





Internacionalização

A troika manda crescer para fora

O mercado interno deixou de ser uma opção viável de crescimento para as empresas, que agora se focam na rendibilização dos seus negócios. A conclusão chega de um inquérito feito a 446 dirigentes portugueses.

ANA PIMENTEL

■ ■ ■ ■ "A internacionalização não é uma opção, é um facto." Quem o diz é Luís Filipe Pereira, economista e presidente da Efacec, na apresentação do estudo "Estratégias de crescimento na era da troika", promovido pela AESE – Escola de Direcção e Negócios e pela Accenture. Apesar de o estudo apontar a exportação como a via mais utilizada pelos empresários para se internacionalizarem, o economista defende que é importante distinguir conceitos. "Uma coisa é exportar bens ou serviços para um mercado que conhecemos mal e outra é termos estruturas próprias ou unidades de negócio em cada uma das regiões em que estamos presentes."

Basta somar o endividamento externo ao das famílias para perceber que o mercado interno não pode suportar estratégias de crescimento, adianta Luís Filipe Pereira, para quem solução está "lá fora". Contudo, há algo fundamental no processo de internacionali-

zação: o capital humano. "Não há nada mais importante do que dar sentido de pertença às pessoas, assim como não nada mais corrosivo do que tratar duas pessoas diferentes da mesma maneira."

Mais valor e nichos rentáveis

O estudo veio demonstrar que as empresas estão a optar por uma estratégia assente na diferenciação e nos nichos de mercado. "O velho foco em ser o 'low-cost producer' já é coisa do passado", diz Adrián Caldart, coordenador do estudo e professor de Política de Empresa na AESE. As dimensões clássicas da diferenciação estão vinculadas à qualidade do serviço, produto e marca. "Infelizmente, ainda são poucas as que reconhecem que a marca ajuda a valorizar as ofertas."

As organizações procuram nichos rentáveis, onde possam obter margens de lucro através de serviços, qualidade ou agregando as ofertas numa solução integral. Quase metade (49%) dos empre-

sários consultados considera que as empresas portuguesas ganharão em competitividade "lá fora".

O Brasil é o país eleito no momento de expandir negócios, seguido do angolano e do moçambicano. Adrián Caldart explica que o país do samba tem vários factores atractivos, como a relação histórica e a proximidade da língua. Além disso, "está a demonstrar uma dinâmica muito interessante de crescimento e necessidade de investimento estrangeiro, sobretudo a nível das infra-estruturas. As empresas portuguesas que são boas nesta área estão a encontrar oportunidades que talvez não encontrem na Península Ibérica", explica.

China e Índia estão longe de serem uma prioridade, mas Caldart afirma que este pensamento tem os dias contados. "Para as grandes empresas, é uma necessidade ter presença internacional na Ásia. Não só na China, mas também na Índia, Indonésia, entre outros."

O interesse pela América Lati-

na está a crescer gradualmente, apesar do risco político no seu conjunto continuar a preocupar os executivos portugueses. Contudo, há bons exemplos para o professor, como o Chile, Uruguai, Colômbia ou Peru. Aumentar a rentabilidade no estrangeiro tornou-se o principal objectivo da maioria dos inquiridos (72%), independentemente da dimensão da empresa.

Foco na rendibilidade

O estudo não esconde que o país depara com dificuldades nos mercados estrangeiros. Nos mais desenvolvidos, contam com a alta competitividade e a "relativa fraqueza da marca Portugal". Nos PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, os problemas estão ligados à estabilidade política, jurídica e à dificuldade em avançar com os executivos apropriados.

Os empresários reconhecem que a associação entre empresas é importante, mas poucos recorrem a

esta prática para se internacionalizem. "Quando se perguntou qual o modelo prioritário, as exportações predominaram, as aquisições ficaram em último lugar e, muito próximo, ficaram os sócios portugueses. Mas vai ser inevitável", diz Luís Pedro Duarte.

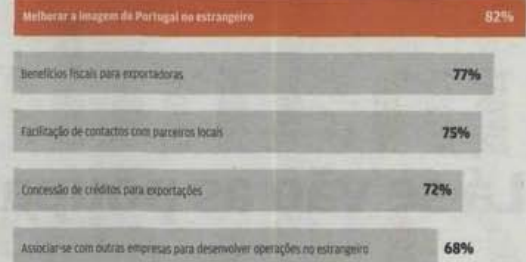
A prioridade de 78% dos inquiridos é manter a rendibilidade, melhorar a eficiência e produtividade e otimizar processos. No mercado interno, o objectivo é manter as quotas de mercado (78%). Além disso, o estudo revela que a escassez de financiamento impediu as empresas de contar com a estratégia de crescimento através de aquisições. A acção está agora centrada na optimização de processos produtivos ou de suporte (78%), na melhoria no financiamento (69%) e na produtividade da força de trabalho (68%).

Algumas empresas referem que a "marca Portugal" continua a ser mais um passivo do que um activo. Para que isto mude, os especialistas sugerem que os empresários parti-



MELHOR IMAGEM DE PORTUGAL E BENEFÍCIOS FISCAIS FACILITARIAM O SUCESSO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS

PARA MAIS DE 80% DOS INQUIRIDOS, SE PORTUGAL TIVESSE UMA IMAGEM MELHOR NO ESTRANGEIRO SERIA MAIS FÁCIL INTERNACIONALIZEM-SE.



Fonte: A Gestão Empresarial em Portugal: estratégias de crescimento na "Era da Troika"

BRASIL, ANGOLA E MOCAMBIQUE SÃO OS MERCADOS PREFERIDOS DOS PORTUGUESES

A EUROPA OCIDENTAL SÓ É CONSIDERADA COMO "PRIORIDADE ABSOLUTA" OU "BASTANTE PRIORITÁRIA" PARA 44% DOS INQUIRIDOS.



Fonte: A Gestão Empresarial em Portugal: estratégias de crescimento na "Era da Troika"

lhem esforços. Adrián Caldart acrescenta que a identidade portuguesa é muito valorizada em mercados como o PALOP e o vinho português, por exemplo, é o no Reino Unido. E acrescenta que se a marca Portugal não ajuda, as empresas têm de criar mecanismos para ultrapassar o problema. Por isso, procuram fontes de diferenciação, que devem ser potenciadas através da promoção de sectores estratégicos, da valorização das afinidades culturais e de preferências com mercados seleccionados. O estudo demonstra que apenas 36% das empresas se sentem competitivas em Portugal e 34% no estrangeiro.

O estudo inquiriu 446 executivos em Maio. Destes, 46% pertencem a empresas com actuação internacional, 35% têm actuação nacional e 19% global. Quanto à dimensão, 40% eram grandes empresas, 36% pequenas e 24% médias.

PERGUNTAS A

● **LUÍS PEDRO DUARTE**
PARTNER DA ACCENTURE

“Criar massa crítica e marcas associadas aos mercados de destino”

A exportação tem sido a principal estratégia de internacionalização das empresas. Devem começar a procurar outras vias?

A exportação é o caminho mais fácil e imediato, mas é aquele que potencialmente gera menos valor. É importante criar marcas e os empresários reconhecem que um dos aspectos em que são menos fortes é esse. Ainda não vêm como fundamental a associação entre empresas, para criar mais volume e massa crítica, mas vão ter de caminhar nesse sentido. A combinação destes dois exemplos, marcas fortes e dimensão, vai permitir que o modelo de internacionalização não seja só a exportação, mas a presença no país. Assim, conseguem controlar melhor os canais de distribuição, as margens e gerar mais riqueza.

Antes de entrarem noutros mercados, que aspectos devem ter em conta?

Temos que ter noção das proporções e isso só é possível olhando para

regiões e não para países. Olhamos para uma China, uma Índia ou para o Brasil e vemos níveis de capacidade de consumo completamente dispares. A primeira coisa a fazer é olhar para regiões similares à nossa, porque é impossível dar passos maiores do que as pernas. A Colômbia é um bom exemplo; tem uma dimensão relativamente aproximada à nossa, nalguns casos está num estado de desenvolvimento inferior e é quase perfeito do ponto de vista de duplicação do nosso mercado ou, até, de substituição. Quem diz a Colômbia diz um estado no Brasil ou uma cidade na China. Outro aspecto que também vem sempre ao de cima é a identidade cultural: língua e afinidades.

Em relação à marca Portugal, como é que podem elevá-la?

Todos gostaríamos de ouvir coisas positivas associadas ao nosso país, mas não acho que isso seja necessariamente uma fatalidade para a economia. Se as marcas com potencial

estiverem adequadas aos mercados alvo, não interessa se o nome se diz em português ou em inglês, se tem escrito “made in Portugal” ou não. Desde que seja fruto de uma iniciativa portuguesa, com empresários, fundo de capital e know-how português, é relevante para a geração de riqueza no país. O que é importante, de facto é que haja marca com valores associados, para criar identidade do ponto de vista do consumo. Acho que é nisso que devem investir mais. Para que isso aconteça, em primeiro lugar, devem associar-se. Empresas que podem ser vistas como concorrentes, semi-concorrentes ou potencialmente concorrentes devem fazer parcerias para investirem numa marca conjunta. Assim, diluem automaticamente os custos de investimento. Têm de pensar muito bem nas geografias prioritárias e perceber em que países as marcas funcionam bem. Passa essencialmente por isto: por criar massa crítica e marcas associadas aos mercados de destino.