

## SEMINÁRIO

# INTERNACIONALIZAÇÃO - VANTAGENS DAS ABORDAGENS COLABORATIVAS

Grupo de trabalho RUCI "Inovação Empresarial e Empreendedorismo"

Evento realizado no auditório da OPEN, Marinha Grande  
a 4 de outubro 2012

## SÍNTESE DOS TRABALHOS



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

Promotor:

Parceiros:

Apoio Técnico:



## Índice

Índice.....	2
1. Enquadramento.....	3
1.1 A Rede.....	3
1.2 Fundamento e objetivos do seminário.....	5
1.3 Oradores convidados.....	6
2. Síntese do evento.....	8
2.1 Intervenção do Dr. Renato Homem, “O Caso de Sucesso da Salsa”.....	8
2.2 Intervenção do Eng. Mira Amaral, “Desafios e Estratégias da Internacionalização”.....	11
2.3 Intervenção da Doutora Sara Medina, “Os desafios do mercado chinês”.....	13
2.4 Intervenção da Dra. Filomena Malalane, “O Papel das Embaixadas no Acesso a Mercados Externos”.....	17



## 1. Enquadramento

### 1.1 A Rede

A Rede Urbana para a Competitividade e a Inovação do Pinhal Litoral (RUCI) resulta de uma parceria entre as cidades de Pombal, Leiria e Marinha Grande e as vilas da Batalha e Porto de Mós, que no seu conjunto totalizam cerca de 95.000 habitantes. O seu objetivo consiste em reforçar e dinamizar a competitividade industrial e empresarial da região e promover a valorização turística dos recursos naturais e culturais, colocando as sedes de concelho como núcleos de dinamização de todo o território. A cooperação no seio desta Região constitui o ponto de partida para o desenvolvimento de uma estratégia comum de aposta em fatores como a inovação e o conhecimento e a criação de condições de atração e fixação de profissionais criativos e qualificados.

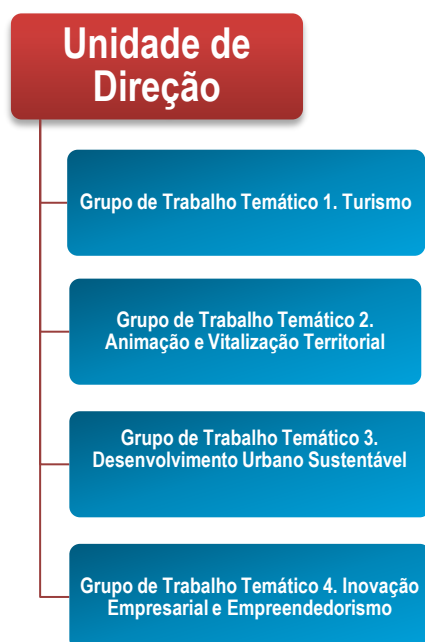
A Rede reúne um conjunto alargado de entidades de referência do território lideradas pela **Comunidade Intermunicipal do Pinhal Litoral** do conjunto dos concelhos de Pombal, Leiria, Marinha Grande, Batalha e Porto de Mós. Os parceiros são as respetivas câmaras municipais, bem como outras instituições de relevo da região como o Instituto Politécnico de Leiria, a Associação Empresarial NERLEI, o Turismo Leiria-Fátima, a associação Leiria Região Digital (AMLEI), o CENTIMFE, a CEFAMOL, a SIMLIS e a Agência Regional de Energia da Alta Estremadura.

A parceria é responsável pela implementação de um programa de ação ambicioso, que envolve um investimento superior a dez milhões de euros a executar até Junho de 2013. A carteira de projetos permitirá que a região se torne **mais sustentável** (aposta na mobilidade ciclável, em veículos menos poluentes e na gestão dos recursos hídricos), **mais competitiva** (aposta na qualidade do capital humano endógeno, na gestão da informação e do conhecimento e na projeção internacional dos produtos regionais e do território), **mais aprazível** para viver e que constitua uma experiência única de visita (aposta na promoção integrada dos recursos turísticos, na dinamização cultural e na animação do território).



Figura 1. Objetivos do Programa Estratégico





Os objetivos dos grupos consistem:

- Criar hábitos de trabalho conjunto (propõe-se a presença de elementos operacionais e diretamente ligados à implementação dos projetos)
- Desenvolver e implementar um modelo de cooperação temática com reuniões e debates periódicos;
- Partilhar, compatibilizar/coordenar atividades - gestão temporal de execuções;
- Organizar encontros/debates semestrais, mostrando à comunidade o que está a ser executado;
- Reflexão sobre a estratégia de marketing em elaboração.

## 1.2 Fundamento e objetivos do seminário

A organização do evento está relacionada com o trabalho do **Grupo Temático "Inovação Empresarial e Empreendedorismo"** a partir do qual surgiu a iniciativa para a sua realização.

O seminário constitui-se como um momento de partilha de informação sobre uma questão central no contexto atual da economia portuguesa - a internacionalização das empresas. De facto, no seio do grupo resultou a constatação de que subsistem barreiras internas e externas que condicionam as opções dos empresários neste domínio. Essas dificuldades têm sobretudo um carácter pragmático e resultam de lacunas de informação, que poderão ser ultrapassadas com medidas concretas e a colaboração interinstitucional.

Os objetivos da sessão prendiam-se com a apresentação de exemplos bem-sucedidos de abordagens colaborativas bem como informação sobre os mercados estratégicos portugueses. Pretendia-se também relevar a importância de trazer novos atores para as estratégias empresariais de internacionalização, como as embaixadas.

Para esse efeito foi pensado o seguinte programa.



Figura 3. Programa do seminário

### 1.3 Oradores convidados

O programa versa um conjunto de intervenções provenientes de diferentes quadrantes. Os oradores convidados foram:

#### Dr. Renato Homem

- Diretor de Operações da Salsa.
- Membro do Conselho de Administração da Invicta Angels.
- Tem experiência executiva e não executiva num conjunto alargado de entidades públicas e privadas, nomeadamente NSeguros, NOSSA Seguros, BPN SGPS e BPN SA, AICEP e API, OniWay e Novis, entre outras.
- Têm uma ampla abrangência de conhecimento em áreas como Marketing, Comunicação, Negociação, Serviço ao consumidor, Start-ups, Investimento, entre outros.
- A Salsa nasceu em 1994, em Portugal. Desde então o crescimento da marca tem sido constante. Atualmente, está presente em mais de 35 países e o foco na internacionalização continua.



## 2. Síntese do evento



### 2.1 Intervenção do Dr. Renato Homem, “O Caso de Sucesso da Salsa”

Após intervenções introdutórias, o Dr. Renato Homem, Diretor de Operações da Salsa apresentou a sua empresa como caso de estudo.



Figura 4. Intervenção Dr. Renato Homem.

Sob o mote de que a internacionalização da Salsa está apenas a dar os seus primeiros passos, foi apresentada uma estratégia assente numa proposta de valor única a nível europeu composta pelos seguintes atributos:

- FIT / “VESTIBILIDADE” (Conforto) – comodidade, bem-estar e liberdade de movimentos
- SENSUALIDADE – estilo/look sensual e moderno
- QUALIDADE – qualidade de larga duração dos produtos, materiais e processos
- INOVAÇÃO – criação e renovação permanente de produtos e processos (modelos, materiais, lavagens, acabamentos, detalhes, etc.)

A estratégia comercial passa pelo desenvolvimento de um produto sensível às necessidades/desejos dos homens e mulheres, prevendo a sua adaptação ao longo do tempo. Esta ideia reflete-se nos produtos que têm marcado o sucesso desta empresa portuguesa, muitos deles antecipando tendências de mercado, constituindo-se por essa via como foco de interesse dos consumidores pela marca.





evidenciando uma preferência para a colaboração com outras marcas em expansão internacional ou parceiros internacionais ou, finalmente, (3) para identificação de recursos humanos com interesse para determinados mercados

A AICEP também é uma entidade que recorrem com frequência, nomeadamente na introdução a mercados - informação primária ou de enquadramento, que serve de ponto de partida para a sua exploração.



## 2.2 Intervenção do Eng. Mira Amaral, “Desafios e Estratégias da Internacionalização”

O Eng. Mira Amaral efetuou uma abordagem abrangente da temática, que depois foi utilizada para enquadrar e fundamentar a sua própria perspetiva quanto às necessidades e desafios que as empresas enfrentam nos diversos mercados estratégicos de Portugal (EUA, Brasil, Angola, Moçambique, Europa).

A intervenção principiou com a sua interpretação do contexto atual de Portugal, sublinhando:

- Situação muito difícil ao nível da procura interna.
- Contributo extremamente positivo das empresas Portuguesas, manifesta na quase eliminação do défice externo em 2012.
- Necessidade de progressos adicionais quanto ao contributo das exportações no PIB, em comparação com outras economias abertas com a dimensão de Portugal.
- Previsível alteração do modelo em vigor de abandono do setor industrial em detrimento dos países emergentes, acompanhado de crescimento inexorável dos serviços, para uma nova fase de reindustrialização da Europa e de Portugal. Efetivamente a baixa de salários será um reflexo dessa tendência.
- Desinteresse da banca no mercado interno e aposta nas empresas exportadoras de bens transacionáveis ou de IDE.

De acordo com o orador, a experiência de internacionalização da economia Portuguesa apenas se efetivou desde que o país entrou na EFTA. Nesta fase, Portugal cumpria o primeiro “degrau” dos processos de internacionalização - a exportação. O segundo “degrau”, corresponde ao investimento externo e à presença física nos mercados algo apenas observado mais tarde.



Em termos de abordagens colaborativas, a banca constitui um operador económico a privilegiar, em particular para as empresas de pequena dimensão. O próprio BIC tem capacidade e experiência na ajuda à exportação e investimento físico naquele país.

A presença da banca portuguesa nos mercados externos é um fator muito relevante para a sustentação das iniciativas de internacionalização. Na verdade, e alargando a referência a outras entidades, é opinião do autor de que os esforços de internacionalização deverão ser feitos apenas no caso de existir apoio no terreno. O individualismo será infrutífero e ineficiente.

A questão da propriedade industrial assume igualmente enorme relevância no contexto internacional. A China tem demonstrado muitos problemas neste aspeto.



### 2.3 Intervenção da Doutora Sara Medina, “Os desafios do mercado chinês”

O painel "Abordagens a Mercados Externos" contou em primeiro lugar com a Dra. Sara Medina, cujo conhecimento do mercado chinês permitiu acrescentar compreensão sobre um mercado complexo e diversificado. A apresentação incidu sobre a China no contexto atual - a sua posição no mundo, a distribuição territorial e principais *clusters*; e as principais barreiras e oportunidades de negócio.



Figura 8. Intervenção Dra. Sara Medina.

Em primeiro lugar foram apresentadas evidências de que a China não é um mercado homogêneo, evidenciado pelas inúmeras diferenças entre as suas regiões. Na opinião da oradora as chamadas “cidades de 2º nível” são destinos muito atrativos de investimento, constituindo-se como os motores atuais do crescimento da China. Estes destinos estão num processo de:

- Contratação de novos trabalhadores e novo talento
- Realização de grandes investimentos
- Localização de novas infraestruturas e indústrias
- Favorecimento do comércio, com grandes mercados industriais e de consumo



Figura 9. “A China não é um único mercado”.

Em segundo lugar, foi relevada a ideia de que a China não é mais uma fonte de mão-de-obra de baixo custo. Este papel cabe agora a países como o Bangladesh e o Vietname. Pelo contrário, a estratégia estatal tem passado (também) pelo desenvolvimento de *clusters* de alta tecnologia nos municípios de Pequim, Xangai e Shenzhen.

A variedade dentro do país está patente no desenvolvimento dos *clusters*. As iniciativas correspondentes à sua promoção são alvo de apoio governamental e incidem principalmente na melhoria das infraestruturas e equipamentos, no investimento em centros de inovação e programas de formação e em políticas fiscais diferenciadas.

Na opinião da Dra. Sara Medina, o investimento nestas áreas de especialização industrial deve ser privilegiado, uma vez que acarreta inúmeras vantagens, nomeadamente:

- Fomento da inovação
- Utilização mais eficiente dos recursos escassos
- Comercialização de tecnologias
- Criação de novos negócios
- Criação de laços multilaterais entre empresas, institutos de investigação e universidades
- Fomento do desenvolvimento económico

Com este enquadramento, foram sugeridas e apresentadas as áreas de investimento estratégico para as empresas do Pinhal Litoral:



Figura 10. Setores atrativos para o investimento externo.

Outros setores têm um potencial particular. Muito embora não constituam setores que o governo chinês considere prioritários, correspondem contudo a áreas em que Portugal se destaca em termos de competitividade e nichos de mercado.

Por sua parte, a oradora referiu alguns aspetos da cultura empresarial chinesa. Foram referidas assim como barreiras:

- Língua, comunicação e transparência de informação.
- Desconhecimento de Portugal e dos produtos portugueses.
- Barreiras locais ao comércio e políticas governamentais.
- Direitos de Propriedade Intelectual.
- Mercado “time consuming”: necessário muito tempo e paciência.
- Logística, transportes e reuniões: extremamente difícil sem *staff* local falando inglês.

Estes aspetos devem ser verdadeiramente levados em conta no decorrer de negócios com a China. A oradora apresentou alguns conselhos práticos para que os investidores portugueses respeitem a cultura de fazer negócios daquele país.

- Estudar o mercado cuidadosamente.
- Estabelecer objetivos específicos e determinar segmentos alvo.
- Encontrar parceiros locais de confiança.
- Perder tempo na negociação e na criação de relações pessoais.
- Construir vantagem competitiva através da oferta de produtos únicos, avançados e competitivos (preço e qualidade).
- Aumentar a presença no mercado de forma gradual (ex.: abrir escritório de representação, participar em feiras de comércio).

A oradora concluiu com a referência ao posicionamento da sua empresa – SPI, no quadro do apoio à internacionalização de empresas para a China, onde desempenha funções desde 1999. Os seus serviços



A conselheira comercial referiu de seguida as oportunidades de investimento disponíveis no território, e homologadas pelo governo:

- De geologia e mineralogia (alumínio, energia, gás natural, minerais, titânio, carvão, metais básicos e calcários)
- Agricultura
- Pescas
- Indústria (têxteis e confeções, indústria do couro e curtumes, indústria gráfica, material de construção, cimento, cerâmica, agroprocessamento).
- Construção (infraestruturas)
- Turismo (hotéis e *lodges*, exploração de áreas de conservação e restaurantes).
- Exploração da madeira exótica.

Os desafios do investimento neste mercado passam por uma baixa produtividade transversal na economia, sobretudo por via de utilização de tecnologia obsoleta e de escassa mão-de-obra qualificada. Inversamente, Moçambique possui diversas garantias ao investimento:

- Segurança e proteção legal aos direitos da propriedade.
- Enquadramento do repatriamento de capitais.
- Liberalização da banca e da taxa de câmbio.
- Resolução de disputas pela Câmara de Comércio Internacional.
- Isenção de pagamentos de direitos aduaneiros.
- Redução de impostos para agricultura.
- Possibilidade de créditos fiscais.
- Redução ou isenção da SISA.
- Acordos de proteção recíproca.

Foram referidos também o ambiente estável e a institucionalização do estado de direito. Os procedimentos da migração também têm sofrido um processo de simplificação, permitindo a aprovação rápida de projetos de investimento.

No final foram colocadas algumas perguntas pela audiência aos três oradores.

## 2.5 Painel de Encerramento

No painel de encerramento, o Eng. Jorge Santos (NERLEI) destacou a importância do Pinhal Litoral em termos da balança comercial – posicionamento ímpar a nível nacional e que tem vindo a reforçar-se.

O Sr. João Faustino (Associação Pool Net) enquadrou o evento no âmbito da Semana dos Moldes, referindo o sucesso de participação e impacto da mesma (800 participantes no total).



