

# INTERNACIONALIZAÇÃO



## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

Manual Prático de Implementação  
Internacionalização

### **COORDENAÇÃO DO PROJETO**

CEC – Câmara de Comércio e Indústria do Centro  
[www.netcentro.pt](http://www.netcentro.pt)

### **AUTORIA**

B´TEN – Business Talent Enterprise Network  
[www.bten.pt](http://www.bten.pt)

### **PROJETO GRÁFICO**

Musse Ecodesign

### **EDIÇÃO**

Junho 2015

### **CONTATO**

[jcmatos@bten.pt](mailto:jcmatos@bten.pt)

## ÍNDICE

1//	INTRODUÇÃO .....	5
2//	ENQUADRAMENTO .....	9
3//	A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	13
4//	GRAU DE PREPARAÇÃO DA EMPRESA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	15
5//	CONHECIMENTO DOS MERCADOS .....	19
6//	AS COMPONENTES CRÍTICAS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO .....	27
7//	SEQUENCIAÇÃO DE TAREFAS E ESTRUTURAÇÃO DO CRONOGRAMA .....	30
8//	O CASO BEIRANOVA .....	32
9//	O CASO DOITLEAN .....	33
10//	O CASO MICRO I/O .....	34
11//	LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA .....	36



## O FINCENTRO

*Uma iniciativa no âmbito dos Sistemas de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) do Mais Centro – Programa Operacional Regional totalmente orientado para o apoio às PME da Região Centro.*

## 1// INTRODUÇÃO

O Projeto FINCENTRO surgiu no âmbito do Sistema de Incentivos a Ações Coletivas (SIAC) do Mais Centro – Programa Operacional Regional, procurando suprimir uma falha crítica de mercado para o desenvolvimento do tecido empresarial, sobretudo no que concerne à ausência de intervenções específicas de atuação sobre a componente de financiamento de iniciativas empresariais.

O FINCENTRO procurou dar uma resposta integrada à componente de financiamento das iniciativas empresariais, abordando-a como um fator de competitividade determinante, visando simultaneamente atuar sobre a procura e a oferta, em interligação com as políticas públicas e as iniciativas privadas, existentes ou em vias de implementação que operam a montante das necessidades de financiamento.

Este projeto atuou numa perspetiva de alteração do paradigma de financiamento das empresas, apresentando uma forte complementaridade com outras iniciativas já em curso ou em vias de implementação que abrangem todo o ciclo de vida das empresas (criação, desenvolvimento, consolidação e transmissão), tendo resultado um modelo de atuação em empresas, dividido em três vetores de atuação vertical:

### VETOR 1: NOVAS FORMAS DE FINANCIAMENTO

Focado na sensibilização e motivação para a utilização de novos instrumentos de financiamento e a transferência de conhecimento (informação) sobre as características dos produtos e serviços financeiros.

### VETOR 2 : CONSOLIDAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E EXCELÊNCIA EMPRESARIAL

Focado na criação de condições para que empresas com iniciativas empresariais com potencial de crescimento acessem a soluções de financiamento diversificadas e com condições melhoradas, nomeadamente através da melhoria do seu rating de crédito.

### VETOR 3: TRANSMISSÃO E SUCESSÃO EMPRESARIAL

Focado no propósito de sensibilizar e estimular o tecido empresarial da Região para o problema da sucessão empresarial, bem como atuar do lado da oferta através da concretização de uma rede de parcerias alargada constituída pelos agentes dinamizadores da oferta (com a participação de operadores financeiros, private equities, investidores locais, business angels, e outros agentes qualificados).

Nesta nova fase, o FINCENTRO seguiu a mesma abordagem metodológica prosseguida para os vetores 1,2 e 3, constituindo-se como uma Prestação de Serviços de Consultoria Especializada, junto das empresas a intervir, através do apoio à gestão de topo na identificação das prioridades de intervenção (capacitação), alargando as suas frentes de atuação para as seguintes áreas temáticas/vetores:

- Inovação;
- Empreendedorismo;
- Eficiência Organizacional;
- Sustentabilidade;
- Internacionalização.

Com estas novas áreas de atuação, o FINCENTRO ao intervir em áreas estratégicas para a sustentabilidade das empresas, voltou a incidir sobre falhas de mercado, na medida em que as PME têm dificuldade em se diferenciar e potenciar a sua competitividade empresarial de forma consistente em áreas que podem melhorar o seu posicionamento nas cadeias de valor em que operam.

Com o FINCENTRO II pretendeu-se dar um passo adicional no efeito de demonstração que o projeto pretende induzir ao atuar sobre áreas onde se registam sistematicamente falhas de gestão que comprometem a sua capacidade competitiva. Pretendeu-se dar um salto qualitativo alargando o seu âmbito para novas áreas de intervenção que são determinantes para o sucesso da operacionalização da estratégia. Este projeto pretende contribuir para o desenvolvimento e consolidação do tecido empresarial atuando sobre as seguintes áreas:

#### **Vetor 4 Inovação:**

Validar a relevância económica e social da Inovação enquanto fator de competitividade das empresas.

#### **Vetor 5 Empreendedorismo:**

Promover a adaptação das empresas, dos empresários e dos trabalhadores, à mudança e à inovação enquanto fator de auto motivação e de orientação para resultados.

#### **Vetor 6 Eficiência Organizacional:**

Identificar projetos de oportunidade de melhoria de produtividade, associados a novos processos e técnicas que contribuam para a

obtenção de ganhos de eficiência operacional e de funcionamento da empresa em geral.

#### **Vetor 7 Sustentabilidade:**

Identificar e estruturar soluções empresariais eco-inovadoras e eco-eficientes enquanto fator competitivo das empresas no mercado nacional e internacional.

#### **Vetor 8 Internacionalização:**

Acompanhar processos de tomada de decisão e negociação com parceiros nos mercados alvo e do plano de implementação da estratégia de internacionalização da empresa.

Além da intervenção nos vetores atrás mencionados, existe também, em todas as empresas, um trabalho de capacitação dos recursos chave na **Criação de Modelos Financeiros** de suporte à decisão.

### **IMPACTO DO PROJETO NA REGIÃO CENTRO**

O FINCENTRO insere-se no âmbito do “Sistema de Incentivos a Ações Coletivas do Mais Centro – programa Operacional Regional” cobrindo os objetivos definidos, ao possibilitar a atuação sobre: o diagnóstico global na temática escolhida; a capacitação dos recursos chave das empresas intervencionadas em metodologias e ferramentas de produtividade na área de trabalho identificada e escolhida; o plano financeiro de suporte à mudança; e a disseminação de resultados.

O projeto incide sobre fatores imateriais de competitividade, atuando diretamente sobre aspetos de cultura empresarial que se querem

estimular, pelo que os seus efeitos induzidos terão repercussões a curto, médio e longo prazo.

As alterações de cultura empresarial são o aspeto nuclear do projeto. Incentivaram-se as empresas aderentes a mudarem o seu paradigma organizacional, percebendo a importância de terem bem definido o seu modelo de negócio, as suas prioridades estratégicas e gerirem a mudança para reforçar o seu posicionamento nos mercados em que operam.

A geração de efeitos de arrastamento de um “grupo piloto” para uma “onda” de mudança, mais favorável à utilização de instrumentos de gestão mais sofisticados e adequados ao contexto fortemente competitivo em que as empresas da Região operam, requer:

- testemunhos empresariais credíveis (empresas aderentes que dão testemunho da sua experiência junto dos seus pares),
- identificação de instrumentos metodológicos eficientes que se traduzam em resultados melhorados;
- envolvimento das Associações Empresariais na redução de custos de contexto e no envolvimento das empresas associadas;
- disseminação destas abordagens por um público alvo gradualmente mais recetivo e alargado.

### **EFEITO MULTIPLICADOR DO PROJETO**

O trabalho realizado com as empresas aderentes é essencial para a disseminação destas abordagens junto das outras empresas da Região

Centro, contribuindo para a geração dos seguintes efeitos de arrastamento e difusão (*spill over effects*) junto do tecido empresarial:

**Efeito demonstrador:** a atuação ao nível das empresas aderentes através da utilização de ferramentas práticas com resultados visíveis a curto prazo capazes de contribuir para o seu posicionamento no mercado e potenciar, a médio/longo prazo, a sua capacidade competitiva, é determinante para que se possa evidenciar a existência de experiências bem sucedidas;

**Efeito de transformação interna:** a liderança das empresas aderentes deverá ficar mais focada na gestão de projetos que combinem a identificação de prioridades estratégicas com a atuação em áreas operacionais normalmente não consideradas como “core”, mas que são determinantes para a competitividade da empresa. Esta nova perspetiva deverá ser gradualmente transversal dentro da empresa e envolver os vários níveis hierárquicos;

**Efeito de difusão inter-pares:** os gestores de topo e as direções intermédias envolvidas no Projeto, comunicarão às outras empresas da Região Centro a sua experiência na utilização de (novas) abordagens metodológicas orientadas para a eficácia que a empresa pode alcançar com novas práticas de gestão;

**Efeito de alteração comportamental:** a perceção que as mudanças operadas nas empresas aderentes e a motivação para as prosseguir são um estímulo para que outras empresas reajam, se preocupem com a valorização de áreas de gestão essenciais ao crescimento da empresa e dos fatores imateriais de competitividade;

**Efeito de difusão das abordagens metodológicas:** a constatação que o sucesso da empresa pode ser potenciado com a atuação nas

áreas cobertas pelo FINCENTRO deverá motivar outros empresários da Região a iniciar projetos nas áreas da inovação, (intra)empreendedorismo, eficiência organizacional, sustentabilidade e internacionalização.

**Efeito dinamizador do ecossistema Regional:** uma maior motivação para a atuação nestas áreas de intervenção contribui para uma procura de serviços especializados direcionada para as entidades do SCTN da Região (e também do País e de outras redes internacionais). Continuando a reforçar as ligações ao sistema financeiro, nomeadamente atraindo as entidades especialistas na oferta de instrumentos de inovação financeira.

**Efeito de divulgação:** as abordagens, casos práticos, materiais de comunicação e as ações de promoção do Projeto nos vários suportes e meios utilizados ajudam a estruturar informação que sistematize as boas práticas contribuindo para a sua propagação dentro da Região. A divulgação desta iniciativa ajuda à disseminação dos instrumentos, resultados e potencial de adoção por parte de outras empresas da Região Centro;

**Efeito de transformação cultural:** a disseminação junto do tecido empresarial da Região de uma “vaga” de empresas que gerem ativamente fatores determinantes da sua competitividade. Empresas que querem gerir a sua subida nestas cadeias de valor de forma ativa e que não se resignam a responder a encomendas que fornecedores de 2ª e 3ª linha de OEM lhes colocam. Empresas que percebem que a sua inserção em cadeias de valor internacionalizadas e com maior valor acrescentado é essencial para a sua sustentabilidade.

O FINCENTRO II é uma nova oportunidade de consolidar e acelerar o efeito multiplicador do projeto contribuindo para:

- colmatar as falhas de mercado identificadas no âmbito do SIAC, criando casos de intervenção em novos vetores temáticos que sirvam de exemplo para um número alargado de outras empresas que sintam o mesmo tipo de necessidades/expectativas;
- continuar a trabalhar estas temáticas acrescentado novas “camadas” de ação, de divulgação e de reforço de uma cultura empresarial mais informada e sofisticada, capaz de responder com qualidade aos desafios de mercado;
- sustentar um processo de propagação pelo tecido empresarial da Região de novas “dinâmicas de desenvolvimento empresarial diferenciadas e sustentadas em novos instrumentos: financeiros, inovação, (intra)empreendedorismo, eficiência organizacional, sustentabilidade e internacionalização.



## 2// ENQUADRAMENTO

A internacionalização das empresas é uma decisão estratégica e deve ser encarada como tal. Implementar um processo de internacionalização é um projeto que deve ser liderado ao mais alto nível da hierarquia da empresa, como projeto estratégico que é.

É fundamental perceber que a internacionalização é tipicamente um projeto de dimensão apreciável para qualquer empresa e frequentemente com retorno a médio ou longo prazo. Por esse motivo deve ser cuidadosamente analisada e avaliada, de forma a que seja devidamente integrada na estratégia da empresa, contribuindo para o seu crescimento e rentabilidade.

A decisão de internacionalizar deve ser suportada, tanto por uma análise do potencial de internacionalização da empresa como por uma análise preliminar do mercado ou dos mercados para onde se pretende internacionalizar.

Quando se pretende avaliar o grau de prontidão de uma empresa para a internacionalização é fundamental perceber se a empresa tem essa vertente embebida na sua cultura, ou seja, se a internacionalização, com todas as suas especificidades, é algo que a empresa encara seriamente, de uma forma holística e integrada na sua estratégia, ou se, pelo contrário, é algo que a empresa encara de uma forma aligeirada, numa perspetiva de negócio pontual.

Esta questão é muito mais importante do que parece à primeira vista uma vez que a internacionalização tem condicionalismos que podem ser significativamente diferentes da atividade normal da empresa,

motivo porque devem ser levados em conta na estruturação da sua estratégia de internacionalização.

Na realidade, a internacionalização implica que a empresa vai passar a atuar em mercados que tipicamente terão uma dimensão, uma dinâmica, uma agressividade comercial, uma estrutura de comércio, uma estrutura de financiamento, uma cultura e hábitos de consumo que podem ser substancialmente diferentes dos com que a empresa está habituada a lidar.

Nalguns casos, pode mesmo justificar-se um posicionamento diferente, o que tem implicações na forma de funcionar e de pensar os produtos e serviços que é igualmente diferente do que a empresa está habituada no mercado doméstico.

As motivações para a internacionalização são assim diversas e podem-se resumir no quadro a seguir:

#### **Motivações para a internacionalização:**

- *Aproveitar oportunidades que foram identificadas*
- *Acompanhar clientes nos seus processos de internacionalização*
- *Procurar alternativas para o mercado doméstico*
- *Diversificar o risco, atuando em diferentes mercados*
- *Obter economias de escala, reduzindo custos da sua atividade (I&D, produção, logística, etc.)*
- *Incentivar uma cultura de qualidade e de rigor, para satisfazer mercados mais sofisticados*

Estas questões são estruturantes para a definição da estratégia da empresa e podem tanto potenciar como condicionar a sua intervenção na área internacional.

Veja-se, por exemplo o caso da BeiraNova, empresa para a qual a internacionalização tem sido um vetor estratégico indutor de uma cultura de qualidade, de rigor e de inovação, fomentando o seu crescimento orgânico num ambiente concorrencial fortemente competitivo.

*“De forma a potenciar todas as virtudes da empresa a nível internacional, fazemos participações regulares em feiras internacionais e outras montras de produtos, visitas e prospeções de mercado com bastante frequência, investimos bastante na imagem e comunicação através das redes sociais para além de outras iniciativas que melhoram a competitividade da empresa e lhe conferem reconhecimento.”*

*“Achamos que sendo a exportação um dos vetores principais do nosso negócio, naturalmente serve de alavanca aos restantes sectores da empresa, pois é um mercado mais diverso, mais difícil, de maiores quantidades, de maior concorrência, mas que quando bem explorado surte mais e melhores efeitos que outros mercados que estamos a abordar, por isso o crescimento da empresa está fortemente impulsionado pelo crescimento da área internacional e tudo isto reforça o posicionamento estratégico e competitivo da empresa.”*

*Frederico Rodrigues, Administrador*

Já no caso da Micro I/O a internacionalização surge como uma sequência natural da sua posição no mercado nacional.

*“Neste momento, a internacionalização constitui uma forte aposta da empresa.”*

*“Sendo líder de mercado a nível nacional no que se refere a sistemas integrados de gestão de escolas, e com a certeza que Portugal é um excelente demonstrador da robustez da tecnologia que tem vindo a desenvolver, a Micro I/O acredita reunir todas as condições necessárias para levar os seus produtos além-fronteiras.”*

*José Alberto Fonseca, Administrador*

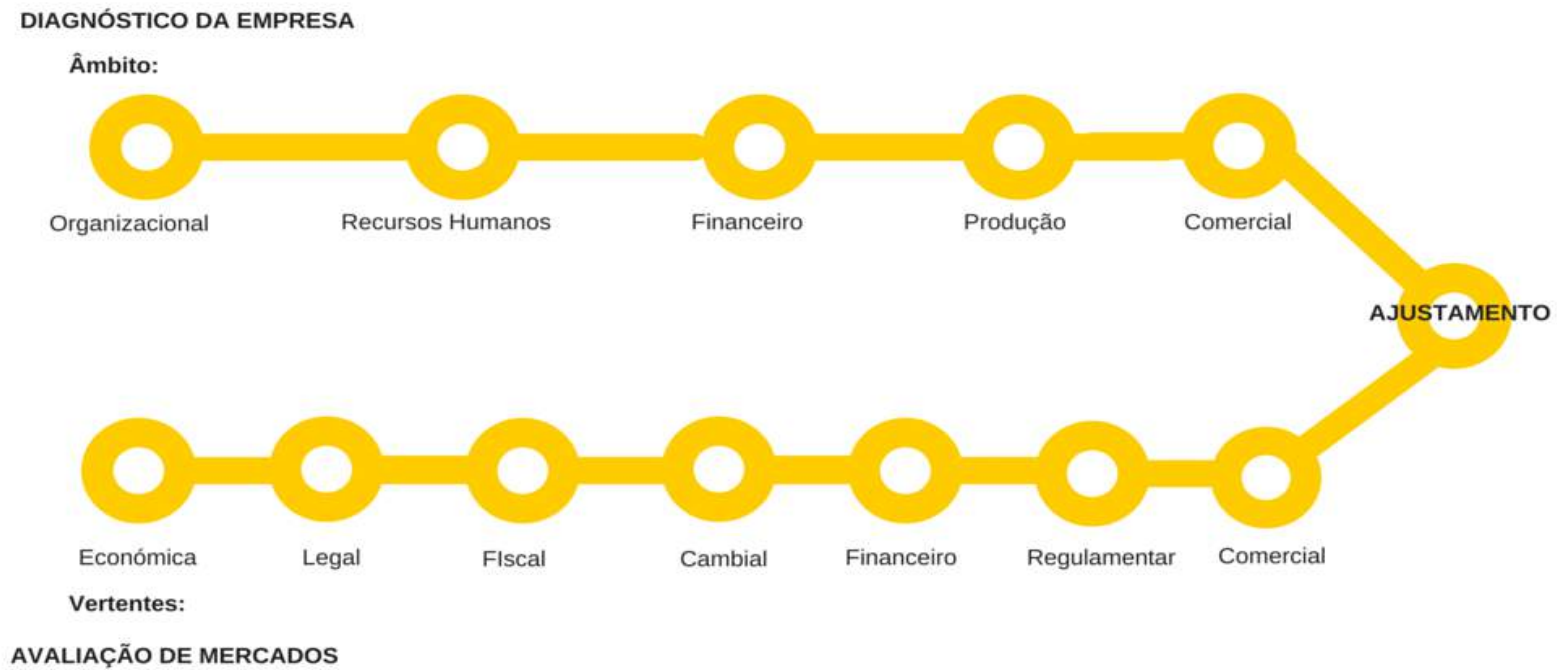


Figura 1 - Modelo integrado de internacionalização de empresas



## A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Quando se inicia um processo de internacionalização é fundamental ter uma estratégia, sabermos o que queremos, para onde vamos e como lá chegar

### 3// A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Como referimos acima, internacionalizar é um processo complexo que pode ser longo e representar um investimento significativo. Por isso deve ser encarado de uma forma consequente, estruturada e integrada na estratégia da empresa, de forma a que seja um elemento potenciador de crescimento.

A internacionalização surge muitas vezes a partir da identificação de oportunidades, da necessidade de procurar novos mercados para sustentar o crescimento da empresa ou mesmo para substituir um mercado doméstico em recessão.

Mas antes de iniciar o seu processo de internacionalização é fundamental avaliar a adequação dos produtos e serviços da empresa aos mercados ou aos mercados onde foram identificadas essas oportunidades. Naturalmente que se o foram, é porque houve uma percepção imediata de que havia ali um mercado potencial para os produtos da empresa.

Mas não nos podemos esquecer de alguns aspetos críticos que se prendem com o facto de os mercados serem diferentes, com sistemas políticos, com culturas e religiões diferentes, com enquadramentos legais, regulatórios e fiscais diferentes, com hábitos e práticas igualmente diferenciados, que influenciam o comportamento dos agentes económicos e, naturalmente, a forma como as empresas devem abordar esses mercados.

Por esse motivo faz sentido pensar que cada mercado deve ser abordado de forma individualizada, de forma a assegurar o

posicionamento mais adequado para garantir que a empresa tem uma diferenciação perceptível pelo mercado e que lhe pode proporcionar uma vantagem competitiva.

Dentro desse princípio, também o modelo de negócio da empresa deve ser avaliado à luz da realidade de cada mercado de forma a que a proposta de valor da empresa seja ajustada ao mercado e ao posicionamento escolhido, mas também à infraestrutura da empresa, de forma a que o suporte à proposta de valor e à sua entrega aos clientes, assegure a vantagem competitiva que a empresa pretende obter em cada mercado.

Esta questão é tão importante que faz sentido pensar numa estratégia para cada mercado, naturalmente integrada na estratégia global da empresa, de forma a assegurar uma adequação entre os seus recursos e capacidades e as oportunidades identificadas em cada mercado.

Pois, como já vimos, não há um mercado internacional, há sim inúmeros mercados, em estádios de desenvolvimento económico, social e tecnológico diferentes, com dimensões e dinâmicas concorrenciais diferentes, que naturalmente justificam abordagens diferentes.

#### **THINK GLOBAL, ACT LOCAL**

*É uma frase que é muito utilizada, em particular por organizações multinacionais, que procura exprimir a sua preocupação com as realidades locais dentro de uma estratégia global.*

*Pressupõe uma abordagem centralizada, muito focada na eficiência e em economias de escala, que depois seria adaptada à realidade de cada mercado: Mas... será suficiente? Veremos que não!*



## GRAU DE PREPARAÇÃO DA EMPRESA

É fundamental assegurar previamente que a empresa está preparada para a internacionalização, que tem os recursos, capacidades e competências necessárias

## 4// GRAU DE PREPARAÇÃO DA EMPRESA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Quando se pensa em internacionalizar, é fundamental perceber se a empresa está preparada para o fazer. Como já vimos, a internacionalização não é um exercício simples.

A internacionalização tem impacto na cultura e na organização, podemos mesmo dizer que é um estado de espírito. Naturalmente que não estamos a falar de exportações pontuais, de negócios de ocasião, mas sim da preparação da empresa para enfrentar os desafios que a abordagem a mercados diversificados, com características igualmente diversificadas, lhe impõem.

Mas para avaliar o grau de preparação da empresa para a internacionalização é necessário efetuar um diagnóstico dos seus recursos, capacidades e competências, de forma a identificar os seus pontos fortes e os pontos fracos a ultrapassar.

Aspetos como a liderança, a cultura organizacional orientada para objetivos, a motivação para desafios ou a capacidade de resiliência, devem ser equacionados com outros mais objetivos e pragmáticos, mas igualmente importantes:

- A internacionalização é uma componente relevante da estratégia da empresa?
- A empresa tem um departamento ou serviço de relações internacionais autónomo?

- O responsável pelas operações internacionais tem um nível hierárquico consentâneo com a importância que a empresa pretende dar à internacionalização?
- Qual o grau de importância que a administração/gerência da empresa dedica à internacionalização?
- A empresa tem recursos humanos com aptidões, incluindo conhecimento de línguas, e motivação?
- Tem quadros de primeira linha disponíveis para se deslocalizarem e de segunda linha prontos para os substituírem?
- Tem recursos técnicos, processos e capacidade de produção com flexibilidade para ajustamentos e transformações de produtos?
- Tem soluções alternativas, nomeadamente através de sub-contratação, que lhe assegurem capacidade de produção adicional, com os mesmos níveis de qualidade e de serviço?
- Tem recursos financeiros ou capacidade de recurso a financiamentos para um projeto de médio e longo prazo?

A partir da avaliação destes parâmetros podemos aferir o grau de prontidão da empresa para a internacionalização e as necessidades em termos de recursos, capacidades ou competências que eventualmente tenha, de forma a poder concretizar os seus objetivos estratégicos em termos de internacionalização.

Pela sua importância e impacto num processo desta natureza, damos especial destaque aos gestores da mudança.

## SELEÇÃO DOS GESTORES DA MUDANÇA

Os gestores da mudança, que vão liderar projetos de internacionalização têm naturalmente de se deslocalizar para os mercados alvo. Não se pode implementar um projeto de internacionalização à distância. Esta é uma verdade indiscutível e o facto de não ser sempre acatada tem levado a muitas desilusões e estado na origem de processos falhados, de estratégias mal implementadas e de prejuízos irremediáveis.

Dependendo do grau e profundidade do processo de internacionalização em cada mercado, a intervenção dos gestores pode passar por deslocações sucessivas e muitas vezes prolongadas, até se chegar mesmo a uma expatriação para o mercado alvo, o que tem implicações que não podem nem devem ser descuradas.

Como veremos de seguida, para a internacionalização devem ir os gestores mais adequados mas, se for o caso, há que assegurar que deixam para trás quadros e técnicos capazes de os substituir.

## CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Um aspeto muito importante na seleção dos gestores que irão liderar projetos de internacionalização prende-se com as suas características pessoais, em particular com a sua adaptabilidade a culturas e comportamentos diferenciados. Se já viveram no estrangeiro, se gostam de viajar, se se dão com pessoas de culturas e nacionalidades diferentes, mesmo no seu país de origem, são fatores essenciais a ter em conta pois permitem ajudar a caracterizar o perfil desses gestores.

Para a internacionalização, dadas as características desses projetos e a sua inerente dificuldade, devem ir os gestores com perfil mais adequado para se adaptarem a realidades diferentes, sob pena de se perder um bom gestor no país de origem e ganhar um mau gestor no país de destino.

Em complemento, há ainda que considerar duas outras características que pela sua importância são devidamente destacadas a seguir.

## CONHECIMENTO DE LÍNGUAS

O conhecimento de línguas, essencialmente o inglês, que é hoje a língua internacional dos negócios, mas também, se possível e ainda que com menos fluência, a língua do país de destino, é um fator a considerar seriamente na escolha dos gestores.

Apesar da rápida expansão do inglês, ainda há países e regiões onde outras línguas se impõem e onde o inglês ainda não é falado com a frequência que se poderia imaginar. Temos, por exemplo, o caso do francês na África do Norte, do espanhol na América Latina e mesmo do português no Brasil, em especial fora das grandes cidades.

O conhecimento de línguas, em particular das referidas acima, é cada vez mais essencial, pois são inúmeros os equívocos e os maus negócios resultantes de traduções mal feitas que dão origem a interpretações erradas.

## PERSPETIVAS DE CARREIRA E SITUAÇÃO FAMILIAR

As perspectivas de carreira são um elemento relevante a ter em consideração na decisão de deslocalização, pois é necessário



assegurar que o gestor ou gestora que for escolhido não ficará prejudicado por esse facto.

Adicionalmente, deve ter um pacote remuneratório adequado e que contemple as situações familiares, nomeadamente da mulher ou do marido e dos filhos.

A situação familiar dos gestores é outro elemento essencial a ter em conta, pois um gestor pode ser o mais adequado para liderar um projeto de internacionalização, mas por ter filhos em idade escolar e não pretender desenraizá-los ou porque o seu conjugue não se quer deslocar, por motivos profissionais ou sociais, ficar impedido de ser considerado.

*“Lost in translation” ou “perdido na tradução” tem estado na origem de muitos desastres, de guerras e, naturalmente, de muitos negócios não concretizados ou ruinosos para uma das partes, porque um elemento essencial se “perdeu” na tradução.*

*Lost in translation foi mesmo o título de um filme cómico com Bill Murray e Scarlett Johansson, que explorava situações cómicas resultantes precisamente de pormenores, nem sempre irrelevantes, que ficavam “perdidos” na tradução ou na falta desta.*

A grande preocupação com a motivação do seus quadros tem sido uma constante da atuação da DoITLean que utiliza a internacionalização como um importante instrumento motivacional.

*“A plataforma RAD da OutSystems é bastante inovadora e disruptiva no domínio do desenvolvimento de software para os novos canais: web, tablets e smartphones. A OutSystems tem, nos últimos anos tido uma expansão internacional importante, estabelecendo a imagem da marca e criando um novo mercado e necessidades de desenvolvimento com a tecnologia. Esta expansão e divulgação da marca, cria primeiro uma necessidade direta de servir novos clientes da plataforma, mas também simplifica a nossa mensagem de venda (da DoITLean) pela percepção de qualidade do conjunto.”*

*“A DoITLean vê por isso no mercado internacional uma possibilidade de valorizar a equipa de profissionais muito experientes de que dispõe e também a possibilidade de reutilizar os componentes e soluções já desenvolvidas num mercado de maior dimensão, o internacional.”*

*“A vontade de exportação está na base da localização geográfica da empresa, com sede em Leiria e no seu DNA desde o primeiro momento.”*

*Frederico Ferreira, Administrador*



## CONHECIMENTO DOS MERCADOS

O conhecimento dos mercados é uma variável crítica, pois senão sabemos para onde vamos, nem o que vamos enfrentar, aumentamos a probabilidade de insucesso

## 5// CONHECIMENTO DOS MERCADOS

### OS MERCADOS SÃO DIFERENTES

Os mercados são habitualmente muito diferentes nos seus enquadramentos legais, fiscais e sociais, mesmo quando situados no mesmo continente ou em países com a mesma língua.

Por esse motivo é essencial um conhecimento mais aprofundado dos mesmos, o que só se consegue visitando os locais. A análise quantitativa é essencial e deve ser feita com profundidade, utilizando metodologias adequadas de forma a permitir uma visão das tendências e das suas perspetivas de evolução, um conhecimento dos enquadramentos político, económico, legal e fiscal, do ambiente social, cultural e religioso e tanto quanto possível das práticas de mercado.

Mas o verdadeiro conhecimento do mercado só se obtém visitando o país, vendo e experimentando, conhecendo as pessoas e os seus hábitos e costumes.

*A Secretária é um lugar perigoso para se ver o mundo*

*John Le Carré*

É fundamental perceber o que distingue os diferentes mercados uns dos outros, na medida em que existem fatores condicionantes à sua abordagem, nem sempre evidentes numa análise inicial.

Ter consciência de que os mercados são diferentes e que as abordagens a cada um dos mercados têm igualmente de ser diferentes é o primeiro passo para se iniciar um processo analítico correto que leve à elaboração de uma estratégia adequada e a uma implementação ajustada à realidade local.

Para esse efeito há aspetos relevantes a considerar que serão abordados de seguida, mas há que ter em consideração, como já foi referido acima, que a melhor forma de conhecer os mercados e de perceber essas diferenças é visitá-los, conhecer as suas cidades e as suas gentes, passear nas ruas e visitar os diferentes tipos de estabelecimentos comerciais, frequentar os restaurantes e conhecer a cultura.

Complementarmente, depois de previamente se terem contactado a Embaixada em Portugal e a Câmara de Comércio relevante, será importante visitar as Associações do setor ou dos setores em que a empresa está ou pretende estar envolvida, conhecer prática e hábitos, estabelecer relacionamentos e, quem sabe, até mesmo parcerias.

Conhecer e dar-se a conhecer são formas simples e diretas de contato com novas realidades, longe de contatos estruturados e de visitas formais, também necessários, mas nem sempre mais próximos da realidade. A visita a Feiras e Exposições locais, mesmo antes de se investir em Stands, é outra forma de ficar a conhecer o mercado e muitos dos seus agentes que estarão igualmente presentes.

### AVALIAR A DIMENSÃO DOS MERCADOS

A dimensão dos mercados é uma das variáveis relevantes a ter em conta, mas que deve ser ponderada pela análise das características de

cada mercado, nomeadamente de outros fatores, igualmente relevantes, que forem identificados.

O primeiro passo é ter uma ideia clara do posicionamento que se pretende para a oferta da empresa e quais os segmentos de clientes que irão ser abordados, de forma a avaliar quantitativamente a dimensão potencial do mercado. De seguida deve proceder-se a uma recolha de elementos sobre níveis de rendimentos, de idade, de sexo e de distribuição geográfica, para termos uma primeira visão do mercado que se pretende abordar.

- ⇒ Posicionamento
- ⇒ Segmentos de clientes

Uma palavra de precaução, no entanto: trata-se de uma primeira visão que é baseada ou tende a ser baseada no mercado de origem. Por esse motivo deve ser temperada pelas análises subsequentes, após o que será necessário visitar a dimensão do mercado que poderá ter uma perspetiva completamente diferente se, entretanto, se optar por um posicionamento e por nível de preços que seja substancialmente diferente do que está a ser aplicado no mercado de origem.

No caso de empresas com ofertas de produtos e serviços para outras empresas, a análise é significativamente diferente e deve incidir sobre os setores onde se situam os clientes potenciais da empresa.

Recomenda-se contatos com o AICEP (<http://www.portugalglobal.pt>), Câmaras de Comércio e Embaixadas dos países de destino. No entanto a análise dos mercados não deve ficar por aí e devem ser consultados, nomeadamente pela internet, sites como o *The World*

*Factbook* (<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>) que dispõe de muita informação sobre todos os países do mundo e que permite ter uma visão abrangente de cada um, bem como sites de organismos governamentais de outros países, como o ICEX espanhol ([www.icex.es](http://www.icex.es)) que dispõe de muita informação sobre diferentes mercados.

A internet fornece hoje uma vasta panóplia de informação, tanto quantitativa como qualitativa. No entanto há cuidados a ter em conta, em particular quando se consulta sites não oficiais, pois nem tudo o que está na internet é necessariamente verdade, foi cuidadosamente investigado ou metodologicamente analisado. Apesar de tudo, e com essa ressalva, vale a pena fazer pesquisas complementares sobre esses mercados.

Por exemplo, os sites de jornais ou revistas locais são habitualmente fontes interessantes de informação, quer sobre a atualidade quer sobre alguns factos relevantes a nível setorial. O mesmo acontece com instituições financeiras ou sociedades de advogados.

## ESTUDAR A CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência é fundamental em qualquer mercado mas quando se aborda um novo mercado, em particular um mercado num país diferente, essa análise assume uma relevância ainda maior uma vez que se trata de realidades competitivas que podem ser substancialmente diferentes e sobre as quais não há tipicamente experiência.

A pesquisa de estudos setoriais pode fornecer elementos relevantes, mas uma vez identificados os principais concorrentes, tanto nacionais como internacionais, a pesquisa deve ser mais refinada, abordando

mesmo os websites dessas empresas que frequentemente disponibilizam informação bastante completa sobre os mercados em que estão presentes. Análises complementares com pesquisa de notícias de jornais e revistas económicas devem igualmente ser realizadas pois não é infrequente encontrarem-se informações relevantes “escondidas” em notícias de atualidade.

Assim é importante uma análise prévia da realidade competitiva, de forma a conhecer a legislação, nomeadamente no que se refere a licenciamentos e respetivos custos e requisitos, às práticas de mercado, ao poder negocial dos diversos agentes do mercado e ao grau de rivalidade existente, de forma a avaliar o impacto que qualquer alteração ao *status quo* possa ter no comportamento dos agentes existentes.

Nessa perspetiva, a estratégia competitiva de cada um dos principais concorrentes deve ser claramente estudada e tipificada de forma a conhecermos a sua capacidade de reação e entendermos a sua postura no mercado.

### CONHECER OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

O conhecimento dos canais de distribuição é outra vertente fundamental na análise do mercado pois condiciona fortemente a estratégia comercial que se pretende seguir. Para o posicionamento selecionado, o canal a adotar pode implicar alteração na política de preços ou de financiamento aos clientes, para citar dois exemplos.

É fundamental não ignorar que, em muitos países, existem canais de distribuição que resultam de práticas ancestrais e que podem assumir grande importância, tanto a nível regional como mesmo a nível nacional, pelo que não devem ser ignorados nem minimizados.

É natural que exista uma tendência para “exportar” métodos e processos, estruturas logísticas que funcionam, que foram afinadas nos países de origem e que poderão ser replicadas, no entanto pode não ser a melhor prática em todas as circunstâncias, em todos os países ou regiões do mesmo país, onde existam diferenças de hábitos e costumes.

Não deverão ser ignorados canais que mesmo que pareçam ineficientes, mesmo que sejam mais caros, podem permitir um acesso mais eficaz a determinadas regiões ou a determinados segmentos de clientes que, de outra forma, ficariam fora da rede de distribuição da empresa.

### IDENTIFICAR OS HÁBITOS DE CONSUMO

Os hábitos de consumos são outro aspeto fundamental pois afetam os restantes, condicionando o próprio posicionamento a selecionar, os preços e as práticas comerciais de financiamento a adotar, os canais a escolher e a comunicação a utilizar.

Os hábitos de consumo podem mesmo implicar uma alteração nos produtos e na forma como são comercializados, inclusive no dimensionamento das embalagens. Assim, há que ter em consideração todos os aspetos que podem influenciar a forma como podemos vender mais eficazmente os nossos produtos, adaptando-nos à realidade local.

Variáveis como os diferentes tipos de refeições e as horas a que são tomadas, os horários de funcionamento dos escritórios e das lojas ou a facilidade de acesso a espaços comerciais, são elementos críticos a ter em consideração, pois condicionam fortemente os hábitos de consumo das populações locais.

## AS CULTURAS SÃO DIFERENTES

As culturas são efetivamente diferentes e devem ser tomadas em consideração pois afetam comportamentos e relacionamentos, constituindo elementos fundamentais a ter em conta num processo negocial, que é frequentemente diferente dos processos a que estamos habituados e com características de fecho igualmente diferenciadas.

### O COMPORTAMENTO

Os comportamentos podem variar significativamente, pelo que é necessário conhecermos e estarmos atentos a variações em relação aos nossos hábitos.

Questões essenciais como, por exemplo, a pontualidade devem ser tomadas em devida conta pois, se nalguns países existe um certo grau de desprendimento em relação às horas, noutros a pontualidade é levada a sério e o não cumprimento dos horários pode mesmo ser considerado uma falta de respeito e comprometer seriamente qualquer possibilidade de negócio.

Da mesma forma, há países onde é habitual misturar negócios com entretenimento, sendo habitual falar-se de negócios à mesa, enquanto noutros há uma separação mais rígida, não se falando de negócios durante a refeição e deixando isso, por exemplo, para a altura do café ou do chá.

Por estes motivos, e para não prejudicar, logo à partida, qualquer possibilidade de haver negócio, é fundamental um conhecimento tão profundo quanto possível das especificidades culturais dos países que se vai visitar.

## O RELACIONAMENTO

A forma de nos relacionarmos é outra vertente a ter em consideração pois, também aqui, é necessário conhecer e ter muita atenção à forma como os cumprimentamos e como nos relacionamos com os nossos interlocutores de outros países.

Os latinos tendem a ser mais efusivos, mas devem ter em atenção que noutras culturas o toque entre pessoas é acolhido de forma menos calorosa. Um aperto de mão formal, firme mas curto, é habitual e utilizado de uma forma generalizada no mundo dos negócios. No entanto, algumas culturas orientais podem substituí-lo por uma simples vénia e troca de cartões, neste caso seguro pelas duas mãos. Antes de avançar, é prudente aguardar e ver qual a reação dos nossos anfitriões.

Em certas culturas é vulgar algum grau de desconfiança em relação a estrangeiros. Não devemos levar isso a mal. Quando sentirmos que isso acontece, tentemos integrar-nos nos hábitos locais e aguardemos pacientemente que seja estabelecido um relacionamento mais amigável, o que pode levar algum tempo. Mas uma vez ultrapassada a desconfiança inicial, é possível estabelecer-se uma relação de confiança e de sólida amizade que deve ser cuidadosamente cultivada.

Em contrapartida, noutras culturas, nomeadamente em países mais avançados, é frequente estabelecer-se um relacionamento mais direto, mas que não deve ser confundido com familiaridade, no sentido latino do termo. É antes uma forma de aproximação para facilitar os negócios.

## A NEGOCIAÇÃO

A negociação é outro aspeto onde as diferenças culturais podem ser bem visíveis e, se não forem tomadas em conta, levar a um desfecho desfavorável.

É necessário entender que, para algumas culturas não ocidentais, o sim e o não tendem a não ser definitivos pelo que deve ser tomado algum cuidado e evitar tentar obter rapidamente um sim ou um não da outra parte, sendo preferível avançar pacientemente por etapas.

Nesses casos, as negociações podem demorar meses e até anos, mudando inclusive de rumo várias vezes, pelo que temos de aguardar pacientemente pela oportunidade de encontrar um caminho que satisfaça ambas as partes.

Já nos países anglo-saxões e nórdicos, por exemplo, a negociação tende a ser mais objetiva e rápida, porque mais centrada nos resultados a obter e menos no processo negocial em si. Verificam-se frequentemente situações que podem mesmo chocar as culturas latinas, mais habituadas a encarar o dinheiro com reverência e a falar de dinheiro com descrição, mas que são lidadas com toda a naturalidade por esses povos, para quem o dinheiro é um resultado de um negócio e para quem ganhar dinheiro é uma consequência natural e justa da atividade empresarial.

## A CONCLUSÃO

A conclusão das negociações e a assinatura de um contrato ou acordo é também algo substancialmente diferente de cultura para cultura pois, enquanto nalguns países há uma tendência para os processos negociais se estenderem por longos períodos, sendo simultaneamente

uma forma de as partes se conhecerem mutuamente, noutros avança-se rapidamente para as conclusões, numa perspetiva de rápida implementação.

Temos assim que a conclusão dos processos negociais pode demorar meses, ou mesmo anos, nomeadamente em culturas orientais onde os intervenientes não se conhecem, ou serem bem mais rápidos como acontece nas culturas anglo-saxónicas, onde há uma tendência para se focarem nos resultados, avançando logo que possível para uma conclusão.

Neste ponto há que ter em consideração as diferenças nas estruturas e nos enquadramentos legais, pois enquanto os países latinos tendem a ter leis muito estruturadas e completas, simplificando os contratos mas também reduzindo a liberdade contratual, já nos países anglo-saxónicos a liberdade contratual é bem mais extensa, pelo que os contratos têm de contemplar todas as situações, sendo frequentes contratos com centenas de páginas. No oriente, ainda se preza muito a palavra dos contratantes, resultando em contratos que tendem a ser relativamente simples, sendo que as salvaguardas também dependem mais da confiança entre os contratantes.

Um aspeto importante a ter em consideração nas relações internacionais é a definição do foro para dirimir eventuais conflitos contratuais, sendo de toda a vantagem a escolha de um foro neutro como, por exemplo, o Tribunal Arbitral Internacional da Câmara de Comércio Internacional em Paris, França.

## AS ESTRUTURAS SÃO DIFERENTES

Quando falamos de estruturas, estamos a referir ao enquadramento em que as empresas vão operar em cada mercado na medida em que as estruturas legais, fiscais, financeiras e mesmo operacionais são diferentes de mercado para mercado, apresentando características muito próprias que é necessário conhecer detalhadamente sob pena de esse desconhecimento poder vir a afetar não só a implementação em cada mercado mas também os resultados operacionais e financeiros resultantes dessa mesma implementação.

### ENQUADRAMENTO LEGAL E FISCAL

O enquadramento legal e fiscal é um dos aspetos mais importantes a ter em conta na medida em que afeta a atividade das empresas que se pretendem internacionalizar em cada mercado para onde se dirigem. Isto é verdade, independentemente da fase ou do modelo adotado por cada empresa e do mercado ou mercados para onde se pretende internacionalizar.

Esta preocupação tem o seu fundamento no impacto que a legislação e a fiscalidade têm nas operações, desde a simples exportação até à operação local, nomeadamente através de requisitos de importação e de licenciamentos e na estrutura de custos e de receitas, através de multas, taxas e impostos.

Como referimos acima, o enquadramento legal é fundamental na conclusão da negociação e no estabelecimento dos contratos que vão regulamentar o relacionamento entre as partes.

Deve igualmente ser tido em consideração no estabelecimento de operações locais, pois a legislação sobre investimento estrangeiro varia

muito de país para país. Aspetos como a obrigatoriedade de ter ou não sócios locais, de os gerentes ou administradores serem locais ou com residência no país, de estarem ou não definidos setores em que não é permitida a existência de empresas com capital estrangeiro ou de estar limitada a participação de sócios estrangeiros, de haver ou não limites à posse de terras por estrangeiros, são variáveis que devem ser levadas em conta.

Da mesma forma é essencial conhecer a legislação laboral do país bem como a enquadramento dos expatriados, a facilidade de concessão de vistos e autorizações de residência para quadros e técnicos estrangeiros, a limitação ou não do número de expatriados por empresa, pois há situações em que o acesso a autorizações para expatriados está dependente do número de empregos a criar no país.

Adicionalmente há que ter em conta a legislação sobre fluxos de capitais, na medida em que afetam os investimentos a efetuar e o repatriamento dos lucros resultantes desses investimentos. Mesmo quando há liberdade de circulação de capitais, esta pode estar sujeita a regras que é necessário conhecer e cumprir para que essa liberdade possa ser efetivada.

Finalmente, o enquadramento fiscal do país é outro elemento fundamental a ter em consideração, na medida em que os impostos que incidem sobre os capitais, sobre a atividades das empresas e sobre os seus lucros, afetam naturalmente a rentabilidade das operações e o retorno dos investimentos efetuados.



## MODELOS DE FINANCIAMENTO

Os modelos de financiamento são diversos e devem ser todos considerados de forma a alargar as opções da empresa para os diferentes modelos e fases de internacionalização.

Assim, para além dos apoios à exportação nacional e a iniciativas de internacionalização, quer através de fundos comunitários, quer da própria Banca com linhas de financiamento próprias, há ainda que ter em conta outros instrumentos complementares.

Um aspeto não negligenciável, é a possibilidade de se obter financiamento nos países alvo de processos de internacionalização, em particular se envolverem a criação de emprego e a transferência de tecnologia. Esta situação é ainda mais relevante se implicar algum nível de fabrico local.

Como já referido, a internacionalização é uma opção estratégica, é um projeto de médio e longo prazo que frequentemente tem um retorno também a médio prazo, pelo que há que assegurar que a empresa dispõe dos fundos necessários para fazer frente aos investimentos que terá de efetuar e, em particular, ao fundo de maneio para suportar as operações.

Um outro aspeto fundamental para o financiamento das operações de internacionalização prende-se com os recebimentos, tanto a nível de prazos, como de risco. Por esse motivo é aconselhável e habitual o uso de instrumento como as cartas de crédito e seguros de crédito à exportação com garantia do Estado.





## MODELOS DE NEGÓCIO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Os modelos de negócios devem ser adaptados aos mercados, de forma a conseguir um ajustamento entre os produtos da empresa e os mercados de destino que lhes assegure uma diferenciação competitiva

## 6// AS COMPONENTES CRÍTICAS DOS MODELOS DE NEGÓCIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Os modelos de negócio das empresas devem ser regularmente revisitados de forma a acompanhar a evolução da tecnologia, da concorrência e dos mercados, sendo que as vantagens competitivas, cada vez mais transitórias, tendem a suportar-se crescentemente na inovação dos modelos de negócio.

Naturalmente que com todos os fatores de diferenciação já mencionados acima, com todas as variáveis sócio-culturais e com toda a complexidade inerente a estruturas legais e fiscais muitas vezes completamente diferentes, é inevitável que a empresa disponha de um modelo de negócio para a internacionalização e, mais concretamente, de um modelo de negócio individualizado para cada um dos mercados para onde se pretende dirigir.

Muitas das componentes do modelo de negócio são as mesmas ou semelhantes, em particular no que se refere à infraestrutura de suporte da proposta de valor, ou seja, os recursos, as atividades e as parcerias, bem como os respetivos custos, ainda que com ajustamentos para cada situação.

Mas porque os segmentos de clientes têm tipicamente características diferenciadas de mercado para mercado, a proposta de valor deve ser ajustada a cada mercado e o relacionamento e os canais necessariamente adaptados à realidade de cada um, tal como os fluxos de rendimento que poderão igualmente variar de acordo com as suas características.

Assim, há que assegurar que os recursos são suficientes e adaptados, que as atividades contemplam a possibilidade de satisfazer mercados com características e dimensão diferentes e que se estabelecem parcerias ajustadas às exigências.

Para a caracterização dos modelos de negócio, recomendamos a utilização da Tela do Modelo de Negócio (Business Model Canvas - BMC) desenvolvida por Alexander Osterwalder. Trata-se de uma ferramenta simples que permite descrever e avaliar o modelo de negócio de qualquer organização em torno de 9 blocos.

A Tela do Modelo de Negócio permite criar um modelo de referência que pode ser usado na estruturação de propostas de valor para cada segmento de clientes, na medida em que facilita a identificação das áreas da infraestrutura de suporte onde devem incidir os esforços, dos canais e dos modelos de relacionamento que se pretendem utilizar, bem como a determinação do seu impacto ao nível da estrutura de custos e dos fluxos de rendimento.



Figura 2 - Tela de modelo de negócio

## REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A reestruturação organizacional é outro ponto relevante a considerar pois, se uma empresa sempre vendeu no território nacional, mesmo considerando as diferenças existentes entre cada Região, quando se pretende internacionalizar tem de se preparar, não só em termos de estrutura, mas também de cultura.

Para além disso, há que assegurar que a empresa dispõe de capacidades para poder suportar a deslocalização de recursos, humanos, técnicos e financeiros, enquanto mantém uma estrutura adequada à satisfação do mercado de origem, de forma a que a internacionalização não resulte em desequilíbrios que possam pôr em causa a sustentabilidade da empresa.



## IMPLEMENTAÇÃO

A implementação é um dos aspetos mais críticos de qualquer processo de internacionalização pois a melhor estratégia para o melhor produto, não tem sucesso se for mal implementada

## 7// SEQUENCIAÇÃO DE TAREFAS E ESTRUTURAÇÃO DO CRONOGRAMA

Tal como em qualquer outro projeto, também na internacionalização é necessário definir quais as tarefas críticas para assegurar uma execução correta e atempada do mesmo.

No entanto, pela própria natureza e especificidade destes projetos, é necessário levar em consideração aqueles vetores que a empresa não controla ou dificilmente controla, mas que podem implicar derrapagens significativas em relação aos *timings* previstos de execução.

Assim, particular atenção deve ser dada a prazos que envolvam entidades públicas, como seja por exemplo o caso dos licenciamentos, onde é frequente os prazos serem alargados, e muitas vezes bastante alargados, face ao previsto. Deverá portanto ser considerada uma margem de segurança e um plano alternativo para atender a esses desvios.

Um dos planos alternativos pode mesmo passar pela aquisição de uma empresa que disponha dos licenciamentos e/ou dos alvarás necessários para operar, sendo esta também uma opção frequentemente utilizada em mercados excessivamente burocratizados. Naturalmente que aqui haverá que planear a execução de um processo adequado de *due diligence* à empresa e de prever o financiamento da sua aquisição.

Outras áreas que envolvam condicionantes exteriores, e em particular dos países de destino, devem igualmente ser levados em conta.

A sequenciação de tarefas é essencial, como em qualquer outro projeto, mas neste caso deve levar em conta os aspetos referidos acima, em particular no que se refere aos potenciais condicionalismos que possam vir a influenciar os seus prazos de execução e finalização.

Tendo em conta esses fatores, o cronograma de implementação deve ter incorporados elementos de flexibilidade e alternativas para ultrapassar os constrangimentos daí resultantes.



## ESTUDOS DE CASOS

Empresas participantes do FINCENTRO II na vertente de  
Internacionalização

## 8// O CASO BEIRANOVA

Fundada em finais de 2000 por António Rodrigues, a BeiraNova – Indústria de Congelados, SA tem-se destacado pela qualidade dos seus produtos. Situada na Zona Industrial de Coimbrões, Viseu, a BeiraNova dedica-se à transformação de pescado congelado que adquire diretamente aos armadores. A matéria prima é fornecida congelada, diretamente dos barcos, para salvaguardar as suas propriedades.

*“A filosofia comercial da Beiranova assenta na diversidade e por isso todos os mercados são um alvo desde que tenhamos as condições certas para o abordar, em termos de produto e solução industrial. A exportação sempre foi mais desafiante e um objectivo a atingir desde o primeiro dia. Neste sentido, a área internacional foi desde sempre um desígnio natural, para o qual temos vindo a formatar cada vez mais toda a estrutura, de forma a incorporar todo o know-how adquirido que quando aplicado às necessidades dos clientes, cria novas oportunidades e nos traz reconhecimento pela inovação e pela entrega com que abordamos os mercados.”*

*“A exportação representa mais de 35% do volume de negócios e está, aos poucos, a assumir-se como um vector fundamental das nossas vendas. Em termos produtivos também a exportação é o mercado que melhor acolhe as novas soluções e inovações que vamos introduzindo, certamente pela diversidade mundial da concorrência, onde os mercados têm maior poder de compra e/ou aderem mais facilmente a novas soluções.”*

*Frederico Rodrigues, Administrador*

A BeiraNova processa filetes e lombos, e nalguns casos complementos misturados, mas sem qualquer adição de outros produtos, primando por processar produtos naturais que são devidamente embalados a

vácuo de forma a manter a qualidade. A empresa tem uma rede de distribuição que cobre todo o país.

Desde 2003 que a exportação faz parte da experiência diária da empresa, focando-se na qualidade do produto, da qual não abdica para competir em preço. Este foco na internacionalização está bem embebido na cultura da empresa que a assume como um elemento endógeno.

O modelo de internacionalização da BeiraNova baseia-se na contratação de agentes comerciais nos seus mercados de destino. A qualidade da oferta permite-lhe competir nos mercados mais exigentes, como a Suíça, os EUA e o Canadá.

A procura externa excede a capacidade instalada, pelo que o desafio da empresa é o de se estruturar para crescer de forma significativa nos mercados internacionais, de forma a que o mercado interno venha a ter um peso reduzido na estrutura de vendas da empresa, mas sem perder quota no mercado nacional.

### QUE MOTIVAÇÕES TEVE PARA ADERIR AO FINCENTRO II?

Em relação à participação da empresa no Fincentro II, damos de novo a palavra ao Eng. Frederico Rodrigues, Administrador da BeiraNova – Indústria de Congelados, SA:

“Uma das principais motivações foi a possibilidade de aprendizagem de novas técnicas de análise e interpretação dos resultados obtidos, pois acreditamos que neste tipo de iniciativas todos os inputs são importantes para a nossa formação e constante evolução enquanto pessoas e empresa.”



## 9// O CASO DOITLEAN

A DoITLean foi formada em Novembro de 2009 tendo como foco o desenvolvimento à medida de aplicações empresariais para a web.

A empresa tem sede em Leiria e Delegação em Lisboa, sendo composta por um grupo de profissionais preparados para trabalhar no mercado global e com experiências internacionais em diversas áreas dos sistemas de informação, consultoria e formação.

A DoITLean tem foco principal no desenvolvimento de software com metodologias Agile, com a valorização das pessoas e suas competências, conjugado com os princípios Lean que contribuem para aumentar o valor das suas entregas e o retorno para os seus clientes.

No sentido de consolidar o seu crescimento e demonstrar o seu compromisso empresarial, a DoITLean em 2014, aumentou o capital social e passou ao estatuto de SA. Nesse mesmo ano as exportações contribuíram já com mais de 30% do resultado da companhia.

A DoITLean é atualmente “Certified OutPartner” da OutSystems, tendo trazido diversos clientes novos para o mundo OutSystems.

*“A área internacional de atuação direta representou em 2014, cerca de 29% do Volume de Negócios da Empresa, embora se fosse considerada a vertente indireta, composta pela incorporação de componentes em vendas de terceiros (Portugueses) para o estrangeiro, esse número seria aproximadamente 40% do Volume de Negócio.”*

*Frederico Ferreira, Administrador*

Centrada na afirmação da sua competência técnica e no desenvolvimento do seu portfolio de produtos e serviços, desde o início que a empresa tem dado resposta às solicitações de clientes com visibilidade, como a TAP ou a DNV, beneficiando da experiência da sua equipa de gestão e do conhecimento dos seus técnicos.

A DoITLean tem participado em projetos pontuais no estrangeiro, mas com uma expressão gradualmente crescente no seu volume de negócios e nos últimos anos a empresa tem vindo a aprofundar a sua capacidade de suporte a projetos internacionais num modelo de *nearshoring*.

### MOTIVAÇÕES PARA ADERIR AO FINCENTRO II

Com a participação no FINCENTRO II, no vetor de internacionalização, a empresa procura delinear uma estratégia a médio e longo prazo, baseada no desenvolvimento de operações de *nearshoring* preparando, desde já, a sua estrutura organizacional para dar resposta aos desafios de entrada em novos mercados.

## 10// O CASO MICRO I/O

A Micro I/O é uma empresa de inovação na área da eletrônica, especializada na criação de sistemas integrados de gestão de edifícios, direcionados para escolas, universidades, empresas e autarquias, agilizando o controlo de acessos, assiduidade e micro-pagamentos dentro da instituição.

A Micro I/O nasceu no seio da Universidade de Aveiro, em 1998, na designada Incubadora de Empresas, e tem mantido, até hoje, estreitas ligações com a Instituição que a viu nascer, promovendo acima de tudo, a inovação, a criatividade e o conhecimento.

Depois de uma primeira experiência no Brasil, baseada no trabalho isolado de um agente comercial para o Estado de S. Paulo, a Micro I/O pretende iniciar uma nova fase do seu processo de internacionalização, seguindo uma abordagem estruturada do mercado.

Avaliando o desencontro entre os resultados esperados a partir do potencial do mercado e os objetivos atingidos, a empresa iniciou um processo de reavaliação da sua estratégia. Para esse efeito, realizou um esforço intenso de conhecimento do mercado brasileiro, com várias deslocações da administração, de que resultou a decisão de estabelecer uma empresa no Brasil, com um parceiro local, de forma a assegurar uma intervenção direta na implementação dos produtos e serviços da Micro I/O.

Em paralelo, a empresa está a promover uma abordagem diferenciada no mercado do México, através de um representante local.

Os contatos desenvolvidos reforçaram a perceção de que as soluções da Micro I/O têm potencial de escalabilidade para novos mercados,

tendo a empresa consciência de que cada mercado tem particularidades que devem ser levadas em conta.

*“Pretende-se que a internacionalização contribua para o aumento da robustez financeira e de recursos da Micro I/O, abrindo portas para o desenvolvimento de novas soluções tecnologicamente inovadoras, uma característica bem presente na essência da empresa. A melhoria contínua de processos e procedimentos, aliada a uma atitude vanguardista e de inovação, reforça a capacidade competitiva da Micro I/O.”*

*José Alberto Fonseca, Administrador*

### QUE MOTIVAÇÕES TEVE PARA ADERIR AO FINCENTRO II?

Com a sua participação no Fincentro II a empresa procura afinar a sua estratégia de internacionalização e validar os modelos que está a utilizar em cada um dos mercados, como afirmou o seu Administrador, Eng. José Alberto Fonseca:

*“A Micro I/O encara o projeto Fincentro II como uma oportunidade de se associar a uma entidade com conhecimentos avançados numa área desconhecida e com um risco muito elevado, com vista a conferir sustentabilidade ao processo de expansão nos mercados externos. Numa fase inicial, procurámos essencialmente apoio nos métodos de negociação e tomada de decisão, assim como, na elaboração de um plano de implementação do processo de internacionalização. O Fincentro II foi o projeto que contribuiu para ajudar a estruturar uma nova fase da internacionalização da empresa.”*



## LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA

Da análise de experiências de PME's portuguesas é possível retirar algumas lições de experiência que podem ajudar outras empresas a mitigar os seus riscos, aumentando as suas probabilidades de sucesso

## 11// LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA

Da análise de casos de PMEs portuguesas que tiveram experiências de internacionalização podemos retirar um conjunto de lições que faz sentido ter em conta por qualquer empresa que queira seguir o mesmo caminho.

Assim, destacamos alguns aspetos a considerar:

- As empresas devem estar preparadas para a internacionalização de uma forma integrada, tendo consciência das implicações que isso envolve, de âmbito:
  - Organizacional - na estrutura, na cultura
  - Recursos Humanos - na liderança, na autonomia, nas atitudes
  - Financeiro - no impacto nas suas necessidades de financiamento
  - Produção - na qualidade, na consistência, nos prazos
  - Comercial - na comunicação, no serviço, na logística de entrega
- É fundamental conhecer os mercados, em todas as suas vertentes:
  - Económica - dimensão, crescimento, sustentabilidade
  - Legal – constituição de empresas, participação de cidadãos estrangeiros

- Fiscal – impostos que incidem sobre a atividade
- Cambial – restrições cambiais, repatriação de lucros
- Financeira – financiamentos locais
- Regulamentar – exigências de qualidade, de rotulagem
- Comercial – canais, práticas, hábitos de consumo

- É essencial identificar parceiros fiáveis e conhecedores dos mercados
- É crítico ter uma atitude de confiança em si, na sua organização e nos seus produtos e serviços, mas sem que isso se transforme em arrogância ou soberberia
- Pode fazer sentido procurar parceiros portugueses com ofertas complementares e que já estejam instalados no ou nos mercados alvo ou que pretendam também ir para esses mesmos mercados

Em suma, podemos dizer que a internacionalização é um processo complexo, que exige muito da organização e dos seus colaboradores, mas que também pode ser muito compensador se bem estruturado, planeado e implementado.

