

GESTÃO DE EMPRESAS: INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS



“A **internacionalização** não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo. Contudo, a dimensão, crescimento e características que a **internacionalização** atingiu nas últimas décadas é que tornam este fenómeno relevante, dando-lhe um novo fôlego e justificando um interesse renovado no seu conhecimento.”

O que é a internacionalização?

Entre as diversas definições de internacionalização, podem ser destacadas as de:

- ✓ **Meyer (1996)**, que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem;
- ✓ **Calof e Beamish (1995)**, que referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais;
- ✓ **Freire (1997)**, que considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Motivações para a internacionalização

A Internacionalização é um dos caminhos para o **CRESCIMENTO** (Ansoff).

Matriz de Ansoff –
estratégias de crescimento

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Mas será o **CRESCIMENTO** a única motivação para a Internacionalização?

Motivações para a internacionalização

1. Acesso a recursos

2. Maior retorno do investimento

3. Aumento da quota de mercado

4. Evitar a tributação ou limitações à importação

5. Manutenção ou reforço da rede de relações

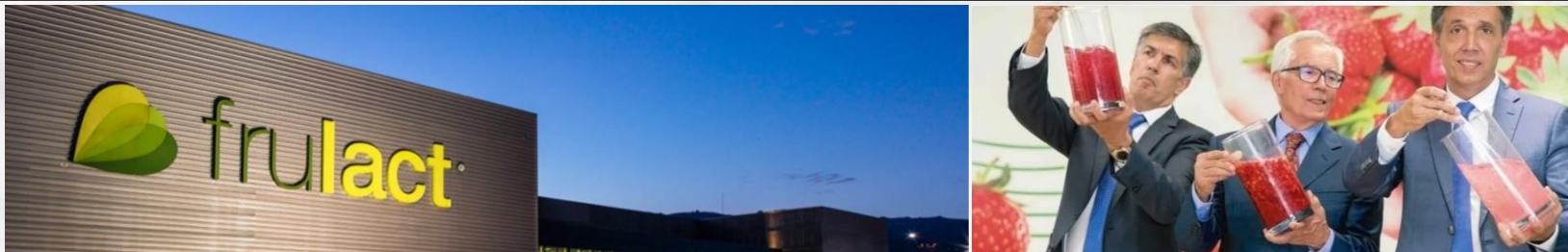
Motivações da Internacionalização

6. Resposta a movimentos dos concorrentes

7. Acesso a competências

**Leia a notícia sobre a
Frulact e discuta quais as
motivações da empresa
para a internacionalização
da sua atividade para
Marrocos**

Motivações para a internacionalização



Frulact vai investir em nova fábrica (in “Dinheiro Vivo” 26 Novembro, 2016)

A empresa portuguesa, com sede na Maia, investiu em duas fábricas em Marrocos onde faz transformação de fruta, posteriormente utilizada em compotas, sumos, gelados, molhos e iogurtes. O mesmo acontece com os produtos da Frulact em Portugal, onde é um dos principais fornecedores da Danone.

João Miranda, empresário e gestor da Frulact, aposta no Norte de África desde 1998. Começou pela Argélia, Tunísia e depois Marrocos, onde instalou uma unidade fabril em 2008 e, mais tarde, outra ali ao lado, na cidade de Larache, entre Tânger e Casablanca.

O empresário afiança que “todos os iogurtes à venda em Marrocos têm fruta Frulact”. Numa entrevista ao Dinheiro Vivo, que acompanhou em exclusivo a missão empresarial da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa a este país do Norte de África, afirma que a qualidade da fruta, como por exemplo o morango, assim como a atrativa fiscalidade, a estabilidade política e a proximidade da Europa são fatores decisivos para investir mais e crescer a partir de Marrocos.

**Leia o artigo sobre a
Autoeuropa e discuta quais
as motivações dos seus
fornecedores para a
internacionalização da sua
atividade para Portugal**

Motivações para a internacionalização



VOLKSWAGEN AUTOEUROPA PARCERIAS DE SUCESSO

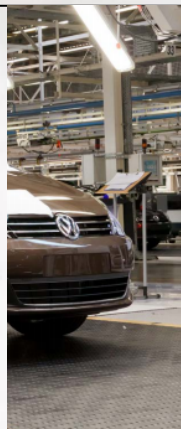
Ainda hoje, a Volkswagen Autoeuropa representa o maior investimento estrangeiro feito em Portugal. A sua instalação em Palmela, em 1991 – na altura uma *joint-venture* entre a Volkswagen e a Ford –, gerou efeitos muito positivos na economia regional e nacional. Desde logo, a criação de emprego, a qualificação de colaboradores e um peso muito expressivo nas exportações nacionais. Mas esta relevância não se esgota por aqui e traz consigo responsabilidades.

Ao longo de 25 anos, a existência da Volkswagen Autoeuropa tem permitido que muitas empresas ligadas à indústria automóvel se instalem em Portugal. Note-se o parque industrial adjacente à fábrica, no qual se instalaram 18 empresas que fornecem a Volkswagen Autoeuropa e que empregam mais de 2.000 pessoas. Mas a sua influência vai além da Península de Setúbal.

De facto, a presença de uma empresa do Grupo Volkswagen em território nacional motivou a implementação de fornecedores de componentes para grandes grupos da indústria automóvel em outras zonas do país. Por seu turno, e devido aos exigentes padrões de qualidade

desta indústria, as empresas que já operavam em Portugal tiveram de se reestruturar e obter certificações ISO pela primeira vez, o que lhes conferiu capacidade para se candidatarem a processos de *sourcing* do Grupo Volkswagen e de outras empresas, nomeadamente das *Original Equipment Manufacturing* (OEM). Estas certificações permitiram que as empresas portuguesas tivessem oportunidades de negócio tanto como fornecedores de primeira linha (*first tier*) como subfornecedores (*second tier*).

No caso do Grupo Volkswagen, a certificação é muito exigente e impõe aos seus fornecedores um processo de qualificação que culmina com uma auditoria. Os níveis de excelência só são



atingidos com o estabelecimento de objetivos específicos e com um trabalho de acompanhamento que vise a melhoria contínua. São também feitas avaliações aos fornecedores com o propósito de otimizar resultados e fluxos de trabalho. Esta tem sido a postura da empresa ao longo dos anos, pois os bons resultados ad-

“De facto, a presença de uma empresa do Grupo Volkswagen em território nacional motivou a implementação de fornecedores de componentes para grandes grupos da indústria automóvel em outras zonas do país.”

pandido a sua localização para outros países europeus. Para isso, foi necessário aumentar a cadeia de valor, manter a capacidade de resiliência, a proximidade comercial e técnica dos centros de decisão do grupo e obter um estatuto de confiança, através da demonstração da qualidade.

Outra prova deste apoio é o aumento do volume de negócios para a indústria automóvel em Portugal que os novos investimentos da Volkswagen na sua unidade de produção em Palmela vão trazer. Este aumento do volume de negócios traduz-se tanto para os atuais fornecedores, que mais uma vez mostraram a sua competitividade e qualidade, como para empresas que receberam pela primeira vez uma nomeação para o grupo Volkswagen.

Existe ainda um setor de atividade que, por arrasto do desenvolvimento da indústria de componentes, e por ter demonstrado elevados níveis de qualidade, de competência técnica e de competitividade, tem aumentado o seu volume de negócios nos últimos anos com a indústria automóvel nacional e estrangeira. Trata-se da indústria de moldes. Inclusivamente assistimos recentemente a um fenómeno de criação de parcerias entre moldistas e a indústria de injeção que permitiu a angariação de mais negócios. Esta colaboração permite a integração vertical da cadeia de valor, constituindo um modelo de negócio que permitiria às empresas portuguesas angariar mais negócio junto das OEM.

vêm da cooperação e da partilha de responsabilidade no crescimento de todos.

Por seu lado, a Volkswagen Autoeuropa tem procurado exercer uma influência positiva junto do Grupo Volkswagen de modo a localizar a produção de componentes em Portugal. Este empenho em promover a interação com fornecedores e em potenciar o seu desenvolvimento reflete-se no facto de muitos deles terem alcançado a sua primeira nomeação como fornecedor do grupo Volkswagen, tendo projetado o seu negócio

**Leia o artigo sobre a Unbabel
e discuta qual a motivação
da empresa para se instalar
próximo de Silicon Valley**

Motivações para a internacionalização



Formas de internacionalização



EXPORTAÇÃO

Modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados.



FORMAS CONTRATUAIS

Acordos relativamente duradouros estabelecidos entre organizações de dois países diferentes, envolvendo a transferência – num sentido ou em ambos – de conhecimentos, capacidades ou rotinas.



INVESTIMENTO DIRECTO

Operações que implicam a participação no capital de empresas domiciliadas em outro país, com o objetivo de exercer um controlo (ou pelo menos uma influência) estável e duradouro sobre a sua gestão.

Formas de internacionalização



EXPORTAÇÃO

- ✓ Indireta
- ✓ Cooperativa ou Partilhada
- ✓ Direta



FORMAS CONTRATUAIS

- ✓ Licenciamento
- ✓ Franchising
- ✓ Joint-ventures
- ✓ Alianças
- ✓ Subcontratação



INVESTIMENTO DIRECTO

- ✓ Aquisições
- ✓ Investimentos de raiz



Exportação

- ✓ Forma mais comum de internacionalização
- ✓ Forma de desenvolver os negócios internacionais que implica custos mais reduzidos
- ✓ Forma mais rápida e simples de entrar num mercado externo
- ✓ Risco e comprometimento minimizados - investimento em recursos financeiros e de gestão é baixo
- ✓ Por vezes, é apenas o primeiro passo do processo de internacionalização de uma empresa

Exportação indireta

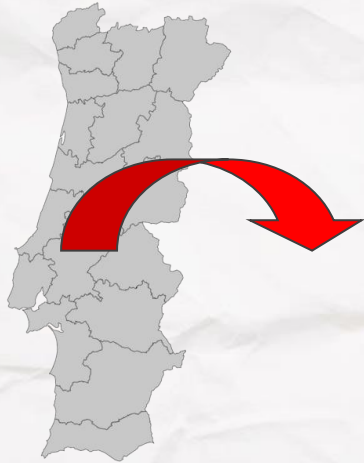


- ✓ A empresa fabricante do produto não é a responsável direta pela atividade de exportação.
- ✓ É efetuada através de um intermediário do país de origem (agentes import-export, empresa de *trading*, agrupamento de empresas para exportação, sub-contratante, etc.)

0544		NOTA 44 - REPARTIÇÃO DE VALORES POR ACTIVIDADES ECONÓMICAS E POR MERCADOS GEOGRÁFICOS		
		41200 (1)	(2)	TOTAL (3)
MERCADO INTERNO	Vendas (p)	A1405 11.948.360,00		11.948.360,00
	Prestações de serviços (p)	A1406 469.208,41		469.208,41
	Compras (p)	A1407 4.498.174,09		4.498.174,09
	Fornecimentos e serviços externos	A1408 2.193.644,25		2.193.644,25
MERCADO COMUNITÁRIO	Vendas (p)	A1409		0,00
	Prestações de serviços (p)	A1410		0,00
	Compras (p)	A1411		0,00
	Fornecimentos e serviços externos	A1412		0,00
MERCADO EXTRA-COMUNITÁRIO	Vendas (p)	A1413		0,00
	Prestações de serviços (p)	A1414		0,00
	Compras (p)	A1415		0,00
	Fornecimentos e serviços externos	A1416		0,00

Exportação direta

- ✓ A empresa vende diretamente a um cliente ou a um importador/ agente/ distribuidor localizado num país estrangeiro



Exportação partilhada

- ✓ Envolve acordos de cooperação com outras empresas



Formas contratuais

Acordos relativamente duradouros estabelecidos entre organizações de dois países diferentes, envolvendo a transferência – num sentido ou em ambos – de conhecimentos, capacidades ou rotinas.

Licenciamento | Franchising | Joint-ventures | Alianças

Licenciamento

- ✓ Acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (know-how) e/ou explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de royalties.
- ✓ Podem incluir ainda prestação de assistência técnica, serviços de engenharia ou de formação de pessoal.

exemplo

Tecnologia para a vida



BOSCH



- ✓ **1977:** início da atividade em Cacia - Aveiro
 - ✓ **Base:** contrato de Licenciamento com a Robert Bosch
 - ✓ **Âmbito:** Transferência de Tecnologia utilizada pela empresa alemã no fabrico de esquentadores
-
- ✓ **1988:** a empresa foi adquirida pelo Grupo Bosch
 - ✓ **Hoje:** a empresa em Portugal é o centro de competência da Robert Bosch para este produto

Franchising

- ✓ Semelhante ao contrato de licença mas detém uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais bem definido.
- ✓ **Franqueador** (*franchisor*) concede ao **franqueado** (*franchisee*) o direito de explorar de determinada forma um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, a sua marca registada, o seu *know-how*/ou os seus métodos de negociar.
- ✓ Pagamento regular do **franqueado** ao **franqueador** assume a forma de *royalties* (função das vendas)

exemplos



Mais de 60.000 franqueados a nível global



Mais de 1.000 lojas, a maior parte em regime de franchising

Joint-ventures

- ✓ Acordos entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de levar a cabo, num desses países, um negócio, partilhando benefícios e riscos
- ✓ Há participação de capital das empresas envolvidas na constituição de uma entidade empresarial distinta

exemplo



Joint venture entre BMW e a portuguesa Critical Software duplica faturação para 57 milhões em 2020

“A Critical TechWorks, uma ‘joint venture’ entre a portuguesa Critical Software e a BMW para desenvolvimento de soluções automóveis digitais, contratou 850 pessoas em dois anos e prevê duplicar a faturação este ano para 57 milhões de euros.”

Alianças

- ✓ Acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes que não envolve necessariamente participações de capital.
- ✓ Duas ou mais instituições conjugam esforços para atingir um objetivo estratégico comum
- ✓ Englobam-se aqui os consórcios

Exemplo - Caso Portugália Shoes

- ✓ Projecto de cooperação inter-empresarial
- ✓ Criou um entreposto comercial na Polónia
- ✓ Explorar novo mercado
- ✓ Empresas com atividades bem consolidadas
- ✓ Definição Clara do Segmento de Mercado a visar: gama complementar de calçado e artigos de couro
- ✓ Complementaridade dos cooperantes em termos de produtos fabricados (evita riscos de rivalidade)
- ✓ Repartição equitativa do Capital Social pelos 6 parceiros (evita riscos de assimetria de benefícios)





Investimento Direto

- ✓ Elevado grau de comprometimento
- ✓ Forte investimento em recursos (quando comparado com os outros modos de entrada)

Distinção importante:

(1) Investimento de portfolio

Compra de ações de empresas com o objetivo de obter um retorno a partir dos fundos utilizados (não está diretamente relacionado com a gestão e o controlo)

(2) IDE – Investimento Direto Estrangeiro

Implica participação na gestão, controlo e também o estabelecimento de operações internacionais para uma empresa em expansão

- ✓ Aquisições
- ✓ Investimentos de raiz (*greenfield*)

Aquisições

- ✓ Quando se adquire uma empresa já em funcionamento
- ✓ Permite um acesso mais rápido ao mercado (comparativamente com investimento de raiz)

exemplo



aicep Portugal Global
Portuguese Trade & Investment Agency

INVEST IN PORTUGAL



JULY 2023

US gaming company Fortis has opened a gaming studio in Lisbon. Last year, Fortis acquired Portuguese voice game startup Doppio Games.

The quality of the education system, the cost of living and the growing gaming industry were all reasons why Lisbon was chosen to host this new studio.

[READ MORE](#)

Investimentos de raiz - *greenfield*

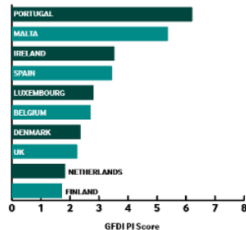
- ✓ Quando a empresa internacional cria uma nova empresa que vai iniciar a sua atividade

PORTUGAL IS #1 IN GREENFIELD FDI PERFORMANCE INDEX IN WESTERN EUROPE

JUNE 2023

This year's edition of fDi Intelligence's Greenfield FDI Performance Index saw Portugal rise from third to first place in Western Europe and seventh in the world.

GREENFIELD FDI PERFORMANCE INDEX - WESTERN EUROPE



[READ MORE](#)

Western Europe

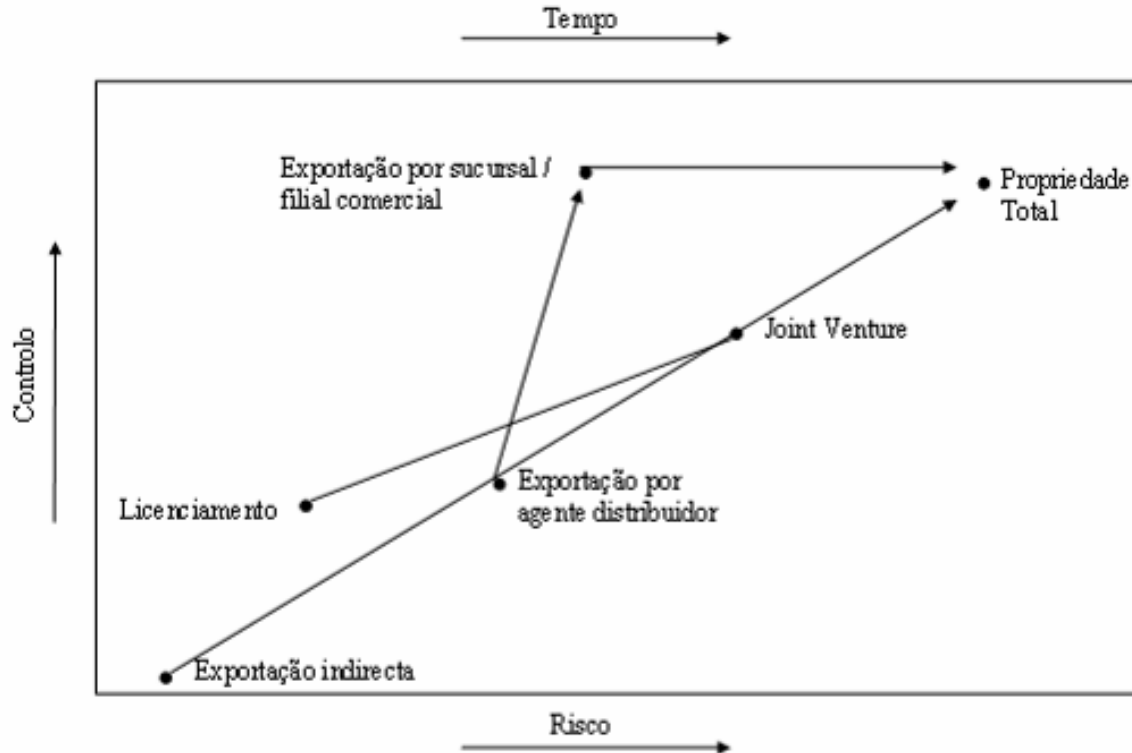
This year's index for Western Europe saw Portugal (6.2) rise from third to first place, with Malta (5.4) and Ireland (3.5) falling one place each. The region received more than 6100 projects in 2022, more than any other region and accounting for 35% of the projects counted for this index.

(Aicep Portugal Global (2023, June 1), Invest in Portugal. <https://campanhas.portugalglobal.pt/email/preview/937>)

Comparação – Aquisição e Greenfield

	Aquisição	Investimento de raiz/ <i>Greenfield</i>
Vantagens	<ul style="list-style-type: none">• Rápida entrada• Acesso aos canais de distribuição• Existência de experiência de gestão• Nomes de marca e reputação já estabelecidos• Diminuição da concorrência	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologias actuais• Produção integrada• Eficiência operacional
Limitações	<ul style="list-style-type: none">• Integração nas operações já existentes• Problemas de comunicação e coordenação• Necessidade de enquadramento nos negócios existentes	<ul style="list-style-type: none">• Custo do investimento• Necessidade de construir o negócio• Atraso temporal

A Internacionalização como um processo gradual de aprendizagem



“à medida que o nível de conhecimentos dos mercados e das atividades internacionais se desenvolve, o perfil da internacionalização vai evoluindo e assumindo novas configurações”

Simões, 1997

