



O FUTURO É HOJE

Sustentabilidade das Empresas Familiares



NORTE2020
PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO NORTE

PORTUGAL
2020

 **UNIÃO EUROPEIA**
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

© FUTURO É HOJE
DE OLHOS POSTOS NO FUTURO

Competitividade e Internacionalização nas Empresas Familiares



NORTE2020
PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO NORTE

PORTUGAL
2020

UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

 **O FUTURO É HOJE**
Sustentabilidade das Empresas Familiares

Formas de internacionalização



Internacionalização das Empresas

Internacionalização...

“o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem”

Meyer (1996)

“o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais”

Calof e Beamish (1995)

Internacionalização OU Globalização?

O fenómeno da globalização assenta na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo a desaparecer.

Daqui resulta que as empresas para aproveitarem esta oportunidade devem globalizar as suas estratégias de atuação (isto é, ter uma estratégia única, dado que está em causa um só mercado), de forma a beneficiarem de importantes economias de escala.

Internacionalização das Empresas Familiares

A internacionalização das empresas familiares é vista como uma das melhores formas de garantir a sua continuidade e sobrevivência, assim como assegurar o seu crescimento.

Apenas algumas empresas familiares recorreram a fundos governamentais de apoio à internacionalização.

Motivo da Internacionalização das EF

- As oportunidades fornecidas pelos mercados estrangeiros que não estão disponíveis no mercado doméstico no qual a empresa opera:
 - tirar proveito de economias de escala
 - diversidade de oportunidades para inovação dos seus processos e produtos/serviços
- Garantia de recursos imprescindíveis;
- Custos mais reduzidos noutros mercados que não o doméstico;
- Pressão global para a integração de operações, graças à crescente procura.

Aspetos a considerar na Internacionalização

Necessidade de:

- compreender a diferença entre o país de origem e o país de destino, para que a adaptação e integração no novo mercado seja facilitada;
- contratar gestores qualificados e experientes internacionalmente;
- dispor de capital financeiro para que se proceda à adaptação dos produtos e/ou serviços da empresa aos novos consumidores estrangeiros;
- haver um estudo e preparação de todos os processos de produção e distribuição dos produtos e/ou serviços no país de destino.

Principais desafios na Internacionalização das EF



Formas de internacionalização



Formas de internacionalização

- Exportações



- Parcerias



PARCERIA

Exportação



Exportação

A exportação é o primeiro passo para a internacionalização de muitas empresas, uma vez que é um modo mais simples e que minimiza alguns riscos associados ao processo de internacionalização.

A exportação favorece a atuação em mercados caracterizados pelo risco e incerteza.

A exportação é geralmente apelativa para as PME, dado esta estratégia de internacionalização exigir menos recursos, comparativamente com modos de entrada mais avançados.



Exportação - Vantagens

As principais vantagens, de carácter geral, subjacentes à exportação, são as seguintes:

- não há necessidade de estabelecimento das operações de produção em países estrangeiros, evitando-se assim os custos inerentes;
- pode ajudar as empresas a conseguir uma posição favorável na curva da experiência.

Exportação - Desvantagens

As principais desvantagens, de carácter geral, subjacentes à exportação, são as seguintes:

- custos de logística e maiores custos de coordenação e distribuição, resultantes de uma maior dispersão geográfica aquando da expansão;
- barreiras comerciais;
- a necessidade de reestruturar os programas de marketing e as redes de distribuição para adequar à diversidade cultural caracterizante de cada país.

Exportação - Riscos

- desvalorização da moeda nacional e os atrasos e/ou falta de pagamentos de possíveis dívidas, afetando assim o valor e património das empresas noutros países;
- dificuldades em proteger a sua propriedade intelectual, devido a legislação do país de destino;
- as barreiras estabelecidas pela Constituição Europeia no acesso ao euro;
- o terrorismo.

Justificação para não efetuarem exportações

- falta de conhecimento acerca de mercados estrangeiros;
- falta de contactos estrangeiros;
- falta de experiência em exportação;
- falta de tempo e interesse;
- falta de pessoal adequado;
- falta de recursos financeiros.

Formas de exportação

- **Exportação direta:** ocorre quando a empresa vende diretamente a um cliente ou a um distribuidor de outro país.
- **Exportação indireta:** exportação indireta consiste na venda realizada pela empresa a um cliente, em território nacional, que posteriormente coloca o produto em mercados internacionais.

Seleção da forma de exportação

A seleção deve ir ao encontro dos objetivos da empresa, aquando da sua internacionalização, pois estes tipos de exportação apresentam abordagens, níveis de envolvimento, riscos e custos distintos, no que se refere à atuação em mercados internacionais, por parte das empresas.

EXPORTAÇÃO DIRETA

Permite uma maior aproximação e conhecimento dos mercados externos (a empresa realiza a maior parte das operações internacionais)

Custos associados às operações a nível internacional

EXPORTAÇÃO INDIRETA

Não permite ao produtor adquirir conhecimentos e experiência no decorrer das operações internacionais (a venda acontece sem que a empresa desenvolva qualquer ação nos mercados externos)

Possui menores os custos de operação



As exportações nas Empresas Familiares

A exportação como o método preferido pelas empresas familiares para a expansão para outro país, e a sua mensuração permite captar o grau de internacionalização destas empresas em comparação com empresas não familiares.

Percebe-se a razão da preferência pelas exportações como modo de entrada noutro mercado, já que as características específicas das alianças estratégicas e das joint-ventures fariam com que os fundadores e suas famílias perdessem o controlo das suas empresas, algo que tentam evitar a todo o custo.

As exportações nas Empresas Familiares

As exportações envolvem um processo de aprendizagem que permite que as empresas que optam por este modo de expansão adquiram conhecimentos aprofundados acerca da natureza competitiva dos mercados, assim como fornece informações necessárias para que as empresas prossigam com a expansão internacional aproveitando um menor grau de incerteza, assim como não requer o estabelecimento de um escritório e/ou fábrica no país de destino.



Parcerias



PARCERIA



Parcerias

Parceria

Construção de relações a longo prazo entre as empresas e os seus stakeholders (clientes, fornecedores, intermediários, etc.).

Parcerias

As parcerias nos negócios são claramente vitais para a obtenção de objetivos comuns.

As evidências de que as empresas tendem a cooperar são claras, pois na sua maioria carecem de dimensão, recursos e de capacidades necessárias para enfrentarem sozinhos a concorrência mundial.

A maioria das empresas reconhece que as suas capacidades internas são insuficientes para competir em mercados cada vez mais competitivos e globais.

Parcerias

Nas últimas décadas, as parcerias nos negócios tornaram-se num importante fator de crescimento e de melhoria da vantagem competitiva.

As parcerias não são apenas uma tendência, mas também uma ferramenta indispensável no atual ambiente competitivo de negócios, pois mesmo as grandes empresas globais possuem múltiplas parcerias globais e também locais, que exigem uma capacidade de coordenação com inúmeros parceiros.

Parcerias

As empresas tendem a orientar os seus relacionamentos ou parcerias em função da importância do stakeholder e da sua participação no negócio para alcançar os objetivos da empresa.

Porém, as expectativas das partes interessadas serão certamente diferentes, e por isso é normal que exista um conflito quanto à importância ou conveniência de muitos aspetos das parcerias.

Parcerias

Só é possível otimizar as parcerias gerindo eficientemente as relações com todos os stakeholders, sobretudo com os mais relevantes.

Para isso, é preciso que as empresas tenham habilidades específicas para manipular, usar e explorar as parcerias e/ou relacionamentos interorganizacionais.

Parcerias

Para o sucesso da Parceria, deve-se dar especial atenção a:

- Confiança;
- Cooperação;
- Comunicação;
- Compreensão do negócio;
- Capacidade de resolução de conflitos;
- Satisfação dos parceiros.

Parcerias

Contudo...

é difícil encontrar parceiros que consigam atingir um ponto máximo de desempenho, por isso é importante selecionar parceiros para a rede cooperativa, que possuam valores e objetivos compatíveis.

É importante criar um ambiente de mútua confiança e forte militância no comportamento cooperativo, pois quanto mais positiva for a experiência cooperativa maior será o sucesso e a intensidade da parceria.



Parcerias - Vantagens

O dinamismo das parceiras é uma importante fonte de inovação para as empresas, sobretudo para o atual contexto económico altamente caracterizado pelo empreendedorismo e inovação nas mais variadas áreas.

- acesso a novos recursos e capacidades;
- entrada efetiva e mais rápida em novos mercados.

Parcerias em contexto internacional - Vantagens

As parcerias em contexto internacional são importantes, especialmente porque permitem o acesso:

- das pequenas e médias empresas às cadeias globais de valor;
- acesso a informações mais rápidas e privilegiadas sobre os mercados internacionais.

Formas de parceria

- **cooperação horizontal:** quando existe colaboração entre dois ou mais concorrentes;
- **cooperação vertical:** quando estamos perante parcerias entre empresas que operam em diferentes níveis da cadeia de valor;
- entre a indústria e a universidade.

Parcerias em sistema horizontal

São consideradas um suporte importante para ajudar a ultrapassar condições de mercado cada vez mais difíceis, pois permitem o uso coletivo de recursos, bem como a inovação conjunta de serviços/produtos.

- Permitem o desenvolvimento de vantagens competitivas e ajudam, sobretudo, as PME's a acederem a mercados globais/internacionais;
- Oferecem efeitos colaterais positivos, quer para a sociedade (emprego, inovação, etc.), quer para o meio ambiente (melhor gestão de recursos).

Parcerias em sistema horizontal

As parcerias horizontais podem ajudar as empresas a aumentar a capacidade efetiva de resposta ao cliente.

Porém, convém não esquecer que estamos perante uma parceria sob uma forma sofisticada de competição- concorrência e cooperação - ao mesmo tempo.

Neste tipo de parcerias é importante existir singularidades de recursos na parceria, porque as “atividades imitativas” do concorrente/parceiro aumentam a possibilidade de conflitos e conseqüente término da parceria.

Parcerias em sistema vertical

As parcerias entre os diversos players da cadeia de valor favorece a partilha de informações, que por sua vez aumenta o desempenho de toda a cadeia, sobretudo, em termos de otimização e reduções de stocks e conseqüente redução de custos.

As parcerias verticais aumentam significativamente a produtividade da indústria ao longo de todo processo da cadeia de valor.

Parcerias entre a indústria e a universidade

Estas parcerias podem proporcionar excelentes benefícios para a indústria:

- acesso a conhecimentos especializados, para ajudar na inovação e na renovação e expansão de tecnologia;
- acesso a estudantes com grande potencial profissional;
- acesso a pesquisas recentes e altamente competitivas;
- melhorar as capacidades internas de pesquisa.

Parcerias

Atualmente...

é difícil encontrar empresas ou organizações que operam de forma isolada, sem a necessidade de se associarem a outras organizações, porque as parcerias são uma forma privilegiada das empresas terem acesso a novas tecnologias, mercados e conhecimentos.



Internacionalização – Aspetos a considerar



Internacionalização – Aspetos a considerar

O conhecimento do mercado para o qual se destinam os produtos oferecidos pelas empresas é crucial para a definição da estratégia e para a adaptação da sua oferta à procura do mercado.

Saliente-se assim a importância da **segmentação de mercados**, na medida em que possibilita a afetação dos recursos de **marketing** mais adequados a cada segmento.

Segmentação de mercados

A segmentação de mercados de bens de consumo realiza-se de acordo com fatores geográficos, demográficos (género, idade, rendimento, escolaridade, etc.), socioculturais (classe social, valores, religião, estilos de vida), psicológicos (personalidade) e benefícios procurados.

A segmentação pode ser realizada tendo em consideração o comportamento do consumidor em relação ao produto (ocasiões de consumo, benefícios, frequência de consumo, atitudes, etc.).

Para que um segmento seja considerado viável, tal depende em grande parte da sua dimensão, identidade (características únicas), relevância e acessibilidade.

Segmentação de mercados

No que diz respeito à segmentação de mercados internacionais, esta assume maior complexidade, visto as organizações estarem expostas a diferentes realidades, de país para país.

Em segmentação internacional, as empresas não podem servir o mundo inteiro com um único conjunto de políticas, na medida em que devem ter em consideração as diferenças entre os países, nomeadamente, as diferenças económicas e culturais.

Segmentação de mercados

Em mercados internacionais a segmentação inclui critérios macro, como socioeconómicos, políticos, culturais e tecnológicos.

Devem ser acompanhados por critérios de micro-segmentação, de âmbito comportamental, para que a segmentação seja a mais adequada, quer se trate de grupos de países ou grupos de clientes individuais.

Posicionamento

Depois da identificação dos segmentos e da seleção dos mercados-alvo segue-se a escolha do posicionamento e a definição da oferta.

O posicionamento é considerado o ponto de partida para a definição de toda a estratégia de marketing.

Posicionamento

O posicionamento consiste na decisão pela melhor posição dentro dos segmentos selecionados.

O posicionamento é entendido como uma estratégia para identificar e direcionar os recursos de marketing para os segmentos de mercado pretendidos.

Posicionar implica ainda a criação de uma “proposta de valor” e de uma estratégia para cada segmento, com base nas necessidades e características únicas desse segmento.

Posicionamento

Uma empresa deve posicionar a sua marca da mesma forma em todos os mercados!



Posicionamento

O desenvolvimento de um posicionamento estandardizado (quanto possível), atendendo, porém, às condições locais, sempre que seja necessário e desejável.

Um posicionamento global pode não ser o apropriado para determinados tipos de produtos.

E agora



Marketing-Mix Internacional

A atuação das empresas em mercados internacionais merece especial atenção, já que a operação em diferentes países, as coloca em contacto com realidades diferentes e complexas.

Poderá assim ser imprescindível proceder a adaptações, quando necessárias, conforme o segmento de mercado a que se destina determinado produto.



Marketing-Mix Internacional

Cada mercado tem as suas especificidades e pode representar um desafio para as empresas

daí a importância do marketing, na preparação da atuação das organizações em mercados internacionais

As adaptações da oferta podem ter carácter obrigatório (leis, normas, etc.) ou facultativo (para melhor servir os desejos dos clientes).

Marketing-Mix Internacional

Política Internacional do Produto

As diferenças culturais entre os países não devem ser negligenciadas por parte das empresas quando se trata da sua expansão internacional.

As empresas podem oferecer um produto estandardizado em todos os países ou adaptado às exigências e requisitos locais, tendo em conta a natureza do produto, o desenvolvimento do mercado, os requisitos legais e a competição, entre outros.

As empresas podem vender o mesmo produto em todo o mundo segundo uma perspetiva de mercados internacionais globais; no entanto, apesar do atual panorama de globalização, as necessidades dos consumidores diferem entre os países, dependendo, essencialmente, de fatores culturais e do nível de desenvolvimento económico.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional do Produto

A nível cultural a tradição é o aspeto mais importante, particularmente quando nos referimos a géneros alimentícios.

A tradição subjacente ao uso de um produto num determinado país poderá variar em comparação com outro, daí a necessidade do conhecimento da tradição do país a que se destina determinado produto.

Ao nível de desenvolvimento económico, os consumidores pertencentes a países mais desenvolvidos podem estar dispostos a pagar mais por um produto com atributos adicionais e personalizados às suas preferências, ao contrário do que se sucede em países menos desenvolvidos, passando a tendência pela opção de produtos mais básicos.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional do Produto

A adaptação do produto pode incorrer em exigências de ordem física e obrigatória, mas também as relacionadas com questões culturais, em determinados países.

A adaptação do produto envolve não só características tangíveis do produto (forma, sabor, cor, cheiro, textura, embalagem e rótulo), mas também as intangíveis e psicológicas (reputação do produtor e prestígio da marca, país de origem, garantia e hábitos e usos de consumo).



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional do Produto

Componentes do produto, com o intuito de facilitar a análise da adaptação:

- **componente principal** (plataforma de produtos, design e funcionalidade);
- **componente da embalagem** (embalagem, rótulo, estilo, marca registada, *brand name*, preço e qualidade);
- **componente de serviços de apoio** (entregas, garantia, peças de reposição, reparação e manutenção, instalação, instruções e outros serviços relacionados).

Marketing-Mix Internacional

Política Internacional do Produto

A adaptação do produto pode exigir à empresa um esforço e investimento maiores em marketing quando atua em contexto internacional, de forma a melhor responder às necessidades, gostos e preferências dos consumidores locais.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Distribuição

Relativamente aos canais de distribuição em mercados externos, estes diferem conforme o país de destino do produto.

As empresas devem escolher cuidadosamente os canais e os intermediários mais adequados.

Três principais diferenças a considerar nos sistemas de distribuição internacional:

- concentração de retalhistas;
- extensão do canal;
- exclusividade do canal.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Distribuição

Nos países que apresentam forte concentração de retalhistas (e.g. Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América), isto é, predomínio da distribuição em grandes superfícies, torna-se mais fácil a identificação dos canais a reter.

Nos países em vias de desenvolvimento como a China e a Índia, torna-se mais difícil identificar os canais porque a distribuição a retalho apresenta-se muito fragmentada.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Distribuição

A questão da extensão do canal, ou seja, o número de intermediários existentes entre o produtor e o consumidor final.

Um sistema de distribuição a retalho muito fragmentado, significa que o canal de distribuição tem tendência a ser mais longo e eventualmente mais dispendioso para as empresas, pelo esforço que estas têm que fazer para chegar aos diversos retalhistas.

Neste sentido, faz mais sentido as empresas estabelecerem ligações com agentes ou distribuidores (grossistas).

Em países com canais de distribuição mais curtos, o produtor consegue lidar diretamente com os retalhistas.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Distribuição

Em relação aos canais de distribuição exclusivos, eles apresentam, à partida, maior dificuldade de acesso por parte de empresas.

O Japão como exemplo, dada a relação de proximidade existente entre os fabricantes japoneses e o sistema de distribuição nacional.

Evidentemente, a entrada neste tipo de mercados exige maior preparação com a estratégia de distribuição das empresas.

As empresas podem optar por vender a agentes, grossistas, retalhistas ou diretamente ao consumidor final.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Distribuição

Três canais de distribuição alternativos:

- intermediários do país de origem (como o próprio nome indica são os intermediários que se encontram localizados no mercado doméstico);
- intermediários internacionais (os que se localizam fora do mercado doméstico);
- intermediários governamentais (departamentos de compras dos governos).

Cabe às organizações decidir, por um lado, se delegam a distribuição a empresas do mercado doméstico ou, por outro lado, se elegem um distribuidor internacional para proceder à entrega do produto ao consumidor final.

Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Distribuição

A incorreta seleção dos canais de distribuição implica grande dificuldade de mudança e implica custos significativos para as empresas.

Assim, torna-se fundamental que a decisão dos canais de distribuição seja tomada cuidadosamente e de forma criteriosa.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Comunicação

No que respeita às ações de comunicação, como instrumentos privilegiados da comunicação internacional, existe as seguintes opções:

- publicidade;
- promoção de vendas;
- vendas diretas;
- feiras;
- relações públicas;
- comunicados de imprensa.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Comunicação

Pertinente referir...

as feiras internacionais como importante ferramenta para a promoção de produtos no comércio internacional.

As feiras internacionais representam um importante canal de promoção para as empresas estabelecerem negócios, permitindo-lhes contactar e alcançar potenciais clientes, isto é, possibilita a geração de oportunidades de negócio e pode ainda resultar em relações importantes com agentes e distribuidores internacionais.

Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Comunicação

As feiras...

- são um importante instrumento para a penetração de mercados, principalmente nos que sejam distantes e difíceis para as empresas entrarem, podendo aí apresentar também novos produtos aos potenciais clientes e profissionais do setor.
- detêm a desvantagem associada a elevados custos de participação.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Comunicação

Assim, as empresas devem analisar a viabilidade de participação nestes eventos, que representam um esforço orçamental de investimento a nível das ações em contexto internacional.

De facto, a participação neste tipo de eventos tem permitido o acesso a encomendas internacionais por parte das empresas de pequena e média dimensão.

Daí a importância dos apoios para a participação em feiras internacionais, por parte das entidades governamentais competentes.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Preço

Definir o preço certo para um produto ou serviço pode ser a chave para o sucesso ou fracasso em mercados internacionais.

A implementação do preço é um elemento que também deve estar em harmonia com os restantes elementos do marketing-mix.

Se o preço não for definido de acordo com o *target*, todo o esforço despendido com a adaptação do produto, a distribuição internacional e as ações de comunicação internacional, terá sido em vão e não produzirá os resultados que se espera.

Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Preço

A definição do preço a nível internacional merece atenção por parte das empresas, na medida em que estão perante diferentes países, portanto realidades económicas diversas também.

- O preço pode variar de acordo com o país de origem, o tipo de produto, as condições competitivas, os mercados-alvo e as diferenças culturais na perceção do preço;
- deve ter-se ainda em consideração os custos de transporte e possíveis taxas e tarifas aplicadas às importações

Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Preço

Os fatores a considerar na definição da estratégia de preço internacional são:

- ao nível da empresa;
- ao nível do produto;
- ao nível do mercado;
- ao nível das envolventes.

Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Preço

Ao nível da empresa os preços têm que estar de acordo com os objetivos estratégicos, nomeadamente a quota e os lucros, o marketing-mix, o posicionamento e os segmentos servidos, e com a estrutura de custos (e.g. custos fixos, variáveis, I&D, marketing, objetivo de liderança nos custos, etc.).

Ao nível do produto apontam-se a fase do ciclo de vida do produto, a existência de substitutos próximos, os atributos do produto (e.g. serviço, entrega, etc.), os custos de transporte e posicionamento na linha de produtos.



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Preço

Ao nível do mercado consideram-se os seguintes fatores, entre os quais, os consumidores (e.g. poder de compra e busca de informação), a intervenção governamental (e.g. controlo de preços, leis sobre a concorrência, papel de comprador e controlo sobre preços de transferência), os custos específicos do mercado (custos de entrada, adaptação do produto, serviços associados, canais, descontos, etc.) e as barreiras à entrada (e.g. quotas, tarifas, protecionismo, subsídios, barreiras não tarifárias, etc.).

Ao nível da envolvente designadamente, a competição (e.g. objetivos dos competidores, papel do preço, etc.), as taxas de juro e câmbio e os fatores macroeconómicos (e.g. inflação, desemprego, distribuição dos rendimentos, etc.).



Marketing-Mix Internacional

Política Internacional de Preço

Importa salientar que a opção da política de preço deve corresponder ao segmento-alvo e ao posicionamento pretendido e aos outros fatores referidos anteriormente.





O FUTURO É HOJE

Sustentabilidade das Empresas Familiares



NORTE2020
PROGRAMA OPERACIONAL REGIONAL DO NORTE

PORTUGAL
2020

