

Know Now 2.0  
**INTERNACIONALIZAR.COM.SUCESS**  
O

Coimbra, Março 2014



Luís Ferreira

[luis.ferreira@exertus.pt](mailto:luis.ferreira@exertus.pt)

## ROTEIRO

### *Check-in: O Estado da Arte*

- Navegar entre arquipélagos – o contexto
- Grandes números, pequenos atores?
- Quem são os passageiros frequentes?

### **Longo Curso: Internacionalizar com Sucesso**

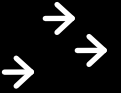
- Destinos prioritários – onde apostar?
- Construir o sucesso passo-a-passo

### **Aterragem Segura: Vencer em Novos Mercados**

- Pôr os pontos nos “is”

# INTERNACIONALIZAÇÃO

Quem de vós está internacionalizado?



GLOBALIZAÇÃO  $\approx$  INTERNACIONALIZAÇÃO





**CONTEXTO**

**- NAVEGAR ENTRE ARQUIPÉLAGOS**

# DUBAI E OS ARQUIPÉLAGOS ARTIFICIAIS



Área de Livre Comércio das Américas

Mercado Comum Centro-Americano

Associação Europeia de Livre Comércio

Comunidade dos Estados Independentes

Cooperação Económica da Ásia e do Pacífico



ALCA

CEI

APEC

EFTA

Uniao Europeia

Associação de Nações do Sudeste Asiático

Tratado Norte-Americano de Livre Comércio

NAFTA

MCCA

ASEAN

Comunidade de das Caraíbas

CARICOM

ALADI

ANZCERTA

Associação Latino-Americana de Integração

Pacto Andino

MERCOSUL

SADC

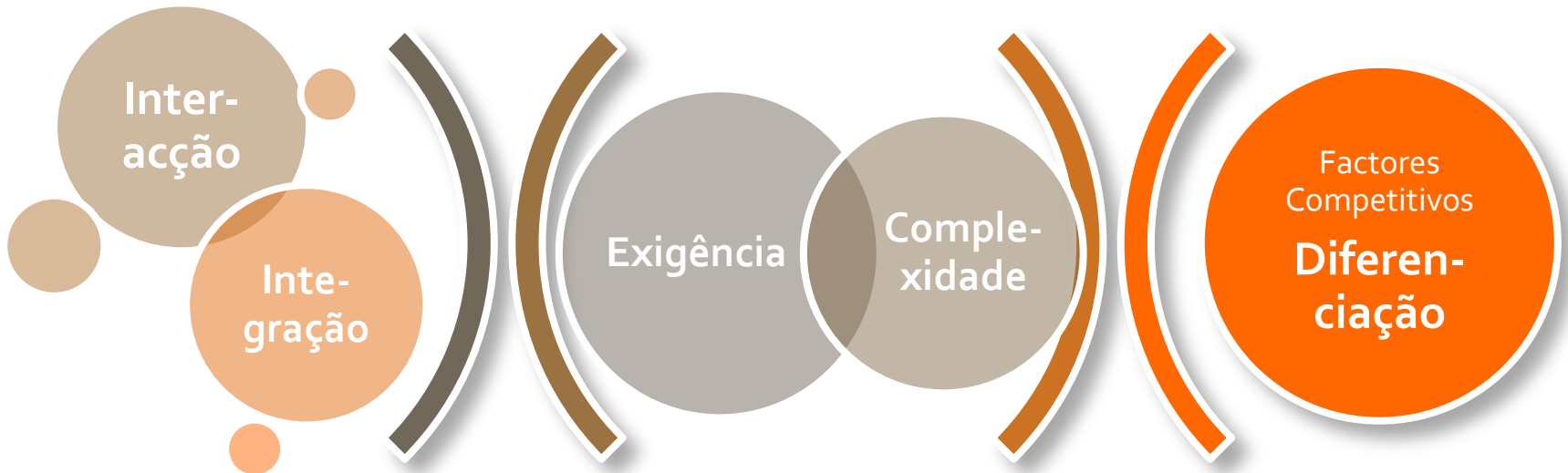
Acordo Comercial sobre Relações Económicas entre Austrália e Nova Zelândia

Comunidade Andina de Nações

Mercado Comum do Sul

Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

# Um (novo) Contexto



Globalização

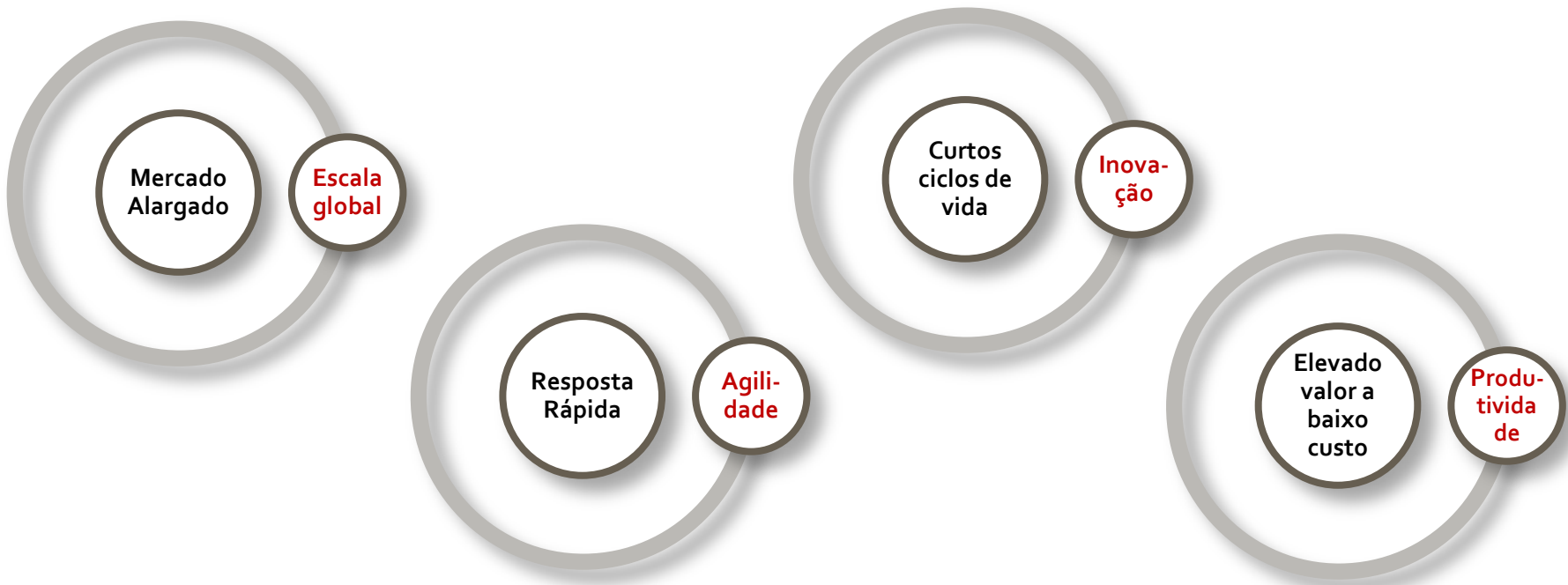
Atuação

Valor

NOVAS RESPOSTAS PARA NOVOS DESAFIOS

# A importância da dimensão

O aumento da dimensão do tecido empresarial português apresenta-se vital para a competitividade, num mercado global onde é exigido:





Estas condicionantes impõem **elevados investimentos** em:

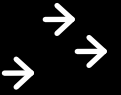
- tecnologia,
- organização e
- recursos.

**Ter dimensão para competir**



Como podem as PME ter sucesso

neste contexto?





# A OPORTUNIDADE

# || Missão: Internacionalizar

Nos dias de hoje, muito mais que um simples devaneio ou risco, o processo de internacionalização significa **um imperativo para as PME nacionais sobreviverem.**

O panorama empresarial português exige que o mercado externo seja encarado como uma **solução relevante e a considerar.**

Porquê?

Para Onde?

Como?

Com Quem?

PORQUÊ?  
- AS RAZÕES



# O Negócio Internacional

## Mercados Externos

- Maior Incerteza
- Aumento de Complexidade
- Riscos Acrescidos
- Necessidade de Investimentos

## Exige Recursos

- Fontes de informação
- Previsão da evolução prospectiva
- Disponibilidade
- Capacidade humana e financeira
- ...

# || Acesso a Novos Mercados – vantagens

- **Crescimento e/ou de diversificação geográfica**  
da base de negócios, alargando, com frequência, o ciclo de vida normal dos produtos e nivelando flutuações sazonais de produção.
- **Obtenção de margens comerciais acrescidas,**  
permitindo o alargamento das bases de pesquisa, inovação e desenvolvimento de produto.



# || Acesso a Novos Mercados – vantagens

- **Aproveitamento de vantagens competitivas detidas** e/ou exploração de oportunidades de negócio existentes em nichos de mercado estrategicamente escolhidos que sustentam também a competitividade (capacidade concorrencial), a prazo, a nível interno.
- **Avanço na cadeia de valor do produto e procura de economias de escala**, através da agregação de maior valor aos produtos/serviços fornecidos.





# || Acesso a Novos Mercados – vantagens

- **Acompanhamento da internacionalização dos clientes.**
- **Necessidade de proteger os seus mercados naturais,** fazendo face à concorrência internacional acrescida e de criar massa crítica empresarial que permita os desejados aumentos de produtividade e competitividade.



# || Acesso a Novos Mercados – barreiras



## Barreiras Tarifárias ou Pautais

- de natureza quantitativa e relacionados com direitos aduaneiros e taxas que incidem sobre os produtos importados nos mercados de destino.

## Barreiras Técnicas ou Não Tarifárias

- de ordem qualitativa e respeitantes a procedimentos de diversa natureza, designadamente documentação necessária, regulamentação técnica a cumprir, certificados, licenças, inspecções, ou particularidades específicas de um determinado mercado.

# || Acesso a Novos Mercados – barreiras



Barreiras  
psicológicas à  
penetração nos  
mercados



empresas  
desconhecem as  
principais matérias  
envolvidas



e têm receio dos  
riscos acrescidos  
que ela envolve.



# || Oportunidades para PME

Não é necessário ser-se muito grande para exportar,



nem a experiência é essencial para se começar.

# || Pontos fortes das PME

- **As PME têm vindo, progressivamente, a melhorar a sua capacidade para satisfazer as expectativas do cliente final**
- a actuar em função dos **padrões de qualidade** internacionalmente aceites,
- o que tem implicado fazer da qualidade um verdadeiro negócio, enquanto exigência concorrencial prioritária.

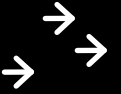


# ■ Pontos fortes das PME



- Tira partido das vantagens e da rapidez de resposta que a flexibilidade típica das PME permite;
- Investir nos factores mais descuidados – na inovação e em I&D, na formação de RH e nas capacidades de gestão e organização, no controlo dos canais de distribuição, na criação/lançamento de marcas próprias, na diferenciação do serviço prestado ao cliente;
- Apostar no marketing, no design e na implementação de programas de promoção adaptados aos mercados alvo,
- Na criação e no aproveitamento de economias de escala e de gama.

# Há condições prévias que devemos assegurar para uma Internacionalização de Sucesso?



# || Condições Prévias...

Para ganhar este desafio e considerando os factores de competitividade mais importantes

- *marketing*
- qualidade
- *design*
- inovação
- marca/ imagem,

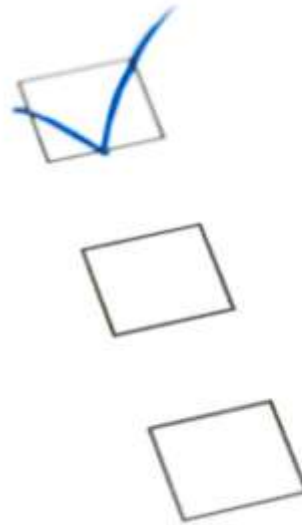
as PME deverão reunir um conjunto de condições, designadamente:





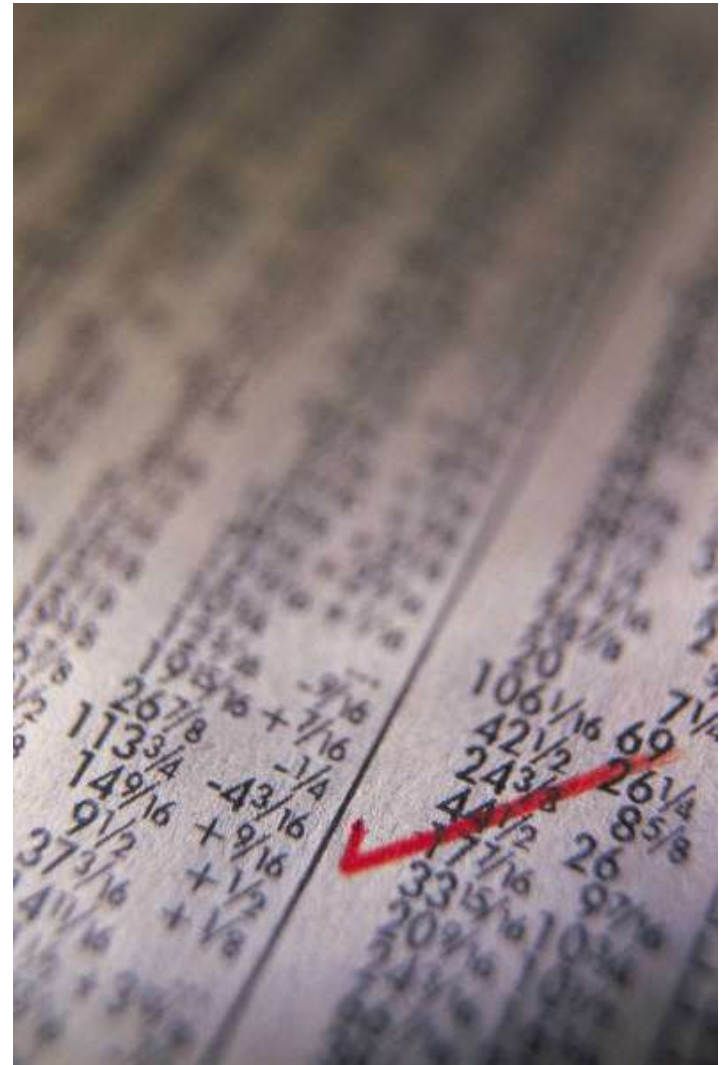
# Condições Prévias...

- Identificar os **factores críticos de sucesso** dos negócios (as áreas onde convém ter excelência, pois correspondem às características do produto ou serviço que são mais valorizadas na decisão de compra).
- Deter **vantagens competitivas** (pontos fortes) face à concorrência, nomeadamente em áreas especializadas ou a servir nichos/segmentos de mercado previamente identificados.
- Desenvolver **capacidades de fazer/produzir diferente**, transmitindo valor acrescentado ao cliente e afirmando uma imagem corporativa de excelência.



# Condições Prévias...

- Potenciar ao máximo a **informação estratégica relevante disponível** e fidedigna que permita o conhecimento dos mercados e das oportunidades de negócio neles geradas.
- **Recrutar recursos humanos** (quadros superiores e intermédios especializados, motivados e com formação em internacionalização), **técnicos** (sistemas de informação adequados) e **financeiros** (estrutura de capitais equilibrada) que permitam controlar e sustentar todo este processo.



# || Condições Prévias...

- Deter **capacidades de gestão interactiva e de organização** mínimas mas adequadas à maior complexidade dos processos de exportação.
- Criar uma estrutura mínima para as suas **actividades de marketing**.
- Ter uma **actuação prudente, responsável e gradual, com aderência à realidade da empresa.**





# Em suma,

## Porquê Internacionalizar?

- Missão e desígnio nacional
- Vantagens vs Barreiras
- Oportunidades para PME
- Condições prévias

**GRANDES  
NÚMEROS,  
PEQUENOS  
ATORES?**



## PIB real *per capita* - 2014

### Variação percentual anual



# || Taxa de Crescimento do PIB



## Parece razoável?

- Os G7 apresentarão um crescimento limitado.
- Estagnação na Zona Euro.
- Forte crescimento dos mercados emergentes, particularmente na Ásia
- Destaque, também, para a África Subsariana

# || O futuro tem novas geografias

## Emerging and Growth- Leading Economies (EAGLEs)

países cujo contributo para o crescimento mundial, nos próximos 10 anos, se espera que seja superior à média dos G6 (G7 excluindo os EUA)

- *EAGLEs*
  - Brasil, China, Índia, Indonésia, Coreia do Sul, México, Rússia, Taiwan, Turquia
- *EAGLES Nest*
  - África do Sul, Argentina, Bangladesh, Chile, Colômbia, Egito, Malásia, Nigéria, Paquistão, Peru, Filipinas, Polónia, Tailândia, Ucrânia, Vietname

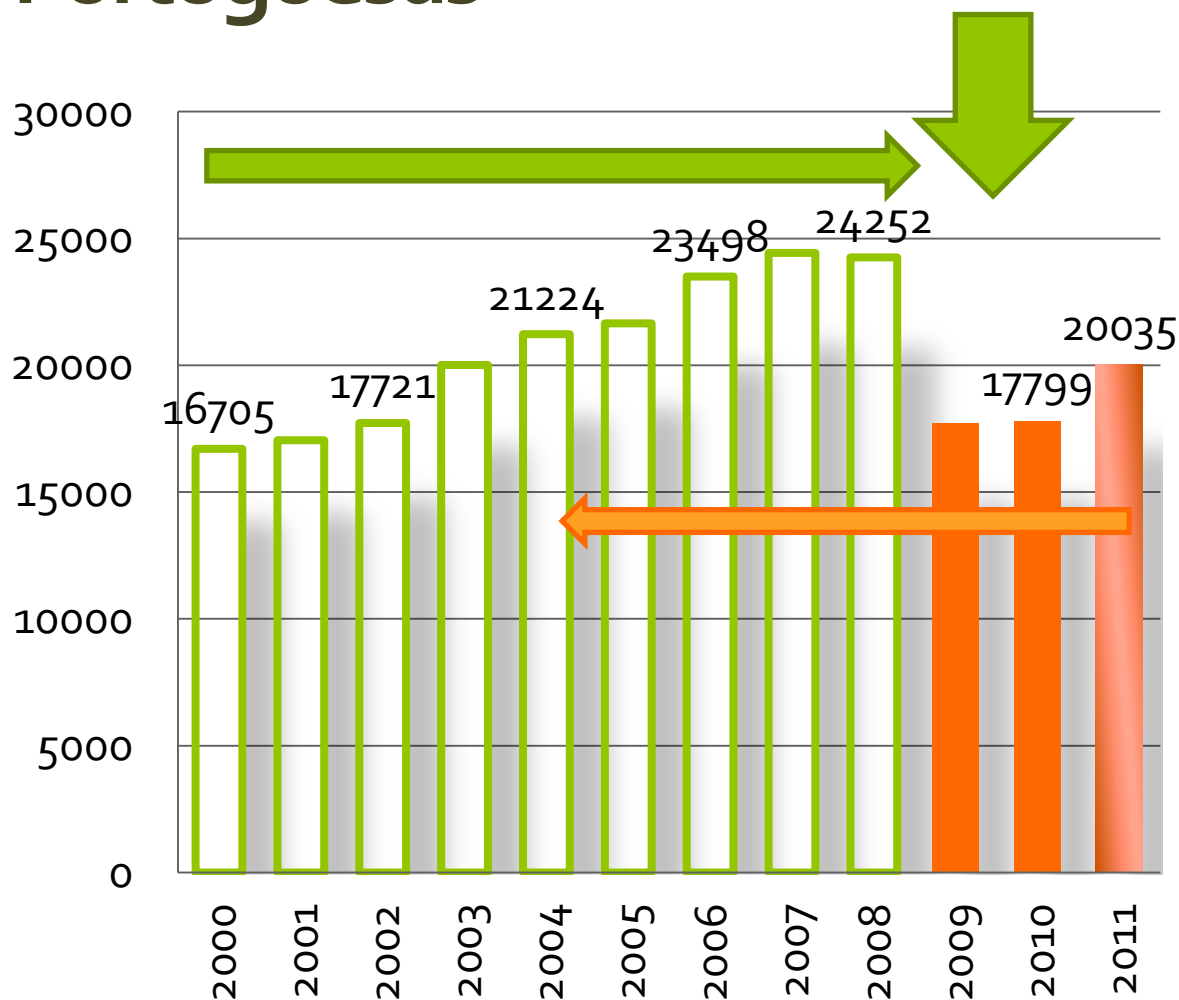




# Novas geografias trazem novas centralidades?



# Evolução das Empresas Exportadoras Portuguesas



- Entre 2000 e 2007, o n.º de empresas exportadoras **creceu 46%**
- Em 2009, há uma **quebra de cerca de 27%**, não recupera e, 2010
- Em 2011 há recuperação par níveis de 2004

Fonte: INE

# Distribuição das Empresas Exportadoras

Volume de Exportação	Número de Empresas					% Total das Exportações				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
> 50 Milhões euros	92	90	73	91	106 (0,5%) 47%	44%	38%	45%	47%	
Entre 25 e 50 Milhões euros	124	116	123	113	3.429 (17%) 48%	12%	14%	12%	12%	
Entre 1 e 25 Milhões euros	3.037	2.922	2.844	2,840	3.289	37%	38%	42%	38%	36%
Menos de 1 Milhão euros	21.176	21.124	14.683	14.755	16.500 (82%) 5%	6%	6%	6%	6%	5%
Total de Empresas	24.429	24.252	17.723	17.799	20.035					

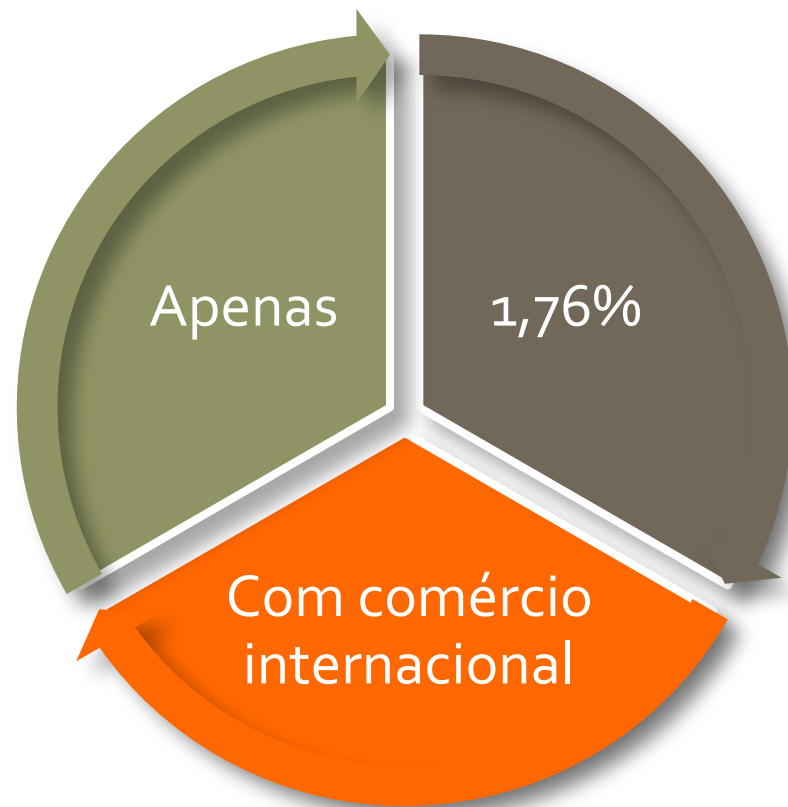


aicep Portugal Global

# || Distribuição das Empresas Exportadoras

**Em 2011 em Portugal existiam:**

- 1.136.697 empresas
- Com 3.850.591 pessoas ao serviço
- E um volume de negócios de 389.814,1 milhões de euros



# Comércio Externo de Portugal – export

## Balança Comercial

50%  
do que exportamos  
é importado!

Saldo nulo  
em 2012

2013 ano  
de  
inversão:  
BC  
positiva

UE27: 66%

42% Export  
Espanha,  
Alemanha,  
França, RU

49% Import  
Espanha,  
Alemanha,  
França

PALOP: 10,6%

NAFTA 5,6%

MAGREBE 3,6%

# Comércio Externo de Portugal

Concentração

Necessidade  
diversificação

Problemas zona euro

Recessão na Europa

Em países com fortes  
abrandamentos

Excessiva  
concentração na UE

Falta aproveitar novas  
dinâmicas e nos  
*players*

Débil penetração em  
economias "mais  
aquecidas"

Pouca dispersão  
geográfica

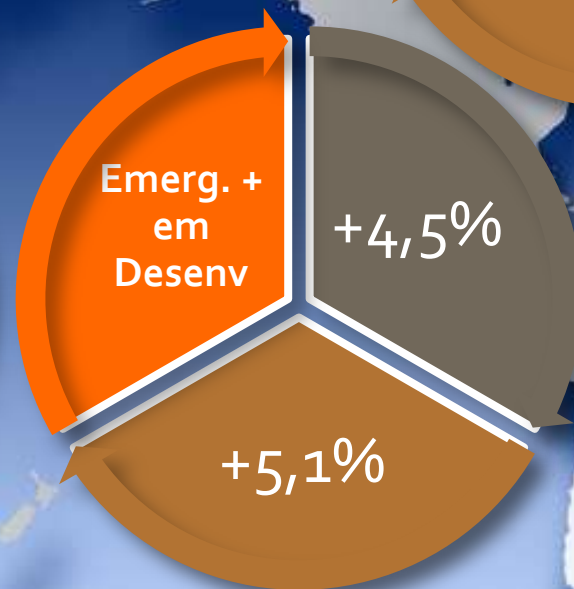
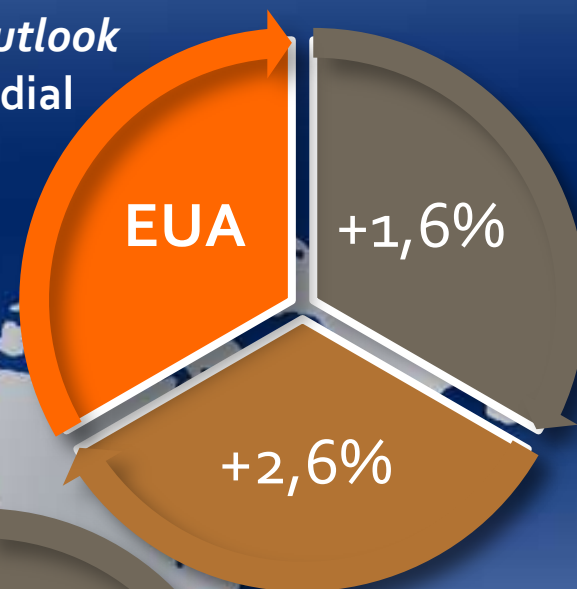


PARA ONDE?  
- OS DESTINOS



# O Mundo em 2013 e 2014...

O FMI estima, no *World Economic Outlook* de Out2013, que a economia mundial cresça cerca de 3,6%



ÁSIA Desenvolvida = China+Índia+Indonésia+Malásia+Filipinas+Tailândia+Vietname



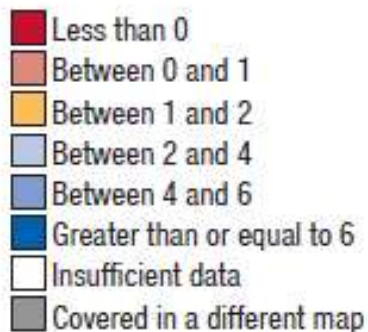
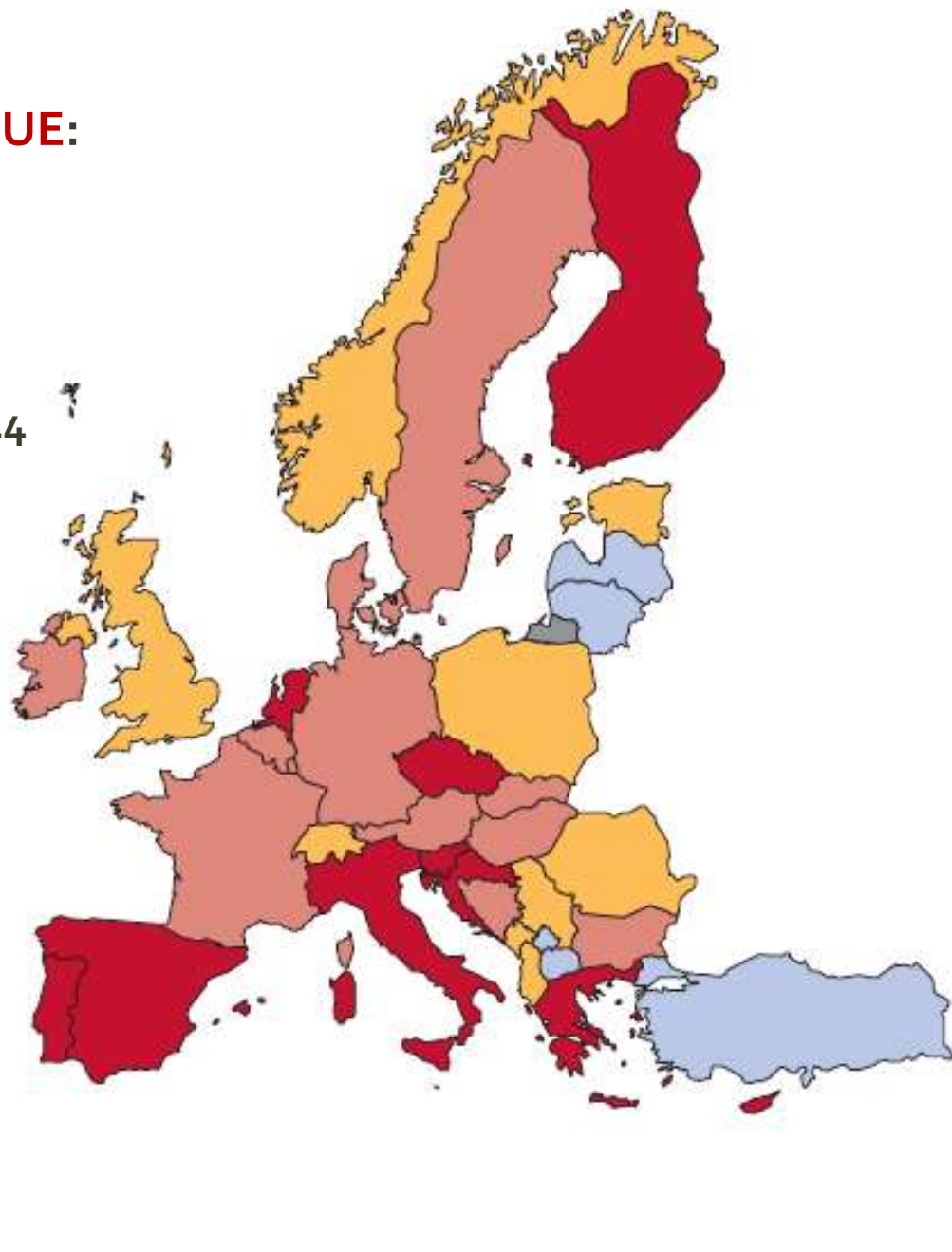
# E a "nossa" Europa?

- Abrandamento generalizado na **UE**:  
0,0% (2013) e 1,3% (2014)



- A **Zona Euro** estará em recessão em 2013 (-0,4%) e crescerá 1,0% em 2014

- **Portugal** -1,8% | +0,8%
- **Alemanha** +0,6% | +1,4%
- **França** +0,3% | +0,8%
- **Itália** -1,8% | +0,7%
- **Espanha** -1,3% | +0,2%



# Para onde?

## - Decisão crítica para o sucesso!



- Economias aquecidas vs risco de mercado
- Condições de mercado: análise aprofundada
- FCS + Vantagens competitivas + Diferenciação
- Parceiros e apoios

# Para onde?

## - O conforto da proximidade



- **Proximidade linguística e “cultural”**
  - PALOP: Brasil, Angola, Moçambique
  - México, Venezuela, Chile, Colômbia, Peru e Argentina.
- **Proximidade geográfica**
  - Argélia e Marrocos
  - Egípto e Líbia – a médio prazo.

# Para onde?

## - Novos destinos



### ■ Novos Destinos

- México;
- Panamá;
- Peru; Chile; Argentina;
- Senegal; Costa Marfim; Nigéria; Namíbia;
- Arábia Saudita; EAU; Qatar; Iraque
- Noruega;
- Rússia; Cazaquistão;
- China e Índia;
- Indonésia; Japão...

# Para onde?

## - Mercados com potencial de crescimento



### ■ Mercados com Potencial de Crescimento

- EUA;
- Colômbia; Venezuela; Brasil
- Marrocos;
- Angola; África do Sul; Moçambique
- Turquia

# Para onde?

## - Destinos tradicionais



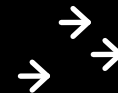
### ■ Destinos Tradicionais

- Espanha
- França
- Alemanha
- Reino Unido



COMO?  
- O PROCESSO

# A internacionalização é difícil?





# Principais Obstáculos

## Financeiro/Gestão

- Condição de preço, pagamento e compra – nalguns países, verifica-se elevada sensibilidade aos factores preço e condições de pagamento, bem como uma certa morosidade no processo da tomada de decisão de compra;
- Excessiva concentração familiar da propriedade e da gestão de parte significativa das empresas portuguesas;
- Risco dos tipos de câmbio;
- Capacidade de gestão / RH.

## Culturais

- As barreiras linguísticas;
- Desconhecimento relativamente a gostos, costumes e tradições de cada mercado;
- Eventuais problemas de corrupção.

## Comerciais

- Desconhecimento de oportunidades comerciais;
- Dificuldade de acesso a potenciais compradores no exterior.

# Principais Obstáculos

## Legais

- Excessiva burocratização que, por vezes, provoca atrasos irreparáveis no desenvolvimento dos negócios;
- Barreiras alfandegárias e não alfandegárias (controlos de qualidade, normas técnicas, sanitárias, etc.);
- Limites à detenção de empresas;
- Limites à repatriação de benefícios;
- Obrigação de contratação de mão-de-obra local e limitação ao n.º trabalhadores estrangeiros.

## Outros

- Imagem portuguesa nem sempre é olhada positivamente nalguns mercados;
- Distância geográfica.





# Internacionalização

## **Desafio difícil, mas imperativo!**

A conquista de negócios internacionais revela-se autêntica missão que as empresas portuguesas têm que vencer nos próximos anos.

## **Apostar no sucesso implica:**

- Estar próximo e saber ler os mercados;
- Encontrar janelas de oportunidade e seleccionar as mais relevantes;
- Gerar propostas de valor robustas e diferenciadoras;
- Construir e interagir em rede;
- Ser resiliente e perseverante nas apostas (de médio prazo).

# Triângulo Virtuoso

para a Competitividade Global



# Os 5 "is" da Internacionalização

## Intenção

- estratégia = vontade + vocação

## Inteligência

- Análise de tendências
- Vigilância e prospectiva mercado

## Interligação

- Cooperação competitiva

## Inovação

- atitude + "user driven innovation"

## Imagem

- Valor, marca, co-criação



# INTENÇÃO: decisão estratégica



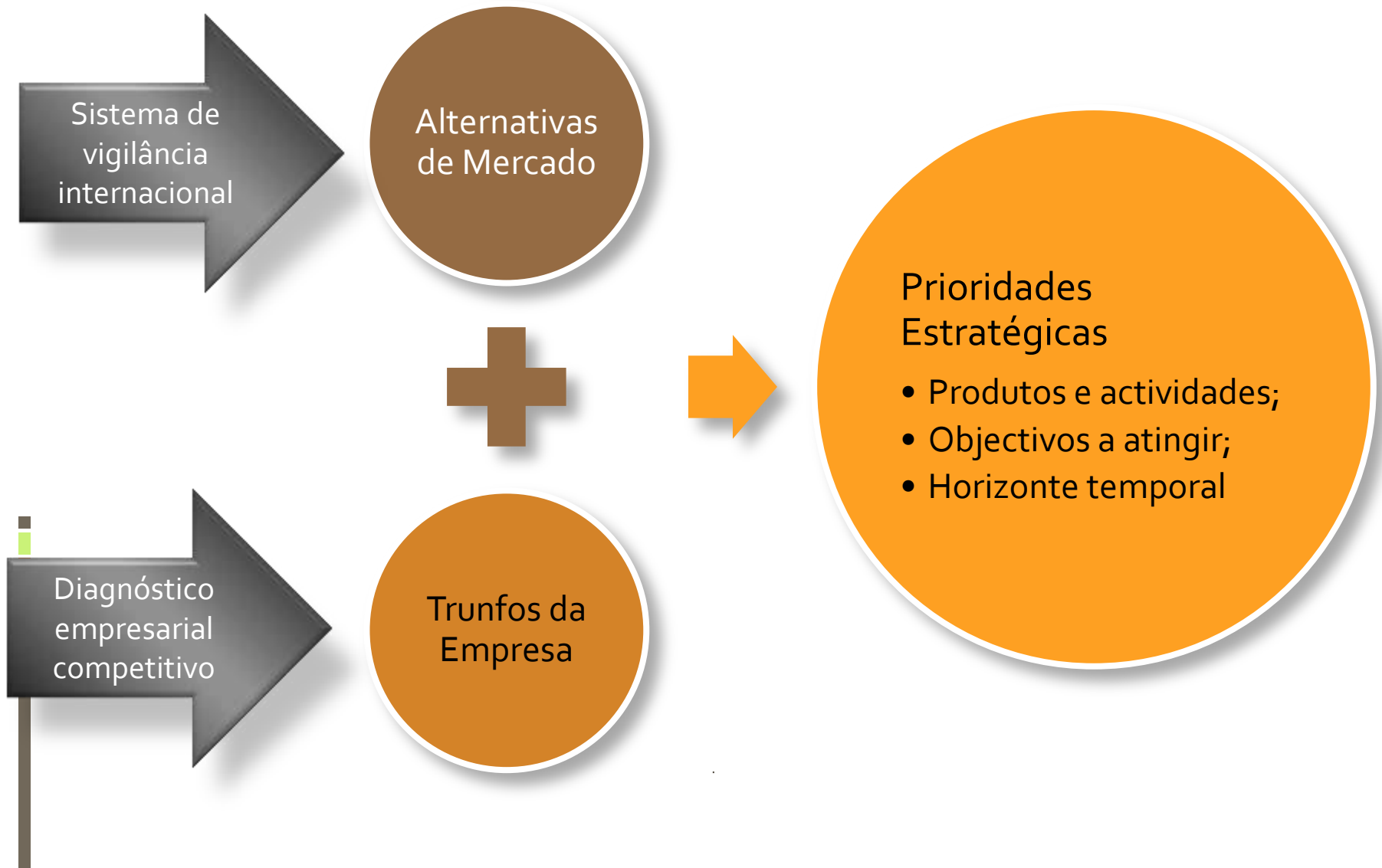
## Objectivo:

- De forma consistente e sistem\u00e1tica, aproveitar as janelas de oportunidade que se vislumbram nos mercados internacionais.

## Proposta de valor:

- Construir ac\u00e7\u00f5es internacionais bem sucedidas: **contribuir para que passo-a-passo a empresa se afirme no panorama internacional.**
- Partindo de leituras din\u00e2micas e actuais das oportunidades de mercado, suportadas em propostas de valor inteligentes e diferenciadoras, **ser capaz de alicer\u00e7ar estrat\u00e9gias inovadoras de internacionaliza\u00e7\u00e3o.**

# INTELIGÊNCIA: informação e oportunidades



# Inteligência Competitiva

Rápida mudança é uma das mais marcantes características do novo ambiente competitivo global, onde também são muito fortes os sinais da consolidação da “Sociedade da Informação”.

A gestão dos recursos de conhecimento revela-se como parte fundamental para o crescimento dos negócios.

A Inteligência Competitiva é a habilidade de transformar informação relevante do ambiente competitivo em janelas de oportunidade de negócio para as organizações.

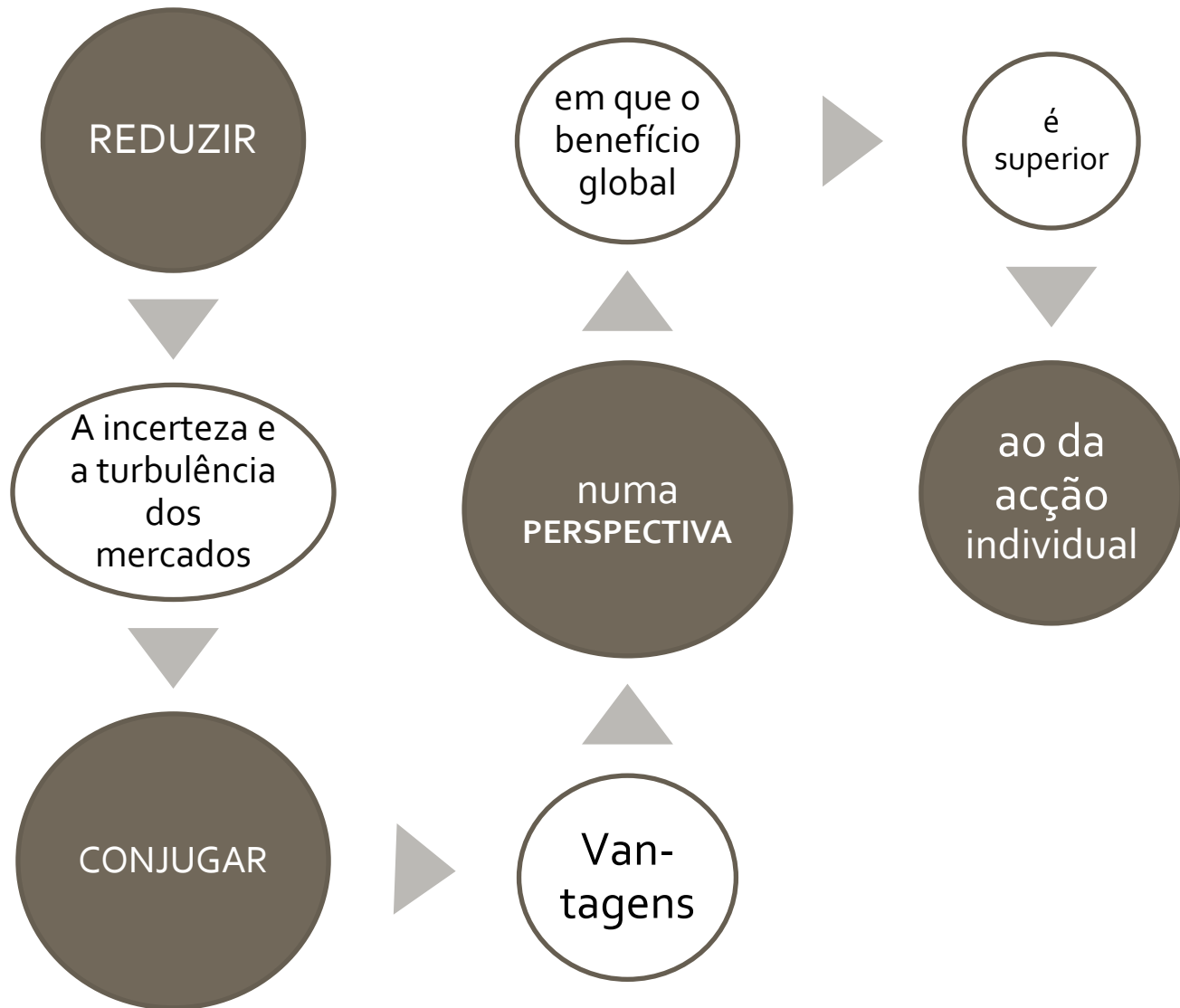




# INTERLIGAÇÃO

## Cooperação Competitiva

Entendida como um acordo que institui alianças estratégicas, que permitem aos diferentes actores:



# INTERLIGAÇÃO : Cooperação Competitiva

## Resposta às exigências competitivas

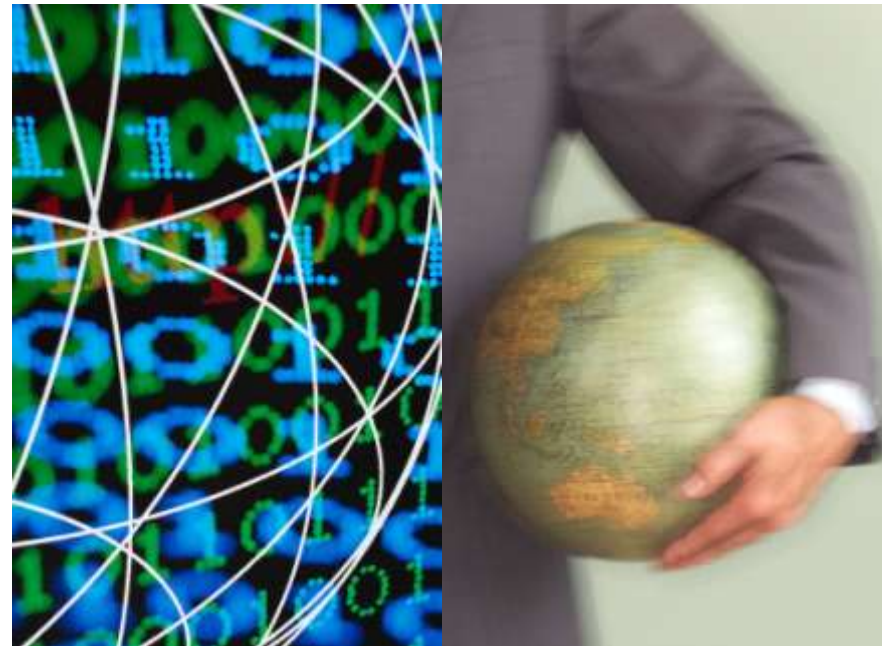
- impostas pelo encurtamento do ciclo de vida dos produtos;

## Oferta de soluções completas, aposta

- complementaridade de produtos e serviços,
- combinação de competências de vários domínios;

## Ganhos de eficiência associados à

- terciarização de serviços,
- eficácia ,
- centralização em actividades relacionadas com as competências nucleares das empresas.



# Em Síntese,



Assinalável conjunto de vantagens



# INTERLIGAÇÃO : Cooperação Competitiva

## Lições de experiências passadas:

1. Escolher melhor os parceiros;
2. Salvaguardar a propriedade intelectual;
3. Assumir o controlo;
4. Gerir o talento;
5. Alinhar prioridades;
6. Responder à mudança;
7. Preparar para a separação.



# Inovação

Os processos de inovação são processos de transformação do negócio, normalmente associados à renovação e à evolução.

**Incidem sobre a criação, a expansão e a dinâmica da proposta de valor da empresa no mercado.**

A Inovação é uma ferramenta facilitadora da competitividade das organizações.



# || IMAGEM: marcar a diferença + **criar** impacto



# Em Síntese,

## Para o Sucesso de um Processo de Internacionalização:

### 1. Planeamento

- Planear para diminuir risco

### 2. Estratégia

- Definir muito bem o negócio

### 3. Inovação

- Fazer e ser diferente!

### 4. Adaptação cultural

- Nunca perder de vista as especificidades locais

### 5. Evolução

- Abraçar um novo mundo de oportunidades

### 6. Foco no Cliente

- Conhecer exactamente a quem se quer chegar

### 7. Ação

- Agir para não deixar fugir oportunidades



# CONCLUSÕES

## - TÓPICOS DE REFLEXÃO



# || Conclusões: Tópicos de Reflexão

## Oportunidade e Exigência

A globalização criou uma “terra imensa” – propiciadora de assinaláveis oportunidades.

Não há dúvida que a internacionalização é uma autêntica missão nacional;

Porém, a perseguição destas janelas de **oportunidade é muito exigente,**

devendo ser desencorajados todos os que crêem que esta é uma terra facilmente fértil.



# || Conclusões: Tópicos de Reflexão

## Mercado Alargado

- Seja à boleia da língua portuguesa;
- Seja no espaço próximo da UE e no seu alargamento a leste;
- Ou mesmo no próximo, médio ou extremo Oriente;

Alguns mercados revelam um **apetecível e atractivo** destino de exportações e de investimento.

Esta realidade **implica disponibilidade, ambição e resiliência.**



# Conclusões: Tópicos de Reflexão

## Rede de Oportunidades

Vivemos num Mundo em que não só **TODOS** mas também **TUDO** está interligado – isto abre de modo radical novas oportunidades!

**Complexos fluxos** de capital, bens, informações e pessoas

estão a criar uma **rede interligada** que se estende por regiões geográficas, grupos sociais e economias em formas que permitem

interacções em larga escala a qualquer momento



# || Por fim, a Cooperação Competitiva

O maior risco de insucesso que as PME nacionais enfrentam é a sua **cultura empresarial**, assente no individualismo que não alimenta estratégias conjuntas.

As escalas competitivas aconselham **partilha e parcerias**, sugerem modelos de abordagem aos mercados e de aproximação aos negócios próximos da **cooperação competitiva**.



Não existe fórmula mágica para aproveitamento das oportunidades que se abrem nos mercados.

**Mude-se, no entanto, a cultura instalada**

e veja-se a cooperação, não como forma de perda de poder e de divisão do lucro, mas de acréscimo de competitividade e da probabilidade de sucesso.





**OBRIGADO**  
**PELA VOSSA ATENÇÃO**