



MANUAL DO EXPORTADOR

# PLANO DE MARKETING INTERNACIONAL



CAPACITAR PARA  
INTERNACIONALIZAR



# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>NOTA INTRODUTÓRIA</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>O PLANO DE MARKETING</b>	<b>10</b>
2.1.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PLANO DE <i>MARKETING</i> INTERNACIONAL	10
2.1.1.	OBJETIVOS DO PLANO	12
2.1.2.	OPÇÕES DE ESTRUTURA	14
2.2.	DIAGNÓSTICO	20
2.2.1.	ANÁLISE INTERNA	20
2.2.2.	ANÁLISE EXTERNA	29
2.2.3.	ANÁLISE SWOT	38
2.3.	DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA	45
2.3.1.	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS	50
2.3.2.	SEGMENTAÇÃO	53
2.3.3.	POSICIONAMENTO	56
2.3.4.	<i>MARKETING MIX</i>	65
2.4.	ORÇAMENTO	73
2.4.2.	PROJEÇÃO DE VOLUME DE NEGÓCIOS	76
2.4.3.	MAPA DE CUSTOS	78
2.4.4.	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	82
2.5.	IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO	84
2.5.1.	PLANIFICAÇÃO E RESPONSABILIDADE	84
2.5.2.	MONITORIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	87
2.5.3.	PLANOS DE CONTINGÊNCIA	88
<b>3.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>91</b>
<b>4.</b>	<b>CASOS PRÁTICOS</b>	<b>95</b>
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>98</b>
	<b>FICHA TÉCNICA</b>	<b>101</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: SEGMENTAÇÃO	33
FIGURA 2: OS 8 P'S PARA O SUCESSO DA OPERAÇÃO EMPRESARIAL	35
FIGURA 3: DIAGRAMA DE GANTT - EXEMPLO	52
FIGURA 4: MAPA DE POSICIONAMENTO	64
FIGURA 5: LÓGICA DE <i>MARKETING</i>	66
FIGURA 6: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE PROJEÇÃO DE VENDAS	77
FIGURA 7: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS (CMVMC)	79
FIGURA 8: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE FORNECIMENTO DE SERVIÇOS EXTERNOS (FSE)	80
FIGURA 9: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS	81
FIGURA 10: MAPA EXEMPLIFICATIVO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	82
FIGURA 11: GRÁFICOS EXEMPLIFICATIVOS DE ANÁLISES COMPLEMENTARES À DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS	83
FIGURA 12: PLANO DE <i>MARKETING</i> - OBJETIVOS DA EMPRESA	94

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: PLANO DE COMUNICAÇÃO	18
TABELA 2: GRELHA DE ANÁLISE - ESCALA DE LIKERT	22
TABELA 3: EXEMPLOS DE FERRAMENTAS PARA OS DIAGNÓSTICOS	33
TABELA 4: EXEMPLO DE ANÁLISE SWOT	43
TABELA 5: MATRIZ 2X2 SWOT	44
TABELA 6: MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO - EXEMPLOS	51
TABELA 7: ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS	62
TABELA 9: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE UM PLANO DE ABORDAGEM	86
TABELA 8: PLANO DE <i>MARKETING</i> - MODELO	93

# 1. NOTA INTRODUTÓRIA

Um plano de *marketing* internacional é um instrumento de gestão de extrema importância para as empresas, pois analisa o seu contexto, define os objetivos e explica detalhadamente a forma como irão ser colocadas no mercado, com base numa decisão séria de avanço para um processo de internacionalização.

A *American Marketing Association* (AMA) reforça a ideia, afirmando que “*marketing* internacional é um processo multinacional de planeamento e execução de conceção, determinação de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços para criar trocas que possam satisfazer os objetivos individuais e organizacionais”.

O avanço das tecnologias de informação e comunicação tem contribuído para que as barreiras culturais e geográficas estejam cada vez mais ténues quanto a estes temas. Vivemos numa era em que pequenas empresas sem infraestruturas físicas noutros países conseguem comercializar os seus produtos a nível internacional. Isto quer dizer que qualquer empreendedor tem ao seu alcance as ferramentas necessárias para trabalhar o *marketing* internacional com sucesso. Mas este sucesso depende essencialmente da pesquisa e planeamento detalhado definido, inicialmente, na estratégia de *marketing* internacional.

A título de exemplo, as empresas que produzem e vendem produtos alimentares passíveis de certificação comercial por parte dos países estrangeiros acabam por ter maiores dificuldades, inicialmente, na conceção de um plano de expansão. Mas, difícil não quer dizer impossível. Empresas que perspetivam a internacionalização através de exportação, *joint ventures* e investimento direto do estrangeiro (IDE) tendem a ter uma melhor performance no alcance aos mercados externos.

Empresas como a Fanta, a Honda e a gigante do retalho H&M têm tido sucesso nos planos de *marketing* nos EUA. A H&M, a multinacional sueca, gastou 3,5 milhões de dólares por apenas 30 segundos de publicidade durante a final da Liga de Futebol norte-americana (*Super Bowl*), em 2018. É claro que esta quantia é um valor impensável para a maioria das pequenas e médias empresas em Portugal e no mundo, e só uma empresa com um poder financeiro tão grande como a H&M tem a possibilidade de optar por um plano deste calibre. No entanto, é possível executar o mesmo princípio numa escala mais pequena.

Na indústria de tecnologia, um dos projetos de *joint ventures* mais bem-sucedido do mundo é a parceria Sony-Ericsson. Uma parceria entre a gigante japonesa no ramo da eletrónica, a Sony,

e a empresa sueca de telecomunicações, a Ericsson. A estratégia de *marketing* internacional destas duas empresas passou por apostar em dispositivos móveis de cores brilhantes e *design* moderno.

Por outro lado, quando falamos de investimento direto estrangeiro (IDE), a gigante norte-americana produtora de computadores, Dell Computers, embora tenha a sede nos EUA, possui várias fábricas noutros países que participam na produção de computadores personalizados, com base em componentes vindas de todas as partes do mundo. A Dell foca-se, essencialmente, na personalização dos seus computadores (algo que é exigido pelos seus clientes) - diferente das outras empresas que baseiam a sua produção em materiais pré-fabricados.

Pode ser difícil para uma empresa de pequeno ou médio porte criar, inicialmente, um plano de *marketing* internacional, pois geralmente não tem o conhecimento ou o orçamento para avançar com estes programas. Ao formar parcerias com outras organizações ou contratar especialistas em *marketing* com conhecimento de mercados estrangeiros, estas empresas podem desenvolver a sua pesquisa cultural dos mercados-alvo externos alvos e implementar campanhas de *marketing* com maior sucesso.

Quer uma empresa opte por fazer parceria com outra agência estrangeira ou contrate um representante de *marketing* internacional, o mais importante na elaboração de uma campanha de *marketing* internacional de sucesso é a pesquisa que conduzem. Esta informará o plano de ação de campanhas de *marketing* da empresa à medida que avançam, permitindo que a mesma possa maximizar o potencial em novos mercados. Isto significa que quanto mais detalhada for a pesquisa, melhor será o resultado final de todo o trabalho desenvolvido.

Uma vez concluída e escolhido o mercado, os especialistas devem examinar e modificar a estratégia de *marketing* da marca para que ela se ajuste aos consumidores do mercado-alvo. A contratação de representantes do país ajudará a garantir que todas as diferenças culturais sejam tratadas de maneira apropriada e com a sensibilidade exigida.

Para uma marca internacional emergente, estabelecer parcerias e fazer contactos com outras empresas no país é essencial para o sucesso. Parcerias essas capazes de a auxiliar na tarefa de se estabelecer num mercado no qual, de outra forma, poderia passar despercebida.



Fonte: pixabay.com

O facto de existirem representantes no mercado externo torna possível medir de perto os resultados do investimento para que haja suporte apropriado para o sucesso.

Finalmente, é importante rever uma estratégia de *marketing* internacional com alguma periodicidade. Uma análise periódica do plano de *marketing* é importante para avaliar a eficácia do mesmo: uma empresa não consegue gerir aquilo que não se mede.

Através de uma análise cuidada e de um relatório bem construído, uma empresa consegue perceber onde é que houve um desajuste dos resultados esperados, sendo prioritário melhorar/reestruturar o plano. De igual forma, consegue aperceber-se das ações que levaram a resultados positivos, o que pode significar a prossecução das mesmas. No entanto, é de salientar o carácter volátil do mundo digital: o que nos faz ter resultados notórios hoje poderá não acontecer no futuro. A capacidade de adaptar o plano de *marketing* à realidade atual é fundamental.

*“Decidir o que não fazer é tão importante quanto decidir o que fazer.”*

*Steve Jobs*

## 2. O PLANO DE *MARKETING*

### 2.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO PLANO DE *MARKETING* INTERNACIONAL

.....

**D**ependendo da marca do produto ou do serviço, qualquer cidadão ou mercado estrangeiro pode ser um potencial cliente ou potencial alvo. A grande questão é: como é que o departamento de *marketing* de uma empresa consegue desenvolver um plano de *marketing* internacional?

Os consumidores de outros mercados têm diferentes hábitos de compra, de preferências e de prioridades. A melhor forma da equipa de *marketing* desenvolver este plano é através de pesquisa, estudos de mercado e pesquisas de hábitos culturais. Através deste processo, as empresas poderão descobrir os melhores métodos para chegar a estes consumidores.

Qualquer empresa que tente internacionalizar a sua marca, sem antes ter levado a cabo um trabalho de pesquisa e estudo do mercado-alvo, terá resultados menos satisfatórios ou poderá não ter nenhum resultado. O retorno do investimento poderá revelar-se negativo ou nulo.

Um exemplo prático de um erro de entrada num mercado internacional é o do refrigerante Fresca, no México. A marca desconhecia o facto de que “fresca” é uma gíria utilizada em algumas partes desse país para se referir a mulheres homossexuais.

Um outro exemplo aconteceu com a Pepsi, na Tailândia, onde a empresa utilizou o *slogan* “Come Alive With Pepsi”. Os Tailandeses, que têm o maior apreço face à história, às tradições e aos valores ancestrais, traduziram o *slogan* para “Pepsi brings your ancestors back from the dead”. O *feedback* não poderia ser positivo.

A cervejeira norte-americana Coors também conta com um episódio caricato no mercado espanhol. O *slogan* “Turn it loose” foi traduzido pelos espanhóis para “Suffer from diarrhea”. Situações destas são falhas gravíssimas que podem custar à empresa a sua reputação, com impacto direto nas suas fontes de lucro.

As tecnologias de informação são amplamente utilizadas na condução dos negócios internacionais. Um profissional de *marketing* internacional deve ter uma forte compreensão dos



avanços tecnológicos e tato para compreender as diferentes culturas e economia global. Para alguém ser bem-sucedido no *marketing* internacional, torna-se igualmente necessário o envolvimento e interesse por temas políticos, pela economia global e ter forte domínio a nível da comunicação.

Normalmente, os responsáveis de *marketing* (*marketing manager*) supervisionam todas as atividades no departamento de *marketing*, publicidade e políticas de promoção internas e externas da empresa. Estes estabelecem diretrizes de marca e estratégias de crescimento, avaliam as necessidades dos clientes em mercados estrangeiros e ajustam os planos de *marketing* de acordo com a cultura. Esta posição é uma componente chave para garantir o sucesso de uma campanha de *marketing* internacional.



Fonte: pixabay.com

## 2.1.1. OBJETIVOS DO PLANO

---

**D**e forma transversal, os objetivos gerais de um plano de *marketing* (nacional ou internacional) são:

- **AUMENTO DA QUOTA DE MERCADO**

O aumento da quota de mercado é o objetivo final de qualquer plano de *marketing* para qualquer empresa, mas, principalmente, para as de pequena e média dimensão. As pequenas empresas entram no respetivo setor como “fracas”, não tendo grandes vantagens competitivas para conquistar os clientes dos seus concorrentes que já estão bem enraizados e estabelecidos no mercado. As técnicas usadas para ganhar uma quota de mercado são estabelecidas no plano de *marketing*.

Este é um objetivo inevitável de um plano de *marketing* abrangente, criativo e ambicioso. Acompanhar a taxa de aquisição de novos clientes da empresa é uma maneira eficaz de avaliar a contribuição de um plano de *marketing* no aumento da notoriedade no mercado.

- **FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

É mais fácil preservar antigos clientes do que ir em busca de novos. Por isso, manter o atual cliente satisfeito é tão importante quanto conquistar novas oportunidades de negócio. A notoriedade no mercado pode ser obtida temporariamente com promoções de preço e vendas inaugurais, mas os planos de *marketing* mais eficazes aumentam a presença no mercado permanentemente. As taxas de retenção de clientes podem ser medidas e a empresa deve desenvolver mecanismos para tal.

- **AUMENTO DAS VENDAS**

O departamento de *marketing* deve estar sempre preocupado com o crescimento das vendas e aumento das receitas da empresa. O crescimento das vendas é especialmente importante para as pequenas empresas, que muitas vezes operam com prejuízo nos primeiros um a três anos de atividade. O crescente número de vendas pode ser um sinal claro da eficácia desse plano *marketing*, o que pode revelar a rentabilidade e a eficácia do plano.

## • REDUÇÃO DE CUSTOS

Além do crescimento das vendas, o departamento de *marketing* tem a responsabilidade de manter os custos o mais baixo possível na execução do plano. Embora, as metas principais do plano de *marketing* estejam centradas no crescimento das vendas e no relacionamento com os clientes (*customer service*), podem ter outras metas secundárias.

Objetivos de custos específicos podem ser implementados para maximizar a eficiência de custos das promoções de vendas, atividades de relações públicas e publicidade. No caso das pequenas e médias empresas, o controlo na eficiência de custo é importante para obtenção de um maior retorno possível do investimento em *marketing*. O uso das redes sociais, nomeadamente o *Facebook*, é uma forma de levar a cabo as campanhas de publicidade sem nenhum custo adicional.



Fonte: pixabay.com

## 2.1.2. OPÇÕES DE ESTRUTURA

---

As implicações da internacionalização na estrutura organizacional de uma empresa nem sempre são devidamente tidas em consideração. O foco na procura de novos mercados de exportação ou de novos investimentos estrangeiros origina tensões que nem sempre são enfrentadas da forma mais conveniente pelas empresas, assim como pela sua estrutura organizacional existente. Por vezes, assistimos a uma extensão excessiva da capacidade existente nas empresas, o que leva frequentemente à sua vulnerabilidade estrutural.

Em diversas situações, os gestores (absorvidos pelas várias solicitações do quotidiano), apenas se apercebem destes problemas numa fase já bastante avançada. Aquilo que observamos em muitas empresas é que estas, aquando do início do seu processo de internacionalização, responsabilizam o seu departamento comercial por esta situação, até que o volume de transações seja aliciante para que se avance para a criação de um departamento de exportação. Caso a empresa exporte diversos produtos para mercados distintos, as exigências na gestão desses processos aumentam consideravelmente, podendo, inclusive, levar à organização desse departamento de exportação por diferentes localizações geográficas.

Se as primeiras decisões e investimentos relevantes estão, regra geral, sob alçada da direção geral da empresa, o crescimento sustentável desses mesmos investimentos na esfera internacional leva as empresas a sentirem-se impelidas para a criação de um departamento internacional, provido de autonomia e obrigação de reportar a superiores, mas que mais facilmente consiga uma gestão articulada das exportações da empresa, assim como das suas subsidiárias no estrangeiro.

A principal motivação nesta estruturação prende-se com a clara e consistente organização e controlo das atividades internacionais da empresa, elevando o patamar da sua presença em mercados externos e melhorando a sua credibilidade. No entanto, não existe nenhum tipo de modelo predefinido para estas situações, uma vez que o mesmo depende das especificidades de cada empresa, do seu percurso e da extensão da sua atividade além-fronteiras.

Neste contexto, o equilíbrio entre a coordenação e a integração das atividades da empresa torna-se fundamental para o sucesso da organização. Se o desenvolvimento do negócio em vários países origina, muitas vezes, a adaptação dos produtos e dos processos de gestão a esses mesmos mercados, é indispensável, tanto quanto possível, que exista uma uniformização dos procedimentos do negócio, replicando a nível internacional as boas práticas da empresa

no contexto doméstico.

O desenvolvimento de uma cultura e de valores comuns a todos os colaboradores da empresa reforça a confiança dentro da organização, contribuindo, entre outros aspetos, para a integração facilitada de novos colaboradores. Um dos exemplos práticos desta situação passa, em muitas empresas, pela alteração do idioma de circulação da informação na empresa, passando do português para o inglês.

Para que uma empresa consiga alcançar, de forma sustentável, o sucesso no seu processo de internacionalização, é indispensável que esta tenha uma base de competências próprias que norteiem um equilíbrio entre a sua ambição e a humildade de aprender. Este é um processo nunca isento de dificuldades, mas que, cada vez mais, e para mais empresas, é sinónimo da sua sobrevivência num mundo cada vez mais global.



Fonte: pixabay.com

As estratégias de internacionalização apontam duas razões fundamentais para a expansão das empresas: (1) consequência natural do crescimento ou, (2) opção de gestão, deliberada e racional, para diversificar mercados.

Assim, nessa expansão internacional, a exportação pode assumir dois formatos:

- Exportação indireta, de menor investimento e risco, dado que recorre a intermediários (agentes de compras, empresas comerciais, agentes), para operacionalizar a transação;
- Exportação direta, onde a empresa exportadora executa e controla todo o processo, e assume o controlo e os resultados das operações.

Em qualquer caso recomenda-se uma abordagem aos mercados com base no seguinte:

- Análise da informação sobre clientes e redes de distribuição;
- Pesquisa das oportunidades face às necessidades da procura;
- Definição de posicionamentos estratégicos que podem ser diferenciados em cada mercado;
- Análise sobre a concorrência direta e indireta;
- Ações de promoção dirigidas ao segmento a atingir;
- Seleção de agentes ou parceiros comerciais.

As abordagens devem convergir para facilitar o acesso aos mercados, com base em fatores de diferenciação, como:

- A notoriedade da marca ou patente;
- A inovação do produto e ou serviço;
- A competitividade da qualidade/preço;
- As competências técnico-profissionais.

Tais fatores devem integrar-se num Plano de Comunicação com medidas a implementar para transmitir a imagem, o posicionamento e a fiabilidade da marca, tendo por base as diferenças face à concorrência, os atributos de qualidade da oferta e as necessidades a satisfazer.

Este Plano é um instrumento de promoção que deve articular as atividades de divulgação e de atração para a marca. Contudo, tais ações só devem ser realizadas após registo de propriedade da marca para uso em cada mercado. As boas práticas implicam intervenção nos mercados de forma concertada para:

- Promover os atributos da marca, com a garantia que nenhuma outra empresa poderá fazê-lo sem sua autorização;

- Licenciar a utilização junto de empresas para representar ou vender mediante pagamento de *royalties*;
- Celebrar acordos de comercialização com outras empresas.

A comunicação internacional é estratégica para qualquer empresa exportadora dado que permite o conhecimento dos mercados, da sua concorrência, as opções a seguir para o investimento necessário face aos objetivos traçados.

Não existem fórmulas especiais para veicular mensagens aos mercados. Por isso, o ideal é elaborar um Plano de Comunicação - simples, estruturado para alinhar ideias, ações e objetivos - começando pela análise das necessidades de comunicação da empresa (de um produto ou serviço). Por exemplo:

- Avaliar a comunicação que já foi realizada (como se tem processado a comunicação, os objetivos e os resultados). Referimo-nos, por exemplo, à participação das empresas em projetos de internacionalização, individuais ou conjuntos;
- Envolver todas as áreas da organização da empresa na avaliação da forma como estão a ser preparadas as iniciativas nos mercados externos e como corrigir situações anteriores;
- Concluir o levantamento e verificar se os elementos são suficientes para elaborar o Plano de Comunicação com vista a colmatar necessidades, orientar políticas e definir objetivos (mercados, clientes, etc.).

Para estruturar o Plano de Comunicação recomenda-se a construção de matriz que dê resposta ao seguinte:

- O que divulgar?
- Quais os mercados-alvo?
- Quais os objetivos?
- Qual a data para o arranque?
- Quais os meios necessários?

O Plano deve ser simples, com definição clara de objetivos e dos meios para os alcançar. A definição do período de execução é importante para o planeamento das atividades e fases de avaliação. Assim temos:

TABELA 1: PLANO DE COMUNICAÇÃO

<b>DETERMINAR OS OBJETIVOS DA CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO, QUE PODEM SER:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• O produto ou o serviço que se pretende divulgar;</li><li>• Como fazer a divulgação num determinado mercado;</li><li>• Como promover a imagem e o posicionamento no segmento de qualidade selecionado;</li><li>• Como divulgar a marca associada a um mix de produtos.</li></ul>
<b>IDENTIFICAR OS MERCADOS ALVO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• O conhecimento sobre o mercado vai ajudar na escolha das mensagens e a melhor forma de as divulgar.</li></ul>
<b>SELECIONAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.</li></ul>
<b>IDENTIFICAR MENSAGENS FUNDAMENTAIS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conceitos que se pretende fazer chegar aos mercados. Mensagens selecionadas e trabalhadas através de meios de comunicação e de atividades de promoção.</li></ul>
<b>ESCOLHER OS CANAIS DE COMUNICAÇÃO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existem dois tipos de comunicação: (1) “<i>non media communication</i>” – <i>telemarketing</i>, exposições, feiras, etc. (se o mercado-alvo for muito amplo este meio pode não ser o mais adequado); (2) “<i>media communication</i>” – televisão, vídeo, internet, folhetos, jornais, etc. (privilegia-se as grandes audiências onde o mercado-alvo pode ser alcançado num curto espaço de tempo).</li></ul>
<b>CALCULAR O ORÇAMENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimar e avaliar os montantes para realizar o plano de comunicação. Recomenda-se a atribuição de verba na casa dos 10% do total orçamentado para eventuais imprevistos.</li></ul>
<b>REALIZAR A AVALIAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliar cada atividade para medir a contribuição para as metas definidas. As informações podem ser obtidas através das consultas ao comportamento do <i>website</i>, e-mails, opiniões, reclamações e o <i>feedback</i> proveniente do mercado-alvo.</li></ul>

Fonte: ATP



Como se depreende, o Plano de Comunicação integra a participação em ações e eventos internacionais para transmitir aos mercados o produto, o serviço e as competências da empresa.

Os certames internacionais – feiras, ações de prospeção e missões inversas - permitem divulgar produtos e atividades, bem como desenvolver ação comercial da empresa, direta ou indireta, junto dos mercados. A participação nas feiras deve ser preparada com antecedência e definição de objetivos, tais como: angariar novos clientes, novas encomendas, novos mercados, novas parcerias).

Para alcançar metas há que ter em conta os canais de distribuição e venda que atuam nos mercados e que melhor se ajustam às condições de concorrência nos mercados e às próprias capacidades do exportador.

O exportador deve analisar o tipo de feira, o que pretende para os seus produtos, potenciais clientes e avaliar se a figura do Agente é decisiva para aceder à rede de distribuição. Em países como os EUA ou a Itália, por exemplo, o agente é muito importante, dadas as especificidades destes mercados, e pode dar uma ajuda na implementação e desenvolvimento dos negócios. Após a feira, a empresa deve fazer o *follow up* dos contactos por forma a dar sequência aos pedidos de amostras, entre outros, transmitindo imagem de profissionalismo.

As ações de prospeção estão vocacionadas para abordagens exploratórias junto dos mercados, com vista a formalizar contactos, analisar os canais de distribuição, concorrência instalada e os preços praticados.

As missões inversas (visitas de importadores), embora menos utilizadas, estão a ocorrer com regularidade. Trata-se de uma ação comercial em ambiente de trabalho, para divulgar a organização e a capacidade de oferta instalada para exportar, e, simultaneamente, perceber a abertura dos importadores para iniciarem encomendas. As missões inversas requerem, também elas, uma preparação semelhante às ações de prospeção.



Fonte: pixabay.com

## 2.2. DIAGNÓSTICO

### 2.2.1. ANÁLISE INTERNA

.....

**A** viabilidade para uma internacionalização de sucesso por parte de uma empresa está dependente de variados fatores, desde a sua própria capacidade de aprendizagem, até à conjugação de condições externas favoráveis.

Subjacente a esta viabilidade da internacionalização está implícita uma reflexão sobre as diferentes experiências de entrada em mercados externos, das quais ressaltam:

- Competências internas;
- Aspetos financeiros;
- Capacidade de gerir relações de cooperação internacional;

- Uma estrutura organizacional capaz de responder eficazmente aos desafios da atividade internacional.

A análise interna de uma empresa passa pela:

- Análise dos recursos e das capacidades da empresa;
- Análise do nível de desenvolvimento internacional.

O objetivo final deste processo consiste na implementação de uma estratégia eficaz para lidar com a concorrência, tirar proveito das vantagens competitivas da empresa, e para esta ser competitiva no mercado.

A empresa tem de analisar a vários níveis as suas possibilidades internas para um desenvolvimento internacional:

- Tecnologia e I&D: qual é o nível de desenvolvimento da empresa? Qual é o nível de *know-how* da empresa? As experiências? Os níveis de perícia? Classificar:
  - 1) as tecnologias de base: necessárias para a empresa, igualmente usadas pela concorrência;
  - 2) as tecnologias chave: conferem uma vantagem perante os concorrentes;
  - 3) as tecnologias emergentes que realçam a inovação (permitem manter atualizada a vantagem competitiva através dos investimentos em I&D, assim como registar novas patentes).
- Estimativa da pressão competitiva e reflexão sobre a cultura da empresa: qual é a disposição da própria para uma abertura ao mercado internacional?
- Nível de desenvolvimento internacional: qual é o historial (antecedentes) da empresa? Como avaliam a progressão da experiência internacional?
- Outros recursos: qual é o sistema de informação? É seguro? A comunicação é eficaz? Corresponde às necessidades da empresa? Qual é a imagem de marca? Qual é a notoriedade da empresa? O público atual conhece bem a marca e os produtos e serviços que a empresa propõe?

A partir desta primeira análise, e segundo os resultados da mesma, procede-se ao diagnóstico da situação dos vários departamentos para a exportação, no qual se identificam os pontos seguintes:

- Departamento de produção: a produção é flexível? Quais são os potenciais fornecedores parceiros?
- Departamento de gestão: qual é o nível de capacidade e perícia a nível de gestão internacional?
- Departamento financeiro: quais são as capacidades financeiras? Qual é a intenção dos investidores?
- Departamento comercial/marketing: qual é a situação das posições comerciais? Que produtos e para que mercados/países?

De forma a simplificar a avaliação das capacidades da empresa, propõe-se uma grelha de avaliação composta pelos vários tópicos implicados nos processos de internacionalização. A grelha é medida pela escala de Likert de 5 pontos, sendo 1 “muito fraco”, 2 “fraco”, 3 “médio”, 4 “forte” e 5 “muito forte”.

TABELA 2: GRELHA DE ANÁLISE - ESCALA DE LIKERT

CRITÉRIOS	AVALIAÇÃO				
	1	2	3	4	5
<b>PRODUÇÃO</b>					
Capacidade de produção disponível.					
Capacidade de produção excedentária.					
Prazos de produção.					
Capacidades de armazenamento.					
Disponibilidade e qualidade dos subcontratados.					
<b>LOGÍSTICA</b>					
Domínio das operações aduaneiras.					
Domínio dos <i>Incoterms</i> (termos internacionais de comércio: cláusulas contratuais aplicadas nas transações de compra e venda internacional).					
Fiabilidade e eficiência dos subcontratados (transporte, armazenamento, embalagem...).					
Prazos de entregas, taxas de atrasos.					
Taxa de ocorrências e avarias.					
Embalagens conforme às normas.					

Qualidade da proteção da embalagem.				
Importância do custo da logística no preço de venda.				
Disponibilidade de sistemas de trocas eletrônicos de dados.				
Disponibilidade de um <i>software</i> informatizado para faturação das exportações.				
FINANÇAS				
Capital de exploração.				
Capitais próprios.				
Capacidade de endividamento.				
Elegibilidade para apoios públicos.				
Proteção contra o risco de não pagamento por parte dos clientes.				
Proteção contra o risco cambial.				
DOMÍNIO DO MERCADO PERMANENTE				
Taxa de crescimento do mercado doméstico.				
Importância da quota de mercado nos mercados atuais.				
Estabilidade da quota de mercado nos mercados atuais.				
Volume de negócios no mercado doméstico.				
Volume de negócios nos mercados de exportação.				
Evolução da relação entre o volume de negócios total e o volume de negócios das exportações.				
Progressão do volume de negócios em comparação com os concorrentes.				
Grau de dependência relativamente aos clientes e aos mercados.				
SISTEMA DE INFORMAÇÃO				
Disponibilidade de estudos de mercado.				
Sistema de vigilância.				
Fiabilidade e exaustividade das fontes de informação.				
PRODUTO				
Extensão da gama.				
Taxa de renovação do produto.				
Vantagem competitiva do produto.				

Nível tecnológico do produto.					
Possibilidade técnica de adaptação do produto.					
Conformidade com as normas internacionais técnicas, sanitárias e ambientais.					
Proteção da marca no mercado doméstico e no estrangeiro.					
Proteção das patentes no mercado doméstico e no estrangeiro.					
Qualidade e nível de adaptação aos mercados estrangeiros da totalidade da documentação técnica.					
Performance do serviço pós-venda.					
Nível de aceitação e adaptação do produto aos mercados estrangeiros.					
<b>DISTRIBUIÇÃO</b>					
Eficiência do sistema de distribuição utilizado.					
Custo do sistema de distribuição utilizado.					
Transponibilidade do sistema de distribuição no estrangeiro.					
Qualidade do sistema de animação e motivação da rede de venda.					
Processo de controlo da rede de comercialização.					
<i>Feedback</i> das redes de venda.					
<b>PREÇO</b>					
Método de fixação do preço.					
Conhecimento da estrutura de custos internos.					
Conhecimento da estrutura dos preços dos concorrentes.					
Margem.					
Teste de preço.					
Proteção contra o risco cambial.					
Possibilidade de faturar em divisas.					
Disponibilidade de uma lista de preços em diferentes moedas e segundo diferentes <i>incoterms</i> .					
<b>COMUNICAÇÃO</b>					

Imagem de marca e notoriedade da empresa e dos seus produtos.					
Orçamento para a comunicação.					
Eficiência das ações de comunicação postas em prática (aumento do volume de vendas, melhoria da imagem de marca...).					
Rentabilidade comercial das ações de comunicação (relação entre o custo da comunicação e o volume de negócios gerado).					
Disponibilidade de um <i>website</i> .					
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
Nível de competência interna a nível linguístico.					
Nível de competência interno a nível cultural.					
Nível de competência interno a nível das práticas comerciais estrangeiras.					
Nível de competência interno a nível das legislações estrangeiras.					
Nível de competência interno a nível das técnicas específicas para a exportação, assim como das formalidades administrativas.					
Nível de competência em termos de negociações comerciais.					
Experiência prévia dos dirigentes em termos de exportação.					
Nível de experiência da equipa em exportação.					
Tempo disponível para aumentar as competências internas em exportação.					
Programas de formação relacionados com a exportação					
Possibilidade financeira para contratação de novos membros da equipa.					
Disponibilidade dos dirigentes para as atividades de exportação.					
Nível de adesão e de sensibilização dos gestores de topo e do pessoal ao projeto de exportação.					
Existência de uma estrutura para a exportação.					
Capacidades técnicas da estrutura de exportação.					

Disponibilidade em recursos humanos para as atividades de exportação (número de funcionários que trabalham a tempo inteiro na exportação).					
Função jurídica					
Nível de conhecimento da política externa do mercado doméstico.					
Nível de conhecimento da política externa dos mercados estrangeiros.					
Conhecimento da política de apoio à exportação do governo nacional.					
Possibilidade de beneficiar de apoios para a exportação por parte do governo nacional.					
Existência de um organismo público que assegura os riscos políticos.					
Nível de domínio do direito dos contratos internacionais.					
Nível de domínio da legislação internacional.					
Nível de conhecimento do direito de propriedade intelectual e dos procedimentos para os registos de novas patentes e marcas.					
<b>TOTAL</b>					

Fonte: *Elaboração própria.*

A partir dos resultados é possível ter uma noção do que é realizável e, de seguida, definir os objetivos do desenvolvimento internacional (volume de negócios, por exemplo).

De forma geral, este diagnóstico interno baseia-se numa análise estratégica dos recursos internos de uma empresa. A finalidade desta abordagem é a de determinar quais os recursos a explorar para distinguir-se da concorrência, perceber os pontos fracos a serem preenchidos, ou atenuados, para elevar a competitividade no mercado, e minimizar as potenciais ameaças. Não obstante, a análise interna não é suficiente, pelo que é necessário realizar, igualmente, um diagnóstico externo, com a análise das oportunidades e ameaças relacionadas com o ambiente da empresa (o modelo PESTEL). Os diagnósticos interno e externo são complementares e disponibilizam uma análise mais aprofundada, além de perspetivas alargadas, que permitem, com a análise SWOT, otimizar a estratégia internacional da empresa.



## COMPETÊNCIAS DISTINTIVAS

As competências distintivas de uma empresa podem ser tidas como o conjunto de capacidades, conhecimentos e recursos específicos da empresa, passíveis de lhe conferirem vantagens competitivas nos mercados internacionais permitindo-lhe, entre outros exemplos, ultrapassar dificuldades oriundas dos fenómenos de *foreignness* e de *outsidership*.

Os fatores mais relevantes, e que conferem à empresa um caráter distintivo, são: as características de gestão, a qualificação dos seus recursos humanos, as competências tecnológicas, as competências comerciais, o domínio de recursos escassos, os direitos de propriedade intelectual e a experiência internacional.

Quer as características, quer a abertura do modelo de gestão empresarial, desempenham um papel muito relevante na decisão de internacionalização por parte da empresa, bem como nos destinos deste processo.

Cada empresa deverá realizar o exercício de olhar para o mundo e identificar os mercados onde observam um maior potencial de crescimento para o seu negócio ou para as suas transações comerciais. No entanto, estes mercados cada vez menos se situam na Europa, pelo que se torna necessário ter ambição para fortalecer as bases de uma expansão internacional sustentada.

Nesta linha de raciocínio, a qualidade e a experiência internacional dos recursos humanos da empresa são bastante relevantes, mesmo quando a empresa apenas exporta para agentes ou distribuidores, atividade que não pode ser externalizada. Estas atividades têm, obrigatoriamente, que ser geridas pela própria empresa, o que exige competências de gestão e de relacionamento na esfera internacional.

A empresa tem de identificar, avaliar e negociar com potenciais parceiros, em muitas circunstâncias, na sequência de contactos estabelecidos em feiras ou missões internacionais, tornando-se indispensável ter na empresa quem tenha capacidade para desempenhar essas tarefas e depois exercer gestão do processo de exportação.

Esta importância revelada pelos recursos humanos adquire ainda mais preponderância quando a empresa toma a decisão de investir no estrangeiro. Por vezes, é indispensável deslocar para as filiais recursos humanos provenientes da casa-mãe. Pessoal este que seja capaz de replicar nos novos destinos a cultura organizacional da empresa, adaptando os processos no novo contexto.

Outros elementos de relevo para as empresas passam pelas suas capacidades tecnológicas e comerciais. Apesar dos efeitos da globalização, os mercados continuam a demonstrar dife-

renças entre si, mais ou menos acentuadas, em resultado das características humanas de cada localização, mas também de outras, como cultura, preferências e regulamentações que a empresa terá que enfrentar para se adaptar às exigências dos diferentes mercados.

Esta capacidade necessária de saber interpretar e compreender os potenciais clientes, antecipando mesmo as suas necessidades em variados contextos é um aspeto-chave que as empresas deverão evidenciar. Dessa forma, as empresas deverão trabalhar diariamente para excederem as expectativas dos seus clientes, tendo sempre subjacente a ideia de que o facto da primeira abordagem a um mercado específico ter constituído uma experiência de sucesso, por si só, não garante uma presença duradoura nesse mesmo mercado.

Para corresponder da melhor forma a este desafio colocado pelos mercados internacionais, a empresa deverá sempre desenvolver a sua capacidade de inovação/adaptação dos seus produtos. Mesmo em países geograficamente mais próximos, como no caso de Espanha, pode haver necessidade de alterar certas características dos produtos comercializados (exemplo do *packaging*) e adaptar uma política de *marketing* adequada ao mercado de destino.

A campanha de *marketing* deve ser moldada aos fatores socioculturais do mercado de destino. Essa imagem e a reputação internacional são aspetos relevantes para a projeção internacional das empresas. O uso de marcas registadas internacionalmente (*private label* ou *private brand*) representa um fator de projeção, cada vez mais utilizado pelas empresas portuguesas. Esta projeção da imagem, aliada a uma consistência na sua atuação e na correta interpretação das necessidades dos clientes, permite às empresas oferecerem cada vez mais propostas de valor aliciantes aos consumidores.

A experiência a nível internacional constitui, por si só, uma competência distintiva muito relevante das empresas na cena internacional, pois com ela serão capazes de encarar os desafios que esses mercados consigo acarretam.

O tempo e o espaço geográfico dessa mesma experiência internacional facilitam as iniciativas em localizações menos conhecidas do globo, numa experiência que leva as empresas a lançarem novos produtos, não apenas com vista à satisfação do mercado doméstico, mas também de forma a alcançarem o sucesso noutros mercados.

Como conclusão, as competências distintivas da empresa resultam da combinação de um conjunto de fatores de naturezas diversas. Fatores esses que tornam as empresas mais capazes de ultrapassarem as dificuldades e as diferenciam da concorrência.



Fonte: pixabay.com

### **2.2.2. ANÁLISE EXTERNA**

O processo de seleção de espaços geográficos para a internacionalização está condicionado a fatores endógenos à empresa (tais como o tipo de atividade ou as motivações da empresa para a internacionalização), e de fatores exógenos (como a própria localização geográfica, a língua, a história e a dimensão cultural, e até mesmo a integração económica regional). Quando as motivações estão relacionadas com o acesso a recursos produtivos, os fatores de proximidade são de certa forma atenuados, uma vez que o mais importante passará pela existência das condições pretendidas.

O diagnóstico externo baseia-se no ambiente da empresa, no seu mercado e na determinação de possíveis evoluções do mesmo que podem ser oportunidades para aproveitar ou, pelo contrário, potenciais ameaças. Dito de outro modo, o ambiente define-se como o contexto externo suscetível de ter uma influência nas ações da empresa.

#### **I - Ambiente social e institucional**

O ambiente social e institucional prende-se com as partes envolvidas ou que é preciso envolver no processo de internacionalização da empresa.

As partes clássicas envolvidas de uma empresa internacional são:

- Acionistas;
- Governo/instituições domésticas;
- Políticos;
- Governo do país recetor;
- Funcionários locais e as suas organizações;
- Grupos de pressão;
- Concorrentes internacionais;
- Concorrentes locais;
- Clientes;
- Distribuidores e retalhistas;
- Fornecedores;
- Funcionários expatriados.

Para cada uma das partes acima identificadas, é necessário medir o poder de influência de cada uma, assim como identificar e avaliar quais são as mais afetadas pelo envolvimento internacional.

## II - Ambiente económico e social internacional

Existem três principais etapas para analisar o ambiente:

- 1) A pesquisa de informação geral acerca dos mercados internacionais: situação dos potenciais mercados, modos de operação e motores de crescimento económico dos mesmos;
- 2) Segmentação dos mercados internacionais: agrupamento dos mercados semelhantes em zonas geográficas e identificar as zonas prioritárias;
- 3) Análise detalhada dos mercados nas zonas prioritárias: Análise SWOT, fatores-chave para o sucesso (*Strengths, Weaknesses, Opportunities & Treats*, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, em português) e análise das forças concorrenciais.

## O MACROAMBIENTE

O macroambiente junta, de uma forma geral, todos os fatores que afetam o microambiente: políticos e legais, económicos, socioculturais, tecnológicos e ecológicos.

- Fatores políticos e legais: o risco político (relacionado com a estabilidade do regime que se assume como muito importante), aliado ao facto de que os governos podem ter uma influência importante no regulamento das importações e das *joint ventures*. O ambiente político afeta, em muito, as decisões comerciais em tudo que seja do âmbito do direito à concorrência, do direito do trabalho, das normas de fabricação, das normas de segurança, etc.. Além do mais, atitudes para com as compras internacionais, a burocracia governamental, as regulações monetárias e a estabilidade política são quatro fatores que também devem ser tidos em consideração no momento de decidir, ou não, estabelecer os seus negócios num país específico.
- Fatores económicos e concorrenciais: os mercados (por vezes muito fragmentados), a conjuntura económica, o acesso ao crédito, bem como a própria fiscalidade podem fazer com que as multinacionais alterem a sua estrutura concorrencial em alguns mercados. Por exemplo, a Europa é o mercado mais acessível e mais simples para as empresas da zona comunitária, no que se refere aos processos de exportação e importação.
- Diferenças socioculturais: a linguagem e os símbolos/sinais, os valores, as crenças, as opiniões e as atitudes, assim como as estruturas sociais e os hábitos. Mas também outros fatores demográficos, tais como a evolução da população, a idade média ou os fluxos migratórios. Como é que o povo nacional é percebido/visto lá fora? As tradições culturais, as preferências e os comportamentos, as formas como os clientes pensam e se comportam, assim como o comportamento e as normas dos negócios são elementos a ter em consideração por parte do vendedor antes de planear um programa de *marketing* num país específico.
- Fatores tecnológicos: a evolução das tecnologias e da pesquisa, o número de registos de patentes, a tecnologia aceite, a novidade, as competências locais, assim como a cobertura de internet, os satélites, etc..
- Fatores ecológicos: a preservação do ambiente, o custo da energia, a natureza das matérias-primas, entre outros.

A **análise PESTEL** permite identificar a influência (positiva ou negativa) que podem exercer os fatores macroambientais numa organização. Esta análise não é uma ferramenta essencial, apenas constitui um apoio técnico para realizar, de forma mais simples, uma análise externa, assim como para desenhar uma matriz SWOT.

O modelo PESTEL distingue seis categorias de influências macroambientais que podem influenciar uma indústria:

- Política: estabilidade governamental, política fiscal, proteção social, comércio externo...
- Económica: ciclo económico, evolução do PNB (Produto Nacional Bruto), taxa de juros, política monetária, inflação, desemprego, rendimento disponível...
- Sociológica: demografia, distribuição de receita, mobilidade social, consumismo, nível de educação, atitudes profissionais e de lazer...
- Tecnológica: despesas públicas em I&D, investimentos públicos e privados em tecnologias, novas patentes e descobertas, velocidade de transferência tecnológica, taxas de obsolescência...
- Ecológica: leis acerca da proteção do ambiente, tratamento de resíduos, consumo de energia...
- Legal: leis acerca dos monopólios, direito do trabalho, legislação sobre a saúde, normas de seguranças...

## **O MICROAMBIENTE**

O microambiente agrupa todos os atores próximos da empresa que influenciam a sua capacidade de aprovisionar os seus clientes, ou seja, a própria empresa, os seus fornecedores, os intermediários de mercado, os concorrentes e os diferentes grupos de influência.

## **A SEGMENTAÇÃO DOS MERCADOS INTERNACIONAIS**

A segmentação baseia-se num processo de identificação de grupos distintos de mercados, que têm comportamentos e restrições semelhantes em termos de:

- Variáveis incontroláveis: fatores socioculturais, fatores tecnológicos, fatores económicos e concorrenciais, e fatores políticos e legais.
- Tendências sociodemográficas e económicas.
- Mercado e comportamentos dos clientes: canais de comercialização, demografia e estrutura das populações, nível de vida/poder de compra dos consumidores, e expectativas dos clientes/consumidores.

FIGURA 1: SEGMENTAÇÃO



Fonte: Elaboração própria

TABELA 3: EXEMPLOS DE FERRAMENTAS PARA OS DIAGNÓSTICOS

EXEMPLOS DE FERRAMENTAS PARA OS DIAGNÓSTICOS	
DIAGNÓSTICO INTERNO	DIAGNÓSTICO EXTERNO
Análise estatística dos resultados da empresa nos principais rácios de gestão, o volume de negócios;	Estudo de satisfação;
Ferramentas previsionais de gestão;	Estudo de concorrência;
Diagnóstico da totalidade das funções da empresa;	Estudo de mercado;
Diagnóstico da equipa de trabalho;	Estudo <i>Geomarketing</i> (estudo geográfico voltado a ações de <i>marketing</i> );
Diagnóstico de comunicação;	Estudo de motivações;
Investigação no terreno.	Análise do ambiente.

Fonte: Elaboração própria

Associado a toda esta reflexão, caso o objetivo da internacionalização passe pela manutenção ou reforço das redes de relações, irá verificar-se algo semelhante: existe uma maior probabilidade de, por exemplo, os fabricantes de componentes serem desafiados pelos construtores internacionais em localizações onde o facto de o trabalho ser português constituir uma mais-valia.

Se tivermos em conta que a motivação principal da maioria das empresas portuguesas passa pela penetração nos mercados internacionais, é expectável que o seu processo de internacionalização se inicie por países onde os riscos associados às dificuldades de entrada sejam tidos como menores e onde as oportunidades, nesses mesmos mercados, sejam tidas como de especial interesse. Assim, as dificuldades tendem a ser encaradas como menores em países geográfica, económica (exemplos de Espanha e França) ou psicologicamente mais próximos (caso do Brasil, entre outros). Este facto não garante, *per sí*, resultados positivos, especialmente se não for devidamente preparado e gerido o processo de internacionalização.

As oportunidades nos mercados-alvo são tidas como de especial interesse, de forma diretamente proporcional, quando o ritmo de crescimento económico e a dimensão do mercado forem maiores e a intensidade da concorrência menos acentuadas (exemplo, nos últimos anos, de Angola). Alguns aspetos importantes a ter em consideração (e, em alguns casos, subestimados) dizem respeito à transportabilidade internacional da vantagem competitiva da empresa, à falta de credibilidade dos hipotéticos clientes, e ao risco de instabilidade política, social e económica dos mercados de destino. Nem sempre é um processo fácil para as empresas a replicação internacional das vantagens competitivas, especialmente se essas vantagens estiverem baseadas em características da envolvente económica nacional, adquiridas em solo nacional. Por esta razão, a possível instabilidade deverá ser cuidadosamente estudada antes mesmo da internacionalização, para que as empresas não caiam no erro de afetar demasiados recursos em mercados pouco seguros ou consistentes.

O distanciamento cultural entre os potenciais parceiros poderá acentuar o risco de oportunismo associado. A mobilização da rede de negócios da empresa pode proporcionar informação de bastante utilidade relativa às características dos potenciais parceiros. Numa outra perspetiva, a sustentabilidade das relações de cooperação está dependente dos comportamentos dos parceiros, sendo que a consistência dos comportamentos por parte dos interlocutores contribui para a estimulação de laços de confiança, não significando, porém, uma anulação total de possíveis tensões.

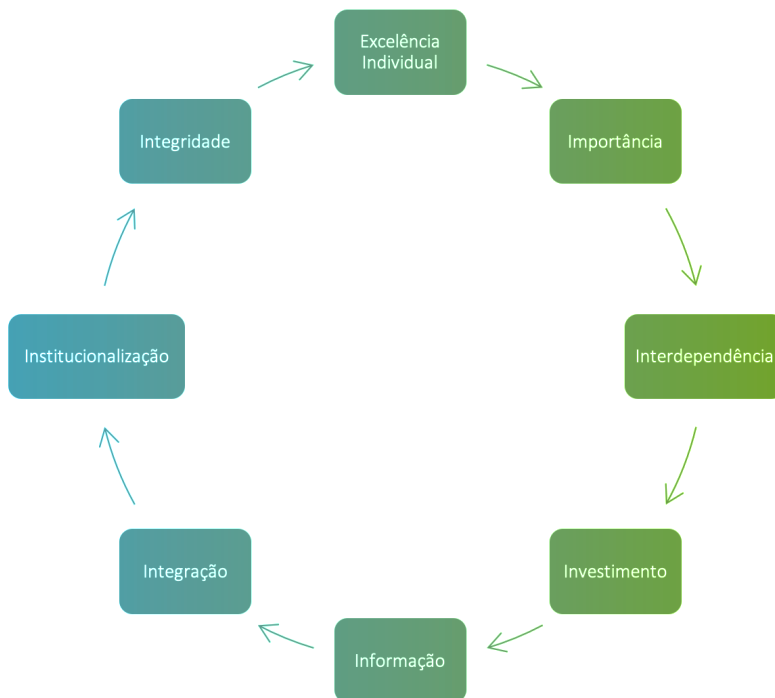
Especialistas norte-americanos na área de internacionalização defendem a existência de uma “vantagem colaborativa”. Segundo estes especialistas, o sucesso das alianças depende de oito l’s:

- Excelência Individual (todos os parceiros devem ter pontos fortes, preferencialmente



- complementares);
- Importância (atribuição de importância à relação de cooperação);
  - Interdependência (de competências e de recursos, de modo a reforçar os elos de ligação);
  - Investimento (decorrente da importância atribuída e envolvendo a afetação de recursos);
  - Informação (partilha de conhecimento entre e dentro das organizações);
  - Integração (desenvolvimento de mecanismos e rotinas de atuação conjunta);
  - Institucionalização (criação de uma entidade separada);
  - Integridade (indispensável para a criação de relações de confiança).

FIGURA 2: OS 8I'S PARA O SUCESSO DA OPERAÇÃO EMPRESARIAL



Fonte: Elaboração própria

Convém ter presente que, quando uma empresa trabalha na esfera internacional, as exigências de cooperação são maiores, assim como as tensões potencialmente existentes entre parceiros. Além disso, como já abordado, os riscos de oportunismo existem, daí valores como a honestidade e o princípio da boa-fé serem de relevante importância nas relações estabelecidas entre os parceiros. Um exemplo prático parte da subcontratação que pode, em certos casos, levar a uma apropriação de conhecimentos, tornando o subcontratado eventualmente capaz de se tornar num futuro concorrente.

## **ANÁLISE CAGE**

No âmbito da estratégia empresarial e modelos de internacionalização, Pankaj Ghemawat, Professor de Economia na Harvard Business Schools, desenvolveu o que viria a ser um quadro robusto, preciso e claro para o uso das empresas que perspetivam embarcar num projeto de internacionalização. O modelo de Pankaj Ghemawat é denominado de “The CAGE Framework”, com o seguinte significado:

- C - *Cultural Distance* - Distância Cultural;
- A - *Administrative Distance* - Distância Administrativa;
- G - *Geographic Distance* - Distância Geográfica;
- E - *Economic Distance* - Distância Económica.

De acordo com Pankaj, que é especialista em estratégia internacional, deve-se avaliar os países do ponto de vista empresarial, focando-se essencialmente na “distância” entre os mesmos. Neste caso, a distância não é só a distância geográfica entre os países que deve ser considerada, como também a cultural, a administrativa (moedas, acordos comerciais), e a económica.

### **DISTÂNCIA CULTURAL**

- Diferentes línguas;
- Diferentes etnicidades; inexistência de ligação étnica;
- Inexistência de ligação social;
- Diferentes religiões; diferentes normas sociais.

### **DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA**

- Inexistência de laços coloniais;
- Inexistência de sistema monetário comum ou associação política;
- Sistema político hostil e políticas governamentais;

- Fragilidade institucional.

### **DISTÂNCIA GEOGRÁFICA**

- Espaços físicos remotos;
- Inexistência de fronteiras comuns;
- Inacessibilidade por rio ou por oceano;
- Dimensão do país;
- Fraco sistema de transportes e de comunicação;
- Diferença de climas.

### **DISTÂNCIA ECONÓMICA**

- Diferenças nos rendimentos dos consumidores;
- Diferenças em custos e qualidade de:
  - o Recursos naturais;
  - o Recursos financeiros;
  - o Infraestruturas;
  - o Informação ou conhecimento.

Para aplicar a análise CAGE, as empresas devem identificar as localizações geográficas com matérias-primas de baixo custo, acesso a mercados ou a consumidores, bem como outros critérios importantes. Por exemplo, quando as empresas pretendem que os seus consumidores alvo sejam aqueles com grande poder de compra, então poderão usar o *rendimento per capita* como um dos principais critérios. Neste sentido, a empresa ficará com uma análise de *ranking* dos mercados com consumidores com grande poder de compra. Pankaj Ghemawat dá o exemplo da indústria de "fast food" com base no *rendimento per capita*: os países mais atrativos para expansão das empresas norte-americanas seriam a Alemanha e o Japão.

No entanto, o mesmo diz que, ajustando o projeto de expansão à questão da distância, o segundo mercado mais atrativo seria o México, à frente da Alemanha e do Japão. Num artigo publicado no *Harvard Business Review* (RBR), intitulado "*Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*", Pankaj diz que qualquer estratégia de expansão internacional necessita de ser suportada por recursos e capacidades específicos da empresa, independentemente das bases que propõe com a sua análise CAGE. Ou seja, cada empresa terá que agir de acordo com a sua realidade, em termos de estrutura, estratégia e modelo de negócio.

### 2.2.3. ANÁLISE SWOT

---

O conhecimento da empresa e a forma como esta tem condições para enfrentar os mercados externos é um fator essencial para o sucesso de todo o processo de internacionalização. No conhecimento das suas próprias capacidades, as empresas são desafiadas a desenvolverem o conhecimento sobre si próprias, como ferramenta de análise a ser utilizada nos seus processos de tomada de decisão.

São diversas as situações em que um possível parceiro de negócio, ou mesmo entidades financiadoras, solicitam a análise SWOT da empresa, para um conhecimento rápido, fácil e intuitivo acerca das suas capacidades e potencialidades. No entanto, estas não devem cair no erro de tornar esta análise SWOT numa ferramenta excessivamente burocrática e que transmita uma imagem fantasiada sobre a realidade da empresa. Pelo contrário, a informação presente nessa análise deverá ser de simples interpretação e deverá permitir um diagnóstico fidedigno.

Aspetos importantes a considerar numa análise SWOT:

- Quais são as mais-valias?
- Identificar os elementos-chaves para a gestão da empresa;
- Realizar uma síntese das análises internas e externas;
- Analisar os riscos a ter em conta;
- Identificar os problemas a resolver;
- Vantagens e oportunidades a potenciar e explorar;
- Realizar uma previsão de vendas em articulação com as condições do mercado e das capacidades da empresa.

Torna-se importante que esta análise SWOT não seja estanque no tempo. Ao invés, deverá fazer-se com uma periodicidade regular (por exemplo, trimestral ou anualmente, dependendo da volatilidade do próprio negócio da empresa), uma reflexão da empresa com base nestes pressupostos, para atualizar/verificar a progressão do plano definido para a mesma.

Tal é aconselhável porque as oportunidades e as ameaças estão sempre a surgir e de variadas formas – o que era uma fraqueza ou força, rapidamente pode ser transformado numa oportunidade e em algo valorizado para a empresa. Por todas estas razões, a primeira ideia a reter

reside no facto de que a análise SWOT não deve ser feita por uma só pessoa, mas sim por vários colaboradores e conjugando as suas possíveis perspetivas, sendo futuramente filtrada até se alcançar a análise final que traduza de forma fidedigna o estado da empresa. Isto é importante porque:

- Caso o empresário realize a sua própria análise, este corre o risco de não fazer referência aos seus defeitos;
- Caso o empresário aposte fortemente no sucesso do seu negócio, terá tendência para não mencionar as suas ameaças porque muitas vezes pode não conseguir identificá-las;
- Caso a empresa seja criada no seguimento de uma forte tendência do mercado no imediato, facilmente o empresário poderá cair no erro de esquecer a sua provável concorrência no médio/longo prazo;
- Caso o empresário seja otimista por natureza, facilmente terá tendência para visualizar apenas as suas virtudes.

Exemplos de questões a ter em consideração na criação de uma análise SWOT (consoante a tipologia de negócio da empresa, deverão ser selecionadas as questões que fazem sentido para cada caso em particular):

### **FORÇAS (STRENGTHS):**

- Quais as qualidades valorizadas no âmbito pessoal e profissional?
- Quais são as vantagens que o negócio possui?
- O que é que a empresa faz melhor que as outras, no mesmo setor de atividade?
- Qual é a força da marca da empresa?
- Qual é a proposta de valor da empresa e em que é que isso a diferencia da concorrência?

### **FRAQUEZAS (WEAKNESSES):**

- Quais as desvantagens sentidas e que comprometam o desempenho ou que não favoreçam a empresa relativamente aos seus concorrentes?
- A empresa atravessa problemas financeiros?
- O que é que o mercado vê como fraquezas do negócio da empresa?

- Quais são os fatores que fazem a empresa perder vendas?

### **OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES):**

- Qual o conjunto de questões que o mercado tem para oferecer e que ainda não foram exploradas?
- Quais são as oportunidades relevantes no mercado?
- Quais são as tendências interessantes no mercado?
- Mudanças relevantes em curso: tecnologia, mercados, políticas governamentais, demografias, entre outros;
- Eventos locais e regionais de interesse.

### **AMEAÇAS (THREATS):**

- Aspectos ambientais – quais são as barreiras que poderão impedir o sucesso da empresa?
- Quais são os indicadores que podem interferir no sucesso da empresa?
- Quais são os movimentos da concorrência?
- Existe alguma fragilidade na equipa de gestão que represente uma ameaça?

Com a construção desta análise **SWOT** torna-se possível aferir o grau de impacto que cada fator tem no seu progresso. As fraquezas identificadas têm tendência para aumentar, manter ou diminuir? Em função da resposta a esta questão, a empresa poderá utilizar uma escala para medir o impacto que cada uma dessas fraquezas terá na sua dinâmica – elevado, médio ou reduzido impacto.

**Para cada grupo de produto, mercado ou zona geográfica**

	Positivo	Negativo
Interno	Forças	Fraquezas
Externo	Oportunidades	Ameaças



Adquirido	Motor de crescimento	Ações
Vantagens concorrenciais para explorar.	Avaliação dos recursos e competências disponíveis ou/e para adquirir.	Ações a desenvolver para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças.



**Decisão**

Mercados onde entrar e objetivos organizacionais:

- 1) Questões frequentes: quais são os volumes de venda nos mercados estrangeiros? Em quantos países a empresa deve estar presente? Ao longo de que duração/prazo? Em que tipo de países (classificar por tamanho do mercado e crescimento do mesmo, custo da condução dos negócios, vantagem competitiva, nível de risco)?
- 2) Objetivos a longo prazo (estratégico) e a curto prazo (operacionais).
- 3) Nível operacional: plano detalhado para cada país, tendo em conta o contexto nacional; e objetivos quantificáveis (quota de mercado, nível de vendas...).

**COMO DESENVOLVER UMA ANÁLISE SWOT PARA NOVOS NEGÓCIOS?**

Siga o seguinte modelo de diagnóstico.

1. *Definida a ideia de negócio, angariadas as formas de financiamento através de Capitais Próprios, um outro aspeto fundamental a ter em conta, determinante do sucesso de uma empresa, passa pela capacidade de gestão mostrada pela equipa de gestores.*

Descreva, de forma sucinta, as forças demonstradas pela equipa de gestão, evidenciando a sua experiência, perfil profissional, recomendações e, fundamentalmente, a capacidade para liderar projetos de sucesso.

2. *Nas economias com maiores índices de sucesso, as falhas são encaradas como fator relevante e favorável ao sucesso, fruto de uma aprendizagem constante. Em Portugal, as falhas levam os empresários e os colaboradores, muitas vezes, ao ostracismo. Daí a importância atribuída à motivação e à resiliência.*

Demonstre um empenho inquebrável, mostre que está inteiramente envolvido no processo e que domina os temas mais importantes do seu setor de atividade.

3. *Onde estão as melhores oportunidades de mercado? Ou melhor, onde estão os problemas que a concorrência ainda não conseguiu solucionar? Interesse-se, acima de tudo, pelo problema, não pela solução.*

Parta para a resolução desse problema, encarando a situação como uma oportunidade de demonstrar a sua atenção aos problemas do mercado e mostrando capacidade e *Know-how* para as resolver.



TABELA 4: EXEMPLO DE ANÁLISE SWOT

ANÁLISE SWOT		EMPRESA: GELADOS DO DOURO	
FORÇAS		FRAQUEZAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produto de alta qualidade, com sabor único e difícil de ser duplicado;</li> <li>• Clientes fiéis com base num <i>marketing</i> direto;</li> <li>• Muitas vendas e elevada margem de lucro.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domínio limitado do mercado devido a único espaço de venda;</li> <li>• Modelo de produção em tempo e trabalho;</li> <li>• Capital limitado para expansão;</li> <li>• Dificuldade de encontrar pessoas que saibam como desenvolver novos sabores caseiros para gelados.</li> </ul>	
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de número de lojas, aumentando assim a base de clientes;</li> <li>• Foco na produção e perspetivar venda a espaços de retalho;</li> <li>• Investir em novos equipamentos para baixar tempo e trabalho na produção (aumentando a produtividade);</li> <li>• Desenvolver novos sabores caseiros para gelados;</li> <li>• Fazer novas parcerias, públicas ou privadas, para ter acesso a capital financeiro para investir.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• As grandes marcas de gelado já se encontram a desenvolver experiências com gelados caseiros;</li> <li>• Os consumidores estão cada vez mais conscientes sobre a saúde;</li> <li>• Os ingredientes locais podem ficar mais caros, a partir do momento em que os restaurantes e as grandes empresas se focam nestes produtos;</li> <li>• Os concorrentes têm mais capital financeiro para investir em <i>marketing</i>.</li> </ul>	

Fonte: IAPMEI (2016)

### MATRIZ 2X2 SWOT

Apesar de menos conhecido em Portugal, este modelo é já amplamente reconhecido no estrangeiro, especialmente no que toca ao planeamento de negócios associados ao *marketing*. Em poucas palavras, este é um método utilizado para juntar, estruturar e apresentar dados de

planeamento mais complexos. Por outro lado, este modelo de análise SWOT permite à empresa a obtenção de uma ferramenta de rápida tomada de decisão.

TABELA 5: MATRIZ 2X2 SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Oportunidades	<p><b>Prioridades Óbvias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o ROI (<i>Return on Investment</i>);</li> <li>• Rapidez e facilidade de implementação;</li> <li>• Justifica um planeamento de implementação imediato (estudo de viabilidade).</li> </ul>	<p><b>Opções Potencialmente Atraentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidade de retorno, se a capacidade e implementação for viável. Potencialmente mais interessante do que as forças/oportunidades, devido aos desafios, mudanças e benefícios alcançados através de melhorias.</li> </ul>
Ameaças	<p><b>Fácil de Defender</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência, planeamento, implementação necessária para fazer face às ameaças;</li> <li>• Investimento é necessário, mas normalmente seguro.</li> </ul>	<p><b>Elevado Risco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É fundamental uma análise ao risco.</li> <li>• Onde o risco é elevado, devem ser estimadas as falhas de capacidade e o planeamento de formas específicas de controlo das ameaças.</li> </ul>

Fonte: IAPMEI (2016)

Deverá estar ciente que a utilização deste modelo 2X2 apresenta uma tendência para se concentrar nos fatores externos, mesmo que assuma uma categorização de fatores internos e externos. Torna-se importante ter em consideração que algumas ameaças e oportunidades internas existem e poderão ser substanciais para a empresa, das quais são exemplos a poupança de energia, o processo de melhoria contínua, a formação, a publicidade, a descontinuidade de produtos, a saída de recursos humanos, a perda de contratos, entre outros.

A par destas situações é importante também salientar que este modelo simplificado, quando utilizado sem meios complementares, não tem a fiabilidade necessária para a identificação das ameaças e oportunidades.



## 2.3. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

.....

A estratégia de negócios (*business strategy*) é muitas vezes definida como um plano de alto nível da empresa para atingir objetivos de negócios específicos. Os planos estratégicos são bem-sucedidos quando garantem bons resultados no que toca ao crescimento do volume de negócios, à posição competitiva e à performance financeira da empresa. Quando a estratégia de negócios da empresa falha ou não produz resultados positivos, a mesma deve mudar a sua abordagem ou, em circunstâncias mais complicadas e desanimadoras, os proprietários são obrigados a cessar as suas atividades empresariais. Para simplificar a ideia de estratégia de negócio, podemos afirmar que é o plano de trabalho da empresa para:

- Alcançar a sua *visão*;
- Priorizar os *objetivos*;
- Gerir a concorrência com *sucesso*;

- Garantir o desempenho *financeiro*.

A escolha dos objetivos é determinante na definição de uma estratégia empresarial. É importante delinear uma abordagem completa, onde a empresa especifique a forma como planeia atingir esses objetivos: o chamado quadro estratégico. O resultado prático de uma estratégia é notável na forma como a empresa se diferencia dos concorrentes, como aumenta a sua receita e o seu lucro. Uma empresa pode interiorizar diferentes estratégias e diferentes modelos de negócio, inclusive para empresas do mesmo setor que competem em produtos ou serviços similares.

Nos negócios, a estratégia começa com o foco no objetivo principal do setor privado: *aumentar o valor da empresa para os seus respetivos proprietários*. Para a maioria das empresas, *essa é a razão de ser da empresa*. Em termos práticos as empresas só conseguem aumentar o seu valor ganhando lucros. É transversal no mundo dos negócios que a meta mais alta de qualquer negócio é o “lucro”. Uma estratégia de negócios genérica, em primeira instância visa, em primeiro lugar, alcançar, manter e aumentar os lucros.

Por vezes, as discussões sobre estratégia de negócios são confusas, porque a maioria das empresas, de facto, têm muitas estratégias e não apenas uma única estratégia. Quer os empreendedores, quer os *especialistas* na área dos negócios, falam muitas vezes da *estratégia de marketing* quando, na verdade, se referem à *estratégia competitiva* da empresa. Por conseguinte, a *estratégia financeira* de uma empresa é diferente da sua *estratégia de preços* ou da *estratégia operacional*. Os vários planos estratégicos interagem entre si, embora tenham objetivos e planos de ação diferentes.

O quadro estratégico de uma empresa está dentro de um sistema hierárquico. No topo está a estratégia de negócios geral da empresa. Nesta estratégia geral, o objetivo central, como foi referido, é: *alcançar, manter e aumentar os lucros*. Uma vez exposto isto, a grande questão é: *como a empresa alcança os seus objetivos de lucro?* Em indústrias competitivas, a forma como a empresa compete no mercado revela a resposta à questão. Para as empresas, a estratégia geral do negócio assume a denominação de *estratégia competitiva*. Em termos gerais, a *estratégia competitiva* explica como a empresa:

- Se diferencia da *concorrência*;
- Define o seu *mercado*;
- Cria e atrai os *clientes*.

Contudo, esta estratégia competitiva geral está alicerçada em três pilares essenciais, que são:

- Estratégia de *marketing*;

- Estratégia Operacional;
- Estratégia Financeira.

Por exemplo, a *estratégia de marketing* pode ter como objetivo “*alcançar a maior participação de mercado*”. Os objetivos da *estratégia financeira* podem incluir *manter o capital produtivo* ou *criar uma estrutura de capital de alta alavancagem*.

Para dotar o leitor de um exemplo mais prático, faremos uma viagem à indústria de restauração norte-americana. Em 2009, os gerentes e proprietários da Domino’s Pizza Inc. ficaram descontentes, pois a empresa tinha acabado de ter três anos consecutivos de crescimento negativo de vendas e, conseqüentemente, uma redução da quota de mercado. A empresa estava a perder o seu domínio de mercado para dois concorrentes diretos: Papa John’s e Pizza Hut. A Domino’s opera na indústria “*Quick Service Restaurant*” (QSR), apelidada pelo público como “*fast food*”. A empresa concorre não apenas com outros restaurantes de pizza, mas também com restaurantes com diferentes opções, como o Subway, o McDonald’s e o Chick-Fil-A. Este segmento industrial de restaurantes define-se não por menus, mas por conceitos associados à rapidez do serviço prestado. Neste âmbito, a Domino’s começou com uma estratégia baseada em “*Serviços de Entrega Rápida*”. A empresa destacava-se em entregas rápidas, diferenciando-se no mercado.

No entanto, em 2009, esta estratégia parecia ter entrado em crise. A Domino’s sofria com uma diminuição drástica do volume de vendas e, consecutivamente, de lucros. Em meados de 2009, houve uma mudança na gestão. O novo *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa optou por concentrar a estratégia da empresa na qualidade das pizzas, uma vez que os estudos de mercado demonstravam que os clientes classificavam a pizza da Domino’s de má qualidade quando se tratava do sabor.

Como resultado da entrada do novo CEO e a alteração da estratégia, nos finais de 2009, a empresa melhorou substancialmente a receita das pizzas e lançou um novo plano de *marketing*. De forma a analisar o sucesso das novas políticas, a empresa começou um acompanhamento no quarto trimestre de 2009 e nos primeiros meses de 2010, e o resultado foi positivo em todos os domínios, especialmente no aumento dos lucros.

Este é um exemplo clássico, no que toca ao quão importante é uma mudança de atitude e uma rápida autoavaliação quando as coisas não correm bem. Este processo de autoavaliação deve focar-se tanto nos aspetos internos, como externos para que a solução do problema seja maximizada na alteração da estratégica ou das estratégias da empresa.

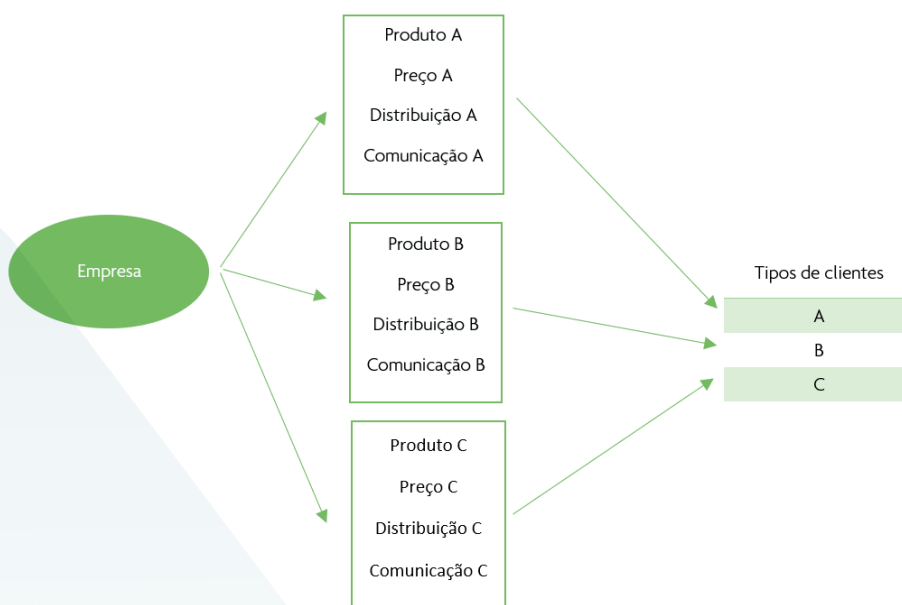
É importante que os responsáveis da empresa sejam perspicazes e criativos, para que decisões importantes sejam tomadas a tempo, de modo a reverter um ciclo de resultados negati-

vos, que, a longo prazo, poderiam levar a situações de insolvabilidade ou mesmo falências das empresas.

Em seguida, a empresa terá de escolher uma estratégia de *marketing*. Existem três: a estratégia de *marketing* diferenciado, a estratégia de *marketing* concentrado e a estratégia de *marketing* indiferenciado.

## 1. O *marketing* diferenciado

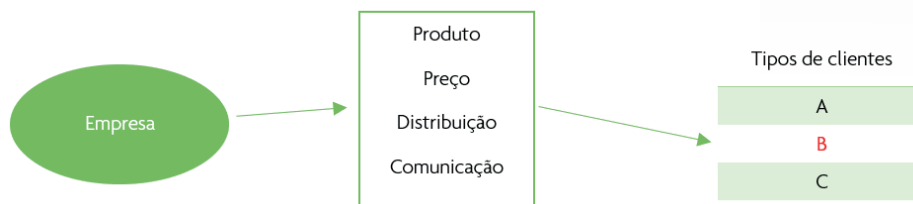
Para este tipo de estratégia, a ideia é propor uma oferta específica para cada segmento, cada um deles com uma gama de produtos específica e um modo de distribuição e de comunicação também específicos. Por exemplo, é o caso da empresa Volkswagen: aplica uma estratégia de *marketing* diferenciada para cada uma das suas marcas, designadamente Seat, Skoda, Volkswagen, Audi e Porsche. O inconveniente desta estratégia de *marketing* é o facto de que desenvolver uma abordagem de *marketing* diferenciada em cada segmento requer e implica recursos consideráveis.



Fonte: Adaptado de Hiam, A. E Heilbrunn, B. (2013). *Le Marketing pour les nuls. First Editions.*

## 2. O marketing concentrado

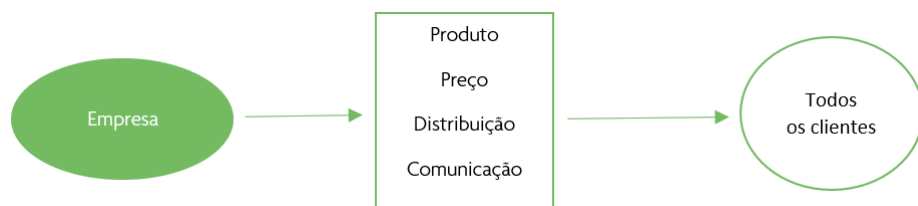
A segunda estratégia consiste em **especializar-se e concentrar-se num dos segmentos** determinados, e propor, a este mesmo, uma oferta específica exclusivamente reservada a este segmento identificado. É o caso das marcas de nicho que estão num mercado muito restrito, relacionado com um produto ou um serviço muito especializado. A vantagem prende-se com o facto de existir menos concorrência, embora o volume de vendas potenciais se apresente muito menos elevado. É o caso, por exemplo, de empresas que produzem vinhos biológicos, de construtores automóveis para pessoas com deficiência (por exemplo, o especialista Kenguru) ou, ainda, os generalistas (tais como Renault, Peugeot, Volkswagen, entre outros) que produzem, por solicitação, veículos adaptados à deficiência do cliente. Esta abordagem permite penetrar rapidamente num novo mercado, adquirir notoriedade e experiência para, a médio prazo, direccionar-se para outros segmentos.



Fonte: Adaptado de Hiam, A. E Heilbrunn, B. (2013). *Le Marketing pour les nuls. First Editions.*

## 3. O marketing indiferenciado

Por vezes, após análise, o mercado pode parecer demasiado homogêneo para segmentar. A terceira estratégia consiste em reunir os mercados e propor apenas uma oferta para a totalidade dos segmentos. Este tipo de *marketing* é, sobretudo, praticado nos mercados de produtos de grande consumo, tais como alimentação e detergentes, cujas necessidades são semelhantes e para os quais se usam os meios de comunicação de massa. Esta abordagem permite a realização de economias de escala dividindo os custos em quantidades significativas, o que resulta numa vantagem no preço. No entanto, é uma estratégia arriscada, pois o produto pode não ser adequado para ninguém.



Fonte: Adaptado de Hiam, A. E Heilbrunn, B. (2013). *Le Marketing pour les nuls*. First Editions.

O mercado de massas (*mass market*) é um segmento de mercado no qual os produtos são direcionados às massas, como por exemplo: produtos que vão desde a área da saúde (aspirinas), passando pela área da alimentação (refrigerantes), até à área da leitura (como pequenos livros de romance que cabem nos bolsos das calças). Produtos deste género são oferecidos aos clientes através das grandes superfícies e são, maioritariamente, promovidos por *mass media* com o objetivo de comunicação em massa.

No que toca ao segmento de nicho de mercado (*niche market*), este refere-se a um produto ou serviço cujas características se focam particularmente num grupo específico ou num segmento industrial limitado. O típico produto nicho de mercado será distinguido dos outros produtos e também produzido e vendido para usos específicos para o mercado correspondente. Os produtos que se apresentam como nichos de mercado podem ser extremamente lucrativos, dependendo do segmento industrial e da atitude do(a) empreendedor(a) no mercado em que se encontra a operar.

A função âncora de um mercado é racionalizar o uso de recursos limitados, para a satisfação de necessidade ilimitadas. É necessária criatividade na descoberta de nichos de mercado, sendo que para aqueles que pensam investir num nicho de mercado, é necessário subdividir o mercado, ou seja, estratificá-lo em cadeia de necessidades.

### 2.3.1. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

O sucesso de uma empresa deve ser medido com base em indicadores tangíveis. Para medir o crescimento do negócio (*business growth*) é importante categorizar e medir os seguintes indicadores:

- Procura por parte dos clientes;
- Volume de negócios;
- Média das vendas;



- Receitas das vendas;
- Taxa de retenção dos clientes;
- Quota de mercado.

Existem outros indicadores, mas os acima referenciados são os mais importantes. É claro que, no que respeita ao Relatório Final de Atividades e de Contas, o que é determinante são os resultados líquidos dos lucros. Naturalmente, há uma relação diretamente proporcional entre todos estes indicadores, com o aumento dos lucros e, consecutivamente, com a valorização da empresa. Há vários modelos métricos que permitem aos empresários ou consultores avaliarem a rentabilidade de uma empresa. Os exemplos são:

TABELA 6: MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO - EXEMPLOS

MÉTRICAS DE AVALIAÇÃO	
EBIT	EN: Earnings Before Interest and Taxes
	PT: Receitas Antes de Juros e Impostos
EBT	EN: Earnings Before Taxes
	PT: Receitas Antes de Impostos
EBITDA	EN: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
	PT: Receitas Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização

Fonte: IAPMEI (2016)

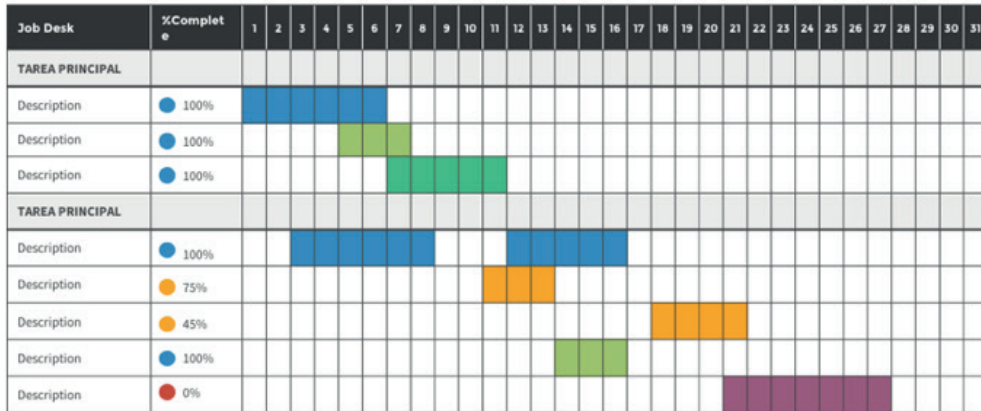
Não entraremos em detalhe neste modelo, porque não é esse o objetivo deste manual, mas sim inculzir no leitor algumas noções e curiosidades que, sem dúvida, são importantes na gestão e operacionalização de empresas, sejam estas pequenas, médias ou de grande dimensão.

## DIAGRAMA DE GANTT

Uma das ferramentas que as empresas poderão utilizar na conceção do seguimento das várias fases do seu projeto é o diagrama de Gantt ou, mais simplesmente, gráfico de Gantt. Esta é uma ferramenta que permite aglutinar em gráfico as várias tarefas necessárias à realização de um projeto, sendo objeto de uma leitura fácil e intuitiva. Através do diagrama de Gantt é possível verificar graficamente a evolução das várias fases do projeto, além de permitir uma melhor transmissão da informação dentro da organização.

FIGURA 3: DIAGRAMA DE GANTT - EXEMPLO

## DIAGRAMA GANTT



Fonte: *modelosdenegocios.es*

No diagrama de Gantt, cada linha corresponde a uma tarefa concreta do projeto, representando as colunas os dias, as semanas ou os meses, de acordo com a necessidade e/ou a tipologia do projeto, em específico. O tempo previsto para a realização de uma tarefa é representado por uma barra horizontal, sendo a extremidade esquerda a data de início do processo e a extremidade direita a data prevista para o fim da execução da tarefa.

Através deste processo, é possível que os decisores tenham uma noção mais pormenorizada e real sobre o andamento dos trabalhos em curso. É igualmente aconselhável, e útil, mostrar os recursos humanos ou materiais alocados a cada tarefa no diagrama, para que se possa estimar com maior exatidão o esforço envolvido na realização do projeto. Para se ser conciso, as iniciais ou os nomes dos responsáveis de cada tarefa deverão, muitas vezes, ser suficientes.

## 2.3.2. SEGMENTAÇÃO

---

Todos nós temos gostos e preferências diferentes dos nossos familiares, amigos, vizinhos, colegas de trabalho... Não frequentamos todos os mesmos sítios quando saímos de fim de semana, não vamos aos mesmos locais durante as nossas férias, não gostamos dos mesmos filmes ou dos mesmos pratos... Um mercado representa um conjunto de indivíduos que têm preferências diferenciadas.

Face a esta diferença, uma empresa tem duas opções:

- Propor um único produto para a totalidade dos clientes. Esta opção tem a vantagem de reduzir os custos, mas não satisfaz a 100% nenhum cliente. Chama-se a esta prática de **standardização**, satisfaz o engenheiro e o diretor financeiro, mas não o cliente;
- Propor um produto à medida que se adapta a cada tipo de cliente. Chama-se a esta prática de **adaptação** ou **customização**, satisfaz o cliente, mas não o diretor financeiro.

Em vez de escolher uma das opções, o profissional de *marketing* junta as duas alternativas. Este dilema entre **standardização** e **customização** é chamado de **segmentação**. Trata-se de dividir o mercado em grupos de clientes que sejam os mais semelhantes possíveis, por exemplo, por idade, género, rendimentos, estilo de vida, etc., para que a empresa possa adaptar os seus produtos às necessidades específicas dos consumidores.



Fonte: sintec.com

A empresa pode segmentar a sua oferta a partir das características do produto, tais como: tamanho, componentes, funcionalidades, embalagens; ou a partir do preço.

Relativamente à procura, a empresa reúne clientes com características comuns tais como: jovens, atletas, reformados, etc.. Para tal, deve usar os seguintes critérios:

- Sociodemográficos: género, idade, agregado familiar, nível de formação, rendimento;
- Geográficos: zona urbana/rural, clima, tipo de habitação (individual/coletivo);
- Psicográficos: estilo de vida, personalidade...
- Comportamentais: frequência de uso do produto, vantagens procuradas (preço, relação qualidade/preço);

Por exemplo, os critérios de segmentação da população dos motoristas resultam tanto do perfil do motorista, como da sua situação profissional e das características do veículo assegurado.

CRITÉRIOS BASES DE SEGMENTAÇÃO PARA ELABORAR AS GRELHAS DE TARIFAS DOS ASSEGUADORES AUTOMÓVEIS	
VEÍCULO	MOTORISTA
Idade do veículo	Antecedentes
Modalidade de aquisição	Situação familiar
Número de quilómetros percorridos	Tempo de carta de condução
Valor do veículo	Atividade profissional
Performance	Idade
Garagem, alarme	

Fonte: Clair, J. e Pihier, S. (2014). *Le Marketing, retenir l'essentiel*. Nathan.

Para garantir uma adequada segmentação é necessário:

1. Encontrar as variáveis certas para a segmentação;
2. Certificar que os segmentos são identificáveis e quantificáveis (o número de potenciais clientes pode ser avaliado: estatísticas, estudos de mercado...);
3. Verificar que os segmentos são significativamente diferentes uns dos outros (se não for o caso, não vale a pena segmentar);
4. Confirmar que os segmentos têm tamanho suficiente para gerar ações de *marketing* específicas (em termos de volume: número de clientes, e em termos de qualidade: poder de compra);
5. Assegurar-se de que a empresa pode propor uma oferta específica para cada segmento.

Uma boa segmentação permite uma visão precisa do mercado, facilita a definição dos novos produtos e torna as ações mais eficazes.

Uma vez o mercado segmentado, a empresa terá de escolher um ou vários segmentos estraté-

gicos para o produto. Para tal, a empresa tem de medir dois critérios:

- **Os dotes do segmento** (número elevado de clientes? Volume de negócios potencial elevado? Segmento promissor a nível de crescimento? Promissor a nível de margem?);
- **As vantagens da empresa** relativamente a este segmento (recursos técnicos, recursos financeiros, imagem de marca apelativa para captar este segmento, diferenciação do produto, fase do ciclo de vida do produto, tamanho e intensidade da concorrência no mercado).

### 2.3.3. POSICIONAMENTO



posicionamento faz parte da estratégia da empresa e da implementação do plano de ação de *marketing*. Permite identificar a empresa ou o produto, indicando, claramente, a diferença em relação aos concorrentes.

Existem três tipos de posicionamento:

- **O posicionamento da empresa**

É a diferença da empresa relativamente à concorrência. São as características que a tornam única (por exemplo: LVMH).

- **O posicionamento da marca**

O posicionamento único da empresa não é simples (presença em mercados diferentes, subprodutos), bem como uma política de marcas que é decidida pela empresa. Cada marca ocupa um território com um posicionamento específico que a diferencia das marcas concorrentes (em termos de preço, de utilidade, de consumo, de imagem).

- **O posicionamento do produto**

Muitas vezes, o posicionamento está relacionado com um alvo. Um produto pode ter vários posicionamentos possíveis (restaurante para quadros executivos que querem uma refeição a preços razoáveis, por exemplo. O alvo é restrito, mas a frequência é alta). Para além disso, numa gama de produtos, cada um dos produtos deve estar em coerência com o posicionamento geral da gama.

O posicionamento deve ser a noção mais importante alguma vez inventada pelo *marketing*. A

sua função é de **estabelecer uma posição na mente dos clientes**. Em *marketing*, a percepção é muito mais importante do que a realidade, e se a empresa não tiver esta posição na mente dos seus clientes, é como se não existisse. O posicionamento do produto na mente dos consumidores constitui a última decisão estratégica. Esta decisão baseia-se num processo de três etapas: determinar o público-alvo, definir uma estratégia de posicionamento, e atingir este posicionamento através do plano de *marketing*.

## 1. Determinar o público-alvo

A primeira etapa do posicionamento do produto consiste em determinar qual é o segmento de mercado-alvo (por exemplo, a McDonald's escolheu direccionar-se aos jovens adultos, principais seguidores da restauração rápida). Para direccionar-se a um segmento do mercado, é necessário **identificar os diferentes desejos dos consumidores** (são crianças/adultos? Seguidores da restauração rápida ou clientes ocasionais?).

Estes desejos diferentes dividem a população em vários grupos. No caso da McDonald's, se os profissionais de *marketing* ilustrarem estes grupos numa tabela, com as diferentes categorias de idades nas colunas e várias linhas para a frequência de escolha da restauração rápida, terão uma **segmentação bidimensional**. Cada célula da tabela representa um dos segmentos do mercado. Quando uma empresa já domina alguns desses segmentos, mas deseja alargar o seu mercado (estratégia mais comum), lança operações de *marketing* destinadas a novos segmentos, novas células da tabela.

As empresas podem segmentar o mercado por idades, zonas geográficas, hábitos de consumo, ou por categorias mais originais. A originalidade traz um plano de *marketing* inovador. Mas, para funcionar, o método a adotar será o de agrupar pessoas que partilham a mesma visão do produto e um desejo suscetível de ser satisfeito por esse produto. A vantagem de dividir o mercado em segmentos passa pelo facto de a empresa poder satisfazer os desejos de cada segmento de forma mais eficaz.

Após dividir o mercado global em pequenos grupos com os mesmos desejos, a empresa tem de se **direccionar para um grupo em específico**. Pode escolher um, ou alguns, como alvo da estratégia de *marketing*. Para além disso, para que o *marketing* seja eficiente, a empresa deve definir uma estratégia e um plano de *marketing* para cada segmento-alvo, tendo em conta que cada segmento é diferente, o *marketing* tem de ser adaptado a cada um deles.

## 2. Definir uma estratégia de posicionamento

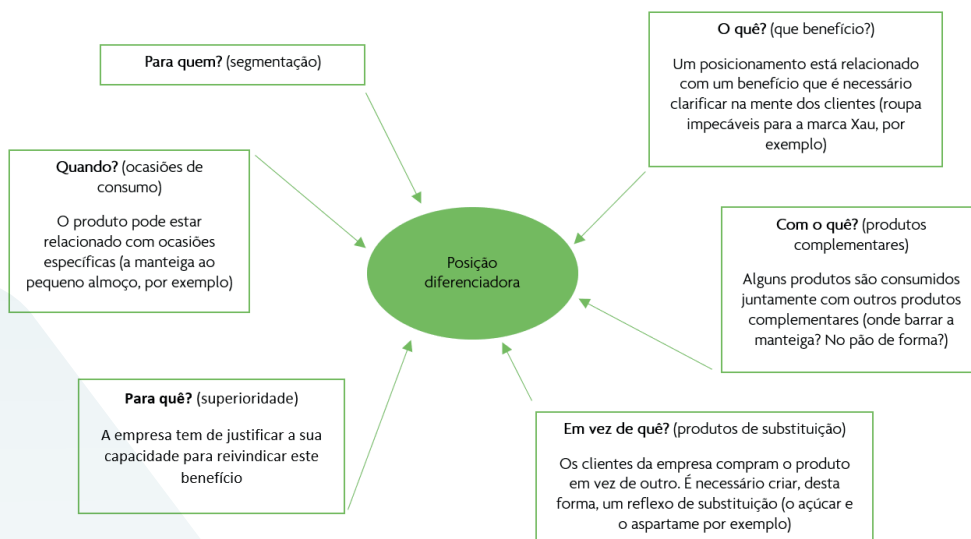
Uma vez o público-alvo determinado, o profissional de *marketing* deve elaborar uma estratégia de posicionamento. Existem várias formas para tal:

- Posicionar-se em relação aos concorrentes: por exemplo, as taxas de juros mais baixas

(tática comum nos mercados maduros, que necessita da aplicação de uma estratégia concorrencial);

- Destacar uma vantagem distintiva: por exemplo, o único refrigerante sem açúcar (tática aconselhada no âmbito de uma estratégia de inovação, no início do ciclo de vida do produto);
- Associar a imagem da empresa a outra imagem: por exemplo, o champô mais recomendado pelos cabeleireiros (as virtudes da pessoa ou do conceito associadas à marca recaem sobre a mesma: uma celebridade, imagem de uma família feliz a passear num parque, uma casa de praia. Todos estes símbolos podem ser utilizados para posicionar de forma favorável um produto na mente dos consumidores).

Vários fatores afetam o posicionamento da empresa:



Fonte: Clair, J. e Pihier, S. (2014). *Le Marketing, retenir l'essentiel*. Nathan.

Uma dica para os profissionais de *marketing* é a de escrever a estratégia de posicionamento e afixá-la no escritório para tê-la sempre em mente e evitar afastar-se da mesma. Também é recomendado distribuir cópias da estratégia e distribuí-las à agência de publicidade com quem a empresa trabalha, aos distribuidores e a todas as pessoas que trabalham no plano de *marketing*.



Quatro perguntas-chave para escrever a estratégia de posicionamento:

- Quais são os clientes-alvo?
- O que é que a empresa faz para estes clientes?
- Como é que o faz?
- Em quê é que a empresa é mais eficiente do que os seus concorrentes?

A ficha seguinte pode servir de modelo para escrever a estratégia de posicionamento:

O nosso produto oferece as vantagens seguintes:	-
	-
Aos clientes seguintes (descrever o segmento do mercado):	-
	-
O nosso produto é melhor do que a concorrência pelas razões seguintes:	-
	-
A nossa superioridade explica-se da maneira seguinte (provas/diferenças):	-
	-

Fonte: Clair, J. e Pihier, S. (2014). *Le Marketing, retenir l'essentiel*. Nathan.

A empresa pode usar a estratégia de posicionamento para vender os seus produtos, mas também para elaborar todas as suas comunicações de *marketing*. Tudo o que será feito no plano de *marketing*, da parte do *packaging* do produto até à parte da publicidade será guiado por esta estratégia de posicionamento, a qual terá de ser consultada para qualquer uma das operações de *marketing*.

### 3. Atingir o posicionamento através do plano de *marketing*

A estratégia de posicionamento indica, de forma clara, o que a empresa deve comunicar acerca do produto e a quem. É o fundamento do plano de *marketing*, pois orienta-o de forma

precisa. Com efeito, permite assegurar-se de que a empresa está em contacto com os clientes certos e a comunicar a mensagem correta. Muitos planos de *marketing* constituem uma despesa e uma perda de tempo para os clientes porque a mensagem não corresponde à estratégia de posicionamento. Qualquer mensagem que não explica o porquê de o produto ser diferente dos outros, e que não dá provas disso, não posiciona o produto de forma correta. Qualquer plano de *marketing* deve refletir uma só estratégia de posicionamento claramente definida. Esta coerência é muito importante num mercado concorrencial. A estratégia de posicionamento indica de que forma a empresa quer que os clientes percebam o produto, em relação às suas necessidades e aos seus desejos.

## TESTAR A ESTRATÉGIA NA PRÁTICA

Para funcionar, a estratégia deve basear-se no bom senso. Pois, não será a empresa a implementá-la, mas sim os vendedores, os distribuidores, as agências de publicidade, os retalhistas, entre outros. E, se a estratégia não for simples de aplicar, os intermediários podem elaborar um plano que não será fiel à estratégia. Para além disso, os clientes devem percebê-la. Como é que a empresa pode assegurar-se de que os clientes a percebem? O profissional de *marketing* tem de testar a clareza da estratégia: é fácil de explicar aos outros? Fácil de lembrar? Pode questionar pessoas que não trabalham na mesma área (os filhos, os amigos, o cabeleireiro...) para se certificar de que estes entendem a estratégia, e se voltarem a mencioná-la uns dias depois da conversa, é porque a acham suficientemente interessante ao ponto de se lembrarem. Neste último caso, significa que tem bom senso. No caso dos familiares, amigos ou colegas, se mudarem de assunto ou fizerem perguntas estúpidas, é porque a estratégia não está preparada para entrar no mercado e tem de ser afinada. Existem três pontos para afinar a estratégia:

- **Definir novamente as expectativas subjacentes satisfeitas pelo produto:** as expectativas estão claras e formuladas com termos e imagens que atraem, de forma espontânea, o público-alvo?
- **Definir novamente o mercado-alvo:** na prática, o grupo criado corresponde à realidade? Quando o mercado-alvo não está bem definido, há falta de coerência no plano de *marketing*, o que faz com que os clientes tenham dificuldades em entender a mensagem, não tendo a certeza de que o produto se destina a eles.
- **Definir novamente a estratégia de posicionamento:** se a estratégia não for bem entendida, é porque a empresa não conseguiu definir o porquê de o produto ser original aos olhos dos clientes. Se a estratégia de posicionamento se baseia em aspetos técnicos, tem de ser reformulada em termos de vantagens práticas. O profissional de *marketing* tem de falar a linguagem dos clientes.

Uma correta definição do posicionamento de uma empresa revela-se como sendo fundamental

a ter em consideração, uma vez que condicionará decisivamente a percepção dos consumidores sobre a organização, o que torna esta uma das matérias mais complexas a nível estratégico.

Esta definição de um posicionamento explícito e estruturado terá irremediavelmente que ter as suas bases alicerçadas na capacidade interna da empresa. O posicionamento de uma empresa no mercado revela a sua capacidade para projetar a sua oferta e a sua comunicação, com o objetivo de alcançar uma diferenciação na panóplia de escolhas do seu público-alvo. Por essa razão, o posicionamento define a estratégia global da empresa e será, conforme já referido, determinante na imagem que os consumidores terão sobre a organização.

Assim, cabe à gestão da empresa estar consciente das suas capacidades internas, perceber quais são os seus objetivos e ambições futuras, para uma melhor articulação da estratégia da organização, nunca descurando o cenário micro e macroeconómico local e nacional, ou seja, fatores que, direta ou indiretamente, possam ter influência no seu negócio e no seu setor de atividade.

Por estas premissas, o posicionamento de uma empresa deverá ser uma das primeiras ações estratégicas a serem tomadas pela organização e que, invariavelmente, deverá ter consequências ao nível do seu *marketing mix*. Tendo em linha de análise a perspetiva de Kotler, poderão ser identificadas sete estratégias de posicionamento distintas para uma empresa.

TABELA 7: ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS

ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS	
• Benefício	Aqui, é o produto que transmite um benefício único e de elevado valor para os consumidores.
• Atributos	O foco da estratégia do negócio e comunicação da empresa tem a sua base em atributos específicos. A título de exemplo, a organização pode afirmar-se como a mais inovadora ou antiga do seu setor de atividade.
• Utilização	O produto, a marca ou a empresa tenta ser considerada como a melhor para determinado tipo de utilização específica.
• Tipo de Utilizador	Quando a empresa ou produto se posicionam para dar resposta a determinado nicho ou grupo de consumidores.
• Concorrentes	Opção que tem em consideração a oferta já existente no mercado e onde a empresa tenta surgir com um posicionamento diferenciado e único.
• Categoria/Liderança Setorial	A empresa assume-se como líder indiscutível do seu segmento/setor de atividade.
• Relação Preço/Qualidade	O produto, marca ou empresa define o seu posicionamento em função do preço e respetiva qualidade. Nestes casos, a estratégia acaba por transmitir uma ideia associada à alta qualidade e fiabilidade do produto e a um preço mais elevado; ou então, por outro lado, pode a empresa posicionar a sua oferta líder em termos de competitividade/preço, pelo facto de possuir o preço mais baixo no seu segmento de mercado.

É natural e expectável que, ao longo do percurso de uma qualquer empresa, existam mudanças estratégicas em termos daquilo que é o seu posicionamento. Regra geral, tal situação ocorre também graças a alterações no mercado, nas preferências dos consumidores, nas estratégias dos próprios concorrentes ou devido a fatores internos da própria empresa (recursos humanos, competências, entre outros fatores) ou externos (como o exemplo da recente crise económica internacional) que têm interferência ao nível, nomeadamente, dos padrões de consumo.

Estas alterações, em termos de posicionamento, deverão ser corretamente assimiladas pela organização e, acima de tudo, corretamente transmitidas para os seus potenciais clientes.

Como já vimos, o posicionamento é uma das ferramentas mais importantes e de maior utilidade para as empresas. Depois da escolha de um mercado-alvo e de decidir quais são os seus consumidores-alvo, é necessário posicionar os seus produtos nesse mercado. Tenhamos novamente em consideração que o posicionamento deriva da perceção que cada consumidor tem dos produtos oferecidos pela empresa e que essa mesma perceção varia de consumidor para consumidor.

Os produtos ou serviços são colocados juntos nos mapas de posicionamento, o que permite que sejam comparados entre si. Esta é, provavelmente, a característica mais relevante desta ferramenta de trabalho. As empresas decidem qual a sua posição perante a competitividade, aspeto que permite distinguir a sua própria oferta de produtos ou serviços da oferta disponível pela concorrência.

*“Você precisa começar com a premissa básica de que é obrigatório saber o que a concorrência está a fazer.”*

*Guy Kawasaki*

FIGURA 4: MAPA DE POSICIONAMENTO



Fonte: Marketing Teacher

A empresa e a sua gestão poderão traçar o seu mapa de posicionamento e decidir os aspetos a ter em consideração na sua análise (por exemplo, preço e qualidade ou conforto e preço). Os produtos são, assim, colocados ao longo do mapa, onde cada espaço vazio pode ser encarado como uma possível área para novos produtos.

*Check List* para um posicionamento bem-sucedido:

- Qual é a atual posição da empresa?
- Qual é a posição que a empresa quer alcançar?
- O que tem a empresa de superar para alcançar a posição que deseja?
- A empresa tem os recursos necessários para alcançar esse objetivo?

- A empresa tem condições para continuar a perseguir os seus objetivos?
- As estratégias da empresa suportam os seus objetivos de posicionamento?

### 2.3.4. MARKETING MIX

Os grandes vendedores sabem que para vender um produto ou um serviço é necessário, primeiramente, vender a ideia ao cliente. Uma vez concretizada a conceção do produto ou do serviço, cabe ao(à) empreendedor(a) recorrer a todas ferramentas disponíveis para que o seu produto ou serviço seja conhecido junto do seu público-alvo. Daí a necessidade prévia da empresa determinar se o produto ou o serviço é para um segmento de consumo de massas (*mass market*) ou se para um segmento de nicho de mercado (*niche market*) de um setor específico. A criação de um plano de promoção ou *marketing* sólido e ambicioso implica já estar sedimentado a que categoria de mercado pertence o produto ou o serviço, para que se possa garantir o sucesso. Sucesso este mensurável pelo crescimento das vendas e da marca.

*“Se o produto não vende, existe algum problema”*

Pode-se utilizar a expressão *marketing* para falar das políticas de promoção de produtos ou serviços. De acordo com a *Cambridge Dictionary Online*, *marketing* é todo o trabalho efetuado pela empresa para encorajar as pessoas a comprarem um certo produto ou serviço. Ou seja, *marketing* é todo o trabalho que a empresa desenvolve para ganhar clientes e manter as relações com eles. Mesmo pequenas tarefas, como envio de pequenos cartões de agradecimento aos clientes, envolvimento em atividades desportivas com os clientes, devolver as chamadas dos clientes e propor-lhes a apresentação de um produto ou serviço. A cultura empresarial é determinante na definição do plano de *marketing*.



Fonte: pixabay.com

O objetivo da política de *marketing* é garantir o encontro entre os produtos ou os serviços da empresa com as necessidades dos clientes. O ideal da relação da empresa–cliente (*Business to Consumer - B2C*) baseia-se na satisfação mútua. Isto é, onde a empresa consegue manter a sua margem de lucro (margem bruta), continuando a operar no mercado, e o cliente se sinta satisfeito com o produto ou o serviço adquirido. A relação de compra e venda, não deve ser um jogo de soma nula, mas sim benéfica para ambas as partes (*win-win relationship*<sup>1</sup>) e também nas relações empresas–empresas (*Business to Business - B2B*).

FIGURA 5: LÓGICA DE MARKETING



Fonte: *Marketing Teacher*

<sup>1</sup> Jogo de soma positiva



O objetivo desta fase é o estabelecimento de uma estratégia de ajustamento entre os quatro elementos do *marketing mix* e as características e necessidades da envolvente do mercado-alvo. Assim, é necessário compreender em que medida o produto, o preço, a promoção e a distribuição devem ser tidas em linha de conta ao nível da standardização, e a partir de que ponto deverão desenvolver uma estratégia de adaptação de cada elemento.

Em inglês, estes quatro pilares seriam transformados nos quatro P's de *Marketing* que são: **Product, Place, Price e Promotion**. Quando a empresa estiver a levar a cabo a análise do produto, é importante que o(a) empreendedor(a) e a sua equipa pensem nas seguintes questões:

*Que produto ou serviço estamos a vender? O que diferencia o nosso produto dos produtos dos nossos concorrentes? Será que o nosso produto se tornará um produto secundário no mercado? Existe no mercado outros produtos ou serviços substitutos?*

## PRODUTO

A temática da standardização *versus* adaptação do *marketing* de produtos industriais tem menos impacto quando comparado com produtos de consumo, visto os primeiros serem mais similares ao longo de diferentes mercados internacionais (Cateora, Gilly e Graham, 2013).

À partida os produtos industriais exigem um nível menor de adaptações para estarem alinhados com as necessidades de cada mercado internacional. Porém, a estrutura base e os elementos principais são, geralmente, semelhantes além-fronteiras. Os produtos podem, assim, ser divididos em três níveis: o *core product*, o produto atual e o produto aumentado.

O *core product* é o elemento fundamental oferecido ao cliente pela empresa, ou seja, a sua grande proposta de valor. O produto atual abarca o *design* de produtos desenvolvidos pela empresa e que podem ser acrescentados à sua estrutura. O produto aumentado consiste nos elementos extra que acrescentam valor ao produto final na sua compra, como por exemplo, a formação dos técnicos de empresas clientes, ou o desenvolvimento de soluções personalizadas que satisfazem necessidades complexas.

## DISTRIBUIÇÃO

A decisão subjacente à escolha dos canais de distribuição deverá ser bem ponderada pela empresa, pois, após a sua implementação torna-se difícil a sua alteração. O que quer dizer que, caso a decisão seja errada, poderá acarretar efeitos negativos sobre os rendimentos e os lucros da empresa (Cateora, Gilly, Graham, 2013).

*“A distribuição do produto através dos diferentes canais é o meio de interligar o produtor ao cliente final, permitindo a satisfação das necessidades do mercado.”*

*Ilda Tedim, in “Plano de marketing internacional para a indústria metalomecânica no mercado da Indonésia”*

Atualmente, boa parte dos processos de compra começa com uma pesquisa *online*, nos grandes mecanismos de busca, como o *Google*. Não significa que todo o processo de compra será percorrido exclusivamente pela *internet*. Em alguns casos específicos, as empresas precisam de ter um ponto de venda físico.

Também dentro da estratégia de distribuição, é importante definir se o produto ou serviço será encontrado somente nos seus canais próprios ou em canais de terceiros. Para uma boa estratégia de distribuição, cada entidade deverá ter a resposta para as seguintes questões:

- Onde o público-alvo costuma procurar produtos e serviços similares ao que a empresa oferece? Num centro comercial? Em supermercados? Em lojas *online*?
- O que a empresa pode fazer de diferente, em termos de distribuição de produto?
- A empresa precisará de uma equipa de vendas para alcançar os seus clientes em cada um desses canais?

## PROMOÇÃO

A forma como uma empresa comunica o seu produto no mercado-alvo deve ser objeto de um estudo mais pormenorizado, para que a estratégia definida esteja em sintonia com as exigências e necessidades que o país em causa denota. A conjugação dos benefícios propostos pelas variáveis do *marketing mix* é uma das principais missões da comunicação. O rápido crescimento do ambiente concorrencial e a necessidade de comunicação do produto certo para a satisfação das necessidades dos consumidores, tornam o processo de comunicação cada vez mais importante e fundamental na esfera internacional (Brito e Lencastre, 2014).

A promoção tem como objetivo atrair os clientes certos a fim de realizar vendas, aumentar o reconhecimento de marca, e fazer chegar ao cliente todas as informações sobre o seu produto. Para uma estratégia de promoção efetiva, procure responder às perguntas abaixo:

- Onde se encontra a maioria do seu público-alvo? *Online* ou *offline*? Ou em ambas?
- Quais os melhores horários e dias para promover os seus produtos ou serviços?
- Como funciona o *mix* de promoção dos seus concorrentes? Os seus esforços para

atingir a audiência funcionam? O que pode a empresa fazer de diferente?

**A combinação ideal do *mix* de promoção** será definida tanto pelo tipo de mensagem que cada entidade deseja passar, como pelo público-alvo e pela limitação de orçamento.

## PREÇO

A política de preços definida pela empresa para os diferentes mercados internacionais pode trazer consigo uma vantagem competitiva relativamente a outras marcas. A estratégia de *marketing* está, porém, dependente dos problemas e das variáveis relacionadas com a definição dos preços no mercado externo. As empresas que demonstrem um conhecimento claro sobre a delimitação das políticas de preços nos mercados podem optar por estabelecer preços de forma indiscriminada nos diferentes países onde atuam (Cateora, Gilly e Graham, 2013).

Este é o “P” crucial, pois dele depende toda a estratégia de vendas e afeta diretamente a receita e os lucros. O Preço irá garantir que a empresa consiga não só aumentar a lucratividade, como também facilitará a construção de relacionamentos com os seus consumidores.

Preços muito abaixo do mercado darão a impressão de que o produto não possui qualidade. Preços que não cobrem nem os custos de produção do produto, levarão o negócio a uma possível crise. Preços muito acima da média podem ocasionar um baixo volume de vendas, que, conseqüentemente, irá levar a problemas financeiros no futuro.

As pessoas tendem a assumir que, um produto com preço maior, automaticamente possui uma qualidade superior, tornando-se, assim, um fator de posicionamento.

Ao estabelecer o preço de um produto ou serviço, o empresário precisa levar em consideração o valor oferecido, pelo que algumas perguntas precisam de ser respondidas:

- Qual é o custo de produção do produto ou serviço?
- Qual é o valor percebido do produto?
- Uma pequena diminuição de preço pode significar um aumento no número de vendas?
- O preço atual é competitivo em relação aos produtos e serviços dos concorrentes?

Após informação sobre estes 4 Ps do *marketing mix* (produto, preço, distribuição e comunicação), torna-se relevante que estas componentes se apresentem como fundamentais para o sucesso de um projeto num mercado. Contudo, existem mais três variáveis que vêm fortalecer esta ferramenta de *marketing* e nas quais o empresário terá que refletir.

## PESSOAS

As pessoas são a cara da empresa e, por isso, uma das suas componentes mais importantes. É necessário que os recursos humanos estejam dispostos a “incorporar” a visão e a missão da empresa e a passá-las para o público. Não basta colocar um produto excelente no mercado. O nível de desenvolvimento das pessoas que prestam o acompanhamento, desde o início da compra até ao final e pós-venda, é um fator fundamental de diferenciação. Os colaboradores deverão estar o mais preparados possível para responder a qualquer situação que possa surgir. Aumentar a motivação e aferir o grau de satisfação é também necessário.

## PROCESSOS

Pode-se definir como processos, o saber fazer e a forma como se consegue atingir o maior grau de eficácia e eficiência possível, procurando o melhor resultado no menor tempo possível. Definir processos internos a melhorar, procurar ser mais eficiente em determinado processo de produção, otimizar o processo de pós-venda, entre outros, são detalhes importantes para diagnosticar os pontos a melhorar ou aperfeiçoar na empresa, aumentando consequentemente o grau de satisfação do cliente.

## PROVAS FÍSICAS

São consideradas provas físicas tudo o que um cliente percebe da empresa a partir do momento em que entra em contato com ela. A forma como a empresa apresenta as suas instalações, a forma como os seus colaboradores se apresentam, a decoração mais tradicional ou mais moderna dos seus escritórios, a velocidade do atendimento ou da prestação do serviço, ou, até mesmo, a limpeza das instalações, são fatores que irão influenciar a percepção que o cliente tem de um determinado produto, servindo, simultaneamente, de termo de comparação com a concorrência.

São questões sérias para uma reflexão rigorosa e criativa que resulte numa política de promoção eficaz. Como já foi discutido anteriormente, o preço refere-se a quanto é que a empresa irá vender o seu produto ou serviço. Na política de afixação de preços é importante que a empresa tenha em conta o custo unitário de produção do produto ou serviço, custo de promoção, e custo de distribuição.

A categoria de espaço ou *place* prende-se com a distribuição do produto. As principais considerações passam pela empresa decidir se vai vender diretamente o seu produto ou serviço presencialmente, construindo neste caso um espaço físico, ou se faz venda online através da criação de uma página oficial da empresa na internet.

Nada impede a empresa de adotar os dois canais de distribuição, desde que o volume de

vendas aumente, garantindo um bom retorno de investimento do(a) empreendedor(a). A combinação de venda direta e venda *online* oferece ao(à) empreendedor(a) o *bom dos dois mundos*. Finalmente, a promoção prende-se com o desenvolvimento de uma campanha de comunicação de *marketing* integrada. As atividades promocionais podem incluir:

- Publicidade
- Venda Direta
- Vendas Promocionais
- Relações Públicas
- *Marketing* Direto
- Patrocínios
- *Guerrilla*<sup>2</sup> *Marketing*

## **DIRECT MARKETING**

*Marketing* direto é uma forma de publicidade através da qual as empresas produzem materiais físicos de promoção para os consumidores, com o objetivo de informá-los acerca do produto ou do serviço. *Marketing* direto não envolve publicidades na internet, televisão ou na rádio. Os materiais de *marketing* direto são os *flyers*, os catálogos ou as cartas.

Geralmente, as empresas com orçamentos de *marketing* pequenos tendem a utilizar *marketing* direto, uma vez que não têm disponibilidade financeira para publicidades em televisão e, muitas vezes, não têm uma marca reconhecida como as grandes empresas ou grandes marcas. Para que o(a) empreendedor(a) possa retirar maior proveito do *marketing* direto é necessário que seja criada uma base de dados do público-alvo que tenha demonstrado interesse pelo produto ou serviço.

## **GUERRILLA MARKETING**

É uma tática de *marketing* na qual a empresa faz uso de surpresas e/ou outras formas não convencionais de interação com o cliente, com o objetivo de promover o produto ou o serviço. Este tipo de *marketing* diferencia-se do *marketing* tradicional, uma vez que se baseia em interações pessoais e orçamentos pequenos. A empresa e a sua equipa de *marketing* focam-se em pequenos grupos de promotores que são responsáveis por difundir a informação para um grupo específico de pessoas e não em *mass media*.

---

<sup>2</sup> Guerrilha: a táticas de guerras não convencionais.

As empresas que usam *guerrilla marketing* baseiam-se em *in-your-face promotions*<sup>3</sup>, ou seja, em interação direta, face a face entre o promotor e o consumidor fazendo com que a informação seja amplamente difundida “boca-a-boca” (*word-of-mouth*) atingindo uma grande audiência de forma gratuita. Estabelecer uma conexão emocional com o consumidor é o principal mecanismo de *guerrilla marketing*.

O uso desta tática não é para todos os tipos de produtos ou serviços e, muitas vezes, é usado para produtos em *tendência* ou na *moda* (*edgy product*), tendo, por vezes, como público-alvo consumidores jovens, que são o grupo que tende a responder positivamente a esta tática. *Guerrilla marketing*, geralmente, é desencadeado em espaços públicos, eventos desportivos, festivais, praias e grandes centros comerciais (*shopping centers*).

O elemento principal neste tipo de *marketing* é a escolha da hora certa e o local para levar a cabo a campanha para evitar potenciais problemas legais. *Guerrilla marketing* pode ser *in-door*<sup>4</sup> ou *outdoor*<sup>5</sup>, “um evento emboscada” ou experimental, com o objetivo de fazer com que o consumidor interaja com o produto e a marca.

O(a) empreendedor(a) e a sua equipa de *marketing* devem ser astutos e pensarem *out-of-the-box*. É um imperativo que a empresa garanta que os clientes confiem nos seus produtos ou serviços. Por isso, devem apostar em serviços de alta qualidade. Uma vez perdida a confiança dos consumidores, o(a) empreendedor(a) e a empresa são naturalmente penalizados, com diminuição de vendas e, possível, falência.



Fonte: pixabay.com

<sup>3</sup> Face a face

<sup>4</sup> Campanhas de *marketing* em espaços internos. Por exemplo: apresentação de produtos ou serviços num centro comercial.

<sup>5</sup> Campanhas de *marketing* em espaços externos. Por exemplo: apresentação de produtos ou serviços num festival.

## 2.4. ORÇAMENTO

.....

Uma empresa antes de iniciar a preparação de um orçamento para trabalhar mercados internacionais, deve fazer uma reflexão sobre questões estratégicas de organização, de estrutura financeira e comercial (produtos e marketing), dos meios tecnológicos e de cooperação, pois tudo isto terá impacto no orçamento, pelo que deverá ser tido em consideração nos pressupostos a assumir para a sua elaboração.

### 2.4.1. PRESSUPOSTOS

Nesta parte do manual apenas referimos situações orçamentais de internacionalização via transações (exportação direta), colocando de lado a componente de investimento direto e projetos, ou seja, estas também podem ser consideradas nos modelos e recomendações que se fazem, embora obriguem a um maior detalhe (devido a muitas questões legais, de financiamento, e de fiscalidade, mercado a mercado).

Salienta-se que há duas formas de realizar um orçamento sobre um novo investimento e/ou negócio internacional, designadamente, fazer um autónomo (que reflita toda essa atividade), ou, incluir a mesma no orçamento global da empresa. Cada caso é um caso, e deve ser adotada a melhor solução, ou aquela que melhor se enquadre com a estratégia de desenvolvimento da organização.

Sugere-se uma reflexão sobre as respostas a dar às seguintes (e primeiras) questões a colocar, em termos de viabilidade do próprio projeto (dando origem a um orçamento):

- O processo de internacionalização da sua empresa exige investimento inicial? Quanto?
- Que recursos humanos (quantidade de pessoas e tipologias de profissionais) necessita para este projeto?
- Que recurso material terá de alocar para este projeto?
- Que recursos financeiros precisa para este projeto?
- Tem tempo suficiente e disponível para investir neste projeto de expansão?
- Quais os custos operacionais (estimativa), por ano, terá nos primeiros 2 ou 3 anos?

- Qual será a estimativa de vendas, por ano, a alcançar nos primeiros 2 ou 3 anos (para os diversos produtos/serviços e por mercado a atingir)?

Algumas destas questões vão ajudar a definir um estudo prévio de viabilidade económico-financeiro. Para tal, terá de se fazer uma comparação entre as estimativas de custos e de receitas, bem como do investimento inicial, e da tomada de decisões relativas a ajustes a todo o projeto.

O planeamento (de *marketing*, comercial, de produção, etc.) é uma ação fundamental para qualquer investimento internacional, como se espelha neste manual. É esse mesmo planeamento que vai facilitar tomadas de decisão futuras, estabelecer os objetivos, e o controlo financeiro, direcionando a empresa para o melhor caminho para atingir o sucesso na sua expansão para novos mercados. Entre as ferramentas indispensáveis para esse processo, está, então, o orçamento que se aprofunda neste capítulo do manual. Trata-se, basicamente, de um plano financeiro que auxiliará a empresa, conduzindo-a ao alcance dos objetivos estabelecidos, a partir de um maior controlo das operações previstas a curto e médio prazo.

O orçamento de investimento internacional deve fazer parte do planeamento estratégico de uma empresa, para ajudar os gestores a acompanharem os desempenhos e resultados de cada unidade de negócio que contribui para o negócio internacional. Com ele é possível evitar possíveis desvios dos objetivos definidos, uma vez que os dados nele discriminados permitem observar as diferenças entre aquilo que foi planeado e o que, de facto, foi plasmado no orçamento. Como resultado, a empresa, na sua execução, consegue visualizar possíveis incoerências e agir rapidamente na busca da melhor solução. Como consequência, custos desnecessários são eliminados ou, na pior das hipóteses, reduzidos. Para além de permitir a mitigação e maior acompanhamento de potenciais riscos que o negócio internacional acarreta.

Um dos principais benefícios de elaborar um orçamento quase exclusivamente dedicado à componente internacional, consiste exatamente no facto de que este facilita a tomada de decisões. Aconselha-se a realizar o mesmo dois ou três meses antes de iniciar sua execução e englobar um período de, no mínimo, 12 meses (recomenda-se dois a três anos). Esse tempo mínimo de análise é determinado para facilitar a comparação de dados entre os anos, focando os aspetos de maior importância para o desenvolvimento da empresa nos novos mercados, identificando-os. Salienta-se, igualmente, a importância de alinhamento entre o orçamento e as metas e políticas da empresa, para além do domínio das atividades executadas e afetas ao negócio internacional.

Para a sua elaboração ser o mais acertada possível é importante, se viável, considerar alguns dados históricos, ou seja, factos ocorridos no passado que permitam prever os próximos passos da empresa (quando é o primeiro ano, aconselha-se algum *benchmarking* e partilha de experiências com outras congéneres – mercados e produtos semelhantes). Desta forma, esse



registo das operações financeiras e económicas constitui o principal elemento para a formação das premissas e pressupostos orçamentais. Apenas após um estudo dessas informações, algumas delas referidas noutros pontos deste manual, é que deverão ser estabelecidas as metas da empresa e os dados organizados no orçamento.

O resultado obtido em cada área que afete o desenvolvimento do negócio internacional deve ser registado e comparado frequentemente com o orçamento ao longo do ano e, no caso de alguma divergência, dever-se-ão criar alguns alertas (comparação permanente entre o que está a acontecer e o que está orçamentado, lembrando que só podemos gerir aquilo que medimos). Logo, a análise dos resultados e do que está efetivamente a acontecer indica se um dado facto corresponde a um incidente isolado, que será recuperado em breve, ou a uma falha grave, havendo, então, a necessidade, no limite, de reestruturação do orçamento (ver, neste manual, avaliação e plano de contingência).

Um outro pressuposto importante é identificar e analisar a concorrência, os seus pontos fortes e fracos, o seu posicionamento e estratégia, a comparação dos produtos concorrentes com os nossos nos mercados de destino, o relacionamento que temos com a concorrência, o tamanho do mercado ou o consumo anual do produto/serviço. Preferencialmente, e se possível, devem ser usadas ferramentas dinâmicas de *“business intelligence”*.

Para ter dados mais concretos, deve-se procurar informação nas associações empresariais, entre outras entidades, que analisam e acompanham os mercados relevantes para o seu produto ou serviço. Devem ser analisadas publicações especializadas (por exemplo: AICEP e outras congéneres nos mercados destino; institutos nacionais de estatística; etc.), e solicitado às entidades com quem se tem relações comerciais que seja fornecida informação relevante sobre esse mercado e as empresas que nele se movimentam. Se a dimensão do investimento o justificar, e se for possível, deve-se envolver empresas de estudos e análise de mercado que podem, com factos, sustentar o plano de expansão.

Resumindo, como fatores-chave mais relevantes para um processo de internacionalização com maior garantia de sucesso destacam-se:

- Uma posição sólida no país de origem com: uma operação autossuficiente (a internacionalização obriga a investimentos numa primeira fase); um negócio doméstico capaz de libertar meios e otimizado em termos de ativos; uma avaliação rigorosa das vantagens competitivas transferíveis;
- Uma estratégia de entrada adequada e pensada com: recolha profissional de informação estratégica sobre o(s) mercado(s) destino; uma seleção de mercados baseada na posição competitiva; clareza na prioridade das ações mercado/clientes/produtos; minimização/diversificação dos riscos; parcerias e/ou aquisições baseadas em sinergias claras;

- 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.

Na realidade, por melhor plano de viabilidade e orçamental que se faça, 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, pois cada binómio empresa/mercado tem os seus desafios e riscos próprios, os seus constrangimentos/contextos particulares, e a sua estratégia/operação específica.

## 2.4.2. PROJEÇÃO DE VOLUME DE NEGÓCIOS

Esta projeção, o primeiro e talvez o mais importante passo do orçamento, corresponde ao montante que a empresa pretende atingir com as vendas num determinado período futuro, em função de um produto e de um mercado (ver mapa de sugestão seguinte). É a partir dessa projeção que se dá início ao orçamento, uma vez que são os resultados obtidos com as vendas que permitem a elaboração de todas as outras projeções e simulações, como é o caso da demonstração de resultados.

Sugere-se ter um preço médio unitário (produto ou serviço), uma estimativa das quantidades a vender, a taxa de crescimento das unidades vendidas, assim como a taxa de crescimento do preço unitário. Preferencialmente por mercado (país) e por mercado (região), canais de distribuição ou o mix de produtos, com maior ou menor detalhe em função do que se pretende atingir, medir e controlar.

Sendo os canais de distribuição o caminho para o produto ou serviço chegar até o consumidor final, como região/cidade (importadores ou distribuidores) e o *mix* de produtos as famílias, linhas e tipos de produtos, segmentos, marcas e modelos.

FIGURA 6: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE PROJEÇÃO DE VENDAS

VENDAS PRODUTOS EXPORTAÇÃO		Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	0,00%
Tipologia Produto		Taxa de crescimento do preço unitário	0,00%	0,00%
		2019	2020	2021
Produto A	Quantidades vendidas	0,00	0,00	0,00
	Preço Unitário	0,00	0,00	0,00
	<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Produto B	Quantidades vendidas	0,00	0,00	0,00
	Preço Unitário	0,00	0,00	0,00
	<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EXPORTAÇÃO		Taxa de crescimento das unidades vendidas	0,00%	0,00%
Tipologia Serviço		Taxa de crescimento do preço unitário	0,00%	0,00%
		2019	2020	2021
Serviço A	Análises vendidas	0,00	0,00	0,00
	Preço Unitário	0,00	0,00	0,00
	<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Serviço B	Análises vendidas	0,00	0,00	0,00
	Preço Unitário	0,00	0,00	0,00
	<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fonte: elaboração própria

Algumas empresas podem deixar essa projeção com mais detalhe em segundo plano, dando preferência/prioridade ao orçamento e ao acompanhamento de custos e despesas. Mas, é importante lembrar que, conforme comentado atrás, a projeção de vendas é a base do processo, sendo fundamental em qualquer orçamento. Provavelmente, é também o mais importante e, em simultâneo, o mais difícil de preencher (trata-se do principal objetivo da empresa no exterior, uma vez que originar vendas é a razão de existir da empresa).

O mercado (ou mercados) é a “arena” onde os planos da empresa, (a confirmação, ou não, da projeção de vendas), alicerçados num orçamento, serão executados. É muito importante para esta projeção, que acaba por ser uma intenção e não uma certeza, definir a dimensão do mercado, do estágio de desenvolvimento, e dos tipos de clientes e de competidores.

É importante referir que deve-se sempre garantir que a fundamentação que se apresenta para os dados de venda projetados seja sustentada em factos e, sempre que possível, em dados de mercado elaborados por entidades credíveis. A análise do mercado em complemento, como se detalha no ponto anterior dos pressupostos, é essencial para dois efeitos: fundamentar a viabilidade do projeto de expansão para outros mercados em si mesmo; e traduzir o conhecimento específico da empresa (e suas equipas) sobre o mesmo, um dos fatores mais importantes para os potenciais parceiros a identificar no destino.

Da experiência de outros casos (consultar casos que podem ser próximos do seu, neste manual), os primeiros dois anos da expansão internacional são difíceis e de algum investimento

em recursos (financeiros, pessoas, logística, *marketing*, comercial, etc.). É, então, muito importante, para fins de planeamento e controlo, que exista um orçamento, integrado no orçamento global, só afeto para esta atividade (embora não seja obrigatório como já se referiu) – será com certeza uma boa ferramenta de trabalho para medir e controlar. Se a sua empresa já exporta com algum histórico, sugerimos a cooperação com os menos preparados, indicando quais foram as principais rubricas de despesas e investimentos no início da sua atividade de exportação – aqueles que obrigam a maior controlo e acompanhamento, assim como aqueles que considera menos relevantes.

O aumento das vendas, seja nacional ou internacional, é o que permitirá, através da maior utilização da sua “capacidade produtiva instalada”, melhores resultados financeiros. A atividade no exterior poder-se-á tornar para a sua empresa, no futuro, como um grande ativo do balanço.

### 2.4.3. MAPA DE CUSTOS

Os mapas de custos podem ser simples, ou ter mais detalhe, variando em função da comercialização de produtos ou serviços baseados em produção industrial própria ou, com base apenas na distribuição e comercialização.

Os mapas de custos, basicamente, podem traduzir-se no custo de fornecimento de serviços externos (FSE), nos custos com pessoal afeto ao negócio internacional (CP), para além de potenciais custos financeiros de investimentos.

Na componente de produtos da Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas (CMVMC), o custeio de produção, e mesmo a formação de preço, passam a ser mais relevantes devido a mais variáveis envolvidas no cálculo. Para simplificar, a sugestão é introduzir a margem bruta diretamente, quando conhecida e passível de ser utilizada, ou efetuar a respetiva fórmula de cálculo em termos do custeio do produto ou serviço a vender (ver exemplo seguinte, como mapa de sugestão).

FIGURA 7: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE CUSTOS DE MERCADORIAS VENDIDAS E MATÉRIAS CONSUMIDAS (CMVMC)

	CMVMC	Margem Bruta	2019	2020
	MERCADO EXTERNO			
Produto A		35,00%		
Produto B		65,00%		
Serviço A		65,00%		
	TOTAL CMVMC			

Fonte: elaboração própria

Na componente de FSE devem estar refletidos os fornecimentos e serviços prestados por entidades externas à empresa no âmbito da sua atividade do negócio internacional. Dentro destes, existem duas categorias, aqueles que são estruturais e que não dependem da atividade da empresa (e que devem ser *designados* de custos fixos), e os que são função da atividade da empresa (que devem ser *designados* de custos variáveis). No quadro seguinte sugerem-se algumas rubricas, explicando se se trata de um custo fixo, de um custo variável, ou de um custo com componentes mistas. Para o “ano 0”, deverá ser referido o número de meses a considerar, e para os anos seguintes, deverá ser incluída a taxa de incremento anual, normalmente associado a taxas de inflação previstas, ou, no limite, considerar despesas pontuais que estejam previstas em plano.

FIGURA 8: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE FORNECIMENTO DE SERVIÇOS EXTERNOS (FSE)

Nº Meses	2019			2020			2021		
	Taxa de crescimento			8,00%			8,00%		
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2019	2020	2021		
Subcontratos	17%		100%						
Serviços especializados									
Trabalhos especializados	17%	70%	30%						
Publicidade e propaganda	17%	20%	80%						
Vigilância e segurança	17%	80%	20%						
Honorários	17%	70%	30%						
Comissões	17%	100%							
Conservação e reparação	17%	100%							
Materiais									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	17%	80%	20%						
Livros e documentação técnica	17%	100%							
Material de escritório	17%	80%	20%						
Artigos para oferta	17%	100%							
Energia e fluidos									
Electricidade	17%	100%							
Combustíveis	17%	70%	30%						
Água	13%	100%							
Deslocações, estadas e transportes									
Deslocações e Estadas	17%	50%	50%						
Transportes de pessoal	17%		100%						
Transportes de mercadorias	17%	90%	10%						
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	17%	100%							
Comunicação	17%	80%	20%						
Seguros		100%							
Royalties (permuta mkt/comunicação)	17%	80%	20%						
Contencioso e notariado	17%	100%							
Despesas de representação	17%	60%	40%						
Limpeza, higiene e conforto	17%	80%	20%						
Outros serviços	17%		100%						
<b>TOTAL FSE</b>									
<b>FSE - Custos Fixos</b>									
<b>FSE - Custos Variáveis</b>									
<b>TOTAL FSE</b>									

Fonte: elaboração própria

Outro mapa a considerar na componente de custos é o quadro que se apresenta de seguida e que expressa os custos com o pessoal da empresa afetos à atividade internacional (seja na origem, expatriados e recursos humanos no mercado de destino). Este quadro está dividido entre gerência/administração e restante quadro de pessoal, dado existirem taxas diferenciadas de impostos, como, por exemplo, a segurança social, ou outros. Poderão ser individualizados os colaboradores e respetivas remunerações, ou colocados os valores previstos para diversos setores (por exemplo, logística, comercial, etc.). Os valores a colocar deverão ser anuais, ou por tempo de contrato/vínculo. Para o “ano 0”, deverá ser referido o número de meses a considerar. Para os anos seguintes, deverá ser incluído a taxa de incremento anual de encontro a previsões de organismos oficiais e credíveis.

Salienta-se que, de geografia para geografia (seja intra União Europeia ou extra União Europeia), as taxas de impostos e obrigações legais devem sempre ser tidas em conta, pois variam

consideravelmente. Daí que, recorrer a especialistas na componente fiscal e laboral se apresenta muito importante, de forma a que este mapa se apresente muito próximo da realidade, não provocando surpresas aquando da execução do plano, ou mesmo de um estudo prévio de viabilidade.

FIGURA 9: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS

	2019	2020	2021
<b>Nº Meses</b>	14	14	14
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		3,00%	3,00%
<b><u>Quadro de Pessoal</u></b>			
Administração / Direcção			
Função A			
Função B			
Função C			
Função D			
<b>TOTAL</b>			
<b><u>Remuneração base mensal</u></b>			
Administração / Direcção			
Função A			
Função B			
Função C			
Função D			
<b><u>Outros Gastos</u></b>			
Segurança Social			
Órgãos Sociais	7,00%		
Pessoal	7,00%		
Seguros Acidentes de Trabalho	4%		
Subsídio Alimentação	33,00		
Comissões & Prémios			
Órgãos Sociais			
Pessoal			
Formação			
Outros custos com pessoal			
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>			
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>			

Fonte: elaboração própria

Em algumas empresas os mapas de custos podem evoluir para a gestão estratégica de custos (GEC) assumindo-se, mesmo no plano de orçamentos da atividade internacional, como uma ferramenta de gestão particularmente relevante. A GEC centra-se na análise de custos com objetivos estratégicos, isto é, utiliza a análise e o controlo dos custos para o reforço da capacidade competitiva da empresa nos novos mercados, assim como para a (re)definição da sua estratégia. A análise de custos tradicional centra-se no custeio dos produtos, negligenciando, assim, a análise do custo dos processos, bem como das atividades, e não acompanhando de

forma dinâmica as alterações tecnológicas, nem as alterações dos mercados.

Os produtos, bem como os processos, as operações, ou mesmo as unidades de negócio, são passíveis de serem definidas como objetos de custo numa empresa para efeitos estratégicos, permitindo aos gestores tomarem decisões mais acertadas e justificadas nas suas atividades correntes ou operacionais e ao nível das suas decisões estratégicas.

Deste modo, e porque este manual deve referir as melhores práticas, a GEC pode-se assumir como um instrumento de grande importância para as empresas. Particularmente para aquelas caracterizadas por elevados níveis de complexidade e diversidade na produção, assim como pela elevada concorrência e exigência que cada vez mais os mercados apresentam, como são aquelas que atuam em diferentes geografias.

## 2.4.4. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Na projeção de vendas referem-se as receitas, nos mapas de despesa os custos, e na Demonstração de Resultados (DR) comparam-se proveitos e custos resultantes da atividade do negócio internacional em análise. Trata-se, então, de um dos mapas fundamentais de uma análise de viabilidade, permitindo determinar o potencial de libertação de resultados do plano de crescimento e investimentos em novos mercados.

FIGURA 10: MAPA EXEMPLIFICATIVO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados			
Subsídios à Exploração			
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos			
Variação nos inventários da produção			
Trabalhos para a própria entidade			
CMVMC			
Fornecimento e serviços externos			
Gastos com o pessoal			
Imparidade de inventários (perdas/reversões)			
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)			
Provisões (aumentos/reduções)			
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor			
Outros rendimentos e ganhos			
Outros gastos e perdas			
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>			
Gastos/reversões de depreciação e amortização			
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>			
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros e gastos similares suportados			
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>			
Imposto sobre o rendimento do período			
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>			

Fonte: elaboração própria



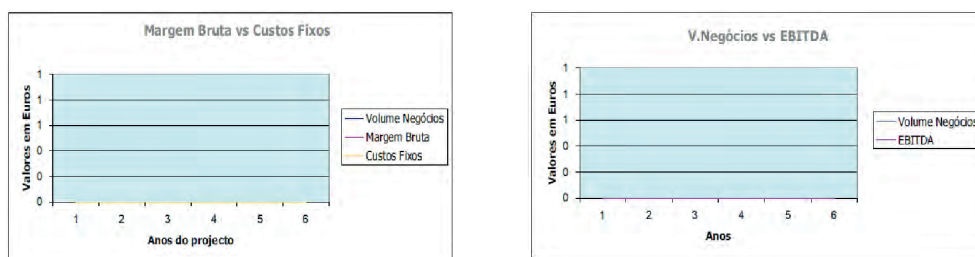
Através deste mapa consegue-se apreender se a empresa/projeto apresenta rentabilidade líquida positiva ou se dá prejuízo, constituindo-se como a primeira abordagem à viabilidade do projeto, sendo útil para uma reavaliação do orçamento, custos e proveitos.

A DR fornece, então, um resumo financeiro dos resultados das operações financeiras associadas, neste caso, a um projeto internacional, durante um determinado período específico, o qual pretende retratar os proveitos e os custos desse mesmo período de exercício. Em suma, trata-se de um mapa financeiro que permite a avaliação do desempenho da empresa no ano face ao ano anterior (se existir). Ao somatório da faturação do período, isto é, ao valor total das vendas do período, e de outros eventuais proveitos relativos ao mesmo período, subtraem-se todos os custos imputáveis ao mesmo período.

Assim, o saldo final desta aritmética contabilística é o resultado líquido do exercício, no caso de se terem também deduzido os custos com os impostos. Normalmente, a demonstração do resultado cobre o período de um ano. Num projeto de negócio internacional, pode compreender um período de tempo definido pela equipa de gestão como necessário para avaliar o desempenho da unidade de negócio internacional, num período de meses, semestres ou anos.

A demonstração de resultados é uma demonstração financeira na qual se pretende dar uma visão económico-financeira, simplificada, de um projeto de expansão como, aqui, se caracteriza. Esta ferramenta não é mais do que um filme da atividade da empresa, explicando e demonstrando como foi gerado o resultado líquido num dado período. O mapa de demonstração de resultados constitui, adicionalmente, a componente base para a análise de “*breakeven*” (ponto crítico) do projeto referido, no início, como fundamental. E, como de seguida se apresenta, analisando a margem bruta *versus* os custos fixos, assim como os meios libertos em função do volume de negócios.

FIGURA 11: GRÁFICOS EXEMPLIFICATIVOS DE ANÁLISES COMPLEMENTARES À DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS



Fonte: elaboração própria

Para finalizar este capítulo, nunca esquecer que arrancar com um processo de internacionalização requer tempo, investimento, pessoas, recursos, informação, conhecimento, apoio externo especializado (no qual este manual está incluído) e, naturalmente, muitas viagens e investidas ao mercado-destino, seja em missões/feiras, seja noutros formatos, até conseguir resultados significativos. Com foco, com um plano e orçamento, e com consistência, as coisas acontecem.

Uma melhoria na competitividade da empresa pode ocorrer pela boa exploração das competências centrais em novos mercados, pela realização de economias de localização, ou pelo aumento das economias de escala e de experiência. Importa referir que, quanto maiores forem os custos da internacionalização de uma empresa, mais dificuldade terá essa empresa em se internacionalizar. Assim como, quanto maiores forem os riscos de um futuro processo de internacionalização, mais ponderado deverá ser esse processo.

A maior capacidade de adaptação, normalmente, indicia um maior potencial de se obter melhores resultados. Hoje, temos toda a informação disponível à distância de “googlar” e variadas organizações dedicadas à promoção e facilitação do negócio internacional que podem ajudar no processo nas suas variadas vertentes, tais como a penetração, de operação ou mesmo de seleção de mercados-alvo. Recorrer a algumas destas boas práticas, que se referem neste manual, pode fazer a diferença entre ter ou não ter um bom ROI (*Return On Investment*) internacional, ou melhor, entre ter poucos ou muitos resultados.

## 2.5. IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLO

### 2.5.1. PLANIFICAÇÃO E RESPONSABILIDADE

.....

**D**epois de definida a estratégia para elaborar o plano de viabilidade e orçamento como se retrata no ponto anterior é, então, o momento de o colocar em prática através da sua implementação, e verificar se tudo correrá como o previsto através de uma avaliação e controlo.

Relembra-se que “só fazemos aquilo que medimos e só podemos gerir se tivermos métricas associadas que nos permitam controlar e avaliar um plano”. Se as ações de controlo não forem tomadas, não adiantará nada ter planeado da melhor forma, como se sugere neste manual. Assim como, se não for feito um bom planeamento, os resultados serão insatisfatórios na execução, pois sem um bom planeamento não há uma boa implementação de um plano (seja ele

de viabilidade, investimento, *marketing*, etc.). E, se a implementação não for feita corretamente, todas as ferramentas de avaliação e controle irão, provavelmente, identificar muitos erros.

Um fator prévio a ter em conta para o sucesso da implementação é o envolvimento e comprometimento dos colaboradores e equipas que participarão nas ações e estratégias traçadas. Somente conscientes da sua importância, conhecedores da sua responsabilidade, ação a ação, poderão provocar resultados extraordinários – a comunicação, a partilha e a transparência têm um papel fundamental no processo.

A implementação não é mais do que um conjunto de ações (ver mapa exemplificativo) que irão executar operacionalmente as estratégias da empresa que foram definidas anteriormente. O plano de ação deve conter a resposta às seguintes questões:

- Ações (o quê): quais as atividades que devem ser realizadas? (operacionalizando a estratégia);
- Objetivos e resultados a atingir por ação? (atividade ou mesmo tarefa);
- Período de tempo (quando): qual será o prazo de execução de cada atividade a ser realizada?
- Como (com que meios e recursos): como se irão executar as atividades necessárias? (priorização de cada uma das ações);
- Responsável (quem): quais as pessoas que serão responsáveis pela execução das atividades? (cada elemento da equipa deve ter responsabilidade conforme cargo e competência);
- Investimento previsto (quanto): esta parte talvez seja a mais difícil da fase de implementação, embora tenha sido simplificada a sua abordagem no ponto anterior do orçamento.

TABELA 9: MAPA EXEMPLIFICATIVO DE UM PLANO DE ABORDAGEM

PLANO ABORDAGEM MERCADOS INTERNACIONAIS					
Objetivo / Resultado	Ação	Investimento (Eur)	Responsáveis	Período (Início/Fim)	Observações
Objetivo 1 –	Ação 1.1.				
	Ação 1.2.				
	Ação 1.3.				
Objetivo 2 -	Ação 2.1.				
	Ação 2.2.				
	Ação 2.3.				
Objetivo 3 –	Ação 3.1.				
	Ação 3.2.				
	Ação 3.3.				

Fonte: elaboração própria

O número de objetivos e ações por objetivo, assim como o desdobramento em atividades e tarefas, vão depender da dimensão do projeto. Salienta-se que em nenhum momento deve ser esquecido o compromisso e alinhamento com os objetivos da empresa: missão, visão, bem como o planeamento feito para o plano.

Embora apareça somente na parte final, a avaliação e controlo deve ser feita antes, durante e após a implementação do plano – é um processo e não um fim em si mesmo. E isto porque, desta forma é, à partida, possível e mais fácil identificar potenciais erros e corrigir os mesmos a tempo de ser mais produtivo.

A melhor abordagem é compor o plano tanto de ações preventivas, como de ações corretivas. Alguns exemplos que se podem referir são:

- Ações antes da implementação: formação e seleção de colaboradores, investimentos gerais com equipamentos e instalações, etc.;
- Ações durante a implementação: remuneração dos colaboradores, boa comunicação e trabalho em equipa, etc.;
- Ações após a implementação: análise dos resultados, desempenhos obtidos, objetivos atingidos, etc.

Podem também ser identificados indicadores de sucesso de execução, ou de *performance*, em algumas das principais ações, assim como um diagrama de Gantt para visualizar, no tempo,

o período de realização de cada ação. É importante fazer relatórios periódicos com avaliações e análises, que possam ser estudados caso algo não esteja a ir ao encontro do desejado/planeado. Se todas as etapas forem seguidas e bem acompanhadas, com toda a certeza que a implementação será um sucesso e melhorará os resultados da empresa no exterior.

## 2.5.2. MONITORIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

.....

**D**e nada serve ter um plano se não o monitorizarmos. Por outras palavras, “se medirmos, passamos a controlar e, se controlarmos, podemos mudar e voltar a medir o impacto de novas medidas/estratégias do plano.” Logo, a definição de alguns indicadores, num plano de ação, é obrigatória e não uma opção. Os indicadores de monitorização podem, e devem, ser simples e só existirem se realmente fizerem sentido para controlar o negócio de expansão internacional.

A melhor frase que traduz a monitorização é esta: “O que é medido é feito, o que é medido é controlado e o que muda pode ser medido – coisas simples produzem resultados extraordinários, mas temos que estar a medir”.

O que devemos procurar nos mercados internacionais é converter oportunidades em vendas efetivas, e, para isso, a gestão da equipa (pessoas) e dos indicadores são pilares para fazer a diferença e atingir resultados acima dos competidores mais diretos, conseguindo mostrar, com exatidão, o resultado de cada estratégia adotada e as respetivas consequências no resultado do negócio.

O foco deverá ser apenas nos indicadores principais, ou mapas, que mais não são do que os principais indicadores de *performance*, e aqueles que efetivamente têm impacto direto no negócio.

Para um plano internacional, dependendo do setor e do que é passível de ser medido, por dados tangíveis, sugerem-se estas recomendações para um maior controlo:

- Mapa de planeamento de vendas por mercado ou cliente;
- Mapa de ações a desenvolver e respetivos responsáveis pela execução (ver mapa exemplificativo no ponto anterior);
- Mapa de calendarização das ações, incluindo: visitas ou exposição em feiras; visitas a mercados; e contactos com clientes potenciais e existentes nos vários canais;

- Mapa de orçamentos previsionais para cada ação;
- Definição de indicadores para medição dos resultados;
- Mapa de Gantt com definição de: medidas para corrigir desvios; e momentos de controle.

Em resumo, as fases obrigatórias são: período de monitorização; indicadores de monitorização; recolha e tratamento de dados; sistematização e divulgação dos resultados; relatórios de monitorização e avaliação das operações; relatórios de monitorização e avaliação do plano/projeto; equipa de acompanhamento.

### 2.5.3. PLANOS DE CONTINGÊNCIA

.....

**S**e as áreas de implementação e controlo forem cumpridas, conforme sugerido anteriormente, as surpresas na execução serão menores, ou, no limite, mais fáceis de controlar e prever. Daí, um plano de contingência fazer sentido como “rede” de segurança e mitigação de riscos.

No planeamento, a implementação eficaz e orientada para resultados é imprescindível. Para que o planeamento tenha efeito na boa execução do investimento/projeto de internacionalização, é preciso que ele seja um processo cuidadoso e bem estruturado, construído sobre muitas análises para criar estratégias, antes de se focar nos programas mais operacionais de implementação.

Um plano auxiliar de contingências é necessário quando a complexidade e gestão do risco do próprio negócio o exige. A empresa tem de saber lidar com o aumento atual na turbulência e dinamismo dos mercados, com a complexidade do processo de decisão na compra, com a concorrência mais intensa, e com o aumento de mudanças tecnológicas baseadas em inovação.

Hoje, os fatores de incerteza obrigam a uma maior atenção na gestão do risco, passam por assumidamente se viver num mundo VUCA (Volátil, (U)ncerto, Complexo e Ambíguo). As respostas a esta turbulência passam por estas recomendações na elaboração do plano de contingência: velocidade, agilidade e adaptação como *drivers* de negócio nos novos mercados; obrigação de fazer acontecer sem certezas – gestão do risco e planeamento com visão e ambição; uma dinâmica com muitas interdependências – indicadores e controlo; um ambiente fora da informação e especialidade que temos – apoio em quem sabe.

Um plano de contingência pode ter três vertentes – preventivo, preditivo e reativo. Deve apresentar uma estrutura estratégica e operativa que ajudará a controlar uma situação de emergência e a minimizar as suas consequências negativas. O que se propõe, se necessário na complexidade e risco do plano de investimento internacional, é uma série de procedimentos alternativos ao funcionamento normal na execução, sempre que a mesma se considere prejudicada por uma contingência interna ou externa.

O que se deve procurar é, portanto, garantir a continuidade da execução/operação face a quaisquer eventualidades, sejam estas nos recursos materiais ou humanos. Os especialistas recomendam ter um plano de contingência antes que seja necessário, isto é, antes que sucedam os incidentes. Por outro lado, um plano de contingência deve ser dinâmico e deve permitir a inclusão de alternativas, perante novas incidências que possam ter lugar com o tempo. Por isso, deve ser atualizado e revisto de forma periódica, no limite, mercado a mercado.

Um plano de contingência também deve estabelecer certos objetivos estratégicos e um plano de ação para cumprir com essas metas. Nas ações e operações de maior risco, e apenas nestas, recomenda-se um plano de apoio (que se realiza antes da ameaça), um plano de emergência (que se aplica durante a ameaça), e um plano de recuperação (com as medidas, devendo estas serem aplicadas assim que a ameaça já tenha sido controlada).

Parte do plano de gestão do risco, ou contingências, deverá vir das ameaças externas à organização e das suas fraquezas internas (explicadas neste manual aquando da construção da matriz SWOT).

O plano de contingência deve, então, ser desenvolvido envolvendo todas as operações sujeitas a riscos (caso elas existam). Para se criar um plano de contingência mais eficaz e adaptado à realidade da empresa e da sua gestão de risco (e exposição internacional), sugere-se o seguinte:

- Identificar todos os processos de negócio que afetam a componente internacional;
- Avaliar os impactos no negócio, ou seja, para cada processo identificado, avaliar o impacto que a sua falha poderá representar para a organização (identificar todos os processos críticos para a sobrevivência da organização);
- Identificar riscos e definir cenários possíveis de falha para cada um dos processos críticos;
- Estimar custos de cada medida, comparando-os aos custos incorridos no caso da contingência não existir;
- Definir critérios de ativação do plano, como tempo máximo aceitável de permanência

da falha;

- Identificar o responsável pela ativação do plano (normalmente um cargo de direção);
- Identificar os responsáveis em colocar em prática as medidas de contingência definidas.



### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Assim, como teve a oportunidade de compreender ao longo da leitura deste documento, e como a sua experiência no quotidiano da empresa o comprova, um dos aspetos fundamentais para qualquer empresa no atual contexto em que as transações comerciais se desenrolam é a capacidade desta prever cenários futuros de atuação e, paralelamente, antecipar-se à resolução eventuais problemas, mas também antecipar-se relativamente à sua concorrência.

Na verdade, é precisamente a rápida velocidade com que se geram alterações nas dinâmicas internacionais e a correta adaptação das empresas a essa realidade que, em grande parte, ditam o sucesso ou dificuldades das empresas que pretendem atualmente ter uma presença forte nos mercados internacionais. Aqui, torna-se decisivo o desenvolvimento de uma estratégia consertada por parte das empresas, que se traduzam na implementação, por exemplo, de um novo produto, ou mesmo da própria empresa como um todo.

Como base de atuação deverá ter-se, então, em mente a necessidade específica de cada empresa, sendo que, no espectro concreto deste documento, se versou sobre a promoção de um produto ou marca nos mercados externos. Exemplo da volatilidade dos mercados externos é a periodicidade. Se, até há dez anos, a esta parte, os Planos de *Marketing* eram projetados por períodos nunca inferiores a três anos, atualmente deparamo-nos com planos projetados nunca a mais de dois anos – e com obrigatoriedade de revisão e atualização anual, para melhor monitorização dos seus efeitos.

Uma correta construção desse Plano de *Marketing* deve ter em conta não apenas as capacidades e os recursos internos da empresa (fundamentais para a sua implementação), mas também deverá primar pelo detalhe e pela horizontalidade, de forma a permitir a sua rápida consulta e a perceção sobre o que é expectável de cada colaborador para a sua concretização.

Como já evidenciado, deverá ser alvo de uma ponderação constante, de forma a obter o *feedback* e a perceção dos decisores da empresa e do(s) mercado(s) de implementação, para correção de eventuais necessidades de ajuste.

Em suma, destacam-se como principais vantagens da constituição de um Plano de *Marketing*:

- Antecipação de cenários, incentivando a proatividade na avaliação desses mesmos cenários e no processo de tomada de decisão;

- Diminuição do risco de potenciais erros provenientes da ausência de um correto planejamento;
- Agilização da comunicação, não apenas interna, como também com os interlocutores-alvo;
- Definição clara e correta dos objetivos da empresa, assim como das estratégias de implementação;
- Oportunidade de análise periódica à condução dos trabalhos;
- Cativação do empenho de todos os colaboradores em torno de um objetivo comum de promoção da organização.

Desta forma, um Plano de *Marketing* deverá sempre incluir, a montante, um correto diagnóstico da própria empresa (numa análise interna e externa das suas potencialidade e fragilidades), antes mesmo de se partir para a definição dos seus objetivos e a escolha das estratégias de implementação. Por um lado, este plano deve contemplar informações sobre os mercados a explorar por parte da empresa e informações concretas e relevantes que permitam aferir o papel da concorrência e o impacto positivo ou negativo que essa poderá ter na entrada da empresa nesses mercados. Por outro lado, o mesmo plano deverá, igualmente, identificar aquilo que define como a análise SWOT da empresa, permitindo a esta trabalhar, simultaneamente, na melhoria contínua das suas capacidades a curto e médio prazo.

Quanto à estrutura a seguir por parte das empresas na implementação de um Plano de *Marketing*, não existe uma tipologia única a seguir, embora se considere que alguns aspetos não poderão, em função das considerações deste documento, ser descuidados. Assim, os decisores deverão ter em linha de conta uma implementação tal como se demonstra na tabela seguinte.

TABELA 8: PLANO DE *MARKETING* - MODELO

SUMÁRIO EXECUTIVO
<b>PARTE I – ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Lógica evolutiva</li> <li>• Estrutura organizacional</li> <li>• Caracterização da empresa/marca</li> <li>• Vendas</li> <li>• Análise swot</li> <li>• Pontos fortes</li> <li>• Pontos fracos</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Ameaças</li> </ul>
<b>PARTE II – ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização setorial</li> <li>• Mercados</li> <li>• Concorrência</li> </ul>
<b>PARTE III – POLÍTICA ESTRATÉGICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política da empresa/marca</li> <li>• Posicionamento e Segmentação</li> <li>• Objectivos</li> <li>• Valores e Pontos Fortes</li> <li>• Perfil do Consumidor Alvo</li> <li>• <i>Marketing Mix</i></li> <li>• Produto</li> <li>• Preço</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Distribuição</li> </ul>
<b>PARTE IV – PLANO DE AÇÃO E CONCLUSÕES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de ações</li> <li>• Diagrama de Gantt</li> <li>• Conclusões</li> </ul>

Através deste plano, a empresa e os seus decisores deverão estar aptos a responder às seguintes questões, dentro dos objetivos específicos da sua organização:

FIGURA 12: PLANO DE MARKETING - OBJETIVOS DA EMPRESA



Em suma, a construção de um Plano de *Marketing* traduz-se num dos instrumentos mais eficazes de gestão da sua expansão internacional, elencando claramente as competências, oportunidades, riscos e fragilidades da empresa, e promovendo o envolvimento de toda a rede de colaboração no alcance dos objetivos de crescimento sustentável da organização, garantindo a sua sustentabilidade.

*“Há 10 anos a efetividade do marketing era dependente do peso da sua carteira. Hoje, a efetividade do marketing é dependente do tamanho do seu cérebro.”*

*Brian Halligan, cofundador e CEO da Hubspot*



MANUAL DO EXPORTADOR

# 4. CASOS PRÁTICOS



## CASO 1

### SEGMENTAÇÃO, POSICIONAMENTO E MARKETING MIX

Empresa produtora de produtos láteos (essencialmente queijos)

Volume de vendas de 1,2Meur (30% vendas mercados externos – Europa)

Expandir para o mercado escandinavo com uma política de *marketing* adaptada aos mercados

## DESAFIO

Iniciar a exportação para os países nórdicos após “*market research*” e “*business intelligence*” associado, encomendado a empresa especializada para ajustar as várias variáveis do *marketing* ao consumidor local.

Os mercados do Norte da Europa, especialmente Dinamarca, Suécia e Noruega consomem muitos produtos láteos “*per capita*”, embora com especificidades próprias que obrigaram a uma adaptação da empresa em algumas referências – principalmente a promoção/comunicação, distribuição, posicionamento e segmentação. Para além de uma equipa interna neste processo, foi contratada uma empresa especialista que produziu estudos de mercado, um plano *marketing* internacional e todo um posicionamento adaptado ao consumidor nórdico.

A opção foi estudar profundamente a procura, os potenciais “*buyers personas*” e o que os move a comprar pelas características e benefícios dos produtos. Para isso, a empresa, com apoio externo, apostou nos novos canais de comercialização, incluindo canais digitais, permitindo a multilocalização de uma forma mais eficiente; promoveu a autenticidade e qualidade de produtos tradicionais em termos de pastagens dos animais; apontou para nichos de mercado com necessidades nutricionais específicas; valorizou atributos de sustentabilidade de processos e produtos (origem, certificação biológica, pegada de carbono, etc.).

A comunicação apostou fortemente no potencial de queijos seguros, saudáveis, amigos do ambiente e sustentáveis social e financeiramente. Foram também estabelecidas sinergias entre os diferentes intervenientes da cadeia de abastecimento (por exemplo, logística e entidades certificadoras). Para escalar, em alguns canais, estabeleceram-se ligações com outras empresas, tirando partido do efeito de escala e da complementaridade de oferta e, assim, facilitando a entrada nos mercados.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

Grande capacidade de adaptação e customização do modelo de negócio e às necessidades do cliente (comportamentos de consumo e decisão de compra) no destino, não esquecendo as características de origem que transmitem unicidade; a importância de estudar a procura, se possível através de “*market research*” especializado, mais até do que o produto de oferta; a comunicação é muito importante, mas não é suficiente, e, para isso, o acompanhamento ao distribuidor local, no ponto de venda e em vários momentos de promoção, são uma obrigação para se ter sucesso.



## CASO 2

### UTILIZAÇÃO DO MARKETING DIGITAL

Empresa de serviços na cadeia térmica alimentar e farmacêutica

Volume de vendas de 1,5Meur (60% vendas mercados externos – Europa e América Latina)

Influenciar centros de decisão na área da saúde e farmacêuticas

## DESAFIO

A escala reduzida e limitação de recursos obrigou a estratégias com melhor ROI (Retorno Sobre o Investimento) e o *marketing* de conteúdo e digital é uma estratégia em curso para melhores resultados.

A empresa optou por uma estratégia de comunicação, apoiada em empresa especializada de *marketing*, com maior ênfase no digital e nos mercados com maior apetência de impacto e percepção dessa mesma comunicação por parte de um público-alvo empresarial bem definido. A estratégia teve como base dezenas de reuniões com a empresa, acompanhamento permanente nos últimos dois anos, assim como enquadramento nos mercados destino através de benchmarking, incidindo sobre as linhas de soluções (caso particular de uma solução diferenciada na cadeia térmica) e o *target* para o qual se pretende comunicar. O que se pretendeu foi que o novo modelo de abordagem funcione como mais uma ferramenta de ajuste entre rentabilidade e risco – para ser utilizada como instrumento de comunicação, aumentando a rentabilidade da empresa e diminuindo o risco associado ao desenvolvimento do negócio internacional.

O *inbound marketing* foi, só por si, um conceito “global” e estratégico na empresa, porque a forma como as pessoas pesquisam, interagem, consomem e compram mudou nos últimos anos. O objetivo principal passou por atrair o tráfego internacional e construir uma audiência global nos setores-alvo alimentar e farmacêutico. Foram implementadas ferramentas para atrair potenciais clientes como visitantes ao seu *website* e ferramentas para converter esses visitantes em *leads*. Com conteúdo de qualidade que resolva os problemas da cadeia térmica (“dores” do mercado), as pessoas/empresas de outras geografias vão mais facilmente encontrar as soluções da empresa e poderão começar a converter (e, eventualmente, “alimentá-las”) em clientes que paguem.

Num mundo com excesso de informação e escassez de atenção, o foco passou a ser o *marketing inbound* com uma estratégia eficiente nos processos (e eficaz nos resultados), e uma metodologia para atrair os clientes ideais para a empresa com conteúdo de qualidade.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

Valores de ROI satisfatórios nesta nova estratégia quando comparado ao *marketing outbound*; utilização de novas tecnologias, com digitalização de processos (“*marketing & sales automation*”) adaptadas à mudança dramática no comportamento de compra dos *players* B2B nas várias geografias; necessidade de utilização de métodos de *marketing inbound*, como o *marketing* de conteúdo, *blogs*, *Search Engine Optimization* (SEO), e *social media*, entre outros, preenchendo cada vez mais as necessidades, problemas e interesses das “*buyers personas*” pelo mundo fora e atraindo clientes para o ecossistema do negócio da empresa.

## 5. BIBLIOGRAFIA

AICEP. (2012). Como Participar em Feiras nos Mercados Externos. Internacionalizar - temáticas de comércio internacional. Lisboa, Portugal. Obtido em 30 de 3 de 2014, de [http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/capacitacao/Documents/DOCs201\\_2/ComoParticiparFeiras-MercadosExternos.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/capacitacao/Documents/DOCs201_2/ComoParticiparFeiras-MercadosExternos.pdf)

Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management* (5ª ed. ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.

American Marketing Association: [www.ama.org](http://www.ama.org)

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 209-231.

Associação Têxtil e Vestuário de Portugal: [www.atp.pt/](http://www.atp.pt/)

Campos, L. (2011). Escolher a forma de internacionalização: da venda ao trader á compra de subsidiária externa. Obtido em 12 de 5 de 2014, de Portal das PME: <http://www.pmeportugal.com.pt/PME-NAHORA/Conhecimento/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o/Escolher-a-forma-deinternacionaliza%C3%A7%C3%A3o.aspx>

Clair, J. e Pihier, S. (2014). *Le Marketing, retenir l'essentiel*. Nathan.

Dunning, J. H. (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.

Dunning, J. H. (1988). *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman.

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 1-31.

Dunning, J. H. (1997). *Alliance capitalism and global business*. Londres: Routledge.

Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 11, 163-190.

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.

Edinburgh Business School (2011). *International Marketing*. Heriot-Watt University.

Hiam, A. E Heilbrunn, B. (2013). *Le Marketing pour les nuls*. First Editions.



IAPMEI. (2016). Guia Explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro.

Invest Northern Ireland (2015). Export Start Guide – A practical guide to doing business in overseas markets.

Marketing Teacher: [www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com)

New Zealand Trade & Enterprise. (2007). Preparing an Export Plan – a how to guide.

Sebrae (2015). Como elaborar um Plano de Marketing. Rede Sebrae de Atendimento.

*Teixeira, S., & Diz, H. (2005). Estratégias de Internacionalização (1ª ed.). Lisboa: Publisher Team.*

World Federation of Avertisers: [www.wfanet.org](http://www.wfanet.org)



# FICHA TÉCNICA

## EDIÇÃO

TecMinho – Associação Universidade-Empresa para o Desenvolvimento

## PRODUÇÃO

Lybra

## TÍTULO

Plano de Marketing Internacional

## LOCAL DE EDIÇÃO

Guimarães

## EQUIPA TÉCNICA (POR ORDEM ALFABÉTICA)

António Oliveira | International Business Consultant

Cindy Ribeiro | International Business Consultant

Cristina Meireles | International Business Consultant

Filipe Silva | International Business Consultant

Heloise Santos | International Business Consultant

José Carlos F. Pereira | International Business Consultant

Pedro Castro Lopes | International Business Consultant

Susana Sousa | International Business Consultant

Cofinanciado por:



Promotores:



