

Riscos da internacionalização e notas finais

Tomada de decisão, incerteza e internacionalização

Riscos da internacionalização e notas finais (Tópico 8)

Dezembro de 2019

Marc Jacquinet

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento. Aconselho cada um tratar primeiro responder antes de consultar as respostas de colegas. Não há geralmente respostas únicas, no entanto é preciso tomar em conta o conteúdo do estudo (nomeadamente no livro adoptado, assim como nas discussões mais pertinentes) e a capacidade de reformular com clareza e pertinência os elementos do estudo.

É importante ler bem o material indicado assim como pesquisar a informação. Dou aqui a ligação para as minhas publicações no repositório da Universidade Aberta (UAb):

https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit_browse=Update

Também podem consultar no site do repositório aberto, os meus textos (inserindo meu nome Marc Jacquinet ou um tópico que lhe interessa, nomeadamente na preparação e na elaboração dos efólios ou das atividades de discussão nos fóruns.

(material pedagógico para a uc 61041 - Global Business - notas de preparação para avaliação sumativa¹)

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento.

¹ Quero agradecer aos alunos dos anos anteriores na sua colaboração e nas discussões da matéria de Global Business. São demasiado numerosos para agradecer, mas guardo uma especial estima em relação a todos. Penso especialmente nos seguintes alunos: Eduardo Paiva, Gorete Neto, Ana Silva, Rui Barros, João Hermínio, Teresa Rodrigues e Lúcia Oliveira, entre muitos.

Fatores de risco.²

Em primeiro lugar, de referir os riscos jurídicos, legais ou legislativos, as empresas devem estar bem cientes das leis do país para o qual se pretendem expandir, de modo a se precaver de eventuais sanções por desconhecimento e infração das regras. Depois julgo que cada vez mais devemos dar ênfase também á segurança com que se vive nesse país, nos dias de hoje é um aspecto cada vez mais a ter em conta, no mesmo patamar coloco como essencial conhecer a cultura, religião e idiomas do país. Apesar de cada vez mais estarmos num mundo globalizado, alerta para os riscos de a empresa se internacionalizar para países muito longe da sede, existem os problemas com as fronteiras o que pode dificultar isto claro somado á distância o transporte de mercadorias e logística necessária. Não podemos esquecer nunca as pessoas, é necessário conseguir ter equipas multidisciplinares, ora isso implica não só arranjar profissionais de qualidade e confiança no novo país como ter que enviar alguns dos funcionários da sede para o local. Por último os contactos, ou seja, saber onde estão os clientes, fornecedores, investidores... Todos os acima enumerados são factores de risco para a internacionalização.

A tomada de decisão para a internacionalização da atividade de uma empresa implica a definição de uma estratégia de internacionalização que passa pela análise da envolvente externa que compreende uma análise macro - PEST/PESTEL (Politico-legal. Económica, Sociocultural, Tecnológica) e análise micro (Análise de clientes e dos concorrentes que interagem com a empresa diariamente) (CARDEAL, 2014)

A internacionalização envolve vantagens/benefícios e riscos dependendo do modo de entrada: Exportação; Acordos contratuais (licenciamento, Franchising); IDE (joint-venture, subsidiárias) (CARDEAL, 2014)

- Riscos da Exportação:

Marketing adequado; Conhecimento dos mercados; Procedimentos legais; Logística; Serviço pós venda.

- Riscos da acordos contratuais:

Licenciamento (Gestão inadequada da licença; Restringir o acesso do licenciador ao mercado; qualidade do produto; Riscos de futuros concorrentes)

Franchising (idênticos ao licenciamento agravado no que respeita aos risco moral ou seja o mau desempenho do franchisado com perdas reputacionais para o franchisador)

- Riscos do IDE - Investimento Direto Estrangeiro

² É importante considerar as respostas às questões como tentativas que são geralmente positivas, mas sujeitas a melhorias. Vejam o estilo e a completude do conteúdo, nomeadamente no texto adoptado. Existe ainda várias possibilidades de formar uma resposta correta, nomeadamente no que diz respeito à forma. O conteúdo deve se aproximar muito do que foi estudado, no texto adoptado.

Joint-venture (perda de informação/conhecimento em favor dos parceiros, dificuldades de relacionamento na parceria, potencial concorrente no futuro)

Subsidiária (maior investimento, riscos de mercado tais como adaptação à procura local e dificuldades de adaptação da gestão aos constrangimentos e realidade local)

Devido à conjuntura económica e social, a internacionalização é cada vez mais uma necessidade e em alguns casos uma obrigação, para pessoas e empresas que procuram alargar, potenciar e otimizar a suas competências, recursos e conhecimentos noutros mercados ou países.

O processo de internacionalização exige um investimento elevado, tanto ao nível dos recursos financeiros como dos recursos humanos envolvidos. As empresas passam a ter maior visibilidade, o que faz com que tenham de delinear estratégias de internacionalização para uma correta identificação e avaliação dos riscos, de forma cuidada, continuada e firme, evitando assim falhas que possam comprometer o futuro da própria empresa.

Os principais obstáculos podem ter origem desde logo na própria empresa: a escassez de recursos humanos qualificados e recursos financeiros e de gestão limitados condiciona a empresa na seleção de mercados alvo, na identificação de parceiros locais, na gestão comercial, como por exemplo, ações de promoção da marca, além de limitar os modos operativos de entrada no mercado estrangeiro.

Depois delinear para que mercados internacionalizar. Outros fatores de risco são terão ser equacionados: custos de exploração dos novos mercados, tecido empresarial existente, desconhecimento de informação útil nas oportunidades de negócio, o difícil acesso a clientes, a inexistência de contactos nos mercados, a falta de conhecimento sobre as práticas comerciais locais, problemas culturais devido à diferença de idiomas e as preferências, costumes e tradições locais.

Dificuldade em selecionar parceiros idôneos para serviços de apoio ao cliente, para implementar uma rede de distribuição local para escoar os bens ou serviços nos canais de distribuição mais adequados, serviços de assistência pós-venda.

Para além destes fatores é necessário considerar a atitude das autoridades para onde se pretende internacionalizar: o enquadramento fiscal e administrativo, os obstáculos relativamente ao controlo de propriedade e a obrigatoriedade ou não de fabricar produtos com conteúdo local.

A internacionalização refere-se ao processo de uma empresa querer expandir a sua atividade para novos “horizontes”. Existem diferentes modos de operação intercomercial, entre os quais destacam-se: a exportação, os acordos contratuais (o licenciamento, franchising, a exportação, joint-venture, consorcio, alianças estratégicas..) e IDE.

De acordo com o Global Risk Management Survey, um estudo realizado em 2015 a nível global que envolve cerca de 1418 empresas inseridas em 28 indústrias, é possível desde logo

destacar-se os seguintes riscos da internacionalização: risco de danos à marca/ reputação; risco de Abrandamento Económico/Recuperação lenta; risco de mudanças regulatórias/legislativas; risco de aumento da competição; o risco de falha em atrair e reter talento; falha em inovar/responder a necessidades de clientes; interrupção de negócio; responsabilidade civil; ciberriscos (crime informático/hacking/vírus informático/código malicioso) e por fim o risco de danos patrimoniais (PortugalGlobal, 2017). De salientar que é a primeira vez que neste estudo é referido o *cyber crime* como um dos principais riscos do processo de internacionalização.

Para além disso, é importante referir que de acordo com este mesmo estudo os principais riscos de internacionalização que as empresas enfrentam, dependem também da região/continente que se encontram. Serve de exemplo o caso das instituições com atividade no continente europeu. Neste caso em concreto os três principais riscos tem que ver com o abrandamento económico, o aumento da concorrência e os danos à reputação/marca.

A par disso, é também de salientar que os riscos de internacionalização dependem da industria em que determinada empresa se insere e do modo como esta decide internacionalizar-se.

De acordo com outra fonte, estes principais riscos de internacionalização poderão ser: “Legais e Regulatórios, Continuidade do Negócio, Colaboradores, Crédito e Proteção do negócio e Político, Responsabilidades diversas e os Globais” (Câmara de Comercio, 2018)

Em suma e tendo em conta os riscos abordados é necessário que as empresas tenham a capacidade de identificar e mitigar esses mesmo riscos. Por isso mesmo num estudo relativo aos riscos na internacionalização elaborado pela AON, uma empresa de gestão de riscos, é possível identificar algumas das estratégias cruciais ao sucesso das empresas no processo de internacionalização, designadamente: o planeamento para a expansão; a seleção dos mercados ideais e uma boa gestão do negocio internacional.

Fontes:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Acoes/ModulosTematicos/Documents/2017/apresentacao-Aon-riscos-na-Internacionalizacao.pdf>

<https://www.ccip.pt/pt/newsletter-internacional/169-os-riscos-associados-a-internacionalizacao-e-a-exportacao>

<https://www.aon.com/2017-global-risk-management-survey/index.html>

Tomada de decisão, incerteza e internacionalização

Para vencer a incerteza e conseguir tomar uma decisão afim de se decidir se a empresa deve ou não avançar para a internacionalização, esta deve;

- . Ter em atenção as capacidades e características da empresa.
- . Ter percepção dos riscos face aos benefícios.
- . Capacidade dos gestores.
- . Competitividade envolvente dos mercados.
- . Barreiras face á internacionalização.