

Know Now 2.0
INTERNACIONALIZAR.COM.SUCESS
O

Coimbra, Março 2014



Luís Ferreira

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

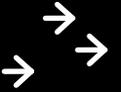
- Destinos prioritários – onde apostar?
- Construir o sucesso passo-a-passo

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

NAFTA

MCCA

ASEAN

CARICOM

ALADI

ANZCERTA

Pacto Andino

MERCOSUL

SADC

Acordo Comercial sobre Relações Económicas entre Austrália e Nova Zelândia

Comunidade Andina de Nações

Mercado Comum do Sul

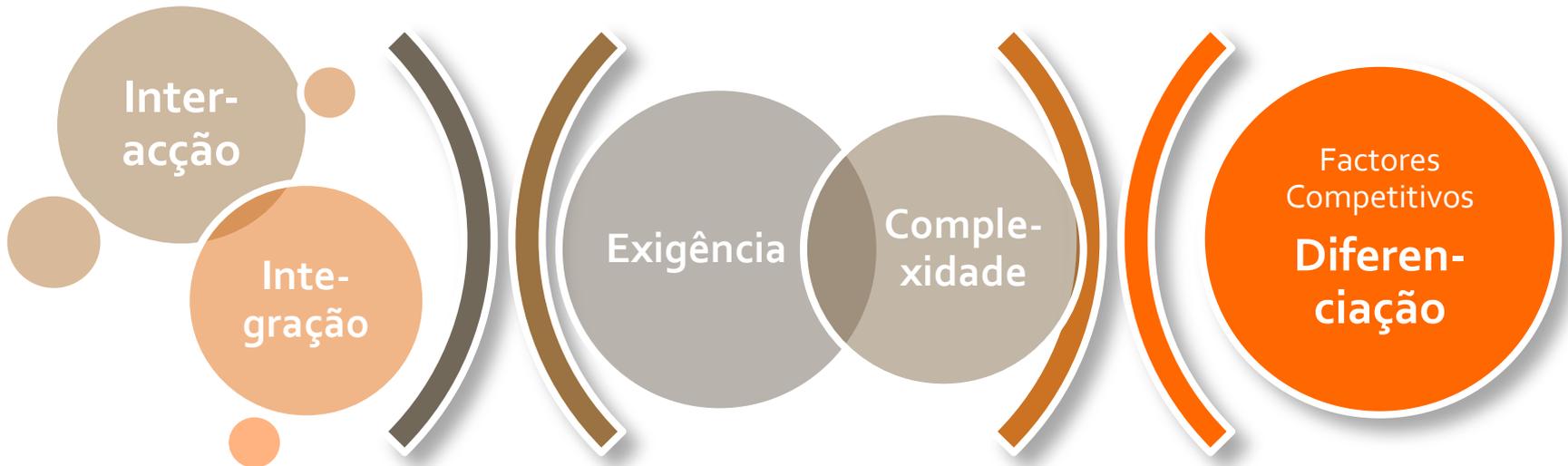
Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

Tratado Norte-Americano de Livre Comércio

Comunidade de das Caraíbas

Associação Latino-Americana de Integração

Um (novo) Contexto



Globalização

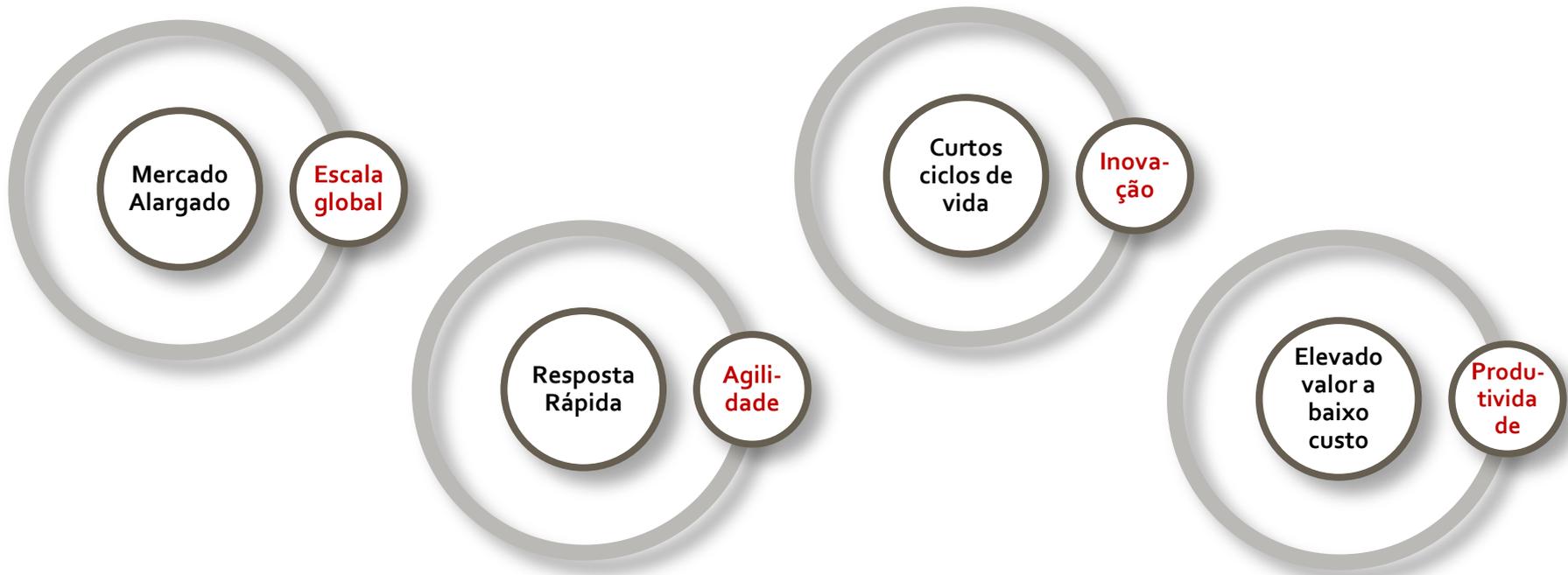
Atuação

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:

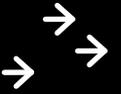
- tecnologia,
- organização e
- recursos.

Ter dimensão para competir



Como podem as PME ter sucesso

neste contexto?



**NO
SALE**



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

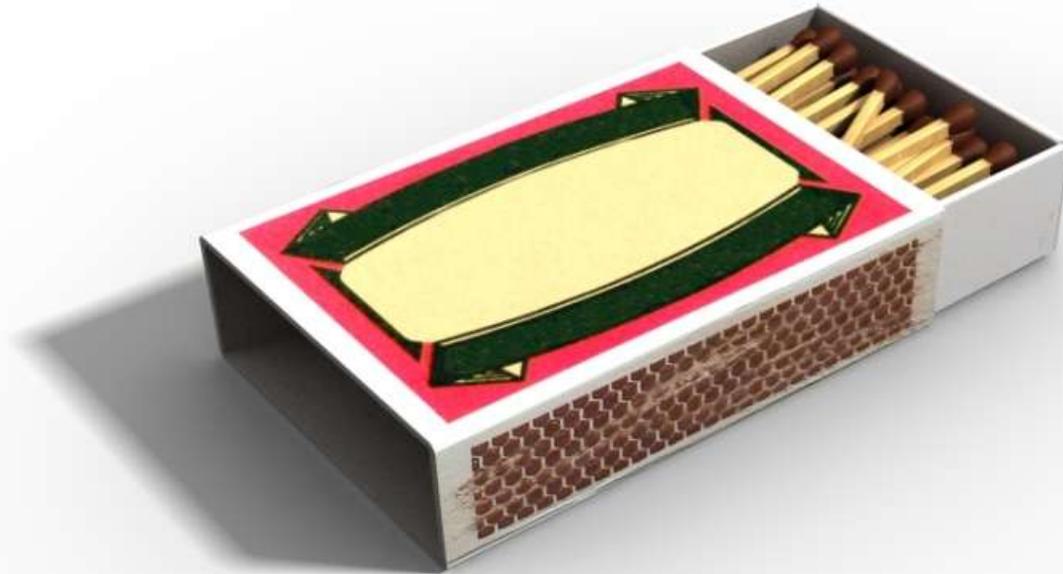


e têm receio dos
riscos acrescidos
que ela envolve.



|| 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.

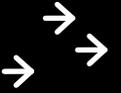


■ Pontos fortes das PME



- Tira partido das vantagens e da rapidez de resposta que a flexibilidade típica das PME permite;
- Investir nos factores mais descurados – 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

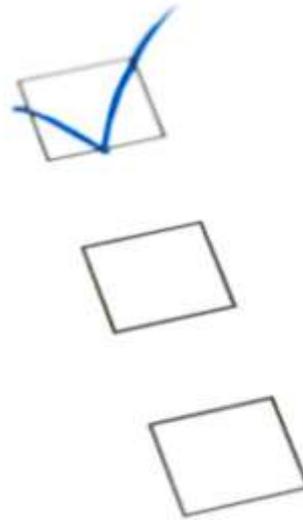
- *marketing*
- qualidade
- *design*
- inovação
- marca/ imagem,

as PME deverão reunir um conjunto de condições, designadamente:



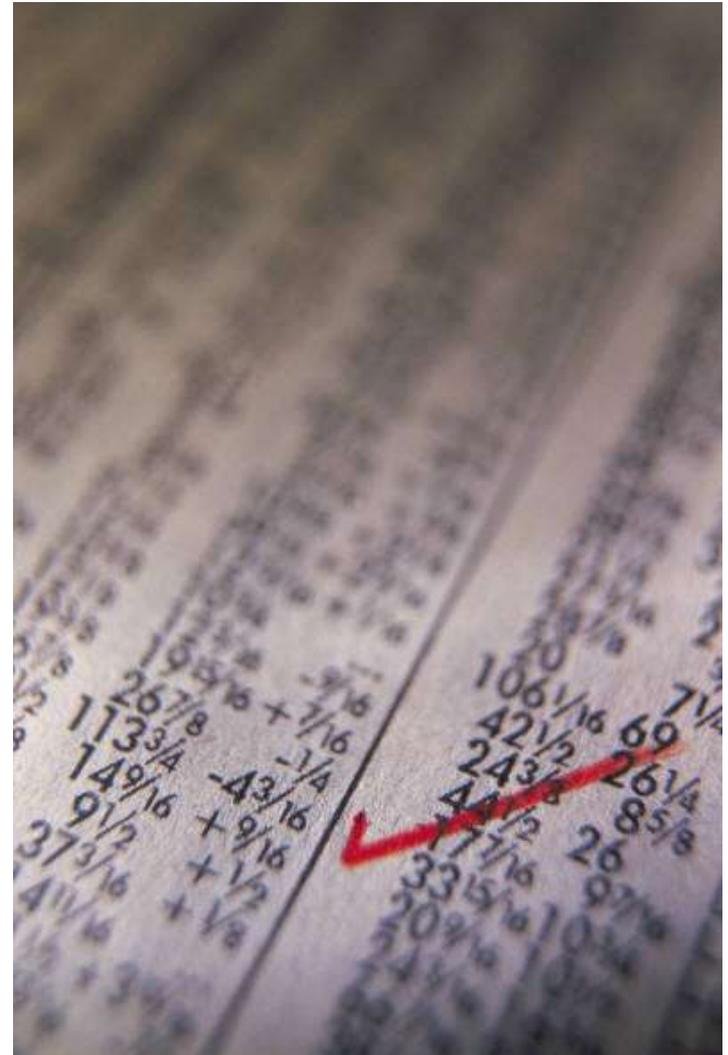
Condições Prévias...

- 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)

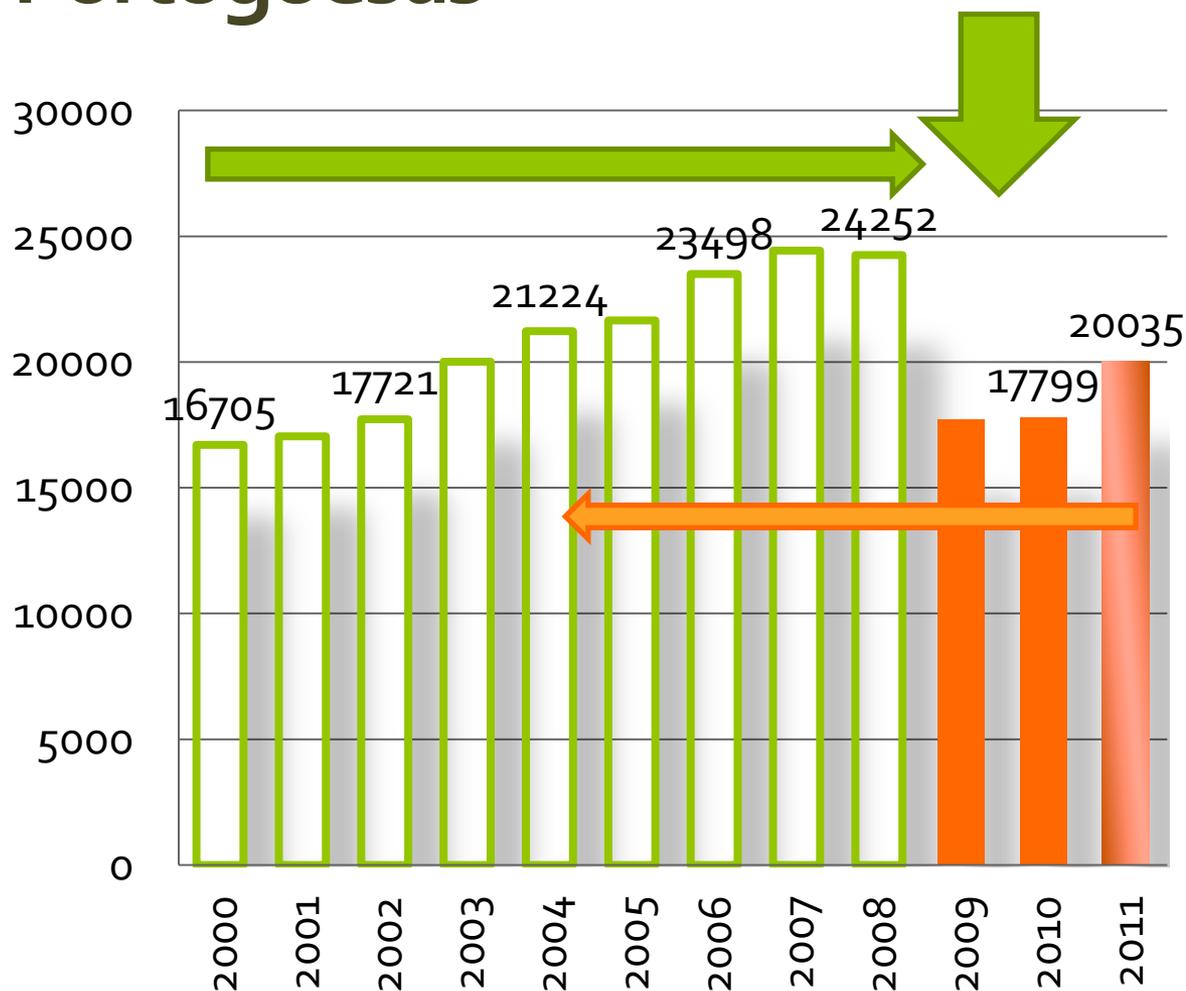
- *EAGLEs*
 - Brasil, China, Índia, Indonésia, Coreia do Sul, México, Rússia, Taiwan, Turquia
- *EAGLES Nest*
 - África do Sul, Argentina, Bangladesh, Chile, Colômbia, Egito, Malásia, Nigéria, Paquistão, Peru, Filipinas, Polónia, Tailândia, Ucrânia, Vietname



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

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					

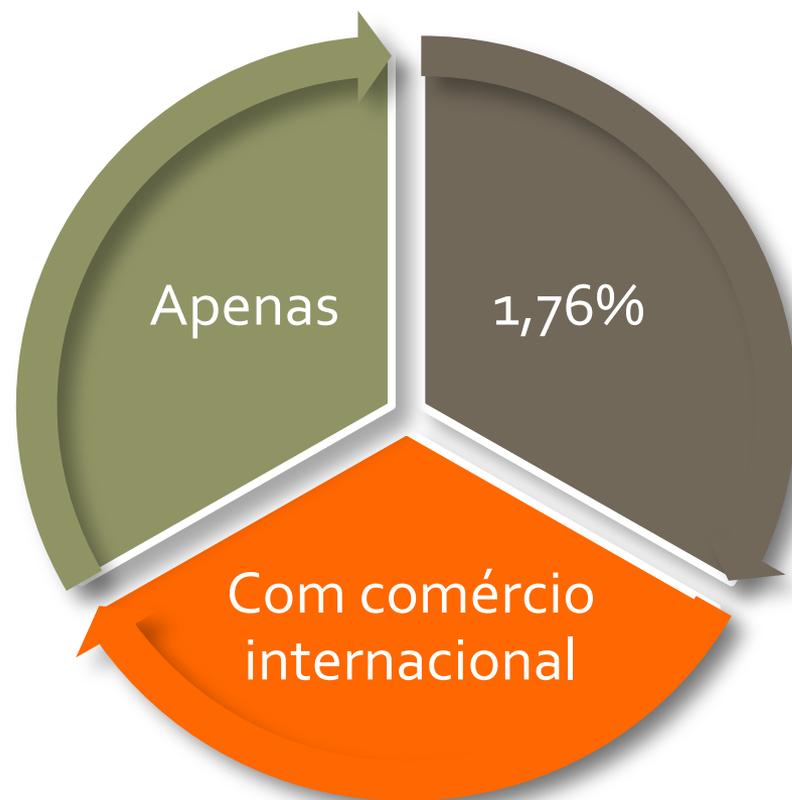


aicep Portugal Global

|| 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

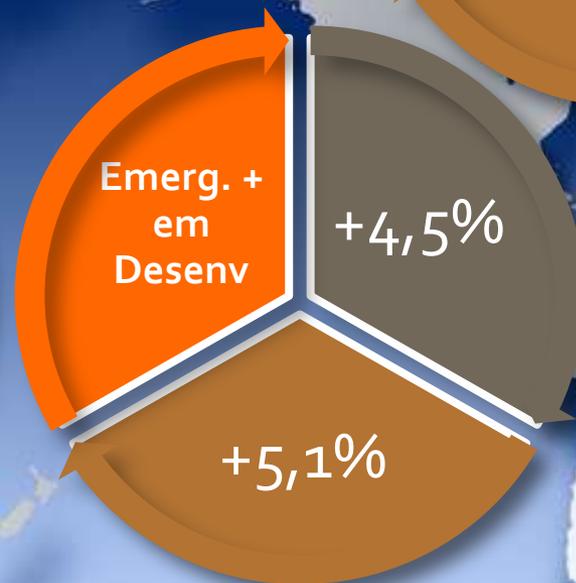
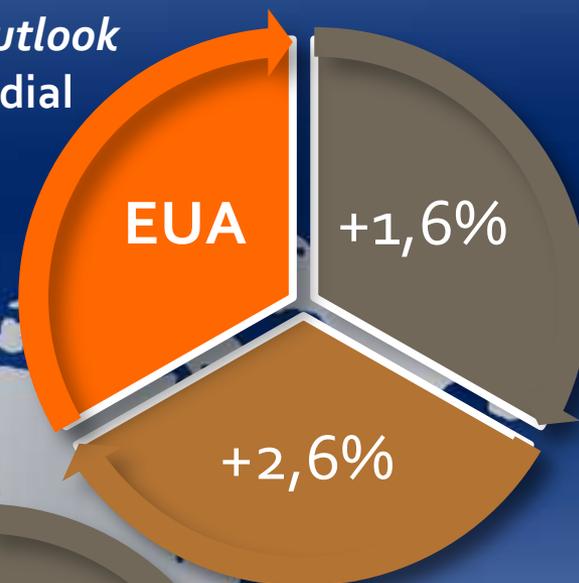


PARA ONDE?
- OS DESTINOS



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

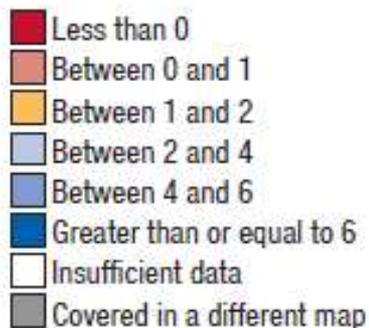
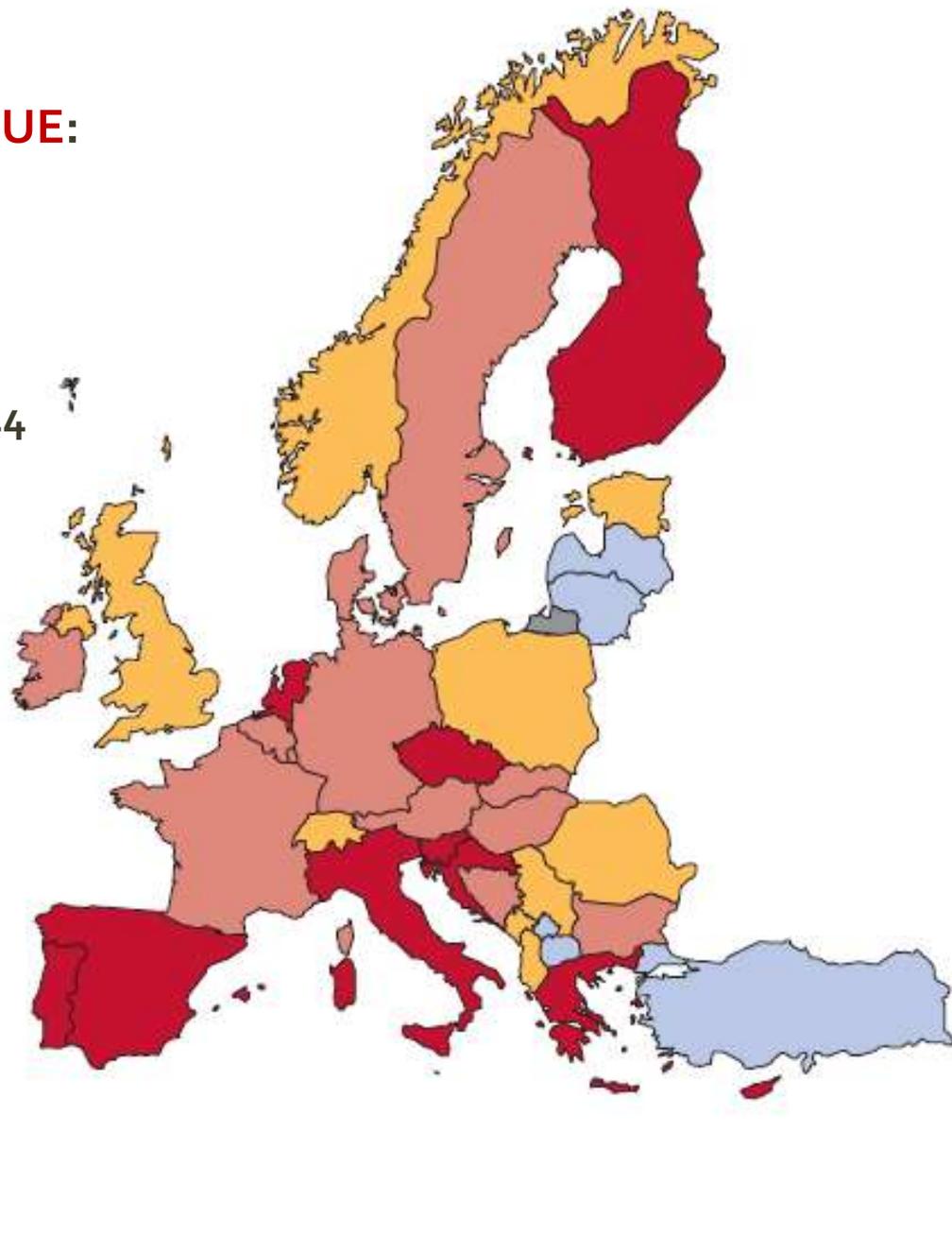
E a "nossa" Europa?

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



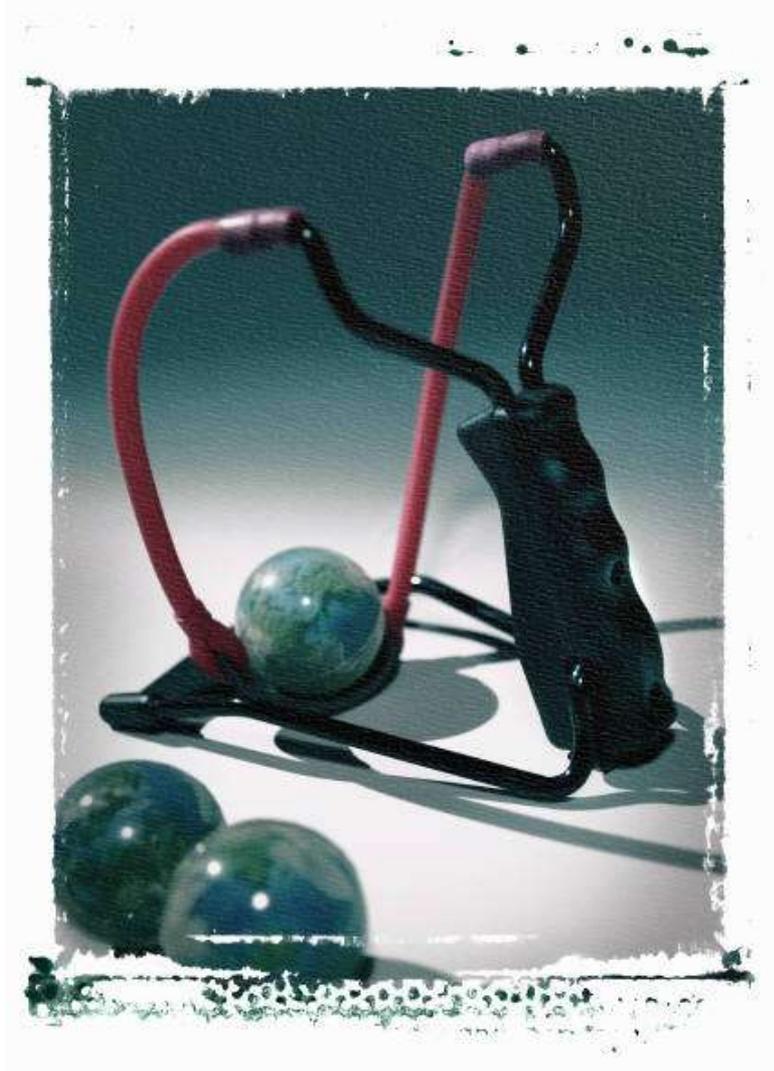
- A **Zona Euro** estará em recessão em 2013 (-0,4%) e crescerá 1,0% em 2014

- **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?

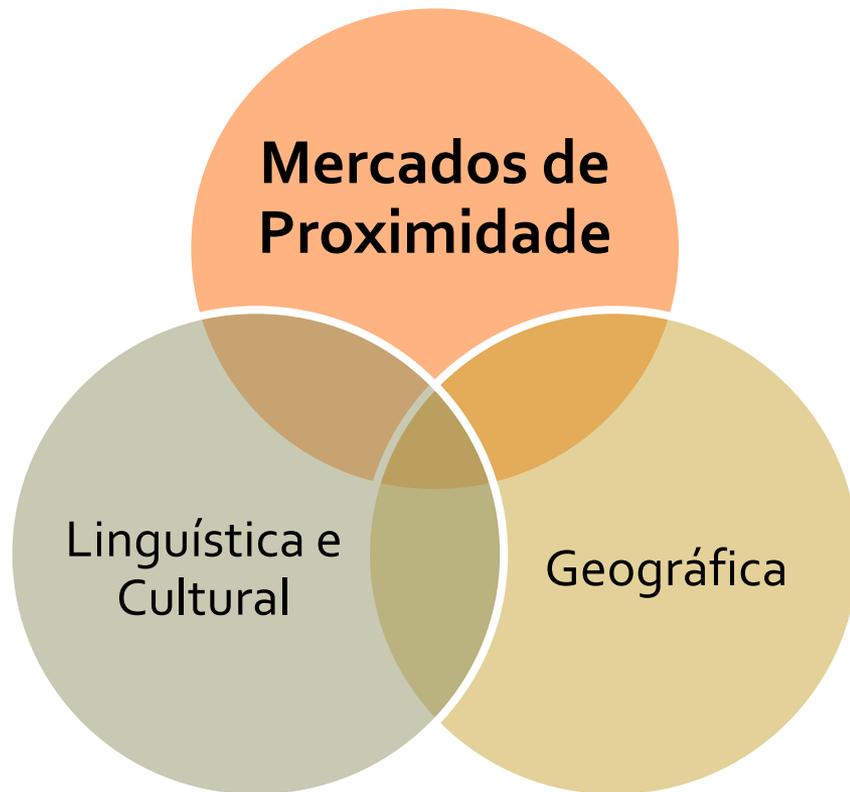
- Decisão crítica para o sucesso!



- 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



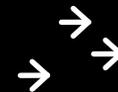
■ Destinos Tradicionais

- 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



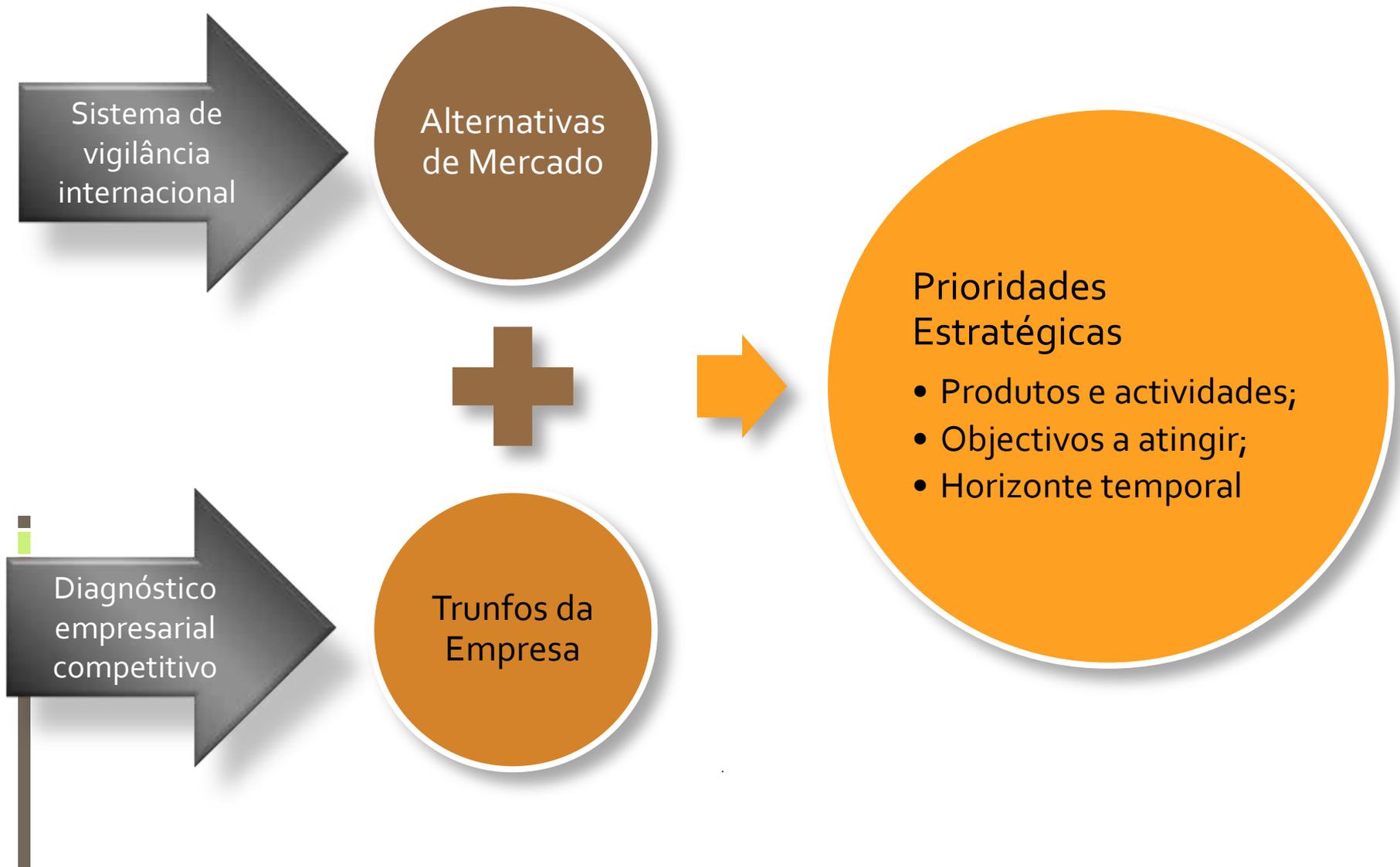
Objectivo:

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

Proposta de valor:

- Construir acções internacionais bem sucedidas: **contribuir para que passo-a-passo a empresa se afirme no panorama internacional.**
- Partindo de leituras dinâmicas e actuais das oportunidades de mercado, suportadas em propostas de valor inteligentes e diferenciadoras, **ser capaz de alicerçar estratégias inovadoras de internacionalização.**

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.

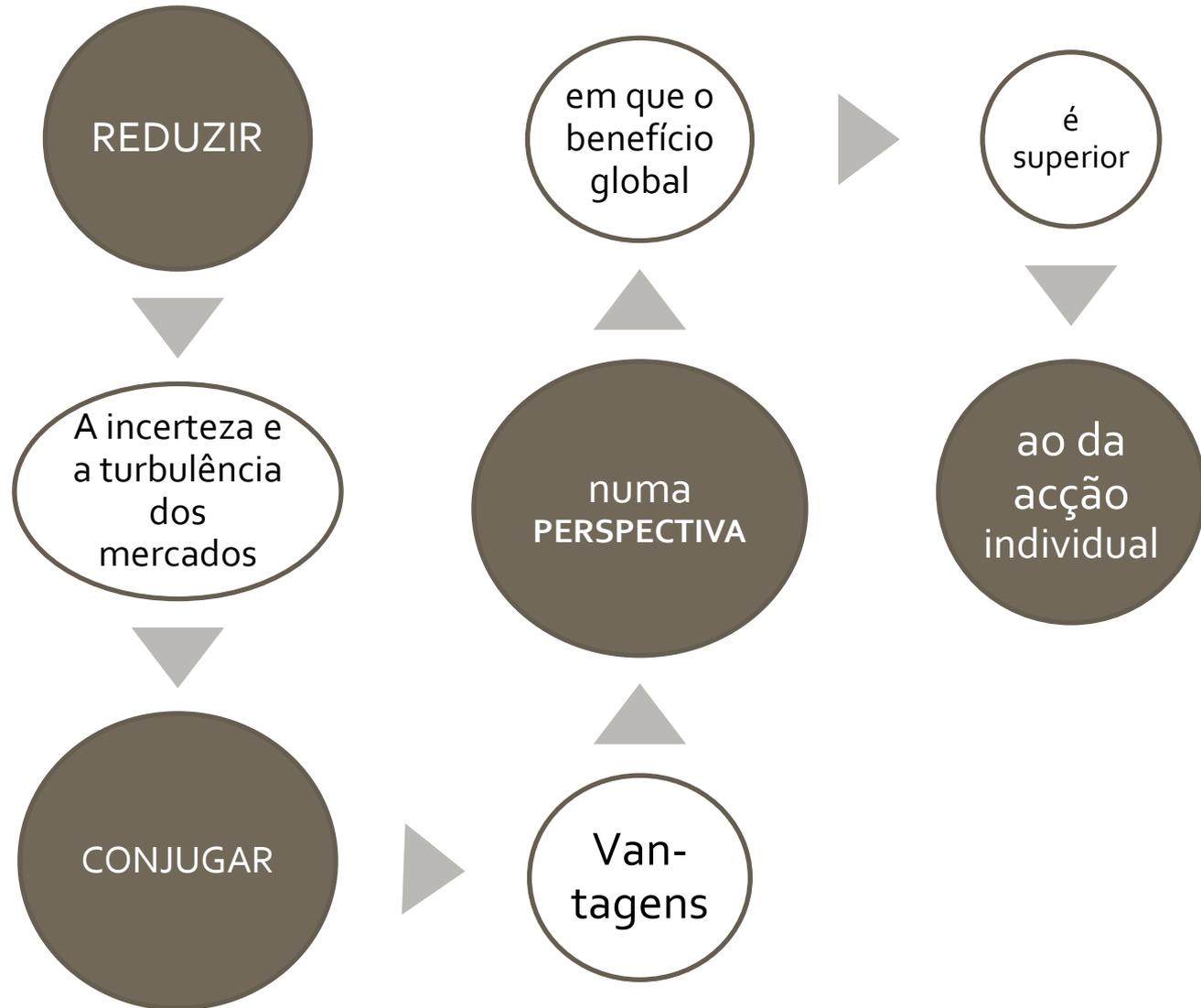
A Inteligência Competitiva é a habilidade de transformar informação relevante do ambiente competitivo em janelas de oportunidade de negócio para as organizações.



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

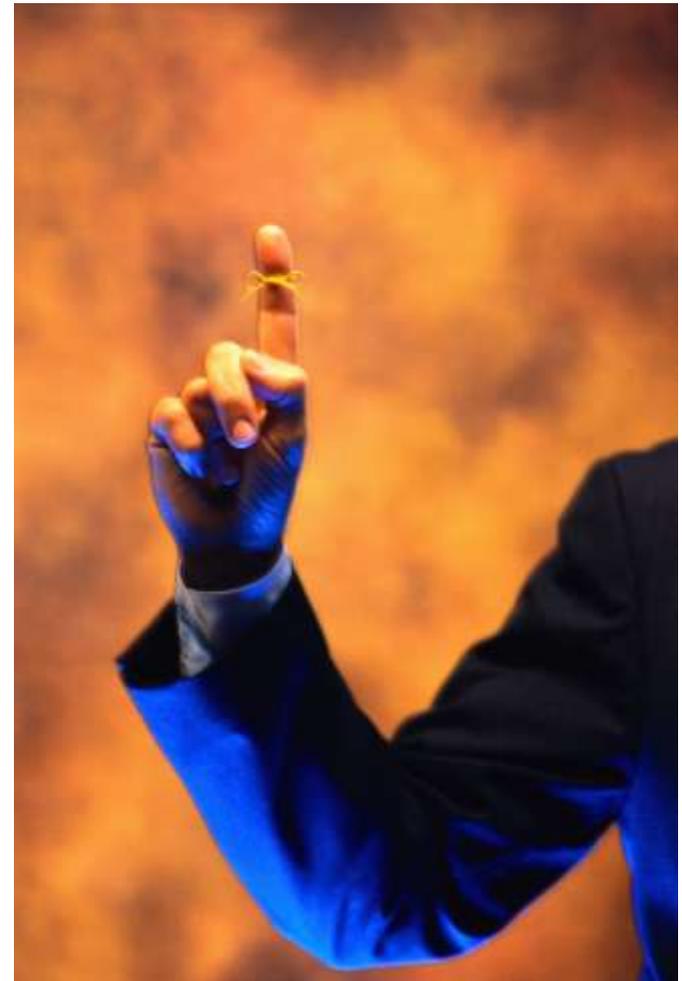
interacções em larga escala a qualquer momento



|| 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