

# **Algumas questões sobre Internacionalização**

## **I. Em que países e economias investem, maioritariamente, os jovens empreendedores portugueses?**

As tendências dos jovens empreendedores portugueses quanto à internacionalização não são muito distintas dos empresários já estabelecidos no mercado pois as suas apostas são também elas efectuadas geralmente no mercado de proximidade – Espanha – e no mundo de língua portuguesa. Apesar da informação não ser muito disponível recorde um estudo realizado pelo nosso amigo Jorge Nascimento Rodrigues e divulgado no seu excelente livro “ Mestres da Geração Start-Up” segundo o qual o investimento realizado pelas start-ups portuguesas acaba por ter a seguinte hierarquia de opções: União Europeia - pelas mais diversas razões : proximidade, plataforma internacional de ataque a outros mercados, consideração de que se trata de um mercado vital, etc. – Ásia, Estados Unidos ( onde pesam imenso as relações na área da tecnologia) e só depois Brasil e PALOP.

## **2. Quais as áreas de actividade mais propícias à internacionalização?**

O nosso envolvimento no EASY Project – Early Stage Investors for High Growth Business - tem-nos permitido identificar alguns sectores que regularmente mobilizam mais investidores ao nível Europeu. Para além das habituais TIC, são frequentes os projectos nos seguintes sectores: cleantech (tecnologias limpas), biotecnologia e ciências da vida (incluindo equipamentos médicos), design e media.

Acresce que a tendência verificada nos últimos anos de deslocalização de negócios, assentes na produção ou prestação de serviços quando o factor preço supera o factor criatividade, vai continuar provando que não é sustentável nem um motor de desenvolvimento para o país continuar a competir com produtos que outros mercados respondem de forma bem mais eficiente.

Nesse sentido a internacionalização tem de ser feito com o recurso a actividades possuidoras de capacidade criativa, novos designs, novos processos, uma vez que é no valor humano e na capacidade de constante inovação que os jovens empreendedores se podem afirmar nos mercados internacionais.

A título de exemplo não resisto a mencionar a grande aposta efectuada pela Critical Links , um spin-off da Critical Software - empresa de capitais nacionais e com software desenvolvido em Portugal- que através de uma solução *all-in-one* para pequenas e médias empresas permite integrar numa única plataforma serviços de voz, dados, redes e segurança oferecendo todas estas funcionalidades numa única caixa, simplificando os serviços, reduzindo custos e otimizando o espaço. A Critical Links está presente em mercados tão distintos como o mercado Europeu, Americano ou Indiano nos quais tenta obter uma quota de mercado significativa para poder beneficiar em 2011 de um valor que se estima venha a ser de mais de 2.6 mil milhões de dólares.

### **3. Que requisitos devem cumprir um projecto empresarial para ter potencial de internacionalização?**

Qualquer empresa para vencer no exterior tem de se assumir como global e isso reflecte-se desde logo na forma como a empresa perspectiva o seu modelo de negócio, o qual tem de suportar a ambição de liderança num determinado segmento de mercado através de uma solução que permita mudar os hábitos desse segmento em diversas áreas geográficas.

Tal facto obriga a que o empreendedor tenha de identificar clientes com necessidades ainda não satisfeitas em vez de somente alcançar um novo nível de desempenho, promover melhorias incrementais, atender melhor as actuais expectativas ou acrescentar mais um produto/serviço à gama de produtos/serviços já existentes. (vide como exemplo os casos mais conhecidos como a Amazon.com, Skype, Google ou mesmo Ebay).

A realidade tem demonstrado que as empresas globais com melhor desempenho internacional beneficiaram desde o seu início de uma forte orientação internacional, liderança tecnológica clara, estratégias de diferenciação, quer ao nível do produto quer do serviço, e forte liderança.

Acresce igualmente que o conhecimento dos mercados estrangeiros e consequentes operações, assim como a eficiência com que tal conhecimento é adquirido, é igualmente uma variável determinante crítica para um desempenho internacional superior de um projecto empresarial que ambicione vencer nos mercados internacionais.

### **4. Quais são os primeiros passos a dar quando se pensa internacionalizar um negócio?**

Antes de mais, é necessário **QUERER** crescer através da internacionalização pois só assim se faz o necessário para que a internacionalização aconteça. De seguida, é importante definir o perfil dos mercados de destino, o seu tamanho e estado de maturidade bem como identificar que produtos e serviços neles poderão ter maior receptividade e nos quais a empresa possua vantagens comparativas, seja em termos de conhecimento de tecnologia, seja experiência no uso de matérias primas, seja rapidez de tempo de entrega.

A escolha do(s) segmento(s) a abordar deve ser realizada tendo em conta os concorrentes que já se encontram no mercado, sendo recomendável a entrada por nichos de mercado não satisfeitos pelas empresas de maior dimensão e mais consolidadas uma vez que assim se podem criar os alicerces antes de encarar competidores maiores.

É igualmente importante avaliar previamente a velocidade de inovação existente no novo mercado uma vez que se esta for lenta, um ligeiro factor de inovação poderá fazer a diferença.

Se, pelo contrário, os players existentes nesses mercados estiverem a investir muito em inovação, é importante acautelar previamente o financiamento necessário para assegurar uma capacidade de inovação ao nível desse mercado.

Não posso ainda deixar de referir a identificação prévia de potenciais barreiras à entrada - sejam elevados investimentos necessários à instalação sejam impedimentos regulamentares/legislativos – que permitam delinear a estratégia de entrada compreendendo os obstáculos que surgirão.

Crescer com a internacionalização pode ser muito arriscado na medida em que o processo envolve competências específicas muitas vezes desconhecidas da organização pelo que se torna importante efectuar um levantamento prévio, o mais rigoroso possível, que permita ao empreendedor ter a possibilidade de saber lidar com elas antes de decidir avançar para esse estágio de crescimento pretendido.

Vide por exemplo a este propósito a metáfora utilizada por Jorma Olilla, ex-CEO da Nokia

“Quando um empreendedor californiano abre a porta da sua garagem tem perante si a maior economia do mundo. Quando um empreendedor finlandês abre a porta da sua, tem um metro de neve.”

## **5. Que cuidados é preciso ter?**

Antes de entrar noutros mercados é necessário entender a natureza da sua cultura. Para isso é necessário questionar vários aspectos como: quem vão ser os utilizadores do produto? até que ponto é que os hábitos de consumo são distintos dos do mercado de origem? O nosso produto ou serviço tem condições para se adequar à cultura do país seleccionado? Como é percebido o valor oferecido? O que é mais importante : tempo, qualidade, serviço , preço ? Será necessário fazer alterações ao produto? Os consumidores do novo mercado estão preparados para aceitar novas ideias?...

Em resumo poderei dizer que a preparação da internacionalização permite aceder rapidamente e de forma global ao potencial de mercado e ao conhecimento da concorrência de modo a seleccionar o segmento ou o nicho geográfico mais atractivo que permita ao empreendedor saber se está em condições de iniciar a sua estratégia de internacionalização.

Nunca sendo demais lembrar que com a actual tecnologia e estrutura da Internet é tão fácil atingir um outro país quanto clicar num “mouse” o que é o mesmo que dizer que qualquer empreendedor pode actuar no mercado externo de maneira virtual evitando assim desperdício de recursos e decisões menos sustentáveis.

## **6. Quais as principais dificuldades e entraves dos empreendedores no momento da expansão para o estrangeiro?**

A janela de oportunidade para empresas baseadas em tecnologia, normalmente as start-ups que tentam entrar em mercados globais é muitas vezes muito pequena e exige entrar em vários mercados simultaneamente. O acesso a recursos financeiros e competências detalhadas sobre os mercados identificados tornam-se por isso condições essenciais para que o crescimento pretendido venha a ser uma realidade.

Fazer uma empresa crescer para o mercado externo requer habilidades especiais ao nível da gestão que normalmente não se encontram ao dispor dos jovens empreendedores que sobreviveram ao “trauma” da criação das suas empresas. Nesta fase estão tão focados em fazer com que as suas decisões corram bem que nem sobra tempo para olhar o horizonte em busca de informações sobre o ambiente de negócios a nível internacional e sobre os requisitos que se tornam essenciais à entrada nesses mercados.

Desta forma, as dificuldades acabam por advir do facto de não se ter feito previamente o trabalho de casa, ou seja, assim como o plano de negócios figura como um factor crucial para a criação da empresa, o plano de internacionalização também se afigura vital para a sua expansão. Este plano deve prever uma estratégia geral da internacionalização, as táticas específicas que serão utilizadas para executar a estratégia e os recursos necessários para desenvolver o plano, em particular os montantes necessários para realizar os investimentos exigidos e o fundo de maneo apropriado para suportar o negócio.

## **7. Que tipo de problemas podem ocorrer?**

Uma definição ineficaz da estratégia (área geográfica, indústria e segmentos onde se pretende actuar) e/ou uma tática ineficiente (recursos humanos, promoção, sistemas de informação de gestão, logística de vendas necessários à operacionalidade da estratégia) podem vir a provocar danos irreparáveis nos projectos empresariais, em particular se os mesmos ainda não estiverem consolidados no mercado doméstico, não libertarem fluxos de tesouraria e não possuírem adequados sistemas e controlos bem implementados e de eficácia comprovada.

Com efeito, ao passar-se de um modelo de actuação de largo espectro (no mercado nacional a empresa normalmente actua em vários segmentos) centrado no mercado doméstico para um modelo fortemente concentrado à escala global (no qual um único segmento é suficientemente grande) torna-se necessário realizar um trabalho prévio árduo na tentativa de eliminar os riscos associados a esta fase de crescimento evitando que a excitação de internacionalizar um negócio se transforme num pesadelo. Ou seja o crescimento nos mercados internacionais são uma experiência positiva quando é devidamente planeada pois tal significa que o conceito que orienta o negócio tem viabilidade comprovada e que o mercado o aprovou.

Em todo o caso importa ter presente que qualquer que seja a estratégia escolhida que o crescimento bem sucedido só acontece quando o empreendedor consegue oferecer aos seus clientes aquilo que eles precisam, no momento em que precisam. Essa é a componente mais importante de qualquer estratégia de internacionalização e que nunca poderá ser posta em causa.

## **8. Que tipo de apoios há para as empresas que queiram internacionalizar?**

Nas respostas anteriores já deu para entender que a rápida internacionalização que é exigida às start-ups lhes coloca imensos desafios tornando-se por isso evidente que os sistemas de apoio tradicionais, normalmente sequenciais e incrementais, para a internacionalização, não são adequados o que faz pressupor a emergência de novos tipos de apoio proporcionados por entidades especializadas que prestam os seguintes serviços, normalmente em regime de outsourcing:

- **Preparação da internacionalização** tendo em vista aceder rapidamente ao potencial de mercado e ao conhecimento da concorrência de modo a seleccionar o segmento ou o nicho geográfico mais atractivo. Uma vez que a experiência não se herda nem se doa em testamento, tal como nos ensinou o poeta Jorge Amado, torna-se importante que o empreendedor tenha possibilidade de ter acesso aos citados serviços pois isso permite-lhe uma compreensão da dimensão do mercado, taxa de crescimento, principais grupos de consumidores e barreiras à entrada.

- **Penetração no mercado**, através do conhecimento detalhado do mercado seleccionado torna-se mais fácil validar a oportunidade de negócio identificada fruto do acesso aos clientes, parceiros e canais de distribuição principais do mercado alvo. Os facilitadores de negócios locais, com histórico comprovado trabalham com a equipe do empreendedor tendo em vista conhecerem as pessoas certas, tomar as decisões certas e implementá-las na maneira mais correcta para esse mercado. Uma estratégia bem planeada focar-se-á nos recursos e energias da empresa, permitindo uma entrada no mercado internacional com maior probabilidade de sucesso.

- **Angariação de Capital**, para financiar o crescimento internacional “explosivo”, as start-ups precisam de obter uma estrutura de capitais que lhes permita não só financiar o seu plano de expansão internacional mas também manter tudo o resto em perfeito funcionamento. As entidades especializadas no processo de angariação de capital de risco apoiam o empreendedor nas relações com os investidores quer estes actuem no mercado nacional quer internacional, de forma a obterem os recursos necessários ao suporte da sua estratégia de internacionalização. Estes “venture catalyts” têm canais directos de acesso aos investidores indo ao ponto de ajudar os empreendedores a identificarem gestores locais que proporcionem a esses investidores a confiança necessária, à implementação da estratégia definida, e consequentemente uma diminuição dos riscos que se encontram associados à entrada em mercados até então desconhecidos para o empreendedor português.

## **9. Onde pode um empreendedor financiar-se com este objectivo?**

Quando os empreendedores possuem planos de desenvolvimento dos seus negócios que demonstrem estar assentes numa oportunidade que tem potencial para ganhar quota de mercado significativa nos mercados globais, uma equipa de gestão forte e profissionalmente capacitada, domínio da tecnologia e de controlos e sistemas de informação de gestão que permitam gerir o crescimento de maneira efectiva, encontra-se certamente nos radares dos investidores de capital de risco tanto do sector público como do privado, nacionais ou internacionais.

Normalmente os empresários nos mercados mais evoluídos utilizam uma combinação de capital de risco ( private equity) e crédito bancário para financiarem o crescimento das suas empresas nomeadamente quando pretendem suportar as suas estratégias de entrada nos mercados internacionais.

O capital de risco traduz-se essencialmente na cedência de uma participação societária por parte do empreendedor a alguém que coloque o próprio capital no negócio a título de risco sem nenhuma garantia de retorno e nenhuma protecção contra eventuais perdas. Fundos de equity envolvem não só sociedades de capital de risco mas também investidores privados – Business Angels – que podem actuar individualmente ou em grupo.

Actualmente a actividade de Business Angels já começa a ter alguma relevância no mercado nacional e poderá ter acesso aos mesmos através da consulta da página de Internet da Federação Nacional de Business Angels em [www.fnaba.org](http://www.fnaba.org) enquanto que as sociedades de capital de risco podem ser conhecidas em [www.apcri.pt](http://www.apcri.pt) .

Importa igualmente salientar a existência no mercado português do Sistema de Garantia Mútua que sendo um sistema privado, mutualista de apoio às pequenas e médias empresas através da prestação de garantias financeiras que facilitam a obtenção de crédito em condições adequadas aos seus investimentos e ciclos de actividade tem estado a contribuir para que as citadas PMES ultrapassem os problemas associados à falta de dimensão e consigam obter o financiamento para investimentos ou para a actividade corrente. Em Portugal já um conjunto significativo de cerca de 5.000 empresas que já obtiveram financiamento junto de entidades bancárias porque mereceram o apoio de uma das quatro sociedades de garantia mutua que fazem parte da SPGM.

No entanto, mais uma vez, o facto mais importante reside num adequado planeamento dos recursos financeiros que se tornam necessários para suportar o plano de crescimento, o que passa muitas

vezes por reservar dinheiro suficiente para cobrir os custos do processo de angariação de capital independentemente da opção que for escolhida.

## **10. Que erros é necessário evitar a todo o custo?**

Antes de mais convém ter presente que existem três aspectos essenciais no processo de angariação de capital.

Primeiro levará pelo menos o dobro do tempo que o empreendedor imagina ser necessário o que faz pressupor que não se pode esperar pela necessidade de ter o dinheiro para o começarmos a procurar.

Segundo torna-se necessário estar preparado para a rejeição até mesmo fontes de financiamento que trabalham com o empreendedor há já algum tempo. A expectativa de rejeição desse tipo torna crítica a necessidade de procurar uma segunda opção mesmo que o empreendedor ainda esteja a negociar a primeira.

O terceiro factor a ter em linha de conta tem a ver com a necessidade de o empreendedor ter de estar preparado para os custos que se encontram subjacentes à angariação do capital. Os custos mais visíveis tem a ver com a preparação do plano de internacionalização, relatórios financeiros, legais de marketing, entre outras exigências que se tornam necessário satisfazer no decorrer das negociações, o que faz pressupor que o empreendedor tenha de possuir os fundos necessários para fazer face a estes custos de angariação de capital mas sem os quais dificilmente conseguirá obter os fundos necessários à internacionalização do seu negócio.

## **11. O que é que trava a internacionalização de negócios lusos?**

Diversos estudos têm sido feitos sobre esta matéria os quais, normalmente, associam a fraca performance das empresas portuguesas nos seus processos de internacionalização à desvantagem em termos de dimensão que possuem relativamente às suas congéneres europeias, a sua localização periférica e a imagem negativa de Portugal a que acrescento o facto de não se ter disponibilizado na altura certa e nos locais exactos os recursos necessários ao rejuvenescimento do tecido empresarial



português de que a ausência de investimentos nas fases seed e start-up, por parte dos operadores de capital de risco, são ainda hoje um bom exemplo.

Contudo não me resigno a ver o nosso País a não ter capacidade para inverter este estado de coisas e nesse sentido acredito que com vontade e imaginação dos jovens portugueses, que cada vez mais estão a ser sensibilizados para a importância do empreendedorismo e da criação de empresas, associado ao facto de os aumentos na eficiência, devido aos avanços registados ao nível das tecnologias de informação, produção e comunicação, diminuírem os custos do negócio internacional, facilitarão a emergência nos próximos anos de várias start-ups com características globais.

À luz destes desenvolvimentos e o declínio contínuo dos custos em transporte e comunicação internacionais, o tamanho pequeno, a falta de recursos tangíveis substanciais e a incapacidade de aceder a informação cara já não serão barreiras à participação significativa em mercados internacionais.

É por isso que apesar da escassez financeira, humana e de recursos tangíveis que caracterizam a maioria dos novos negócios, acredito que as start-ups portuguesas, de alta tecnologia e alto know-how, poderão almejar um lugar no mercado internacional desde que alanvacadas na inovação, no conhecimento empresarial e no acesso a fontes de financiamento proporcionados por Fundos de Equity quer sejam nacionais ou internacionais.

Temos, por isso, de aproveitar este momento desfavorável para descobrir novas oportunidades e traçar novos objectivos. Os períodos de recessão económica são óptimos para lançar novos negócios: os salários são baixos, as rendas mais baratas, há menos concorrência e ainda é possível encontrar bens e serviços a bons preços.

Afinal, os maus anos também são de construir, criar, unir e encantar.

## **12. Qual a percentagem de negócios portugueses que conseguem chegar ao estrangeiro?**

Difícil questão para a qual não tenho resposta.

Contudo talvez possamos ter presente as conclusões que o Jorge Nascimento retirou do estudo que fez sobre 50 start-ups portuguesas segundo as quais 66% dessas 50 empresas tem negócios com o exterior e consequentemente apenas 34% restringe a sua actividade ao mercado nacional.

**18/11/08**

**Francisco Banha**

**Presidente da Gesventure**

[fbanha@gesbanha.pt](mailto:fbanha@gesbanha.pt) [www.gesventure.pt](http://www.gesventure.pt)