

Metodologia para elaboração da estratégia de *marketing* internacional.

Uma abordagem

J. Augusto Felício *

Enquadramento

A internacionalização é um conceito corrente utilizado com sentido amplo, em especial, pelos gestores e empresários. Desenvolve-se centrado na ideia de espaço político-económico **nacional** a partir do qual são referenciados os outros espaços. Quando se identificam as suas particularidades e dissimelhanças origina-se o conceito de **multinacionalização**. Se, entretanto, não se atender à base nacional como centro do poder e referência estratégica, considerando-se o mundo com unidade na diversidade, introduz-se o conceito de **globalização**.

Esta distinção é conceptualmente relevante para as empresas que pretendam intervir no mercado mundial, na medida em que origina abordagens metodológicas distintas, em particular, no que respeita ao delinear de uma qualquer estratégia empresarial ou de *marketing* o que se torna inevitável, na maior parte dos casos, para as médias e grandes unidades empresariais.

Para isso, contribuem factores relevantes e influentes dos quais destacam-se:

- a amplitude da difusão do conhecimento;
- o papel desempenhado pela comunicação social especializada ou de massas, caso da televisão;
- a realização dos mais diversos eventos internacionais facilitando a deslocação crescente de pessoas;
- o intercâmbio do conhecimento;

— a importância e o papel crescentes desempenhados pelas mais diversas organizações internacionais;

— e a necessidade de assegurar o crescimento das empresas na procura de novos mercados.

No caso específico português, a ideia de inevitabilidade de um qualquer processo de internacionalização é consequência derivada e resposta natural aos desafios colocados às empresas, devido às dimensões do mercado e das estruturas empresariais, referenciadas na chamada massa crítica, e à economia nacional em resultado do grau de abertura e dependência do exterior perante forte concorrência de produtos e empresas que consideram o mercado português uma simples extensão de outros espaços económicos.

Não é possível compreender e sustentar, hoje, o desenvolvimento e bem-estar de qualquer sociedade sem idealizar, construir e colocar no eixo central de qualquer abordagem as empresas por se consubstanciarem de per si como:

- unidades processadoras e racionalizadoras de recursos;
- centros de produção de riqueza e elaboração privilegiada de negócios;
- sistemas orgânicos catalizadores e mobilizadores de energias;
- e, entidades facilitadoras da realização pessoal e profissional enquanto baluartes essenciais de satisfação económica e financeira dos indivíduos.

* Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

As empresas transformaram-se decisivamente em pólos determinantes do desenvolvimento. Daí a sua importância económica, política e social da qual decorre a percepção clara para os cidadãos, em geral, o facto de não ser hoje possível lutar pelo bem estar económico e social ignorando-as. Tornou-se, por isso, fundamental entender em profundidade a sua dinâmica, papel e fragilidades pelo que se torna necessário tudo fazer para criar as condições mais propícias ao seu próprio desenvolvimento.

Num contexto em que a interdependência económica e financeira dos mercados e a influência dos sistemas político-legais, por um lado, e em que os acontecimentos e fenómenos que se verificam a cada momento, por outro, são rapidamente do conhecimento geral, com consequências e implicações quase imediatas a nível regional ou mundial qualquer que seja o lugar onde ocorram, considerando as pequenas economias às quais estão associadas, em regra, as empresas de pequena dimensão, neste caso particular, torna-se inevitável desenvolver a sua **internacionalização** em busca de massa crítica¹ e de compromissos ao nível dos mercados que possibilitem as condições de competitividade mínimas para assegurar o desenvolvimento.

Estas e outras razões exigem cada vez mais a compreensão e o estudo aturados dos fenómenos, no sentido de obter as condições mais adequadas para servir o mercado e assegurar as condições de concorrência das empresas pelas quais se considera necessário, imprescindível e oportuno tratar o tema do *marketing* internacional nas suas múltiplas perspectivas e consequências.

A decisão de ir para outros, diferentes e, por vezes, distantes mercados assenta, em geral, na necessidade de assegurar o crescimento dos negócios vendendo mais dos mesmos produtos² ou outros, novos ou adaptados.

Porém, a aplicação das técnicas e instrumentos deve ser consequente a uma definição metodológica prévia quanto ao processo a desenvolver, por forma a contemplar as variáveis e os

factores relevantes tendo presente sempre o essencial.

Tratando-se de matéria vasta, a orientação expressa neste documento cinge-se em abordar o processo metodológico conducente à elaboração de uma **estratégia de marketing internacional**³.

Etapas do processo de internacionalização

As empresas em geral desenvolvem-se na sua primeira fase suportadas no mercado próximo, regional ou nacional. As que obtêm êxito, face ao seu impulso natural para crescer, mais tarde ou mais cedo, por opção reflectida ou forçadas pela concorrência, acabam por sentir a necessidade de expandir as suas actividades para além do mercado doméstico.

A decisão de procurar outros mercados culturalmente distintos ganha notória amplitude se ocorre no quadro de uma opção estratégica claramente assumida o que exige prever e preparar condições de estrutura e organização indispensáveis para potenciar os recursos e aproveitar oportunidades.

O processo de internacionalização desenvolve-se, em regra, numa certa lógica e ocorre por várias e distintas razões, consoante os casos, das quais se salientam:

— primeiro, para **escoar a produção** em resultado do excedente de capacidade instalada devido à reduzida dimensão do seu mercado natural;

— segundo, para **evitar a concorrência** e assegurar outras alternativas fugindo do confronto directo desencadeado, em especial, por empresas de maior dimensão detentoras de diferentes recursos e capacidades;

— terceiro, por opção estratégica, para **assegurar o crescimento da actividade e o dimensionamento do negócio**, aproveitando as oportunidades derivadas da inovação tecnológica ou outras. Uma vez tomada a decisão de entrar em novos mercados torna-se necessário proceder a um planeamento criterioso dados os custos

¹ Dimensão estrutural, capacidades económica e financeira e acesso a recursos tecnológicos, etc.

² O conceito de produto é entendido em termos amplos.

³ Apenas se pretendem expor elementos de reflexão que facilitem o processo para o tratamento e realização de uma estratégia.

envolvidos e as implicações na estrutura, organização e gestão da empresa;

— quarto, para **assegurar a dinâmica empresarial** decorrente da lógica da inter-acção dos mercados. A sua postura, neste caso, é, desde logo, de aceitação natural das dificuldades face à crescente concorrência e necessidade de garantir a competitividade derivada da inovação tecnológica, dos novos processos de gestão, das alterações de comportamento dos consumidores e clientes em geral e das transformações, exigências e interações dos sistemas económico e financeiro;

— quinto, para **aproveitar oportunidades** resultantes de operações de exportação, de relações preferenciais com empresas multinacionais ou da noção simples de que a sociedade se tornou cada vez mais global dispondo-se a empresa, neste caso, a criar condições que respondam de forma adequada às exigências em face das aceleradas mutações económicas e sociais.

O **processo de internacionalização** inicia-se, normalmente, aproveitando da experiência obtida com a realização de operações de **exportação** dando lugar mais tarde ao processo propriamente dito, o que passa pela adopção de alternativas que envolvem distintas fórmulas ao nível do investimento directo estrangeiro.

É comum considerar a exportação de produtos ou serviços como uma das etapas da internacionalização. Não é assim, em nosso entender, porquanto internacionalizar exige algum tipo de ligação directa com outras entidades — agência, representação, parceria — ou a colocação física noutro mercado.

A **exportação** é uma actividade baseada em operações comerciais estabelecidas contratualmente entre agentes de países diferentes, ou seja, implica a deslocação de mercadorias ou serviços de um mercado nacional para o mercado internacional, por iniciativa própria ou alheia de forma ocasional ou continuada.

As operações de exportação possibilitam, em geral, a criação de condições técnicas, de motivação ou outras que facilitam o arranque do processo, nomeadamente, ao nível do conhecimento de clientes potenciais, dos sistemas económico e financeiro, do quadro legal ou administrativo, do funcionamento do mercado, etc.

Corresponde, por isso, a um passo prévio no **processo de internacionalização** que se desenvolve em diferentes etapas cuja ordem depende de cada caso em apreço:

— a primeira, em regra, corresponde a **acordos (joint-ventures)** de cariz diverso, estabelecidos com outras empresas colocadas nos mercados-alvo;

— a segunda etapa presume o estabelecimento de **representantes locais** que em nome da empresa angariam encomendas e tratam dos assuntos administrativos emergentes;

— a terceira etapa conduz ao **investimento directo** em postos de armazenagem ou redes de distribuição de produtos, com uma estrutura orgânica indispensável e um quadro mínimo de pessoal;

— a quarta etapa leva à **criação de sucursais** que se caracterizam por gozarem de alguma autonomia face à empresa mãe obedecendo a regras específicas no quadro da legislação do país onde se localizam;

— a quinta etapa estabelece a **criação de filiais**. Tratam-se de unidades económicas com grande autonomia local no quadro da legislação do país de acolhimento;

— a sexta etapa identifica-se com a **criação de unidades empresariais** locais aproveitando das condições concedidas ao investimento directo estrangeiro.

Conceitos de *marketing* internacional

A empresa ao decidir-se por um processo de internacionalização pretende alargar o horizonte de intervenção e assegurar o seu desenvolvimento através da venda dos seus produtos ou serviços noutros mercados, da obtenção de conhecimentos e de uma maior eficiência dos factores de produção o que inevitavelmente exigem o recurso às técnicas e instrumentos do *marketing* adequados à intervenção nos mercados internacionais.

Para sustentar de forma consistente as opções torna-se indispensável distinguir os métodos e processos associados aos conceitos de *marketing* internacional, multinacional e global cuja caracterização é relevante para o tratamento da meto-

dologia consequente à elaboração da estratégia de *marketing*.

O **marketing internacional** corresponde ao conjunto de acções e métodos utilizados pelas organizações visando a sua intervenção nos mercados internacionais entendidos como complemento e extensão do mercado doméstico natural, ou seja, considera um país referência e os outros como extensão; o **marketing multinacional** corresponde ao desenvolvimento da estratégia orientada e ajustada às particularidades e diferenças existentes entre os países, ao mesmo tempo que aborda cada país ou região como unidade; o **marketing global** considera cada empresa como centro decisor inserido no mercado global a partir do qual se desenvolvem as abordagens ao mercado, entendido como entidade global, com objectivos de criar maior valor acrescentado para os clientes e maior vantagem competitiva para as empresas ⁴.

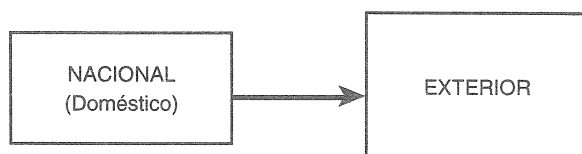
Verificam-se, portanto, diferenças consoante se abordam os mercados individualmente, agrupados ou como entidade global (mercado único).

O **marketing internacional** baseia-se nos conceitos e técnicas gerais do marketing a partir dos quais são efectuadas alterações ou adequações técnicas e instrumentais.

No caso do mercado exterior considera-se extensão do mercado doméstico ignorando-se, em regra, as diferenças existentes entre os países e, claro está, as particularidades dos mercados. O exterior é todo ele entendido como um mercado porquanto a perspectiva essencial para a empresa é assegurar o escoamento dos produtos ou serviços para fora do seu mercado natural, neste caso, o mercado doméstico (fig.1).

FIGURA 1

Conceito de *marketing internacional*

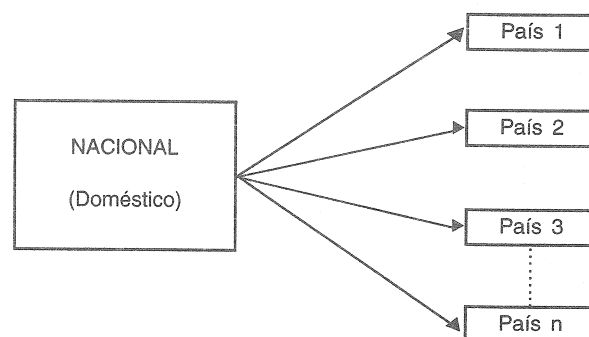


No caso do **marketing multinacional** adoptam-se diferentes estratégias consoante os países considerados individualmente ou em grupo aos

quais correspondem mercados razoavelmente homogêneos no que respeita a diferenças socio-lógicas, culturais, económicas ou outras (fig.2).

FIGURA 2

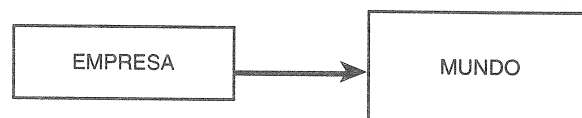
Conceito de *marketing multinacional*



No **marketing global** adopta-se uma estratégia genérica e global baseada em princípios de estandardização a partir de um centro de comando (a empresa) sediado em qualquer local, indistintamente, escolhido de acordo com os interesses dos dirigentes da empresa a partir do qual se aborda o mercado como um único, admitindo-se ajustamentos em relação a alguns elementos ou variáveis (fig. 3).

FIGURA 3

Conceito de *marketing global*



Na prática, adopta-se o termo *marketing internacional* com sentido amplo significando indistintamente as diferentes estratégias de *marketing*.

A cada um dos conceitos corresponde, em regra, uma determinada fase e processo de penetração e abordagem aos mercados internacionais.

Ou seja, numa primeira fase, a empresa decide vender a partir do mercado nacional para o mercado internacional. Para isso, tem de tomar algumas medidas e acções básicas, nomeadamente,

⁴ V. a este propósito Warren Keegan, *Global Market Management*, 4ª. ed., Prentice-Hall, 1989.

escolher em que mercados entrar, conhecer a concorrência existente e perceber as particularidades desses mercados.

Numa segunda fase, decide expandir a actividade procurando consolidar a sua posição no mercado internacional e assegurar o crescimento do negócio. Verifica-se, então, a necessidade de adequar as formas de penetração e os procedimentos a cada um dos mercados consoante as suas características e particularidades. Está-se no âmbito do **marketing internacional**. Neste caso, além das diferenças na abordagem aos distintos mercados a empresa realiza investimentos directos criando, nomeadamente, as suas próprias filiais.

Deverão, também, considerar-se com particular atenção e de forma ajustada as variáveis do *marketing* caso do produto, preço, publicidade e promoção ou distribuição.

Numa terceira fase, entendida naturalmente como correspondendo a um estágio mais evoluído, a empresa decide abordar o mercado numa pers-

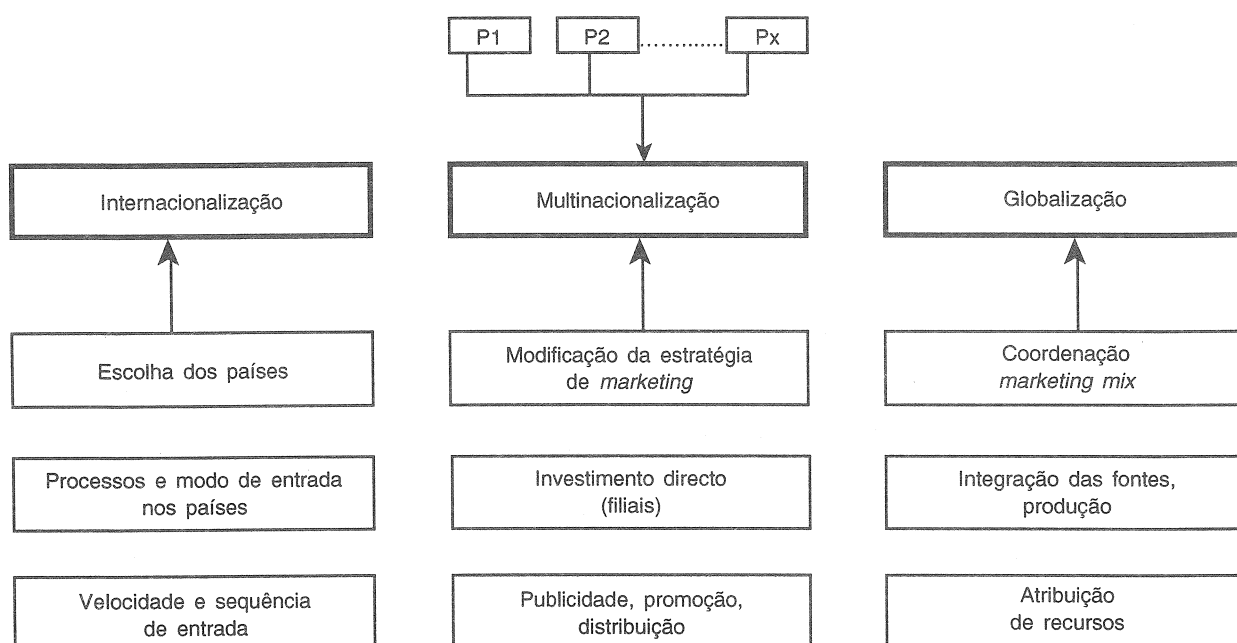
pectiva integrada e, tanto quanto possível, homogénea para o que adequa uma **estratégia de marketing global**. Neste caso, o método de tratamento e a concepção são distintos de uma qualquer outra estratégia.

Compreende-se a preocupação em aproveitar sinergias e obter economias de escala decorrentes do recurso à uniformização dos métodos e uso de acções conjugadas. Procura, assim, conseguir vantagens comparativas que lhe advêm da forma como: 1) entende e aborda o mercado; 2) integra as fontes de abastecimento conjugando as necessidades da produção com o *marketing*; 3) determina os recursos necessários para assegurar o crescimento da empresa, e 4) desenvolve e integra a investigação num pólo centralizado com vantagens, desde logo, ao nível da estrutura orgânica ao conferir-lhe maior flexibilidade e eficácia.

Apresentam-se as fases de evolução correspondentes às diferentes estratégias de marketing internacional evidenciando, ao mesmo tempo, algumas das suas características mais relevantes (fig.4).

FIGURA 4

Fases de evolução das estratégias de *marketing* internacional



Metodologia para elaboração de uma estratégia de *marketing* internacional (global)

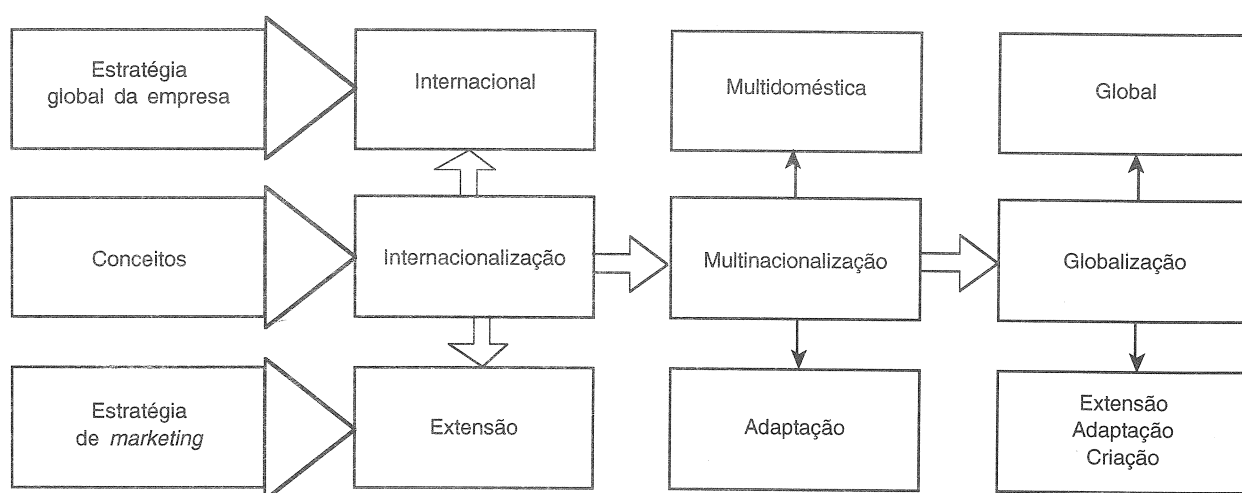
A elaboração da estratégia de *marketing* exige conhecer a estratégia da empresa, porquanto aquela decorre desta em pontos considerados essenciais como sejam a definição dos objectivos, a atribuição e correspondente disponibilidade ou acesso ao re-

ursos e as orientações a seguir quanto ao aproveitamento das oportunidades conferidas pelo mercado e requisitos orgânicos facultados pela empresa.

Torna-se, por isso, importante salientar os pontos que estabelecem a diferença entre a estratégia da empresa e a estratégia de *marketing* intrinsecamente relacionadas com os conceitos de internacionalização, multinacionalização e globalização (fig. 5).

FIGURA 5

Relação entre estratégia empresarial e estratégia de *marketing*



Na óptica do *marketing* global⁵ (vulgo internacional) a abordagem conduz a perceber e a considerar com atenção as características e traços comuns aos mercados não ignorando, no entanto, as suas especificidades, daí falar-se em globalização⁶.

A atitude dos gestores de *marketing* pode assumir, no limite, duas posições distintas consoante a abordagem aos mercados se faça centrada num qualquer mercado doméstico ou no mercado global.

No primeiro caso, o gestor doméstico concentra-se na procura das diferenças o que conduz à sua segmentação e à definição dos segmentos alvo dando origem, inclusive, aos nichos de

mercado. No limite, a segmentação pode corresponder a cada indivíduo considerado como unidade de mercado.

No segundo caso, procura estabelecer-se uma estratégia de globalização orientando-se o gestor internacional no sentido de encontrar as semelhanças procurando os elementos de integração e homogeneidade.

Tratam-se de atitudes diferentes para abordar e compreender o mercado o que conduz a opções metodológicas distintas consoante a amplitude e dimensão do mercado a abordar e os recursos disponíveis.

Tornam-se, então, compreensíveis as diferenças ao nível da estrutura metodológica para a elabora-

⁵ Muito embora as diferenças existentes o uso corrente do conceito de *marketing* internacional passou a significar o processo conducente a qualquer uma das estratégias.

⁶ Pretende significar a importância dada simultaneamente à necessidade de abordar de forma integrada todos os diferentes mercados com o cuidado, no entanto, de percebendo as diferenças relevar os seus traços comuns.

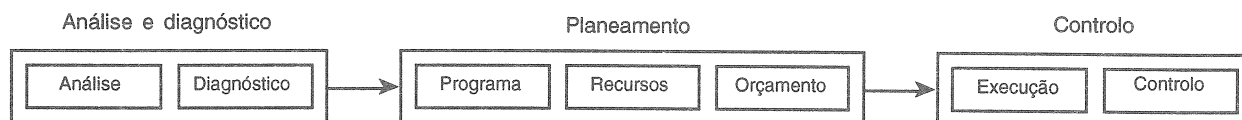
ção das distintas estratégias de *marketing* internacional, *marketing* multinacional e *marketing* global.

De forma notória as diferenças metodológicas verificam-se, sobretudo, entre as estratégias de marketing internacional e multinacional.

Em qualquer das opções identificam-se as fases de análise e diagnóstico, planeamento e controlo que se desenvolvem de forma distinta consoante os objectivos registando-se aí diferenças significativas (fig. 6).

FIGURA 6

Fases essenciais para a elaboração de uma estratégia

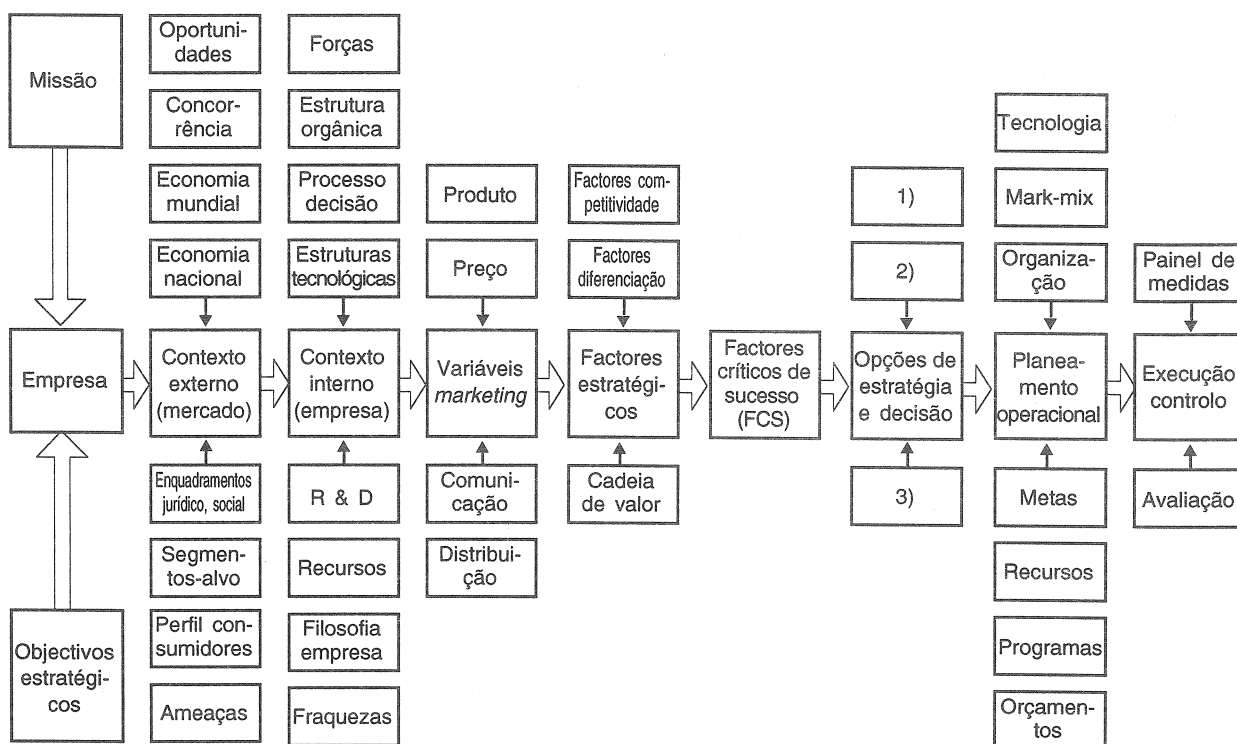


A estrutura metodológica para a elaboração de uma estratégia de *marketing* internacional deverá seguir de forma sequencial as seguintes fases de elaboração (fig. 7):

- 1) resenha sobre a história da empresa e definição clara da missão e objectivos estratégicos;
- 2) análise e diagnóstico do contexto externo à empresa (envolvente);

- 3) análise e diagnóstico do contexto interno da empresa;
- 4) análise e diagnóstico das variáveis do *marketing*;
- 5) elaboração dos factores estratégicos da actividade e da empresa;
- 6) determinação dos factores críticos de sucesso (FCS);
- 7) elaboração das opções de estratégia e decisão;
- 8) realização do planeamento operacional;
- 9) execução e controlo do «planeamento».

FIGURA 7

Estrutura metodológica para uma estratégia de *marketing* internacional

Em cada uma das fases torna-se necessário elaborar um estudo mais ou menos desenvolvido quanto aos elementos e factores considerados relevantes, dependentes de caso para caso, consoante os objectivos.

Para isso, aconselha-se que seja definido previamente e com a máxima clareza, o problema a resolver e que justifica, naturalmente, a escolha e adequação da metodologia.

Na análise e diagnóstico do contexto externo, consoante os mercados em apreciação, deverão considerar-se para estudo, entre outros, os seguintes factores:

- caracterização da evolução da economia mundial e das economias nacionais mais relevantes;
- enquadramento jurídico, legal, social e político das economias alvo;
- identificação dos segmentos-alvo e caracterização do perfil dos consumidores, clientes, utilizadores ou utentes;
- caracterização da concorrência e sistemas concorrenciais.

No caso do contexto interno da empresa deverão considerar-se para análise e diagnóstico, nomeadamente:

- a estrutura orgânica e o processo e métodos de decisão e respectiva liderança;
- os processos e estruturas tecnológicas associadas aos respectivos produtos;
- a investigação e desenvolvimento;
- os recursos disponíveis e respectiva solidez financeira;
- a estrutura de custos;
- a cultura e filosofia de empresa.

Após a análise e diagnóstico dos contextos externo e interno deverão enunciar-se, em síntese, as ameaças e oportunidades e as forças e fraquezas decorrentes da conhecida análise SWOT.

Segue-se a análise às variáveis do *marketing* (neste caso, consideram-se, apenas, as quatro

variáveis clássicas, como ilustração) a tratar individualmente nos seus múltiplos aspectos, incidências e decorrências do mercado e da empresa. Verificar-se-á que do conjunto das variáveis algumas serão decisivamente relevantes ao nível dos factores estratégicos e que determinarão a existência ou não de vantagens competitivas.

O passo seguinte refere-se à análise e determinação dos factores estratégicos (aqueles que conferem as condições essenciais para a obtenção de vantagens concorrenciais) onde se propõe sejam considerados, entre outros, os factores de competitividade, os factores de diferenciação e a cadeia de valor.

Chegado a este ponto determinam-se os factores críticos de sucesso (FCS), súmula da análise e diagnóstico, percebidos nas lógicas do mercado e da empresa, e anteriormente relevados. Em geral, os factores críticos de sucesso são pouco mais de meia dúzia e a sua análise cuidada permite determinar aquele ou aqueles que, no caso em apreço, são dominantes e que, depois de tudo, conferem o êxito do negócio em resultado da sua evidência.

Elaboram-se, então, as diferentes opções de estratégia, que deverão envolver três alternativas distintas [assinaladas 1), 2), 3)] sujeitas a avaliação consequente e prévia à tomada de decisão final após a qual é realizado o planeamento operacional que, por sua vez, substancia as acções executivas e respectivo controlo baseado num painel de medidas adequado.

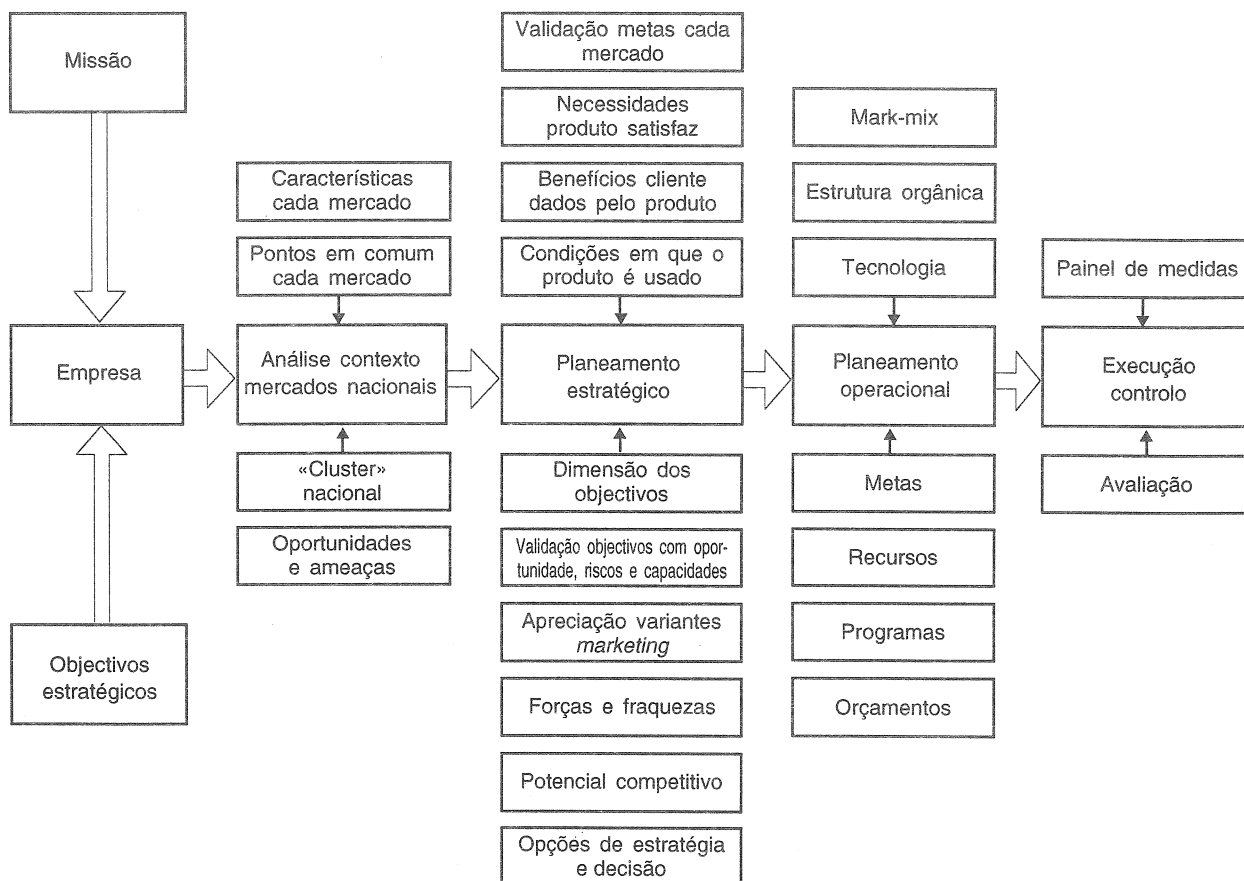
De salientar, como nota de referência importante, que a estrutura metodológica apresentada, em especial, nas suas fases de análise e diagnóstico, no que respeita à evidência dos elementos e factores respectivos, deverá utilizar os múltiplos e distintos modelos de análise como instrumentos ou técnicas auxiliares, dos quais salientam-se, a título de exemplo, a matriz de segmentação, o modelo de concorrência de Porter, o modelo competitivo do BCG (tipologia dos sistemas concorrenciais), o modelo de actividades do BCG (matriz de posicionamento estratégico), o modelo do ciclo de vida do domínio de actividade, o modelo das vantagens estratégicas de Porter, a matriz ADL, etc.

Na perspectiva do conceito de *marketing* multinacional propõe-se uma estrutura metodológica

para a elaboração de uma estratégia algo diferente na medida em que tem de atender-se às particularidades de cada um dos mercados (países) por forma a realizar as adaptações mais convenientes face aos objectivos (fig. 8).

Neste quadro metodológico assume grande importância a análise do contexto dos mercados nacionais e o planeamento estratégico nos quais se analisam e diagnosticam funções e factores relevantes para a tomada de decisão sobre a estratégia a seguir.

FIGURA 8
Estrutura metodológica para uma estratégia de *marketing* multinacional



As propostas de metodologia para a elaboração de estratégias de *marketing* internacional e multinacional apresentam-se como quadros referenciais racionalizados servindo, portanto, como auxiliares à elaboração da estratégia de *marketing* adequada a cada caso concreto. As funções, factores ou elementos a analisar em cada um dos passos metodológicos são indicativos não esgotando, portanto, as hipóte-

ses e alternativas a considerar no estudo em causa.

Deverá antes de se iniciarem os trabalhos definir-se com clareza a missão e os objectivos estratégicos e ter presente os pontos essenciais do que tem sido a evolução histórica, os constrangimentos e as razões que justificam os êxitos alcançados pela empresa, a par da definição clara de qual o problema a resolver.

Bibliografia de referência:

- ANSOFF, Igor e SULLIVAN, Patrick, *Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A Formula for Strategic Success*, Long Range Planning, vol. 26, n.º 5, 1993.
- HUTCHINSON, Colin, *Corporate Strategy and the Environment*, Long Range Planning, vol. 25, n.º 4, 1992.
- KEEGAN, Warren, *Global Market Management*, 4.ª ed. Prentice-Hall, 1989.
- MARCHESNAY, Michel, *Le Régistible Déclin du Marketing Stratégique*, Revue Française du Marketing, n.º 155, 1995.
- PITT, Leyland, *When Marketing and Strategy Become One*, Journal of General Management, vol. 21, n.º 2, 1995.
- RUMELT, Richard, SCHENDEL, Dan e TEECE, David, *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
- ZOU, Shaoming e CAVUSGIL, Tamer, *Global Strategy: a review and an integrated conceptual framework*, European Journal of Marketing, vol. 30, n.º 1, 1996.