

“Caminhos para a Internacionalização: Melhores práticas”

Nadim Habib
Professor na Nova School of Business & Economics
Junho 2018

1. Introdução

O BBVA Portugal, enquanto parceiro financeiro das empresas, organizou um ciclo de conferências onde várias empresas portuguesas que já internacionalizaram a sua atividade partilharam na primeira pessoa a sua experiência, por forma a dotar outras empresas de soluções que permitam a expansão internacional do seu negócio. Vários estudos têm demonstrado que as empresas que se internacionalizam colhem benefícios significativos. Vendem mais, operam com maior rentabilidade e são mais resilientes a choques económicos. Têm melhores índices de qualidade, melhor gestão e atraem os melhores talentos.

Enquanto o resultado final do processo de internacionalização tende a ser positivo, o caminho a percorrer é no entanto menos claro, e para algumas empresas os desafios e os riscos impostos podem pôr em causa a própria sobrevivência da organização. Para a maioria, implica algumas das decisões mais desafiantes e complexas que uma empresa pode tomar.

As empresas convidadas partilharam experiências decorrentes do seu processo de internacionalização, explicando como sentiram que o mesmo se desenvolveu e, finalmente, o que recomendariam a outras empresas que querem embarcar na mesma viagem.

“Hoje, a nossa empresa tem rácios de solvabilidade e rentabilidade muito interessantes, e olhamos com otimismo para os próximos anos”

*Carla Inácio,
CAPA*

2. O que motiva a Internacionalização

Enquanto muitas empresas veem os mercados externos apenas como uma forma de incrementar as vendas, a realidade é que para a maioria das empresas o motivo para a internacionalização é mais complexo.

Para algumas, os mercados domésticos de pequena dimensão, juntamente com a necessidade de produzir em escala para tornar os seus custos competitivos, acabam por levá-las à conclusão natural de se internacionalizar na procura de outros mercados que possam ajudar no crescimento do volume de negócios. Só assim as suas estruturas de custos se tornam competitivas.

“O objetivo é estar próximo do cliente, e a internacionalização faz parte da nossa filosofia”

*João Ferreira,
COFICAB*

Para outras, é uma questão de diversificação do risco. Muitos mercados enfrentam incertezas políticas e macroeconómicas, e a distribuição de vendas por diferentes mercados ajuda a mitigar os riscos associados à excessiva concentração de vendas em um ou mais mercados.

*Carlos Ferreira,
DEXPROM*

Uma terceira motivação para a internacionalização é a globalização, pois algumas empresas servem clientes que são globais. A necessidade de estar

“Começámos a inovar depois da internacionalização”

*Paulo Ribeiro,
OLI*

próximo destes clientes nos mercados onde estão presentes, promove o processo de internacionalização.

Por fim, algumas empresas compreendem que o facto de terem operações em diferentes mercados, com diferentes clientes, ajuda-as a desenvolver conhecimentos e competências que poderão fortalecê-las e prepará-

"Internacionalizar não é um objetivo...é um meio para alcançar mais vendas, mais margem, mais lucros"

*Peter Villax,
Hovione Capital*

-las melhor para continuar a crescer de forma sustentável. Novas tecnologias, novas abordagens e novos processos ajudam-nas a protegerem-se da guerra de preços, tornando-as mais competitivas.

Acabam por construir um balanço mais forte, baseado em conhecimento e tecnologia, permitindo não só proteger-se nos seus mercados habituais, mas também crescer na cadeia de valor.

3. Modelos de Internacionalização

As organizações podem optar por vários modelos para abordar os mercados externos. Algumas utilizam um modelo simples de exportação, servindo clientes internacionais conquistados em feiras ou através de contatos de outros clientes, fornecedores ou parceiros.

Frequentemente, este modelo evolui e leva à necessidade de uma relação mais próxima com alguns clientes e mercados e a empresa dá início a uma nova fase no seu processo de internacionalização, dedicando-lhe mais recursos. A empresa dedica mais tempo a visitar os seus principais mercados, não só para proteger a relação com os seus clientes, mas também com o intuito de ganhar maior visibilidade, conhecer as tendências de consumo e investir na promoção dos seus produtos.

"Muitas vezes, o nosso primeiro passo é um armazém de logística...para depois, com a consolidação de conhecimentos e de clientes, evoluirmos para uma unidade fabril "

*João Ferreira,
COFICAB*

"Inicialmente internacionalizámos à procura de desenvolvimentos tecnológicos e de eficiência...e após a consolidação dos mesmos, começámos a procurar mercados com maior potencial de crescimento"

*Carla Inácio,
CAPA*

Alguns mercados merecem ainda mais atenção e quando a distância e a dimensão se tornam relevantes, os recursos e investimentos tendem a aumentar, por vezes através do recrutamento de agentes de distribuição com quem se procura uma forte colaboração, ou em alternativa, abrindo representações nesses mercados e recrutando colaboradores para gerir a promoção, as vendas e a distribuição. Estes investimentos têm ainda um forte impacto na estrutura organizacional da empresa.

O último passo no processo da internacionalização dá-se quando as empresas tomam a decisão de construir unidades de produção noutros países.

Estes investimentos são significativos e envolvem não apenas um compromisso a nível de recursos financeiros, como também de recursos de gestão.

Este tipo de investimento deve-se ao facto de: as empresas se encontrarem fisicamente mais próximas dos seus clientes e mercados, reduzindo os custos e complexidade associados à logística; as empresas poderem minimizar os riscos cambiais tendo os seus custos (em moeda) mais alinhadas com as vendas (no caso de vendas regionais) e ganharem ainda um conhecimento e visibilidade sobre estes novos mercados que à distância seria impossível.

O investimento em mercados externos requer, no entanto, elevados níveis de compromisso por parte das empresas e dos seus órgãos de gestão. É fundamental que a empresa assegure que tem a estabilidade financeira e de gestão necessárias para garantir a sua presença e compromisso a longo prazo noutros mercados. É normalmente nesta fase que a empresa recruta uma quantidade significativa de colaboradores estrangeiros e que temas como a cultura e a língua começam a tornar-se numa parte crítica das prioridades da sua gestão.

"Perceber como podemos ser bem recebidos ... ser bem recebidos significa termos sucesso nos mercados internacionais "

*José Matos,
Suavecel*

"Entrámos em alguns países sem conhecimento, problemas linguísticos, adaptação a novos mercados...mas fomos evoluindo, pouco a pouco... "

*Vítor Fonseca,
Ferreira da Silva, S.A*

As empresas que partilharam as suas histórias connosco utilizaram um *mix* dos modelos de internacionalização acima descritos. Compreenderam como dosear os esforços e investimentos face aos riscos dos mercados e souberam ajustar o modelo às transformações dos mesmos.

Cada mercado e/ou país é analisado com base no seu potencial e risco, e a decisão de visitar, investir ou produzir é tomada com base numa análise deliberada e profunda. Finalmente, sabem que investimentos significativos requerem um foco redobrado de toda a empresa, para assegurar a continuidade do investimento e o sucesso do projeto.

"Começamos a aproveitar uma grande riqueza que temos, os portugueses espalhados pelo mundo"

*Leonor Freitas,
Casa Ermelinda Freitas*

4. Boas Práticas

A partir da experiência dos nossos convidados, foram identificadas as Melhores Práticas – recomendações que ajudam a alcançar bons resultados em processos de internacionalização. Não são garantias para o sucesso, mas sim orientações para tornar o sucesso mais provável.

1. Determinação e Resiliência

O processo de internacionalização é complicado e implica um esforço acrescido das empresas e por isso é importante que tenham determinação e resiliência para enfrentar os novos desafios e dificuldades que irão encontrar. Ao longo do processo, as empresas devem assegurar o forte apoio dos órgãos de gestão da empresa e garantir que são alocados recursos suficientes para o projeto. Não existem "cenários intermédios" aquando da internacionalização; ou toda a empresa está focada e dedicada ao projeto, ou existe o risco de que na primeira dificuldade que enfrente, a equipa responsável perca o apoio e confiança necessários ao desenvolvimento do projeto. É impossível prever tudo o que irá ocorrer durante o processo de internacionalização e poderão ocorrer erros. Não obstante, as empresas que partilharam a sua experiência connosco asseguram que estes erros não resultam no encerramento do projeto mas que se tornam grandes lições de aprendizagem que podem ser aplicadas em novos projetos e ou mercados.

"A internacionalização é muito difícil...mas cada passo constrói forças para novos mercados"

*Leonor Freitas,
Casa Ermelinda Freitas*

As empresas devem assegurar o forte apoio dos órgãos de gestão da empresa e garantir que são alocados recursos suficientes para o projeto. Não existem "cenários intermédios" aquando da internacionalização; ou toda a empresa está focada e dedicada ao projeto, ou existe o risco de que na primeira dificuldade que enfrente, a equipa responsável perca o apoio e confiança necessários ao desenvolvimento do projeto. É impossível prever tudo o que irá ocorrer durante o processo de internacionalização e poderão ocorrer erros. Não obstante, as empresas que partilharam a sua experiência connosco asseguram que estes erros não resultam no

Para algumas empresas, a resiliência foi construída durante muitos anos de tentativas, erros e alguns sucessos. Encontraram resiliência nos seus órgãos de gestão, o que lhes permitiu avançar com maior velocidade e assumir mais riscos. As empresas familiares participantes, sentiram mais apoio no processo inicial de internacionalização. Este apoio "familiar" permitiu absorver os erros de forma mais construtiva, e, garantiu a transferência de conhecimento entre gerações de forma a assegurar a construção permanente de *know-how* na empresa. As segundas gerações nestas empresas são mais internacionais e mais estruturadas na visão que

"Usamos os erros numa ótica de aprendizagem e numa ótica de evolução..."

*Paulo Ribeiro
OLI*

"Fazer negócios regularmente com 40 países torna a empresa muito mais capaz...mais forte e muito mais resiliente"

*Valter Xavier,
AMOB*

têm da empresa, da sua estratégia e do seu lugar no mundo. Todas as empresas que nos contaram as suas experiências indicaram que a resiliência foi o principal fator para o sucesso. As empresas cometeram alguns erros e deram passos atrás no seu processo de internacionalização, alguns causados por fatores alheios ao seu controlo. Contudo, foi a habilidade de cada uma delas em traçar um caminho que acabou por determinar o seu sucesso.

2. Assegurar o ritmo e a escala corretos

Não existe um *timing* certo para a aproximação a mercados externos. As empresas de sucesso entendem que o ritmo e a escala, podem apenas aumentar com a experiência e aprendizagem que vão adquirindo ao longo de todo o processo de internacionalização.

Empresas que se encontrem no início do seu processo de internacionalização devem mover-se com maior cautela, ao aproximar-se dos mercados externos. À medida que adquirem conhecimento e experiência, podem começar a aumentar a sua escala e a velocidade do seu processo de decisão pois passam a ter maiores garantias de sucesso. Quando atingem a maturidade neste processo, podem mover-se a um grande ritmo, permitindo-lhes tirar vantagens de novas oportunidades que floresçam nos mercados onde já estão presentes ou em novos mercados.

O ritmo das parcerias que se estabelecem, requer também uma forte disciplina dos órgãos de gestão das empresas. As empresas participantes no evento contaram precisamente com o seu compromisso e envolvimento, para assegurar que o ritmo e a escala eram corretos em cada um dos mercados. Também demonstraram como a sua experiência e conhecimento evoluíram ao longo do tempo, permitindo-lhes mover-se mais rápido e com maiores certezas à medida que o seu negócio na nova geografia aumentava.

3. Informação, Conhecimento e Experiência

Se as decisões de gestão já são difíceis de tomar no mercado nacional, o desafio é exponencial quando a empresa avança para novos mercados e culturas. Um processo de internacionalização bem-sucedido é construído com base numa contínua aprendizagem, assegurando que os empresários e as empresas estão permanentemente a acumular e assimilar informação e experiência, que lhes permite ser mais proativas e reduzir custos.

“Todas as semanas leio os jornais de alguns países, especialmente na América Latina...para perceber o estado da economia, câmbio, etc...”

**Vítor Fonseca,
Ferreira da Silva, S.A.**

A constante procura pela clarividência e conhecimento é também uma característica de empresários de sucesso, que de alguma forma conseguem combinar particularidades aparentemente antagónicas: a ambição pelo sucesso com a humildade de aprender.

Temos por um lado, a confiança construída em anos de experiência e acumulação de informação, e por outro lado, a humildade em reconhecer que continuam o seu processo de aprendizagem, com apenas uma certeza – não irão cometer os mesmos erros duas vezes.

“As dificuldades são para resolver quando surgem, e não são para serem transformados em aspetos sistémicos”

**Peter Villax,
Hovione Capital**

Recomendações

Para além das Melhores Práticas referidas anteriormente, existem duas outras recomendações que resultaram dos testemunhos partilhados. À medida que o processo de internacionalização assume maior dimensão e a empresa se torna mais dependente de mercados internacionais (quando existe uma maior percentagem de vendas em mercados externos) as empresas devem:

1. Construir uma forte cultura interna

Empresas com um *mindset* internacional têm de estar mais focadas na sua cultura interna, uma vez que agora prestam serviço a múltiplos clientes de diferentes culturas. Necessitam de encontrar uma linguagem comum, uma estratégia única e processos uniformes. Isto impacta na forma como fazem recrutamento, no modo como formam os seus colaboradores e como os motivam, assegurando que desenvolvem uma cultura própria que lhes dá força, agilidade e resiliência para o sucesso.

Uma organização com presença e visão internacional entende a importância de recrutar, motivar e reter talento.

“Cada mercado tem o seu mind-set, e nós temos de nos adaptar”

**José Matos,
Suavecel**

“As equipas quando estão no terreno tomam decisões”

**Gonçalo Castro,
Pinto Brasil**

A internacionalização tende a aumentar a exigência sobre todos os processos da empresa e é fundamental assegurar a qualidade de recursos humanos, para sustentar o crescimento internacional. Todas as empresas que participaram na nossa iniciativa entendem a importância de investir no recrutamento e formação a longo prazo, e fazem-no muitas vezes em parceria com instituições de ensino e de investigação locais.

“Temos protocolos com diferentes instituições de ensino superior”

**Gonçalo Castro,
Pinto Brasil**

2. Escolher os parceiros certos

A escolha dos parceiros certos é fundamental no apoio à entrada em novos mercados e em novos clientes. As empresas com que conversámos preocuparam-se em encontrar parceiros que pudessem acrescentar conhecimento e experiência às suas operações.

Investem em investigação e desenvolvimento e procuram parcerias com universidades e centros de investigação.

“Começamos a investir na investigação e desenvolvimento e a procurar parceiros para evoluir na cadeia de valor”

**Valter Xavier,
AMOB**

Além de parceiros que prestam serviço e informação nos mercados a abordar, as nossas empresas salientaram a importância de procurar comunidades Portuguesas e outras empresas de origem portuguesa, nas geografias a abordar, de forma a partilhar conhecimento e iniciativas de construção de marca e reputação.

Todos sentiram que os processos de internacionalização que se aprofundaram nos últimos 10 anos, permitiram a construção de uma marca portuguesa mais assente na qualidade e conhecimento e menos dependente de preços.

Já a escolha de parceiros financeiros, foi conduzida pelo profissionalismo e qualidade dos serviços prestados e também pela sua dimensão internacional, solidez financeira e credibilidade, que estão ao serviço das empresas em diferentes geografias.

“O BBVA nasce ... quando decidimos investir no México ... e nos últimos quatro anos tem sido o nosso parceiro número um”

**Carlos Ferreira,
DEXPROM**

Conclusões

O BBVA Portugal reuniu algumas empresas e respetivos gestores para partilhar as suas experiências de internacionalização. São organizações de sucesso que trabalham em diferentes setores de atividade, e operam muitas vezes em diferentes geografias, mas que partilham entre si algumas características que facilitaram os seus processos de crescimento e internacionalização.

São resilientes e sabem manter o rumo. Sabem dosear o esforço, aprendem todos os dias, e continuam a ver a integração de informação como ingrediente fundamental para os seus processos de internacionalização. Entendem a importância da cultura da empresa como pilar do processo de internacionalização, e orgulham-se das suas pessoas e equipas.

Finalmente, escolhem parceiros com o mesmo rigor, assegurando seriedade e capacidade de resposta em linha com as suas ambições.

“A internacionalização de uma empresa é um processo bastante exigente e com várias dificuldades que só podem ser ultrapassadas com a ajuda de terceiros. A escolha do banco certo para apoiar nesse processo de internacionalização é um dos fatores chave para o sucesso de uma empresa nos mercados internacionais.”

**Luís Castro e Almeida
BBVA**

Agradecimentos

Um agradecimento especial a:

Dra. Carla Inácio, Administradora da **CAPA** - Engenharia e Construções Metalomecânicas, SA
<https://www.capa.pt/pt/go/historia>

Eng.º Carlos Ferreira, CEO da **DEXPROM** - Produção de Moldes, Lda
<https://www.dexprom.com/index>

Dr. Gonçalo Castro, Diretor de Internacionalização do **Grupo Pinto Brasil**
<https://pintobrasil-group.com/>

Dr. João Ferreira, Direção Financeira da **COFICAB Portugal** - Companhia de Fios e Cabos, Lda
<https://www.coficab.pt>

Dr. José Matos, Diretor de Internacionalização da **Suavecel**,
<https://www.suavecel.pt>

Dra. Leonor Freitas, Sócia-Gerente, **Casa Ermelinda Freitas**,
<https://www.ermelindafreitas.pt/>

Dr. Paulo Ribeiro, CFO da **OLI** Sistemas Sanitários, SA
<https://www.oli-world.com/es/compania/oli.html>

Dr. Peter Villax, CEO da **Hovione Capital**
<https://hovionecapital.com/pt/>

Dr. Valter Xavier, CFO da **AMOB**
<https://www.amobgroup.com/pt-pt/>

Dr. Vítor Fonseca, Administrador da **Ferreira da Silva** - Importação e Exportação, SA
<http://www.ferreiradasilva.pt/empresa.php>



Este *paper* foi elaborado no âmbito do ciclo de conferências “Caminhos para a Internacionalização”, que contou com o apoio e colaboração do BBVA.