

As etapas da internacionalização

Por Mário de Jesus

Numa altura em que tanto se fala da necessidade do País produzir e exportar mais, sabe quais os passos necessários a dar caso a sua empresa decida optar pela internacionalização? Este texto esclarece-o sobre essas dúvidas.



Mário de Jesus
TOC n.º 23 936
Direcção do FRES – Fórum
de Reflexão Económica e Social
Assistente convidado do ISGB

O ambiente de negócios sofreu, na última década, profundas alterações resultado da intensificação da globalização dos mercados, eliminação de barreiras aos fluxos de capitais, evolução dos sistemas de comunicação e tecnologias de informação, aumento da concorrência ou pela simples disponibilidade de mais informação.

Portugal sempre se caracterizou como um país de comerciantes, voltado para o exterior, acalentado por sonhos que o levaram além-fronteiras. Fosse pela coragem e ousadia herdada dos tempos dos Descobrimentos ou apenas pelo facto do seu território ser insuficiente para encerrar a vontade de conquista dos seus empresários, encontramos hoje a presença portuguesa em todas as partes do mundo, da América à Oceânia, da Ásia à África. Este esforço de internacionalização é, nos tempos de hoje, mais do que uma vontade, uma necessidade e uma obrigação. Portugal é demasiado pequeno para um crescimento da sua economia sustentado na produção e consumo internos. Nem à China lhe basta o seu gigantesco mercado interno. Hoje, o mercado é global. O problema é que, sendo o tecido empresarial representado por cerca de 99 por cento de PME, das quais nem 15 por cento internacionalizaram as suas operações, existe um desconhecimento sobre o modo, a forma e as etapas a cumprir quando se pensa seguir o rumo da internacionalização. É nesse âmbito que se apresenta neste texto o resumo das razões e etapas de um processo de internacionalização.

Plano de *marketing* internacional

Em primeiro lugar, há que elaborar um plano de *marketing* internacional. Este terá que incorpo-

rar informações sobre o mercado (ou mercados) para onde se dirigir, revelando os dados sobre a situação envolvente desses mercados em termos macroeconómicos (instituições, fiscalidade, taxas de juro, inflação, legislação laboral, quadro social e cultural, etc.) e em termos microeconómicos (concorrência, tecnologia disponível, tipo de clientes, rede de distribuição, acesso a matérias-primas, etc.).

Deverá, igualmente, identificar as forças e fraquezas da empresa bem como as oportunidades e ameaças identificadas no mercado de destino. Esta análise SWOT estratégica ajudará a perceber quais as variáveis que a empresa pode controlar (endógenas) e as que não pode (exógenas).

Deverá ser repensado o tipo de estrutura de *marketing* da empresa. Ela existe? Qual o seu lugar no organigrama? Quais as responsabilidades que lhe são conferidas?

Partindo, de seguida, para a definição das variáveis do *marketing mix*, a empresa tem que escolher que produtos ou serviços afectará ao segmento(s) de mercado a que se dirige, em função das suas características culturais, sociais, comportamentais ou outras; qual o tipo de estratégia de preço que deverá adoptar em face da estrutura dos preços de mercado e da concorrência; quais os canais de distribuição disponíveis e possíveis e, finalmente, o tipo de promoção que pode/quer associar à sua oferta.

Este plano terá que contemplar as acções que a empresa irá desenvolver com vista à concretização dos seus objectivos e cumprimento das etapas de entrada no mercado internacional de destino. Para tal, terá que estabelecer um conjunto de acções a tomar, as quais terão que ser ponderadas pelos pontos fortes e fracos da empresa e pelas oportunidades e ameaças do mercado de destino.

Após a devida ponderação quanto ao risco que cada uma dessas acções comporta (alto, médio e baixo) a empresa decidirá sobre as acções a adoptar na sua estratégia de internacionalização.

As acções a adoptar devem ter em consideração o segmento de mercado escolhido pela empresa, o tipo de posicionamento que pretende adoptar (face à quota de mercado que prevê, ao valor da oferta e ao preço a praticar) e os factores de diferenciação que quer apresentar (em preço, atributos do produto/serviço ou no grau de qualidade).

As fórmulas de implantação no exterior

Suportada pela elaboração de um plano de *marketing* internacional de cariz operacional segue-se, após definição e clarificação das razões que levam a empresa a decidir-se pela internacionalização das actividades, a escolha da melhor fórmula(s) de implantação dos negócios no estrangeiro.

A empresa deverá, em primeiro lugar, socorrer-se do plano de *marketing* anteriormente construído para lembrar a cada momento os mercados onde quer operar, adaptando a sua estratégia em termos de produto/serviço, preço, distribuição e promoção aos segmentos alvos escolhidos dentro dos quais definirá o seu posicionamento em face dos concorrentes.



Neste ponto, será essencial ter definidas e clarificadas as razões para a sua internacionalização: rentabilizar investimentos já efectuados internamente, obter economias de escala com o crescimento do negócio, mero crescimento e expansão do mesmo, desenvolver já uma actividade cujo cariz é claramente internacional, libertar-se de concorrentes internos, projectar a sua imagem em termos transnacionais ou outras.

A fase seguinte passa pela decisão sobre quais os países para onde dirigir o esforço de internacionalização. Neste contexto deverá ter presente o potencial de crescimento do mercado-alvo exterior, a regulamentação industrial, laboral ou outra, a estabilidade social, as políticas públicas que possam afectar directamente a sua actividade, a avaliação dos riscos políticos, a segurança, o quadro fiscal geral, os constrangimentos estruturais como o acesso a fontes de energia, redes de transporte ou telecomunicações, matérias-primas, as características das redes de distribuição, entre outros factores.

Quanto à escolha da melhor fórmula(s) de implantação nos mercados externos existem as designadas fórmulas «ligeiras» e fórmulas «pesadas». Se se decidir pelas primeiras, a empresa pode optar por uma cedência de licença a agentes locais para venderem os seus produtos, pelo estabelecimento de uma rede de *franchising* ou pela simples exportação directa ao cliente final, para agentes ou distribuidores locais.

No caso de optar por uma fórmula de implantação «pesada», a empresa terá que analisar os recursos internos de que dispõe, humanos, financeiros, tecnológicos ou organizacionais para decidir qual o modelo a adoptar.

Neste caso, as opções que se lhe apresentam serão escolher entre: um escritório de representação cuja finalidade se resume a acções de prospecção comercial ou representação junto de poderes públicos; a constituição de uma sucursal exterior sem personalidade jurídica cuja gestão e recursos (humanos, tecnológicos, financeiros e outros) serão da sua responsabilidade, a qual funcionará como uma extensão da empresa-mãe.

Pode optar ainda pela constituição de uma filial, com personalidade jurídica própria, cujo controlo é usualmente total, podendo, contudo, ser parcial e repartido com um parceiro local para

partilha de investimentos, riscos e lucros. Pode também optar pela realização de uma *joint-venture* com investidores locais através da constituição de uma nova empresa cuja designação é, normalmente, diferente da marca da empresa-mãe, cujo capital, esforço de investimento, definição das estratégias, repartição de riscos é assumida pelos diversos parceiros.

Seja qual for o modelo adoptado, a empresa deve sempre, antes de decidir-se por uma estratégia de internacionalização, analisar os seus recursos, competências, capacidade financeira, factores competitivos e diferenciadores, forças e fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças emergentes dos mercados de destino.

As soluções de acesso ao mercado exterior

Quanto às soluções de acesso ao mercado exterior importa reter algumas questões relevantes para as empresas nacionais, pois é sabido que Portugal é, essencialmente, um país de micro e pequenas empresas. Recente estudo da Associação Nacional dos Jovens Empresários (ANJE) aponta para a existência de 322 881 empresas em Portugal das quais 80 por cento (259 021) são microempresas – menos de dez trabalhadores. As pequenas empresas – com menos de 50 trabalhadores – representam 15 por cento do total (48 mil). Já as médias empresas – menos de 250 trabalhadores – correspondem a cerca de cinco por cento (15 mil) e as grandes empresas – com mais de 250 trabalhadores – 0,3 por cento (860).

Com este quadro não será difícil perceber as limitações à internacionalização da maioria das empresas nacionais, em especial quando têm que optar pelas diversas soluções de acesso ao exterior. Estas passam por soluções de domínio total, domínio parcial ou domínio reduzido.

Nas soluções de domínio total são do controlo total da empresa as vendas a realizar e são caracterizadas pela constituição de filiais comerciais, sucursais, escritórios de representação, representantes assalariados ou agentes comerciais.

Nas soluções de domínio parcial as vendas realizam-se em regime de cooperação com outros intervenientes, sendo aquelas caracterizadas pela existência de soluções de *franchising*, *joint ventures* ou agrupamentos de exportadores.

Já nas soluções de domínio reduzido as vendas são realizadas por intermediários e logo com

menor controlo por parte da empresa exportadora, caracterizando-se pela exportação indirecta, existência de importadores, distribuidores, concessionários ou centrais de compras no país de destino.

Se as soluções de maior domínio representam uma vantagem para as empresas exportadoras, pois permitem-lhe a definição da estratégia a adoptar, um maior controlo das actividades e vendas e a obtenção de algumas sinergias entre as empresas interligadas, elas representam, porém, a exigência de um maior esforço financeiro pelo investimento a realizar.

Em contrapartida, soluções de internacionalização mais ligeiras que exigem menor esforço financeiro e de investimento fogem ao controlo das empresas exportadoras uma vez que quer a estratégia comercial quer o desenvolvimento das vendas está no domínio de terceiros.

É no campo das capacidades financeiras das nossas PME que residem alguns dos principais problemas da internacionalização. A maior parte destas necessita de recorrer a capitais alheios – bancos – para financiar esse esforço de internacionalização. E muitas vezes não conhecem as diversas soluções disponíveis ou não as conseguem pagar.

Consoante o modelo de internacionalização adoptado pelas empresas assim existirão diferentes tipos de soluções financeiras ajustadas às suas necessidades. Para as operações de domínio reduzido, podem dispor de linhas de apoio à importação que servirão para financiar as aquisições de matérias-primas, subprodutos, produtos ou equipamentos a exportar. Podem também dispor de linhas de apoio à exportação mediante as quais podem antecipar receitas relativas às exportações efectuadas ou beneficiarem de cartas de crédito emitidas no âmbito das suas importações ou como garantia de recebimento pelas exportações.

Já perante operações de domínio parcial ou total o esforço financeiro e as necessidades de capital serão maiores. Nestes casos, para além dos produtos de financiamento a curto prazo, existem diversas soluções, entre as quais os empréstimos bancários de médio e longo prazo, normalmente pelo prazo de cinco a oito anos, os quais se destinam a financiar investimentos (internos ou externos) no seu arranque, no início do seu curso ou já em fase de crescimento. ■

(Texto recebido pela CTOC em Junho de 2009)