

1 – Introdução ao Empreendedorismo Internacional – Este é um conceito com 2 partes distintas: Empreendedorismo (ecossistema, oportunidades e empreendedores) e Internacionalização (relacionadas com as estatísticas do Comércio Externo).

A. Empreendedorismo:

Teoria de Sky fall – A economia e a sociedade exigem inovação, crescimento económico e a criação de novos postos de trabalho para suprir as necessidades da sociedade. Tudo isto leva ao Empreendedorismo, que é a atividade necessária para implementar e a tentativa de realizar uma visão e assim alterar o futuro.

Constelação – O empreendedorismo visa a identificação e exploração de uma oportunidade, sendo essa exploração condicionada pela motivação, atitude e pelas competências e qualidades do empreendedor. No entanto, esta capacidade de aproveitar as oportunidades é afetada por outros fatores:

- Barreiras à entrada e processos empresariais simplificados – constituição e fiscais;
- Informação, valores sociais e modelos empresariais;
- Educação e Formação;
- Acesso e disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros;
- Inovação básica e aplicada e transferência tecnológica.

Túnel do Empreendedor – podem existir 2 tipos de empreendedores:

- Extra-empreendedores (população entre os 16-64 anos) – são afetados por fatores como género, idade, agregado familiar, ocupação, rendimento, região, necessidade/oportunidade e apetência para a inovação;
- Intraempreendedores – são afetados por fatores como as empresas já existentes, as atividades dessas mesmas empresas e a distribuição geográfica.

Estes 2 tipos de empreendedores irão desenvolver uma ideia, sendo condicionados pelas suas competências e qualificações para a desenvolver, pelos seus antecedentes e pelo seu estatuto. Após a conceção da ideia irá ser formada uma Start Up que, numa primeira fase, se irá encarregar de avaliar o mercado, desenvolver um plano de negócios com a definição concreta do projeto.

Esta Start-Up irá levar à criação de uma sociedade com mobilização de recursos humanos, equipamentos, materiais e recursos financeiros. Após a criação da sociedade existe a sua gestão e desenvolvimento contínuo.

Perfil do empreendedor – estes são indivíduos caracterizados por uma forte capacidade de persuasão, liderança, orientação para objetivos e competências de relacionamento interpessoal. Conseguem aliar a isto um sentido de liderança muito apurado, pesando a sua visão e os riscos que ela acarreta e um forte espírito de responsabilização pessoal, envolvendo iniciativa, confiança, resiliência e disponibilidade para assumir o erro.

Modelo de Canvas – envolve as parcerias, atividades e recursos-chave da empresa, a proposta de valor, a relação com o cliente, os canais de distribuição, a estrutura de custos e o fluxo de rendimentos da atividade empresarial.

2 – Ambiente Global e Competitividade Internacional

A rede de comércio que imperava no Séc. XV deu lugar à rede de conhecimento que impera atualmente, o que implica conhecer o ambiente global, o ambiente local e o ambiente competitivo. Isto origina uma cadeia de valor que implica detetar recursos, mobilizá-los e operacionalizá-los.

A cadeia de valor é composta pelas atividades de apoio (infraestruturas da empresa, gestão de recursos humanos, Investigação e desenvolvimento e recrutamento) e pelas atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, serviço pós-venda).

Blocos Comerciais:

- União Europeia;
- NAFTA – Tratado de livre comércio da América do Norte;
- APEC – Cooperação Económica Ásia-Pacífico;
- ASEAN – Associação das nações do sudeste asiático;
- EURASIA – União Económica entre a Europa e a Ásia;
- MERCOSUL – Mercado Comum do Sul;
- ALCA – Área de Livre Comércio das Américas.

Ambientes:

- Global – envolve a análise da competição global, o reconhecimento das tendências e das forças, envolvendo a análise da incerteza, o conhecimento do avanço tecnológico e a sustentabilidade e responsabilidade social;
- Local – análise das envolventes Política/Legal, Económica, Sociocultural; Tecnológica e Competição Local;
- Competitivo – análise de regulamentos, investigação e desenvolvimento, qualificações e competências, operações e serviços.

Uma multinacional formada envolve o conhecimento do **país de origem** (proprietários, clientes, recursos humanos, sindicatos, fornecedores, distribuidores, alianças, comunidade, economia e governo), **do país anfitrião** (economia, recursos humanos disponíveis, comunidade, governo, consumidores, alianças, fornecedores e distribuidores), **da sociedade em geral** (ambiente e ecologia global, sustentabilidade dos recursos, população e padrões de vida) e **dos stakeholders da multinacional**.

Ambiente Global (Tendências e Forças):

1. Ser Ágil (Paranoico) – inovar, criação de cadeias de valor globais e inovações;
2. Médio e Longo Prazo – perspetiva de longo prazo em vez dos lucros de curto prazo, o que evita riscos injustificados e desnecessários;
3. Auto rutura – resiliência em ternos de negócio, antecipando-se a concorrentes. Isto leva a uma realocação do investimento;
4. Construir novos ativos intelectuais – ecossistemas integrados;
5. Procurar Talento.

Ambiente Global (processos empresariais): envolve o desenvolvimento do produto, a manufatura do produto, a distribuição para os locais de venda, as vendas e os serviços pós-venda.

Ambiente Global (Responsabilidade Social) – neste âmbito existem diversos códigos de conduta:

- **Multinacionais e Países anfitriões:**
 - ✓ Políticas Económicas - investimentos e exigências locais; cooperação com instituições; interferência com mercado capitais pagamentos de impostos locais; aprovisionamento local prioritário; reinvestimento lucros localmente;
 - ✓ Leis e Reguladores - sujeitas à legislação local; respeitar soberania local; utilizar a arbitragem apropriada para litígios expropriações negociadas na base local;
 - ✓ Envolvimento Político - evitar envolvimento impróprio ou ilegal; não interferência institucional; não pagamento de subornos.
- **Multinacionais e Cidadania:**
 - ✓ Transferência Tecnológica - facilitar a transferência tecnológica e potenciar capacidades locais; adaptar e desenvolver localmente;
 - ✓ Proteção Ambiental - respeitar legislação; colaborar na definição dos standards; fornecer informação sobre impactos.
- **Multinacionais e Pessoas:**
 - ✓ Proteção do Consumidor - cumprir legislação sobre consumo e sua proteção; segurança e proteção dos consumidores comunicada;
 - ✓ Práticas de Emprego - criar oportunidades de emprego e níveis qualificação; informação antecipada sobre encerramentos; práticas igual ou mais favoráveis às dos países que operam; praticar salário mínimo; mais elevados padrões HST;
 - ✓ Direitos Humanos - respeito pelos direitos humanos e liberdades fundamentais; não discriminação raça, cor, sexo, religião língua, política, ou outra opinião; respeitar objetivos sociais e culturais, valores e tradições locais.

Ambiente Local (Cultura) – lidar com culturas diferentes implica criar confiança (o que envolve muito tempo e profissionalismo), estudar as culturas e eventos locais, nunca assumir que se sabe tudo (devemos prestar atenção às opiniões locais) e conhecer os gestos e etiquetas dessa cultura (ex: formas de estar nos locais).

Competitividade Internacional – antes de internacionalizar devemos analisar os objetivos dessa internacionalização, saber se a empresa está preparada para internacionalizar, escolher os mercados para o Produto/Serviço e as fontes de informação de Marketing Internacional.

Competitividade Internacional (Porquê de Internacionalizar?):

- ✓ ACEDER A OUTROS MERCADOS - muitas vezes uma questão de rentabilidade do negócio. - ex: Despesas de Investigação & Desenvolvimento
- ✓ DIVERSIFICAR O RISCO AO DIVERSIFICAR A BASE DE CLIENTES COMPLEMENTAR A SAZONALIDADE DO PRODUTO (HEM. NORTE E SUL)
- ✓ EVITAR MUDANÇAS NO MERCADO DOMÉSTICO - não só diversificar a base de clientes, como mais clientes quando internamente não existem algumas linhas de produto ainda têm uma vida superior noutros mercados - ex: WV Beetle na América Latina
- ✓ ACESSO A CUSTOS INFERIORES - reduzir custos matérias-primas; trabalho; serviços especializados - inclusivamente produzir e depois importar
- ✓ CONHECER O MERCADO - Aceder a clientes é o motivo mais forte; - Mas a presença internacional reforça a intervenção operacional: desenvolve melhores produtos/serviços; reforça a cadeia-valor

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Empreendedorismo Internacional

- ✓ NOTARIEDADE GLOBAL DA MARCA (VANTAGEM COMPETITIVA FORTE) ex. JO, Mundiais de Futebol ou mesmo Superbowl só aproveitam empresas com marcas globais
- ✓ MANUFATURA E DISTRIBUIÇÃO MUNDIAL - na manufatura gera oportunidades em relação à sua estrutura de custos;
- ✓ ECONOMIAS DE ESCALA EXTRA-NACIONAIS E EFEITO EXPERIÊNCIA
- ✓ GLOBALIZAR RECURSOS - Recursos Financeiros: Muitas vezes fluxo financeiro interno suporta a internacionalização; também mobiliza recursos externos: apoio ao desenvolvimento & investigação externo - Recursos Humanos: Atrai e retém o Talento.

Competitividade Internacional (Alterações na Internacionalização):

1 INVESTIMENTO	os Investimentos Internacionais são resultantes de transacções entre empresas a partir de oportunidades de negócio. Quanto melhor a oportunidade, mais investimento será realizado.
2 INDÚSTRIA	As decisões na seleção de um mercado eram muito influenciadas pelos incentivos dos Governos. Hoje as decisões têm mais a ver com oportunidades de mercado e recursos.
3 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	O negócio pode desenvolver-se à escala mundial sem estabelecer uma infra-estrutura local.
4 CONSUMIDORES INDIVIDUAIS	As decisões dos consumidores orientam-se mais pelos custos e características do produto. Os consumidores estão melhor informados e não privilegiam a origem nacional do produto ou serviço.

Oportunidades por Perfil de Consumidor:

- Indicadores que definam a dimensão do mercado e potencialidades;
- Indicar uma fonte única para cada indicador;
- Incorporar as estatísticas do comércio externo;
- Investigar as dinâmicas da procura para o produto ou produtos comparáveis;
- Indicadores Quantitativos;
- Determinar forma de entrada;
- Investigar barreiras tarifárias e não-tarifárias;

Avaliação da preparação para internacionalizar: temos de partir do pressuposto que o produto/serviço está validado em termos internacionais. Após essa validação existem 4 condições para internacionalizar:

- Envolvimento da Gestão de topo – elaboração do plano de negócios internacional;
- Controlo aprofundado do produto/serviço – avaliação da vantagem competitiva existente;
- Cash-flow adequado;
- Capacidade e competências para produzir bens/serviços para o mercado internacional.

Escolha de mercados:

Para selecionar um país de atuação podemos ter em atenção experiências diversas, tais como vendas anteriores, atuação de empresas concorrentes, presença em feiras internacionais, workshops com especialistas da indústria em questão e auscultação de clientes.

De maneira a selecionar o país adequado devemos saber responder a questões básicas, tais como quem são os utilizadores do produto e como ele é distribuído, que benefícios tem o produto, saber se as diferenças culturais limitam a venda e quais são os tipos de infraestruturas adequadas. A isto devemos ter em atenção se o mercado está a crescer, qual é a nossa base de diferenciação e se o produto/serviço depende de condições especiais de utilização. Para avaliar então os países devemos analisar os fatores demográficos, macroeconómicos, de ambiente, estatísticas de importação e exportação, políticas governamentais e indicadores da indústria.

Para a internacionalização se consolidar como um sucesso devemos ter perícia internacional, pois o nível de conhecimento que temos do mercado irá determinar a estratégia internacional. Também é necessário conhecer o produto, a empresa e a cultura do país onde se pretende implementar, sendo que a visita prévia dos mercados é importante, acompanhada do conhecimento de línguas estrangeiras (nomeadamente o Inglês).

Encontrar um Parceiro:

- Listas de distribuidores e Agentes;
- Network com contactos setoriais e associações empresariais;
- AICEP e Embaixadas;
- Bases de Dados Online;
- Feiras e Missões Empresariais;
- Clientes Potenciais;
- Publicidade/Procura;
- Outros: internet com ligações governamentais.

3- Estratégias de Internacionalização

Decisões Críticas – quando uma organização se decide a internacionalizar, tem sempre o fator de estar mais perto dos seus clientes, trazendo igualmente um risco associado.

Opções de Investimento na Internacionalização:

A. EXPORTAÇÃO

1. Exportação Indireta:

- **Export Management Companies (EMC)** - Substituição de departamento comercial para área internacional. Recebem ordens, faturam, expedem, cobram, marketing e alguns casos dão formação e apoiam a venda;
- **Export Trading Companies (ETC)** - Têm uma dimensão superior às EMC e comercializam em muitos casos produtos concorrentes;
- **Export Commission Agents e Brokers** - Puros intermediários entre a procura e oferta de um produto. Nem envolve logística. Muito pequenas empresas, às vezes em nome individual. Recebem comissão;

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Empreendedorismo Internacional

- **Benefícios** – não é necessária experiência internacional; a gestão de tempo e recursos está orientada para outros domínios; mais rápido acesso ao mercado externo; reduzido impacto financeiro (despesa e risco cambial) e reduzido risco das operações.
- **Desvantagens** – fraco controlo; mercado e distribuidores errados; inadequado feedback e potencialmente vendas inferiores.

2. **Exportação Direta** – venda na moeda do vendedor ou do comprador;

- **Benefícios** – controlo direto; excelente feedback; mais vendas;
- **Desvantagens** – maior investimento; implica criar uma rede de distribuição; risco mais elevado.

B. INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO

1. **Escritório de Vendas e Marketing no Estrangeiro;**

2. **Manufatura, Venda, Marketing e Pessoal;**

3. **Licenciamento** – permite a terceiros fabricarem sob autorização, o que cria um concorrente em potência;

4. **Aliança Estratégica** – junta-se a um parceiro local para produzir o produto.

O investimento Direto Estrangeiro pode estar relacionado com diversas razões:

- Barreiras à exportação – Custos de transporte, guerras comerciais e barreiras à importação (tarifárias e não tarifárias);
- Maior controlo e feedback do mercado – apoio ao cliente (reparações, formação, etc); reforço da relação vendedor-cliente; aumento da concorrência;
- Acesso a Recursos Internacionais – custo de mão de obra; matérias-primas; financeiros e Investigação e Desenvolvimento.

Exportações / Sem Investimento Directo no Estrangeiro (FDI)			Invest. Directo no Estrangeiro (FDI)			
Exportação Indirecta EMC (Export Management Companies) Piggyback	Exportação Directa Vendas na moeda do vendedor	Exportação Directa Vendas na moeda do comprador	Escritório de Vnd e Mk	Manufatura, Vendas e Marketing & Pessoal	Licenciamento	Joint-Venture/Aliança Estratégica
Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5	Cenário 6	Cenário 7
V a n t e n t e	Não é necessária experiência	Maior controlo	Maior controlo	Controlo total	Baixo Investimento	Algum controlo e feedback dependendo do contrato
A c e s s o	Acesso ao Mercado Mais rápido	Maior feedback	Maior feedback	Maior feedback	Acesso rápido ao mercado	Acesso local a conhecimento e mercado
B a i x o	Baixo custo	Ganho em conhecimento do mercado	Mais ajustado às necessidades do cliente	Abrange todas as margens	Parceiro local	Riscos partilhados
D i s t i n t o	Controlo limitado	Mais custos	Mais complexo	Mais caro	Controlo limitado	controlo pode ser limitado pelo parceiro
F e e d b a c	Feedback limitado	Mais tempo e esforço	Mais tempo e esforço	Mais tempo e esforço	Potencialmente lucros inferiores	Lucros inferiores pela partilha de risco
S e m	Sem conhecimento "adicional" mercado	Mais risco	Mais risco	Mais risco	Pode criar futuro competidor	Difícil a separação
E x t r i n s e	Inicial ou nunca	Inicial	Maturidade	Maturidade com forte experiência internacional	Dependente do mercado e da indústria	Dependente do mercado e da indústria

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Empreendedorismo Internacional

Opções de Investimento e Riscos

R i s c o s				Trasladação
				Comercial
			Comercial	Económico
		Comercial	Económico	Transacção
		Económico	Transacção	Político
Político	Político	Político		
Exportações / Sem Investimento Directo no Estrangeiro (FDI)			Invest. Directo no Estrangeiro (FDI)	
Exportação Indirecta EMC (Export Management Companies) Piggyback	Exportação Directa Vendas na moeda do vendedor	Exportação Directa Vendas na moeda do comprador	Escritório de Vendas e Marketing no Est.	Manufactura, Vendas e Marketing e Pessoal
Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4	Cenário 5

- Político – comprador internacional incapaz de liquidar as faturas devido a imposições governamentais;
- Económico – o vendedor deixa de ser competitivo devido às oscilações das taxas de câmbio;
- Comercial – comprador internacional incapaz de solver a obrigações de compra;
- Transacção – mudança de taxa de câmbio que implica perda para uma das partes do negócio;
- Trasladação – impossibilidade de transferir ativos, passivos e capitais dos balanços externos.

Escolha e seleção de um distribuidor – para selecionar um distribuidor devemos ter em atenção determinados fatores: dimensão; linhas de produto representadas; nº de representadas; focus numa indústria e conhecimento técnico; nº de empregados; anos de experiência; volume de vendas; gestores de conta; profissionalismo e atitude; apoio ao cliente; localização; experiência no lançamento de novos produtos; referências.

Preços – Análises e Alternativas:

- **Opções a Longo Prazo:**
 - Produção Parcial - produzir parte do produto localmente, em vez de exportar o produto integral;
 - Montagem Local - enviar componentes e montar localmente. Pode reduzir os impostos, principalmente se forem utilizadas componentes locais;
 - Produção noutra mercado – com tarifas especiais;
 - Licenciamento – produzir localmente sob licença.
- **Opções a Curto Prazo:**
 - Diferenciação do Produto - mudar o foco do preço para benefícios e características do produto;
 - Desafiar a Distribuição - ultrapassar o impacto das margens, por exemplo negociar diretamente com retalhista;
 - Escolher representante local com base na estrutura de preço - negociar com eventual distribuidor um preço agressivo;

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização
Resumos de Empreendedorismo Internacional

- Baixar o preço - cuidado pois em alguns casos seria preciso uma redução muito significativa;
- Estrutura de preço, descontos e promoções - pode estar no preço 2-4% para campanhas promocionais e é negociável;

Estrutura de Preços:

- **Custo Variável (diretamente relacionado com produção/venda do produto) VS Custo Total (custos variáveis e fixos da produção e custos indiretos);**
- **Preço Internacional** - Opta-se em alguns casos só pelo Custo Variável, mas numa conjuntura de incerteza pode ser arriscado, a não ser que tenha suporte do mercado interno;
- **Estrutura de Mercado e Posição Competitividade:**
 - Estrutura de Mercado - poder de compra local, opções de distribuição, expectativas dos consumidores, regulação existente e estrutura da indústria;
 - Posição Competitiva - concorre pela diferenciação, preço baixo, serviço ao consumidor ou qualidade;
- **Consistência do Preço** - De forma a evitar movimentos aleatórios entre países com impacto nos representantes locais do produto;
- **Taxa de Câmbio** - a definir e tendo em atenção o risco cambial.