



Parceria Portuguesa
para a Água



ÁguaGlobal Cluster da Água

Casos de Estudo de Experiências de Internacionalização
de Empresas que integram o Cluster da Água

Outono de 2013



www.ppa.pt
www.aguaglobal.aeportugal.pt



Parceria Portuguesa
para a Água



CÂMARA
DE COMÉRCIO
E INDÚSTRIA



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Cluster da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

**6 CASOS EM DIFERENTES ÁREAS E “ESTÁGIOS”
DA CADEIA DE VALOR DA ÁGUA**



Parceria Portuguesa
para a Água



Disclaimer

Autoria: Filipa Newton

Trabalho desenvolvido para: Parceria Portuguesa para a Água e AEP / Projeto Água Global

Os casos de estudo apresentados foram preparados com base em pesquisa documental de informação publicamente disponível, complementada com entrevistas estruturadas com responsáveis das empresas, cuja disponibilidade e apoio se reconhecidamente agradece.

As informações e pontos de vista vertidos neste documento são da responsabilidade do autor e não vinculam ou reflectem a perspectiva oficial das empresas estudadas.

Critérios de seleção

- Seis casos de estudo de experiências de internacionalização
- Empresas de média dimensão que integrem o cluster Português da Água e que:
 - Representem diferentes componentes da cadeia de valor do setor da água
 - Tenham atingido uma presença sustentada, contínua e relevante em pelo menos um mercado internacional



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Setor da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

EXPERIÊNCIAS E “LIÇÕES” COMUNS

ALGUMAS EXPERIÊNCIAS E “LIÇÕES” COMUNS (resumo)

- O Setor da Água é hoje porta de entrada em muitos mercados (países em desenvolvimento)
- A vantagem competitiva chave das empresas portuguesas é oferecer engenharia de muito alta qualidade e mão-de-obra qualificada, a preços competitivos a nível internacional
- Apesar das competências nacionais, as empresas não conseguem ser fortes nos mercados internacionais sem um mercado nacional base que seja forte e estável
- É importante as empresas portuguesas concorrerem *lá fora* de uma forma mais integrada e colaborativa
- A presença de grandes empresas e grupos nacionais a atuar nos mercados internacionais é uma importante via de alavancagem das empresas portuguesas do setor da água
- É importante assegurar a oferta de mais produtos transacionáveis no cluster Português da água
- Na relação com parceiros locais e revendedores, a escolha é determinante: os “divórcios” são difíceis
- Existem dois mercados com grande potencial atual, que requerem abordagens diferentes e, em ambos os casos, um cluster nacional forte: EUA e MENA (*Middle East and North Africa*)
- No caso dos EUA, o potencial e dimensão justificam a criação de um cluster de “integradores” de competências nacionais específico para este mercado: requer entendimento e lógica de parceria entre empresas Portuguesas

PRINCIPAIS DESAFIOS/OBSTÁCULOS (resumo)

- Entrada tardia em alguns mercados, principalmente em mercados “bons” (nomeadamente em desenvolvimento mas independentes de financiamento internacional), que hoje estão saturados, com muita concorrência (ex.º Argélia)
- Imagem de Portugal como país intervencionado, que prejudica a afirmação das empresas e impede o acesso ao crédito (falta de financiamento à economia)
- Apoios Europeus a projetos em países em desenvolvimento, nomeadamente da nova adesão, “reservados” a países como Alemanha, Holanda, entre outros, onde não se inclui Portugal
- Falta de capacidade de financiamento que o Estado Português tem nos países em desenvolvimento (onde as empresas concorrem com outras de países europeus com linhas de financiamento próprias)
- Dificuldade na obtenção de vistos – casos de Angola e Moçambique em particular (um problema de reciprocidade)
- Processo burocrático de constituição de empresas no estrangeiro, muito complicado em alguns países (caso da Colômbia)
- Brasil – o mercado mais difícil: complicado, protecionista, com burocracia elevada (que obriga a grandes investimentos e se torna “impossível” em concursos públicos); cada ação comercial tem custos muito elevados, nomeadamente ao nível alfandegário (no entanto, o sistema alfandegário não é penalizador para os produtos e tecnologias que não existem no país – aí reside uma boa oportunidade)

ALGUMAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS (resumo)

- Setor da Água como **porta de entrada** nos mercados internacionais:
 - Diversas áreas (nomeadamente consultoria) no setor da água estão com muita procura internacional
 - As empresas/grupos empresariais com unidades de água têm hoje a entrada “facilitada” por essa via
 - *Nexus* água e energia com forte procura e grandes investimentos nos mercados internacionais
- **Estados Unidos da América** – elevado potencial atual com grande vantagem:
 - Financiamento das infraestruturas não pelos operadores mas através das “*communities*”, que dispõem de um instrumento financeiro próprio (**municipal bonds**), garantido pela reserva federal, que financia a construção de infraestruturas – o operador só tem de garantir performance
 - 52 sistemas de água comunitários com necessidades e financiamento em infraestruturas até 2030
 - Investimento previsto de 380 mil milhões de dólares, entre 2011 e 2030, em infraestruturas de abastecimento de água para consumo
- **Países em infraestruturção**: querem fazer “bem à primeira” e apostam na sustentabilidade das soluções
- **Colômbia**: mercado muito aberto (com exceção da Zona da cidade de Medellin)
- **Angola**: grande tónica na área da energia e a crescer também nos aproveitamentos hidro-agrícolas
- **Moçambique**: defesa contra cheias, abastecimento de água, regadio (só depois a energia)
- **Região MENA**: grande aposta e investimentos na eficiência e sustentabilidade no uso da água



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Setor da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

CASO DE ESTUDO 1

GROVE ADVANCED CHEMICALS



Setor e Sub-Setor	Tratamento de águas residuais urbanas, águas de processo industriais e águas de consumo
Principais actividades, serviços e produtos	Comercialização de coagulantes ecológicos de origem vegetal (alternativa a sais inorgânicos e compostos orgânicos sintéticos)
Ano de constituição	2009 (Primeiro ano de plena actividade)
Ano instalação a nível internacional	2010 (Espanha)
Crescimento	2012: 30% 2013: 100% (previsão de crescimento)
Volume de negócios internacional	2012: 80% do volume de negócios global 2013: previsão de aumento da quota nacional
Colaboradores	20 Colaboradores directamente ligados à Grove, baseados em Portugal; Engenheiros Químicos e do Ambiente
Mercados externos onde a empresa está implantada	Espanha (2010) – Madrid e Barcelona <i>Grove Advanced Chemicals (España) S.L.</i> Alemanha (2012) – Dortmund: <i>Grove Advanced Chemicals (Deutschland) GmbH</i>
Mercados de exportação	37 Mercados em 4 continentes: Europa, Ásia, África, América do Sul

Empresa

- Empresa portuguesa com berço internacional: Brasil (origem da ideia e produto)
- Produto de grande inovação, baseado no conceito/slogan *“let nature take care of nature”*
- Aplicação: tratamento físico-químico primário de águas residuais, de processo e de consumo
- Alvo: empresas áreas alimentar, combustíveis, aglomerados de madeira, papel, cortiça, farmacêutica, águas para abastecimento, águas residuais urbanas, entre outros

Características do produto:

- Ecológico e biodegradável
- Não perigoso e não poluente
- Não altera o pH do efluente a tratar
- Não contribui para o aumento da condutividade
- Atua numa ampla faixa de pH
- Gera menor volume lamas
- Remoção eficaz da carga orgânica, sólidos suspensos, óleos e gorduras e diversos metais

Competitividade da empresa

- Forma de estar com o produto no mercado
- Afirmação e exposição da marca Flox[®]
- Desenvolvimento de um produto competitivo na utilização: formulação e diluição
- Competitividade da matéria-prima
 - Abordagem integrada: escoamento dos restantes produtos do fornecedor → redução de custos da matéria-prima
 - Gestão sustentável: certificação FSC de gestão florestal sustentável
- Relação com o fornecedor
 - Destino de 80% da produção
 - Parceria, apoio comercial
- Um único produto/matéria-prima:
 - Tanino orgânico vegetal extraído da casca da árvore da Acácia Negra
 - I&D na origem (melhoria do produto base)
 - I&D na formulação (para mais aplicações e melhoria dos resultados)

Processo de internacionalização

- Praticamente desde a criação da empresa
- Abordagem inicial: crescer dentro da Europa com escritórios locais e depois para o mundo

Portugal Espanha Alemanha

- Seguimento de clientes para outros países
- 2012: revisão radical da estratégia – vendas
- Após identificação de mercados ou primeira instalação → procura de parceiro que partilhe a filosofia da empresa

Mercados domésticos:

- 9 Países Europeus
- Empresas em Portugal, Espanha (2), Alemanha

Outros mercados:

- Ásia: 11 países
- América do Sul: 8 países
- África: 4 países

Novos mercados / destinos desafio

- Estados Unidos da América
- Canadá

Abordagem aos mercados

- Forte *networking* internacional
- Diferentes formas de representação – diversificação
- Clientes e revendedores como parceiros
- Hoje: colaboradores internacionais
- Logística, implementação e assistência técnica pós-venda asseguradas pela Grove

Tipos de representantes

- (1) Representantes da marca Flox: Agentes parceiros
- (2) Revendedores independentes
- (3) Revendedores da marca Flox (Novo)

Aspetos estratégicos

- Comunicação com credibilidade
- “Estar entre os grandes”
- Agressividade comercial
- Boa preparação comercial e internacional das equipas
- Agilidade e flexibilidade (estrutura acionista)
- Independência de apoios internacionais
- Capitais próprios e Factoring sem retorno

Resumo da estratégia de marketing internacional

- ✓ **Diferenciação:** inovação, sustentabilidade, assistência técnica, qualidade do produto e equipa técnica
- ✓ **Standardização vs. adaptação:** um produto, múltiplas utilizações, adaptações personalizadas
- ✓ **Políticas de preço:** o mesmo preço em todos os mercados e setores
- ✓ **Origem do produto/empresa:** assume ser Portugal (o que gera dificuldades acrescidas)
- ✓ **Canais de distribuição:** venda directa, agentes e revendedores, sem exclusividade. Controlo cada vez maior das operações, através da entrada nos capitais dos agentes ou outras vias de controlo
- ✓ **Afirmação da marca e notoriedade:**
 - ✓ Acertar sempre à primeira
 - ✓ Clientes e revendedores como parceiros
 - ✓ *Networking* próprio muito forte (clientes, universidades, institutos de investigação, outras empresas)
- ✓ **Comunicação:** aposta forte
 - ✓ Criativo em permanência e exclusividade
 - ✓ Apoio à imagem e comunicação dos agentes e revendedores
 - ✓ Comunicação através dos media locais; presença em feiras
- ✓ **Equipas técnicas e força de vendas:** conhecimento e envolvimento nas atividades da empresa; todos os colaboradores podem ser comerciais e remunerados por isso



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Setor da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

CASO DE ESTUDO 2

INDAQUA

Setor e Sub-setor	Concessionária de Serviços Públicos de Água e Saneamento em Baixa No estrangeiro não estão como concessionária
Principais actividades, serviços e produtos	Concessões municipais e parcerias público-privadas (PPP's) na gestão do ciclo da água, integrando captação e tratamento de água, transporte e distribuição, recolha e tratamento de águas residuais
Estrutura acionista	Mota-Engil (50,05%), Soares da Costa (28,57%), Hidrante /Grupo Monteadriano (21,38%)
Ano de constituição	1994 ; Primeiro contrato de concessão: 1996 (Fafe)
Ano instalação a nível internacional	2009 (Angola)
Volume de negócios global	2011: 80 Milhões euros 2012: 79 Milhões euros
Volume de negócios internacional	2013: 15% do volume de negócios global (previsão)
Colaboradores	42 Colaboradores em Portugal (<i>holding</i>); 420 no Total (<i>com concessões</i>): 10 Colaboradores dedicados aos mercados internacionais.
Mercados externos onde a empresa está implantada (empresas participadas)	Angola (2009) – <i>Vista Water</i> (Prestação de serviços) Macau e China (2011) – <i>Indaqua Macau</i> (Prestação de serviços) Moçambique (em desenvolvimento) – <i>Indaqua Moçambique</i> Peru (em desenvolvimento) – <i>Indaqua Peru</i>
Outros mercados	Brasil, Colômbia

Empresa

- Joint venture criada em 1994 entre a Severn Trent Water International (STWI/STW), investidores locais e municípios
- Em 2004, a Mota Engil e restantes parceiros portugueses, compraram as acções (12,68%) da STWI e STW Enterprises
- Hoje: empresa detida por acionistas portugueses
- Concessionária de Serviços Públicos de Água e Saneamento em Baixa
- No universo de concessões municipais de água, é o maior operador privado em baixa português em termos de população servida (abastecimento):
 - 7 Concessões municipais;
 - 240.000 clientes num universo populacional de 700.000 habitantes
- Controlo direto das empresas concessionárias (participação social > 97%)
- Parceira dos Municípios nas empresas Municipais (parcerias público-privadas)

Motivação da Internacionalização

- Desenvolvimento e crescimento:
 - Diversificação de mercados e de modelo de negócio
 - Sustentabilidade dos sistemas
 - Qualidade das soluções (aposta da empresa em ser um integrador de soluções no setor da água e saneamento)
 - Evolução do modelo organizacional (consequência da adaptação à estratégia)

Oferta da empresa nos mercados internacionais

- Consultoria e assistência técnica às entidades gestoras
- Venda de competências técnicas que integram as atividades da Indaqua como concessionária
- Um “Integrador de competências”:
 - Know-how interno
 - Gestão de parcerias com parceiros críticos que ajudam no desenvolvimento e aumento da competitividade
 - “Pacotes de serviços/produtos” até que os mercados tenham enquadramento legal capaz de absorver a integralidade de uma gestão delegada
 - Aumento da sustentabilidade do sistema de água, desde a sua captação à devolução à natureza

Processo de internacionalização

- 2009: Angola – Mota-Engil Ambiente e Serviços definiu uma estratégia para a diversificação geográfica das operações nas áreas de serviços, portos, RSU e água
- Hoje: estratégia em implementação naquele país
 - Projetos de consultoria e assistência técnica às entidades gestoras, coordenados pelo MINEA ou DNA, contratos de Gestão Delegada e Operação e Manutenção
- 2011: Macau – contrato (5 anos) de operação e manutenção da ETAR da península de Macau
 - Marcou a entrada do Grupo Mota-Engil na China
 - Uma das maiores infra-estruturas do mundo com biorreatores de membranas
- Recentemente: oportunidade e operações de internacionalização em novos países quando Portugal foi intervencionado (Brasil)
- Desafios: procura de mais um ou dois mercados
Objetivo: *“nem um só mercado nem uma só cultura”*

Mercados efetivos hoje:

- Macau e Angola

Outros mercados:

- Moçambique: a aguardar definições do setor
- Países onde estão os acionistas: América do Sul

Abordagem aos mercados

- As estruturas atrás dos negócios (vantagem de ter acionistas já internacionalizados)
- Países onde estão os acionistas: tirar partido do que já está montado
- Instalação nos mercados externos só em caso de contrato que o justifique – até lá, prospeção usando como base a estrutura dos acionistas nos países
- Questão fundamental: *“quanto dinheiro é que posso perder, sem que ponha em risco tudo que está estabelecido?”* (e não *“quanto posso ganhar?”*)

Aspetos estratégicos (seleção)

- Matriz que garanta volume de negócios e perenidade
- Focar (*“desfoque é a receita certa do desastre”*)
- Escolha dos mercados por condições necessárias
 - *Match* entre análise de competitividade (capacidade empresa entrar e competir no mercado) e características do mercado (permissividade)
 - Segmentos de mercado bem definidos
 - Potenciais clientes identificados
 - Conquista de espaço

Resumo da estratégia de marketing internacional

- ✓ **Diferenciação:** *know-how* interno no aumento da sustentabilidade do sistema de água, desde a sua captação à devolução à natureza, gestão de parcerias com parceiros críticos, que ajudam no desenvolvimento e aumento da competitividade, oferta de “pacotes de serviços/produtos”, contratos de performance e de gestão delegada
- ✓ **Standardização vs. adaptação:** os níveis de serviço têm de ser contextualizados às regras e às restrições do país. Vale sempre a pena quando quem detém o *know-how* sabe mais do que aquilo que o mercado exige
- ✓ **Motivação dos mercados:** variável ao longo dos anos. Hoje: sustentabilidade dos sistemas (assegurar que o que é feito funciona e se mantém a funcionar) e qualidade das soluções. O preço influencia, mas o foco dos clientes é em resolver o problema assegurando disponibilidade, regularidade e qualidade no abastecimento de água (Angola, Moçambique)
- ✓ **Políticas de preço:** neste segmento há concursos, não preço – a sensibilidade ao preço não é o fator determinante, mas sim se a empresa tem capacidade de resolver o problema pelo preço que define
- ✓ **Origem do produto/empresa:** Portugal – “*branding*” negativo devido à intervenção do FMI; a marca Portugal tem algumas deficiências de credibilidade e “*liability of origin*” – não temos uma grande marca mundial associada ao país
- ✓ **Comunicação:**
 - ✓ Participação em feiras: não – a experiência não tem sido positiva
- ✓ **Equipa técnica e comercial:** criação de um modelo organizacional para conseguir levar as melhores pessoas para a área internacional; o organigrama é por competências e organizado por projetos



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Setor da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

CASO DE ESTUDO 3

CENOR

Setor e Sub-setor	Estudos e Projectos de Engenharia e Gestão de Empreendimentos
Principais actividades, serviços e produtos	Desenvolve as principais actividades que cobrem o conjunto das especialidades de engenharia civil. No setor da água: aproveitamentos hidroeléctricos, abastecimento de água, hidráulica agrícola, hidráulica urbana, hidráulica fluvial, defesa contra cheias e gestão de recursos hídricos
Estrutura acionista	CENOR SGPS + grupo de sócios a título individual
Ano de constituição	1980 (Grupo de empresas); Janeiro 2013 (consolidação numa única empresa)
Ano instalação a nível internacional	2005 (Timor-Leste)
Volume de negócios global	2011: 18,1 Milhões euros 2012: 18,0 Milhões euros
Volume de negócios internacional	2013: 80% (40% Angola; 40% outros países, dados de Janeiro a Outubro 2013)
Colaboradores	180 Colaboradores no total; 75% em Portugal , 25% no exterior
Mercados externos onde a empresa está implantada	<p>Empresas Grupo CENOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Angola (2007) – <i>CENOR, Consultores Angola, Lda.</i> (Luanda) - Argélia (2012) – <i>CENOR, Argélia</i> (Argel) – em constituição - Colômbia (2012) – <i>CENOR, Colômbia</i> (Bogotá) <p>Empresas Participadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Timor-Leste (2005) – <i>DALAN</i> (Díli) - Moçambique (2011) – <i>CENORVIA MZ</i> (Maputo) - Brasil (2012) – <i>SCCONSULT</i> (Belo Horizonte)
Outros mercados – projetos/serviços	Cabo Verde (muitos projetos, através da Norvia, empresa parceira instalada no país), Venezuela, Macau, Emirados Árabes Unidos, Malawi, Peru, Iraque

Empresa

- Empresa de engenharia com 33 anos
- Projecto e Coordenação/Fiscalização de obras
- 2005 (25 anos): uma das empresas de consultoria líder no mercado nacional, com quase 200 colaboradores
- Com base nos projectos de referência em Portugal, em 2005 inicia internacionalização
- Fruto da decisão de internacionalização, concretiza a fusão das empresas participadas em Portugal numa só: Cenor Consultores S.A.
- 4 áreas de negócio de Estudos e Projetos, incluindo “Hidráulica” e “Fiscalização”
- 3 Núcleos na área de negócio “Hidráulica”:
 - 1) Aproveitamentos Hidráulicos e Recursos Hídricos
 - 2) Hidráulica Urbana
 - 3) Qualidade da Água

Competitividade da empresa

- Currículo de grandes projetos nacionais e hoje também internacionais
- Especialidade em áreas com grande procura internacional:
 - Fiscalização da empresa com componente de obras hidráulicas muito forte (ex.º EDIA)
 - especialidade em fiscalização de obras de barragens
 - Ligação entre água e energia – aproveitamentos hidroelétricos
 - Barragens hidroagrícolas – perímetros de rega
- Pré-qualificação da Bolsa de Consultores do “*Fundo de Adaptation*” da Colômbia, para projetos estruturantes urgentes, com financiamento e licenciamento (fundamental, mas foi difícil e demorado)

Processo de internacionalização

- Internacionalização tardia, agora “frenética”
- Antes da crise era “incipiente” e limitada a alguns países de língua oficial portuguesa
- Água: não foi a área (exclusivamente) que puxou a empresa para a internacionalização, mas hoje tem um peso importante
- Motivação: rentabilidade (objetivo empresas)
- 2005: Timor-Leste – Plano hidroeléctrico
2006: Angola – na altura, taxas rentabilidade muito elevadas. As mais valias conseguidas permitem hoje investimentos sem apoios

Mercados internacionais:

- Angola
- Argélia
- Colômbia
- Moçambique
- Brasil
- Timor Leste

Outros mercados:

- Cabo Verde, Venezuela, Macau, Emirados Árabes Unidos, Malawi, Peru, Iraque (novo)

Abordagem aos mercados

- Aproveitamento da proatividade dos grandes empreiteiros portugueses – muito importante para as consultoras nacionais (ex.º Colômbia, Iraque, Venezuela)
- Posicionamento no *mix* água e energia – grande procura de investimento internacional
- Novos projetos através de outras empresas clientes e parceiras com quem já trabalham
- Angola: 40 pessoas (expatriados), com foco muito grande no mercado das fiscalizações (dominante para a unidade de fiscalização da empresa)
- Presença no exterior apenas com quadros já consolidados na empresa

Aspetos estratégicos

- Evolução e diversificação rápidas em curso na empresa (processo “revolucionário” em curso)
- Empresa de engenheiros praticantes
- Os projetos são feitos em Portugal
- Investimento: sempre com capitais próprios
- Do lucro anual obtido, apenas parte é distribuída, o restante é reinvestido (permite enfrentar o risco)

Resumo da estratégia de marketing internacional

- ✓ **Diferenciação:** Especialidade em áreas com grande e crescente procura internacional, diferenciação específica em função de cada mercado (ex.º pré-qualificação da Bolsa de Consultores do “*Fundo de Adaptation*” da Colômbia)
- ✓ **Adaptação:** Evolução rápida e forte diversificação (processo “revolucionário” em curso na empresa)
- ✓ **Origem do produto/empresa:** Portugal – não sentem dificuldade (“*é Europa*”)
- ✓ **Afirmação da empresa e notoriedade:**
 - ✓ Países onde entraram cedo (ex.º Angola): empresa já reconhecida
 - ✓ Novos países (ex.º Colômbia, Iraque): afirmação e entrada através de empreiteiros portugueses
 - ✓ Países mais difíceis de entrar (ex.º Brasil): passa por conseguir mais projetos junto de clientes já conquistados
- ✓ **Equipas técnicas:** empresa de engenheiros praticantes (todos)

Seleção de projetos nos mercados internacionais

ANGOLA:

- Projeto de execução do desvio dos rios Chicapa e Luó
- Estudos de Viabilidade dos Aproveitamentos Hidroelétricos de Camanenga e de Luapasso, no rio Luachimo, Lunda Norte
- Projecto de Recuperação da Barragem Hidroagrícola do Calueque, no rio Cunene (em curso)

MALAWI

- Estudo de viabilidade do Aproveitamento Hidroelétrico de Kayelekera

TIMOR

- Componente Hidroelétrica do Plano de Eletrificação de Timor Leste com Energias Renováveis

COLÔMBIA

- Anteprojeto de três aproveitamentos hidroelétricos no rio Tatama

MOÇAMBIQUE

- Projeto de um sistema de reforço do abastecimento de água a Maputo
- Projeto do abastecimento de água a Chitima, a partir da albufeira da Cahora Bassa

CABO VERDE:

- Projetos de Execução das barragens e dos sistemas de abastecimento das barragens hidroagrícolas de Salineiro, Saquinho, Faveta, Canto Cagarra, Figueira Gorda e Banca Furada



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Setor da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

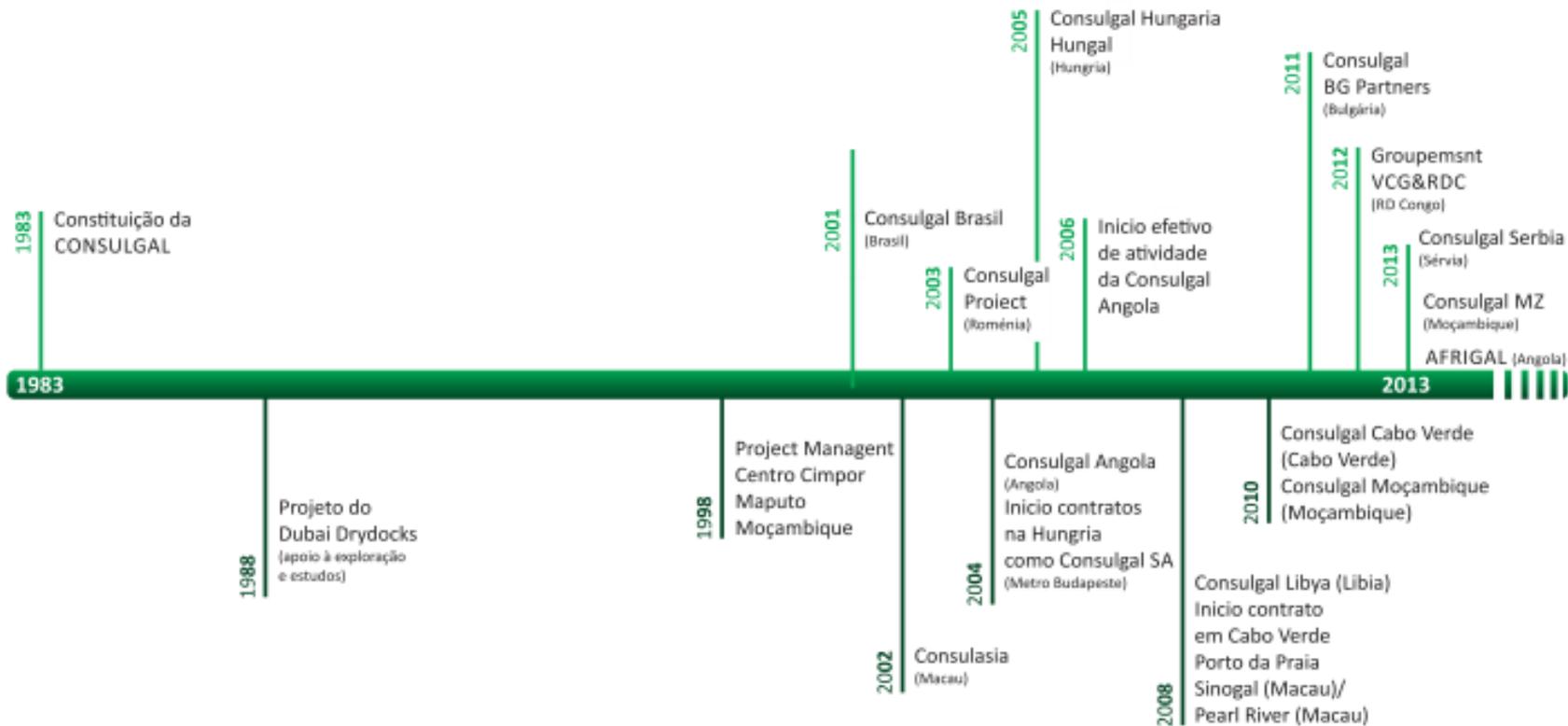
CASO DE ESTUDO 4

CONSULGAL

Setor e Sub-setor	Consultoria de engenharia, gestão de projetos, fiscalização e operação/manutenção (Sisaqua)
Principais actividades, serviços e produtos	Estudos técnicos e económicos, projetos de arquitetura e engenharia, gestão, planeamento, coordenação e fiscalização de obras, operação/manutenção de água e saneamento (Sisaqua)
Estrutura acionista	50% Eng.º Rogério Monteiro Nunes; 50% Grupo IPG
Ano de constituição	1983 (Consulgal SA.). Criação posterior de empresas em áreas de atividade complementares, dando origem ao um grupo empresarial “GRUPO CONSULGAL”
Ano instalação a nível internacional	1988 (Emirados Árabes Unidos) – Projeto de Ampliação para Construção Naval da Dubai Dry Docks
Volume de negócios global	2011: 28,8 M€ (Consulgal SA.); 47,6 M€ (Grupo Consulgal) 2012: 22,0 M€ (Consulgal SA.); 43,0 M€ (Grupo Consulgal) 2013: 21,0 M€ (Consulgal SA.); 44,0 M€ (Grupo Consulgal) – previsão
Volume de negócios internacional (Inversão a partir de 2012)	2011: 68% PT - 32% Int. (Consulgal SA.); 58% PT - 42% Int. (Grupo Consulgal) 2012: 42% PT - 58% Int. (Consulgal SA.); 35% PT - 65% Int. (Grupo Consulgal) 2013: 26% PT - 74% Int. (Consulgal SA.); 20% PT - 80% Int. (Grupo Consulgal)
Colaboradores	440 Colaboradores (Consulgal, SA.); 720 Colaboradores (Grupo Consulgal) 60% em Portugal ; 40% no exterior (Consulgal, SA.) Engenheiros (incluindo de Civil, Eletrotecnia, Mecânica, Química, Ambiente, etc.), Geólogos, Arquitectos
Mercados externos onde a empresa está implantada	Europa Central e de Leste: Roménia, Hungria, Bulgária, Sérvia África: Angola, Moçambique, Cabo Verde, Líbia, R.D. Congo Médio e Extremo Oriente : Macau, China América do Sul: Brasil

Ver *Esquema seguinte*

Mercados Externos (*time line*)



Fonte: Consulgal, 2013

Empresa

- Grandes projetos internacionais (Dubai, Bahrein, Arábia Saudita) estão na génese da Consulgal
- Da experiência dos atuais gestores nestes mercados surgiu a empresa
- % Volume de negócios do Setor das Águas:
 - Água: 20%
 - Ambiente: 30%
- Forte especialidade e reconhecimento, nacional e internacional, na área da fiscalização e de gestão de projetos
- Sisaqua: na área do saneamento é a empresa com maior número de população servida em PT
- Inversão recente no crescimento:
 - A partir de 2012, mais de 50% do volume de negócios foi internacional;
 - Em 2013, a expectativa é que essa percentagem aumente significativamente → aumento do risco

Competitividade da empresa

- Criação de empresas de raiz, sempre com capitais próprios
- A empresa mãe tem capacidade de suportar, com garantias bancárias, as suas empresas internacionais para que estas possam recorrer a financiamento local
- É o membro português da *Europengineers*
- Tem um *Networking* internacional muito forte
- Singularidade no setor da água: presença nos dois extremos da cadeia de valor (projeto e operação e manutenção), o que a torna única em termos de mercado
- Engenharia de muito alta qualidade e baixo preço a nível internacional (vantagem competitiva do Setor nacional – “*mas necessário que o país permita às empresas o desenvolvimento destas vantagens competitivas*”)

Processo de internacionalização

- Médio Oriente (Dubai, Bahrein): presença desde 88
- Final dos anos 90: perceção de que não se podia cingir ao mercado nacional
- Em 1998 ganhou um grande projeto – Moçambique (*Project Management* do Centro Polana)
- A partir daí, constituiu quase uma empresa por ano em novos mercados
- Em 2001 entrou no Brasil, como *Project Manager* da Prolagos (Grupo AdP) – um bom modelo: grande empresa (pública) que se internacionalizou “levando” empresas nacionais
- Nesta lógica, no setor da água, hoje a Consulgal é o “motor” e leva consigo empresas nacionais para os mercados internacionais

Mercados externos (35 países de atuação):

- **Europa Central e de Leste:** Roménia, Hungria, Bulgária,, Polónia, Itália, Espanha, Chipre, Turquia, Macedónia, Sérvia, Croácia, Bósnia, Kosovo, Albânia, Ucrânia, Moldávia
- **África:** Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Líbia, Argélia, R.D.Congo, Egipto, Nigéria
- **Médio e Extremo Oriente :** Macau, China, Timor, Omã, Qatar, Índia
- **América do Sul e Caraíbas:** Brasil, Perú, Argentina, Rep.Dominicana

Abordagem aos mercados

- Oferta passa por procurar replicar o conjunto de serviços que a empresa presta em Portugal
- Objetivo de estabilização nos países considerados estratégicos – longo prazo
- Seleção dos mercados
 - Brasil : maior país de Língua Portuguesa
 - PALOPS: entrada natural
 - Europa Central e de Leste: no início dos processos de adesão à UE, exportando a experiência nas candidaturas e projetos
 - Hungria, Bulgária, Roménia, Polónia, Croácia, Macedónia, etc.: na rota dos fundos europeus (2013: Sérvia será o próximo)

Aspetos estratégicos

- Antevisão de que o mercado nacional era muito pequeno para conseguir ter uma empresa com a dimensão, competências técnicas e nível de consolidação pretendidos
- Crescimento orgânico, criando empresas de raiz, com parcerias (não por aquisição)
- Entrada através da conquista de um contrato âncora, para depois diversificar às outras áreas de negócio
- Após estabilização num país, entrada noutros países vizinhos (ex.º Peru a partir do Brasil)

Resumo da estratégia de marketing internacional

- ✓ **Diferenciação:** atividades nos extremos da cadeia de valor – estudos e projetos, operação e manutenção (Sisaqua), com oferta também no “meio” – fiscalização e *project management* (Consulgal)
- ✓ **Origem do produto/empresa:** apresentam-se como uma multinacional portuguesa presente em cada país (na abordagem comercial, os mercados só encaram bem empresas dentro do seu país)
- ✓ **Parcerias:** perfil comum dos parceiros locais – complementaridades, dimensão diferente
- ✓ **Afirmação da marca e notoriedade:**
 - ✓ Todas as empresas do grupo nos mercados internacionais aparecem sob a marca Consulgal, apesar da sua autonomia (ex.º Sisaqua)
 - ✓ Setor da água – um dos setores onde fazem ações comerciais específicas
- ✓ **Equipas:** equipas especializadas no exterior (40% dos colaboradores da empresa mãe encontram-se deslocados no estrangeiro), a base das equipas é engenharia



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Setor da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

CASO DE ESTUDO 5

HENRIQUES & HENRIQUES, SA (H&H)

Setor e Sub-setor	Setor Metalomecânico; concepção e fabrico de reservatórios metálicos para diversas áreas
Principais actividades, serviços e produtos	Reservatórios hidropneumáticos com ou sem membrana, filtros para tratamento de águas, reservatórios para ETARs compactas, silos, reservatórios para combustíveis, reservatórios para GPL
Ano de constituição	1980
Ano instalação a nível internacional	2010 – Exportações para Argélia; 1998 – vendas para Cabo Verde (H&H, SA); 2004 – Ucrânia – Petrometal Ucrânia (Grupo Henriques); 2009 – Marrocos – Ecodepur Marrocos (Grupo Henriques)
Volume de negócios global	2012: 3,5 Milhões euros – setor água: 30% (H&H, SA) 2012: 15 Milhões euros (Grupo Henriques)
Volume de negócios internacional	2012: 23% do volume de negócios – setor água: 23% (H&H, SA) 2013: 40% do volume de negócios (Grupo Henriques)
Colaboradores	36 colaboradores ; 5 colaboradores no exterior; 65% - 70% operários (H&H, SA) 200 colaboradores ; 50% nacional / 50% no exterior (Grupo Henriques)
Mercados externos onde a empresa está implantada	Subsidiárias da H&H SA. (apenas armazenamento combustíveis líquidos): - Ucrânia (2005), Marrocos (2013), Nigéria (início atividade final 2013) Subsidiárias do Grupo Henriques (armazenamento combustíveis líquidos): - Marrocos (H&H Magreb; Marrocos (Ecodepur Maroc)
Mercados de exportação	Equipamentos no setor da água: Europa, Médio Oriente, Ásia e África

Empresa

- Atividade anterior a 1990
 - Armazenamento de combustível
 - Silos construção civil
- Forte crescimento com a expansão registada no armazenamento de combustíveis para estações de serviço
- Com a evolução do mercado: alargamento no início do ano 2000, nomeadamente com produtos para a água
- Com a constituição da Ecodepur iniciaram o desenvolvimento de reservatórios para ETARs compactas
- Desde 2005 estão a tentar evoluir com maior incidência nos produtos para águas (reservatórios) → maior potencial nacional e de exportação
- Hoje: produtos de água – 30% do vol. negócios (essencialmente dominado por reservatórios para combustíveis, GPL, etc.).
- Objetivo: inverter e passar a água para 70%

Competitividade da empresa

- Produção de equipamentos especiais, que têm de cumprir com normas europeias ou americanas
- Poucos fabricantes (principais concorrentes: duas empresas do mesmo grupo francês e uma espanhola)
- Concorrente nacional com pouco peso no setor da água a nível internacional
- Países da África, Médio Oriente: existem poucos fabricantes locais, têm sempre de importar
- Clientes são grandes empreiteiros ou empresas internacionais na área da instalação, que os contactam depois para novos projetos
- Não necessitam de fazer assistência técnica: quem faz é o instalador
- Aplicações: estações elevatórias de águas residuais, estações tratamento águas, estações de bombagem de água potável (prevenção do golpe de ariete – sistemas sem e com membrana)
- Desde 2010: fazem também dimensionamento do reservatório (concorrentes internacionais também fazem, mas dos fabricantes em Portugal são os únicos)

Processo de internacionalização

- Final dos anos 90: vendas residuais para Cabo Verde
- 2000: exportação para Espanha (área do armazenamento de combustíveis) – até há 3 anos essa área representava 40% do volume de vendas
- 2010: forte aposta na exportação de produtos do setor da água – filtros e reservatórios hidropneumáticos (produtos de maior valor acrescentado e menores custos de transporte)

Mercados de exportação (setor da água):

- Europa (7 países)
- Médio Oriente (3 países)
- Ásia (1 país)
- África (4 países)

Abordagem aos mercados

- Criação de marca para cada produto
- Promoção das marcas com a participação em feiras internacionais e contactos diretos
- Desde 2010: uma pessoa dedicada em exclusivo ao desenvolvimento do mercado das exportações

Aspetos estratégicos

- Mão-de-obra muito qualificada a preços competitivos
- Qualidade ao nível de qualquer produtor internacional
- Tecnologia estabilizada, códigos de fabrico, certificação e cumprimento de requisitos e exigências internacionais
- Inovação: a área de produtos atuais não tem grande espaço de inovação, mas estão a desenvolver outras áreas, para diversificação e criação de valor

Resumo da estratégia de marketing internacional

- ✓ **Diferenciação:** Elevada qualidade a preços competitivos (mão-de-obra muito qualificada a preços mais baixos que os concorrentes)
- ✓ **Standardização vs. adaptação:** produtos standard; serviços (dimensionamento)
- ✓ **Políticas de preço:** mercados são sensíveis ao preço mas também muito sensíveis à qualidade
- ✓ **Origem do produto/empresa:** problema não é tanto o país de origem mas o desconhecimento da qualidade do produto, da marca, em comparação com empresas implementadas há mais anos
- ✓ **Canais de distribuição:** venda directa, agentes em alguns países
- ✓ **Afirmação da marca, notoriedade e comunicação:**
 - ✓ Apoio através do Programa Move PME
 - ✓ Criação de marca para cada produto
 - ✓ Promoção das marcas com a participação em feiras internacionais e contactos directos
- ✓ **Equipas técnicas e força de vendas:** uma pessoa exclusivamente dedicada aos mercados internacionais (prospecção, contactos e comercialização) e a própria direcção que acompanha e se desloca aos países; a equipa é essencialmente fabril (empresa produtiva) e equipa de engenheiros (dimensionamento)



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Setor da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

CASO DE ESTUDO 6

ISA



Intelligent Sensing
Anywhere



Setor e Sub-setor	Smart technologies, telemetria e gestão remota. Setores principais (fundação): gás e combustíveis.
Principais actividades, serviços e produtos	Empresa de base tecnológica, que oferece e implementa soluções e serviços de telemetria e gestão remota
Ano de constituição	1990 (Primeiro ano de plena actividade)
Ano instalação a nível internacional	1999/2000 (França); 2002 (Espanha)
Volume de negócios global	2011: 7,6 Milhões euros (aumento 26,3% face a 2010)
Volume de negócios internacional	2011: 30% do volume de negócios global
Colaboradores	120 Colaboradores (2012). Em 2000 eram 15 Colaboradores 100 Colaboradores em Portugal; Restantes distribuídos a nível internacional
Mercados externos onde a empresa está implantada (Subsidiárias)	Espanha (2008) – <i>ISA Espanha</i> (Madrid) França (2008) – <i>ISA França</i> (Paris) Brasil (2008) – <i>ISA Sul America</i> (São Paulo)
Outros mercados – projetos/serviços	Principais: Alemanha, EUA, UK, Holanda, Argentina, Peru, Chile, Canadá, Colômbia, Uruguai, África do Sul, Nigéria, Quênia, Suécia, Dinamarca, Áustria, Israel e Austrália

Empresa

- Empresa portuguesa tipicamente tecnológica
- 23 anos, que se dividem em dois períodos:
 - Primeiros 10 anos da empresa
 - Últimos 13 anos, que coincidem com o processo de internacionalização (2000)
- Viragem com um projeto de internacionalização
- No início: atuação projeto a projeto; atualmente: evolução para uma óptica de produto
- Áreas de atuação principais, nomeadamente no início: energia e Oil&Gas
- Recentemente, reorganização da empresa e aposta internacional: área das águas (interligada com a da energia); Oil&Gas
- Primeira empresa portuguesa a entrar no NYSE Alternext, o mercado para as PME's
 - Mecanismo de financiamento da empresa (aumento capital social)
 - Para vantagens posteriores: facilita futuros aumentos de capital, notoriedade, disciplina de reporting (com o mercado, clientes e potenciais investidores – mais transparência), ajuda a valorizar a estrutura da ISA, nomeadamente a nível internacional (base mais sólida)

Motivação da Internacionalização

- Necessidade: nicho de mercado com muito pouca expressão em Portugal – impossível de viabilizar num mercado tão pequeno.
- Existe risco mas também grande potencial
- No gás (área de arranque do processo) existem 4 a 5 players que dominam o mercado mundial – todos mais pequenos do que a ISA

Competitividade da empresa

- Qualidade e nível de desempenho tecnológico
- Inovação constante, com antecipação das necessidades do mercado
- Departamento de desenvolvimento – perspectiva de produto
- Dos 120 colaboradores, 20 pessoas trabalham em inovação de médio, longo prazo
- Têm uma configuração relativamente única, o que lhes dá vantagens
- Tentam diferenciar-se, e conseguem, porque têm uma boa relação entre dimensão e flexibilidade
- Inovação na gestão e apresentação no mercado

Processo de internacionalização

- 2000: Início do processo de internacionalização com um projeto para França
- França acabou por ser um mercado natural e a melhor opção em termos de internacionalização (França é o mercado de referência em termos de GPL)
- Mercado nacional e europeu das águas é conservador / tradicionalista – decisões tomadas com base em histórico existente, há dificuldade em introduzir novas soluções
- Procura de novos mercados menos conservadores:
 - Brasil: grande abertura, infra-estruturas incorporam bastantes tecnologias feitas à medida. Problemas de eficácia que lhes dão muito mercado nas soluções para o setor da água
 - Middle East: escassez de água, por isso mercado que valoriza muito a água, com disponibilidade para investir mais em soluções de eficiência

Mercados com empresa local:

- Espanha (2008)
- França (2008)
- Brasil (2008)

Abordagem aos mercados

- Atualmente: a entrar na Alemanha (*cloogy - utilities*)
- Nos outros países estão com uma rede de parceiros
- Brasil e Médio Oriente – mercados de maior interesse:
 - Aposta mais forte no Brasil, com quadros mais conhecedores do mercado
 - Aposta nos EUA com parceria exclusiva
 - Médio Oriente – estão ainda a testar o mercado, a desenvolver negócio com parceiros internacionais
- A reforçar:
 - Abordagem ao Consumidor final – doméstico ou empresarial (usando a experiência nas *utilities*)
 - Têm de ter sinergias quer de escala quer de âmbito
 - Soluções utilizáveis em mais de 1 área (nas 3 áreas)

Aspetos estratégicos

- Teste das soluções no mercado nacional
- Validação do modelo de negócios e tecnologia
- Depois internacionalização das soluções

Resumo da estratégia de marketing internacional

- ✓ **Diferenciação:** posicionamento ao nível da eficiência – aplicação a mercados mais evoluídos; qualidade ao mesmo nível ou superior às empresas tecnológicas concorrentes
- ✓ **Standardização vs. adaptação:** Existem muitos aspetos onde tem de haver adaptação em diferentes mercados (Ex.º EUA: a própria tecnologia é outra, que requer o desenvolvimento de produtos específicos). Abordagem proativa constante dos produtos e serviços – estão a trabalhar em serviços novos, que o mercado ainda não pede mas que antecipam que vá pedir
- ✓ **Origem do produto/empresa:** empresa Portuguesa – precisam mais de provar o que valem
- ✓ **Comercialização/distribuição:** venda directa, presença nos mercados. Desde o início a atuação é projeto a projeto. Estão agora a evoluir para uma óptica de produto, para a aposta na oferta de bens transacionáveis
- ✓ **Afirmação da marca e notoriedade:**
 - ✓ Escolha de parceiros certos
 - ✓ A nível internacional – principais “parceiros” na abertura a novos mercados são os clientes. Os mercados complexos exigem parcerias exclusivas com agentes locais (EUA, América do Sul, Austrália)
- ✓ **Comunicação:**
 - ✓ Em Portugal têm muita visibilidade
 - ✓ Presença em feiras – também como visitantes
 - ✓ Comunicação directa: revistas, meios comunicação da especialidade – grandes clientes potenciais



Parceria Portuguesa
para a Água



Internacionalização no Cluster da Água

Casos de Estudo de Experiências de Empresas Nacionais

**6 CASOS EM DIFERENTES ÁREAS E “ESTÁGIOS”
DA CADEIA DE VALOR DA ÁGUA**

VÍDEO

Casos de estudo de internacionalização – Testemunhos empresariais



Grove Advanced Chemicals



Indaqua



Cenor



Consulgal



Henriques & Henriques



ISA

Disponível em:

<http://www.youtube.com/watch?v=2XOjPbofERg&feature=youtu.be>



Parceria Portuguesa
para a Água



ÁguaGlobal Cluster da Água

Casos de Estudo de Experiências de Internacionalização

Autoria: Filipa Newton

Desenvolvido para: PPA e AEP



www.ppa.pt
www.aguaglobal.aeportugal.pt



Parceria Portuguesa
para a Água

