



OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Angelo Pepe Agulha * - angelo.agulha@athonedu.com.br

Resumo: Este trabalho tem por objetivo apresentar o consequente estudo voltado ao mercado internacional que uma organização deve propor, quando em seu planejamento estratégico empresarial constar o direcionamento para a ampliação da carteira de vendas para mercados internacionais e breves orientações de como devem ser os possíveis passos, para de forma conservadora atingir este caminho de forma mais adequada à sua visão de mercado.

Palavras-Chaves: negócios internacionais, exportação, planejamento estratégico.

Abstract: This paper goals to present un study driven to the international market proposed for an organization, when the development is part of its strategic planning, the sales growing and results in international markets, as some orientations how could be the next steps to achieve the correct way linked to the market vision reach by the emprise focused to the market.

Keywords: international business, export, strategic planning.

1. Os conceitos básicos do planejamento estratégico empresarial

O planejamento estratégico empresarial é uma área de extrema importância para se perpetuar um negócio, posto que a empresa que não tem um Norte de curto, médio e longo prazo não tem garantia alguma da sua perenidade e principalmente não está preparada para as inúmeras variações mercadológicas.

Segundo os principais autores, sobretudo Michael Porter (2005) há inúmeras ferramentas que podem ser utilizadas para desenvolver um planejamento estratégico empresarial robusto para que a empresa possa traçar planos para seu desenvolvimento ao longo do tempo.

O primeiro grande desafio de uma organização se dá na construção de suas declarações institucionais pautadas em sua missão, sua visão de futuro e seus valores basilares para garantir que sua missão junto aos “stakeholders” seja cumprida.

Quando estas declarações institucionais são claramente definidas pela direção da organização, se torna relativamente mais fácil transmitir este espírito a toda estrutura organizacional, passando pela média gerência e pela área operacional da empresa.

Em última análise quando a organização tem uma visão única de abordagem negocial todos os demais “stakeholders” notadamente seus clientes não têm dúvidas sobre o posicionamento da empresa.

Uma vez definidas estas premissas, a organização necessita se debruçar em um árduo esforço para traçar cenários externos nos quais todas as variáveis controláveis e incontroláveis devem ser monitoradas no sentido de aproveitar oportunidades de mercado ou até mesmo mitigar possíveis ameaças ao desenvolvimento dos negócios da empresa.

Outra ferramenta relevante neste sentido é desenvolver uma análise interna de cadeia de valor que o cliente destas empresas consiga visualizar e principalmente, os levem a serem consumidores e clientes dos produtos e serviços ofertados pela organização (PORTER, 2005).

O modelo de cadeia de valor passa por uma criteriosa análise de quais atividades organizacionais de fato agregam valor ao negócio e quais são somente de apoio às principais atividades da empresa e com esta constatação reforçar seus pontos fortes e eliminar seus pontos fracos, sempre sob a ótica do seu mercado alvo.

Nesta linha há a necessidade de definir uma estratégia genérica de competição que segundo Hitt, Ireland e Hoskinson (2019) pode ser direcionada para dois extremos opostos que consistem em buscar diferenciais que tornem o preço do produto ou serviço uma questão acessória no processo de decisão de compra dos clientes.

Por outro lado, há uma outra alternativa que se configura em buscar uma estrutura de custos tão eficaz que a organização possa conseguir praticar preços menores por conta de custos menores para consecução dos mesmos serviços ou confecção dos mesmos produtos que a concorrência oferece, todavia com uma produção permeada por custos maiores o que as impede de concorrer diretamente.

Não menos importante na construção de um planejamento estratégico empresarial é a capacidade de gerar índices de controle das diretrizes organizacionais, assim como seus passos para conquista dos objetivos traçados.

Com esta lógica Norton e Kaplan (2017) sugeriram que as empresas organizem um painel de controle único, sintético e disponível a todo nível gerencial da organização para que todos simultaneamente e com extrema rapidez possam visualizar os pontos nevrálgicos carentes de atenção e rapidamente tomar decisões no sentido de corrigi-las.

A sistemática desenvolvida por eles e batizada de “Balanced Scorecard” ou simplesmente BSC, como é geralmente conhecida, é esta ferramenta, simples na sua natureza, contudo com uma real capacidade de acompanhar a implementação das diretrizes definidas para os horizontes organizacionais ao longo do tempo.

Quaisquer variações de rumo em qualquer tempo podem ser mensuradas e rapidamente corrigidas para evitar que pequenos desvios se intensifiquem ao longo do tempo e tornem a estratégia organizacional inócua.

Mais recentemente, entre as empresas de tecnologia do século XXI, esta ferramenta passou por uma evolução e nela foram incluídos novos elementos como as metas a serem alcançadas, quem seriam os responsáveis por obtê-las, além das definições de prazos e custos para tais esforços e então surgiu um novo conceito chamado de “Objective Key Results” – OKR.

Estes índices abrangem as áreas financeiras, de marketing de processos e recursos humanos, assim como da medição da capacidade de aprendizado que a organização reage frente as constantes demandas de mercado.

2. A maturidade necessária para realizar negócios internacionais

Toda organização ao longo de seu ciclo de vida passa por etapas em que o planejamento estratégico empresarial se torna mais ou menos aderente.

Prevê-se que no nascedouro do negócio, sua maturidade para analisar e se posicionar diante das demandas de um planejamento estruturado, ainda não estão devidamente maduras para atribuir uma maior confiabilidade às análises realizadas.

Outo período delicado para a empresa parar e pensar em planejamento estratégico estruturado é sua fase de declínio, diante da não realização do planejamento previamente realizado. Neste caso caberiam apenas as estratégias de descontinuidade do negócio o que por vezes também é necessário, todavia deve realmente ser a última alternativa neste sentido.

Desta forma a melhor etapa para a realização de um planejamento e estratégico empresarial realmente estruturado se dá na maturidade empresarial que o negócio possa alcançar.

É exatamente neste ponto que se torna mister, pensar em ações voltadas ao mercado internacional se a empresa ainda não tiver se lançado anteriormente em seu ciclo de desenvolvimento em atender o desafiante mercado global.

Segundo Ichak Adizes (2012), os ciclos de vida das organizações preveem que as empresas terão em algum momento que se redesenharem para poder se perpetuar no tempo e portanto a alternativa de exportar ou mesmo de se internacionalizar em alguns casos, se configura como a única alternativa possível para a manutenção do crescimento e sobrevivência da empresa.

3. A mitigação dos riscos da carteira de vendas

Qualquer organização com fins lucrativos tem por objetivo remunerar o capital nela investido ao longo do tempo e isso passa a ser a premissa básica de empreendimentos com esta finalidade.

O direcionamento para esta finalidade passa necessariamente pelas melhores formas de potencializar as vendas da organização com esta finalidade.

Maximizar as vendas significa explorar ao máximo todos os canais de vendas possíveis e acessíveis à empresa que podem ser facilmente divididos em quatro grandes grupos como descrito a seguir:

O primeiro deles consiste nas grandes contas que por sua natureza irão promover grandes volumes de vendas com margens menores e poder de decisão concentrado nas políticas definidas pelos compradores da empresa.

O segundo grupo, ao contrário, prevê que a empresa deve desenvolver distribuidores, representantes e pontos de venda dos seus produtos ou serviços de forma ampla e pulverizada, nos quais, as políticas de comercialização sejam definidas pela própria empresa face ao seu poder de barganha diante destes inúmeros e dispersos pontos de vendas.

Esta política permite que de forma oposta ao primeiro grupo, a empresa possa praticar maiores margens, todavia com volumes menores de vendas, acrescidos de maiores índices de inadimplência potencial.

No terceiro grupo se concentram as vendas realizadas pelos canais virtuais acessíveis à empresa na forma de '*market place*' terceirizados ou próprios por meio de site na web desenvolvido para este fim. Neste grupo também se torna necessário atentar-se ao fato de que

pode haver uma divisão interna entre grandes contas e pequenas contas como já descrito em relação aos dois primeiros grupos.

Por fim e não menos importante há o canal das exportações ou ainda a prospecção de mercados internacionais para implantação de uma unidade fora do país.

As empresas capazes de dividir de forma mais homogênea possível suas vendas entre estes canais descritos, terá a maior possibilidade de se precaver de quedas abruptas em determinados segmentos de mercado e assim se blindar de possíveis crises de fluxo de caixa, fruto da dependência de um único canal de vendas que a organização venha a ter uma perigosa concentração.

Nas análises realizadas durante o desenvolvimento e da implantação do planejamento estratégico empresarial, estes canais de vendas devem ser exaustivamente verificados para estabelecimento das melhores políticas e práticas possíveis para se garantir a perpetuação dos negócios da organização.

4. A estratégia empresarial “offshore”

No momento em que a empresa em seu planejamento estratégico empresarial define que deve adentrar ao mercado internacional, seja por iniciativas de exportação ou por meio da decisão de implantar unidades comerciais ou mesmo de produção se for o caso fora do território nacional, este passo deve, em primeiro lugar estar de acordo com os direcionamentos estratégicos definidos criteriosamente no que tange as estratégias de crescimento de mercado pela exploração do potencial do mercado internacional e em segundo lugar fazer sentido no estágio de investimento que a organização se encontre para gerar seu crescimento sustentável com as operações internacionais que se propor a desenvolver.

O encaminhamento destas decisões, de forma conservadora, passa por primeiramente estudar criteriosamente os processos ligados às exportações, assim como do potencial de mercado nos países alvo das operações internacionais.

Como caminho sugere-se que no início se deve experimentar exportações indiretas para testes de mercado, assim como de aceitação do produto ou serviço para os novos públicos.

Passada esta fase, o investimento na estrutura para realização de exportações diretas entre a empresa e os clientes desenvolvidos no exterior é o caminho natural para

solidificação dos negócios internacionais por meio de uma forte política de atuação nestes novos mercados.

Por fim segue-se a natural implantação de operações no país em que a empresa já tenha desenvolvido mercado ou pelo menos já seja conhecida o suficiente para justificar investimentos de ativos em um outro país que não aquele de onde ela tenha surgido.

Estas operações iniciais podem se dar pela criação de um centro de distribuição próprio como destacado por Sotkeviciene (2023), de uma unidade de vendas própria, ou mesmo de unidades de produção seja de bens ou serviços que possam compreender investimentos de maior volume e consequentemente de maior retorno para que a organização possa realmente se tornar uma empresa multinacional.

Este, sem dúvida é uma decisão de cunho estratégico que deve nortear a empresa para uma estratégia de crescimento voltado a aumentar o seu mercado e conquistar novos clientes em quantidades superiores, com maiores níveis de qualidade que em última análise, podem definir até mesmo a liderança em seu mercado de origem.

5. Considerações finais

Como se depreende das observações apontadas, o Planejamento Estratégico Empresarial, além de ser uma ferramenta imprescindível ao desenvolvimento, longevidade e perpetuação das organizações, passa necessariamente pelas decisões de exploração de mercados internacionais, como uma etapa que não pode ser negligenciada e deve ter a devida atenção quanto aos inúmeros detalhes que compreendem o comércio internacional.

A empresa deve sempre incluir os estudos e a preparação para adentrar ao mercado internacional como uma grande possibilidade de desenvolver seu potencial inovador, seus produtos e seus serviços para uma gama maior de clientes com culturas e comportamentos além das fronteiras do seu país de origem.

Ao observar, atualmente os grupos empresariais de âmbito global, todas sem exceção passaram em algum momento de seu desenvolvimento organizacional por estas decisões de atuar em mercados distintos internacionalmente.

As suas estratégias passaram possivelmente por decisão de experimentar novos mercados, por realizar aquisições e fusões em países promissores ou mesmo realizar alianças estratégicas com especialistas nos mercados alvo de atuação das empresas com fins de expandir sua atuação internacional.

6. Referências

- HITT, M., IRELAND, D., e HOSKISSON, R. **Administração Estratégica. Competitividade e Globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- ICHAK, A. **Os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Editora Pioneira, 2012.
- KIM, W. C. e MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul**, Rio de Janeiro: Altabook, 2019
- NORTON, D. e KAPLAN, R. **Alinhamento**, Rio de Janeiro: Altabook, 2017
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro. Ed. Campus: 2005
- SOTKEVICIENE, E. J. **Worldwide logistics: logística entregando valor aos clientes**. São Paulo. Versão Amazon Books para Kindle, 2023

* Angelo Pepe Agulha: é monitor do programa de Qualificação para Exportação - PEIEX pelo convênio APEX do Brasil e ATHON Ensino Superior e professor na ATHON Ensino Superior.