

Manual de Internacionalização

Guia para as Empresas
Portuguesas

Fevereiro de 2022

por



AEP ASSOCIAÇÃO
EMPRESARIAL
DE PORTUGAL
Entidade do Estado e do Comércio

&



Sumário

Introdução

Objetivo deste guia	4
Internacionalização: o conceito	5
Porquê a Internacionalização?	6
Modelos da Internacionalização	8
Os Modelos e as Vertentes da Internacionalização	9

Sumário Executivo

10

Secção 1: *Marketing* – O Mercado e o Posicionamento Adequado

Estudo de Mercado: Ferramenta fundamental	18
A Decisão Crítica: Seleção do Mercado	21
Plano de <i>Marketing</i> : decisões estratégicas a tomar	22

Secção 2: Operações como Fator Central da Internacionalização

Alinhamento das Operações com Modelos de Internacionalização	28
Como tomar decisões sobre Capacidade	29
Opções estratégicas: <i>Insourcing</i> vs <i>Outsourcing</i>	31
As decisões de Localização	33
O modo de entrega de bens: Distribuição	34
A Gestão de Risco na Cadeia de Valor	38

Secção 3: Recursos Humanos e Liderança

Desafios críticos no contexto de RH	42
Quando as competências internas não são suficientes: Recrutamento	44
O desenvolvimento dos recursos: Formação	45
Modelo de Compensação como fator chave de atração e retenção de talento	46
Liderança como fator de sucesso	48

Mensagem da AEP

A economia portuguesa terá que crescer mais e melhor, por forma a atingir um nível de desenvolvimento próximo dos países europeus mais desenvolvidos, o que terá de assentar, necessariamente, no reforço do processo de internacionalização, muito condicionado pelos constrangimentos que a pandemia por Covid-19 acabou por provocar à escala global.

Comprovadamente, o comércio internacional é uma fonte de ganhos de bem-estar global, com as exportações a assumirem um papel essencial na criação de riqueza. Por isso, atendendo à forte concentração quer no número de exportadores quer de mercados de exportação, importa estimular, de forma mais intensa, o alargamento da base exportadora e a diversificação dos mercados.

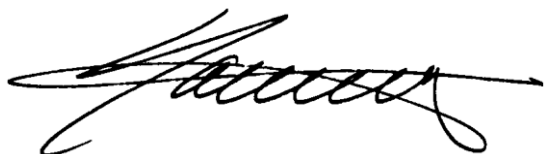
Face aos impactos fortemente adversos da pandemia, pese embora a recente evolução positiva das exportações portuguesas de bens, Portugal tem hoje um desafio ainda maior para atingir a meta que definiu para a intensidade exportadora (53% em 2030), ainda assim bem distante de países europeus de dimensão semelhante ao nosso.

A AEP, através do seu programa de apoio à internacionalização BOW – Business On the Way, tem liderado relevantes campanhas de abordagem a mercados externos e de intensificação do processo de internacionalização da economia nacional e contribuído para que as empresas portuguesas possam alcançar importantes ganhos de quota de mercado.

É com o objetivo de apoiar o reforço do processo de internacionalização das empresas nacionais que se enquadra o novo **Manual de Internacionalização - Web Kit Tool Box II – Doing International Business**, uma ferramenta totalmente digital, materializada num conjunto de boas práticas de apoio à internacionalização, abrangendo múltiplas vertentes, como o *marketing mix*, os recursos humanos e a questão da logística, tendo em conta as cadeias de valor globais.

Com esta ferramenta Manual de Internacionalização, elaborado pela KPMG, um parceiro com vasta experiência na área da consultoria ao negócio internacional, queremos estimular e apoiar as empresas que já exportam a intensificar as suas vendas ao exterior, mas também incentivar os agentes económicos que ainda não se encontram a abordar os mercados internacionais a iniciar o seu processo de internacionalização.

Esta nova ferramenta vai permitir continuar a promover a oferta portuguesa nos mercados internacionais, que é um propósito da AEP há quase 173 anos!



Paulo Vaz

Administrador da AEP CCI

Introdução



Neste Capítulo...

- Objetivo deste guia
- Internacionalização: o conceito
- Porquê a Internacionalização?
- Modelos de Internacionalização

Objetivo deste guia

A Internacionalização empresarial é um caminho crítico para as empresas nacionais, nomeadamente as PME, crescerem, diversificarem mercados e criarem novas oportunidades e, por isso, uma área de intervenção para a qual a AEP tem vindo a canalizar os seus esforços, consciente do seu papel junto do tecido empresarial português.

Este manual visa, assim, ser um guia de boas práticas e ferramentas de apoio às empresas portuguesas na sua expansão para mercados externos. Adicionalmente terá como objetivo robustecer e tornar mais competitivos os processos de internacionalização já em curso.

Ao longo do manual serão apresentadas um conjunto de vertentes que, não sendo as únicas, são aquelas consideradas relevantes na definição de uma estratégia de internacionalização: *Marketing*, *Operações* e *Recursos Humanos* (RH).

Dando resposta a questões como “O meu produto é diferenciador e competitivo no mercado internacional?”, “Tendo em conta o meu produto e as minhas operações, como se terá de adequar a minha *Supply Chain*?”, “O que vai mudar na minha gestão de RH com o processo de internacionalização?”, este guia, complementado com a apresentação de casos de estudo, desafia as empresas, sugerindo como avançar num eventual processo de internacionalização.



Internacionalização: o conceito



O QUE ENTENDEMOS POR INTERNACIONALIZAÇÃO?

A economia mundial passou por mudanças significativas nos últimos anos. Cada empresa, independentemente da sua dimensão, opera num ambiente competitivo, com concorrência global. A pressão contínua quer para o crescimento, quer sobre a rentabilidade pressupõe um potencial de mercado não realizável plenamente a nível nacional.

Como tal, verifica-se um aumento do número de empresas que consideram a **decisão estratégica de entrar em mercados externos** e preparam a organização para esta entrada, definindo o modo mais adequado para dar estes passos.

A Internacionalização ocorre, assim, quando a empresa expande a sua pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas ou outras atividades de negócio em mercados internacionais.

Convém destacar que a Internacionalização pode ter diferentes estágios, dimensões, horizontes, perspetivas e níveis, que serão de seguida explorados.

Porquê a Internacionalização?

Adotar uma abordagem proativa para a internacionalização tem mais-valias potenciais relevantes em termos de rentabilidade, mercado, risco, entre outros. Embora a perceção corrente sobre a internacionalização seja associada a negócios de elevada dimensão, as empresas de menor dimensão podem, tirando partido dos seus ativos e oportunidades de mercado, apostar com sucesso neste caminho.

As **razões associadas à internacionalização** são diversas e têm como base:

MOTIVOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Pressão contínua do mercado para o crescimento das receitas e otimização das margens (este tipo de limitações podem, por vezes, existir no mercado interno)

Metas de Crescimento e Lucro

Por fatores críticos relacionados com o conhecimento detalhado do mercado, preservação de relações com clientes, e potenciação da qualidade de serviço

Proximidade de Clientes

Mitigação dos efeitos do declínio de determinado produto/serviço que não se reflita noutros mercados (nomeadamente por temas de legislação, estágios de maturidade das tecnologias, crises pontuais entre outros)

Declínio ou saturação de mercado

Uma política seletiva e controlada de expansão do mercado diminuirá a dependência da empresa no mercado nacional

Gestão do Risco

Através do foco: i) no acesso a recursos específicos do mercado (ex: recursos naturais) e ii) na obtenção de recursos produtivos em condições mais favoráveis (ex: mão de obra qualificada, custos mão de obra inferiores)

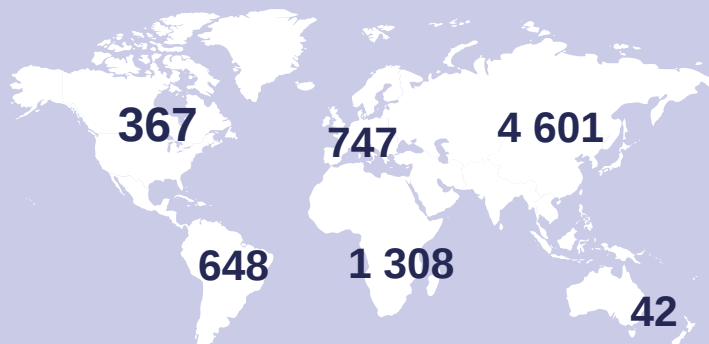
Acesso a Recursos Produtivos

Fact Check

População Mundial 2019 (milhões)

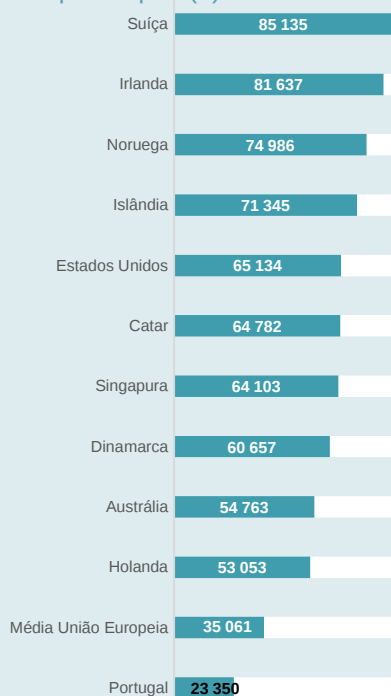
O MERCADO NACIONAL TEM UMA DIMENSÃO REDUZIDA FACE AO POTENCIAL GLOBAL (2019):

10,3 milhões

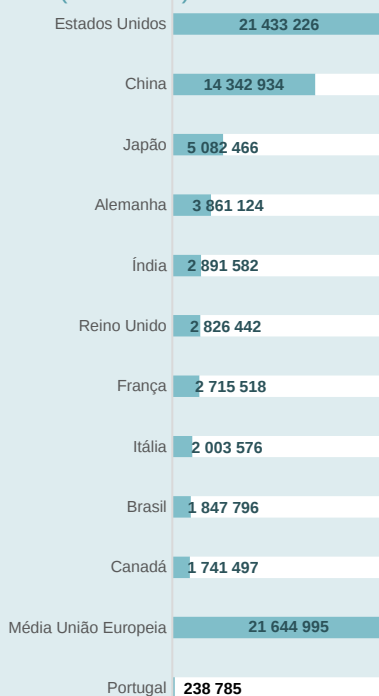


EXISTEM MERCADOS COM UIMA DINÂMICA ECONÓMICA SUPERIOR FACE A PORTUGAL (2019)

PIB per Capita (\$)



PIB (milhões \$)

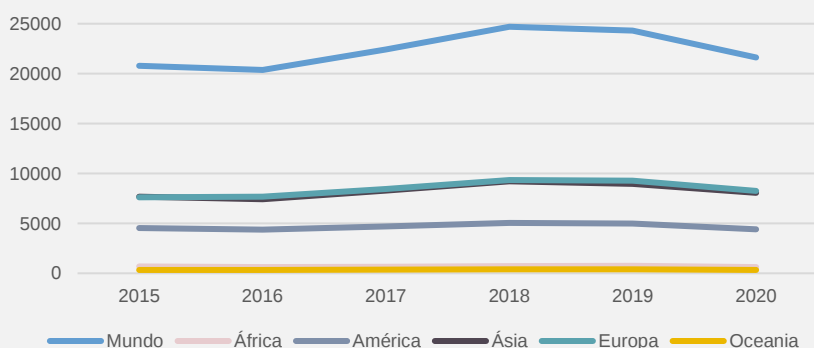


Top 10 Países, EU e Portugal

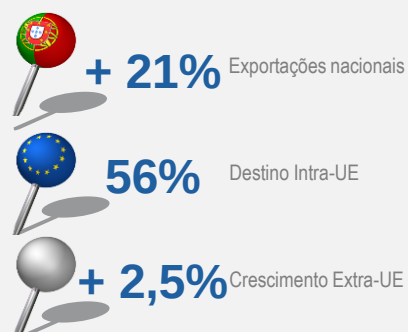
DE UM TOTAL DE 1,3 MILHÕES DE EMPRESAS, E EXCLUÍDO SERVIÇOS, **APENAS 4% SÃO EMPRESAS EXPORTADORAS DE BENS** (2019)

Total	47 398
1 país parceiro	33 016
2 países parceiros	5 630
3 - 9 países parceiros	6250
10 - 19 países parceiros	1497
20 e mais países parceiros	972
Indefinido	33

Importações de bens e serviços por Região, 2015-2020 (mil milhões de USD)



AS EXPORTAÇÃO DE PORTUGAL ESTÁ MUITO FOCADA NOS **MERCADOS TRADICIONAIS – UNIÃO EUROPEIA** (2015-2020)



Modelos de Internacionalização

Não existe um modelo único, ideal para a Internacionalização de uma organização. Existem modelos distintos possíveis para diferentes estágios de evolução das empresas, dos mercados alvo e do objetivo a atingir com o processo.

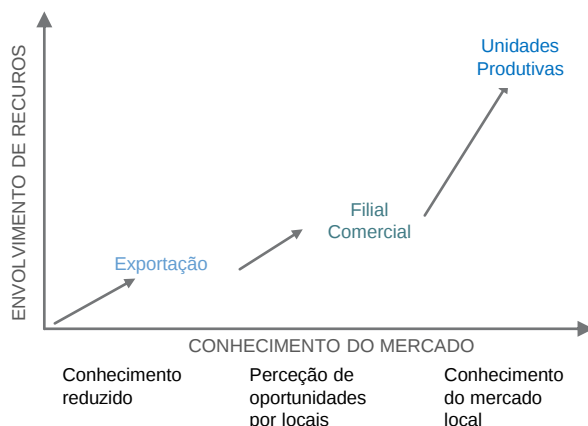
Um dos modelos mais comumente aceites, Uppsala, estrutura três fases distintas, utilizadas durante este guia, por forma a permitir uma análise comparativa das semelhanças e diferenças entre as mesmas.

Este modelo considera que as empresas aumentam gradualmente o seu envolvimento internacional. Este processo pode estar associada a atividades de **natureza comercial** (*customer service, marketing e vendas*), **atividades produtivas, de montagem e pós-venda**, e atividades de **conceção e desenvolvimento de produto**.

Existem, então, e não considerando as exportações esporádicas, três modelos de internacionalização a considerar (suportadas no modelo de Uppsala), com graus crescente de complexidade operativa:

1. **Exportações** por intermédio de representantes independentes
2. Estabelecimento de **filiais comerciais**
3. Implementação de **unidades produtivas** no mercado externo

Exploraremos os principais impactos de cada uma destes ao longo deste manual.



REPRESENTAÇÃO DOS MODELOS INTERNACIONALIZAÇÃO



- 1. Exportação de Bens ou Serviços**
Representa a venda de produtos e/ou serviços para outros países, proporcionando uma maior aprendizagem e um menor risco. As formas mais comuns de exportação são:
- Exportação Direta: venda a um importador
 - Exportação Indireta: envolve recurso a intermediários

- 2. Estabelecimento de uma Filial Comercial**
Implica a criação de uma entidade responsável por comercializar os produtos da empresa no exterior. Requerem a existência de um bom relacionamento entre a organização e a filial e têm como vantagem, face à exportação, a maior proximidade do mercado.

- 3. Criação de uma Unidade Produtiva**
Engloba um investimento direto, a fim de desenvolver atividades produtivas num mercado externo. Aqui são consideradas atividades como a produção, montagem ou embalagem.

Os Modelos e as Vertentes da Internacionalização

O CAMINHO DA INTERNACIONALIZAÇÃO: DIMENSÕES CHAVE E QUESTÕES CRÍTICAS PARA A GESTÃO?

1. O MARKETING

- Qual o **mercado adequado** para a aposta da organização?
- Qual o **potencial deste mercado**?
- Qual o **nível de adaptação** necessário aos produtos/serviços?
- Quais os **canais de distribuição**?
- Como devem ser **definidos os preços** para o novo mercado?
- Que **estratégia de promoção** deve ser aplicada?

2. AS OPERAÇÕES

- A **capacidade da operação** é adequada? Deve ser **reforçada**?
- Que funções realizar **internamente ou externalizar**?
- Onde **localizar as operações** inerentes à Cadeia de Valor?
- Como **entregar** o produto/serviço?
- Como estruturar as Operações com vista a **minimizar o Risco** da operação?

3. OS RECURSOS HUMANOS

- Quais as **competências e recursos** necessários? É necessário recrutamento?
- É necessário o **desenvolvimento** dos recursos?
- Como devem ser os **recursos recompensados**?
- Como garantir o **alinhamento e motivação** das equipas?
- Como liderar num **contexto desafiante de internacionalização**?

As vertentes legais e fiscais, apesar de não serem foco deste manual (pelas especificidades inerentes a cada mercado), são críticas e não devem ser descuradas num processo de internacionalização.

The background of the page is a composite image. On the right side, there is a close-up, low-angle shot of a modern building's facade, featuring large glass panels and dark structural elements. The sun is setting or rising behind this building, creating a warm, golden glow that reflects on the glass. On the left side, there is an aerial view of a city skyline, likely San Francisco, showing a dense collection of buildings and a street with traffic. The sky is a mix of light blue and soft orange from the sunset. A semi-transparent dark grey rectangle is overlaid on the lower half of the image, containing the title text.

Sumário Executivo

1. O Marketing

DETALHADO NA SECÇÃO 1 – PÁGINA 16

No contexto da internacionalização, o *Marketing* surge como ponto de partida na **avaliação e seleção do mercado** e, posteriormente, na definição de **estratégias para a entrada** nos países selecionados. O desafio da definição do plano de *marketing* encontra-se no equilíbrio das componentes de adaptação aos mercados locais e de uniformização a nível global. Como abordagem resumida a considerar:

1

AVALIAR OS MERCADOS POTENCIAIS (Página 18)

- i. Definir **objetivos** (“o que queremos avaliar?”)
- ii. Identificar **informação e dados a recolher** e analisar
- iii. Definir **metodologias**, *frameworks* e plano de recolha de informação
- iv. Aplicar as ferramentas **PESTEL e 5 forças de Porter** para caracterização do mercado e concorrência, respetivamente
- v. Analisar e **interpretar os dados**, e sistematizar o resultado numa **avaliação qualitativa e quantitativa do mercado**

SELECIONAR O MERCADO (Página 21)

Tomar a decisão final relativamente ao mercado alvo, alicerçado na análise efetuada e privilegiando os seguintes vetores:

- i. **Potencial** – estimado em termos do valor ou volume potencial de vendas adicionais e do impacto na margem
- ii. **Acessibilidade** – facilidade de entrada no mercado em termos da existência de barreiras (ex: licenciamento, taxas, cultura, barreiras técnicas, etc)
- iii. **Similaridade** – similaridade do mercados alvo face àqueles em que a empresa opera, o que implica reduzidas alterações à estratégia de *marketing* atual e ao modelo operativo implementado

2

3

DEFINIR UM PLANO DE MARKETING (Página 22)

Utilizar a abordagem de **4P** para realização de um **Plano de Marketing**:

- i. **Produto** – identificar necessidades de adaptação do produto (ex: custo, mercado, legislação, recursos, *standardização*)
- ii. **Preço** – analisar fatores internos e externos que afetam a política internacional de preços e definir estratégia a adotar
- iii. **Promoção** – considerar o mercado e público alvo de forma a selecionar o tipo de promoção a realizar
- iv. **(Place) Distribuição** – definir estratégia de distribuição alinhada com o tipo de bens/serviços a comercializar e fatores críticos da Cadeia de Valor (ex: *time-to-market*)

2. As Operações

DETALHADO NA SECÇÃO 2 – PÁGINA 27

Além de uma detalhada análise do mercado alvo e de uma cuidada definição da estratégia de *Marketing*, destaca-se a criticidade de definir uma **estratégia de operações coerente**, que garanta a **competitividade da empresa no mercado alvo**, e que garanta o equilíbrio adequado entre **especialização e gestão de risco**, e **flexibilidade e custo**:

1

DETERMINAR A CAPACIDADE NECESSÁRIA (Página 29)

Definir uma **estratégia de capacidade** com base no **mercado alvo**, na **procura estimada** (no curto/ médio/ longo prazo), no **capital disponível para investir** e na **operação atual**

TOMAR A DECISÃO “MAKE OR BUY” (Página 31)

Tomar a **decisão de internalizar ou externalizar** as atividades ao longo da cadeia de valor da empresa no contexto internacional:

- i. **Outsourcing** – externalização de atividades, caminho rápido e flexível
- ii. **Insourcing** – internalização de atividades, garantindo um maior controlo e garantia de maior proximidade com o mercado

2

3

DEFINIR A LOCALIZAÇÃO (Página 33)

Definir a **localização** para as **atividades ao longo da cadeia de valor**, consoante um conjunto de fatores: **Custos operativos e Investimento** necessário, **Tempo** (numa lógica de proximidade entre operações e do mercado), **Qualidade** (existência de *skills* ou condições específicas, impacto na imagem) e **Flexibilidade**

SELECIONAR O MODO DE TRANSPORTE (Página 34)

Decidir **modalidades de transportes**, com base num conjunto de fatores:

- i. **Velocidade**
- ii. **Custo**
- iii. **Disponibilidade** (rotas, regularidade e qualidade de serviço)
- iv. **Tipologia de bens/produtos** (volume, fragilidade, perecibilidade)

4

5

IDENTIFICAR E GERIR O RISCO (Página 38)

Identificar os **riscos críticos**, externos (mercado) e internos (empresa), e **criar mecanismos** que permitam a sua mitigação/ gestão

AS DECISÕES ESTRATÉGICAS NO CONTEXTO DOS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Sendo a internacionalização um passo fundamental para responder aos desafios competitivos das organizações portuguesas, é crítico que seja definido um modelo de internacionalização adequado às operações e estratégia da empresa.

Considerando os modelos apresentados, as vertentes estratégicas de capacidade, localização e *insourcing/ outsourcing*, distribuição e risco, é apresentada uma análise comparativa e ilustrativa para cada fase da internacionalização.

Não exaustivo

	Exportação 	Filial Comercial 	Unidades Produtivas 
1. Capacidade	Planeamento Operacional Adaptações a curto prazo, ao nível de secções e departamentos para dar resposta à procura atual	Planeamento Tático – Estratégico Adaptações a médio-longo prazo, ao nível da unidade produtiva para dar resposta ao <i>forecast</i> de mercado e constrangimentos atuais	Planeamento Estratégico Adaptações a longo prazo, ao nível da unidade produtiva e todas as áreas de negócio, para dar resposta a mercado locais
2. <i>Insourcing / Outsourcing</i>	Manter estratégia atual Preservar a atual estratégia da empresa, a menos que exista a necessidade de um reforço de capacidade	Avaliar <i>outsourcing</i> Determinar a necessidade ao nível de funções Comerciais, <i>Marketing</i> e Distribuição no país destino	Avaliar <i>outsourcing</i> vs <i>insourcing</i> Determinar qual a melhor estratégia a adotar no contexto da internacionalização
3. Localização	Total Landed Cost - A centralização da operação pode resultar em custos inferiores devido a economias de escala Análise Competitiva Proximidade do cliente não é crítica para o nível de maturidade da organização	Total Landed Cost Ponto Intermédio Análise Competitiva Proximidade do cliente é crítica para o nível de maturidade da organização	Total Landed Cost + Tendencialmente as unidades têm associadas custos superiores, a menos que existam fatores de produção a custo inferior no país destino Análise Competitiva Proximidade do cliente é crítica para o nível de maturidade da organização
RISCO	Risco inferior ao nível operacional, mas superior na dependência do mercado		Risco superior ao nível operacional, mas inferior na dependência do mercado ..▶
DISTRIBUIÇÃO (transversal)			

3. Os Recursos Humanos

DETALHADO NA SECÇÃO 3 – PÁGINA 41

A **gestão de RH no contexto da internacionalização de uma organização** é extremamente desafiante, intensificando-se quanto superior for a pegada internacional da empresa: contratação de recursos e alocação destes às novas geografias, formação cultural, estratégias de recompensação e gestão de recursos, irão implicar **adaptações** à forma como os RH são geridos na organização:

1

RECRUTAR (Página 44)

Avaliar a existência de recursos humanos internos para suprir as novas necessidades, desenvolvendo **processos de recrutamento** nos casos em que sejam necessários. Apesar das similaridades do processo, a **abordagem de seleção de RH** para posições estratégicas varia num contexto internacional, podendo ser aplicadas lógicas: Etnocêntrica (expatriados), Policêntrica (locais), Regiocêntrica e Geocêntrica

2

FORMAR (Página 45)

Avaliar e realizar ações de colmatação de necessidades de conhecimento relevantes, com formação direcionada às necessidades identificadas e ao contexto internacional (ex: *onboarding*, formação técnica e formação transcultural)

3

ADAPTAR O MODELO DE COMPENSAÇÃO (Página 46)

Ajustar os Modelos de Compensação dos RH, quando aplicável, ao contexto internacional (lógicas de alinhamento com pacotes no mercado destino, compensações de expatriados, entre outros)

4

LIDERAR (Página 48)

Capacitar os líderes do processo de internacionalização de ferramentas de gestão e liderança que lhes permitam **capitalizar as competências dos recursos humanos disponíveis**, potenciando o sucesso da iniciativa

OS RH NO CONTEXTO DOS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Considerando o papel relevante dos Recursos Humanos para garantir o sucesso da internacionalização, é crítico que o modelo de internacionalização adotado esteja alinhado com os temas principais de RH da organização.

Considerando os modelos apresentados e os quatro temas de recrutamento, formação, compensação e liderança, é apresentada uma análise comparativa e ilustrativa para cada fase da internacionalização.

Não exaustivo

	Exportação 	Filial Comercial 	Unidades Produtivas 
RECRUTAMENTO	Menor necessidade de recrutamento, focando apenas nas funções que efetuam a ligação com os agentes comerciais / exportadores	Foco num reduzido número funções a implementar no país destino (ex: Gestão da operação, Função Comercial, Gestão Logística). Devem ser consideradas as 4 abordagens de recrutamento	Maior necessidade de recrutamento, dada a necessidade de criar uma operação relevante e relativamente autónoma. Devem ser consideradas as 4 abordagens de recrutamento
FORMAÇÃO	Menor necessidade de formação. Contudo, considerar temas relacionados com vetor <i>Marketing</i> e Comercial (e línguas como facilitadores de comunicação)	Maior necessidade de formação. Foco em temas relacionados com vetor <i>Marketing</i> e Comercial (e línguas como facilitadores de comunicação); temas culturais para inserção no mercado; temas de operação/ logística para compreender o contexto operacional; e formação cultural da empresa para recursos locais	
COMPENSAÇÃO	Menor impacto no modelo de compensação, dado que alterações face ao modelo atual vão estar focadas em agentes comerciais / exportadores com esquemas de comissionamento	Maior impacto no tema de compensação, sendo necessário avaliar temas ao nível de benefícios financeiros e não financeiros, quer numa logica de recursos locais, quer de recursos expatriados	
LIDERANÇA	Aplicação de melhores práticas de gestão independentemente da nacionalidade ou presença de recursos no mercado externo, através da aplicação de um estilo de liderança situacional, dado que os processos de internacionalização poderão ter associados diversos fatores que trazem complexidade à liderança		

Secção 1

Marketing – O Mercado e o Posicionamento Adequado

Marketing – O Mercado e o Posicionamento Adequado



Neste Capítulo...

- Estudo de Mercado: Ferramenta fundamental
- A Decisão Crítica: Seleção do Mercado
- Plano de *Marketing*: decisões estratégicas a tomar

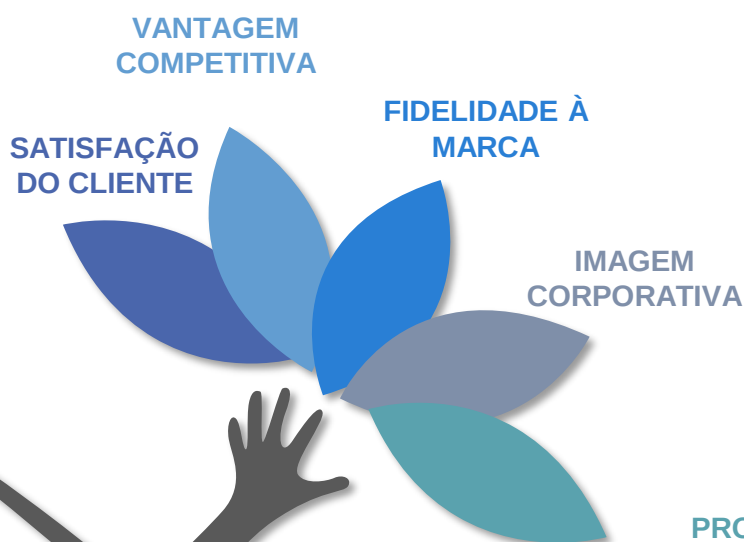


O Marketing

À medida que as empresas procuram estratégias globais, aumenta a necessidade de uma compreensão mais detalhada do comportamento do consumidor, do potencial dos mercados e da segmentação dos mesmos, da avaliação da adequabilidade do bem/serviço com os comportamentos de consumo globais, entre outros temas chave. De modo a serem aproveitadas as oportunidades internacionais, é crítico que as empresas reúnam informações de forma estruturada, profunda e profissional, por forma a suportar as suas decisões de expansão internacional.

Neste contexto, o *Marketing* surge como vertente de conhecimento crítica e inicial, no contexto da estratégia de Internacionalização. As suas ferramentas possibilitam, às empresas, **a avaliação dos mercados potenciais**, bem como a compreensão dos seus clientes atuais e potenciais, dos fatores diferenciadores a considerar (como a diversidade cultural, económica e política de cada país), conhecimento chave para estruturação de uma **plano assertivo**, conducente a uma maior probabilidade de sucesso no processo de internacionalização.

É crítico diferenciar o potencial de atuação do *Marketing* consoante os diferentes modelos de internacionalização adotados: o grau de controlo que a empresa exerce sobre o plano de *marketing* no país alvo no estágio 1-Exportação é tendencialmente inferior ao dos estágios 2-Filial Comercial e 3-Unidades Produtivas, onde existe uma maior proximidade do mercado e menor dependência de parceiros.



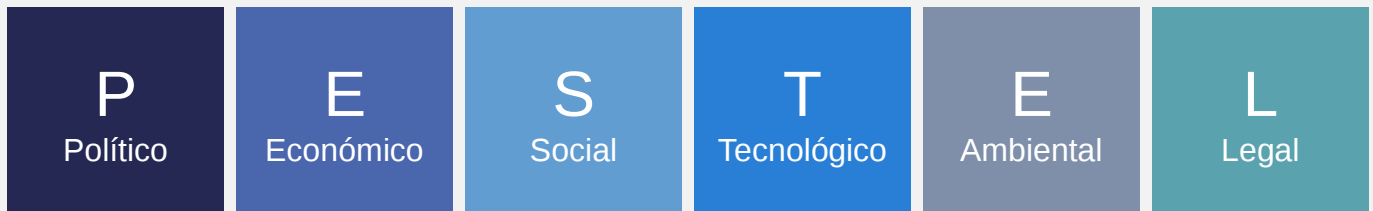
Estudo de Mercado: Ferramenta fundamental

O **estudo do mercado** alvo é o **primeiro passo de um processo de internacionalização bem sucedido**, que deverá ser suportado numa pesquisa estruturada e extensiva. A Pesquisa de Mercado abrange a totalidade dos métodos ao dispor da empresa com o objetivo de determinar quais os mercados com maior potencial, nomeadamente ao nível da dimensão, viabilidade, compatibilidade do bem/serviço exportável e cultura e valores da empresa, entre outros.

Esta análise detalhada deverá ser efetuada no início do processo de Internacionalização, no âmbito do estudo de mercado, cobrindo uma ampla gama de fatores que podem afetar o sucesso de um produto num mercado estrangeiro.

Existem um conjunto de ferramentas relevantes que estruturam e facilitam esta análise, nomeadamente de dois pontos de vista críticos: numa perspetiva de caracterização, **a análise PESTEL**, e numa perspetiva de concorrência, **o modelo das 5 Forças de Porter**.

Com vista a **caracterizar o mercado alvo** sem descurar nenhuma dimensão, é aconselhada a utilização da **análise PESTEL**, e que permite estruturar uma avaliação multifacetada, cobrindo um conjunto de fatores que poderão ter impacto no desempenho da organização:



Como se caracteriza o mercado alvo ao nível de...

Tendências políticas	Desempenho económico	Cultura e Sociedade	Nível Tecnológico e Inovação	Aspetos ambientais	Tendências legislativas
- Política fiscal é atrativa? - Restrições comerciais dificultam importações? - Políticas governamentais condicionam entrada no mercado? - Nível de Corrupção	- Taxas de importação / exportação tornam o produto/serviço não competitivo? - Rendimento disponível adequa-se ao mercado alvo? - Crescimento económico histórico e previsto - Inflação e Juros	Fatores seguintes alinham-se com o mercado alvo? - Crescimento da população - Distribuição etária - Tendências de estilos de vida - Padrões de compra dos consumidores - Barreiras culturais	O nível tecnológico do país alinha-se com o produto/serviço exportado? - Adopção tecnológica - Nível de inovação - Pesquisa e Inovação - Legislação tecnológica	Regras ambientais afetam a entrada no mercado? - Regulamentos ambientais - Alterações climáticas - Sustentabilidade - Poluição - Gestão de resíduos	- Normas de saúde e segurança alinham-se com a cadeia produtiva? - Leis de direitos autorais e patentes resguardam a propriedade intelectual? - Legislação de laboral - Proteção do consumidor

A **framework** das **5 forças de Porter** permitirá entender o nível de competitividade do mercado alvo e identificar potencial espaço para a organização.

Quando aplicar? Poderá ser crítica para a tomada de decisão, dependendo da estratégia e forma de entrada: se o processo de internacionalização passar apenas por uma unidade produtiva sem ligação comercial ao mercado, não fará sentido considerar esta etapa.

Análise ao nível de atratividade do mercado alvo ao nível dos seguinte fatores:

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Uma vez que os fornecedores disponibilizam às organizações os recursos necessários para os seus bens/serviços, o seu poder negocial é crítico e deve ser analisado considerando:

- Número e tamanho dos fornecedores
- Produto diferenciado do fornecedor
- Ameaça de integração vertical a jusante (ex: venda)
- Custos de mudança

BARREIRAS À ENTRADA DE CONCORRENTES

A entrada de novos concorrentes no mercado representa uma ameaça, e, portanto devem ser avaliadas as barreiras existentes. As barreiras principais a considerar são:

- Economias de escala
- Acesso a canais de distribuição
- Necessidade de capital
- Políticas governamentais
- Fidelidade à marca
- Custos de mudança

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

As restantes 4 forças têm o poder de influenciar a competitividade existente no mercado. Os concorrentes competem, em relação ao preço, comunicação, inovação eficiência e qualidade. Devem ser analisados os principais fatores que determinam a concorrência:

- Número de concorrentes
- Quota mercado
- Crescimento do setor
- Diversidade de concorrentes

BENS SUBSTITUTOS

Os bens substitutos incluem todos aqueles que servem a mesma finalidade e proporcionam os mesmos benefícios. Deve, assim, existir uma pesquisa relativamente às tendências de mercado, em termos de:

- Número de bens substitutos
- Preço e qualidade de bens substitutos
- Propensão do consumidor para substituir
- Custos de mudança

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

O poder de negociação que os clientes têm em relação à organização, conduzem à necessidade de existir uma análise de mercado relativamente a:

- Sensibilidade aos preços
- Número de clientes
- Volume médio de compra
- Informações sobre os produtos disponíveis no mercado
- Custos de mudança



QUAIS AS ETAPAS NECESSÁRIAS PARA OPERACIONALIZAR UM ESTUDO DE MERCADO, QUE CUBRA OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO NECESSÁRIOS?

O PROCESSO

1

Definição de objetivos numa lógica SMART (Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Realísticos e com um objetivo Temporal) que providenciem as informações necessárias à tomada de decisão

2

Identificar a informação e dados necessários para atingir os objetivos definidos

3

Definir a metodologia, os *frameworks* (nomeadamente a PESTEL e 5 Forças de Porter explicitadas), e o plano de recolha de informação e dados. Os dados podem ser classificados como: i) primários, recolhidos diretamente pela empresa quando os secundários não são suficientes e ii) secundários, dados já disponíveis e publicados (ex: estudos publicados, artigos, informação de vendas, lista de empresas em diretórios)

4

Recolha de informação, que envolve um planeamento e execução do trabalho de campo para contacto com os inquiridos ou recolha por outras fontes de pesquisa, podendo ser efetuado diretamente pela empresa ou por uma entidade contratada para o efeito

5

Análise e Interpretação dos dados recolhidos e caracterização dos mercados alvo, de modo objetivo. Diversas **análises** poderão ser **efetuadas**:

- **Análise de cenários**: estabelecer cenários possíveis (ex: ao nível da receita e evolução do mercado) com base na ocorrência de diferentes situações (ex: previsão de vendas quando existe inflação de X%)
- **Análise de regressão**: estabelecer análises que, relacionando duas ou mais variáveis, nos permitam estimar impactos possíveis no mercado (ex: como a receita estimada varia em relação ao investimento em publicidade)
- **Análise cluster**: determinando a agregação dos objetos em análise do mercado em grupos relativamente homogêneos, possibilitando grupos de foco para os produtos/ serviços que a empresa comercializa

A Decisão Crítica: Seleção do Mercado

A análise detalhada efetuada no Estudo de Mercado será base fundamental para a tomada de decisão sobre o investimento em determinado mercado. Esta decisão deverá estruturar-se em função de três vetores chave:

DECISÃO COM BASE NO POTENCIAL DO MERCADO

O potencial real do mercado para a empresa, e o impacto estimado sobre os seus resultados é um fator central para a sua seleção no contexto da internacionalização. Esta estimativa deverá, alicerçada no Estudo de Mercado realizado, considerar o **impacto potencial** nos seus resultados, nomeadamente no i. aumento do valor de vendas e da margem inerente libertada, ou ii. aumento do volume, desbloqueando ganhos de escala.

DECISÃO COM BASE NA ACESSIBILIDADE DO MERCADO

Os novos mercados não só devem oferecer potencial atual e futuro, esse potencial também deve ser acessível ao Exportador. Este elemento é de importância central no comércio internacional, onde apesar de uma base estruturado e exigente comum, no contexto da Organização Mundial do Comércio, existem potenciais barreiras ao comércio internacional que podem tornar certos mercados dificilmente acessíveis a determinados produtos e/ ou fornecedores.

Parte significativa das regras e regulamentos são baseados na legislação do país de destino, em gestão pelas autoridades alfandegárias e fiscais desses países. Destacam-se duas grandes categorias:

1. Barreiras tarifárias: taxas alfandegárias, impostos, impostos especiais, taxas governamentais, licenciamento e quotas;
2. Barreiras não tarifárias: saúde e segurança, culturais, religião, idioma, preferências de compra de produtos produzidos nacionalmente.

De destacar que existem ferramentas comumente aceites e reputadas, nomeadamente Doing Business.

A consultar: Ferramenta Web International Toolkit, da AEP, que visa, de forma interativa e simples, suportar um processo de avaliação do potencial e acessibilidade de mercado

Link: <http://webinternationaltoolkit.com/>

DECISÃO COM BASE NA SIMILARIDADE ENTRE MERCADOS

Numa lógica de operação dentro da zona de conforto, com menores alterações nas Cadeias de Valor, as empresas procuram, num processo de Internacionalização, novos mercados tão semelhantes quanto possível àqueles em que operam. Quanto menos alterações forem necessárias ao i. plano de *marketing* atual, bem como à caracterização dos segmentos de mercado e potenciais clientes, e ii. modelo operativo, numa lógica de Cadeia de Valor, menor o tempo de colocação do produto/serviço no mercado selecionado, e menor o risco inerente.

O resultado final de seleção do mercado deve traduzir-se na decisão efetiva de internacionalização ou não internacionalização do mercado em análise.

Plano de *Marketing*: decisões estratégicas a tomar

Tendo sido decidido o mercado alvo para a internacionalização, a fase seguinte tem como objetivo a estruturação de um plano de *Marketing* assertivo, que englobe as ações necessárias.

A abordagem proposta para a definição do plano de *marketing* tem como base a abordagem de 4P's, sendo esta elementar, mas crítica, para a tomada de decisão. As decisões são categorizadas em quatro elementos: Produto, Preço, Promoção e Distribuição (*Place*).

PRODUTO

Deve ser avaliada a necessidade e profundidade de alterações ao *portfolio* de produtos/ serviços atual (aplicável ao mercado interno). A eficácia da entrada nos mercados internacionais dependerá do equilíbrio adequado entre as suas características universais, e as que requerem adaptações para requisitos específicos de diferentes mercados. Os motivos de alterações ao produto são inúmeros, incluindo padrões de segurança e saúde, adaptação a necessidades de climas distintos, tamanho, peso e volume do produto, sabor, matéria prima utilizada e disponível, entre outros.

Impõe-se a tomada de decisão, entre a **Standardização**, que pressupõe a venda do mesmo produto em todos os mercados externos, e a **Adaptação**, que pressupõe a realização de ajustes aos requisitos decorrentes de diferenças culturais, sociais, políticas e económicas dos mercados internacionais. A *standardização* representa tipicamente menores custos, enquanto que a adaptação, tendo por base a resposta àquilo que são os requisitos locais e necessidades dos consumidores, exigirá um investimento superior, nomeadamente ao nível do redesenho do produto, alterações ao processo produtivo, rotulagem e embalagem.

Fatores determinantes para *Standardização* ou *Adaptação*:

Porquê *Standardização*?

Economias de escala

Lealdade do consumidor que se desloca em diferentes mercados

Redução de investimento em pesquisa e desenvolvimento – que podem ser destinados a novos produtos e não na adequação de um produto aos mercados

Poupança na Promoção – utilizada a mesma estratégia e/ou materiais

Porquê *Adaptação*?

Especificidades do mercado materialmente diferentes – gostos e preferências dos consumidores

Condições de utilização materialmente diferentes - climáticas e físicas

Regulamentações legais – relativas à embalagem, matérias primas, entre outros

Procura por variação do produto – implica aumento de satisfação cliente

A estratégia da **Apple** passa pela utilização de produtos *standard* para todos os mercados internacionais. Esta estratégia permite reconhecimento global da marca, economias de escala e uma rápida inovação e avanço tecnológico

Fonte: Forbes – “Why Apple Is Still A Great Marketer And What You Can Learn”

O **KitKat**, marca que pertence à Nestlé, percebeu que teria de expandir a sua oferta para que conseguisse ter uma presença no Japão. Como tal, adaptou o seu produto às preferências dos consumidores, criando chocolates com diferentes sabores asiáticos, como por exemplo Chá verde e Wasabi

Fonte: Financial Times – “How the KitKat went global”

PREÇO

O Preço a praticar é um elemento crítico do plano de *Marketing*, podendo ser estimado considerando diferentes objetivos: o objetivo de penetrar rapidamente num mercado, ou a intenção de obter determinado posicionamento (nomeadamente *premium*), são os principais. Se a estes aspetos se considerar que o preço tem um impacto mensurável e imediato nas vendas, e um efeito direto na rentabilidade da empresa, é de notar o quão crítica é a política de preço para o sucesso da internacionalização.

Passo Chave 1 – Analisar fatores críticos:

Fatores Internos

- Custos universais de produção, *marketing* e da cadeia de valor
- Projeção de lucro e de quota de mercado
- Canal de distribuição (direto, indireto e híbrido)

Fatores Mercado

- *Price-point* nos pontos de consumo
- Expetativa, poder de compra e elasticidade preço da Procura
- Concorrência: oferta, preço e estratégia dos concorrentes
- Custos de alteração e diferenciação do produto motivados por condições do mercado (embalagem, pagamento e outros requisitos)
- Custos de distribuição, custos de armazenamento, tarifas alfandegárias e outros impostos
- Custos do importador: IVA e outros impostos/taxas pagas pelo importador
- Taxas de câmbio e flutuações cambiais
- Risco do mercado



O **segundo passo chave** será o da tomada de decisão relativamente à estratégia a adotar, que deve definida com base nos objetivos de entrada no mercado, mas também com aquilo que será a estratégia da empresa sobre a evolução futura do preço. Destacam-se **4 estratégias para a definição de preços**:

1. **Preço de penetração**: quando o objetivo da empresa é a rápida conquista de quota de mercado, pode ser definido um preço reduzido que suporte este crescimento agressivo
2. **Preço *skimming*** – quando a empresa procurar vantagens competitivas por via da diferenciação, pode ser definido um preço elevado na entrada de mercado
3. **Preço de competição** – quando o objetivo é a diferenciação de preço face à concorrência, pode ser definido um preço acima ou abaixo do valor de mercado
4. **Preço opcional** – quando o objetivo é atrair os consumidores à compra de um produto básico com um produto complementar, pode ser definido um preço baixo para o produto básico e vendidos os seus complementos a um preço superior

PROMOÇÃO

A Promoção a realizar por uma empresa num contexto de internacionalização deverá alicerçar-se num **conjunto integrado de métodos e meios de comunicação**, direcionada aos mercados potenciais com o foco principal de **potenciar as vendas**.

Num processo de internacionalização, deve ser garantido que a **comunicação é adaptada aos segmentos-alvo**, considerando as diferenças sociais e culturais no paradigma internacional. O modo de comunicação resultante deverá considerar os seguintes métodos:

- **Venda pessoal**, que se baseia numa interação pessoal com a intenção de concretizar uma venda
- **Patrocínios**, que implica a associação da empresa ou da sua marca, a eventos ou instituições, com ou sem apoio financeiro
- **Marketing direto**, que engloba a comunicação de forma direta ou pessoal com clientes atuais e potenciais, através de promoção personalizável, correspondências diretas, *telemarketing*, entre outros

- **Publicidade**, que se traduz na promoção de bens, serviços e marcas em diferentes meios de comunicação

A escolha do melhor modo de comunicação, vai depender essencialmente dos **objetivos** da empresa, do **posicionamento** pretendido, do **tipo de produto/serviço** a promover, dos **recursos disponíveis** e do **modelo de entrada adotado** nos países destino.

Relativamente à definição do valor a investir, poderão ser considerados 4 métodos:

- **Valor disponível** – determinação do orçamento para as diferentes áreas e o remanescente é alocado à promoção
- **Percentagem de vendas** – definição a partir de uma percentagem sobre o volume de vendas realizadas (histórico) ou previstas
- **Paridade competitiva** – orçamento de comunicação no mesmo nível que os principais concorrentes
- **Objetivos e atividades** – definição dos objetivos de promoção, estratégias e atividades a realizar e, posteriormente, determinação dos custos associados aos mesmos

As empresas devem avaliar os métodos de comunicação utilizados, com vista a maximizar o retorno sobre o investimento realizado (ROI, USD)



Fonte: Baseado em estudos realizados pela empresa Nielsen

DISTRIBUIÇÃO

A decisão estratégica, no contexto do *Marketing*, relativamente à Distribuição, consiste na **definição dos canais utilizados para a disponibilização do produto aos clientes**. Estas decisões estratégicas, e o tipo de parcerias a criar, terão de ter em conta os seguintes elementos: tempo de colocação do produto no mercado, conhecimento do mercado, capacidade de penetração no mercado, cobertura de distribuição e pontos e regiões de venda.

A distribuição opera em dois tipos de modalidades: A **direta**, entre produtores e consumidores finais, ou a **indireta**, onde a venda é realizada através de agentes, distribuidores, grossistas ou retalhistas. Nesta, podem ser utilizados sistemas de:

- **Distribuição intensiva** – objetivo de colocar o produto/serviço no maior número possível de pontos de venda, assegurando maior cobertura de mercado. Crítica para bens não especializados e produtos básicos (ex: alimentação)
- **Distribuição seletiva** – estratégia para valorização do produto/serviço, sendo definidos requisitos específicos na seleção de intermediários. Esta estratégia é especialmente relevante em segmentos

de elevada especialização (ex: maquinaria industrial, associados a temas de Pós-Venda).

- **Distribuição exclusiva** – pontos de venda com exclusividade de venda de determinado produto/serviço, existindo um relação de fidelização e serviço especializado com o intermediário. Esta estratégia é especialmente crítica, por exemplo para o segmento de luxo.

A estratégia de distribuição selecionada terá de ter em conta os objetivos da empresa, a estrutura do Mercado (concorrência, características do consumidor), e também a estrutura interna, que verte a Estratégia de Operações definida (nomeadamente rede logística, custos envolvidos, tempo de entrega, entre outros).

Como tal, e pela complexidade inerente, no capítulo seguinte deste manual serão abordados em detalhe temas relativamente à Estratégia de Operações, e que cobrirão as decisões associadas à Distribuição.

Ilustrativo



Fatores que influenciam a seleção da estratégia de distribuição

Fatores Externos

- ✓ Características do consumidor
- ✓ Cultura
- ✓ Concorrência

Fatores Internos

- ✓ Objetivos da organização
- ✓ Capital
- ✓ Custo
- ✓ Cobertura
- ✓ Controlo

Estudo de Caso

ZARA

(Parte do grupo INDITEX)

O modelo de negócio da ZARA tem por base a venda de têxtil massificados de qualidade média, a preços acessíveis. A internacionalização da ZARA iniciou-se na década de 1980, com a abertura de uma loja no Porto. É considerado, atualmente, o retalhista mais inovador e disruptor em termos globais.

No momento de **estudo e seleção de mercado**, a ZARA aloca uma equipa ao mercado em avaliação, para que este seja analisado e sejam categorizados o seu potencial. Este processo tem associadas dois tipos de análise:

- Macro análise com foco nas variáveis económicas, avaliando fatores com impacto na oferta e impacto nos preços, salários, impostos e tarifas
- Micro análise de informação específica da indústria, nomeadamente a procura, concorrência, canais de distribuição disponíveis e localização potencial de lojas

No início da fase de internacionalização, uma vez que segmentos e os produtos seriam os mesmos, houve uma replicação do modelo utilizado no mercado Espanhol para os restantes mercados.

Enfrentaram vários desafios, predominantemente associados a diferenças culturais tendo, por isso, sido alterada a estratégia para que fossem tomadas em consideração as características locais.

Em termos de **produto**, tiveram de gerir desafios associados a *range* de tamanhos típicos nos países ocidentais e asiáticos, adequação a leis que exigiam a disponibilidade de roupas para uma vasta panóplia de tamanhos possíveis, diferenças culturais que limitavam a venda de determinados tipos de roupas, e também diferenças sazonais entre climas.

Um dos principais elementos de definição de **preço** é o mercado, contudo, custos inerentes à estrutura de produção e cadeia logística assumem alguma relevância. Os preços, em média, em comparação com a Espanha, são 40% superiores nos países do norte da Europa, 10% superiores na restante Europa e 70% superiores na América, resultando num posicionamento diferente da ZARA no mercado internacional, em particular nos mercados emergentes.

A **promoção** assumiu uma variação reduzida consoante a geografia, existindo níveis reduzidos de esforços promocionais e publicitários globalmente (cerca de 0,3% da sua receita), exceto no período de promoções semestrais realizado em linha com as normas da Europa Ocidental.

Ideias a Reter

- A **análise detalhada do mercado alvo** é crítico na definição da estratégia de internacionalização
- ...e a consequente **adaptação do Plano de Marketing** (abordagem 4P)

Contexto



5

Presença em continentes



+ 1700

Lojas em 78 países



~70%

Vendas internacionais sobre Volume Negócios (2019)

ZARA



Secção 2

Operações como fator central da Internacionalização

Operações como fator central da Internacionalização



Neste Capítulo...

- Alinhamento Operações com Internacionalização
- Como tomar decisões sobre Capacidade
- Opções estratégicas: *Insourcing* vs *Outsourcing*
- As decisões de Localização
- O modo de entrega de bens: Distribuição
- A Gestão de Risco na Cadeia de Valor

Operações e os Modelos de Internacionalização

A **Estratégia de Operações** refere-se ao modo como os recursos e processos de uma organização são configurados e organizados para produzir o tipo de produtos e serviços previstos, e de forma alinhada com os objetivos da organização.

Um dos racionais para a seleção do **modelo de internacionalização** será o impacto potencial nas operações da empresa. Cada modelo corresponde a uma configuração diferente de operações (internas ou externas), estando estas alinhadas com o ponto de desacoplamento entre a oferta e a procura. Geralmente, à medida que aumenta a necessidade de recursos para o processo de internacionalização, aumenta também i) a estrutura das operações, ii) o investimento, e consequentemente, iii) a necessidade de existir uma estratégia de operações bem definida.

Além do impacto do modelo de internacionalização selecionado, a estratégia de operações terá de verter o **posicionamento desejado de mercado**, ao nível de diferentes dimensões competitivas:

- Custo – são privilegiadas operações *lean* e decisões que reduzam custo do produto/serviço (ex: estabelecimento em localizações com fatores produtivos de custo baixo, podendo existir distância do mercado ou impacto na qualidade de serviço)
- Flexibilidade – privilegiada a resposta às necessidades do cliente de modo assertiva (ex: posicionamento da operação perto dos clientes)
- Qualidade – decisões com vista a garantir solidez/superioridade do produto vs concorrência
- Tempo – decisões potenciado a rapidez na entrega de produtos/serviços

Materializando as decisões estratégicas críticas a tomar pela Gestão de uma organização, no contexto das Operações, destacam-se:



Capacidade	A capacidade da operação é adequada? Deve ser reforçada?
(In/Out)Sourcing	Que funções realizar internamente ou externalizar?
Localização	Onde localizar as operações inerentes à Cadeia de Valor?
Distribuição	Como entregar o produto/serviço?
Risco	Como estruturar as Operações com vista a minimizar o Risco da operação?

Como tomar decisões sobre Capacidade

A capacidade será entendida como o nível máximo de produção ou de trabalho atingível num certo período por determinada organização, para uma unidade industrial/ produtiva, considerando os recursos (equipamentos, instalações, mão de obra, ...) existentes.

Assim, a tomada de decisão de internacionalização tem, inerente, uma análise crítica relativa à **capacidade**: *A empresa tem capacidade para suportar o aumento de Vendas previstas?*

Alterações aos níveis de capacidade num contexto de internacionalização são comuns, devendo ser analisado o nível atual de capacidade, estimadas as necessidades futuras e uma análise de reajuste de capacidade. As necessidades futuras deverão ter por base um modelo de planeamento, considerando variáveis que afetam a procura, que suportarão a tomada de decisão relativamente à capacidade.

As decisões de capacidades são influenciadas por diferentes fatores, tendo em conta as particularidades de cada operação e o seu posicionamento estratégico:



Um dos fatores críticos para o sucesso do IKEA é a Estratégia de Operações seguida. Além do conceito de *self-service* que reconhecemos, destacam-se as **decisões relativas a Capacidade** inerentes ao modelo implementado:

- A elevada capacidade disponível de produtos permite oferecer aos clientes níveis **elevados de variedade e captar segmentos distintos**
- A elevada capacidade traduz-se em **níveis de produção elevados** e consequentes **economias de escala**, potenciando custos baixos por transação e obtenção de descontos substanciais de fornecedores, potenciando níveis de preços competitivos

Fatores que influenciam a tomada de decisão sobre a Capacidade

Grau de Incerteza sobre a Procura no mercado em que opera, com impacto no *Forecast*



Capital disponível para Investimentos em capacidade produtiva



Break-even point, na relação entre a capacidade da operação, o volume de produção/serviço e a rentabilidade alvo



Flexibilidade no aumento da capacidade, quando a procura o justificar



As decisões críticas ao nível da gestão da capacidade ocorrem desde um nível **micro** (ajuste de turnos, realocação de equipas, contratação de recursos adicionais) a um nível **macro** (ex: criação de uma unidade produtiva).

Materializam-se em **três horizontes temporais** para a tomada de decisão, com níveis de profundidade distintos – operacional, tático e estratégico.

	Planeamento Operacional	Planeamento Tático	Planeamento Estratégico
Perguntas chave	Que recursos estão alocados e a que tarefas?	Qual a necessidade de mudar o nível capacidade? São necessários mais recursos? É necessário subcontratar para picos?	Qual a capacidade total necessária? Como distribuir a capacidade? Onde deve estar localizada?
Horizonte temporal	0 – 30 dias	1 – 12 meses	1 – 5 anos
Fatores para decisões	• Procura atual • Capacidade atual	• <i>Forecast</i> do mercado • Constrangimentos atuais da capacidade	• Mercados a servir no futuro • Configuração da capacidade atual
Nível Decisões	Departamento / Áreas	Unidade Produtiva (bens e serviços)	Unidade Produtiva (bens e serviços) e todas as áreas de negócio

QUANDO ALTERAR A CAPACIDADE?

As estimativas **da Procura** tem uma influência crítica na alteração da capacidade, na medida em que esta será tendencialmente aumentada ou diminuída quando as previsões indicarem que é necessária capacidade extra ou que existe um excesso da capacidade atual. Como tal, o grau de confiança que uma operação tem no seu planeamento, influenciará a decisão de realizar ajustes na capacidade.

Complementarmente, os **níveis de competitividade do mercado**, a **flexibilidade dos concorrentes** e **elasticidade preço** da Procura têm também um papel relevante na decisão.

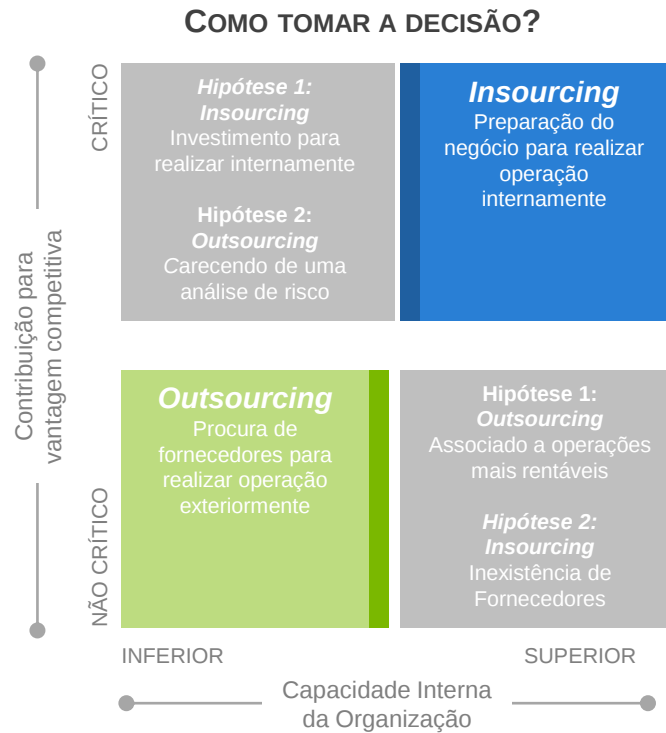
De acordo com a teoria de Estratégia de Operações, as empresas devem considerar **três principais estratégias para definirem a sua capacidade**:

- **“Leading” - Capacidade superior à procura** – realizar ajustes na capacidade de forma a que exista sempre capacidade disponível para dar resposta à procura prevista
VANTAGENS: aumento de receita e satisfação do cliente
DESVANTAGENS: risco de a capacidade ser ainda superior se a procura não atingir os níveis de planeamento
- **“Lagging” - Capacidade inferior à procura** – realizar ajustes na capacidade de forma a que a procura seja sempre igual ou maior que a capacidade
VANTAGENS: procura suficiente para a operação estar continuamente em funcionamento, traduzindo-se na minimização de custos unitários e no adiamento de investimento
DESVANTAGENS: insatisfação do cliente e incapacidade de dar resposta a aumentos de procura
- **“Smoothing” – Garantir níveis de stock que permitam satisfazer a procura em contínuo** – ajustando a capacidade de modo a que a capacidade atual e o stock sejam superiores à procura
VANTAGENS: aumento de receita e satisfação do cliente e possibilidade de resposta a alterações na procura, garantida por stock disponível
DESVANTAGENS: custo de inventário pode ser elevado e existe risco de obsolescência

Opções estratégicas: *Insourcing* vs *Outsourcing*

A abordagem estratégica para decisões de *Insourcing* (“*Make*”) vs *Outsourcing* (“*Buy*”), para diversas funções como R&D, Produção, Distribuição, Pós-Venda, entre outras, requer que a empresa reflita sobre as suas competências e sobre o seu posicionamento e fatores competitivos.

Esta é uma decisão estratégica, que terá impacto na *performance* da organização, na qualidade do serviço prestado/ bens produzidos, na estrutura de custos, bem como na gestão de risco, e irá moldar a natureza do negócio. A questão chave é: *Quais os processos que devem ser realizados pela organização e quais devem ser externalizados?*



AS EMPRESAS DEVEM CONSIDERAR UM DESTES MODELOS QUANDO...

Outsourcing: “BUY”

- Qualidade**
- ✓ Visam obter competências e experiências especializadas
 - ✓ Querem diminuir o foco da gestão em atividades não centrais
- Tempo**
- ✓ Pretendem aumentar a velocidade de entrega trabalhando com fornecedores de dimensão e especializados
- Flexibilidade**
- ✓ Visam aumentar o nível de capacidade ...
 - ✓ ...obtendo flexibilidade para variações na procura com reduzido risco
- Custo**
- ✓ Pretendem reduzir os níveis de investimento necessários

Insourcing: “MAKE”

- ✓ Querem manter a organização focada em competências centrais
- ✓ Existe dificuldade em identificar fornecedores com níveis de qualidade adequados
- ✓ Visam ter níveis de sincronização operativos elevados, com maior controlo da operação
- ✓ Querem rentabilizar a utilização de capacidade interna excedente
- ✓ Visam ter um conhecimento próximo do mercado, potenciando a proximidade com a operação
- ✓ Visam manter os custos reduzidos, quando a operação implementada tem escala e é especializada

No caso de adoção de uma estratégia de *Outsourcing*, é crítico realizar uma qualificação prévia dos fornecedores, que facilite posteriormente a gestão do mesmos. Podem ser avaliados ao nível de:

- **Analisar a reputação e avaliar a sua confiabilidade**, recorrendo a diversas fontes de informação (nomeadamente análise de resultados financeiros, portais públicos de sanções internacionais/ corrupção, media)
- Avaliar probabilidade de comportamentos oportunistas (ex: captação de tecnologia/ patentes), e a sua prevenção através de **estabelecimento de contratos adequados**

Existem dois principais tipos de regimes na gestão de fornecedores: os contratos e as parcerias.

Os **contratos** são acordos, essencialmente transacionais, suportados em documentos formais que especificam as obrigações legais e os papéis de ambas as partes. Estes têm como objetivo reduzir a incerteza e podem ser definidos de acordo com diferentes tipologias (ex. preço fixo, custos reembolsáveis, preço unitário, ...).

As **parcerias** são mecanismos interorganizacionais, que não se esgotam nas relações contratuais, prevendo a criação de valor mútuo para ambas as partes: os parceiros partilham de competências e recursos, desenvolvendo projetos comuns para alcançar benefícios conjuntos.

À medida que aumenta a profundidade do processo de internacionalização de uma empresa, aumenta o impacto de integração na sua cadeia. Tal poderá implicar recorrer a um conjunto de ações de alinhamento:

Reconfiguração da Cadeia

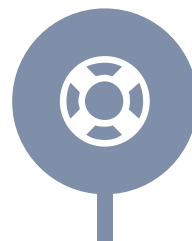
Consoante as adaptações do produto/ serviço, e as limitações do mercado alvo (ex: limitações geográficas, legais, entre outros), poderão ser necessários ajustes estruturais a um ou mais elos da cadeia (ex: desintermediação, isto é, o processo em que uma empresa se aproxima do cliente final através da eliminação de intermediários)

Diferenciação do Produto/ Serviço consoante o mercado

Deverão ser tidos em consideração, pelas empresas que visem internacionalizar-se, os diferentes requisitos de mercado e as necessidades de adaptação do produto/ serviço prestado (ex: capacidade de resposta às necessidades dos consumidores)

Coordenação da Cadeia (quando aplicável, e tipicamente em empresas de maior dimensão)

Poderá haver um esforço de coordenação dos vários fornecedores da cadeia de abastecimento ao nível de **i) partilha de informação da Procura** por toda a cadeia e da **Oferta** (ex: constrangimentos de fornecimento), **ii) ajustes contínuos de planeamento operacional e stock**, e **iii) medidas potenciadoras de eficiência operacional**



As decisões de Localização

A decisão de onde localizar as atividades relevantes da Cadeia de Valor da empresa, no contexto da internacionalização, é crítica quer para garantir os fatores de competitividade, quer pelo alinhamento com os objetivos da empresa.

A relevância que a localização tinha num contexto de economia global, vigente nas últimas décadas, foi ainda reforçada por um conjunto de disrupções atuais (i.e. políticas, conflitos comerciais), que começam a levar empresas a avaliar o encurtamento das cadeias, avaliando lógicas de *near-shoring* e *micro-supply chains*.

As decisões de localização das operações são mais relevantes no modelo de internacionalização 3 (Unidades Produtivas), quando atividades produtivas são realizadas num mercado externo. Este tipo de decisões deverão ser consideradas em 4 dimensões críticas:

- **Tempo**
 - Nível de serviço exigido, podendo significar proximidade com o cliente
- **Qualidade**
 - Disponibilidade de recursos específicos necessários
 - Imagem de marca da localização, consistente com a perceção do cliente sobre a imagem da marca
- **Flexibilidade**
 - Fatores sociais, fiscais e políticos
 - Adequabilidade da localização, podendo estar associada a necessidades do cliente
- **Custo**
 - Investimento de instalações
 - Custo dos recursos (ex: mão de obra, energia e transporte) e de toda a cadeia de abastecimento (*landed cost*)

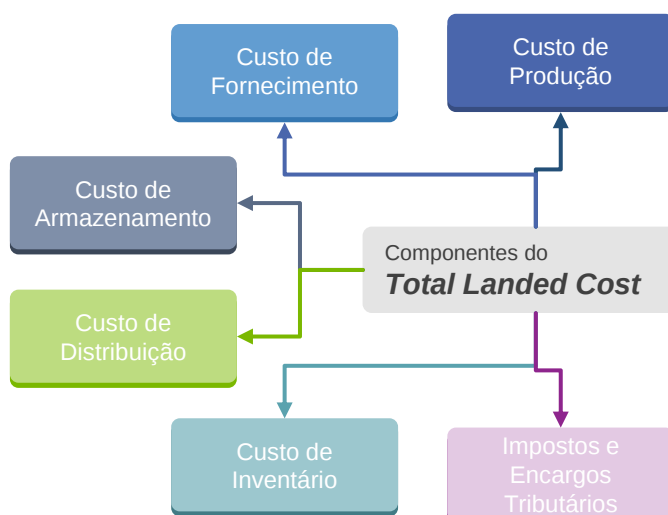
Doing Business

O *Doing Business* é um *ranking*, produzido anualmente pelo Banco Mundial, que analisa as variáveis que mais impacto têm nas empresas, no momento de iniciar a sua atividade num determinado país. A utilização desta ferramenta permitirá às empresas tomar conhecimento da acessibilidade do ecossistema de negócios desse país. Inclui 12 variáveis, como começar um negócio, acesso à eletricidade, registo de propriedades, acesso ao crédito, proteção de investidores minoritários, pagamento de Impostos, entre outros.



Na tomada de decisão de localização a organização deverá considerar os Custos na total amplitude, numa lógica de **landed cost (LC)**. Este traduz-se nos custos totais incorridos numa cadeia de abastecimento para disponibilização de produtos ao cliente, sendo apenas considerados os custos que estão diretamente relacionados com o produto.

Ao ser determinado este custo e incorporado nos cálculos financeiros, a organização terá informação disponível que permita a tomada de decisão em termos da estratégia de localização.

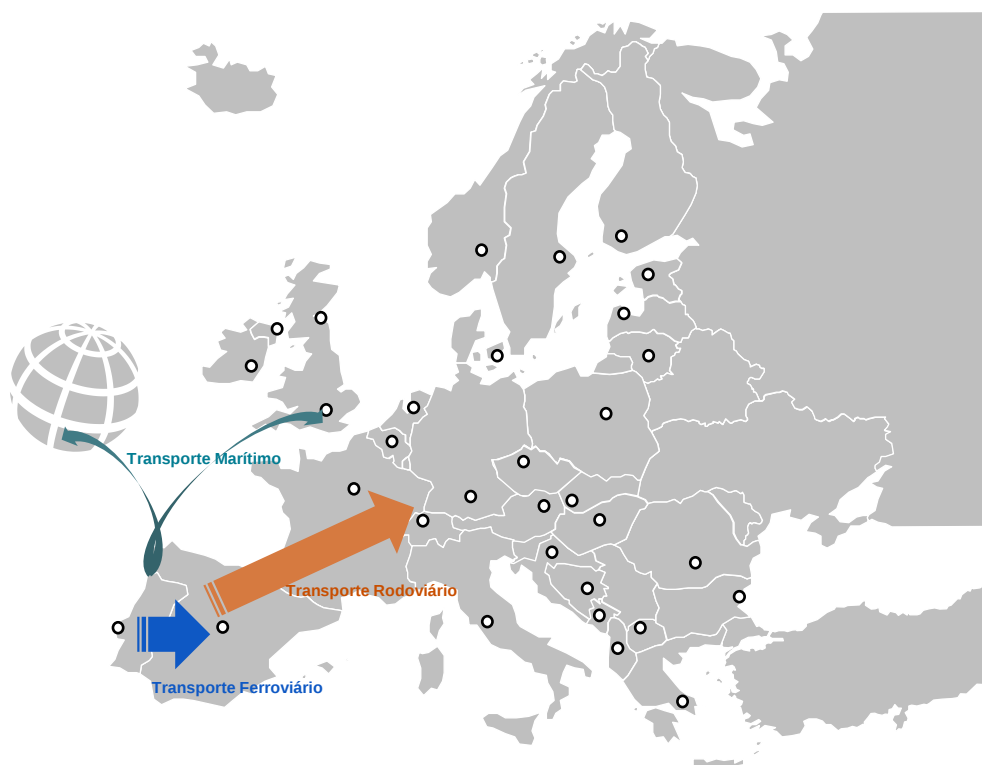


O modo de entrega de bens: Distribuição

Uma organização, com finalidade de comercialização de mercadorias, deverá formular uma estratégia de distribuição para armazenar e transportar os produtos até ao cliente final.

As várias modalidades de transporte serão exploradas neste manual – **transporte Rodoviário, Marítimo, Ferroviário e Aéreo**.

As várias modalidades podem ser utilizadas de forma integrada, numa lógica de multimodalidade e intermodalidade. O transporte **multimodal** é realizado por duas ou mais modalidades de transporte, enquanto que o transporte **intermodal** assenta na mesma lógica, mas com divisão de responsabilidades e emissão de documentos para cada tipo de transporte.



O transporte *outbound* de Portugal é caracterizado por diferentes raios de influência de modalidades de transporte, representados de forma ilustrativa de seguida. O **transporte rodoviário** tem uma forte presença em todo o contexto europeu, com um raio de ação tipicamente focado até ao centro da Europa. O **transporte marítimo**, tipicamente com um custo inferior, é utilizado para o Norte/ Centro da Europa Ocidental e zonas costeiras. O **transporte ferroviário, apesar de custos competitivos**, tem uma expressão reduzida dadas as limitações existentes na infraestrutura, especialmente inter-países. O **transporte aéreo** é utilizado tipicamente para bens de muito elevado valor acrescentado ou urgências, dado o seu custo elevado.

A escolha da modalidade de transporte utilizada terá um impacto relevante na operação, existindo diversos fatores que influenciam esta decisão. Todavia, o destino final das mercadorias pode condicionar desde logo a escolha, com certos meios de transporte a tornarem-se numa decisão lógica de e para mercados específicos.

- **Velocidade do transporte** – O tipo de produto ou um pedido urgente colocado poderão requerer um transporte rápido (privilegiados o aéreo ou eventualmente o rodoviário, pela sua flexibilidade)
- **Custo** – Os requisitos associados ao transporte como o tempo de entrega, a distância percorrida, as condições de transporte, entre outros irão ter impacto no custo (tipicamente o transporte ferroviário e o marítimo implicam preços competitivos face aos restantes, contudo, apresentam limitações de incompatibilidades na bitola ferroviária entre países e disponibilidade de rotas marítimas)
- **Disponibilidade** – A oferta de transporte, em termos de quantidade, regularidade e qualidade de serviço, irá ser a mais procurada, podendo significar custos superiores
- **Tipo de bens/produtos** – a natureza do produto ao nível de volume, necessidade de segregação por motivos de contaminação, fragilidade e perecibilidade do produto do mesmo são fatores críticos na decisão



Cada modalidade de transporte tem as suas **particularidades e fatores que condicionam a decisão**. Contudo, importa referir que o contexto global em que o mercado de transportes se insere, a nível político e social, potencia a seleção de escolhas ambientalmente responsáveis. Esta oferta, dada evolução que se tem vindo a sentir, ainda não está claro e é previsível que evolua bastante no médio prazo, podendo conduzir a alterações na seleção do modo de transporte.

RODOVIÁRIO

Modo de transporte mais utilizado na internacionalização no contexto português e atendendo que o foco exportador é Europa. É o único que assegura o porta-a-porta. O controlo de custos, o preço e a qualidade do serviço são fatores críticos de sucesso no negócio do transporte rodoviário. A longo prazo, as restrições a nível ambiental vão ter um forte impacto na forma como as empresas de transporte rodoviário atuam.

~15,9 M ton

Exportações de Portugal em 2020

~0.29 € / ton.km

Receita média por tonelada/ quilómetro 2018 | Dados do mercado EUA

FERROVIÁRIO

O tráfego internacional associado ao transporte ferroviário tem pouca relevância, devido a constrangimentos da rede ferroviária (diferença de bitolas que não permite entrar na Europa), da oferta de serviços competitivos e da localização geográfica do país (com exceção de ligações a Espanha), bem como à necessidade de operações multi-modais de *cross-docking*

~0,2 M ton

Exportações de Portugal em 2020

~0.06 € / ton.km

Receita média por tonelada/ quilómetro 2018 | Dados do mercado EUA – Tendencialmente superior no contexto europeu

MARÍTIMO

O fluxo internacional está fortemente associado ao transporte marítimo, tendo Portugal uma localização geográfica importante nas principais rotas marítimas. Destaca-se a sua importância pelos custos de transporte serem inferiores, a adequação para distâncias longas e a capacidade de transporte de grandes volumes.

~19,0 M ton

Exportações de Portugal em 2020

~0.05 € / ton.km

Receita média por tonelada/ quilómetro 2018 | Dados do mercado EUA

AÉREO

Com ainda pouca expressão no contexto de Portugal, as oportunidades crescentes têm estado associadas a carga com requisitos especiais, sendo estes serviços frequentemente procurados para assegurar prazos de entrega curtos, a distribuição de bens perecíveis ou de mercadorias de grande valor e para entregas urgentes.

~0,6 M ton

Exportações de Portugal em 2020

~1.95 € / ton.km

Receita média por tonelada/ quilómetro 2018 | Dados do mercado EUA

Associado ao transporte internacional, existem um conjunto de regras internacionais - direitos e obrigações das partes - que devem ser analisados e tomados como base para as relações comerciais das organizações num processo de internacionalização.

Estas regras são designada **Incoterms**, que se traduzem em termos de venda com os quais o comprador e o vendedor concordam para a venda e fornecimento internacional. É indicado claramente quais as tarefas, custos e riscos associados ao comprador e vendedor e ainda é determinado o momento em que o comprador assume a propriedade dos bens físicos.

Incoterms (todas as modalidades de transporte)

Não exaustivo

Ex Works (EXW)	O vendedor entrega as mercadorias – e transfere o risco – ao comprador colocando-as à disposição do comprador num local nomeado (como uma fábrica ou armazém) ou nas instalações do vendedor . Para a entrega ocorrer, o vendedor não necessita de carregar as mercadorias no veículo de recolha, nem de desalfandegar as mercadorias à exportação, quando o desalfandegamento for aplicável.
Free Carrier (FCA)	O vendedor entrega as mercadorias – e transfere o risco – ao transportador, ou a outra pessoa indicada pelo comprador, nas instalações do vendedor ou num local nomeado. Para a entrega ocorrer: i) nas instalações do vendedor, o vendedor necessita de carregar as mercadorias no meio de transporte providenciado pelo comprador ou ii) se for noutra local, quando a carga é colocada à disposição do transportador ou de quem o comprador indicar no meio de transporte do vendedor, à disposição para ser descarregado .
Carriage Paid To (CPT)	O vendedor entrega as mercadorias ao comprador entregando-as ao transportador contratado e com o custo suportado pelo vendedor (desde a entrega até ao destino) . O vendedor pode fazê-lo dando a posse física das mercadorias ao transportador, da forma e no local adequado ao meio de transporte utilizado. Depois das mercadorias terem sido entregues, o risco passa para o comprador .
Carriage & Insurance Paid To (CIP)	O vendedor entrega as mercadorias ao comprador entregando-as ao transportador contratado e com o custo suportado pelo vendedor (desde a entrega até ao destino) . O vendedor pode fazê-lo dando a posse física das mercadorias ao transportador, da forma e no local adequado ao meio de transporte utilizado. Depois das mercadorias terem sido entregues, o risco passa para o comprador. O vendedor também contrata o seguro para a mercadoria .
Delivered at Place (DAP)	O vendedor entrega as mercadorias ao comprador quando as mercadorias são colocadas à disposição do comprador no meio de transporte de chegada, prontas para a descarga, no local designado de destino ou no ponto acordado dentro desse local. O vendedor suporta todos os riscos e custos associados a trazer as mercadorias para o local de destino ou para o ponto acordado dentro desse local .
Delivered at Place Unloaded (DPU)	O vendedor entrega as mercadorias ao comprador quando as mercadorias, depois de descarregadas do meio de transporte de chegada, são colocadas à disposição do comprador, num local designado de destino ou num ponto acordado dentro desse local. O vendedor suporta todos os riscos e custos associados a trazer as mercadorias para o local de destino e a descarregá-las . DPU é a única regra de <i>Incoterms</i> que requer que o vendedor descarregue as mercadorias no destino.
Delivered Duty Paid (DDP)	O vendedor entrega as mercadorias ao comprador quando as mercadorias são colocadas à disposição do comprador, desalfandegadas à importação, no meio de transporte de chegada, prontas para a descarga no local designado de destino ou no ponto acordado dentro desse local. O vendedor suporta todos os riscos e custos associados a trazer as mercadorias para o local de destino designado ou para o ponto acordado, dentro desse local. O vendedor paga todos os custos para levar as mercadorias até o destino, incluindo direitos de importação e impostos .

Saiba mais sobre as regras de Incoterms em:

<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

Transporte marítimo – Incoterms específicos

Não exaustivo

Free Alongside
Ship (FAS)

O vendedor **entrega as mercadorias ao comprador quando as mercadorias são colocadas ao lado do navio** (ex: num cais ou numa embarcação), indicado pelo comprador num porto designado. **O risco de perda ou danos na mercadoria é transferido quando as mercadorias estão ao lado do navio e o comprador suporta todos os custos a partir desse momento.**

Free On
Board (FOB)

O vendedor **entrega as mercadorias ao comprador a bordo do navio nomeado pelo comprador**, no porto designado. **O risco de perda ou danos nas mercadorias é transferido quando as mercadorias estão a bordo do navio e o comprador suporta todos os custos a partir desse momento.**

Cost and Freight
(CFR)

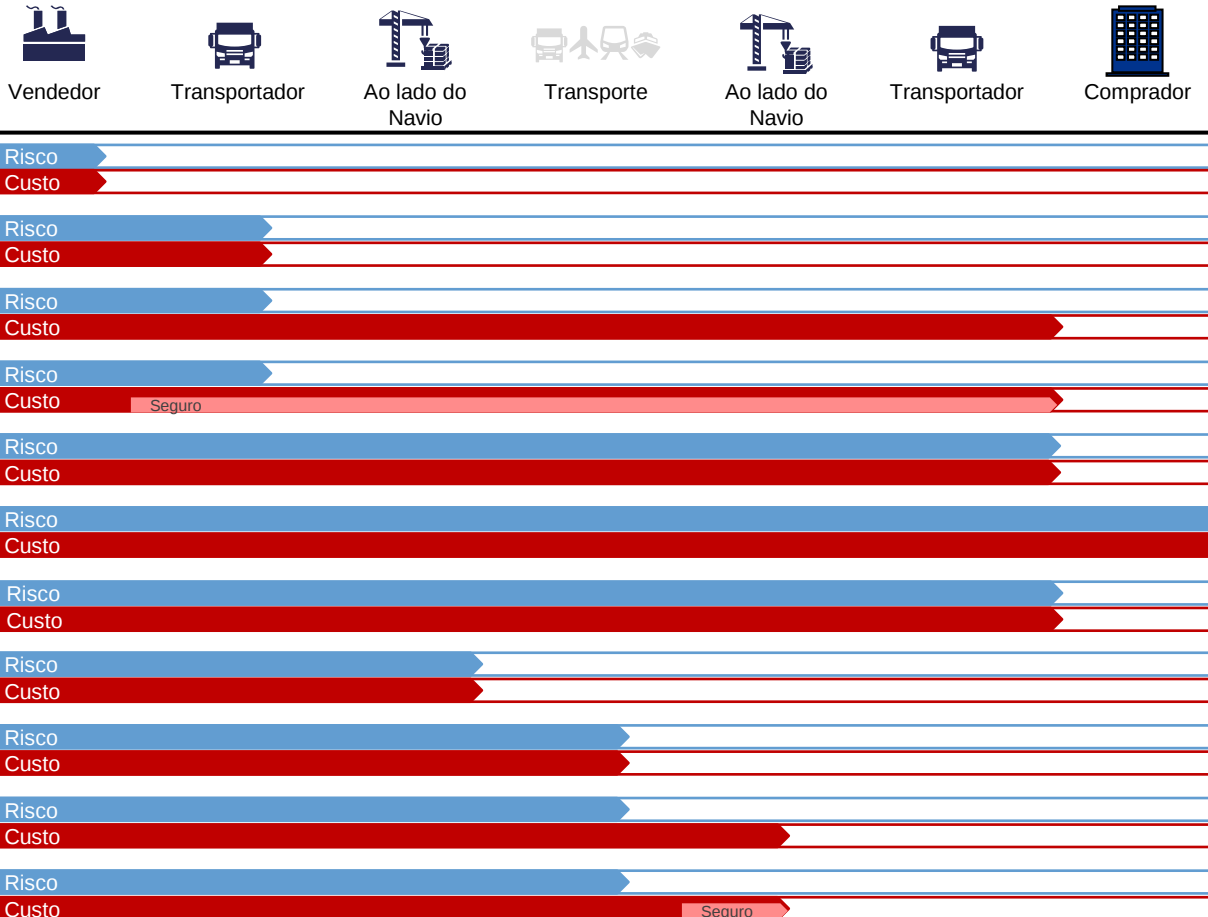
O vendedor **entrega as mercadorias ao comprador a bordo do navio nomeado pelo comprador**, no porto designado. **O vendedor deve contratar e pagar os custos e transporte necessários para levar a carga ao porto de destino designado.** O vendedor corre o risco de extravio até ao momento da entrega da mercadoria ao transportador; o risco é do comprador a partir do momento em que a carga passa para o navio.

Cost Insurance &
Freight (CIF)

O vendedor **entrega as mercadorias ao comprador a bordo do navio nomeado pelo comprador**, no porto designado. **O vendedor deve contratar e pagar os custos e transporte necessários para levar a carga ao porto de destino designado.** O vendedor corre o risco de extravio até ao momento da entrega da mercadoria ao transportador; o risco é do comprador a partir do momento em que a carga passa para o navio. **Adicionalmente, cabe ao vendedor contratar o seguro.**

Representação dos Incoterms

Ilustrativo



Saiba mais sobre as regras de Incoterms em:

<https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

A Gestão de Risco na Cadeia de Valor

Não exaustivo

A **Gestão de Risco** é um tema crítico a endereçar no processo de internacionalização, devido à expansão da pegada internacional inerente ao processo, ao aumento dos *stakeholders* envolvidos, à complexificação da rede logística, entre outros fatores.

Quando iniciam o processo de internacionalização, nem sempre as organizações têm as ferramentas e suporte necessários para identificar e quantificar o impacto dos riscos associados ao processo, especialmente aquelas de menor dimensão. Além de permitir minimizar o impacto dos riscos na empresa, o conhecimento resultante destas análises poderá representar uma fonte valiosa de conhecimento, que poderá ser utilizada pela empresa e tornar-se numa vantagem competitiva.

Apesar da multiplicidade de modelos existentes, poderemos considerar uma estrutura simples de dois níveis de análise:

- **Foco externo / mercado** relacionados com efeitos adversos para as organizações, causados por fatores políticos, legais e económicos do mercado
- **Foco interno / empresa** relacionados com potenciais falhas das organizações ao nível da estratégia, de aspetos táticos e procedimentos adotados

Foco Externo / Mercado

- Flutuações cambiais com impactos nas margens/ *business-case* efetuados
- Complexidade das Políticas tributárias, Legislação aduaneira e de investimentos do país
- Conflitos económicos, comerciais e políticos
- Ameaças à proteção de propriedade intelectual
- Desadequação à sociedade/ cultura/ mercado alvo, não prevista
- Variações significativas do mercado em termos de procura
- Intensificação da Concorrência ou desalinhamento face ao estimado inicialmente

Foco Interno / Empresa

- Desadequação da Liderança para suporte ao processo de internacionalização, e inerente promoção da cultura adequada na organização
- Produto não compatível face às necessidades do mercado (ex: funcionalidades e preço)
- Incompatibilidades/ dificuldades tecnológicas na internacionalização (ex: sistemas de suporte)
- Conflitos/ incapacidade de resposta de fornecedores/ parceiros que suportam a internacionalização
- Exposição superior a ameaças de Cibersegurança



Num estudo efetuado, junto de um conjunto de empresas a nível internacional, identificou-se que existe uma gestão deficitária de risco das Cadeias de Abastecimento pelas empresas internacionais, mesmo aquelas de média/ elevada dimensão:

Apenas **13%** possuíam uma visibilidade de toda a Cadeia de Abastecimento

Cerca de **50%** classifica o seu nível de compreensão de temas de Risco & *Compliance* como “limitado a razoável”.

57% assumem dificuldades em compreender a exposição do negócio a riscos transversais.

Apenas **44%** possuem ferramentas de monitorização que permitem reporte de riscos em tempo real.

Fonte: Estudo KPMG

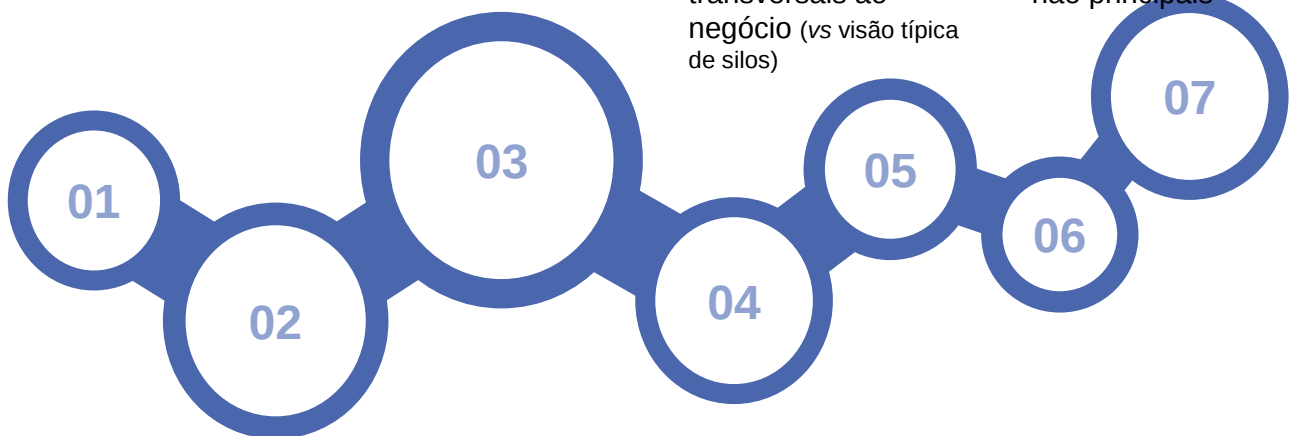
COMO GERIR O RISCO?

01 Implementação de mecanismos de Gestão Proativa do Risco vs Gestão Reativa

03 Otimização da *performance* via a implementação de mecanismos preditivos na Operação

05 Geração de mecanismos de avaliação de risco e apoio à decisão holísticos e transversais ao negócio (vs visão típica de silos)

07 Avaliação de risco vs *performance* de internalização vs *outsourcing* de funções principais e não principais



02 Aumento da transparência ao longo da cadeia, aumentando a integração/ conectividade com fornecedores

04 Desenvolvimento de planos de gestão de risco e implementação de medidas de mitigação

06 Geração de mecanismos de reporte automatizado, gerando informação atualizada e relevante

Estudo de Caso

Parfois

A Parfois, com sede em Rio Tinto - Porto, atua no mercado retalhista desde 1994, dedicando-se a acessórios e complementos de moda. Iniciou o seu processo de internacionalização em 2002 e hoje conta com mais de 1000 lojas espalhadas por mais de 70 países.

Dois dos fatores em que aposta para a sua afirmação no mercado são a variedade e a agilidade na disponibilidade de produtos ao mercado, o que implica uma estratégia de operações que os verta.

A sua **produção, é caracterizada pela prática de *outsourcing***, é localizada principalmente no continente asiático. A escolha deveu-se aos custos reduzidos e a rapidez de produção, o que permite a competitividade necessária com um atualização constante da oferta em loja.

Relativamente à **função comercial, detém 1. lojas próprias ou 2. lojas franchisadas com um parceiro local**: esta estratégia de *franchising* é considerada em países com grande maturidade de mercado, em que o nível de risco é mais facilmente percecionado. Este modelo tem a vantagem de menor risco e investimento, contudo, assume algumas desvantagens potenciais (riscos associados ao conflito de interesses e à falta de controlo desse poder transferido).

A **distribuição** para os 1. pontos de vendas próprios, que ocorre a partir de Rio Tinto, é realizada essencialmente por **operadores logísticos e transitários (em regime de *outsourcing*)**. Tem como objetivo repor produtos nas lojas da rede pelo menos uma vez por semana. Para a Europa é realizada normalmente pela modalidade **rodoviária** e para países fora da Europa pela **aérea**.

Para as 2. lojas em regime de *franchising*, a distribuição é efetuada tipicamente em dois modelos:

- **Exworks** (em que o local de disponibilidade acordado é o centro logístico da Parfois), o que obriga a que a responsabilidade da totalidade do transporte e das formalidades aduaneiras caso sejam aplicáveis, esteja do lado do cliente;
- **Free Carrier** estando neste caso a responsabilidade repartida, a responsabilidade do transporte é da Parfois até à entrega no local contratualmente acordado (exemplo no Aeroporto Sá Carneiro ou porto de Leixões) e a partir daí a responsabilidade passa a ser do cliente.

Ideias a Reter

- A **correta definição de uma estratégia de operações** é crítica para o sucesso de um processo de internacionalização...
- ...não tendo a empresa que se quer internacionalizar de **garantir todas as fases da cadeia de valor**, mas apenas aquelas que considera críticas

Contexto



+ 1000

Lojas em mais de 70 países



+ 24%

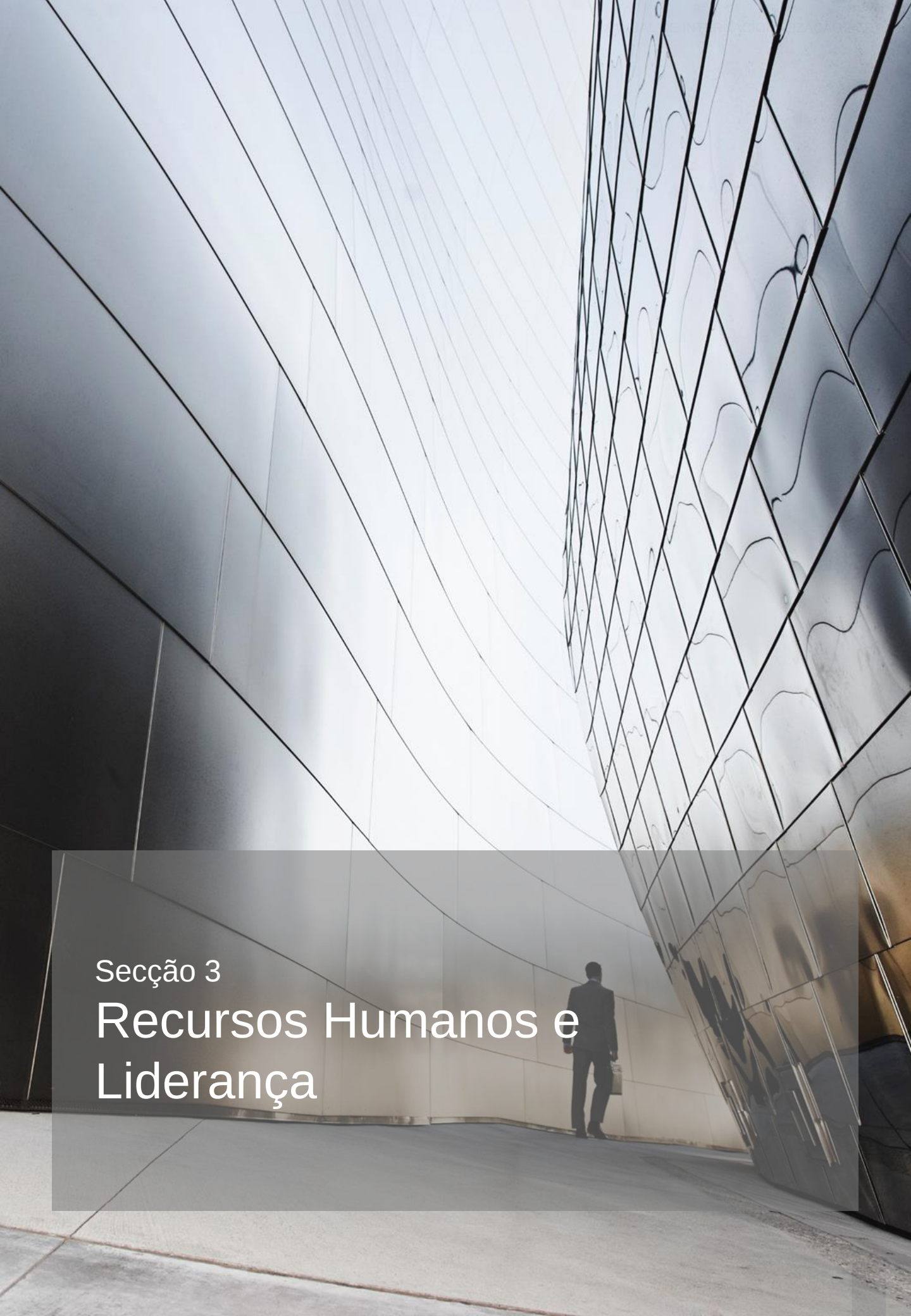
Crescimento anual desde 2010



~4 200

SKU criados todas as estações

PARFOIS



Secção 3

Recursos Humanos e Liderança

Recursos Humanos e Liderança



Neste Capítulo ...

- Desafios críticos no contexto de RH
- Recrutamento
- Formação
- Modelo de Compensação
- Liderança como fator de sucesso

Desafios críticos no contexto de RH

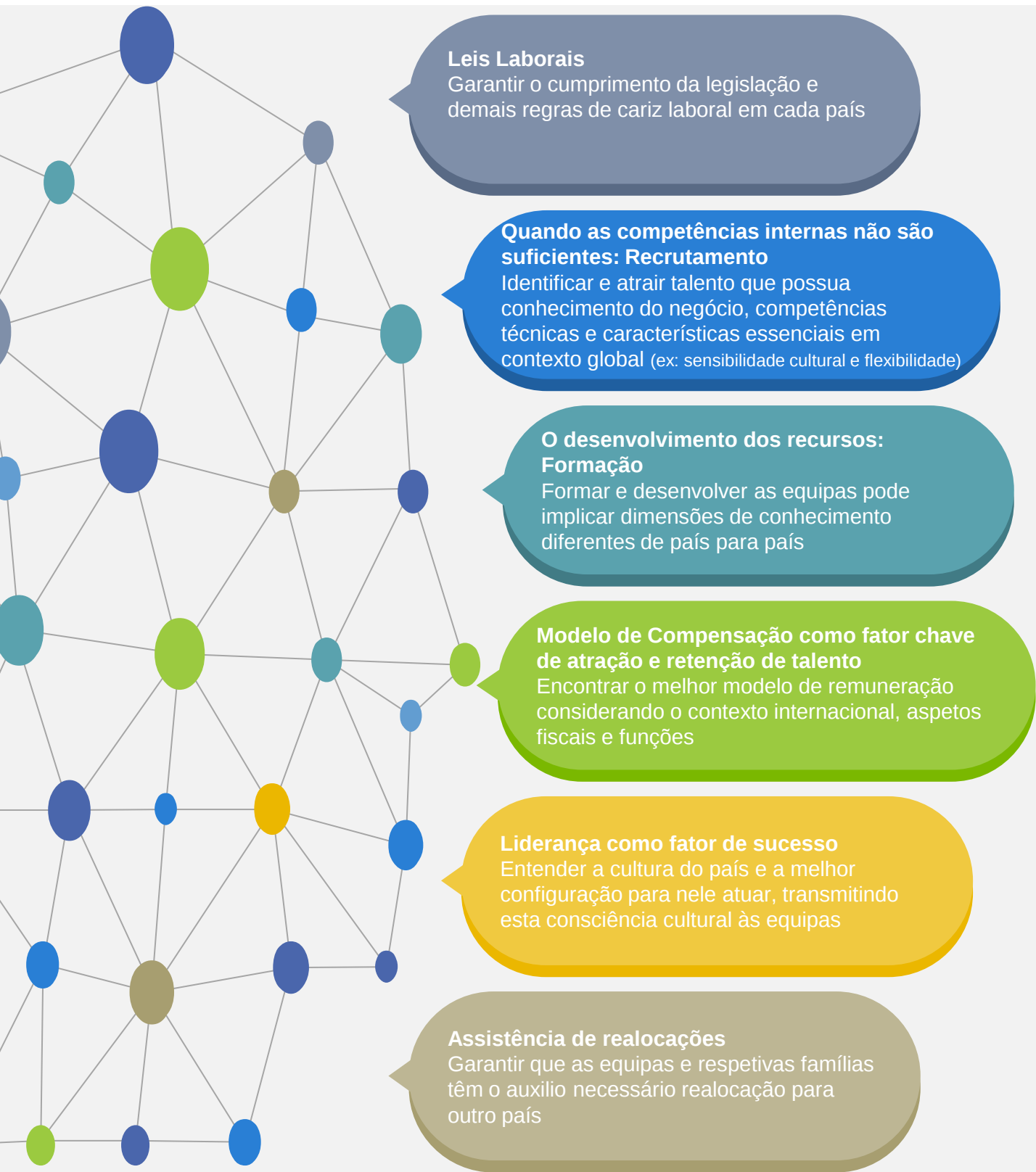
O desenvolvimento de um processo de internacionalização tem associado exigências e implicações organizacionais, que não deverão ser desconsideradas. Os três modelos de internacionalização já desenvolvidos, com grau crescente de complexidade operativa, traduzem-se também em exigências de gestão crescentes.

Como tal, a gestão eficaz dos recursos humanos consoante a fase de ligação com a empresa (materializada no **Ciclo de Vida dos RH**) é um fator determinante para a entrada em mercados externos e fornece às organizações uma vantagem competitiva. A certo momento, torna-se necessário estabelecer regras de carreiras internacionais, capazes de funcionar como vetor de **atração de RH**, garantir o desenvolvimento das pessoas, **via Formação** e criar estratégias para **Retenção de talentos**.

Complementarmente, o desenvolvimento de uma cultura de empresa de valores comuns, assumidos pela **Liderança**, que reforcem a confiança entre os colaboradores, independentemente da sua nacionalidade, e que permitam a integração de novas equipas, contribuirá para o sucesso da internacionalização.



PRINCIPAIS DESAFIOS DE RH ASSOCIADOS A UM PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO



Os diferentes desafios de cariz geral (i.e., não específicos consoante o mercado, como a Legislação laboral ou custos de realocação) que uma organização enfrentará em termos de RH serão abordados neste capítulo com foco no **Recrutamento, Formação, Compensação e da Liderança Situacional**.

Quando as competências internas não são suficientes: Recrutamento

Num processo de internacionalização, é crítico encontrar os candidatos adequados para as posições a preencher. Duas formas de recrutamento devem ser consideradas pelas organizações neste contexto: i) o **recrutamento interno**, focado na seleção de indivíduos que já trabalham na organização, que mostram aptidão, potencial e disponibilidade para exercer a função e ii) o **recrutamento externo** que ocorre quando são procurados candidatos disponíveis no mercado de trabalho. Tipicamente, um processo de recrutamento passa pelas seguintes fases:

1. **Definição do cargo e função pretendida**, especificando capacidades técnicas, experiência e requisitos de ferramenta
2. **Procura de candidatos**, seja uma seleção interna ou externa, divulgando a vaga para canais de público alvo (ex: *sites* da empresa e de emprego, redes sociais, universidades, empresas de selecção de RH)
3. **Triagem de currículos**, analisando informações relevantes sobre competências dos candidatos
4. **Realização de Entrevistas e Provas**, avaliando aspetos comportamentais e conhecimento
5. **Seleção e Proposta**, tomando a decisão e escolhendo o candidato ideal, é enviada a proposta de trabalho com os benefícios e funções associadas

No contexto internacional, a organização pode adotar abordagens diferentes no recrutamento, considerando o nível atual da organização e o contexto do país destino. Estas abordagens diferem ao nível do tipo e maturidade de gestão adotada e do modo de seleção de recursos, que pode ser realizado a partir do país destino ou da organização central. As abordagens a adotar podem tipicamente ser diferenciadas em: **Etnocêntrica, Policêntrica, Regiocêntrica e Geocêntrica**:

Abordagem	Descrição	Vantagens	Desvantagens
Etnocêntrica <i>“Expatriados”</i>	As posições estratégicas da subsidiária são preenchidas por recursos da organização central (expatriados)	- Conhecimento da organização ao nível dos valores, estratégias, produtos e processos	- Expatriados com custo considerável associado - Desafios na adaptação à cultura - Complexidade em temas fiscais e legais
Policêntrica <i>“Recursos locais”</i>	As posições estratégicas da subsidiária são preenchidas por recursos locais do país destino, com autonomia na tomada de decisão	- Adaptação ao mercado em menor tempo - Trabalhadores locais com potencial menor custo e rotação inferior	- Dificuldade na coordenação entre subsidiárias e organização central - Mobilidade na organização reduzida
Regiocêntrica <i>“Gestão regional, melhor RH”</i>	A gestão da organização é descentralizada por Região : as posições são preenchidas com recursos das subsidiárias ou da organização central	- Sensibilidade às necessidades mercado - Interação entre regiões e subsidiárias (face ao modelo policêntrico)	- Progressão na carreira limitada à região - Limitação na partilha melhores práticas de mercado
Geocêntrica <i>“Gestão global, melhor RH”</i>	A gestão da organização é Global : as posições são preenchidas com os melhores recursos , podendo ser todos selecionados (independentemente da nacionalidade)	- Equipa executiva global - Autonomia local para temas operacionais e estratégias alinhadas ao nível global	- Implementação dispendiosa - Pressupõe maturidade de gestão

O desenvolvimento dos recursos: Formação

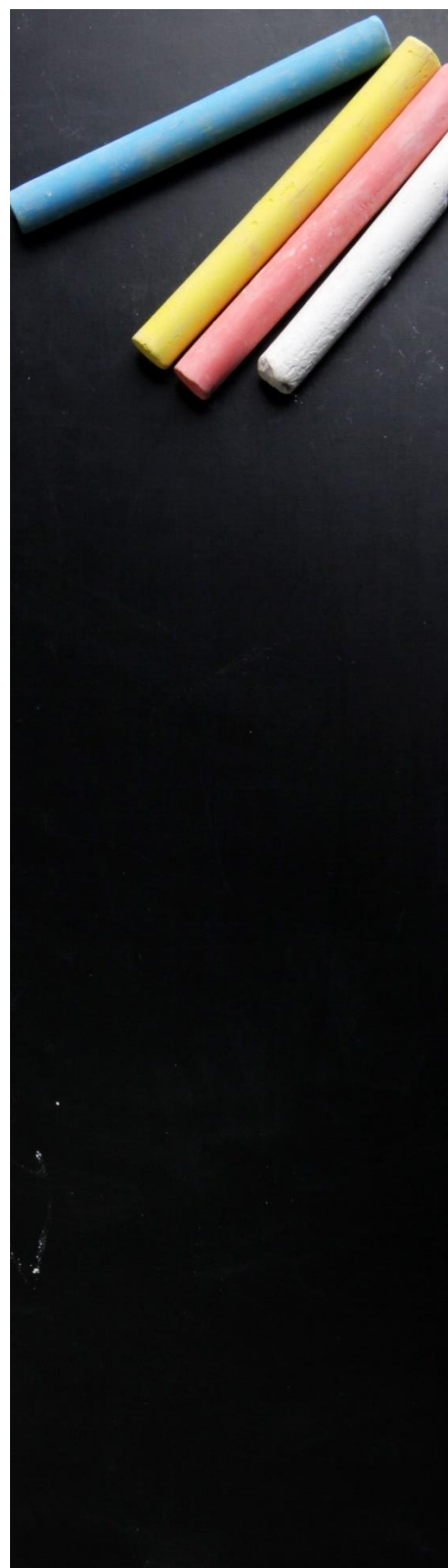
É crítico a consciencialização das empresas para a visão da formação profissional como um investimento rentável: esta permite aos seus colaboradores adquirirem competências técnicas e comportamentais críticas, sendo peças fulcrais no sucesso da empresa.

Num contexto de internacionalização como o que está em análise, o passo inicial será a **avaliação de necessidades de formação relativamente às competências dos colaboradores em questão**, para a sua colmatação via formação.

A **estruturação do plano de formação e do seu conteúdo** poderá ser efetuada por elementos internos à empresa, ou realizada junto de entidades terceiras. Variará consoante o público-alvo, com três situações relevantes:

- **Onboarding:** para novas contratações (ex: recursos da geografia local), e com o foco no enquadramento do colaborador na organização, realizada no momento da entrada de cada colaborador:
 - Missão, Cultura e Políticas da organização
 - Conhecimento chave da função (incluindo os principais processos e ferramentas)
 - Indicadores de *Performance* vertendo expectativas claras
- **Formação Técnica:** para colaboradores sem as competências críticas para a função
- **Formação Transcultural:** para colaboradores que estão enquadrados na organização, já possuem competências técnicas e que apenas carecem de uma formação/ contextualização cultural (ex: expatriados), existindo três vertentes críticas:
 - **Emocional:** procura sensibilizar os expatriados sobre os sistemas de valores, as diferentes formas de pensamento e comportamento da cultura
 - **Cognitiva:** concentra-se na aprendizagem dos sistemas políticos, sociais, económicos e religiosos
 - **Comportamental:** foca nas atitudes e visa fazer os participantes compreenderem como as atitudes (negativas e positivas) são formadas e como influenciam o comportamento

Como boa prática, deverão ainda ser **definidos de forma clara os objetivos da formação**, e haver uma avaliação se os mesmos foram atingidos pelo formando. Caso estes não sejam atingidos, devem ser definidas ações corretivas ou sequenciais (ex: outra formação).



Modelo de Compensação como fator chave de atração e retenção de talento

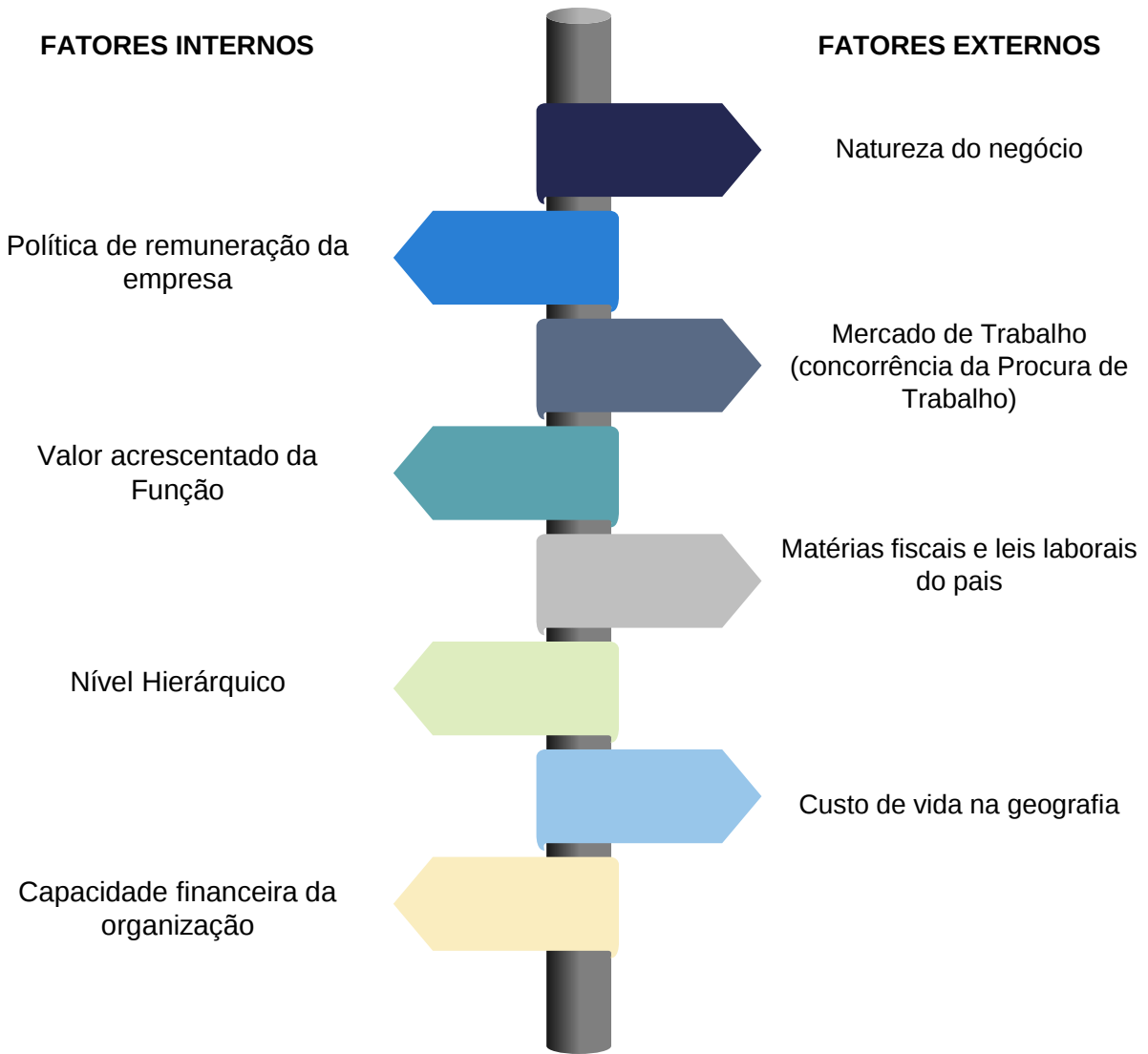
O modelo de compensação abrange todas as formas de recompensas e pagamento pelo desempenho dos colaboradores, no exercício das suas funções. Os objetivos associados, num processo de internacionalização, incluem a atração e retenção de talento, a facilitação da transferência para o país destino, a competitividade e a garantia de equidade nas diferentes geografias.

A maioria das organizações utiliza como sistema de remuneração, além do salário-base, benefícios como prémios de produtividade, comissão de vendas, entre outros. Podem ainda ser oferecidos outro tipo de benefícios que não estão associados a contrapartidas financeiras, como os seguros de saúde.

Os níveis salariais pagos podem ser influenciados por fatores internos e externos à empresa. São também influenciado pelos modelos de internacionalização adotados: quanto maior o nível de envolvimento da empresa no mercado, mais exposição existe à competição global (3 - Unidades Produtivas tendencialmente superior aos modelos 1 - Exportação e 2 - Filial Comercial).

Todos estes fatores são conducentes a um nível elevado de complexidade no estabelecimento de um modelo de remuneração global, que garanta a satisfação e igualdade dos colaboradores nas diferentes geografias e áreas da organização, e o cumprimento de matérias fiscais e leis laborais do país

Não exaustivo





O modo como são definidos os pacotes de compensação no suporte a um processo de internacionalização, tanto de trabalhadores locais como de expatriados (nota: crítico assegurar a manutenção do nível de vida via consideração das despesas adicionais no seu pacote), é tipicamente definido pelas organizações com base em quatro estratégias chave:

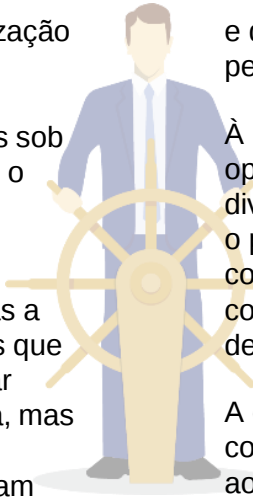
1. **Manter o salário atual da organização (sem existir alteração):** de cariz mais cego, podendo levar, nomeadamente, a perdas de competitividade por acréscimo de custos com deslocalização dos colaboradores, quando esta existe
2. **Igualar a padrões internacionais,** numa perspetiva de competitividade global por recursos
3. **Igualar a salários do país de destino,** potenciado equidade ao nível do mercado
4. **Definir salários mais competitivos do que os presentes no país de destino,** numa perspetiva de captação dos melhores recursos (tipicamente utilizada no início do processo de internacionalização de uma empresa)

A condução deste processo de uma forma não consciente dos riscos e das dificuldades acrescidas por parte dos colaboradores pode impactar negativamente no sucesso do processo, aumentando os níveis de insatisfação e potenciando níveis relevantes de *turnover*.

Liderança como fator de sucesso

Orientar um processo de internacionalização e a estratégia de operações exige uma liderança eficaz, adequada às especificidades da situação e dos perfis sob a sua responsabilidade, e que potencie o desbloquear da *performance* e das competências dos colaboradores.

Uma gestão eficaz não presume apenas a existência e aplicação de *skills* técnicos que permitam definir, implementar e otimizar continuamente mecanismos de entrega, mas devem-se alicerçar num conjunto de competências de liderança, que permitam criar um ambiente profissional de excelência, com respeito pela diversidade,

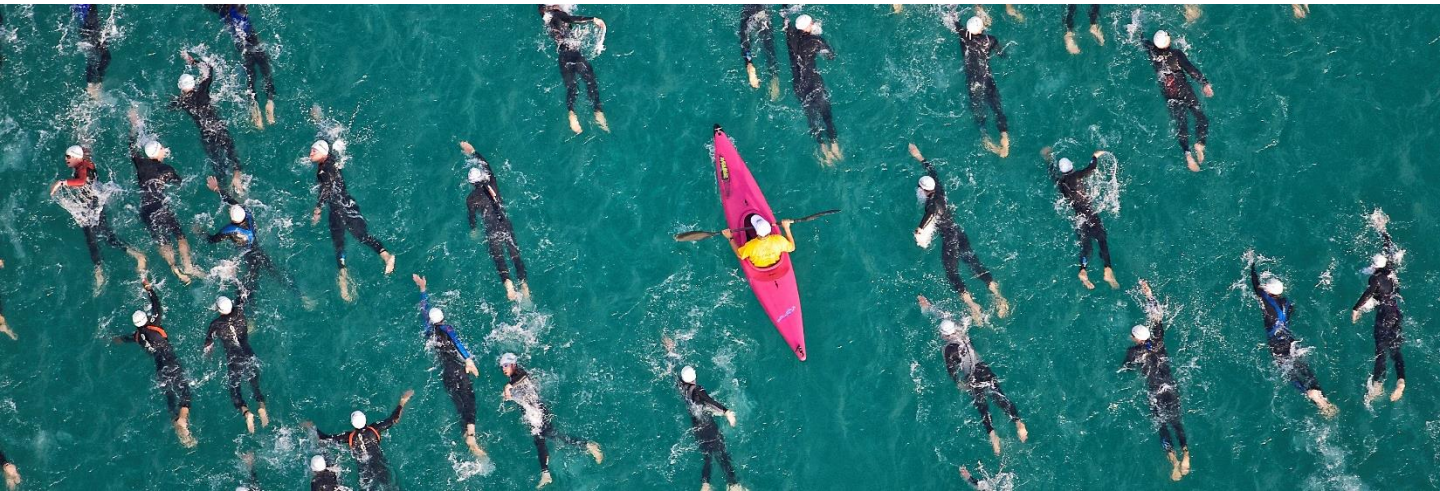


e que capitaliza os pontos fortes dos vários perfis que compõem a organização.

À medida que aumenta a complexidade das operações, a pegada internacional e a diversidade da cadeia de valor da empresa, o processo de liderança torna-se mais complexo, pelo que estruturamos um conjunto de elementos ilustrativos do desafio.

A consideração destas especificidades, bem como a avaliação contínua relativamente aos perfis que compõe a organização permitirão ao *Top Management* identificar e aplicar um estilo de liderança positivo e promotor de excelência

A liderança é **crítica no paradigma da internacionalização**, por um **conjunto de motivos** relevantes:



Num contexto de internacionalização, existe um conjunto de fatores que contribui para um aumento significativo da complexidade do processo de liderança. Não obstante de se colocarem numa perspetiva de empresas não internacionalizadas, existem fatores que se intensificam nesta realidade (nomeadamente os fatores 3 e 4):

PRINCIPAIS FATORES QUE INFLUENCIAM / TRAZEM COMPLEXIDADE À LIDERANÇA

1. Dimensão da equipa

Quanto maior a dimensão da equipa sobre gestão, mais complexas serão as dinâmicas entre os seus membros, o que implica naturalmente:

- Menor tempo relativo para dedicar à gestão de cada um dos elementos e das relações estabelecidas
- Necessidade de criação de diferentes níveis de **reporte intermédio**

2. Complexidade técnica

Quanto maior a **complexidade técnica**, maior a tendência para:

- Predominância de **chefias com conhecimento técnico**, com potencial para geração de temas de centralização e menor delegação (pressupondo a delegação, também, maiores riscos)
- **Maior necessidade de controlo e revisão**, e conseqüentemente, menor autonomia

3. Diferenças sociais e culturais

Diferença substancial entre **gerir recursos num ambiente cultural e social** em que existe um alinhamento muito elevado das equipas (mesmo país, mesma cidade, mesmo *background*), face a **realidades multiculturais com valores/ religiões** diferentes entre os diferentes membros (nomeadamente realidade Ocidental vs Oriental)

4. Constrangimentos das equipas

A potencial colocação de recursos em contextos internacionais poderá gerar, em momentos chave (ex: quando surgem constrangimentos relevantes nos membros das equipas, nomeadamente temas de saúde) um **agravamento do seu impacto pelo afastamento da base de suporte**.

Adicionalmente, as situações de presença internacional/ expatriamento, quando intensas, têm potencial para gerar dificuldades (ex: dificuldades de adaptação a culturas/ sociedades distintas, temas de saúde mental por afastamento dos círculos sociais, etc), devendo ser gerido de forma cuidada e próxima pelos líderes



Mais do que definir conceitualmente a liderança e os fatores que a influenciam, é crítico analisar que ferramentas os gestores têm à sua disposição para interagirem com as suas equipas no dia a dia, potenciando o seu crescimento e desbloqueando a sua *performance*. Dentro dos estilos de liderança positivos, respeitadores das diferenças culturais e diversidade, existem alguns que melhor se adequam em circunstâncias diferentes, implicando um exercício de análise e reflexão contínua por parte do líder.

O modelo de Liderança Situacional é uma das referências a considerar e uma ferramenta prática relevante que ilustra, de uma forma simples e sintética, quais os ajustes da tipologia de liderança a ter em consideração consoante o nível de competências dos recursos sobre gestão, e o seu comprometimento com a organização e com o desafio.

ESTILO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

+

Nível de Suporte que o Líder deve prestar

REDUZIDO	2. Supporting RH com elevada competência, compromisso reduzido	3. Coaching RH com competências e compromisso reduzido
COMPROMISSO RH	1. Delegating RH com elevada competência e compromisso	4. Directing RH com reduzida competência, compromisso elevado
ELEVADO	ELEVADO	REDUZIDO
COMPETÊNCIA RH		

Nível Diretivo que o Líder deverá ter

+

1

Delegating: O líder passa a responsabilidade de decisões e implementação. Reconhece o desempenho, facilita recursos e desafia-o. RH como realizador autónomo.

2

Supporting: O líder partilha ideias, promove o pensamento crítico e tomada de decisão através de perguntas, ajudando a encontrar as suas próprias soluções. Encoraja e apoia. RH como executante capaz mas cauteloso.

3

Coaching: O líder continua a decidir e a monitorizar mas explica decisões, aconselha, permite oportunidade para sugestões e questões. Procura ativamente oportunidades para elogiar. RH como aprendiz desiludido.

4

Directing: O líder providencia instruções e define planos específicos do que fazer, mostra como se faz e monitoriza de perto. RH como principiante entusiasta.

Estudo de Caso

Frulact

A Frulact, criada há mais de 30 anos, iniciou na década de 90 o seu processo de internacionalização. Dedica-se à produção de produtos com base frutícola, para as indústrias alimentares e de bebidas (nomeadamente preparados de frutas, ingredientes à base de plantas e outros ingredientes de especialidade).

Além das unidades nacionais na Maia, Covilhã e Tortosendo, localizadas perto das zonas de cultivo de fruta, foi desenvolvido um processo contínuo de investimento em unidades produtivas em França, Marrocos, África do Sul e Canadá.

O tema dos **RH no contexto da internacionalização**, com relevância crítica para o sucesso, é levado a cabo por um processo estruturado.

Quando visto sobre a perspetiva da internacionalização, no momento zero, é **selecionada** uma equipa de expatriados, formada e preparada especialmente para o projeto. Em termos de organização e *governance*, o mesmo modelo de governo e gestão é adotado aos diversos projectos,

sendo integrado nos serviços partilhados da empresa. Tal resulta numa equipa de *start-up* da operação, composta por cerca de 10 colaboradores, que asseguram, nos primeiros seis meses, todas as operações críticas.

Ao nível do **recrutamento**, existe uma aposta em recursos humanos de diferentes nacionalidades, sendo estes elementos fulcrais integrados nas equipas base com um *onboarding* estruturado, e que potenciam uma partilha de informação sobre os **hábitos de consumo e culturais dos mercados-alvo**.

Outro elemento essencial para garantir o sucesso é a criação da “Frulact Academy”, um projeto dedicado à **formação**, à partilha de conhecimento e ao desenvolvimento contínuo das equipas. A Frulact tem objetivos de crescimento anual de horas de formação definidos até 2025, de forma a garantir a **aposta contínua no desenvolvimento das pessoas**.

Ideias a Reter

- **Aposta na formação** como gerador de valor
- **Modelo de RH** para a internacionalização estruturado
- Valorização da **diversidade cultural** na organização

Contexto



700

Colaboradores



+ 90%

Vendas geradas em mercados externos (2016)



~15 000

Horas de Formação (2020)

Fontes de Informação

Página 6

- Sherlock, J. & Reuvid, J. (2008), “Handbook of International Trade – A Guide to the Principles & Practice of Export”, GMB Publishing Ltd.
- IESE Business School, How SMEs Can Internationalize. Disponível em [How SMEs Can Internationalize \(forbes.com\)](https://forbes.com), data de consulta a 11-01-2022

Página 7

- Dados INE 2019
- Dados Organização das Nações Unidas 2019
- Gabinete de Estratégia e Estudos [GEE] 2020

Página 8

- Simões, V. C. (1997), “Estratégias de Internacionalização das empresas Portuguesas”, Comércio e Investimento Internacional, ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor)
- Malhotra, R. & Hinings, C. R. (2010), “An organizational model for understanding internationalization processes”, Journal of International Business Studies

Página 18

- Beamish, K. & Ashford R. (2005), “Marketing Planning”, Elsevier Butterworth-Heinemann

Página 19

- Porter, Michael (1980), On Competitive Strategy – Techniques For Analyzing Industries And Competitors, The Free Press

Página 20

- Horská E. et al. (2014), “ International Marketing”, Wydawnictwo episteme

Página 21

- Sherlock, J. & Reuvid, J. (2008), “Handbook of International Trade – A Guide to the Principles & Practice of Export”, GMB Publishing Ltd.

Página 22

- Sherlock, J. & Reuvid, J. (2008), “Handbook of International Trade – A Guide to the Principles & Practice of Export”, GMB Publishing Ltd.

Página 23

- Sherlock, J. & Reuvid, J. (2008), “Handbook of International Trade – A Guide to the Principles & Practice of Export”, GMB Publishing Ltd.
- Horská E. et al. (2014), “ International Marketing”, Wydawnictwo episteme

Página 24

- Sherlock, J. & Reuvid, J. (2008), “Handbook of International Trade – A Guide to the Principles & Practice of Export”, GMB Publishing Ltd.
- Horská E. et al. (2014), “ International Marketing”, Wydawnictwo episteme

Página 25

- Sherlock, J. & Reuvid, J. (2008), “Handbook of International Trade – A Guide to the Principles & Practice of Export”, GMB Publishing Ltd.
- Horská E. et al. (2014), “ International Marketing”, Wydawnictwo episteme

Fontes de Informação

Página 28

- Slack, N. & Lewis, M., (2011), “Operations Strategy”, 3rd ed., Financial times, Prentice Hall

Página 29

- Slack, N. & Lewis, M., (2011), “Operations Strategy”, 3rd ed., Financial times, Prentice Hall

Página 30

- Slack, N. & Lewis, M., (2011), “Operations Strategy”, 3rd ed., Financial times, Prentice Hall

Página 31

- Slack, N. & Lewis, M., (2011), “Operations Strategy”, 3rd ed., Financial times, Prentice Hall

Página 32

- Slack, N. & Lewis, M., (2011), “Operations Strategy”, 3rd ed., Financial times, Prentice Hall

Página 33

- Sherlock, J. & Reuvid, J. (2008), “Handbook of International Trade – A Guide to the Principles & Practice of Export”, GMB Publishing Ltd.
- Gong Y. (2013), “Global Operations Strategy – Fundamentals and Practice”, Springer Heidelberg New York Dordrecht London

Página 34

- Sherlock, J. & Reuvid, J. (2008), “Handbook of International Trade – A Guide to the Principles & Practice of Export”, GMB Publishing Ltd.
- Gong Y. (2013), “Global Operations Strategy – Fundamentals and Practice”, Springer Heidelberg New York Dordrecht London

Página 35

- Dados INE 2020
- Dados United States Department of Transportation 2018

Página 38

- Slack, N. & Lewis, M., (2011), “Operations Strategy”, 3rd ed., Financial times, Prentice Hall

Página 42

- Slack, N. & Lewis, M., (2011), “Operations Strategy”, 3rd ed., Financial times, Prentice Hall
- Roberts, Kossek & Ozeki (1998), “Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies”, John Wiley and Sons Ltd

Página 43

- Slack, N. & Lewis, M., (2011), “Operations Strategy”, 3rd ed., Financial times, Prentice Hall
- Roberts, Kossek & Ozeki (1998), “Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies”, John Wiley and Sons Ltd

Página 44

- Gong Y. (2013), “Global Operations Strategy – Fundamentals and Practice”, Springer Heidelberg New York Dordrecht London

Fontes de Informação

Página 45

- Ward, C. & Fischer, R. (2008) “Handbok of Cultural Intelligence”, Sharpe
- Elmadssia, T. & Hosni, M. (2012), “Impact of intercultural training on the development of intercultural competences”, European Journal of Business and Social Sciences

Página 46

- Ward, C. & Fischer, R. (2008) “Handbok of Cultural Intelligence”, Sharpe

Página 47

- Cartland J. (1993), “Reward Policies in a Global Corporation,” Business Quarterly

Página 50

- Miller Hannah (2021), Situational Leadership: Flexibility Produces Positive Results. Disponível em <https://leaders.com/articles/leadership/situational-leadership/>, data de consulta a 11-01-2022

