

CAMINHOS DO EXPORTADOR

**ESTRATÉGIAS DE EMPREENDEDORISMO
E INTERNACIONALIZAÇÃO**

JOSÉ MANUEL FERNANDES

2ª Edição



ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| Prefácio | 9 |
| Introdução | 11 |
| I) O EMPRESÁRIO | 17 |
| II) A EMPRESA..... | 23 |
| III) A EMPRESA FAMILIAR | 31 |
| IV) CRIAÇÃO DA EMPRESA..... | 39 |
| V) CRIAÇÃO DE VALOR | 47 |
| • Criação de valor pela actividade | 49 |
| • Criação de valor pela liderança | 51 |
| • Criação de valor pela negociação..... | 53 |
| • Criação de valor compartilhado..... | 54 |
| VI) ESTRATÉGIA SUSTENTADA PELA TRIPLA ALAVANCAGEM..... | 59 |
| • Inovação – Criatividade..... | 62 |
| • Qualidade – Melhoria Contínua..... | 65 |
| • Exportações – Internacionalização..... | 66 |
| VII) INTEGRAÇÃO NAS CADEIAS DE VALOR, NAS GRANDES EMPRESAS E MULTINACIONAIS | 71 |
| • Cadeia de valor das empresas a montante, a jusante e globais..... | 73 |
| • Estruturas empresariais | 76 |
| VIII) PELA PRODUTIVIDADE SER COMPETITIVO..... | 81 |
| IX) COMPETITIVIDADE NOS MERCADOS E CONCORRÊNCIA | 93 |
| X) MERCADO INTERNO. PLATAFORMA DE CRESCIMENTO | 107 |
| XI) MERCADOS EXTERNOS..... | 113 |
| • Desafios à escala e sustentabilidade..... | 115 |
| • Mercados externos e suas abordagens..... | 118 |
| XII) COMO ESTAR NOS MERCADOS EXTERNOS?..... | 127 |
| • Licenciamento..... | 129 |
| • Franchising | 130 |
| • Exportação | 131 |
| • Joint-Venture..... | 135 |
| • Investimento empresarial | 135 |

| | |
|---|-----|
| • Cliente final | 137 |
| • Internet | 138 |
| • Startup | 140 |
| XIII) ACTORES DAS EXPORTAÇÕES | 143 |
| • Pessoas | 146 |
| • Produtos/Serviços/Informação | 149 |
| • Marca | 153 |
| • Posicionamento para “vender para lá” | 156 |
| • Contratos entre exportador e importador | 162 |
| • Diferenças culturais e demográficas | 163 |
| • Legislação local interferente | 164 |
| XIV) MERCADOS EXTERNOS EMERGENTES | 167 |
| XV) DA EXPORTAÇÃO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO | 175 |
| • Origem e motivações | 177 |
| • Avaliar e dimensionar riscos | 181 |
| • Meios, recursos e suportes | 184 |
| • Modelos empresariais na internacionalização | 190 |
| • Criação ou aquisição de uma empresa no exterior | 192 |
| • Parceiros locais, sim ou não | 196 |
| XVI) INTERNACIONALIZAÇÃO E SEU ESPAÇO | 201 |
| • Plataforma do projecto empresarial global | 203 |
| • Plataforma pró-conhecimento | 204 |
| • Plataforma estratégica para novos mercados | 204 |
| • Plataforma selectiva de criação de valor | 207 |
| XVII) RISCOS E DETERMINAÇÃO DE VENCER NO MERCADO ALVO | 211 |
| • Factores exógenos e endógenos | 213 |
| • Factores de risco | 215 |
| • Recuar para avançar | 216 |
| • Determinação para vencer | 217 |
| XVIII) SEGURANÇA E PROTEÇÃO DO CONHECIMENTO NO EXTERIOR | 221 |
| • Protecção Interior da Empresa | 224 |
| • Protecção Exterior à Empresa | 225 |
| • Protecção Global – Cibersegurança | 226 |
| XIX) DO PROMONTÓRIO DE SAGRES A BELÉM | 231 |
| Bibliografia | 237 |
| Organismos e Instituições | 238 |
| Depoimentos | 239 |

*O valor das coisas não está no tempo em que elas duram,
mas na intensidade com que acontecem.*

*Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis
e pessoas incomparáveis.*

FERNANDO PESSOA

PREFÁCIO

O meu ilustre amigo eng.º José Manuel Fernandes, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Frezite, construiu um grupo de excelência no domínio das ferramentas de corte com presença à escala mundial subordinado à conhecida sigla III – Investigar, Inovar, Internacionalizar.

Tenho tido oportunidade, desde os meus tempos de governo, de assistir à impressionante trajectória empresarial do eng.º José Manuel Fernandes e ao sucesso do processo de internacionalização do grupo que criou e tem dirigido com tecnologia própria e com forte inovação nos produtos e nos modelos de negócio.

O processo de internacionalização duma empresa portuguesa é sempre um processo difícil, repleto de riscos e oportunidades. O eng.º José Manuel Fernandes resolveu em boa hora passar para um livro toda a sua vastíssima experiência como empresário português de grande sucesso e que conseguiu internacionalizar o seu grupo assente em tecnologia própria.

Os modelos a seguir, as escolhas de mercados, produtos e parceiros, os riscos e oportunidades, tudo isto é objecto de reflexão e descrição neste livro do eng.º José Manuel Fernandes.

O Autor insere nesta edição um novo e muito oportuno capítulo sobre Segurança e Protecção do Conhecimento no Exterior. Ele chama a atenção para os comportamentos da concorrência visando obter informações sobre a empresa que está a entrar num mercado externo no que toca ao seu conhecimento e no fundo aos seus activos de Propriedade Intelectual. Isso é feito umas vezes através da própria empresa cliente ou da empresa que vai ser parceira, outras vezes através de falsas abordagens sobre a capa de cooperação, no fundo através de autênticas ações de espionagem industrial, executadas quer por Estados estrangeiros que designam os seus espões convenientemente como diplomatas, quer por outras entidades de natureza muito diversa mas actuando ao serviço das empresas concorrentes.

Neste contexto, o Autor lista um conjunto de uteis recomendações a serem seguidas pelas empresas num processo de internacionalização, quer

a nível da sua Proteção Interna quer a nível da sua Proteção Exterior, recomendando ainda o recurso ao aconselhamento ao nosso SIS-Serviços de Informação de Segurança do Estado Português.

O Autor explica ainda no texto Proteção Global-Cibersegurança a candente questão da Cibersegurança e o que as empresas devem fazer para se protegerem dos ciberataques.

Trata-se pois dum livro indispensável a todos os nossos empresários e a todas as nossas PME já envolvidas ou que se irão envolver num processo inevitável de internacionalização na economia global.

O sucesso empresarial do eng.º José Manuel Fernandes e do seu grupo na economia global deve ser para nós motivo de orgulho e uma referência em termos de capacidade empresarial e tecnológica.

Este livro é pois de leitura obrigatória para todos os actores empresariais portugueses.

Lisboa, 19 de Setembro de 2019

LUIS MIRA AMARAL

INTRODUÇÃO

“Errar é humano, mas aprender com os erros
é ser sábio para vencer”

O AUTOR

Todo este texto quer partilhar, com empresários e gestores, em particular das PME, a experiência acumulada de uma vida dedicada à indústria e à produtividade pela aplicação de novas tecnologias, novas oportunidades e desafios, com a aceitação e superação de desafios sucessivos, que, na contagem do tempo, considerávamos impensável atingir, com criação de valor para todos.

Ao tempo associamos a persistência, a atitude e a determinação de vencer que nos deu um retorno que nos permite dizer “BEM FIZ EU”.

Espero que o conteúdo deste livro possa ajudar colegas empresários, em particular de PMEs, e gestores; que inspire reflexão, soluções, novos caminhos e atitude, por forma a tomarem decisões tendo em conta este conteúdo de partilha. É meu desejo reavivar o permanente desafio de Sagres, inspirado nos nossos antepassados, pelos descobrimentos, e que este seja mobilizador para os empreendedores de hoje e das gerações futuras.

Sempre fomos um povo de grandes feitos, mas fraca sustentabilidade após esses grandes feitos na luta por um futuro melhor. Não é, porém, o que os empresários portugueses estão a fazer no presente. Estes estão, hoje, mais do que nunca, a promover o aumento do nosso comércio externo e o crescimento económico. Ao fazê-lo, estão criar valor com sustentabilidade, entregando-o com dignidade às próximas gerações de empresários e gestores.

Se este objectivo for minimamente atingido, será o prémio principal deste livro.

Aqueles que nos conhecem sabem o que está por detrás destas linhas e pensamentos.

Em particular aos estudiosos, académicos e investigadores das ciências socioeconómicas, peço que compreendam que, pela sua própria natureza, o objectivo do livro não é o tratamento em profundidade de temas que facilmente fomentam o debate e a análise sobre como potenciar o nosso crescimento económico, o desenvolvimento e a sustentabilidade, por actores da economia real.

Assim, a minha mensagem é de partilha e entrega de valor, pois há um princípio universal que é bíblico, que desde jovem aprendi: “É MELHOR DAR DO QUE RECEBER”. Estou certo de que todos entendem, mas o “sabor” é só para aqueles que praticam ... eis um desafio, por que não.

Quero e espero valorizar toda a mensagem deste livro, com casos práticos de factos da minha vida empresarial, provenientes da Escola do Erro. O objetivo é, de alguma forma, ajudar quem está a iniciar ou já a fazer caminho nas exportações, pela actividade económica empresarial.

Associo este livro à minha homenagem aos empresários, tal como os nossos emigrantes das décadas de 60 e 70, atravessaram fronteiras. Praticamente sem saberem outras línguas, os nossos empresários levam na sua parca bagagem sonhos de empreendedor, sonhos de certeza de vencer, visão de terras de oportunidades, quando tinham pela frente montanhas para vencer. Foram visitar empresas, feiras temáticas, conhecer outros fazedores e colher o máximo de informação para alimentar os seus sonhos. Por acreditarem de forma inabalável nos seus projectos e nas suas capacidades, assumiram risco de crédito, a que muitos ficaram tremendamente expostos. Isto faz parte da aventura inicial dos empreendedores.

Depois investiram, com muito esforço, nas suas empresas, sendo os obstáculos do dia-a-dia vencidos com a suavidade da certeza de vencerem, trabalhando na maioria das situações num desconforto total e em horários desumanos.

Muitas das nossas empresas, pequenas, médias e até grandes começaram assim. Desenvolveram-se sustentadamente pelo contágio do entusiasmo do empreendedor a todos os que acompanharam, inclusive aos seus familiares.

O actual caminho da criação de muitas das novas empresas não deixa de ter trajetórias idênticas, embora mais facilitadas, mas em contexto concorrencial muito diferente.