeiras e agências internacionais na região do Lácio.

4) Networking
nacional e
internacional

Tendo em vista a reduzida dimensão das empresas no Lácio, é necessário apoiar - em estreita ligação com as outras políticas regionais destinadas aos distritos e às redes - os processos de **constituição de *network* e estimular o potencial associativo** ainda pouco utilizado, investindo em projectos de sector, de feira, nos consórcios export e no *networking* regional, inter-regional e transnacional, aumentando o nível de integração entre a indústria e o sector terciário avançado.

5) Sistema
de feira regional
e plataformas
digitais

Para promover uma maior ligação entre as **políticas para a internacionalização e o sistema de feiras regional**, é necessário colocar a mão na sua reforma, junto com as outras instituições estatais e entes locais interessados, em termos de *governance* e orientações programáticas. A **Fiera di Roma** é, obviamente, o núcleo do sistema, juntamente com a sua conexão com o aeroporto de Fiumicino e o porto de Civitavecchia. Além disso, entende-se promover o mercado dos congressos, potencialmente muito relevante.

Neste contexto, e também a fim de melhorar o potencial de expansão das empresas locais, será necessário **desenvolver o suporte à internacionalização com os objectivos da nova Agenda Digital do Lácio**, a fim de facilitar o *e-commerce* ou o *e-procurement*.

6) Banco de dados, monitorização e avaliação

Por último, mas não menos importante, deve-se enfrentar um dos nós de maior criticidade do modelo actual: a falta de formas de monitorização e avaliação das políticas e iniciativas postas em prática. É essencial, em primeiro lugar, **a criação de um banco de dados** no qual recensear as empresas locais com base nas suas competências e nas suas necessidades e graças às quais inaugurar percursos sistemáticos de monitorização e avaliação das intervenções.

4. Programa de intervenções 2014

O Programa de intervenções 2014 para o apoio à internacionalização do sistema de produção do Lácio foi definido com base nas linhas guia para as políticas regionais, na comparação com as entidades sindicais e com as representações empresariais, na análise dos Países mais dinâmicos a nível internacional e nos resultados produzidos pelas melhores experiências da passada programação. A aplicação efectiva das intervenções previstas para 2014 vai depender da capacidade da administração regional e dos seus entes instrumentais para realizar nelas a necessidade de inovação e de eficiência no território e o envolvimento de todos os *stakeholder* na identificação das medidas individuais.

O compromisso da Administração regional de apoio à internacionalização levou a uma alocação de recursos absolutamente extraordinária e inédita em relação ao passado, no valor de 11,4 milhões de euros. Isso permitiu identificar uma série de medidas para cobrir um amplo espectro de oportunidades e necessidades, através de uma abordagem integrada e sistémica. Esta primeira série de intervenções pode ser reformulada à luz de uma avaliação em tempo real dos resultados alcançados e das respostas do mundo produtivo.

O Programa de intervenções 2014 é dividido em **três linhas de acção**:

a) *Apoio a projectos promovidos pelo sistema de empresa e do território.*

O objectivo é **apoiar os projectos promovidos pelas empresas, pelas redes** de empresas e pelos consórcios export no território, com recursos disponibilizados através do financiamento regional a fundo perdido e vouchers para serviços de internacionalização.

b) *Acções e projectos integrados de direcção regional*

O objectivo é promover e **coordenar a realização de projectos de direcção regional para reforçar a internacionalização dos sectores produtivos**, favorecendo processos de agregação e de cooperação, fortalecendo as competências organizacionais e de marketing das empresas e acompanhando-as nos percursos de identificação dos mercados e de qualificação da oferta.

c) *Reforma da governance*

A Região tem a intenção de reorganizar estruturalmente a *governance* do sistema de apoio à internacionalização assumindo o papel de coordenação dos vários sujeitos que trabalham no sector, munindo-se de instrumentos adequados para a monitorização e elaboração de comunicação das acções realizadas e análises dos resultados conseguidos.

4.1 Apoio a projectos promovidos pelo sistema da empresa

1) **Co-financiamento de projectos promovidos pelo sistema da empresa**

Até à Primavera de 2014, a Região vai abrir um aviso público para seleccionar projectos de internacionalização, dirigidos às empresas ou às suas agregações. O bando irá fornecer subsídios a fundo perdido para projectos que tenham os seguintes objectivos: desenvolver o know-how relativo às áreas de excelência regional; promover o valor de Roma e do *Italian Life Style* para atrair fluxos turísticos ligados ao tecido produtivo do Lácio; promover formas inovadoras de promoção dos sectores produtivos em colaboração com organizações públicas e de entes de pesquisa; promover internacionalmente a indústria criativa e o sector audiovisual; atrair capital humano e valorizar talentos; promover investimentos estrangeiros no território.

2) **Voucher para serviços de internacionalização**

No âmbito de uma intervenção co-financiada com as Câmaras de Comércio do Lácio e das suas empresas especiais, a Região pretende apoiar, através do fornecimento de

Projectos promovidos pelas empresas e *voucher* para serviços

voucher apropriados, o acesso das empresas aos serviços para a internacionalização e participação em feiras.

4.2 Acções e projectos de direcção regional

1) Projectos Integrados para o Mediterrâneo e Américas

O Mediterrâneo, como mercado B2B, e as Américas, devido às produções de alto valor unido à estética, tecnologia e design, são duas regiões onde convergem as necessidades de internacionalização dos sectores produtivos do Lácio. No Mediterrâneo, decidiu-se iniciar dos Balcãs, a partir da experiência iniciada na Sérvia para o sector farmacêutico, das biotecnologias e dos equipamentos electromédicos, a fim de identificar oportunidades de *networking* empresarial e de *partnership*. Esta medida deve ser enquadrada numa estratégia mais ampla de expansão nos mercados do Oriente, da Federação Russa, da Turquia. Na América do Norte, no entanto, é possível concentrar as intervenções no Canadá e nos EUA e, na América do Sul, no Brasil e no México, dando continuidade aos projectos já realizados no passado que envolvem os sectores relacionados com os bens de consumo, tais como o sector agroalimentar e mobiliário design. Relativamente a outros sectores, como o aero espaço, será interessante desenvolver *partnership* empresariais.

2) Diplomacias económicas: Mediterrâneo ampliado, Rússia e Extremo Oriente

O objectivo é iniciar um programa de encontros e actividades com as missões diplomáticas e comerciais das embaixadas do Lácio para explorar o potencial de cooperação comercial, a possibilidade de assinar acordos de parceria e realizar, nos próximos anos, projectos de direcção regional. Particular atenção será dada ao Mediterrâneo ampliado, a fim de expandir a acção dos Balcãs para países como a Turquia, a Jordânia, Marrocos e o Cazaquistão. Neste contexto, há também a participação em projectos de cooperação inter-regional no Mediterrâneo que envolvem a comunidade. Finalmente, uma parte da intervenção será dirigida à exploração das relações institucionais que podem aproximar as empresas aos mercados da Rússia e do Extremo Oriente, com particular referência ao Japão e à China.

3) Promoção do artesanato artístico

A Região apoiará um projecto de valorização e promoção internacional do território e do artesanato artístico local,

co-financiando uma iniciativa que se torne um evento anual de grande fama e qualidade, em conexão com os fluxos de turistas e com as comunidades internacionais na Capital. O projecto será realizado em parceria com Unioncamere, a Província de Roma e com o envolvimento do sistema dos museus locais.

4) Projectos inter-regionais: África Subsaariana, China, Rússia e Emirados Árabes Unidos

A Região tem a intenção de aumentar a participação em projectos inter-regionais em colaboração com Mae, Mise e a Agência Ice, começando com aqueles que já estão no programa (África Subsaariana pelo mobiliário e design, a China pela restauração e tecnologias de construção, a Rússia pela moda e luxo, os Emirados Árabes Unidos pela atracção dos investimentos). Da mesma forma, a Região de Lácio tem a intenção de se candidatar como promotor de novos projectos (em ocasião, por exemplo, da EXPO Internacional 2017 em matéria de Energias Renováveis, que será realizada no Cazaquistão) no âmbito dos programas da Cooperação Estados-Regiões.

5) Apoio aos percursos de *export management*

A Região pretende investir, em conjunto com a Ice-Agência, na inserção no sistema regional de uma geração de jovens profissionais capazes de gerir as actividades voltadas para o desenvolvimento do comércio exterior e os processos de internacionalização das empresas locais.

6) Projecto Ano do Turismo Itália-Rússia

A região de Lácio, em consonância com as directrizes nacionais, aderiu ao Ano do turismo em simbiose Itália-Rússia e tem intenção de participar nas iniciativas desenvolvidas pela Agência de Turismo, o líder do projecto, viradas para a atracção de turistas russos no Lácio, focalizando a atenção sobre a promoção de percursos regionais ligados ao luxo e à indústria cultural.

7) Participação em feiras internacionais e projectos preparatórios na EXPO 2015

A Região tem a intenção de participar a feiras nacionais e internacionais seleccionadas tendo em conta as sugestões das associações de categoria e úteis a apresentar as excelências territoriais, valorizando os aspectos produtivos, turísticos e culturais característicos, de maneira a representar a ruptura com o passado e apresentar-se como um sistema unitário. Entre estes, por exemplo, lembramos a par-

ticipação iminente na 78a Feira Internacional de Artesanato em Florença, onde o Lácio será Região hóspede, laboratório no qual experimentar parte das iniciativas regionais para a EXPO 2015. Em vista deste evento, de facto, em 2014 pretende-se construir espaços de valorização das iniciativas empresariais que reúnem o tema alimentar e a sustentabilidade ambiental com a excelência da produção e inovação (por exemplo, o alimento kosher, segmento de mercado de produção regional de alto potencial inovador e internacional). A pesquisa de experiências inovadoras também será transmitida pelo festival das startup inovadoras.

8) Acordo de colaboração com a Fiera di Roma para projectos internacionais

A dimensão internacional de Lácio deve ser estruturada num centro de feiras capaz de organizar eventos de prestígio. Torna-se, portanto, indispensável a cooperação com o sistema camarário (com a participação activa da Roma Capital e em sinergia com o novo centro de Congressos Itália) para fortalecer a vocação para a internacionalização da Fiera di Roma. Em particular, pretende-se promover iniciativas que dêem visibilidade ao território e às suas capacidades produtivas e promovam a imagem da região como um centro de atracção cultural e turística.

9) Promoção do festival internacional *startup* Inovadoras

No âmbito da política regional para a promoção das novas empresas com alto valor adicional, durante o semestre de presidência italiana da União Europeia, a Região pretende realizar um evento internacional para promover as startup mundiais que oferecem serviços e conteúdos relacionados com as especializações produtivas regionais: da indústria cultural, à alta moda, à enogastronomia.

Quatro acções
para uma
verdadeira
reforma da
governance

4.3 Reforma da *governance*

1) Orientação e comunicação

O objectivo principal será o fortalecimento dos serviços regionais que tratam de recolher e distribuir às empresas informações para a expansão nos mercados estrangeiros através de uma melhor articulação entre as instituições nacionais e regionais, a fim de diluir o intercâmbio de informações e, por meio da reforma dos sistemas de acesso aos serviços e aos dados, de modo a tornar mais precisas as informações e melhorar a capacidade para atingir os vários segmentos de utilização. Para isso, é necessário cons-

truir e actualizar um banco de dados, em colaboração com os partner nacionais e regionais, que contenha informações detalhadas sobre especializações das empresas locais, performance, presença nos mercados internacionais, necessidades, experiências e melhores obras realizadas.

2) Sistema de monitorização e avaliação

É essencial construir um sistema de monitorização e avaliação das iniciativas de internacionalização do Lácio e as iniciativas financiadas ou comparticipadas pela Região. Serão identificados os objectivos e os indicadores de resultado que, juntamente com as pesquisas de *customer satisfaction*, irão permitir uma informação completa e uma rigorosa avaliação dos resultados.

3) Instrumentos para uma *governance* participativa

Como previsto pela Lei Regional n. 5 de 2008, a Região instalará um Comité para a Internacionalização no Assessorado para o Desenvolvimento Económico composto por um representante da Agência de Turismo, do Assessorado regional da Agricultura, do Assessorado regional da Cultura, da Agência-ICE, do Ministério do Desenvolvimento Económico, de Unioncamere Lácio, das sociedades de feiras regionais de importância internacional, das entidades sindicais e do sistema bancário. O Comité examinará os relatórios de monitorização do programa, avaliará a sua coerência com os objectivos e proporá os ajustamentos necessários a curto e médio prazo.

4) Reforma da legislação regional no sistema de feiras

A Região tem a intenção de reformar a legislação sobre o sistema de feiras, com o objectivo de reorganizar e melhorar a sua capacidade de intervenção e coordenação e para requalificar a oferta fomentando as sinergias com as outras instituições e iniciativas presentes a nível inter-regional e nacional.

Programa de intervenções 2014

1	Apoio a projectos para a internacionalização	€ 5.500.000
	<ul style="list-style-type: none">• Co-financiamento de projectos promovidos pelo sistema de empresa• <i>Voucher</i> para serviços de internacionalização	
2	Acções direcção regional	€ 5.400.000
	<ul style="list-style-type: none">• Projectos Integrados de direcção regional: Mediterrâneo e Américas• Diplomacias económicas: Mediterrâneo, Rússia, Extremo Oriente• Promoção do artesanato artístico• Projectos inter-regionais: África Subsaariana, China, Rússia e Emirados Árabes Unidos• Apoio aos percursos de export management• Ano do Turismo Itália-Rússia• Participação em Feiras Internacionais e projectos EXPO 2015• Festival Internacional <i>Startup</i>• Acordo de colaboração com a Fiera di Roma	
3	Governance de sistema	€ 500.000
	<ul style="list-style-type: none">• Orientação e Comunicação• Monitorização e avaliação• Instrumentos de <i>governance</i>: convocação periódica de reuniões sectoriais e do Comité Regional para a Internacionalização• Reforma da legislação regional do sistema de feiras (L.R. 14/91)	
	Total	€ 11.400.000

