

# 3 fatores chave para internacionalizar com sucesso



JOSÉ CARLOS F. PEREIRA  
Vice-Presidente da Delegação  
Regional Norte - APQ

A realidade internacional de hoje, assente numa crescente globalização e integração das economias, exige que as empresas pensem globalmente, procurem novos mercados e adaptem as suas ofertas às especificidades das necessidades locais (“think global, act local”).

Podemos mesmo afirmar, no limite, que as empresas não necessitam de definir estratégias de internacionalização, precisam, apenas, de definir estratégias, pois a internacionalização passou a necessidade, para além de oportunidade. Contudo, acto fundador ou consequência, a internacionalização de uma organização nunca poderá deixar de ser pensada, concebida e operacionalizada.

Portugal, integrado na maior comunidade económica do mundo (UE) e com ligação afectiva e cultural ao mundo lusófono (PALOP), privilegiado em termos geoestratégicos, é hoje um país mais exportador – 2015 foi o sexto ano consecutivo de aumento das exportações; em termos de saldo global, a balança comercial, o que não acontecia há décadas, teve um saldo positivo de +3000 milhões euros. O peso das exportações portuguesas de bens e serviços no Produto Interno Bruto (PIB), entre 2010 e 2015, passou de 29,9% para 44,4%, sendo de longe a mais importante de todas as transformações na economia portuguesa durante o período de ajustamento.

Esta performance da economia portuguesa deve-se sobretudo à capacidade de inovação das empresas, à descoberta de novos mercados, à resiliência e à força de vontade dos empresários e empresas nacionais.

Antes de se internacionalizar, são normalmente questionadas 3 decisões críticas - O quê? Para onde? E como? Enumerando: as potenciais vantagens; a capacidade de



gestão; o conhecimento de potenciais parceiros; se os benefícios ultrapassam os investimentos/custos. E algumas respostas podem ser dadas com uma análise sistematizada.

Os 3 factores-chave para um processo de internacionalização com maior garantia de sucesso são:

**1** Uma posição sólida no país de origem com: uma operação auto-suficiente (a internacionalização obriga a investimentos numa primeira fase); um negócio doméstico capaz de libertar meios e optimizado em termos de activos; uma avaliação rigorosa das vantagens competitivas transferíveis;

**2** Uma estratégia de entrada adequada e pensada com: recolha profissional de informação estratégica sobre o(s) mercado(s) destino; uma selecção de mercados baseada na posição competitiva; clareza na prioridade das acções mercado / clientes/ produtos; minimização/diversificação dos riscos; parcerias e/ou aquisições baseadas em sinergias claras;

**3** Capacidade de execução com: uma fórmula replicável e com capacidade para adaptação a especificidades locais; capacidade de integração de empresas parceiras do mercado doméstico; uma estrutura organizacional simples que facilite a tomada de decisão; um bom relacionamento com organizações locais.

O segredo em quase todos os mercados está claramente na relação – esta tem de vir sempre antes da transacção e não o inverso (com o lema “quem não aparece esquece” sempre presente), assente na priorização de uma estratégia de entrada focada na diferenciação pela inovação/qualidade, uma vez que a estratégia preço é quase sempre arriscada e replicável, quando não ultrapassável a curto prazo, pela concorrência.

A realidade é que não existe uma solução única que seja aplicável a qualquer empresa e a qualquer mercado para que a sua estratégia de internacionalização funcione. Cada caso é um caso, devendo ser pensado, cada binómio empresa/mercado tem os seus desafios e riscos próprios, os seus constrangimentos/contextos particulares e a sua estratégia específica.

Não é possível então eliminar todos os riscos associados à internacionalização nem medir todos os custos de contexto. Porém, a partilha de experiências, o associativismo e o benchmarking de estratégias vencedoras podem maximizar o binómio risco/rentabilidade, diminuindo custos e riscos, para além de permitir um processo progressivo de aprendizagem sobre os mercados de destino e desejado aumento da rentabilidade.

**O MAIOR SEGREDO E VALOR ESTÁ NO FACTOR DA CAPACIDADE DE EXECUÇÃO!**

(NOTA: ESCRITO, POR OPÇÃO DO AUTOR, SEM AS REGRAS DO NOVO ACORDO ORTOGRÁFICO)