DRAFT

Deloitte.

AIP
ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL PORTUGUESA
CCI - CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA



PME Connect

Benchmarking internacional

Modelos de cooperação para a internacionalização

Cofinanciado por:
COMPETE 2020
PORTUGAL 2020
UNIÃO EUROPEIA
Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

DRAFT

Conteúdos

***Benchmarking* internacional**
Modelos de cooperação para a internacionalização

Benchmarking internacional 03

Boas práticas 04

#1 - Carrefour (França) 05
#2 - Eataly (Itália) 07
#3 - Gucci (Itália) 08
#4 - Modacc (Espanha) 10
#5 - Pacte PME (França) 11
#6 - Siemens (Alemanha) 13
#7 - Fujitsu (Reino Unido) 14
#8 - Alibaba (China) 15
#9 - ExxonMobil (EUA) 17
#10 - Fuel Choices and Smart Mobility Initiative (Israel) 18

Arquétipos de colaboração e fatores transversais a considerar 19

Cliente-Fornecedor 20
Investidor 21
Relações institucionais 22
Plataforma 23



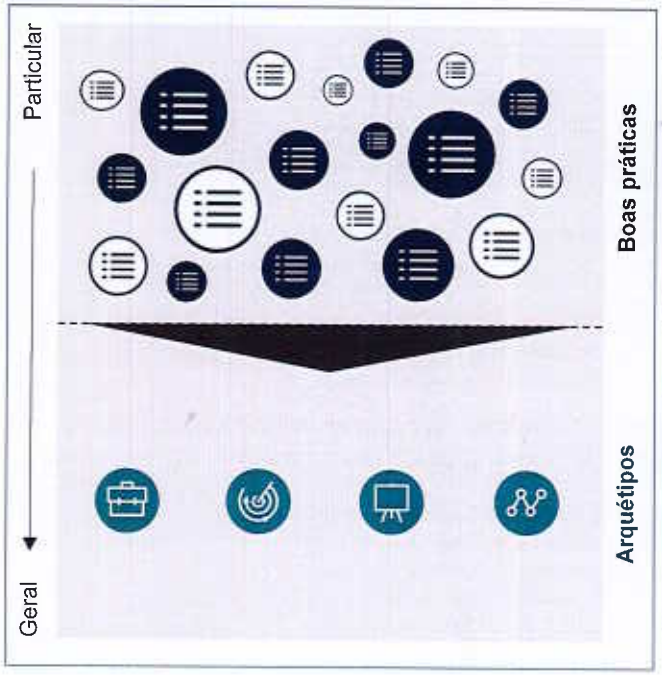
© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Benchmarking internacional

A realização do estudo de *benchmarking* internacional teve como foco a identificação de boas práticas de colaboração entre Pequenas e Médias Empresas (PME) e Grupos Fortemente Internacionalizados (GFI) nos processos de internacionalização e exportação. O conjunto de boas práticas identificadas foi subsequentemente segmentado num conjunto de arquétipos que pretendem facilitar a interpretação e implementação das práticas selecionadas.

Processo



Boas práticas

Análise de boas práticas no âmbito de cooperação entre PME e GFI nos seus processos de internacionalização. A seleção destas práticas regeu-se pela seleção de metodologias que valorizam o contributo económico efetivo das PME para os negócios de grandes grupos, procurando não considerar casos direcionados única e exclusivamente para práticas de Responsabilidade Social Corporativa.

Arquétipos de colaboração e fatores transversais a considerar

Desenvolvimento de segmentos representativos (arquétipos) agregadores das melhores práticas identificadas, que promovem a criação de generalidade. Foi adicionalmente identificado um conjunto de fatores a ter em consideração aquando da replicação de tais práticas.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Boas práticas

Para efeitos de análise foram identificadas dez boas práticas diferentes entre si, de oito países distintos, e que apresentam métodos de colaboração entre GFI e PME nacionais no sentido de promover a internacionalização e exportações deste último segmento.

#1	Internacionalização de PME através de marcas de distribuição e/ou marcas programa, com iniciativas transversais para sua capacitação.
#2	Internacionalização de PME através de marca de fornecedor, com mecanismos de partilha de investimento para aumento da capacidade e qualidade da produção.
#3	Estratégia de sofisticação de fornecedores dirigida por um grupo fortemente internacionalizado incumbente de um *cluster* de competitividade.
#4	Estímulo de fatores competitivos de PME de um *cluster* de competitividade com foco na expansão internacional das mesmas.
#5	Programa institucional patrocinado por grandes grupos económicos com o objetivo de aumentar a *performance* económica e financeira de PME, promovendo projetos de internacionalização conjunta entre as mesmas e os seus patrocinadores.
#6	Programa de cooperação e investimento em pequenas empresas tecnológicas para subsequente integração em negócios globais.
#7	Estratégia de *procurement* direcionada para o *engagement* de PME, com subsequente integração na cadeia de valor global do Grupo.
#8	Plataformas digitais, retalhista e grossista, que promovem ativamente fornecedores locais de pequena e média dimensão, no mercado global.
#9	Programa de incentivo à integração de PME nacionais na cadeia de valor global do Grupo.
#10	Programa nacional de exposição internacional de PME nacionais com competências diferenciadoras.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Modelos de cooperação para a internacionalização
Carrefour (França)

DRAFT

Boa prática #1 (1/2)

O negócio do retalho tem um enorme potencial de tração de fornecedores aquando dos processos de internacionalização de uma grande insígnia. Não obstante, a adaptação à cultura e fornecedores locais por parte do retalhista, é bastante comum. O Grupo Carrefour, apesar dos processos de aculturação, preserva a relação com as PME fornecedoras das suas marcas de distribuição (MDD) nos mercados onde tem operação, representando as mesmas cerca de três quartos dos produtos com a insígnia do retalhista.

França

GFI

O Grupo Carrefour tem negócios de retalho e retalho grossista (*cash & carry*), em canais físicos e digitais, tendo operações físicas em mais de 30 países.

PME

Pequenos e médios fornecedores franceses de produtos de grande consumo, vendendo através das suas marcas de fabricante ou fornecendo as marcas de distribuição do Grupo Carrefour.

Boa prática

O Grupo Carrefour beneficia ativamente a escolha de PME francesas, sobretudo para fornecer as suas MDD. Para esse efeito o Grupo cria programas para (i) melhorar a *performance* individual das PME com quem coopera, bem como para (ii) dinamizar a internacionalização dos seus produtos.

Programa com a Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France (FEEF), com o objetivo de capacitar PME nacionais.

- Criação de um fundo de investimento de 10 milhões de euros e de uma linha de financiamento com taxas de juro competitivas para PME.
- Simplificação de acordos comerciais entre o Grupo Carrefour e PME (prática que serviu de *benchmark* a outros grupos franceses).
- Criação de centro de serviços partilhados para PME, focando sobretudo em atividades de *compliance* financeiro, de qualidade e segurança, bem como de *marketing*, *design* e comunicação.
- Desenvolvimento de incentivos à inovação de PME, no sentido de aumentar o número de produtos inovadores, dentro das categorias tradicionais ou através da criação de novas categorias. Para o efeito foi desenvolvida a ferramenta INBOXX que facilita a comunicação entre PME no âmbito dos seus processos de inovação.

Programa "Reflets de France", com o objetivo de promover PME internacionalmente.

- Desenvolvimento de um programa (com duas décadas de implementação) cujo objetivo é partilhar globalmente produtos franceses de elevada qualidade produzidos através de métodos tradicionais por PME.
- De forma a mitigar custos de *marketing* e comunicação, os vários produtos são vendidos sobre a insígnia do programa, exceção feita à categoria de vinhos.
- A estratégia de sortido é definida centralmente, enquadrando sete categorias de produtos tradicionais franceses alinhados matricialmente com regiões francesas produtoras dos mesmos.
- A estratégia de comercialização varia em função da geografia (em alinhamento com gestores locais) e tipo de canal (grossista, retalhista e *online*).

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Carrefour (França)

Carrefour

Boa prática #1 (2/2)

O negócio do retalho tem um enorme potencial de tração de fornecedores aquando dos processos de internacionalização de uma grande insígnia. Não obstante, a adaptação à cultura e fornecedores locais por parte do retalhista, é bastante comum. O Grupo Carrefour, apesar dos processos de aculturação, preserva a relação com as PME fornecedoras das suas marcas de distribuição (MDD) nos mercados onde tem operação, representando as mesmas cerca de três quartos dos produtos com a insígnia do retalhista.

França

GFI

O Grupo Carrefour tem negócios de retalho e retalho grossista (*cash & carry*), em canais físicos e digitais, tendo operações físicas em mais de 30 países.

PME

Pequenos e médios fornecedores franceses de produtos de grande consumo, vendendo através das suas marcas de fabricante ou fornecendo as marcas de distribuição do Grupo Carrefour.

Resultados

Programa com a Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France (FEEF), com o objetivo de capacitar PME francesas.

- 5m — PME potencialmente abrangidas pelo programa.
- +8% — aumento da rentabilidade média das PME participantes no programa, pela diminuição de custos operacionais e de *marketing*.
- ≈10 — PME premiadas por ano no quadro da inovação de produto.
- 96% — do sortido de produtos MDD comercializados em países como Argentina e Brasil são de origem francesa.
- certames internacionais em parceira com a FEEF ou com *branches* locais, como são exemplo os da Polónia e da China.

Programa "Reflets de France", com o objetivo de promover PME internacionalmente.

- 350 — SKUs comercializados, dos quais 300 são produtos alimentares e 50 vinhos.
- 80% — dos fornecedores do programa são de pequena e média dimensão.
- 45 — países abrangidos pelo programa.
- 4 M — de produtos vendidos internacionalmente, em 2015.
- €15,5M — em valor de vendas, em 2015.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Modelos de cooperação para a internacionalização
Eataly (Itália)

DRAFT

Boa prática #2

Itália tem uma cultura gastronómica idiossincrática, alicerçada nas suas raízes e tradições. O Grupo Eataly, com atividades nos setores do retalho e restauração, tem como fator diferenciador os seus produtos tipicamente italianos. Assim, nos seus processos de internacionalização "arrasta" os seus fornecedores tradicionais locais, sendo os mesmos, maioritariamente, de pequena e média dimensão.

Itália

GFI

O Grupo Eataly opera nos setores do retalho e da restauração. Apesar das raízes italianas, conta hoje com uma rede internacional de 38 lojas (retalho), estando presente em países como os EUA e Japão.

PME

Fornecedores de produtos tradicionais italianos, com marca do produtor e, na sua maioria, de pequena e média dimensão.

Boa prática

Abordagem local	Abordagem internacional	
Desenvolvimento de uma rede de fornecedores locais, cujos produtos e marcas são tradicionalmente italianas e cujos processos produtivos e qualidade dos produtos finais garantem o *compliance* com os padrões definidos pelo grupo.	Aquando dos projetos de internacionalização, o Grupo Eataly identifica e prepara os seus fornecedores correntes no sentido de garantir que os mesmos têm capacidade para abastecer o Grupo nos mercados de destino. A capacitação das PME que cooperam com o Grupo pode ser de natureza mais informativa (com partilha de informação, necessidades e características do mercado de destino), ou mesmo com projetos de investimento, financiando as PME, por exemplo, no aumento da sua capacidade produtiva.	O Grupo, ao contrário de outros retalhistas, não utiliza uma marca de distribuição para comercializar os produtos dos seus fornecedores de pequena e média dimensão. Para o efeito, recorre as marcas originais dos mesmos, garantindo assim a visibilidade de pequenos e médios produtores italianos nos mercados de destino e na sua plataforma *online*.

Resultados

100% dos SKU's vendidos na plataforma de comércio eletrónico do Grupo Eataly são de origem italiana, representando maioritariamente marcas de pequenos e médios fornecedores.

Nos negócios físicos de retalho e restauração, apenas os produtos frescos não são de fornecedores italianos.

Aumento da capacidade de produção e do nível de profissionalização dos gestores das PME, através dos financiamentos e programas de capacitação disponibilizados pelo Grupo Eataly.

A visibilidade adquirida por parte das marcas nos países de destino permite criar eminência sobre as mesmas, garantindo vantagens competitivas necessárias ao relacionamento com outros retalhistas/clientes locais do país de destino.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Gucci (Itália)

Boa prática #3 (1/2)

Apesar de se centrar, tipicamente, nas marcas das grandes boutiques e retalhistas, o setor da moda depende de uma cadeia de valor complexa e multidisciplinar constituída, na sua maioria, por PME. Ciente desta realidade, a Gucci procura promover a integração de pequenos e médios fornecedores do seu *cluster* de influência na sua cadeia de valor para competir no mercado global.

Itália

GFI

A Gucci (Grupo Kering) é uma das marcas de referência no setor da moda, particularmente, no segmento de luxo.

PME

Fornecedores de produtos como malas, carteiras, calçado e vestuário integrados no *cluster* do couro de luxo de Florença.

Boa prática

A Gucci utiliza as suas capacidades internas e ligações externas para potenciar as empresas do *cluster* de Florença. A marca tem um papel dominante na evolução das PME inseridas no *cluster* e na promoção do rótulo *Made in Italy*, através de produtos no segmento de luxo.

Contexto	Programa de sofisticação de fornecedores			
	Compromisso	**Mitigação de risco**	**Qualidade e inovação**	**Exposição internacional**
• O tratamento do couro, apesar de ter evoluído tecnologicamente em anos recentes, continua a ser uma atividade relativamente tradicional associada, em grande medida, a PME. • Marcas como a Gucci, bem como outras boutiques italianas, têm presente a necessidade de colaborar de forma próxima com esta tipologia de fornecedores. • A Gucci, no entanto, assume um capital de responsabilidade perante a sofisticação das PME com quem coopera, capacitando-as para as exigências do mercado global, bem como dando-lhes acesso a fornecedores de base internacional.	• Criação de acordos de exclusividade com PME do *cluster* do couro de luxo de Florença de forma a reforçar o compromisso das mesmas com as necessidades de produção global da marca. • Investimento em *spin-offs* direcionadas para diferentes áreas de produção de forma a dinamizar, orquestrar e agregar contributos das PME locais que atuam nessas áreas. • Investimentos partilhados em sistemas de gestão para PME, reforçados pela aquisição de uma empresa (PME) de consultoria e inovação em sistemas de produção colocada pela Gucci ao serviço dos seus fornecedores.	• Integração de cláusulas contratuais com fornecedores de pequena e média dimensão que asseguram quantidades mínimas de encomendas, beneficiando diretamente a PME através do escoamento da produção, bem como, indiretamente, a segurança reforçada para acesso a financiamento. • A Gucci desenvolveu igualmente uma parceria com um grupo financeiro com o objetivo de simplificar e agilizar o acesso a financiamento de PME, bem como garantir linhas competitivas aos seus fornecedores.	• A Gucci suporta PME no cumprimento dos seus *standards* de qualidade e na harmonização da inovação em processos produtivos de forma particularmente diferenciada: a empresa identifica, dentro das PME suas fornecedoras, especialistas que tenham desenvolvido casos de sucesso neste âmbito promovendo, subsequentemente, a partilha de conhecimento por parte do especialista em questão com outras PME, garantindo assim a polinização de boas práticas.	• Quando com contratos de exclusividade, as PME têm a oportunidade de integrar uma cadeia de valor global, vendendo a sua produção sob a chancela da marca Gucci. • Sem exclusividade, a capacitação das PME do *cluster* permite integrar a oferta de outras boutiques italianas, bem como expor os seus produtos a outras marcas internacionais. • A Gucci disponibiliza ainda uma base de fornecedores internacionais para as PME, com os quais podem colaborar, garantindo maior poder de escolha e de negociação.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Gucci (Itália)

Boa prática #3 (2/2)

Apesar de se centrar, tipicamente, nas marcas das grandes boutiques e retalhistas, o setor da moda depende de uma cadeia de valor complexa e multidisciplinar constituída, na sua maioria, por PME. Ciente desta realidade, a Gucci procura promover a integração de pequenos e médios fornecedores do seu *cluster* de influência na sua cadeia de valor para competir no mercado global.

Itália

GFI

A Gucci (Grupo Kering) é uma das marcas de referência no setor da moda, particularmente, no segmento de luxo.

PME

Fornecedores de produtos como malas, carteiras, calçado e vestuário integrados no *cluster* do couro de luxo de Florença.

Resultados

A Gucci utiliza as suas capacidades internas e ligações externas para potenciar as empresas do *cluster* de Florença. A marca tem um papel dominante na evolução das PME inseridas no *cluster* e na promoção do rótulo *Made in Italy*, através de produtos no segmento de luxo.

Contexto

Programa de sofisticação de fornecedores

80%

dos produtos em couro vendidos globalmente pela Gucci têm origem no *cluster* do couro de luxo de Florença

O *cluster* do couro de luxo de Florença é o que mais cresce, em Itália, em número de empresas.

As relações preferenciais com a Gucci permitem às PME suas fornecedores integrar os seus produtos noutras marcas do Grupo Kering.

A Gucci já lançou 10 *spin-offs* com o objetivo de dinamizar e orquestrar diferentes vertentes de produção das PME do *cluster*.

Os processos produtivos e de inovação das PME são harmonizados pelo efeito polinizador dos especialistas identificados pela Gucci.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Modacc (Espanha)

Modacc

Boa prática #4

O setor da moda beneficia da conectividade constante da cadeia de valor, tanto pela fragmentação dos fornecedores, como pela necessidade de se manter relevante num mercado altamente competitivo. A Modacc é o *cluster* da moda da Catalunha e pretende contribuir para a internacionalização do setor e, sobretudo, das suas PME, através do investimento cooperativo em diferentes fatores de competitividade.

Espanha

GFI

Conjunto de 10 grupos fortemente internacionalizados que se inserem no *cluster* de moda da Catalunha, a Modacc.

PME

114 empresas de pequena e média dimensão da Catalunha, com atividade na indústria têxtil e da moda que pertencem à Modacc.

Boa prática

Estimular fatores de competitividade da indústria da moda da Catalunha, fomentando 4 vetores de competitividade que contribuem, em última medida, para a internacionalização dos seus atores.

Industrialização

Área de trabalho com o objetivo de desenvolver uma nova indústria da moda na Europa, caracterizada por ser mais flexível, digital, sustentável e altamente competitiva.

Como forma de atingir o objetivo, são desenvolvidas iniciativas para estimular o sector, tais como a promoção de competências e capacidades industriais.

Inovação

Organização de *think tanks* e eventos que promovem a colaboração entre empresas de pequena e média dimensão do *cluster* com centros tecnológicos e universidades, com a finalidade de desenvolver novas soluções produtivas, modelos de gestão alternativos, bem como novos produtos e serviços.

Formação

A Modacc desenvolve iniciativas de formação para profissionais da indústria como forma de adaptar ou reconverter competências.

Esta iniciativa estende-se de forma muito particular à integração no mercado de trabalho tendo a associação um papel fundamental na interligação entre as necessidades da indústria e as competências adquiridas nas escolas de engenharia, *design* e gestão.

Networking

Com o objetivo de melhorar e suportar o crescimento do sector têxtil e da moda a Modacc cria parceiras com outros *clusters* e com grupos internacionais no sentido de promover estratégias conjuntas de internacionalização, bem como orientando diferentes profissionais do *cluster* a enriquecerem a sua base de relações profissionais.

Internacionalização

A Modacc suporta as PME a identificar e localizar potenciais clientes internacionais interessados nos seus produtos e serviços. Neste âmbito, são promovidas missões de *scouting*, presenças em feiras do sector, *showrooms* internacionais, informação sobre o mercado e serviços técnicos e legais de suporte.

Resultados

- 132 — empresas na rede da Modacc.
- +5.000 — profissionais na rede do *cluster*.
- 10% — das receitas geradas na indústria têxtil e da moda na Catalunha.
- +200 — países com presença comercial das empresas do *cluster*.
- aumento global da capacidade técnica e de gestão das PME do programa.
- apresentação de mais de 35 marcas e *designers* da Catalunha, a mais de 40.000 profissionais do setor moda e 500 jornalistas internacionais.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Pacte PME (França)

pactepme

Boa prática #5 (1/2)

Para suportar o crescimento e expansão de PME é fundamental identificar mecanismos que vão além da responsabilidade social de grandes empresas e instituições públicas para com empresas de tal dimensão. O Pacte PME congrega grandes empresas e instituições em torno da criação de formatos de cooperação que permitam a PME expandir os seus negócios.

França

GFI

50 grandes empresas de setores diversificados, ainda que o setor aeronáutico tenha elevada representatividade.

PME

A generalidade das PME francesas são elegíveis à participação no Pacte PME.

Boa prática

A Associação Empresarial Pacte PME reúne grandes empresas e autoridades locais, chamando a si a responsabilidade de encorajar o crescimento de PME através da cooperação empresarial.

Advise	*Accelerate*	*Reinforce*
Serviço de consultoria O Pacte PME oferece a oportunidade de analisar e validar abordagens de PME a grandes grupos, suportando a identificação e seleção de *key accounts* e a preparação de propostas de valor e apresentações diferenciadas. ***Training*** Desenvolvimento da iniciativa "Seduce and Convince a Large Account, Key Accounts Development", um curso de um dia com o objetivo de partilhar boas práticas na definição de estratégias e ações para negociação B2B com grandes empresas.	**Plataforma de co-exportação** Com o objetivo de facilitar a acessibilidade das PME a oportunidades de negócio em diferentes geografias, bem como para as expor a negócios internacionais de grandes grupos a associação está neste momento a desenvolver uma plataforma de *marketplace*. **Acelerador de PME (setor aeronáutico)** Desenvolvimento de um programa de reforço às competências e exportações de 30 PME do setor em estreita colaboração com oito parceiros de grande dimensão. **PME *Database*** Criação de uma base de dados com fornecedores de pequena e média dimensão destinada a grandes empresas. **Plataforma de *Open Innovation*** Desenvolvimento de uma plataforma de partilha de ideias e projetos de I&D de PME para grandes grupos.	***Pacte Compétences*** Plataforma para partilha de competências entre grandes empresas e PME em crescimento, que se foca na alocação de colaboradores de grandes empresas a PME para o seu desenvolvimento. ***Youth Commitment*** Partilha de colaboradores jovens de grandes empresas com PME, ao abrigo do programa de partilha de competências. ***Base Premium*** Criação de segmento de *top performers* recomendados pelas grandes empresas no âmbito da base de dados de PME.

Measure

Repositório de boas práticas | Barómetro anual | Indicadores de *performance* | Comité de avaliação independente

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Pacte PME (França)

pactepme

Boa prática #5 (2/2)

Para suportar o crescimento e expansão de PME é fundamental identificar mecanismos que vão além da responsabilidade social de grandes empresas e instituições públicas para com empresas de tal dimensão. O Pacte PME congrega grandes empresas e instituições em torno da criação de formatos de cooperação que permitam a PME expandir os seus negócios.

França

GFI

50 grandes empresas de setores diversificados, ainda que o setor aeronáutico tenha elevada representatividade.

PME

A generalidade das PME francesas são elegíveis à participação no Pacte PME.

Resultados

A Associação Empresarial Pacte PME reúne grandes empresas e autoridades locais, chamando a si a responsabilidade de encorajar o crescimento de PME através da cooperação empresarial.

Gerais
2015

- 71% — das PME estão satisfeitas com o envolvimento no programa da Associação Pacte PME.
- 74% — das PME estão satisfeitas com os impactos positivos do programa na sua relação comercial enquanto fornecedores de grandes grupos.

Internacionalização*
2015

- 29% — das PME consideram que viram facilitado o seu acesso a subsidiarias e parceiros internacionais dos grandes grupos.
- 28% — das PME estão satisfeitas com o suporte prestado nos seus processos de internacionalização.
- 5 — das 70 boas práticas em repositório são de cooperação entre PME e grandes grupos nos seus processos de internacionalização.

Cadeia de fornecimento
2015

- 235 — PME posicionadas como novos parceiros preferenciais de grandes empresas.
- €475M — em compras a estas PME por parte de grandes grupos.
- 46d — diminuição prazo médio de recebimentos das PME para 46 dias.

Inovação
2013 - 2015

- 1.162 — projetos de I&D em co-promoção entre PME e grandes grupos.
- €839m — em compras de inovações produzidas por PME.

* Na amostra estão presentes várias empresas que não beneficiaram de programas de internacionalização

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Modelos de cooperação para a internacionalização
Siemens (Alemanha)

DRAFT

SIEMENS

Boa prática #6

O ecossistema de inovação atual é cada vez mais dinamizado por *startups* e pequenas empresas de base tecnológica. Consciente da urgência de se aproximar deste ecossistema, a Siemens tem cooperado e investido, nos últimos 20 anos com empresas com estas características, colocando-as ao serviço da sua rede global. Mais recentemente lançou o Next 47 em Munique, uma unidade formal para trabalhar com este *target*, hoje presente em 4 continentes.

Alemanha

GFI

O Grupo Siemens, com presença global, atua na indústria tecnológica com foco em atividades nas áreas da eletrificação, automação e digitalização.

PME

Startups tecnológicas e empresas já estabelecidas que se enquadrem nas áreas estratégicas do Grupo.

Boa prática

A Siemens coopera e investe efetivamente em empresas tecnológicas de pequena dimensão que desenvolvam soluções no quadro das suas áreas estratégicas de atuação e que possam beneficiar da presença global do Grupo

Áreas estratégicas	Tipologias de colaboração	Descrição	Resultados (nos últimos 20 anos)	Next 47 unidade formal
• *Distributed electrification* • *Artificial intelligence* • *Connected (e)-mobility* • *Autonomous machines* • *Block-chain applications* • *eAircraft*	Cooperação ***Catalyst***	Intermediação entre pequenas empresas com inovações nas áreas estratégicas do grupo e a rede global de clientes, fornecedores e parceiros da Siemens.	2.000 contactos estabelecidos entre Siemens e pequenas empresas. **20 parcerias globais por ano.**	Fundo de €1B, a investir entre 2015 e 2020. Gestão global, com capilaridade local em Munique, Palo Alto, Berkley, Boston, Shangai, Pequim e Tel Aviv.
	Investimentos ***Capital***	Investimentos em capital direcionados para pequenas empresas de elevado potencial.	Investidos **€800M em 180 pequenas empresas.**	
	Fundação ***Creation***	Suporte à criação de pequenos negócios com potencial (originários de diferentes fontes, p.e. colaboradores).	Vários novos negócios lançados, p.e. **12 startups criadas nos dois anos anteriores á formação do programa Next 47.**	

Suporte da Siemens

Processo incubação, aceleração, crescimento e *exit strategy*	**32.000** especialistas em investigação e desenvolvimento	**17.500** Engenheiros de *software*	Partilha de **dados para testes em mercados reais**	**Funções de suporte** do Grupo	**Investidores e gestores** especializados e experientes

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Fujitsu (Reino Unido)

Boa prática #7

A política de *procurement* de grandes grupos económicos, tipicamente mais sofisticada no quadro dos seus processos de *compliance* e das relações comerciais, pode desencorajar PME a colaborar com tais entidades. A Fujitsu, no Reino Unido, procura simplificar e incentivar as relações comerciais com PME desenvolvendo estratégias específicas de *engagement* para cada uma das suas categorias de produtos e serviços.

Reino Unido

GFI

A Fujitsu é uma empresa global que opera no setor das tecnologias de informação e comunicação, comercializando produtos e serviços nesse âmbito.

PME

Generalidade dos fornecedores do grupo, quer sejam de natureza de suporte às operações, quer sejam de componentes, produtos ou serviços.

Boa prática

A Fujitsu UK procura ativamente criar *engagement* junto de fornecedores de pequena e média dimensão. Tal política tem o pelouro da equipa de *procurement* local que desenvolve programas e métodos para angariar PME que cumpram com os requisitos da empresa.

O SME Engagement Program, criado em 2013, pretende gerar veículos inovadores para a captação de PME.

Supply Chain Simplicity

A Fujitsu UK desenvolve programas para tornar os seus processos de interação com PME mais simplificados, quer no quadro do *compliance*, quer da contratação: os casos de não obrigatoriedade do *due diligence* aquando verificado o alinhamento com o código de conduta da Companhia, bem como da definição de prazos de vigência mais curtas dos contratos para aumentar a rotatividade de fornecedores, são exemplos dessas boas práticas.

Supply Chain Connectivity

A Fujitsu UK procura criar canais físicos e digitais de comunicação entre a empresa e as PME, bem como entre as PME fornecedoras do Grupo, com o objetivo de estimular o desenvolvimento de soluções colaborativas. Exemplos destas práticas passam pelo UK *SME Roadshow*, que promove a deslocação das equipas de *procurement* a várias áreas empresariais do UK, a criação do Clube Cooperativo para PME, que permite a aquisição de tecnologia a preços competitivos e a **exposição à rede internacional da empresa**.

Supply Chain Performance

A Fujitsu UK promove a capacitação das PME suas fornecedoras, seja pela estratégia de acompanhamento do responsável da categoria de serviços e/ou produtos adquiridos, seja na criação de mecanismos como o *Supply Chain Finance Program*, que permite diminuir o prazo médio de recebimento por parte das PME, contribuindo efetivamente para a sua gestão de tesouraria.

SME Policy Making

A Fujitsu UK realiza pontualmente estudos relacionados com as necessidades e desafios das PME, sobretudo no quadro das suas relações com grandes grupos económicos, promovendo subsequentemente tais estudos junto dos decisores políticos, de forma a influenciar medidas e programas concretos neste quadro de atuação.

SME Engagement Model



Resultados

- ≈800 PME na base ativa de fornecedores da companhia.
- 47% dos fornecedores da Fujitsu UK são PME.
- 27% dos custos com fornecedores da Fujitsu UK são com PME.
- aumento global da capacidade financeira e de gestão das PME inseridas no programa.
- integração das soluções mais diferenciadas na rede de fornecedores globais da Fujitsu.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

Modelos de cooperação para a internacionalização
Alibaba (China)

DRAFT

Boa prática #8 (1/2)

As plataformas de comércio eletrónico são hoje veículos de comercialização de bens transacionáveis à escala global. Na China, onde 97% das empresas são de pequena ou média dimensão, o Grupo Alibaba teve um contributo inestimável para agregar oferta e gerar procura global para produtos e fornecedores locais.

China

GFI

O Grupo Alibaba que detém um conjunto de negócios, entre os quais o Alibaba.com (B2B) e o Aliexpress.com (B2C).

PME

Empresas chinesas que comercializam bens transacionáveis. Dependendo da plataforma, as mesmas podem ter negócios direcionados para cliente (B2B) ou para consumidor (B2C), não sendo os mesmos mutuamente exclusivas.

Boa prática

O Grupo Alibaba criou plataformas direcionadas para PME pela oportunidade de negócio que tal movimento constituía, ainda assim, a evolução do Grupo tem permitido apoiar de forma proactiva a internacionalização de pequenos e médios produtores chineses.

Oportunidade	Abordagem proactiva à internacionalização de PME chinesas
Numa primeira fase de lançamento da plataforma (na altura apenas focada em B2B), o Grupo beneficiou da existência de um vasto conjunto de PME e de um mercado fragmentado de fornecedores chineses para criar um agregador de oferta alternativo ao retalho e comércio tradicional.	• A alavancagem do negócio levou à consciencialização do papel fundamental do Grupo para a **internacionalização das PME chinesas pela via digital**, facilitando a geração de relações mais eficientes de procura/oferta sem intermediação física. Para esse efeito o Grupo desenvolveu sucessivos acordos com o Governo Chinês no sentido de: - Capacitar PME chinesas no quadro das suas competências de comércio e comunicação digitais. - Disponibilizar mecanismos de *search engine marketing* (SEM) com o objetivo de (i) aumentar a visibilidade das PME chinesas no motor de busca do *e-tailer*, bem como (ii) aumentar a capacidade de geração de procura por parte dessas mesmas PME.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Alibaba (China)

Boa prática #8 (2/2)

As plataformas de comércio eletrónico são hoje veículos de comercialização de bens transacionáveis à escala global. Na China, onde 97% das empresas são de pequena ou média dimensão, o Grupo Alibaba teve um contributo inestimável para agregar oferta e gerar procura global para produtos e fornecedores locais.

China

GFI

O Grupo Alibaba que detém um conjunto de negócios, entre os quais o Alibaba.com (B2B) e o Aliexpress.com (B2C).

PME

Empresas chinesas que comercializam bens transacionáveis. Dependendo da plataforma, as mesmas podem ter negócios direcionados para cliente (B2B) ou para consumidor (B2C), não sendo os mesmos mutuamente exclusivas.

Resultados

O Grupo Alibaba criou plataformas direcionadas para PME pela oportunidade de negócio que tal movimento constituía, ainda assim, a evolução do Grupo tem permitido apoiar de forma proactiva a internacionalização de pequenos e médios produtores chineses.

Oportunidade → **Abordagem proactiva à internacionalização de PME chinesas**

O segmento das PME chinesas é o mais representativo entre todas as tipologias de fornecedores do Grupo Alibaba nas plataformas Alibaba.com (B2B) e Aliexpress (B2C), garantindo estas plataformas uma exposição global de tais empresas.

Atualmente, surgem no mercado os primeiros produtos e inovações de origem marcadamente chinesa, potenciados pela exposição global de empresas via Grupo Alibaba. Um exemplo é o *Hoverboard*, hoje largamente difundido em países ocidentais.

Apesar da sua localização os pequenos fornecedores locais têm, cada vez mais, a capacidade para adaptar constantemente os seus produtos a padrões ocidentais, recebendo *feedback* e métricas que permitem atestar o sucesso dos produtos comercializados.

O comércio eletrónico, via plataforma, sem intermediário físico, aumentou a capacidade de crescimento em volume de negócios e em rentabilidade de um conjunto significativo de PME que se posicionaram de forma eficaz neste contexto.

As PME chinesas beneficiam ainda de novas oportunidades de negócio, relacionadas com mecanismos de *dropshipping* que permitem, a micro empresários de todo o mundo, criar lojas servidas por fornecedores chineses, adaptando somente a marca com que comercializam os seus produtos.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
ExxonMobil (EUA)

Boa prática #9

As PME inseridas nas cadeias de valor de GFI têm a possibilidade de tirar partido da exposição global dos mesmos garantindo capilaridade internacional em função dos negócios de tais grupos. Neste sentido, as PME americanas fornecedoras da ExxonMobil têm a possibilidade de aprofundar a sua parceria com exposição aos mercados onde o Grupo americano opera.

Estados Unidos

GFI

A ExxonMobil é uma empresa americana da indústria de petróleo e gás com presença global e operações em cerca de 50 países.

PME

Empresas de pequena e média dimensão da indústria de petróleo e gás que integram a cadeia de valor da ExonMobil.

Boa prática

ExxonMobil

- A ExxonMobil procura aplicar boas práticas de internacionalização de PME, com a finalidade de apoiar o crescimento e desenvolvimento das suas relações comerciais de *sourcing*.
- A ExxonMobil disponibiliza aos seus fornecedores ferramentas, no sentido de os incentivar e suportar em operações internacionais. Neste âmbito, as PME inseridas na cadeia de valor da ExxonMobil têm acesso a um centro de informação partilhada relativamente a procedimentos técnicos de forma a clarificar e alinhar os *standards* da empresa.
- É também realizado um trabalho de proximidade entre a ExxonMobil e os seus fornecedores, através de *coaching*, formações e *workshops*.
- Em 2005, a ExxonMobil criou o *Maintenance Efficiency Venture (MEV)*, uma incubadora de inovação que procura avaliar novas tecnologias no mercado e identificar produtos de fornecedores que sejam capazes de melhorar a eficiência e diminuir os custos operacionais nos 37 locais com atividade de refinação e produção química.

Resultados

Em 2007, a ExxonMobil procurava novas soluções de canalizações para a sua rede global. Através da *MEV*, a empresa conseguiu identificar a Lokrign Technology, uma empresa americana com menos de 100 colaboradores, que no momento já pertencia à rede de fornecedores da ExxonMobil, desenhando e produzindo tecnologias de *pipe-fitting*.

A seleção da Lokring Techonology resultou numa parceria entre as duas empresas, levando a PME americana a (i) aumentar o seu volume de negócios, (ii) a desenvolver novas soluções tecnológicas através da incubadora de inovação, (iii) aumentar a sua exposição internacional e (iv) aumentar a sua presença internacional.

Como resultado da exposição à rede global da ExxonMobil, a Lokrign Technology estabeleceu canais de distribuição no Japão com o objetivo de satisfazer a procura resultante de novos clientes em novas indústrias, refletindo-se num aumento do volume de negócios para esse país.

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Fuel Choices and Smart Mobility Initiative (Israel)

Fuel Choices and Smart Mobility Initiative

Boa prática #10

A evolução tecnológica é hoje mais rápida e complexa, sendo que diferentes tendências confluem naquilo que conhecemos como a quarta revolução industrial. A indústria automóvel e os setores da mobilidade no geral são particularmente afetados por este quadro, sendo que em Israel, o Governo e as empresas cooperam para capitalizar esta oportunidade global.

Israel

GFI

Empresas multinacionais do setor da mobilidade.

PME

PME tecnológicas israelitas com soluções de mobilidade inteligente e sustentável.

Boa prática

Em 2011, o Governo Israelita desenvolveu, sobre a orientação do Gabinete do Primeiro Ministro a Fuel Choices and Smart Mobility Initiave, um programa pluriministerial que pretende posicionar o país enquanto centro global de I&D+I no âmbito da mobilidade e da eficiência energética do setor.

Contexto

Israel é reconhecido globalmente como um polo de excelência de I&D+I em várias áreas e setores (p.e. as indústrias da defesa). Beneficiando desse reconhecimento, bem como da existência de competências e empresas locais a operar no âmbito das tecnologias associadas à mobilidade inteligente e sustentável, o Governo de Israel identificou a oportunidade de posicionar o país enquanto centro de excelência no quadro desta temática.

Criação do **Fuel Choices and Smart Mobility Initiative** com um orçamento de cerca de €350 milhões.

Áreas de atuação

ADAS | *Alternative Fuels* | *Batteries/Storage/E-Powertrain* | *Energy efficiency* | *Engines* | *Fleet management/Logistics* | *Infrastructure* | *Infotainment & Connected Car* | *Manufacturing* | *Navigation & ITS* | *Parking* | *Safety* | *User Experience* | *Vehicles* | *Urban Vehicle* | *Sharing Mobility* | *Drones & Aviation*

A iniciativa é promovida pelo Governo Israelita, com o envolvimento de 10 Ministérios, com a finalidade de (i) criar eminência de Israel enquanto centro de conhecimento na área de *smart mobility* e (ii) promover a integração em negócios globais.

O Governo Israelita disponibiliza:

- O desenvolvimento de centro de teste para automóveis autónomos.
- A disponibilização de uma base de dados *open source*.
- A utilização de uma infraestrutura de I&D de *smart mobility*.
- O apoio ao desenvolvimento de demonstrações e projetos piloto.

Resultados

- 494 PME envolvidas no programa
- +2000 empresas abrangidos pelo programa
- +200 grupos de I&D
- 4 centros de I&D criados
- €85M investidos em *startups*

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização

Arquétipos e fatores transversais a considerar

Tendo por base as boas práticas identificadas, a equipa de projeto identificou quatro arquétipos de colaboração não mutuamente exclusivos, bem como um conjunto de fatores transversais a considerar aquando da aplicação de tais métodos.

Cliente-Fornecedor

A relação mais comum no quadro da cooperação entre PME e GFI. A PME funciona como um fornecedor do grande grupo económico e procura reforçar a sua capacidade produtiva e de entrega para acompanhar o mesmo nos seus processos de internacionalização.

Investidor

Neste quadro, o GFI tem interesse na sofisticação da sua rede de PME para manutenção dos seus padrões de qualidade e/ou posicionamento. Assim, o GFI partilha o risco de alguns investimentos da PME no quadro dos seus processos produtivos, capacitação ou, por outro lado, em projetos de inovação em co-promoção.

Relações Institucionais

Este segmento é o mais direcionado para políticas de responsabilidade corporativa. O GFI, tendo capacidade de influência em mercados externos, patrocina/suporta grupos de PME nacionais em missões internacionais, contactos formais ou informais e, até mesmo, na identificação de oportunidades comerciais.

Plataforma

Um movimento mais atual, fortemente relacionado com a existência de canais de comércio eletrónico. Apesar do GFI disponibilizar a plataforma, o mesmo não tem qualquer influência no posicionamento, sortido e comunicação da PME, fornecendo apenas o canal do qual as mesmas podem usufruir.

Fatores transversais

1. Financiamento e investimento (partilha de risco)
2. *Marketing* e comunicação (exposição)
3. Operações comerciais e contratuais (simplificação)
4. Logística e produção (escala)
5. Formação e capacitação (profissionalização)

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Cliente-Fornecedor

1. Financiamento e investimento (partilha de risco)
2. Marketing e comunicação (exposição)
3. Operações comerciais e contratuais (simplificação)
4. Logística e produção (escala)
5. Formação e capacitação (profissionalização)

A PME funciona como um fornecedor do grande grupo económico e procura reforçar a sua capacidade produtiva e de entrega para acompanhar o mesmo nos seus processos de internacionalização.

Cliente-Fornecedor

Abordagem				Boa Prática (exemplificativa)	Fatores transversais a considerar (1. 2. 3. 4. 5.)
	O GFI funciona como retalhista	utilizando a marca do fornecedor	• O GFI comercializa os produtos fornecidos pelas PME nos seus canais de distribuição internacionais, mantendo, para esse efeito, a marca própria do fornecedor.	Eataly	◔ ○ ● ● ◔
		utilizando a sua marca própria de distribuição	• O GFI comercializa os produtos fornecidos pelas PME, nos seus canais de distribuição internacionais, utilizando a sua marca de distribuição.	Carrefour	◕ ● ● ● ◕
	Integração em produtos ou serviços *core*		• O GFI integra, nos seus produtos e/ou serviços, componentes produzidos por PME.	Gucci	● ○ ● ● ◕
	Fornecimento de produtos ou serviços globalmente		• O GFI expõe os seus fornecedores correntes (mesmo não estando associados ao *core* do seu negócio) à sua rede global.	ExxonMobil	○ ○ ● ◑ ◑

● Mais relevante
○ Menos relevante

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Investidor

1. Financiamento e investimento (partilha de risco)
2. Marketing e comunicação (exposição)
3. Operações comerciais e contratuais (simplificação)
4. Logística e produção (escala)
5. Formação e capacitação (profissionalização)

Neste quadro, o GFI tem interesse na sofisticação da sua rede de PME para manutenção dos seus padrões de qualidade e/ou posicionamento. Assim, o GFI partilha o risco de alguns investimentos da PME no quadro dos seus processos produtivos, capacitação ou, por outro lado, em projetos de inovação em co-promoção.

Investidor

Abordagem		Boa Prática (exemplificativa)	Fatores transversais a considerar (1. 2. 3. 4. 5.)
Alavancagem do negócio	• O GFI realizam investimentos na capacidade produtiva dos seus fornecedores, na sua capacitação ou nos seus sistemas de gestão.	Eataly	● ○ ○ ● ●
Investimentos conjuntos em I&D+I	• O GFI coordena projetos de I&D com PME no sentido de comercializar internacionalmente os seus resultados (inovações).	Pacte PME	● ◑ ○ ○ ◕
Aquisição e integração efetiva de PME	• O GFI adquire ou realiza investimentos de capital em PME de forma a integrar as mesmas no seu portfolio de investimentos.	Siemens	● ○ ○ ○ ◕
Criação de *spin-offs*	• O GFI cria PME recorrendo a *spin-offs* para dinamizar e coordenar outros agentes da sua cadeia de valor.	Gucci	● ● ○ ○ ○

● Mais relevante
○ Menos relevante

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização

Relações Institucionais

1. Financiamento e investimento (partilha de risco)
2. Marketing e comunicação (exposição)
3. Operações comerciais e contratuais (simplificação)
4. Logística e produção (escala)
5. Formação e capacitação (profissionalização)

Este segmento acaba por ser o mais direcionado para políticas de responsabilidade corporativa. O GFI, tendo capacidade de influência em mercados externos, patrocina/suporta grupos de PME nacionais em missões internacionais, contactos formais ou informais e, até mesmo, na identificação de oportunidades comerciais.

Abordagem	Relações Institucionais		Boa Prática (exemplificativa)	Fatores transversais a considerar (1. 2. 3. 4. 5.)
	Intra Indústria	• O GFI ou os GFI dinamizam iniciativas e projetos em rede, dentro de um determinado setor ou indústria, de forma a aumentar a cooperação com PME do seu setor, bem como a sua competitividade.	Modacc	◑ ● ◔ ◑ ◕
	Extra Indústria	• O GFI ou os GFI dinamizam iniciativas e projetos em rede, no quadro de determinadas competências ou desafios, de forma a aumentar a cooperação com PME, bem como a sua competitividade.	Fuel Choices and Smart Mobility Initiative	◕ ● ○ ◕ ◕

● Mais relevante
○ Menos relevante

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Modelos de cooperação para a internacionalização
Plataforma

1. Financiamento e investimento (partilha de risco)
2. Marketing e comunicação (exposição)
3. Operações comerciais e contratuais (simplificação)
4. Logística e produção (escala)
5. Formação e capacitação (profissionalização)

Um movimento mais atual, fortemente relacionado com a existência de canais de comércio eletrónico. Apesar do GFI disponibilizar a plataforma, o mesmo não tem qualquer influência no posicionamento, sortido e comunicação da PME, fornecendo apenas o canal do qual as mesmas podem usufruir.

Plataforma		Boa Prática (exemplificativa)	Fatores transversais a considerar 1. 2. 3. 4. 5.
Abordagem	Otimização da utilização de *marketplaces* digitais	• O GFI opera plataformas de comércio eletrónico, capacitando PME e atribuindo-lhes ferramentas para que possam aumentar a sua probabilidade de sucesso em canais digitais.	Alibaba Group	○ ◕ ◑ ○ ●
	Criação de *marketplaces* digitais direcionados	• O GFI ou os GFI desenvolvem plataformas digitais para simplificar o processo de identificação, seleção e caracterização de PME.	Pacte PME	○ ● ◕ ○ ◕

● Mais relevante
○ Menos relevante

© 2018. Para informações, contacte Deloitte Consultores, S.A.

DRAFT

Deloitte.

"Deloitte" refere-se a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada de responsabilidade limitada do Reino Unido (DTTL), ou a uma ou mais entidades da sua rede de firmas membro e respetivas entidades relacionadas. A DTTL e cada uma das firmas membro da sua rede são entidades legais separadas e independentes. Aceda a www.deloitte.com/pt/about para saber mais sobre a nossa rede global de firmas membro.

A Deloitte presta serviços de auditoria, consultoria, financial advisory, risk advisory, consultoria fiscal e serviços relacionados a clientes nos mais diversos setores de atividade. Quatro em cada cinco empresas da Fortune Global 500® recorrem aos serviços da Deloitte, através da sua rede global de firmas membro presente em mais de 150 países, combinando competências de elevado nível, conhecimento e serviços de elevada qualidade para responder aos mais complexos desafios de negócio dos seus clientes. Para saber como os aproximadamente 245.000 profissionais criam um impacto positivo, siga a nossa página no Facebook, LinkedIn ou Twitter.