

An abstract collage on the left side of the cover. It features a 50 Euro banknote at the top, a 1000 Euro banknote below it, and a 1 Euro coin at the bottom. Overlaid on these are stylized, high-contrast images of human faces in shades of orange, red, and black. The right side of the cover is a solid, textured yellow.

ICEP

COMÉRCIO
E INVESTIMENTO
INTERNACIONAL

A logo for Portugal, featuring a stylized red and green figure with arms raised, set against a blue background with wavy lines.

Portugal

14. Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas



Vítor Corado Simões
Docente do ISEG

14. Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas

14.1. Introdução

Em 1995, pela primeira vez no pós-guerra, o investimento directo português no exterior ultrapassou o investimento directo estrangeiro em Portugal: os respectivos valores líquidos atingiram 103 e 99 milhões de contos. Para um país com uma tradição histórica como receptor de investimento estrangeiro trata-se de um fenómeno da maior relevância. Ele traduz, em nossa opinião, a resposta de um número crescente de empresas portuguesas a uma nova envolvente competitiva que se foi desenhando e consolidando na última dúzia de anos.

Na verdade, o processo de integração europeia, nomeadamente a construção do Mercado Único e os avanços no sentido da União Económica e Monetária, veio subverter a distinção tradicional entre mercado interno e mercado externo. O mercado português deixou de estar protegido e a competição agudizou-se: os concorrentes estrangeiros já não estão do outro lado da fronteira, mas sim “à saída da nossa fábrica”. A pressão da concorrência é intensificada também em resultado da influência de factores adicionais, entre os quais se destacam: o movimento da globalização; o acordo de Marraquexe, estabelecendo um quadro mais liberal para o comércio internacional e a criação da Organização Mundial do Comércio; e a transição dos países da Europa Central e de Leste para a economia de mercado.

Os factos referidos suscitam desafios consideráveis, mas encerram também oportunidades relevantes. Abrem-se novas possibilidades de actuação além fronteiras por parte das empresas portuguesas, as quais implicam, em muitos casos, decisões de internacionalização, envolvendo compromissos que vão muito além dos exigidos pela exportação tradicional. A internacionalização das estratégias – com o objectivo de consolidar ou obter novas posições em mercados externos, de manter ou reforçar relações com grandes clientes actuando de acordo com lógicas globais, de reduzir custos de produção ou de aceder e interiorizar novas competências – apresenta-se, para muitas empresas portuguesas, como indispensável para explorar as oportunidades detectadas ou para responder aos movimentos dos seus concorrentes.

Os desafios da internacionalização não se colocam, evidentemente, da mesma forma, nem com a mesma acuidade, a todas as indústrias, nem a todas as empresas. Nas indústrias caracterizadas por enquadramentos fragmentados – onde o número de diferenciações possíveis é elevado, mas as vantagens proporcionadas pela liderança são reduzidas – como os lacticínios ou a panificação, a necessidade da internacionalização é muito menos sentida que em enquadramentos onde as vantagens da liderança são significativas, como é o caso dos especializados e dos de volume. Por outro lado, as atitudes empresariais face à internacionalização diferem,

não apenas em função do tipo de negócio, mas também de factores internos, desde a dimensão e os recursos (humanos e financeiros) disponíveis até à experiência acumulada e ao tipo de gestão. Em trabalho recente sobre as PME portuguesas identificámos seis tipos básicos de atitudes relativamente à internacionalização:

- *Distantes*, para as quais a actuação em mercados externos é uma hipótese remota.
- *Desejosas*, pretendendo internacionalizar-se, nomeadamente através da exportação, mas defrontando sérias dificuldades em consegui-lo.
- *Prudentes*, seguindo um processo gradual de internacionalização, assente numa base interna consolidada.
- *Empenhadas passivas*, exportando a quase totalidade do seu volume de negócios, mas fortemente dependentes de sub-contratantes estrangeiros.
- *Envolvidas*, empresas multi-mercados com uma significativa experiência internacional, fundamentalmente através de exportações.
- *Empenhadas activas*, com níveis elevados de exportação e/ou com atitudes voluntaristas de expansão de seu envolvimento internacional, recorrendo a formas mais exigentes de presença em mercados externos (filiais comerciais simples, filiais comerciais multi-actividades, filiais produtivas...).

Existe, em todo o caso, um largo espectro de questões defrontadas por todas as empresas que pretendem definir e implementar estratégias de internacionalização. Será esse o tema deste capítulo. Procuraremos abordar, de forma necessariamente sucinta, os aspectos das estratégias de internacionalização mais relevantes para as empresas portuguesas. Por isso, a nossa atenção incidirá especialmente sobre as empresas em vias de internacionalização e não sobre aquelas que já controlam dezenas de filiais comerciais e/ou produtivas no estrangeiro.

Para além da presente introdução, o capítulo comportará mais três secções. A segunda será dedicada à análise da internacionalização enquanto processo, procurando mostrar como a acumulação de experiência internacional vai permitindo à empresa reduzir a percepção de risco de actuação no estrangeiro e enveredar por formas mais sofisticadas de operação no exterior. Referir-se-á igualmente como em muitos casos a experiência internacional começa a ser adquirida no mercado doméstico. A terceira parte incidirá sobre as razões e dimensões da internacionalização, analisando a sua articulação. Serão também identificadas as principais condicionantes do processo, conferindo-se especial atenção ao caso das empresas portuguesas. Na última secção apresentar-se-ão as principais formas de operação internacional,

identificando-se as respectivas vantagens e desvantagens e procedendo-se à sua comparação.

14.2. Processos de Internacionalização

Existem múltiplas definições de internacionalização. Tais definições assentam, em regra, em opções estabelecidas em função de duas grandes dicotomias: por um lado, a oposição macro-micro, confrontando a perspectiva da economia nacional com a óptica da empresa; por outro, a polarização *inward-outward*, entre as operações que têm lugar “de fora para dentro” (importações, aquisição de tecnologia estrangeira, investimento directo estrangeiro) e as que se processam “de dentro para fora” (exportações, contratos de assistência técnica no estrangeiro, *licensing-out*, investimento directo no estrangeiro).

Neste capítulo a nossa óptica será fundamentalmente micro-económica (tomando como unidade de análise a empresa) e *outward*, considerando a projecção das empresas no exterior. Neste sentido, seguindo Ron Meyer, poderemos definir internacionalização como “o processo pelo qual uma empresa aumenta o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem”¹.

A internacionalização é, de facto, um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional. Em regra, as empresas vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência internacional e melhorando o seu conhecimento sobre as condições de actuação no estrangeiro. O processo de internacionalização pode ser encarado segundo quatro vertentes: evolução do investimento em activos no estrangeiro (perspectiva de investimento); posicionamento multi-mercados (perspectiva de posicionamento); processo de preservação, reforço, extensão e reconfiguração de redes (perspectiva de redes); e processo de ampliação e/ou aprofundamento da base de recursos e de competências da empresa (perspectiva de recursos e capacidades).

Embora colocando a ênfase na projecção das empresas no exterior, importará referir que, em muitos casos, a realização de operações *inward* (“de dentro para fora”) pode ter um papel muito relevante no processo de internacionalização tal como o definimos acima.

Conceito de Internacionalização

¹ Cfr. Ron Meyer, “The Internalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion”, Management Report nº 300, Erasmus University, Roterdão, 1996.

Relações Inward- -Outward no Processo de Interna- cionalização

A obtenção de conhecimentos produtivos, comerciais e organizacionais junto de parceiros estrangeiros – por meio de *joint-ventures*, de contratos de licença ou de relações de sub-contratação – pode constituir um factor determinante para a subsequente penetração da empresa em mercados internacionais. Nesta medida, o movimento de entrada permite adquirir e assimilar normas de comportamento, rotinas e atitudes de gestão e estabelecer redes de relações da maior relevância para a competitividade internacional das empresas.

A importação de tecnologia externa teve um papel decisivo como instrumento de aquisição de competências por parte de algumas empresas portuguesas: quase todas as empresas exportadoras de tecnologia procederam anteriormente a operações de aquisição que lhes permitiram assimilar e acumular conhecimentos. O mesmo tem sucedido em muitos outros países. Empresas hoje mundialmente conhecidas como a Alfa-Laval, a Saab-Scania, a Komatsu ou a Hyundai recorreram, nas fases iniciais do seu desenvolvimento, à importação de tecnologia como forma de dinamizar os seus processos de acumulação de competências.

Também a constituição de *joint-ventures* no país com empresas estrangeiras se apresenta como uma fonte relevante de aprendizagem e de obtenção de competências comerciais, organizacionais e de gestão que tornam as empresas muito mais abertas a considerar a possibilidade de investir no exterior e mais aptas a ter sucesso nesses empreendimentos. Um trabalho por nós efectuado sobre a internacionalização dos grupos económicos portugueses no período 1960-1974 indicava claramente a existência de uma associação positiva entre o respectivo nível de internacionalização e a experiência de criação de *joint-ventures* em Portugal com parceiros internacionais. A experiência dos principais grupos portugueses de distribuição mostra como todos eles se associaram com empresas estrangeiras antes de se lançarem no negócio dos hipermercados, de modo a beneficiarem da experiência destas para adquirirem de forma mais rápida e segura os conhecimentos específicos da gestão do negócio. Hoje, esses grupos internacionalizaram já as suas actividades, beneficiando da aprendizagem entretanto conseguida².

Um caso interessante é o das empresas que “nasceram internacionais”. Empresas como a Growella ou a Efacec são bons exemplos do modo como a presença de capital estrangeiro pode influenciar as orientações estratégicas e estimular a capacidade de “pensar internacional”. Trata-se de firmas que foram constituídas como empresas de capital estrangeiro mas que, posteriormente, por razões diversas, estabeleceram uma “ancoragem” nacional, traduzida na centralização da gestão em Portugal, associada a operações de aquisição total ou parcial da posição dos investidores estrangeiros. A experiência de funcionamento anterior permitiu interiorizar nas

² Para o desenvolvimento deste tema veja-se Vítor Corado Simões, “Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação”, *Economia e Prospectiva*, nº 2, 1997 (a publicar)

empresas rotinas de gestão internacional, que lhes proporcionaram “caldos de cultura” facilitadores da sua expansão internacional. De um modo geral constata-se que as empresas que “nasceram internacionais” se encontram mais capacitadas para avançar nos processos de internacionalização e denotam uma maior propensão a recorrer a formas avançadas de operação no exterior.

Outro exemplo de inter-acção entre movimentos de internacionalização *inward* e *outward* tem a ver como o estabelecimento, em território nacional, de relações de fornecimento de componentes a filiais estrangeiras. O automóvel é um exemplo paradigmático. O desenvolvimento daquelas relações – na sequência da reconversão de unidades de montagem ou no âmbito do projecto Renault – permitiu a várias empresas portuguesas afirmarem-se como fornecedores directos de alguns grandes construtores automóveis. Esta posição acabou, em certos casos, por determinar a sua própria internacionalização, devido à necessidade de “seguir os clientes”.

Por último, certas alianças estratégicas envolvendo contribuições recíprocas constituem também exemplos de articulação entre lógicas *outward* e *inward*. É o caso das alianças de participação cruzada de capital, tantas vezes indispensáveis para reforçar a credibilidade internacional e proporcionar efeitos de alavancagem da internacionalização. Outros exemplos relevantes serão os acordos de distribuição recíproca – em que cada empresa se compromete a distribuir num território definido os produtos de outra – ou os contratos de licença cruzada.

Em síntese, embora a nossa preocupação principal seja a projecção externa das empresas não poderemos esquecer que esta não é independente de acordos estabelecidos, prévia ou simultaneamente, com empresas estrangeiras para actuar no espaço nacional. Por outras palavras, a internacionalização começa muitas vezes “em casa”, através de *joint-ventures* ou de relações de fornecimento com empresas estrangeiras ou em resultado da pressão exercida por concorrentes estrangeiros.

A noção de internacionalização como processo foi proposta e desenvolvida pelos economistas nórdicos. A decisão de enveredar por operações internacionais é considerada como uma decisão – chave na estratégia da empresa. Internacionalizar implica riscos, especialmente para PME com recursos e experiência internacional limitados. Consequentemente, a internacionalização corresponde frequentemente a um processo gradual em que o grau de empenhamento da empresa nas actividades além-fronteiras vai crescendo à medida que aumenta o seu conhecimento sobre os mercados externos, o seu domínio dos mecanismos de coordenação e controlo das actividades internacionais e a sua consciência sobre as variáveis fundamentais do processo.

Processos
de
Internacio-
nalização

Por vezes a internacionalização não resulta de decisões autónomas da empresa. De facto, em certos casos ela surge como resposta a solicitações externas (contactos de potenciais clientes ou de potenciais parceiros para o estabelecimento de alianças) ou na sequência da inserção da empresa em redes (como é o caso das relações atrás referidas de fornecimento de componentes na indústria automóvel). A existência de factores externos, despoletadores de oportunidades, não significa, porém, uma minimização do papel da gestão da empresa. Esta tem, na verdade, uma acção relevante em termos da selecção das oportunidades surgidas, de escolha das formas de abordagem, do estabelecimento de mecanismos de gestão e de sistemas de informação e controlo apropriados, do estímulo de uma cultura organizacional “aberta ao Mundo” e do aproveitamento das oportunidades de aprendizagem internacional.

A internacionalização inicia-se frequentemente pelos mercados e pelas operações que envolvem menores riscos e para os quais as exigências em experiência e conhecimento acumulados são também menores. Daí que se avance primeiro pelas formas que representem menor comprometimento de recursos (exportação) e para os mercados mais próximos geográfica e culturalmente. À medida que o nível de conhecimento dos mercados e das actividades internacionais se desenvolve, o perfil de internacionalização vai evoluindo e assumindo novas configurações.

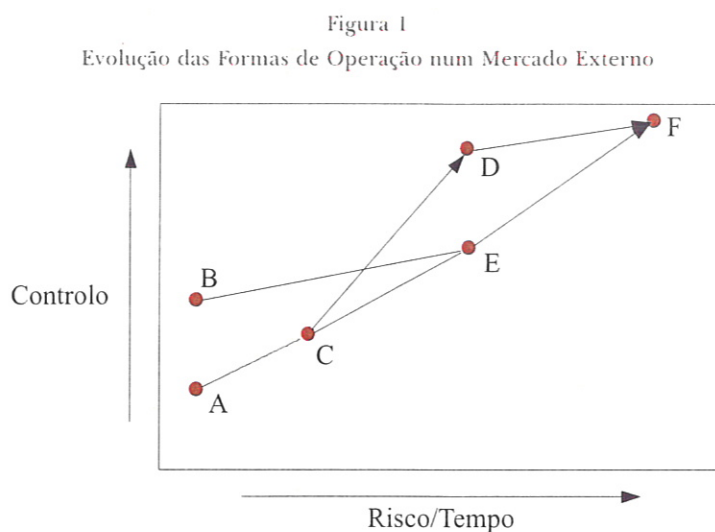
Num mesmo país, as formas de operação vão-se modificando, podendo falar-se de etapas no processo de posicionamento nos mercados. As trajetórias poderão naturalmente ser diferentes consoante as características da empresa, o tipo de indústria e as condições infraestruturais e o clima de investimento do mercado em causa. As etapas mais comuns são as seguintes³:

- Exportação ocasional, em que a empresa apenas responde a solicitações do exterior, sem tomar ela própria a iniciativa de envidar esforços no sentido de exportar.
- Exportação experimental, quando a empresa explora deliberadamente a viabilidade de iniciar vendas regulares num determinado mercado.
- Exportação regular, situação que envolve um maior compromisso de recursos e eventualmente o estabelecimento de relações de agência ou de representação no mercado em causa, de modo a assegurar o escoamento dos produtos exportados.
- Estabelecimento de filial comercial, correspondente à criação de uma presença própria no mercado, através de um investimento directo.

³ Cfr. José Carlos Jarillo e Jon. Martinez Echezarraga, “*Estratégia Internacional – Mas allá de la Exportación*”, Mc Graw Hill, Madrid, 1991.

- Estabelecimento de filial produtiva, traduzindo um empenhamento adicional de recursos, na criação de uma unidade produtiva encarregada da montagem ou do fabrico total ou parcial dos produtos comercializados.

O processo de internacionalização pode, no entanto, envolver outros modos de presença no mercado, designadamente através do estabelecimento de acordos com empresas locais, envolvendo ou não a participação no capital de empresas. No primeiro caso teríamos a formação de *joint-ventures*; no segundo, a celebração de contratos de licença, de *franchising*, de gestão ou o fornecimento de “unidades produto-na-mão”, por exemplo⁴. Na Figura 1 apresenta-se uma outra hipótese de evolução das formas de operação num determinado mercado.



- | | |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| A – Exportação Indirecta | D – Filial Comercial (detida a 100%) |
| B – Licenciamento | E – Joint Venture |
| C – Exportação para Agentes/Distribuidores | F – Filial Produtiva (detida a 100%) |

Fonte: Franklin R. Root, “Entry Strategies for International Markets”, Nova Iorque, Lexington Books, pg 39 (adaptado)

O processo de internacionalização envolve também a penetração em novos mercados. Os conhecimentos obtidos em resultado da actuação nos mercados mais próximos podem ser transportados para outros mercados, permitindo à empresa expandir a sua actividade internacional, explorando e/ou gerando novas oportunidades de

⁴ Deverá reconhecer, no entanto, que alguns dos contratos referidos podem ocorrer em simultâneo com a participação no capital.

negócio. A aprendizagem conseguida vai reduzir a percepção do risco e conduzir a empresa a queimar etapas na abordagem de outros mercados.

O movimento de globalização, a redução do ciclo de vida dos produtos e a aceleração dos processos de difusão tecnológica têm, no entanto, vindo a condicionar a viabilidade de abordagens gradualistas, especialmente em indústrias onde os factores acima referidos se fazem sentir com mais intensidade. Em alguns casos a afirmação competitiva de empresas emergentes em indústrias de alta tecnologia obriga-as a uma rápida internacionalização, em que o objectivo não é apenas a penetração do mercado mas também o acesso a fontes de inovação. Aqui a lógica do gradualismo dá lugar às chamadas “*instant multinationals*”.

14.3. Motivações e Dimensões da Internacionalização

Motivações da Internacionalização

A análise dos processos de internacionalização empresarial e a observação de literatura sobre o tema permitem identificar cinco grandes tipos de motivações das decisões de actuar no exterior: penetração em mercados externos; acesso a recursos produtivos; manutenção ou reforço de redes de relações; resposta a movimentos de concorrentes; e acesso a competências. Estes tipos não deverão ser considerados como mutuamente exclusivos. Frequentemente eles conjugam-se para determinar as decisões, as quais acabam por resultar de um *mix*, em doses diversas, de mais de um grupo de factores.

A expansão internacional de uma empresa supõe, no entanto, que ela detenha determinadas vantagens específicas - designadas por John Dunning como “*ownership advantages*”⁵ – que lhe permitam ultrapassar as dificuldades inerentes à actuação no estrangeiro, num contexto que lhe seria à partida desfavorável. Por outro lado, deve reconhecer-se que os processos de internacionalização podem resultar também de motivações endógenas, incluindo nomeadamente a necessidade de crescimento da empresa, a exploração de competências tecnológicas, comerciais e/ou organizacionais próprias, o aproveitamento da capacidade produtiva disponível, a obtenção de economias de escala e a diversificação de riscos.

A penetração ou a consolidação de posições em mercados externos surge frequentemente como a principal motivação de internacionalização. A percepção

⁵ John Dunning é o proponente do chamado paradigma eclético do investimento internacional, segundo o qual o investimento no estrangeiro é resultado da conjugação de três factores: vantagens específicas da empresa, vantagens de localização (que conduzem à preferência pela produção local em detrimento do abastecimento do mercado através de exportações) e vantagens de internalização (levando a empresa a explorar ela própria as suas vantagens específicas).

de atractividade dos mercados externos pode resultar da análise desses mercados, de anteriores operações de exportação ou, pura e simplesmente, da saturação do mercado doméstico onde a empresa detém já uma quota de mercado significativa. O processo de internacionalização da Cimpor está, em boa medida, associado à dificuldade de expansão dos negócios em Portugal. O estabelecimento de filiais produtivas no estrangeiro pode ser também consequência de medidas governamentais de restrição das importações, tornando-se a única forma viável de consolidar quotas de mercado anteriormente adquiridas. Na maioria dos casos, porém, a instalação de filiais comerciais num determinado mercado é consequência de dinamismo esperado da procura ou da necessidade de explorar oportunidades identificadas.

O acesso a recursos produtivos envolve duas facetas principais. A primeira é o controlo do aprovisionamento de determinados recursos críticos, como é o caso de exploração mineira, ou o domínio de localizações específicas, como sucede com o Vinho do Porto. A segunda tem a ver com a obtenção de *inputs* produtivos a custos mais baixos. A possibilidade de explorar os diferenciais de salários inter-países tem conduzido muitas empresas a localizar certas actividades intensivas em trabalho em países com mão de obra abundante, barata e com níveis aceitáveis de qualificação. É sabido como Portugal tem atraído, desde inícios dos anos sessenta, investimentos movidos por este tipo de motivações. Discutem-se, por outro lado, as vantagens de as empresas portuguesas deslocalizarem para países menos industrializados (como Marrocos ou Cabo Verde) certas actividades mais intensivas em trabalho pouco qualificado.

Relativamente à manutenção ou reforço de redes de relações poder-se-á lembrar o que já se referiu a propósito do papel das relações de fornecimento a grandes construtores no processo de internacionalização de diversas empresas portuguesas de componentes para automóvel. A necessidade de preservar ou de aprofundar relações com grandes clientes leva frequentemente as empresas de fabrico de componentes ou de prestação de serviços (como publicidade ou auditoria) a acompanhar aqueles clientes nas suas acções de expansão internacional. Nestes casos, o elemento determinante da geografia de internacionalização não são os mercados, enquanto espaços nacionais, mas sim a consistência e estabilidade de redes de cooperação⁶.

A resposta a movimentos de concorrentes tem importância especialmente em mercados com níveis de concentração relativamente elevados. A concorrência triádica tem levado a investimentos cruzados, em que, por exemplo, empresas europeias procuram reforçar as suas posições nos Estados Unidos como retaliação de investimentos de empresas americanas na Europa e *vice-versa*. No caso das relações Portugal-Espanha no período *post*-integração verificaram-se algumas situações deste

⁶ Para o caso português veja-se Vítor Corado Simões, “Inovação e Gestão em PME”, Lisboa, GEPE M. Economia, 1997.

tipo. Este grupo de motivações inclui ainda os movimentos do tipo *follow-the-leader*, em que um conjunto de empresas não dominantes no mercado local procura internacionalizar-se para compensar os eventuais prejuízos decorrentes de uma acção similar tomada anteriormente pela empresa líder no negócio.

Nos últimos anos, com a intensificação da globalização, a importância crescente dos aspectos imateriais como fonte de vantagem competitiva e a dispersão internacional dos espaços inovadores tem-se assistido ao aparecimento de um novo tipo de motivações do investimento internacional – o acesso a competências. O objectivo é o de procurar ganhar vantagens competitivas através do acesso rápido aos conhecimentos gerados nos espaços inovadores mais relevantes, procurando interiorizá-los e integrá-los de forma criativa na base de conhecimento de empresa. Nesta perspectiva, a internacionalização é determinada pela preocupação de aprendizagem e de reconfiguração permanente das competências distintivas da empresa.

Uma última palavra para mencionar o papel que os Estados nacionais – tanto dos países de origem como dos países de destino – têm nos processos de internacionalização. Estes últimos, atribuindo incentivos aos investidores internacionais no sentido de atraírem projectos geradores de emprego e susceptíveis de terem um efeito dinamizador sobre a iniciativa empresarial local. Os primeiros, procurando criar um quadro de actuação capaz de compatibilizar níveis aceitáveis de emprego interno com a promoção da afirmação competitiva das empresas nacionais em espaços internacionais cada vez mais alargados.

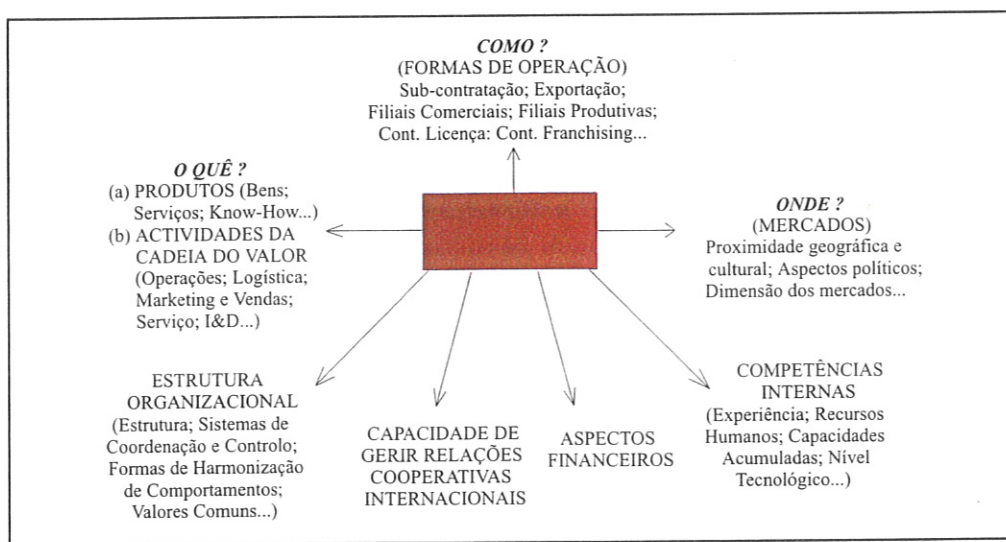
Dimensões da Internacionalização

O processo de internacionalização é multi-facetado, podendo assumir perfis diversos em função das indústrias, das trajectórias tecnológicas, das redes de relações existentes e das características das empresas. As lógicas de internacionalização mais adequadas para fabricantes de produtos de grande consumo não serão provavelmente as mais correctas para empresas de produtos industriais ou para firmas de serviços. As trajectórias possíveis para uma grande empresa, com recursos humanos e financeiros consideráveis, não estarão ao alcance de uma PME. Além disso, como já tivemos oportunidade de referir, o processo é evolutivo e largamente incremental: os percursos efectuados no passado condicionam o leque de opções viáveis para o futuro próximo.

As principais dimensões da internacionalização estão esquematizadas na Figura 2. A parte superior explicita o que poderemos designar como as dimensões externas da estratégia de internacionalização: Que negócios internacionalizar? Que actividades de cadeia do valor deslocalizar? Onde, em que mercados, apostar? Como internacionalizar, isto é, a que formas de operação recorrer?

Na parte inferior mencionam-se quatro vertentes internas consideradas da maior relevância para reduzir os riscos e reforçar a probabilidade de êxito da projecção internacional da empresa.

Figura 2
Principais Dimensões do Processo de Internacionalização



Fonte: Adaptado, com várias alterações, de Reijo Luostarinen e Lawrence Welch, *International Business Operations*, Helsínquia, Helsinki School of Economics, 1990

Os vectores externos, embora apresentados separadamente, têm estreitas inter-relações como iremos verificar nomeadamente no capítulo seguinte. As opções tomadas determinam padrões diversos, dependentes nomeadamente das características da empresa, do perfil da indústria, das estruturas de relações existentes e das condições prevalecentes nos países de origem e de destino do movimento de internacionalização. Vejamos rapidamente os aspectos mais relevantes de cada um dos vectores referidos⁷.

Identificação dos tipos de produtos relativamente aos quais a empresa desfruta de maiores vantagens competitivas no plano internacional e, conseqüentemente, cuja comercialização nos mercados externos poderá ser mais vantajosa. Importará, no entanto, ter em conta que nem sempre a motivação básica da internacionalização é

As Dimensões Externas

Que Negócios Internacionalizar?

⁷ As formas de operação serão objecto de análise mais detalhada na secção seguinte.

a penetração em mercados externos. Se, por exemplo, tal motivação for o acesso a recursos produtivos, a questão a colocar será a de definir os recursos críticos que a empresa deverá gerir no exterior de modo a obter ou reforçar vantagem competitiva.

*Que Actividades
da Cadeia
do Valor⁸
Desenvolver
no Exterior?*

Numa perspectiva de penetração nos mercados, os primeiros elos da cadeia do valor a serem deslocados para o exterior seriam os correspondentes às actividades mais a juzante, de natureza comercial (*marketing* e vendas, e serviço aos clientes). Passar-se-ia depois às actividades de montagem, ao fabrico do produto e por fim, eventualmente, a algumas actividades de concepção, desenvolvimento e/ou adaptação dos produtos. Todavia, se a motivação subjacente à internacionalização for o acesso a recursos, as actividades a transferir seriam provavelmente as operações e a logística de entrada. Se o objectivo fosse o abastecimento rápido de grandes clientes em países relativamente próximos, as actividades candidatas à deslocalização seriam, numa primeira instância, as de natureza logística e comercial; em casos onde o diálogo na concepção e projecto dos produtos fosse relevante proceder-se-ia também à transferência de certas actividades de desenvolvimento tecnológico.

Numa lógica de penetração do mercado europeu por parte das empresas portuguesas não parece fazer sentido, em regra e pelo menos nas condições actuais, internacionalizar as actividades de fabrico, mas apenas as de natureza mais especificamente comercial. Na verdade, os estudos efectuados sobre os processos de internacionalização das nossas empresas indicam claramente que estas continuam a considerar Portugal como o local de produção por excelência⁹.

*Em que Mercados
Apostar?*

Trata-se agora de seleccionar os espaços geográficos para onde dirigir as acções de internacionalização. Estes dependerão, bem entendido, dos objectivos subjacentes à estratégia de internacionalização.

Admitindo que prevalece uma lógica de penetração nos mercados, poder-se-á sustentar que será preferível iniciar a expansão por países onde os produtos da empresa apresentem vantagens competitivas, onde a concorrência seja menos intensa e a presença de líderes internacionais menos forte e que estejam cultural e geograficamente próximos. Contudo, nem sempre estes são os enquadramentos que proporcionam melhores oportunidades de aprendizagem internacional. Importará, por isso, matizar os aspectos referidos com os relativos às possibilidades de aprendizagem e de modernização tecnológica e comercial. Por exemplo, o processo

⁸ Recorreremos aqui à noção de cadeia do valor proposta por Michael Porter (Cfr. Michael Porter, "Competitive Strategic: Techniques for Analysing Industries and Competitors", Nova Iorque, Free Press, 1980)

⁹ Veja-se nomeadamente Vítor Corado Simões, "Inovação e Gestão em PME", op. cit. e "Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização", Lisboa, Associação Industrial Portuguesa, 1997.

de internacionalização da empresa espanhola Zara apresenta uma mescla curiosa dos dois grupos de elementos apontados acima.

A interrogação que se coloca agora é como actuar? Por outras palavras, haverá que escolher de entre um conjunto diversificado de formas de operação – exportação, licenciamento, contratos de gestão, contratos de *franchising*, *joint-ventures*, filiais comerciais ou produtivas detidas a 100% – qual a mais adequada para cada movimento de internacionalização. Tal escolha deverá ter em conta designadamente os objectivos visados, as capacidades e as vantagens específicas de cada empresa, o enquadramento competitivo defrontado, as oportunidades de cooperação disponíveis e as características do mercado e o clima de investimento no país alvo. Certas empresas têm filosofias próprias quanto à opção entre a actuação isolada ou em cooperação. Por exemplo, a Coca-Cola ou a IBM seguiram durante muito tempo estratégias de controlo total do capital das suas filiais no estrangeiro, ao passo que outras têm recorrido sobretudo a abordagens cooperativas, envolvendo a formação de *joint-ventures* (casos de Corning Glass ou da Xerox). Outras ainda seguem estratégias de internacionalização alicerçadas no desenvolvimento de redes de cooperação e em relações contratuais, como a Benetton ou a Body Shop.

*Que Formas
de Operação
Adoptar?*

Na próxima secção procederemos a uma análise específica das principais vantagens e inconvenientes apresentados pelas formas de operação internacional mais frequentemente utilizadas.

A parte inferior da Figura 2 refere, como vimos, quatro vertentes internas relevantes para a definição, implementação e sucesso dos processos de internacionalização: competências internas; aspectos financeiros; capacidade de gerir relações cooperativas; e estrutura organizacional. Passemos-las rapidamente em revista.

**As
Dimensões
Internas**

As competências internas correspondem ao conjunto de capacidades, perícias e saberes distintivos da empresa, susceptíveis de lhe conferir vantagens competitivas na arena internacional. Convirá destacar as seguintes facetas: experiência internacional; imagem; características da gestão; qualificação dos recursos humanos; competências tecnológicas; e competências comerciais.

*Competências
Internas*

A experiência internacional da empresa condiciona as suas orientações estratégicas, influenciando a credibilidade das expectativas de internacionalização e o ritmo desta, para além de actuar eventualmente como base para o estabelecimento de relações e como “facilitador” do conhecimento dos mercados.

A imagem e a reputação internacional da empresa interagem com a experiência internacional e constituem alavancas importantes da penetração em novos mercados e de campanhas internacionais de lançamento de novos produtos. Por exemplo, as empresas japonesas – como a Sony ou a Sanyo – têm procurado projectar internacionalmente as suas imagens de marca, utilizando-as como factor genérico de reputação das suas diversas linhas de produtos. Em contrapartida, não obstante algumas excepções como a Mateus Rosé, são muito poucas as empresas portuguesas que dispõem de imagens de marca internacionalmente reconhecidas.

As características e a “abertura” internacional de gestão têm um papel bastante importante na decisão de abordagem de mercados externos e no empenhamento continuado nos processos de internacionalização. A qualificação dos recursos humanos constitui também um factor relevante tanto em termos de capacidade de “interpretar” os mercados externos como das competências inter-culturais. Além disso, a falta de disponibilidade dos quadros qualificados para aceitarem posições no exterior pode condicionar a internacionalização das empresas; certas empresas portuguesas, como a Hovione, queixam-se do pouco interesse manifestado pelos jovens licenciados em trabalhar no estrangeiro.

Finalmente, as competências tecnológicas e comerciais são decisivas para assegurar a capacidade de desenvolver novos conceitos de produtos, de introduzir factores de diferenciação, de lançar novos produtos e de identificar as especificidades dos mercados. Frequentemente, as insuficiências na compreensão dos mercados externos e na obtenção e análise de informação estão entre os principais problemas da internacionalização das PME.

Capacidade Financeira

O acesso a recursos financeiros para apoiar o processo de internacionalização nem sempre é fácil. Certas operações de investimento no exterior - designadamente as que envolvem a aquisição de empresas já existentes - exigem a montagem de complexas operações de engenharia financeira para disponibilizar o volume de fundos necessário. A restrição financeira pode, de certa forma, ser atenuada no caso da exportação ou da internacionalização recorrendo a formas contratuais de actuação, como o licenciamento ou o *franchising*. A formação de *joint-ventures* pode constituir também um instrumento para reduzir o nível de comprometimento de recursos financeiros.

Capacidade de Gerir Relações Cooperativas Internacionais

A cooperação com outras empresas oferece diversas vantagens em termos de aceleração do processo de internacionalização, de redução dos riscos, de limitação da restrição financeira e de exploração de capacidades complementares. A cooperação pode gerar uma alavancagem de recursos que permite a pequenas empresas penetrarem rapidamente nos mercados mundiais. O desenvolvimento da Body Shop,

assente nos contratos de *franchising*, mostra como um novo conceito de negócio se pode espalhar rapidamente. Outro exemplo interessante é o da During A.G. que recorreu ao licenciamento para introduzir em múltiplos países o seu produto *WC Canard* (WC Pato em Portugal). Não se pense, porém que a cooperação não envolve dificuldades. Para ser bem sucedida ela exige uma capacidade e uma disponibilidade da empresa para cooperar, estimulando o desenvolvimento de “jogos de soma positiva” com os seus parceiros e criando internamente meios que dinamizam a transferência da aprendizagem de umas relações para outras.

Para muitas PME portuguesas a gestão das relações cooperativas internacionais passa também pela criação de espaços de manobra na cooperação. Estes, conjugados com um esforço de acumulação de competências internas, poderão permitir a redução gradual da dependência inicial face ao parceiro. Trata-se de conseguir passar de situações de sub-contratação dependente (frequente em sectores tradicionais como a confecção ou o calçado) à sub-contratação com valor acrescentado e eventualmente mesmo relações de (quase) parceria¹⁰.

O sucesso dos processos de internacionalização está frequentemente associado à existência de estruturas organizacionais adequadas e flexíveis e de uma cultura organizacional aberta à projecção da empresa no exterior. Se nas fases iniciais do processo este pode ser razoavelmente acomodado no quadro da estrutura organizacional existente, a partir de determinado momento tal não é mais possível. A internacionalização vai exigir uma alteração do modelo organizacional, de modo a estabelecer formas adequadas de articulação de conjunto de actividades dispersas internacionalmente.

Aspecto relevante é o da concepção dos sistemas de gestão da informação e dos mecanismos de coordenação e controlo adequados, de modo a conseguir-se um acompanhamento efectivo do desempenho das unidades no estrangeiro e da sua integração nos objectivos genéricos da empresa. Trata-se, em síntese, de estabelecer sistemas adequados de gestão da informação, de gestão dos quadros e de gestão de conflitos¹¹. Por exemplo, a internacionalização do Grupo Iberomoldes determinou a necessidade de uma revisão dos sistemas de informação utilizados, a qual conduziu a uma nova concepção do sistema genérico de informação.

Apesar da crescente liberalização do comércio internacional, actuar no estrangeiro é diferente de actuar no mercado doméstico. Existem diversas condicionantes da

*Sistema
Organizacional*

**Condicio-
nantes
de Interna-
cionalização**

¹⁰ Sobre este tema, veja-se Vítor Corado Simões, “*Inovação e Gestão em PME*”, op cit.

¹¹ Cfr. Yves Doz e C.K. Prahalad, “Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs”, “*Sloan Management Review*”, Vol 23 nº1, pp 15-19

internacionalização, desde as resultantes das diferenças dos contextos legais, institucionais e culturais dos países onde a empresa actua até às dificuldades inerentes à gestão de unidades de criação de valor dispersas internacionalmente (logística, adaptação dos produtos, coordenação e controlo, etc.). As condicionantes defrontadas podem ser agrupadas em quatro blocos: internas; relacionais; relativas à envolvente do país de origem; e relativas à envolvente do país de destino. Analisemos brevemente cada um dos blocos referidos.

Condicionantes Internas

As condicionantes internas da internacionalização estão estreitamente associadas às quatro dimensões internas a que aludimos no ponto anterior.

Uma das barreiras mais frequentemente referidas é a dimensão. As PME defrontam-se muitas vezes com insuficiências de recursos, designadamente humanos e financeiros, que condicionam a sua expansão internacional. A internacionalização das empresas envolve exigências específicas (identificação de oportunidades, selecção de mercados, identificação e negociação com potenciais parceiros) que requerem recursos e conhecimentos que nem sempre estão ao alcance das PME. A falta de experiência internacional pode constituir outra condicionante, especialmente para empresas apanhadas na armadilha de exportação dependente. Frequentemente este problema está associado também a equipas de gestão com capacidades limitadas, para as quais se torna difícil “pensar internacional”.

Num trabalho que concluímos recentemente verificámos que as principais condicionantes internas referidas pelas empresas portuguesas têm a ver com os recursos financeiros, os recursos humanos, o conhecimento limitado do mercados externos, a dimensão e a dificuldade de encontrar pessoas de confiança para gerir uma unidade no estrangeiro¹².

Condicionantes Relacionais

Este grupo de condicionantes respeita às ligações estabelecidas com os parceiros externos. O principal problema será porventura a restrição inerente à dificuldade de ultrapassar situações de dependência face a clientes dominantes. Noutros casos a expansão internacional da empresa pode ser limitada por laços inicialmente criados no mercado interno e que posteriormente actuam como barreiras à internacionalização, uma vez que esta pode vir a gerar situações de competição entre os parceiros em outros mercados. A inserção em redes internacionais, criando certas oportunidades, não deixa também de condicionar as possibilidades de a empresa explorar outras. No caso de *joint-ventures* podem ocorrer choques mais ou menos sérios devido às diferenças de cultura organizacional entre as empresas participantes.

¹² Cfr. Vítor Corado Simões, “Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização”, *op.cit.*

Os países estabelecem por vezes restrições ao investimento no estrangeiro, sob o argumento de que este poderá suscitar problemas nos planos da balança de pagamentos, da manutenção de empregos e da transferência de tecnologias. Nos últimos anos, contudo, este tipo de políticas tem vindo a ceder lugar a acções visando estimular a projecção externa das empresas, designadamente através do investimento directo.

*Condicionantes
Relativas
à Envolvente
do País de Origem*

Outros factores, de natureza não legislativa, podem também actuar como barreiras ao investimento no exterior. Exemplos relevantes serão o nível de desenvolvimento económico, incluindo designadamente as diversas facetas do chamado “diamante” de Porter, ou a imagem internacional do país. Num trabalho recente sobre a internacionalização de PME portuguesas constatámos que as debilidades do tecido industrial de apoio e a imagem de Portugal como local de concepção de produtos inovadores e/ou tecnologicamente sofisticados eram sentidas por diversas empresas como barreiras à internacionalização¹³. Importará reconhecer, contudo, que, se num primeiro estágio do processo de internacionalização, parte das vantagens específicas das empresas correspondem a uma assimilação e re-estruturação de condições favoráveis de actuação facultadas pelo país de origem, num estágio posterior as vantagens específicas das empresas nacionais e as vantagens de localização do país poderão não estar “em fase”; se as empresas já tiverem acumulado competências significativas, condicionantes do tipos das referidas acima podem vir a actuar como estímulos ao investimento no exterior.

Os obstáculos relativos ao país de destino são diversos e, em certos casos, não são independentes do país de origem (por exemplo, base cultural comum ou participação numa mesma área de comércio livre).

*Condicionantes
Relativas ao País
de Destino*

As principais condicionantes serão as seguintes:

- *Risco político*: está associado à incerteza acerca da manutenção do sistema político existente e/ou da continuação das “regras do jogo” seguidas relativamente ao tratamento do investimento estrangeiro. É habitual distinguir quatro vertentes no risco político¹⁴:
 - *risco de instabilidade geral* (relativo à evolução genérica do sistema político);

¹³ Cfr Vítor Corado Simões, “Inovação e Gestão em PME”, op. cit.

¹⁴ Cfr. Franklin R Root, “Entry Strategies for International Markets”, Nova Iorque, Lexington Books, 1994 e L. Valadares Tavares, José Paulo Esperança *et alii*, “Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas”, Lisboa, ICEP, 1996

-
- *risco de expropriação* (relativo à eventualidade de acções que inviabilizem ou limitem a propriedade e/ou o controlo sobre as operações num determinado país – nacionalização, redução gradual de propriedade estrangeira, vendas coercivas, revogação de contratos);
 - *risco operacional* (relativo à incerteza acerca da tomada de acções limitadoras da margem de manobra dos investidores na gestão dos negócios – restrições às importações; imposição de valor acrescentado local; discriminação na atribuição de contratos públicos...); e
 - *risco de transferência* (relativo à possibilidade de repatriação de dividendos, *royalties*, juros ou capital proveniente da alienação de parcelas do capital social ou da sua totalidade; convertibilidade de moeda e variações nas taxas de câmbio).
- *Enquadramento legislativo*: estrutura da legislação genérica reguladora da actividade económica e especificamente da aplicável ao investimento estrangeiro; inclui, por exemplo, as condições de estabelecimento por parte de estrangeiros (certas indústrias podem estar vedadas ao investimento estrangeiro), limitações à detenção do capital, restrições ao estabelecimento de contratos entre a filial e a casa-mãe, legislação cambial, legislação fiscal (existência ou não de acordos para a prevenção da dupla tributação, por exemplo).
 - *Diferenças culturais*: diferentes sistemas de valores e de padrões de comportamento que condicionam as relações inter-pessoais e inter-organizacionais e, consequentemente, o modo de fazer negócios e as regras de actuação de mercado para mercado.
 - *Condições de negócio*: envolve um conjunto multi-facetado de aspectos nomeadamente a dimensão dos mercados, o nível de concorrência existente, a maior ou menor dificuldade em controlar os canais de distribuição, a disponibilidade de trabalhadores qualificados, as características do tecido produtivo de apoio e a disponibilidade de infra-estruturas.

Todos os factores referidos acima acabam por influenciar não só a decisão de actuar ou não num determinado país, mas também a forma de operação escolhida. É sobre este último tema que incidirá a próxima secção.

14.4. Modos de Operação Internacional

A literatura sobre negócio internacional apresenta diversas propostas de tipologia dos modos de operação – ou modos de entrada, como frequentemente se escreve. Alguns autores estabelecem classificações em função da propriedade (ou não) de activos no estrangeiro; outros, em função da localização da produção; outros, ainda, consoante o tipo de relações estabelecidas no país de destino. Pela nossa parte adoptaremos aqui uma tipologia muito simples, distinguindo entre três grandes modos de operação – exportação, formas contratuais e investimento directo (ver Figura 3).

A exportação pode ser definida como o modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados. Implica portanto um movimento trans-fronteiriço de bens. A aplicação da exportação aos serviços é limitada, devido à dificuldade de separação temporal e espacial entre elaboração e prestação do serviço.

Tipologia dos Modos de Operação Internacional

Figura 3

Tipologia dos Modos de Operação Internacional

EXPORTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none">⇒ Indirecta⇒ Directa⇒ Própria
FORMAS CONTRATUAIS	<ul style="list-style-type: none">⇒ Contratos de Licença⇒ Contratos de <i>Franchising</i>⇒ Contratos de Gestão⇒ Contratos de Fornecimento de Infraestruturas/Unidades Industriais⇒ Contratos de Prestação de Assistência Técnica⇒ Contratos de Prestação de Serviços de Engenharia⇒ Fabricação sob Contrato e Sub-Contratação⇒ Alianças
INVESTIMENTO DIRECTO	<ul style="list-style-type: none">⇒ <i>Sole-Venture</i> (Filial detida a 100%)⇒ <i>Joint-Venture</i> (Propriedade Partilhada)

As formas contratuais correspondem a acordos relativamente duradouros estabelecidos entre organizações de dois países diferentes, envolvendo a transferência – num único sentido ou em ambos – de conhecimentos, capacidades e rotinas. As suas características variam sensivelmente consoante os tipos de contrato e o desfasamento de competências entre as entidades envolvidas.

Por último, as operações de investimento directo implicam a participação no capital de empresas domiciliadas em outro país, com o objectivo de exercer um controlo, ou

pelo menos uma influência, estável e duradouro sobre a sua gestão. Nesta medida, à investimento directo diferencia-se do investimento em carteira, cujos objectivos são de natureza financeira, não envolvendo o controlo da gestão.

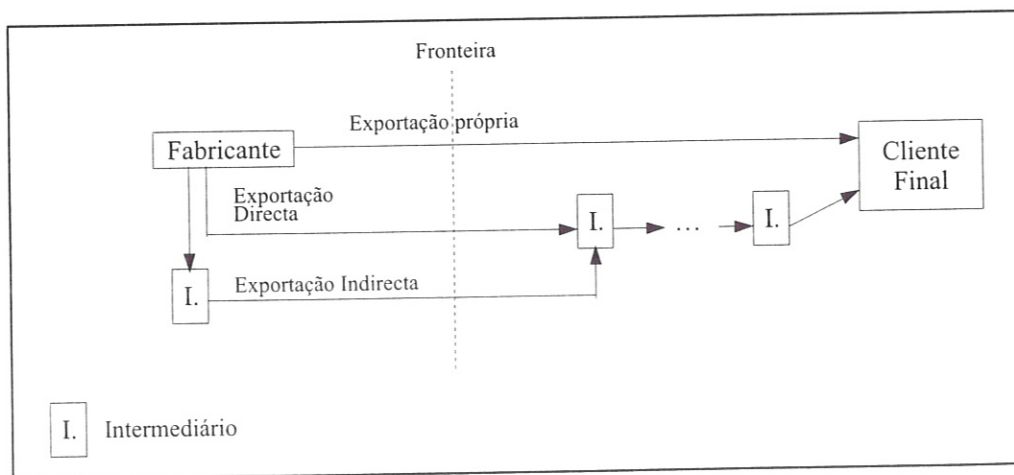
Refira-se que os três grupos de modos de operação podem, em muitos casos conjugar-se, sendo utilizados simultaneamente por uma mesma empresa num mesmo país, em função, por exemplo, do tipo de produtos. Pode acontecer também que a relação entre uma casa-mãe e a sua filial num determinado país inclua simultaneamente elementos dos três modos referidos: investimento directo (participação no capital), relações contratuais (por exemplo, contratos de licença ou de prestação de assistência técnica) e exportações de *inputs* ou de produtos complementares de gama.

Traçada esta panorâmica global, passemos a uma breve apresentação e análise das vantagens e desvantagens de cada um dos modos de operação referidos.

Exportação

Como se referiu na Figura 3 podem considerar-se três formas básicas de exportação: indirecta, directa e própria. A distinção entre elas pode explicitar-se graficamente como se indica na Figura 4.

Figura 4
Formas de Exportação



Fonte: R. Luostarinen e L. Welch, *International Business Operations*, Helsínquia, Helsinki School of Economics, 1990

Exportação Indirecta

A exportação indirecta ocorre quando a empresa fabricante do produto não é a responsável directa pela actividade de exportação. Esta é efectuada por um intermediário domiciliado no país de origem: agentes de *import-export*, empresa de

trading, agrupamento de empresas para exportação, sub-contratante, unidade de compras de grandes cadeias de distribuição, etc..

Atractiva pelo facto de aliviar a empresa fabricante da carga burocrática inerente à exportação e de reduzir a percepção do risco, devido à relação com uma organização do “lado de cá” da fronteira, a exportação indirecta é muitas vezes utilizada por empresas de pequena dimensão, com atitudes passivas face à dinamização dos negócios e em fases iniciais do processo de internacionalização.

Quadro 1
Avaliação de Exportação Indirecta

Exportação Indirecta	
Vantagens	Desvantagens
Simplicidade	Desconhecimento do mercado “real”
Percepção de baixo risco	Isolamento face ao mercado “real”, pois existe um “corte” no relacionamento com o mercado e no fluxo de informação.
Reduzidos custos de arranque	Dependência face ao intermediário
Aproveitamento do conhecimento do intermediário	Compressão da margem de lucro
Possibilidades de complementaridade de oferta (no caso de agrupamentos de empresas)	Condicionamento do crescimento
	Dificuldade de diferenciação dos produtos

A exportação directa ocorre quando a empresa exporta para intermediários domiciliados no país de destino, os quais se encarregam depois da distribuição dos produtos. A forma mais comum de exportação directa é a efectuada para importadores, agentes ou distribuidores no país em causa. Os *importadores* adquirem as mercadorias, encarregando-se da sua comercialização por sua conta e risco; não gozam, em regra, de exclusividade territorial nem mantêm uma relação de longo prazo com a empresa exportadora. Os *agentes* actuam em representação da empresa exportadora, contactando clientes, angariando encomendas e efectuando cobranças; não tomam posse dos produtos, podendo actuar ou não em regime de exclusividade; a sua remuneração é efectuada, normalmente, através de comissões. Os *distribuidores* podem também ser exclusivos ou não. A exemplo dos importadores, tomam posse dos produtos, encarregando-se da sua venda aos clientes finais; a sua relação com a empresa exportadora é, porém, mais intensa e duradoura, sendo em regra regida por um contrato de distribuição.

Exportação Directa

Quadro 2
Avaliação de Exportação Directa

Exportação Directa	
Vantagens	Desvantagens
Maior controlo sobre o plano de <i>marketing</i> internacional	Maior risco e exigência em recursos (face à exportação indirecta)
Contacto mais directo com os mercados-alvo, facilitando a aquisição de informação	Maiores necessidades de informação e conhecimento do mercado
Maior margem para diferenciação e adaptação dos produtos, incluindo a utilização de marca própria	Existência de “filtros” na relação com os clientes finais
	Exposição a comportamentos oportunistas dos intermediários locais
	Custos de transição para outras formas de abastecimento do mercado

Exportação Própria

No caso de exportação própria não existem intermediários na relação entre o fabricante e o cliente final. É aquele que se encarrega da promoção comercial, da angariação dos clientes e da distribuição dos produtos. Claramente, este tipo de exportação não é viável para todos os produtos. Os seu campo de eleição são os bens industriais (intermédios e sobretudo bens de equipamento). A sua aplicação exige, além disso, conhecimento do mercado e capacidade de estabelecer relações directas com os clientes finais.

Quadro 3
Avaliação da Exportação Própria

Exportação Própria	
Vantagens	Desvantagens
Contacto directo com os clientes	A presença no mercado não é permanente
Maior facilidade de estabelecimento de relações duradouras com os clientes	Dificuldade de resposta a acréscimos inesperados da procura
Maiores possibilidades de acesso à informação	Dificuldade de apoio <i>post-venda</i>
Maior controlo sobre o desenvolvimento do negócio	Exige a disponibilidade de uma força de vendas internacionalmente móvel
	Crescente dificuldade de resposta com a expansão dos mercados

Como se referiu na Figura 3 existe uma multiplicidade de formas contratuais de operação internacional. Na sua maioria integram-se numa lógica de abordagem e penetração em mercados, sendo assim alternativas face à exportação e ao estabelecimento de filiais comerciais ou mesmo produtivas. Em certos casos, porém, podem ter interesse no âmbito de estratégias de acesso a recursos (sub-contratação e determinados contratos de licença), de resposta a movimentos de concorrentes (licenciamento, *franchising* ou alianças, por exemplo), de manutenção ou expansão de redes de cooperação (alianças) ou de acesso a competências (contratos de licença cruzada e alianças).

Na Caixa 1 apresentam-se as definições das diversas formas contratuais mencionadas na Figura 3. Nos pontos seguintes concentraremos a análise em três tipos de relações contratuais – licenças, *franchising* e alianças.

Os contratos de licença envolvem a transferência de um conjunto mais ou menos alargado de conhecimentos de natureza tecnológica e comercial e eventualmente de direitos de propriedade industrial, frequentemente acompanhados de prestações complementares, como se indica na Figura 5.

Formas Contratuais Perspectiva Geral

Contratos de Licença

Figura 5
Elementos dos Contratos de Licença

CONTRATOS DE LICENÇA	⇒ Elementos de Base	<ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Know How</i> ◆ Direitos de Propriedade Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Patentes ◆ Marcas ◆ Modelos ◆ Desenhos
	⇒ Elementos Complementares	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Assistência Técnica ◆ Formação de Pessoal ◆ Apoio Comercial ◆ Serviços de Engenharia ◆ Estudos de Mercado ◆ Estudos de Viabilidade, etc 	

Fonte: Vítor Corado Simões, *Transferências de Tecnologia – Contratos de Licença*, Lisboa, IAPMEI, 1989, pg 12

Caixa 1
Formas Contratuais de Operação Internacional

Contrato de Licença	Acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (<i>know-how</i>) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos) contra um pagamento, expresso normalmente através de <i>royalties</i> . Os contratos de licença podem incluir também a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação pessoal.
Contrato de Franchising	Acordo pelo qual uma empresa (franqueador ou <i>franchisor</i>) concede a outra (franqueado ou <i>franchisee</i>) o direito de explorar, sob uma imagem e num contexto e espaço claramente definidos, um determinado negócio. O <i>franchising</i> aplica-se sobretudo à prestação de serviços, embora se venha desenvolvendo também o <i>franchising</i> industrial.
Contrato de Gestão	Acordo pelo qual o controlo operacional de determinada empresa é assumido por outra, que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida normalmente em função das vendas e/ou resultados operacionais.
Contrato de Fornecimento de Infraestruturas ou de Unidades Industriais	Acordo, estabelecido individualmente ou em consórcio, de fornecimento de infraestruturas diversas (estradas, pontes, portos, barragens, unidades de tratamento de efluentes, etc.) ou de unidades industriais prontas a funcionar (<i>unidades chave-na mão</i>). Por vezes a empresa fornecedora encarrega-se também da gestão corrente da unidade industrial (<i>contratos produto-na-mão</i>) ou mesmo da comercialização dos produtos fabricados (<i>contratos mercado-na-mão</i>).
Contrato de Prestação de Assistência Técnica	Acordo relativo à prestação de assistência técnica personalizada incidindo sobre produtos, processos de fabrico, organização da produção ou aspectos comerciais, contra determinada remuneração, normalmente fixada em função da duração dos serviços prestados.
Contrato de Prestação de Serviços de Engenharia	Acordo relativo à prestação de serviços de concepção, adaptação ou modernização de unidades industriais (engenharia de base) ou de determinados aspectos específicos (engenharia de detalhe).
Fabricação sob Contrato e Sub-contratação	Acordos pelos quais uma empresa (contratante ou empresa principal) confia a outra (sub-contratada) o fabrico, segundo orientações definidas, de determinados componentes ou produtos, conservando a primeira responsabilidade económica final*.
Alianças	Trata-se de um conjunto diversificado de acordos entre empresas, caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes. Alguns tipos de alianças envolvem a participação no capital, como é o caso das participações cruzadas ou das <i>joint-ventures</i> . Nesta secção, porém, concentrar-nos-emos nas alianças que não estão associadas a participações societárias.

* Alguns autores, como Luostarinen e Welch, estabelecem uma distinção entre fabricação sob contrato e sub-contratação. A primeira seria reservada para os produtos e a segunda para os componentes. Pareceu-nos preferível não proceder aqui a esta separação, uma vez que na linguagem corrente de gestão em Portugal o termo sub-contratação é indiscriminadamente aplicado a produtos e componentes.

O licenciamento prolonga-se por um prazo relativamente longo, dependendo da dinâmica de evolução tecnológica, das expectativas de evolução do mercado e da valorização atribuída pelos parceiros à relação. A remuneração é efectuada normalmente através de *royalties*, expressas em função das vendas líquidas ou do volume de produção, sendo por vezes acompanhado de um pagamento fixo inicial, correspondente à cobertura (total ou parcial) dos custos directos incorridos com a comunicação dos conhecimentos. A licença é conferida para um determinado território, podendo ser exclusiva ou não. Dadas as características específicas dos processos de transferência (partilha) de conhecimentos, os contratos de licença incluem frequentemente cláusulas condicionadoras do comportamento do licenciado (restrições à exportação, limitações ao fabrico de produtos concorrentes, etc.).

O recurso aos contratos de licença como instrumentos de exploração dos activos tecnológicos é relativamente mais frequente nas empresas de menor dimensão, carecendo dos recursos humanos e financeiros necessários à realização de investimentos directos no estrangeiro, e em produtos algo afastados da actividade principal das empresas licenciadoras ou cujo ciclo de vida é muito curto (brinquedos, certos componentes electrónicos). O licenciamento pode ser também interessante para explorar mercados distantes e/ou fechados a outras formas de operação, transferindo os riscos operacionais para a empresa licenciada. Contudo, o licenciamento não deixa de envolver riscos associados à disseminação do conhecimento, havendo a possibilidade de o licenciado se tornar num concorrente futuro.

Quadro 4
Vantagens e Desvantagens do Licenciamento

Contratos de Licença	
Vantagens	Desvantagens
Reduzido risco de entrada no mercado	Possibilidade de o licenciado se tornar um concorrente
Rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento de mercado e imagem do licenciado	Incapacidade de o licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Possibilidade de “teste” e aprendizagem das potencialidades e características do mercado	Custos de formalização e transferência dos conhecimentos
Penetração em mercados “difíceis”	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Reduzido empenhamento financeiro	Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado
Remuneração certa da tecnologia (no caso dos pagamentos fixos)	Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e as taxas de <i>royalties</i> praticadas
Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou de componentes	
Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior	
Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas)	

A experiência de licenciamento das empresas portuguesas é reduzida¹⁵. São muito poucas as empresas portuguesas que têm utilizado o licenciamento como instrumento de penetração de mercados externos. A análise dessa experiência indica que existe um “efeito de acumulação” positivo: à medida que o número de contratos de licença celebrados se eleva, a avaliação dos resultados obtidos tende a ser mais favorável¹⁶.

Contratos de Franchising

O *franchising* é um tipo de contrato que apresenta certas semelhanças com o licenciamento, mas que envolve uma componente comercial mais pronunciada e um conceito de negócio mais preciso. Os elementos caracterizadores do *franchising* são basicamente quatro: *imagem de marca*, internacionalmente conhecida e capaz de atrair clientela; *conceito de negócio*, implicando em regra uma uniformização em termos internacionais e uma standardização do serviço; *território definido*, podendo ser estabelecido um *master franchisee* para um país, o qual se encarrega depois de criar

¹⁵ Estamos a falar evidentemente na perspectiva que aqui adoptámos, de licenciamento como forma de projecção da empresa no exterior (*licensing-out*)

¹⁶ Cfr. Vítor Corado Simões, “Oportunidades de Desenvolvimento Tecnológico das Empresas Portuguesas Através de Contratos de Licença”, Lisboa, AIP, 1992.

uma rede de *sub-franchisees*; e *relação continuada*. Esta supõe, na maioria dos casos, três tipos de contribuição por parte do *franchisor*:

- Apoio técnico à implementação do sistema e a sua melhoria, adaptação e controlo de qualidade (formação, assistência técnica, assistência geral à gestão).
- Apoio logístico, incluindo o fornecimento de equipamento, material promocional, produtos, etc..
- Apoio promocional, divulgando a imagem geral da cadeia e reforçando a atractividade de cada elemento da rede como local de compra/obtenção de serviços.

A remuneração destas contribuições é efectuada através de sistemas compósitos que incluem frequentemente um pagamento fixo inicial, *royalties* estabelecidas em função das vendas, contribuição para a promoção da imagem da rede e/ou *mark-ups* sobre os produtos fornecidos pelo *franchisor*.

Quadro 5
Vantagem e Desvantagens do *Franchising*

Contratos de <i>Franchising</i>	
Vantagens	Desvantagens
Penetração rápida no mercado	Controlo inferior ao do investimento directo (embora por norma superior ao do licenciamento)
Reduzido risco de entrada no mercado	Exigência de prestação de apoio continuado
Aproveitamento de um método standardizado de <i>marketing</i> e de uma imagem distintiva	Alguma possibilidade de criação de concorrentes
Rigoroso controlo de custos	Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e transponíveis internacionalmente
Rapidez de expansão internacional da rede	Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes
Motivação de <i>franchisee</i> para o desenvolvimento do negócio	Exigências de protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual.
Conhecimento do mercado local pelo <i>franchisee</i>	
Possibilidade de remuneração elevada e múltipla	

Pelas suas exigências em recursos relativamente reduzidas, o *franchising* apresenta-se como uma via bastante interessante de rápida expansão internacional, constituindo um sistema que, de certa forma, auto-alimenta o seu próprio processo de crescimento. Não se pense, contudo, que o *franchising* não envolve também

problemas. O primeiro é o da existência, por um lado, de um conceito de negócio suficientemente claro, testado no mercado e transponível internacionalmente, e, por outro, de uma imagem de marca internacionalmente reconhecida. O funcionamento eficiente do sistema exige uma lógica de cooperação de modo a envolver os *franchisees* e motivá-los para o esforço conjunto – o que nem sempre é fácil num modelo contratual claramente assimétrico. O exemplo da Benetton mostra, no entanto, como é possível conjugar a formação de redes nos planos da produção e da distribuição.

Alianças

O conceito de alianças tem sido utilizado com âmbitos muito diversos, incluindo tanto relações uni-direccionais (casos dos contratos de licença e *franchising* referidos acima) como formas de cooperação através da participação no capital (de que as *joint-ventures* constituem o paradigma). Pela nossa parte adoptaremos aqui uma noção mais limitada de alianças, restringindo-as às situações de cooperação inter-empresas que envolvem participação no capital e se caracterizam pela reciprocidade e/ou pela actuação conjunta, agregando esforços e capacidades ou trocando conhecimentos ou produtos.

No âmbito do nosso conceito de alianças encontram-se nomeadamente algumas formas de cooperação que podem ser utilizadas numa lógica de projecção externa das empresas, como é o caso dos acordos de especialização da produção, dos acordos de distribuição recíproca, do estabelecimento de redes de distribuição ou de serviços pós-venda em conjunto e dos contratos de licença cruzada.

Os acordos de especialização da produção correspondem a uma forma de cooperação em que duas ou mais empresas se aliam, repartindo a sua produção, por produtos ou por processos, de modo a explorar complementaridades e as vantagens da especialização. As empresas portuguesas poderão, neste quadro, aproveitar as vantagens oferecidas por Portugal como base de fabrico. A adopção desta estratégia implicaria a “decomposição” do produto em causa, de modo a identificar as vantagens de cada um dos parceiros na fabricação dos componentes e na montagem do produto final. As empresas portuguesas poderiam orientar-se para o fabrico de componentes com economias de escala reduzidas, vendendo-os depois aos parceiros encarregados da montagem do produto ou, alternativamente, poderiam assumir elas próprias a montagem, abastecendo-se em componentes junto dos parceiros do acordo¹⁷. A cooperação poderia permitir assim que cada um dos parceiros ganhasse vantagem competitiva resultante do pleno aproveitamento das suas características específicas. Contudo, estas alianças podem defrontar-se com os problemas inerentes às coligações verticais, potencialmente geradoras de conflitos entre os fabricantes de componentes e os montadores. As decisões a tomar dependeriam da identificação dos componentes

¹⁷Cfr. Jorge A. Vasconcelos e Sá e Maria do Céu Amaral, “Os Novos Alquimistas”, Lisboa, IEFP, 1996.

ou estádios críticos e dos activos/vantagens próprias detidas por cada empresa participante.

Os acordos de comercialização recíproca podem definir-se como relações de cooperação em que cada uma das empresas participantes se compromete a assegurar, em regime de reciprocidade, a comercialização dos produtos da outra no território mutuamente acordado. Este tipo de acordos tem a grande vantagem de permitir a PME com recursos limitados, mas com gamas de produtos complementares, beneficiarem das cadeias de distribuição dos parceiros. Evitam-se assim os custos inerentes ao estabelecimento de um sistema de distribuição próprio no país do parceiro, ao mesmo tempo que se obtêm novas linhas de produtos para comercializar no território nacional, aumentando o volume de negócios. O sucesso destes acordos supõe, porém, três condições básicas: dimensão similar dos parceiros; distância entre os mercados, de modo a evitar que um dos parceiros possa vir a invadir o território do outro; e efectiva complementaridade das linhas de produtos objecto do acordo. São raros os casos de acordos deste tipo celebrados por empresas portuguesas. Um exemplo interessante – embora pouco duradouro – foi o estabelecido por uma média empresa portuguesa de lacticínios com uma congénere da Nova Zelândia, envolvendo a comercialização de manteiga e queijo, respectivamente.

O estabelecimento de redes de distribuição ou de serviço *post-venda* em conjunto constitui um passo adicional relativamente aos agrupamentos de empresas para exportação podendo corresponder em certos casos a uma extensão destes. A lógica subjacente é a de partilhar os custos e os riscos da implantação de redes de distribuição ou de serviço no exterior entre as empresas participantes, as quais têm gamas de produtos complementares. Exemplo deste tipo de alianças é a Arte Portugal, um Agrupamento Complementar de Empresas (ACE) estabelecido entre a Crisal, a Vista Alegre e a Cutipol. Curiosamente, esta aliança pretende expandir-se posteriormente através do sistema de *franchising*.

As licenças cruzadas constituem outra forma de alianças, envolvendo neste caso uma troca simultânea de conhecimentos e direitos, permitindo a cada um dos parceiros fabricar e comercializar no respectivo mercado e mercados limítrofes os produtos licenciados. As condições para a viabilidade e sucesso das licenças cruzadas são similares às já referidas acerca dos acordos de comercialização recíproca, devendo acrescentar-se a importância da protecção através de patentes dos produtos e/ou processos objecto do acordo. Em várias situações, as licenças cruzadas não assentam numa lógica comercial, de penetração de mercados, mas são encaradas principalmente como uma forma de aceder a conhecimentos detidos pelo parceiro.

De um modo geral, os diversos tipos de alianças apresentam vantagens inerentes à partilha dos custos, à exploração das complementaridades existentes entre os parceiros em termos de tecnologia, conhecimento do mercado e gamas de produtos

e às possibilidades de aprendizagem mútua. Estão, no entanto, também expostos a problemas diversos, desde o risco de oportunismo dos parceiros às eventuais dificuldades de coordenação de actuação e interesses das empresas envolvidas.

Quadro 6
Vantagens e Desvantagens das Alianças

Alianças	
Vantagens	Desvantagens
Redução de custos e riscos	Problemas de coordenação
Obtenção de economias de escala e/ou gama	Risco de erosão da posição competitiva e de difusão dos conhecimentos
Aproveitamento de posições, linhas de produtos ou de competências complementares	Exposição a comportamentos oportunistas do parceiro
Exploração de sinergias	Limitações à implementação de políticas autónomas
Exploração de oportunidades de aprendizagem	Exposição às diferenças de objectivos, de políticas de gestão e de horizontes temporais e geográficos entre os parceiros
Possibilidade de entrada rápida no mercado (caso da comercialização recíproca)	
Possibilidade de acesso e conhecimentos tecnológicos e/ou de explorar direitos do parceiro (na licença cruzada)	

Investimentos Directos

A análise dos investimentos directos enquanto forma de operação internacional será efectuada segundo três eixos: modo de concretização de investimento (investimento de raiz *versus* aquisição); nível de propriedade (*sole venture versus joint-venture*); e actividades desenvolvidas (filial de captação de conhecimentos, filial comercial e filial produtiva).

Modo de Concretização do Investimento

O investimento directo no estrangeiro pode ser efectuado através de um investimento de raiz (*greenfield investment*) ou de aquisição. No primeiro caso, a empresa investidora cria *ab ovo* uma nova empresa, sendo por isso necessário desenvolver todos os esforços necessários à implantação da empresa – implicando eventualmente a contrução de uma unidade fabril –, à admissão de pessoal e respectiva formação, à definição das regras e rotinas organizacionais, ao estabelecimento de uma rede de distribuição local, à promoção dos produtos e ao desenvolvimento de contactos com os elementos mais relevantes do ambiente da tarefa em que a filial se integra. Eventualmente, várias destas acções poderão ser eliminadas, ou reduzidas, quando a empresa já tem experiência e conhecimento do mercado, em resultado por exemplo de exportações ou de contratos de licença anteriores.

Exemplos interessantes de investimentos de raiz são os efectuados pela Autosil e pela Efaced, respectivamente, na construção de uma fábrica de baterias em França e de uma unidade de produção de motores eléctricos na China.

As aquisições traduzem-se na tomada total ou parcial de posição no capital de uma empresa já existente no país em causa. As aquisições podem permitir obter uma posição existente, anteriormente controlada por outra empresa, reforçar posições já detidas (ampliando quotas de mercado no país), aceder a competências ou a activos específicos (como sucede frequentemente com a aquisição de empresas de base tecnológica ou de empresas com forte imagem de marca em certos produtos – caso do *take-over* da Cadbury pela Nestlé) ou conquistar uma base de expansão futura. Entre as operações deste tipo realizadas recentemente por empresas portuguesas poderemos referir as aquisições efectuadas pela Cimpor em Espanha e em Moçambique, a aquisição de várias empresas espanholas de tintas pela CIN ou a compra da sueca Wicanders pelo Grupo Amorim.

Relativamente aos investimentos de raiz, as aquisições oferecem a grande vantagem de permitir beneficiar do *good-will*, da experiência de mercado e das eventuais competências tecnológicas de uma empresa já instalada e com uma imagem conhecida no país. Estes aspectos positivos são, porém, atenuados por considerações de outro tipo, designadamente as relativas à integração da empresa adquirida na estratégia e rotinas de actuação da empresa investidora, para além da eventual dificuldade de manutenção dos quadros mais experientes e capazes.

Quadro 7
Vantagens e Desvantagens das Aquisições Face ao Investimento de Raiz

Aquisições	
Vantagens	Desvantagens
Entrada mais rápida no mercado, ultrapassando os problemas de arranque	Problemas de identificação e selecção das empresas alvo adequadas
Mais rápido início do período de recuperação do investimento	Dificuldade de avaliação exacta das competências disponíveis
Obtenção de quota de mercado	Unidades antiquadas e/ou modos de gestão inadequados
Acesso e domínio de recursos escassos ou específicos (tecnologia, imagens de marca, capacidades de gestão, conhecimentos do mercado)	Dificuldade de integração cultural entre as duas empresas
Possibilidade de internacionalização das competências da empresa adquirida	Não concretização das sinergias ou complementaridades antecipadas
Sinergias relativamente a outras actividades ou linhas de produtos da empresa	Dificuldade de manutenção de quadros chave
Eventualmente, baixo custo	Atitude negativa das autoridades locais face às aquisições
	Eventualmente, custo excessivamente elevado

Nível de Propriedade

Excluindo os casos em que a fracção do capital é baixa (inferior, digamos, aos 20%) e em que os objectivos do investimento são mais financeiros que de interferência na gestão, podem considerar-se duas modalidades básicas quanto ao nível de propriedade de unidades no estrangeiro:

- *Sole-Ventures*, isto é, empresas cujo capital é total ou quase totalmente detido por uma única entidade (ou por um único grupo de empresas inter-relacionadas);
- *Joint-Ventures*, quando o capital é repartido entre duas ou mais empresas independentes.

As *sole-ventures* garantem um maior controlo de gestão e da actividade da unidade no estrangeiro, facilitando e agilizando o processo de tomada de decisão. Além disso, é possível a transposição dos mecanismos de coordenação e controlo utilizados pela empresa investidora, bem como as suas rotinas de procedimento.

Em contrapartida, nas *joint-ventures* o capital e o poder de decisão são partilhados com um (ou mais de um) parceiro. Não há, porém, necessariamente uma correspondência entre o nível de propriedade do capital e o peso em termos de poder de decisão; por vezes, a composição dos órgãos societários (e nomeadamente dos Conselhos de Administração) não reflecte a detenção do capital ou existem acordos adicionais que conferem claramente a um dos parceiros uma influência superior à sua participação no capital. As *joint-ventures* tendem a ser estimuladas pelas autoridades nacionais, designadamente dos países em desenvolvimento, que vêem nelas um instrumento relevante de aprendizagem tecnológica (e também comercial e organizacional) por parte das empresas locais. Grande parte das *joint-ventures* – especialmente das formadas em países em desenvolvimento – correspondem a uma conjugação das competências tecnológicas de um parceiro com o conhecimento do mercado (e da cultura e idiossincrasias locais) por parte do outro.

A decisão entre filiais detidas a 100% e *joint-ventures* vai depender, pois, da avaliação quanto às vantagens e custos de cooperação, à relevância dos recursos e competências fornecidas pelo parceiro e à importância atribuída à relação como tal. Em certos casos, as autoridades nacionais impõem a formação de *joint-ventures*, restringindo fortemente – especialmente em sectores considerados sensíveis – o estabelecimento de *sole-ventures* por investidores estrangeiros. Importará reconhecer que as *joint-ventures* têm muitas vezes durações de vida curtas, pois a convergência de interesses existente no início apenas permanece por um período limitado, devido a alterações nas estratégias dos parceiros, no seu poder de negociação e atracção recíproca e na importância atribuída à *joint-venture*. Casos de longevidade como os observados na relação entre o Grupo Jerónimo Martins e a Unilever são relativamente raros.

Quadro 8
Vantagens e Desvantagens das *Joint-Ventures* Face às *Sole-Ventures*

Joint - Ventures	
Vantagens	Desvantagens
Menor empenhamento financeiro	Problemas resultantes da diluição do controlo e da necessidade de coordenação
Menor risco	Risco de difusão de conhecimentos para o parceiro
Mobilização de capacidades do parceiro pode permitir mais rápida entrada no mercado	Exposição a comportamentos oportunistas do parceiro
Acesso (e eventual internacionalização) das competências do parceiro	Limitações à definição e implementação de políticas internacionais, designadamente ao nível de I&D, <i>marketing</i> , finanças e recursos humanos
Acesso a recursos mais amplos	Problemas inerentes à compatibilização cultural
Maior facilidade de integração em redes locais	Limitações ao poder de decisão sobre as políticas a seguir, dada a necessidade de articulação com o parceiro
Melhor posicionamento face a compras públicas	Exposição às diferenças de objectivos, de políticas de gestão e de horizontes temporais entre os parceiros
Atitude mais favorável das autoridades locais	Partilha dos resultados

Como já se referiu, podem encarar-se diversas possibilidades quanto aos elos de cadeia do valor que são atribuídos à filial implantada no estrangeiro. Evidentemente, as actividades desenvolvidas por esta podem ir variando em função de factores diversos, dos quais se destacam a estratégia da empresa investidora, o nível de competências acumuladas pela filial, o dinamismo de mercado e tecnológico do país de investimento, os movimentos efectuados por concorrentes, as determinantes da eficiência produtiva e os processos de integração económica em que o país de origem e o país de destino se vêm a envolver. Embora seja possível considerar outras tipologias das filiais estabelecidas no estrangeiro, vamos adoptar aqui uma caracterização muito simples, considerando três grandes tipos de filiais:

- *Filiais comerciais*, correspondentes à transferências de dois elos da cadeia do valor: *marketing* e vendas; e serviço *post-venda*. O propósito básico das filiais comerciais é o de promoverem e venderem no país de implantação (e eventualmente nos países limítrofes) produtos provenientes da casa mãe ou de outras filiais, assegurando também o serviço *post-venda* aos clientes.
- *Filiais produtivas*, designando genericamente as filiais que desenvolvem uma actividade industrial que vá além de simples acções de acondicionamento e

Actividades
Desenvolvidas
no Exterior

embalagem do produto. As filiais produtivas recobrem um conjunto diversos de sub-tipos, que podem ser definidos em função do grau de especialização da produção (filiais generalistas *versus* filiais “racionalizadas”, por produtos ou por processos), das características das outras actividades desenvolvidas (desde as filiais que apenas fabricam, não tendo quaisquer competências nos domínios comercial e de concepção e projecto – *plataformas de transformação* – até aquelas que, para determinados produtos, são responsáveis por todas actividades básicas de cadeia do valor – *especialistas de produto*).

- *Filiais de captação de conhecimentos*, correspondente à situação em que a filial é estabelecida com o objectivo de acompanhar os desenvolvimentos no plano da inovação verificados no país de destino. Trata-se de filiais localizadas em áreas particularmente inovadoras onde os concorrentes já estão implantados. Tais filiais têm em regra actividades produtivas e comerciais, mas o seu núcleo reside na capacidade de absorção e assimilação de novos desenvolvimentos tecnológicos ou comerciais. Os investimentos efectuados por vários grupos sul-coreanos no Silicon Valley são um bom exemplo desta lógica de actuação.

As filiais comerciais são estabelecidas nomeadamente por empresas ainda pouco internacionalizadas, com o objectivo de obterem níveis de controlo da actividade superiores aos da exportação para agentes ou distribuidores, ou por empresas com estratégias globais que, por razões de eficiência (economias de escala) e das características dos produtos (pouca necessidade de adaptação local), têm uma actividade industrial relativamente centralizada. Este tipo de filiais é mais frequente em países abertos, de pequena dimensão e que não oferecem grandes vantagens enquanto base de produção.

As características específicas das filiais produtivas variarão sensivelmente em função do tipo de indústria em que a empresa actua – por exemplo, as indústrias de montagem, como o automóvel, prestam-se muito melhor à exploração das diferentes condições de produção oferecidas pelos países membros de um mercado comum do que as indústrias de processo – e das condições de país de localização (dimensão, política comercial, condições dos factores, grau de desenvolvimento económico...). Numa perspectiva gradualista do processo de investimento no estrangeiro, as filiais produtivas sucedem-se às comerciais. Contudo, nem sempre é assim. A evolução pode ser a inversa: filiais produtivas constituídas numa lógica de substituição de importações podem deixar de ter justificação económica quando o país de implantação se envolve num processo de integração económica com outros onde já existem também filiais produtivas; neste caso a unidade produtiva pode ser encerrada, passando a filial a ter apenas uma actividade comercial. Foi o que se verificou com várias filiais portuguesas de empresas internacionais na sequência da adesão de Portugal à então CEE.

É interessante constatar, no caso de internacionalização das empresas portuguesas, que as filiais comerciais prevalecem, em termos de importância relativa, face às produtivas: num inquérito efectuado recentemente, relativo a 175 das 1400 maiores empresas portuguesas, 16% das empresas classificavam aquelas como “importantes” ou muito importantes”, quando o índice correspondente para as filiais produtivas foi apenas de 2%¹⁸. As filiais comerciais concentram-se sobretudo na Europa, constituindo um passo lógico no sentido de potenciar a penetração comercial, continuando a utilizar Portugal como base privilegiada de produção. O espaço tradicional para a implantação de filiais produtivas são os países de língua portuguesa, em particular os PALOP. Contudo, parece haver uma tendência para esta dicotomia – investimentos comerciais na Europa *versus* investimentos industriais em África – se tornar menos nítida, como indicam as operações efectuadas pela Cimpor e pela Sonae em Espanha e pela Autosil em França. Refira-se, por fim, um movimento no sentido de projectos de investimento de natureza compósita, mas onde a preocupação de captar conhecimentos, atribuindo às filiais funções nas áreas de *design* e do projecto, se vai tornando visível.

A opção entre os diversos modos de operação internacional depende de um conjunto variado de factores que não se restringe às preferências estratégicas da empresa investidora ou às condições de investimento e operação nos países de destino. Podemos, à semelhança do que sugerimos aquando da análise das condicionantes do processo de internacionalização, considerar quatro grupos de factores com influência sobre a opção acerca do modo de operação:

- Factores internos à empresa
- Factores relacionais
- Factores ambientais, relativos ao país de origem
- Factores ambientais relativos ao país de destino

No Quadro 9 apresentam-se, de uma forma simplificada, os efeitos esperados de diferentes variáveis, agregadas segundo a tipologia acima proposta, sobre a decisão relativamente ao modo de operação mais adequado. A leitura do Quadro é auto-explicativa, não se justificando grandes considerações adicionais a tal respeito.

A Opção entre os Modos de Operação Internacio- nal

¹⁸ Cfr. Vítor Corado Simões, “Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização”, Lisboa, AIP, 1997.

Quadro 9
Factores da Opção entre os Modos de Actuação Internacional

Factor		Favorece em regra				
		Exportação	Contratos de Licença	Contratos de Serviços*	Filial Comercial	Filial Produtiva
A) Internos à empresa						
Disponibilidade de Recursos	Limitada	X	X	X		
	Substancial				X	X
Experiência Internacional	Limitada	X	X			
	Substancial				X	X
Empenhamento	Reduzido	X	X	X		
	Elevado				X	X
Tipo de Produtos	Diferenciados	X			X	
	Standard					X
Características dos Produtos	Intensivos em Serviço			X	X	X
	Não Intensivos em Serviços	X				
Necessidade de Adaptação	Reduzida	X				
	Elevada		X		X	X
B) Relacionais						
Iniciativa de Negócio	Empresa	X			X	X
	Parceiro Local		X			
Identificação Parceiros Locais Adequados	Fácil	X	X	X		
	Difícil				X	X
Relação Anterior com os Clientes no País de Destino	Existente				X	X
	Não existente	X	X	X		
C) Aspectos Ambientais (País de Origem)						
Dimensão do mercado	Pequena	X			X	
	Grande					X
Ambiente Competitivo	Atomístico	X			X	
	Oligopolístico					X
Custos de Produção	Reduzidos	X			X	
	Elevados		X	X		X
Condições Infraestruturas de Apoio	Boas	X			X	
	Insuficientes		X			X
Condições Expansão de Negócios	Boas				X	X
	Insuficientes	X				
Política Govern. face ao Investimento no Exterior	Favorável				X	X
	Desfavorável	X	X	X		
D) Aspectos Ambientais (País de Destino)						
Dimensão do Mercado	Pequena	X	X			
	Grande				X	X
Ambiente Competitivo	Atomístico	X			X	
	Oligopolístico					X
Custos de Produção	Reduzidos		X			X
	Elevados	X			X	
Infraestrutura Comercial	Boa	X				
	Insuficiente				X	
Política Comercial	Proteccionista		X	X		X
	Liberal	X			X	
Política de Investimento	Restritiva	X	X	X		
	Liberal					X
Política Cambial	Restritiva	X	X	X		
	Liberal				X	X
Distância Geográfica	Pequena	X			X	
	Grande		X	X		X
Distância Cultural	Pequena				X	X
	Grande					
Dinamismo da Economia	Reduzido	X	X			
	Elevado				X	X
Risco Político	Reduzido				X	X
	Elevado	X	X	X		

*Inclui Contratos de *Franchising*, de Gestão e de Fornecimento de Unidades Industriais

Fonte: Construído com base em Franklin R. Root, "Entry Strategies for International Market", N. Iorque, Lexington Books, pp36/38

Gostaríamos, no entanto, de chamar a atenção para quatro aspectos: as condicionantes da autonomia de decisão empresarial, as condições de transição entre modos, as motivações da operação em causa e as inter-acções entre as condições ambientais dos países.

Certos autores tendem a sugerir uma abordagem “racional” da internacionalização, em que a empresa identifica os produtos a vender nos mercados internacionais, selecciona os mercados e escolhe as formas de operação adequadas. Esta lógica “racional” tem, contudo, dois tipos de limitações. Os primeiros respeitam à experiência internacional da empresa e dos seus gestores. Estes sofrem do que Luostarinen designa por “rigidez lateral”, isto é, tendem a permanecer apegados aos modos de operação que já conhecem; consequentemente, quanto mais limitada for a experiência internacional (nas vertantes tempo, modo e espaço) mais restrito será o leque de alternativas de actuação internacional efectivamente considerado. Os segundos têm a ver com a influência das redes de relações em que a empresa se insere: por exemplo, a orientação geográfica e os modos de operação internacionais adoptados pelas empresas portuguesas de componentes automóveis são bastante influenciados pelas decisões de implantação dos grandes construtores. As sugestões apresentadas no Quadro 9 partem de um pressuposto de “envolvimento zero”. Por outras palavras, supõem que a empresa se defronta com uma panóplia de modos de operação para realizar negócios num determinado país onde ainda nunca actuou. Ora, em muitos casos, a decisão não é tomada a partir do zero, mas sim face a um conjunto de circunstâncias que desaconselham a manutenção do modo actual e reclamam uma abordagem diferente. Mas esta abordagem pode ser condicionada por laços relacionais e decisões de investimento tomadas anteriormente. Em regra, a sequência será no sentido de níveis menores de empenhamento e risco (e controlo) para níveis maiores; nem sempre assim sucede, porém, como já se mostrou neste capítulo.

As motivações do movimento de internacionalização são também relevantes. A lógica subjacente ao Quadro é basicamente a de penetração no mercado e secundariamente as de acesso a recursos produtivos e de resposta a movimentos de concorrentes. A adopção de motivações primárias diferentes – como o reforço de redes ou o acesso a competências – poderia conduzir a resultados algo diferentes e exigirá a explicitação da opção entre *sole-ventures* e *joint-ventures* bem como uma maior atenção à incorporação de capacidades de desenvolvimento tecnológico nas filiais.

Refira-se, a terminar, a importância das inter-acções entre as condições ambientais dos países. Antes do mais, entre o país de origem da empresa e o país de destino. Por exemplo, a participação de ambos os países num espaço de comércio livre pode ser mais relevante para a decisão empresarial que as políticas genéricas seguidas em matéria de comércio e de investimento. O modo como Portugal passou a ser olhado pelas empresas europeias após a adesão à então CEE constitui um bom exemplo. Além disso, o modelo de análise tornar-se-á mais complexo quando se tiver em conta que a empresa pode dispor já de filiais em outros países, as quais acabam por mediar e por vezes, reformular por completo a relação país de origem – país de destino.

Bibliografia

- ESPERANÇA, José Paulo, L. Valadares Tavares *et alii* (1996), "*Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*", Lisboa, ICEP.
- JARILLO, José Carlos e Martinez, Jon (1991), "*Estratégia Internacional – Más Allá de la Exportación*", Madrid, Mc Graw Hill Espanã.
- LUOSTARINEN, Reijo e Welch, Lawrence (1990), "*International Business Operations*", Helsínquia, Hensinki School of Economics.
- ROOT, Flankin (1994), "*Entry Strategies for International Markets*", Lexington Mass, Lexington Books.
- SIMÕES, Vítor Corado (1997), "*Inovação e Gestão em PME*", Lisboa, GEPE Min. Economia.
- SIMÕES, Vítor Corado (1997a), "*Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*", Lisboa, AIP
- TAGGART, James H. e Mc Dermott, Michael (1993), "*The Essence of International Business*", Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- BARTLETT, C.A. e Ghoshal Sumatra (1989), "*Managing Across Borders – The Transnational Solution*", Boston, Harvard Business School Press.
- DUNNING, John H.(1993), "*Multinational Enterprises and the Global Economy*", Wokingham, Addison-Wesley.
- YOUNG, Stephen, Hamill, James, Wheeler, Colin e Davies, J. Richard (1989), "*International Market Entry and Development*", Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall.