

# TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO



## I PAINEL - TENDÊNCIAS E DESAFIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO



### Testemunho do Empresário

Jorge Santiago

*“Na Inglaterra como sabem, eles circulam pelo lado direito, o que faz com as bicicletas tenham os travões ao contrário. É assim. Temos que montar ao contrário. São pequenas coisas que vamos aprendendo e que se não funcionar, não se vende! E, portanto, esta é a noção de internacionalização vs exportação, ou seja, temos de conhecer os mercados para onde vamos, não podemos ter um produto que pura e simplesmente se exporta.”*

“Bom dia a todos,

Somos uma empresa essencialmente exportadora que entende todos os problemas falados até agora.

Exportamos para a Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Irlanda e para a Itália. Exportamos subcontratação e exportamos marca própria.

Estamos neste momento a desenvolver o mercado dos Estados Unidos, não diretamente os Estados Unidos, mas via Canadá, porque foi agora assinado um acordo chamado CETA – Comprehensive, Economic and Trade Association - que permite uma entrada mais fácil via Canadá. Os Estados Unidos não assinaram este contrato, mas como têm um acordo com o Canadá, torna-se relativamente mais fácil.

Sucintamente somos a Órbita e a Miralago. Somos duas marcas, duas empresas.

A Miralago é fundamentalmente uma empresa industrial. É uma fábrica, metalomecânica, que trabalha essencialmente ao nível de subcontratação, mas também para fabrico dos produtos próprios da Órbita.

Um dos nossos principais clientes é a YAMAHA, sediada em França. Portanto, conheço muito bem a problemática da exportação de matéria prima para França. Nós não vendemos nada em Paris, vendemos através de Bordéus ou através de Lille.

É através da França que exportamos para o mundo inteiro e somos certificados diretamente pela casa-mãe da YAMAHA, no Japão.

Outro grande cliente, também francês, é a JCDecaux. Principalmente, por ser uma área muito importante para nós, o Bike Sharing, que são os sistemas de mobilidade partilhada, precisamente onde estamos na Órbita.



SESSÃO DE ABERTURA  
José Ribau Esteves



SESSÃO DE ABERTURA  
Fernando Castro



SESSÃO DE ABERTURA  
José Carlos Caldeira



I PAINEL  
Os Novos Desafios para a Internacionalização  
António Silva



I PAINEL  
As oportunidades de negócio no mercado da Alemanha  
Simeon Ries



I PAINEL  
As oportunidades de negócio no mercado dos E.U.A.  
Graça Didier

# TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO



## I PAINEL - TENDÊNCIAS E DESAFIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Jorge Santiago

A Órbita, essencialmente, é uma marca de bicicletas.

Ambas são empresas muito antigas, a Miralago formada em 1956 e a Órbita em 1971.

Neste momento, a Órbita está numa área de bicicletas onde falamos de três setores fundamentais: as Bicicletas Convencionais, normais, do dia a dia, desde o BTT, urbano a criança; estamos, também, neste momento numa área importante de desenvolvimento de Bicicletas Elétricas; e por fim, outra área que estamos a desenvolver, que se prende pelo sistema de mobilidade partilhada, o Bike Sharing.

Ganhámos há pouco tempo o Projeto Lisboa, que se trata de um projeto que inclui 1500 bicicletas numa primeira fase e desenvolvimento de 5000 bicicletas numa segunda fase. São bicicletas elétricas com sistemas de gestão, em que, associamos a metalomecânica à eletrónica e aos sistemas de gestão, software.

Já na vertente da saúde, temos duas linhas importantes. Por um lado, uma linha em que trabalhamos com a Vivafit, uma vez que somos nós que fabricamos toda a linha da marca a nível mundial, onde não só fabricamos como desenvolvemos. Por outro lado, uma área ligada à "aquagym", que se trata de uma ligação com a recuperação física que nos permite fazer ginástica dentro de piscinas.

Para nós colocam-se alguns problemas. Somos uma empresa portuguesa que, como disse, exporta e não somos uma empresa muito pequena. Comprei a empresa há 2 anos e ainda estamos numa fase de reformulação. Somos 146 pessoas. Um terço entrou comigo há 2 anos, outro terço tem entre 2 e 20 anos de casa e o restante terço tem mais de 20 anos de casa. Estamos em Águeda, aqui ao lado, e vivemos exatamente a problemática que já aqui foi falada.

Em dois anos dobrámos a faturação e temos planos para dobrar nos próximos dois anos novamente.

Um problema que se encontra em Portugal é o *Funding vs Equity*. *Funding* estamos a falar de bancos, *equity* estamos a falar de investimento no capital.

Um dos grandes problemas das empresas portuguesas é a fraca estruturação da própria estrutura de capitais.

A estrutura de capitais tem demasiada dívida, mas quando procuramos *funding*, não existe. As empresas de capital de risco, quase não existem em Portugal, e as poucas que existem querem comprar empresas. Mas não é essa a ideia. A ideia é serem parceiros.

Isso é precisamente uma das grandes vantagens dos Estados Unidos. Lá é fácil encontrar parceiros, em Portugal não, o mesmo acontece em França, existem bancos de investimento e fundos que funcionam, mas em Portugal ainda não funcionam.

O meu grande problema, neste momento, é conseguir ter dinheiro para investir. O crescimento tem de ser financiado.

O segundo problema, internacionalização vs exportação.

A esmagadora maioria das empresas faz exportação. Têm um produto que querem vender lá fora. Mas isso é impossível.

Na minha opinião, temos que nos adaptar aos vários países. Por exemplo, vender bicicletas em Espanha, França e Inglaterra é diferente. Tão simples como,



I PAINEL  
As oportunidades de  
negócio no mercado  
da França  
Géraldine Dussaubat



I PAINEL  
Testemunho do  
Empresário  
Jorge Santiago



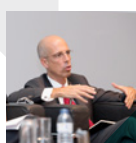
II PAINEL  
A Economia Portuguesa:  
Passado e Futuro  
Rui Rio



II PAINEL  
Fernando Alfaiate



II PAINEL  
Jorge Marques dos  
Santos



II PAINEL  
Jorge Portugal



SESSÃO DE  
ENCERRAMENTO  
Fernando Castro



SESSÃO DE  
ENCERRAMENTO  
José Ribau Esteves



SESSÃO DE  
ENCERRAMENTO  
Eurico Brilhante Dias



CONCLUSÕES

# TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO



## I PAINEL - TENDÊNCIAS E DESAFIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Jorge Santiago

provavelmente nunca se aperceberam disso, mas na Inglaterra como sabem, eles circulam pelo lado direito. Isso faz com as bicicletas tenham os travões ao contrário. Temos que montar ao contrário. São pequenas coisas que vamos aprendendo e que se não funcionar, não se vende!

Portanto, esta é a noção de internacionalização vs exportação. Temos de conhecer os mercados para onde vamos, não podemos apenas ter um produto que se exporta.

No nosso caso, vendemos bicicletas, mas os modelos que vendemos nos vários países são diferentes. As especificações que colocamos em vários produtos são diferentes. Por vezes, coisas tão simples quanto a cor. Como não sou eu que compro os produtos todos, é o cliente, tem mesmo que funcionar.

A terceira situação é, para nós é um ponto muito importante. A Empresa Industrial Europeia vs China. Como provavelmente sabem, nesta zona desapareceram muitas empresas, aqui e por toda a Europa, quer no setor metalomecânico, quer no setor das bicicletas, por causa da importação da China.

Mas agora vive-se um movimento diferente, porque a importação da China é cara e demora doze semanas. Já não queremos comprar tudo à China.

Queremos um produto que tenha a marcação CE, mas a maior parte das coisas que se compra é "*Chinese Export*", não é propriamente Comunidade Europeia. O "*Chinese Export*" é barato, mas de pouca qualidade.

Em Portugal a indústria foi-se perdendo. As pessoas gostam de estar no escritório, em frente a um computador. A indústria ainda é vista como um sitio duro, difícil e sujo, mas uma fábrica não é nada disso.

Tenho muitas vezes problemas em contratar recursos de topo, com formação. Neste momento já consigo contratar engenheiros aeroespaciais, por exemplo, mas torna-se complicado, porque as pessoas têm problemas em estar na indústria.

Na Alemanha, trabalhar na indústria é bom, mas cá trabalhar na indústria é mau.

Isto é precisamente a eterna questão de Portugal vs Imagem Portugal. Nós não temos imagem no estrangeiro de que somos um país que desenvolve produto, no entanto, desenvolvemos produtos tão bons quanto os outros.

O grande problema não está lá fora. A reação que recebo pelas feiras onde vou é sempre a mesma, «Portugal? Bom país, sim senhor, gosto!» Nós, cá, é que temos um problema. Precisamos de garantir que a reação lá fora é boa, que somos considerados bons. Temos de pensar em nós e sermos os primeiros a perceber que somos tão bons quanto os outros.

Esta noção nota-se nos jovens que fizeram Erasmus e que passaram algum tempo no estrangeiro. Têm já uma noção de que realmente somos tão bons quanto os outros.

Outra noção importante é a Dimensão vs Mercados Nacionais. Há pouco falava de que o mercado europeu também era baseado em PMEs, só que falemos em números. Uma PME média em Portugal tem menos de 5 milhões de euros de faturação, uma PME média na França ou na Alemanha tem mais de 25 milhões de euros de faturação. Como é que podemos concorrer com estes mercados?

A primeira reunião que tive quando comprei a empresa, precisamente na YAMAHA, em França, foi com o diretor de fábrica, diretor geral, diretor de qualidade e diretor de produção, em que me perguntaram: «Quanto tempo demoras a desenvolver um

# TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO



## I PAINEL - TENDÊNCIAS E DESAFIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Jorge Santiago

produto?» eu respondi que demoraríamos cerca de dez semanas e a resposta foi «Estás fora, não consegues. Três semanas é o máximo. Se não resolves nessas três semanas, arranjo quem resolva».

Isto implica que tenhamos recursos com formação. Uma empresa industrial hoje em dia, se não tiver cerca de meio por meio, entre operários e produtivos, recursos de desenvolvimento de produto e comerciais, não se consegue fazer negócio. Tal implica dimensão, mas ninguém consegue essa dimensão se tiver cerca de 5 milhões de euros de faturação.

Tenho ainda outra problemática com pessoas, que se prende pela criação de equipas e esse é outro grande problema. Depois, é preciso formar recursos que tenham uma noção de como uma equipa funciona e de como é que podemos evoluir. Isto é criação de culturas.

Nós temos a subcontratação de um lado e a marca de outro lado, estamos nos dois lados. Temos problemas de organização, temos de responder rápido.

A esmagadora maioria de empresas internacionais apresenta um cálculo de taxas de serviço, que se relaciona com atrasos, qualidade, preços e quantidade fornecida.

Quando entrei para a empresa tínhamos menos de 60% e neste momento andamos entre os 90% e os 92%. Isto não é complicado, é um problema de organização. É um problema de I&D e das equipas que fazem I&D. Neste momento, temos dez pessoas que só fazem desenvolvimento de produto e ainda subcontrato pessoas.

É preciso estar nos mercados. Viajo uma a duas semanas por mês. Se não estivermos nos mercados é ainda mais difícil. Também temos de falar inglês, francês e espanhol. Chinês recuso e alemão também é difícil.

Isto permite-nos atingir culturas que são importantes e não é complicado.

Trago três artigos que saíram sobre nós, uma na "Monopoly" que é uma das mais importantes revistas de *lifestyle* de Inglaterra, na qual aparecemos com uma bicicleta antiga. Um artigo interessantíssimo, no "The Guardian", sobre o Projeto Lisboa, em que reconhecem o serviço que fizemos. E por último, o artigo que saiu na "Bomber", onde embora não falem de nós, referem algo interessante sobre Portugal como sendo «um dos poucos locais no mundo onde existe uma melhor forma de atuação em cadeia de valor».

Essencialmente, queria passar que temos uma grande possibilidade de exportação, contrariamente ao que muita gente diz. Acho que estamos bem localizados, somos centrais para a Europa, para os Estados Unidos e para a América do Sul.

Em relação ao meu negócio, atualmente, a Índia e a China, são marginais. A China é o grande fabricante mundial de bicicletas e por isso não vale a pena pensar nesse mercado, é como levar bananas para a Madeira.

Mas hoje em dia e cada vez mais, o que se passa nos Estados Unidos de pretenderem o fabrico lá, passa-se também na Europa. Há a necessidade de nos unirmos e de estarmos juntos neste tipo de situações. Cada vez mais procuro fusões. Todos os produtos que temos são desenvolvidos com alguém, mas precisamos também de garantir mais duas coisas.

Primeiro, perdermos o medo de dizermos que somos portugueses, somos portugueses com muito respeito. A Órbita, chama-se Órbita Bicicletas Portuguesas.

# TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO



## I PAINEL - TENDÊNCIAS E DESAFIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

**Jorge Santiago**

Todos os nossos modelos de estrada, têm nomes de cidades portuguesas e são vendidos assim para todo o mundo, levando associado uma história, a da cidade e o motivo de colocarmos o nome da cidade naquele modelo.

Depois, precisamos urgentemente de reformular toda a nossa situação de *funding*. Os bancos estão falidos e ao contrário do que acontece nos Estados Unidos, lá [nos E.U.A.] compram uma história, cá compram um passado. Se o meu passado for bom, eles financiam, se o meu passado for mau não financiam. É preciso reformular urgentemente a forma como financiamos o nosso desenvolvimento, financiando projetos, para deixar de financiar um passado.”