

Capítulo II – Envolvimento Internacional da Empresa:

EXPORTAÇÃO – é a operação de saída de bens ou serviços, nacionais ou nacionalizados para outro território aduaneiro, depois de cumpridas as exigências legais e comerciais, gerando a entrada de divisas. É a abertura do país para o mundo!

Porque se deve exportar?

- Pedidos casuais de importadores.
- Dificuldades no mercado doméstico.
- Necessidade de operar num mercado de volumes.
- Melhor aproveitamento das estações.
- Possibilidade de melhores preços.
- Obtenção de economias de escala.
- Melhor programação da produção.
- Prolongamento do ciclo de vida de um produto.

EXPORTAÇÃO:

É uma atividade empresarial integrada, nunca isolada, exigindo permanente troca de informações entre os diversos setores envolvidos, tais como, administração, comercial, financeira, fiscal, produção, embalagem, expedição, contabilidade, ...

O recurso aos mercados externos apenas em épocas de crise e diminuição de vendas, requer cuidados especiais, devido à falta de planeamento.

A operação de exportação não termina com o embarque da mercadoria. Nos mercados externos os resultados não são imediatos. A informação é preponderante.

Fontes de informação sobre mercados externos:

DADOS INTERNOS:

- Informação financeira.
- Informações sobre custos e margens de lucro.
- Estatísticas das vendas (zona geográfica, produtos, periodicidade das vendas).
- Informações sobre clientes (potenciais, novos, fidelizados, perdidos).
- Reclamações e sugestões.

DADOS PRIMÁRIOS:

Não foram recolhidos anteriormente e têm como objetivo específico a pesquisa a realizar.

Vantagens:

- Confidenciais.

Dados secundários domésticos e no estrangeiro:

Informações já existentes e recolhidas que podem ser utilizadas para o nosso objetivo/estudo. Normalmente essas informações são públicas e podem ser consultadas:

- Organizações internacionais: ONU, Banco Mundial, OCDE, OMC, Eurostat, ...
- Ministérios e organizações públicas: INE, AICEP (e delegações), ...
- Empresas de consultoria: Marktest: general and marketing facts, Sales Index, Nielsen, Dun e Bradstreet, ...
- Embaixadas, consulados, câmaras de comércio e indústria, ...
- Bancos.
- Associações empresariais e setoriais.

Vantagens:

- Custo nulo/reduzido.
- Rapidez.

Desvantagens:

- Só dizem respeito à própria empresa.
- Não estar completas.
- Inadequadas – recolhidas para outro fim.
- Propriedade da empresa.
- Respondem às questões colocadas.

Desvantagens:

- Caras e demoradas (comparando com as restantes fontes).

Seleção de mercados internacionais:

1º filtro – Redução do número de mercados:

- Métodos expectativa-valor.
- Análise de dados demográficos, geográficos e económicos (população, crescimento, densidade/concentração, escalões etários, distância física, PNB *per capita* e sua repartição).

Limitações:

- Métodos quantitativos.
- Não consideram a forma de acesso escolhida.
- Não consideram o horizonte temporal.
- Não consideram a forma de acesso escolhida.
- Os dados são agregados.

2º filtro – Avaliação do potencial de vendas da indústria:

Acesso ao mercado	Potencial do produto
Limitações ao comércio. Documentação. Normas e práticas locais. Patentes e registos. Tratados preferenciais. Questões fiscais. Repatriação. Sistema jurídico.	Necessidades, desejos e hábitos do cliente. Consumo aparente. Exposição ao produto. Disponibilidade de produtos complementares. Indicadores de procura da indústria. Atitude relativamente a produtos estrangeiros. Ofertas da competição. Disponibilidade de intermediários. Transportes. Disponibilidade de mão-de-obra. Condições para o fabrico local.

3º filtro – Avaliação do potencial de vendas da empresa:

- Previsão do volume de vendas (dimensão e concentração de segmentos, projeções de estatísticas de consumo, pressões da competição).
- Custo do produto da empresa no mercado de destino.
- Níveis fortes e fracos da concorrência.
- Práticas de crédito.
- Taxas de câmbio atuais e previstas.

Aspetos da análise dos concorrentes:

- Quem são os concorrentes atuais e quem podem vir a ser?
- Quais as suas estratégias e objetivos?
- Qual a importância do mercado para cada um deles?
- Que pontos fortes únicos detêm?
- Quais as suas vulnerabilidades?
- Que alterações estratégicas poderão vir a empreender?
- Quais são as implicações das estratégias dos concorrentes sobre o mercado, a indústria e a nossa empresa?

Formas de acesso a mercados internacionais:

POR EXPORTAÇÃO INDIRETA:

- Organização de vendas localizadas no mercado doméstico (tradings).
- Agrupamentos complementares de empresas (ACE).
- Organizações cooperativas (associações de produtores/distribuidores, cartéis de exportação, export trading companies, piggyback).

POR EXPORTAÇÃO DIRETA:

- Departamento no país de origem (dentro da empresa, departamento de exportação autónomo, filial de exportação).
- Vendedores residentes/não residentes.
- Agentes e distribuidores (agentes, cadeia de retalho, concessionário, tradings).
- Sucursal.
- Capacidade de armazenamento.
- Filial comercial.
- Franchising de distribuição.

A exportação indireta pode ser ativa ou ocasional:

ATIVA:

- Aumento do volume de vendas.
- Simplicidade e custos reduzidos.
- Delegação da exportação em empresas especializadas.
- O controlo do produtor sobre o exportador é praticamente nulo.
- O produtor tem valor acrescentado sobre a produção.
- Os clientes não têm grande identificação com o produtor; não requerem um esforço comercial.
- A empresa não adquire conhecimentos e experiência.

ORGANIZAÇÃO DE VENDAS LOCALIZADAS NO MERCADO DOMÉSTICO (TRADINGS):

São organizações grossistas dedicadas ao comércio internacional, ou retalhistas que possuem escritórios de compra no país doméstico da empresa.

As tradings facilitam não só o comércio de produtos em vários locais do mundo, mas procuram e desenvolvem novas formas de procura.

Geralmente não estão envolvidas no processo produtivo, compram à melhor relação preço/qualidade. Não têm stock, compram depois de confirmada a venda.

Assumem a posse do produto e tratam dos processos burocráticos de exportação. Trabalham com várias linhas de produtos, alguns concorrentes. As vendas são equivalentes a vendas domésticas.

AGRUPAMENTO DE COMPLEMENTARES DE EMPRESAS (ACE):

- Desempenham funções para várias empresas ao mesmo tempo.
- Maior controlo e cooperação.
- O produtor tem algum controlo por participação no capital social.
- Os produtores obtêm conhecimento sobre os mercados estrangeiros e contactos externos.
- Remuneração por comissões (custo variável e motivação).
- Não precisa de desenvolver competências internas de exportação.
- Embarques consolidados permitem a redução dos custos.
- Linha complementar de produtos pode permitir uma melhor representação externa (Vista Alegre, Crisal, Cutipol e a Fundação Ricardo Espírito Santo criaram lojas “Arte Portugal”).
- Não desenvolve know-how sobre os mercados externos, e a forma de os abordar.
- Quando o volume de vendas aumenta torna-se mais lucrativo o departamento de exportação.
- Constroem mercados e mercas e podem ser negligenciados pelo produtor que começa a vender diretamente.

ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS:

- Associações de produtores e distribuidores – exportam os produtos dos seus membros, são similares às cooperativas (produtos agrícolas).
- Cartéis de exportação – associações voluntárias de produtores organizados para coordenação das atividades entre si, para aumento dos lucros. Existem restrições à produção e fixação de preços (OPEP).
- Export trading companies – exportadores de um grupo de produtores. Permitem maior conhecimento sobre os mercados.

PIGGYBACK:

- Utilização pela empresa exportadora da rede de distribuição internacional de outro fabricante.
- Vende os seus produtos com os do fabricante.
- Muito utilizado para produtos complementares.
- Para a empresa que compra esse serviço, oferece forma rápida e económica de entrada.
- Obtenção de rendimentos para a empresa que cede o canal de distribuição.
- Seletividade na seleção dos produtos a quem cede o canal por possível denegrir da imagem.
- Normalmente períodos curtos.

(A Crisal tem acordo de comercialização em Espanha nos canais da Vista Alegre, Minolta nos EUA começou a distribuir as suas fotocopiadores na rede da IBM).

EXPORTAÇÃO DIRETA:

- Menor custo.
- Possível necessidade de obtenção de licença de exportação.
- Concentração da produção – economias de escala.
- Diminuição da adequação dos produtos aos mercados.
- Não tem controlo sobre o destino final e o preço dos produtos.
- Sem alternativas (Água Luso).

Formas de acesso a mercados internacionais – produção no exterior:

CONTRATO DE PRODUÇÃO:

A empresa delega a produção dos seus bens numa empresa independente, através de um contrato que cobre apenas a produção.

Vantagens	Desvantagens
Relacionamento com governos locais. Economias de transporte. Barreiras à saída mais reduzidas. Possibilidade de exportação de componentes. Mais fácil terminar contrato de produção do que fechar uma fábrica.	Treinar um futuro concorrente. Perda do controlo de qualidade.

LICENCIAMENTO:

O licenciador estabelece um acordo com uma empresa estrangeira permitindo o uso de um processo de produção, marca, patente, segredo comercial ou outro item de valor, mediante o pagamento de uma taxa ou de royalties (valor recebido por cada unidade vendida de produto).

Vantagens	Desvantagens
Escassez de capital, rapidez e facilidade. Única forma. Prolongamento da vida do produto. Alternativa à produção e marketing locais em ambientes difíceis. Garantia de pagamentos periódicos. Aproveitamento do esforço alheio. Alternativa à exportação (competitividade e barreiras). Imunidade à expropriação. Exportação de produtos intermédios. Para produtos que necessitam de grande adaptação. Para serviços.	Necessário deter um ativo diferenciado. Pequeno retorno. Risco de criação de um concorrente. Dependência do desempenho do licenciado. Duração limitada (renovação). Custos de oportunidade. Falta de controlo sobre o plano de marketing.

FRANCHISING:

Licenciamento de um negócio completo em que uma empresa (franchisador) licencia um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem ou produzirem um produto/serviço, gerindo um negócio

desenvolvido pelo franchisador, utilizando o nome e a marca registada deste, bem como os seus serviços, o know-how e os seus métodos de fazer negócio.

Implica o pagamento pelo franchisado de direitos de entrada e de royalties, em que consta em geral uma comissão sobre as vendas.

Os direitos de entrada são para pagamento de despesas de formação, estudos de mercado, conceção de espaços. A comissão sobre vendas para pagamento de publicidade e gestão da cadeia.

Franchising é diferente de licenciamento ao nível da relação no que respeita ao controlo porque neste último é o licenciado que desenvolve o negócio à sua maneira.

FRANCHISING DE PRODUÇÃO – o franchisador cede o know-how, a licença de produção e o direito de comercialização de um produto ou tecnologia (Refrige).

FRANCHISING DE DISTRIBUIÇÃO – seleção de entidades que vão promover a venda do produto concebido ou produzido por si (Boticário, Marks & Pencer, Benetton).

FRANCHISING DE SERVIÇOS – o franchisador concede a exploração de uma insígnia e transfere o seu know-how e métodos de gestão. Pode existir fornecimento de produtos quando existe uma central de compras.

Vantagens do franchising para o franchisado	Problemas frequentes dos sistemas de franchising
Valor da marca e do produto cedidos pelo franchisador. Aconselhamento de gestão fornecido pelo franchisador. O franchisador poderá facilitar a obtenção de capital, através de acordos que possua com entidades financeiras. Os franchisados não serem suficientemente empreendedores sem a ajuda do franchisador. Obtenção de um know-how completo de um negócio.	Regulamentação governamental (restrições). Elevadas taxas de importação. Dificuldade de controlo dos franchisados aumenta com a dimensão da rede. Problemas com patentes e marcas registadas. Recrutamento de franchisados no estrangeiro. Linguagem e barreiras culturais. Disponibilidade de matérias primas locais para manter níveis de qualidade. Adaptação do package a franchisar às necessidades específicas dos mercados.

TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA:

Fornecimento de conhecimentos tecnológicos não patenteados, total ou parcialmente secretos, e/ou na autorização de exploração de direitos de propriedade industrial.

Geralmente é acompanhada por fornecimento de equipamentos, assistência técnica e formação. Nos casos em que implica fornecimento de equipamentos é também designado por "contrato-chave-na-mão".

A principal diferença entre a transferência de tecnologia e o licenciamento é que na primeira o know-how não está patenteado, no licenciamento é a maior a complexidade e amplitude da transferência de conhecimentos.

As vantagens e as desvantagens são basicamente as mesmas do licenciamento.

(Muito utilizado em Portugal pelas empresas de construção civil Soares da Costa, Teixeira Duarte, Mota Engil)

CONTRATOS DE SERVIÇO:

A venda de um serviço ao estrangeiro raramente surge dissociada da venda do produto a que se vai prestar o serviço.

(Assistência técnica e equipamentos, conceção de um projeto, fornecimento de informações sobre determinada tecnologia, formação e colocação em funcionamento de uma unidade produtiva ou de um serviço.)

CONTRATOS DE GESTÃO:

Acordo em que o investidor assegura a construção e equipamento de um bem económico (unidade de produção ou empresa de serviços), confiando a sua gestão a uma empresa independente.

Válido por períodos determinados, e a empresa prestadora de serviços não entra no capital da empresa contratante.

Entrega da gestão de um bem a uma sociedade, para rentabilização dos capitais investidos. A empresa responsável pela gestão paga uma taxa fixa ou variável em função dos resultados. É usual em áreas especializadas como hotéis e cruzeiros.

Vantagens: minimização do investimento e do risco.

CONSÓRCIO:

Acordo entre empresas concorrentes ou complementares, com duração limitada no tempo e com um objetivo definido, em que ambas as partes têm autonomia jurídica e estratégia.

São geralmente fruto de grandes empreendimentos, que necessitam de fornecedores de grande dimensão em termos de relações humanas, instalações, infra-estruturas e recursos financeiros. Normalmente são alianças frágeis e de curta duração.

Muitas vezes é a única forma de acesso a mercados externos, por imposição jurídico-legal, para participação em concursos públicos. (Prébuild, Lena, Painhas e Gabriel Couto/MCA; quatro consórcios portugueses vão construir 75 mil casas na Argélia.)

JOINT VENTURE:

Também designada sociedade conjunta ou sociedade em co-propriedade, traduz a partilha de ativos entre duas ou mais empresas numa nova organização jurídica distinta, para desenvolvimento de uma atividade produtiva e/ou comercial.

É uma forma de atuação em mercados externos, em que a empresa possui poder suficiente para ter intervenção na gestão, mas não para dominar completamente o negócio.

Todas as formas de acesso a mercados externos em que existe associação entre organizações independentes, são de alguma forma um tipo de joint ventures, mas em nenhum destes relacionamentos existem laços tão fortes.

Tipos de Joint Venture:

- Aquisição parcial de uma sociedade existente no estrangeiro – sobretudo em países desenvolvidos.
- Criação de uma nova empresa em associação com um parceiro local – países em desenvolvimento onde a regulamentação impõe parceiros locais, ou onde o risco político e as dificuldades burocráticas o recomendem.
- Criação de uma sociedade conjunta num país terceiro – o país em que se instala a nova empresa não é o país de origem de nenhuma das empresas.
- Sociedades mistas, criadas com um parceiro local, sendo este o Estado ou de alguma forma ligada a ele – frequentes em setores estratégicos como as telecomunicações, energia e transportes.

Razões para a procura de uma Joint Venture:

- Oportunidade de mercado.
- Partilha de risco.
- Criação de uma base de operações regional.
- Única forma aceite por alguns governos.
- Aproveitamento de tecnologia ou ativos do parceiro.
- Venda de tecnologia a países em vias de desenvolvimento.
- Necessidade de desenvolvimento de empresas para competir globalmente.
- Alternativa à fusão.

Vantagens de uma Joint Venture:

- Rendibilidade de tecnologias em vias de obsolescência.

- Apoio dos governos locais.
- Acesso facilitado a informação de marketing.

Desvantagens de uma Joint Venture:

- Falhanço do produto.
- Parceiros fracos.
- Conflitos de interesses/objetivos (outra unidades de negócios).
- Má-fé.
- Diferenças culturais.
- Descontentamento com a repartição de custos e lucros.
- Conflitos internos (laborais, postura perante o trabalho, ...).

INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO:

Forma que envolve uma participação mais intensa nos mercados internacionais. A propriedade total das operações requer maior investimento e maior esforço da gestão.

Pode ser de produção ou só comercial. A constituição da empresa poderá ser de raiz ou por aquisição total de uma já existente no mercado.

A aquisição é a via mais rápida de entrar no mercado, mas os ativos adquiridos podem estar ligados a outros que não têm interesse. Através da aquisição elimina-se um concorrente, mas pode adquirir-se uma empresa com problemas. As empresas de qualidade têm um preço elevado.

Em alternativa à aquisição, mas empresas podem criar uma empresa de raiz. Pode ser mais vantajosa ou a única forma possível (não existir nenhum produtor local ou proibição governamental alegando interesses nacionais, ou empresas dispostas a vender mas sem qualidade suficiente).

O que se deve ter em conta para a avaliação da rentabilidade de um projeto de IDE:

a) Fatores do mercado:

- Dimensão e perspectivas de crescimento para o produto.
- Situação competitiva.
- Infra-estruturas de marketing.
- Custo do esforço de marketing.
- Potencial de exportação (a partir deste país).

b) Fatores relativos ao trabalho:

- Disponibilidade de recursos humanos (vários níveis).
- Possibilidade e custos de expatriação.
- Benefícios complementares.
- Níveis de produtividade.
- Formação e treino requeridos.
- Relações laborais.

c) Fatores relativos a financiamentos:

- Disponibilidade e custos do capital (de investimento e exploração).
- Acesso e valor de incentivos governamentais.
- Investimento requerido pela empresa.

d) Fatores relativos à fiscalidade:

- Taxas e impostos e o seu escalonamento.
- Depreciações permitidas.
- Incentivos/isenções.
- Existência de tratados fiscais.

e) Fatores relativos à produção e fornecimento:

- Capital necessário ao investimento em instalações (“facilities”).
- Disponibilidade e custo do local, matérias-primas, energia e componentes importados.
- Transportes, armazenagem e procedimentos portuários.

INVESTIMENTO DIRETO NO ESTRANGEIRO:

- Horizontal – na mesma indústria.
- Ceteris paribus, o IDE é mais caro e mais arriscado que a exportação e o licenciamento.
- Por que razões algumas empresas preferem o IDE à exportação ou ao licenciamento?
 - ▶ **Custos de transporte:**
 - ❖ Baixo rácio valor/peso → cimento, soft drinks, ...
 - ❖ Alto rácio valor/peso → equipamentos eletrónicos, hardware, equipamentos médicos, ...
 - ▶ **Imperfeições de mercado:**
 - ❖ Impedimentos à livre circulação de bens.
 - ❖ Barreiras à exportação.
 - ❖ Impedimentos à venda de know-how (pode não ser adequado ao licenciamento).

- ❖ Cedência de know-how a um possível futuro competidor.
- ❖ Perda de controlo sobre a produção, marketing e estratégia.
- ❖ Possibilidade de perda de exploração rendível.
- ❖ (Controlo sobre preços para eliminar um concorrente) (Controlo para manter as vantagens das diferenças entre fatores de custo, entre países, produzindo alguns componentes e importando outros)
- ▶ **Seguir os competidores:**
 - ❖ Impacto das opções estratégicas de cada competidor sobre os outros → comportamento imitativo.
 - ❖ Extensão da teoria a uma competição multipontos → a ideia consiste em não deixar uma empresa ganhar vantagem num mercado para com os lucros aí gerados subsidiar outros mercados.
 - ❖ Limitações: não explica porque razão o IDE é mais eficiente que a exportação ou licenciamento.
- ▶ **Ciclo de vida dos produtos:**
 - ❖ As empresas investem num mercado quando a procura é suficiente para suportar a produção local e investem em localizações de baixo custo quando a pressão dos custos é grande.
 - ❖ Limitação: só porque a procura num mercado é significativa tal não significa que a produção local seja a opção mais rendível (pode ser a exportação ou o licenciamento).
- ▶ **Vantagens de localização:**
 - ❖ As imperfeições do mercado tornam difícil o licenciamento, pela empresa, de um ativo único (know-how).
 - ❖ A combinação de recursos específicos de uma localização ou a dotação de recursos e a existência de uma localização ou a dotação de recursos e a existência de ativos únicos da empresa, muitas vezes exigem IDE.
 - ❖ (Petróleo, minerais, geração de conhecimento)
- Este argumento não justifica por que razão a matéria-prima não é simplesmente exportada ou o recurso a distribuidores independentes. Duas respostas:
 - ✚ **COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO:**
 - ✓ Controlo sobre uma fonte de abastecimento → aumenta as barreiras à entrada na indústria.
 - ✓ Outra parte da explicação pode ser a tentativa de contornar as barreiras estabelecidas pelos competidores já estabelecidos num mercado.
 - ✚ **IMPERFEIÇÕES DO MERCADO:**
 - ✓ Falta de capacidade tecnológica das empresas locais.
 - ✓ Impedimento à venda de know-how → criação de futuros concorrentes.
 - ✓ Investimento em ativos especializados (caros) para tratamento dos inputs importados, e cuja, definição depende da natureza destes, fornecidos por entidades independentes.

Empresas para as quais o licenciamento não é uma boa opção:

- **INDÚSTRIAS HIGH-TECH** – é fundamental proteger a **pericialidade**.
- **OLIGOPÓLIOS GLOBAIS** – exigem controlo apertado sobre operações internacionais para coordenar ataques aos concorrentes globais.
- Indústrias em que existem fortes pressões sobre os custos e que requerem forte controlo sobre as operações internacionais.