

CLIPPING MIRANDA				 Miranda & Associados Sociedade de Advogados, SP, RL
MEIO	EXECUTIVE DIGEST			
Nº PAG.	64 - 66	DATA	Julho de 2018	



GESTÃO

POR:

Paulo Mendonça

Internacionalização vs Exportação: riscos e desafios

OS RISCOS INERENTES À INTERNACIONALIZAÇÃO E EXPORTAÇÕES DE EMPRESAS PORTUGUESAS ESTIVERAM EM DEBATE NUMA CONFERÊNCIA ORGANIZADA PELA CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL



Como em qualquer outra dinâmica empresarial que implique crescimento e transformação organizacional, o processo de internacionalização de uma empresa encerra alguns riscos que

deverão ser considerados no momento da reflexão e planeamento da expansão internacional, seja por via de investimento directo estrangeiro ou por via de exportações». A declaração é de Nuno Pires, administrador da Ferpinta, no âmbito da conferência "Internacionalização vs Exportação: Riscos e Desafios", que decorreu na Católica Porto Business School. Para o administrador da Fer-



» Sofia Salgado Pinto, dean da Católica Porto Business School

pinta, «é importante que os gestores que pretendem dar início ao processo de internacionalização das suas empresas dediquem alguma atenção ao diagnóstico das capacidades e recursos de que a sua organização dispõe para o processo».

Um diagnóstico que deverá servir para fazer face aos potenciais riscos associados à internacionalização. Segundo Fernando Leite, administrador delegado da Lipor,



» Agostinho Pereira de Miranda, sócio-fundador da Miranda & Associados

um deles é «esperar que os resultados surjam no curto prazo e que o retorno do investimento seja "imediato", quando na realidade o tempo é crucial e os resultados acontecem no médio-longo prazo». Mas há outros: «o não domínio e conhecimento dos mercados de destino com a profundidade necessária, nomeadamente dos sistemas em vigor legais, políticos e institucionais, finan-

CLIPPING MIRANDA				 Miranda & Associados Sociedade de Advogados, SP, RL
MEIO	EXECUTIVE DIGEST			
Nº PAG.	64 - 66	DATA	Julho de 2018	



MESAS REDONDAS

“RISCOS E DESAFIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO”
E “EXPORTAÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO”
FORAM OS DOIS TEMAS QUE SERVIRAM
DE BASE AO DEBATE



» Paulo Nunes de Almeida, presidente da AEP



» João Luís Azevedo Machado Lobo, administrador da Indasa, João Miranda, CEO da Frulact, Catarina Cunha e Távora, sócia da Miranda & Associados, Leonor Sopas, docente da Católica Porto Business School, Nuno Pires, administrador da Ferpinta e Justino Pinto de Andrade, economista e professor da Universidade Católica de Angola

ceiros e de incentivos, de distribuição e comércio; acreditar que falar a mesma língua é “meio caminho andado” para a realização de negócios (basta pensar no Brasil); a desvalorização das diferenças culturais e comportamentais, reforçando que o lifestyle dos povos deve ser bem estudado e que as tendências, hábitos e preferências do público-alvo não podem ser descurados; a concorrência, o risco cambial e a identificação débil das vantagens competitivas do negócio.»

Com um conjunto de riscos tão diversificado e variável entre tipos de negócio e de geografia para geografia, «actualmente as empresas podem contar com alguns instrumentos (com garantia do Estado) para a cobertura e gestão dos riscos de crédito, caução e investimento para países de risco político», lembra Paulo Nunes de Almeida, presidente da AEP. «É incontornável o papel do movimento associativo, apoiando as empresas nos seus processos de internacionalização, alertando para os riscos subjacentes e criando serviços de apoio que possam mitigar esses mesmos riscos.»

Por outro lado, Agostinho Pereira de Miranda, sócio-fundador da Miranda & Associados, lembra que «nada substitui uma boa preparação. A decisão de internacionalizar é um longo processo, onde não pode faltar um estudo do mercado e do respectivo contexto. E esse estudo não pode ser uma mera busca no Google ou noutra plataforma semelhante. Requer especialistas, entendendo-se como tal pessoas que conhecem o negócio, mas também que sabem o que é trabalhar num ecossistema internacional».

Ao definir uma estratégia de internacionalização, é essencial responder a três questões: onde, quando e como, explica Fernando Leite: «Para isto, é importante recorrer a ferramentas próprias, definir metodologias e critérios de decisão que permitam a selecção dos mercados de acordo com as nossas expectativas, o negócio, objectivos e a oferta de serviços/ produtos», entende.

Para responder às questões relacionadas com a selecção dos mercados, foi criado recentemente o Gabinete de Internacionalização da AEP. Paulo Nunes de Almeida explica que o gabinete está «vocado para preparar empresas para os mercados externos e para a complexidade das operações de internacionalização. Neste momento, dispõe de uma ferramenta de “Autodiagnóstico do Potencial de Internacionalização”, com vista a ajudar as empresas na definição da estratégia de internacionalização, tendo subjacente um conjunto de dimensões chave: Estratégia; Organização; Estrutura Financeira; Produtos e Serviços; Marketing; Tecnologia e Cooperação».

Numa altura em que, em muitos casos, internacionalizar parece ser uma inevitabilidade, surge a questão se este processo será mais ou menos arriscado do que simplesmente não avançar para os mercados externos. Para Nuno

CLIPPING MIRANDA				 Miranda & Associados Sociedade de Advogados, SP, RL
MEIO	EXECUTIVE DIGEST			
Nº PAG.	64 - 66	DATA	Julho de 2018	

GESTÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO VS EXPORTAÇÃO:
RISCOS E DESAFIOS



» Luís Moreira, administrador da Área Comercial do Super Bock Group, Fernando Leite, administrador Delegado da Lipor, Alberto Castro, docente da Católica Porto Business School, Pedro Pacheco, CEO da BERD, e Diogo Xavier da Cunha, presidente do Conselho de Administração da Miranda & Associados

Ribeiro Pires, «internacionalizar sem um planeamento adequado, isto é sem atentar na disponibilidade de recursos e capacidades internas e na selecção dos mercados para onde se deve fazer esse processo, é pior do que não internacionalizar». Já Fernando Leite lembra «casos de empresas portuguesas que hoje em dia têm a sua quota de mercado e actuação mais expressiva em mercados externos do que no mercado nacional. Estes casos são um bom e evidente exemplo de que o risco de internacionalizar foi deveras inferior do que se não o tivessem feito, tendo permitido a sobrevivência e um crescimento notável das empresas».

Paulo Nunes de Almeida acrescenta: «Numa pequena economia como a portuguesa, a limitada dimensão do mercado nacional é, em si, um risco ao desenvolvimento e à rentabilidade de muitos negócios. Aliás, tivemos a recente experiência de um processo de

ajustamento muito penoso para o tecido empresarial, com uma quebra acentuada do investimento e do consumo, tendo o acréscimo da intensidade exportadora da nossa economia ajudado a minimizar o impacto negativo dessa realidade.»

EXPORTAÇÕES

João Machado Lobo, administrador da Indasa, relata o exemplo da empresa, criada em 1979, e em que «a exportação foi, desde a primeira hora, um dos objectivos estratégicos da empresa, sem o qual não apresentaria viabilidade económica. Por consequência, no nosso caso, exportar foi sempre uma palavra de ordem existente no espírito da empresa».

Para a Indasa, a escolha do segmento de mercado constituiu um segundo objectivo estratégico: «É necessário ter em atenção a situação do mercado em cada país que se aborda, escolher o parceiro local, compreender os canais de distri-



» Tiago Amorim, sócio da Miranda & Associados - Porto

buição e estudar as leis, nomeadamente taxas alfandegárias e outras, e ainda conhecer o tipo de concorrência vamos encontrar nesse país.»

Outro ponto crítico é o registo da marca, «especialmente nas exportações para países asiáticos. Temos sido objecto de contrafacções e só pudemos responder pelo registo de marca que temos em todos os países para onde exportamos, que neste momento são cerca de 120. A distribuição das vendas é também muito importante. Estar dependente de dois ou três grandes clientes é extremamente perigoso. No nosso caso, o nosso maior cliente representa apenas cerca de 2% do nosso volume de vendas». Em conclusão, «as empresas portuguesas terão de estar cada vez mais vocacionadas para a exportação, procurando desenvolver competências nesta área e mercados ou nichos onde somos na realidade altamente competitivos».

A conferência resultou de uma parceria entre a Católica Porto Business School, a Associação Empresarial de Portugal (AEP) e a Miranda & Associados. ●