

ONE WORLD

ONE WORLD



INTERNACIONALIZAÇÃO

por que águas navegamos e que instrumentos temos?



Joana Miguel Santos

Consultora de Gestão
Estratégica na Quidgest

O tema Internacionalização há muito que deixou de ser um sonho para as PME nacionais e passou a ser mais que uma realidade: uma necessidade ou desafio – pelo menos na sua forma mais simples, a exportação.

Como verdadeiros portugueses que somos, partimos à (re)descoberta de novos horizontes e aventurámo-nos por “mares nunca dantes navegados”, pelo menos pela nossa empresa.

Será que o sangue luso que nos corre nas veias potencia a mesma evolução nos instrumentos de gestão, que a expansão portuguesa dos séc. XV e XVI na utilização dos instrumentos e da Ciência Náutica? Não basta apenas “ir”, navegar à vista. Planear esta “viagem” da Internacionalização, avaliar o desempenho da mesma em relação a objetivos traçados e agir face aos resultados é fundamental. É aqui que entram os instrumentos de gestão e a importância que estes têm na implementação e monitorização dos processos de internacionalização.

“

O BSC permite não só perceber a que “portos” queremos chegar mas também como “navegar” até lá.

”

Planear, executar, avaliar e agir são pontos essenciais da atividade de gestão internacional e a metodologia *Balanced Scorecard* (doravante designada BSC), revela-se como uma valiosa ajuda em todos esses campos. Como medir o sucesso da internacionalização? Como alinhar e motivar os colaboradores para a internacionalização? Como inserir a internacionalização na estratégia corporativa?

A estratégia de internacionalização é planeada considerando a Visão, Missão e Valores da empresa e esquematizada num Mapa da Estratégia (quem não enumeraria o “mapa” como um instrumento de navegação?), que apresenta várias Perspetivas, Objetivos e Indicadores Chave de Desempenho. Com o mapa da estratégia, o BSC permite não só perceber a que “portos” queremos chegar mas também como “navegar” até lá, de forma esquemática, com relações causa-efeito entre objetivos associados a diferentes perspetivas, que reforçam a necessidade da criação de objetivos que levam a resultados (com indicadores *lead*, além de *lag*).

Existem várias formas de implementação da estratégia de internacionalização e alinhamento desta com a estratégia corporativa. Entre elas, a criação de um mapa da estratégia específico para o departamento da internacionalização, a criação de uma perspetiva específica para a internacionalização entre as perspetivas Financeira e Clientes ou Clientes e Processos, ou a incorporação de objetivos específicos da internacionalização no mapa da estratégia da empresa. A escolha da opção de implementação deverá considerar o grau de internacionalização da empresa e as necessidades específicas desse processo ou de determinados mercados.

O BSC é um instrumento que permite também avaliar a execução da estratégia da internacionalização, enquanto a mesma está a ser executada, ou seja, enquanto existe ainda tempo de agir. No entanto, ao contrário do antigo Quadrante na navegação, que ajudava a determinar a distância entre o ponto de partida e o lugar onde a embarcação se encontrava, o BSC permite perceber a distância entre a execução da estratégia de internacionalização e as metas planeadas para cada momento.

E o que fazer quando verificamos que existem desvios face ao planeado? Agir. Agir definindo formas de retomar a rota, de alinhar a nossa bússola ao nosso objetivo, ou Agir replaneando e definindo novos objetivos (afinal, a América foi “achada” por engano). O BSC permite às empresas criar iniciativas de correção de desvios e é um instrumento dinâmico que permite replanear a estratégia da internacionalização a cada momento.

Por considerarmos o BSC uma mais-valia na gestão estratégica e operacional, desenvolvemos na Quidgest um software flexível e sofisticado de *Balanced Scorecard* que tem como principal objetivo garantir a eficácia do planeamento, da comunicação, da execução, da monitorização e do controlo da estratégia organizacional: o BSC Quidgest®.

Já imaginou o processo de internacionalização da sua empresa sem a definição de uma estratégia? Acredito que não. Então e imaginar essa estratégia sem um instrumento de implementação e monitorização? Se também lhe parece muito complicado, o que espera para implementar o BSC na sua empresa?