

CAPÍTULO 4

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA: PRINCIPAIS DIMENSÕES

DUAS IDEIAS FEITAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

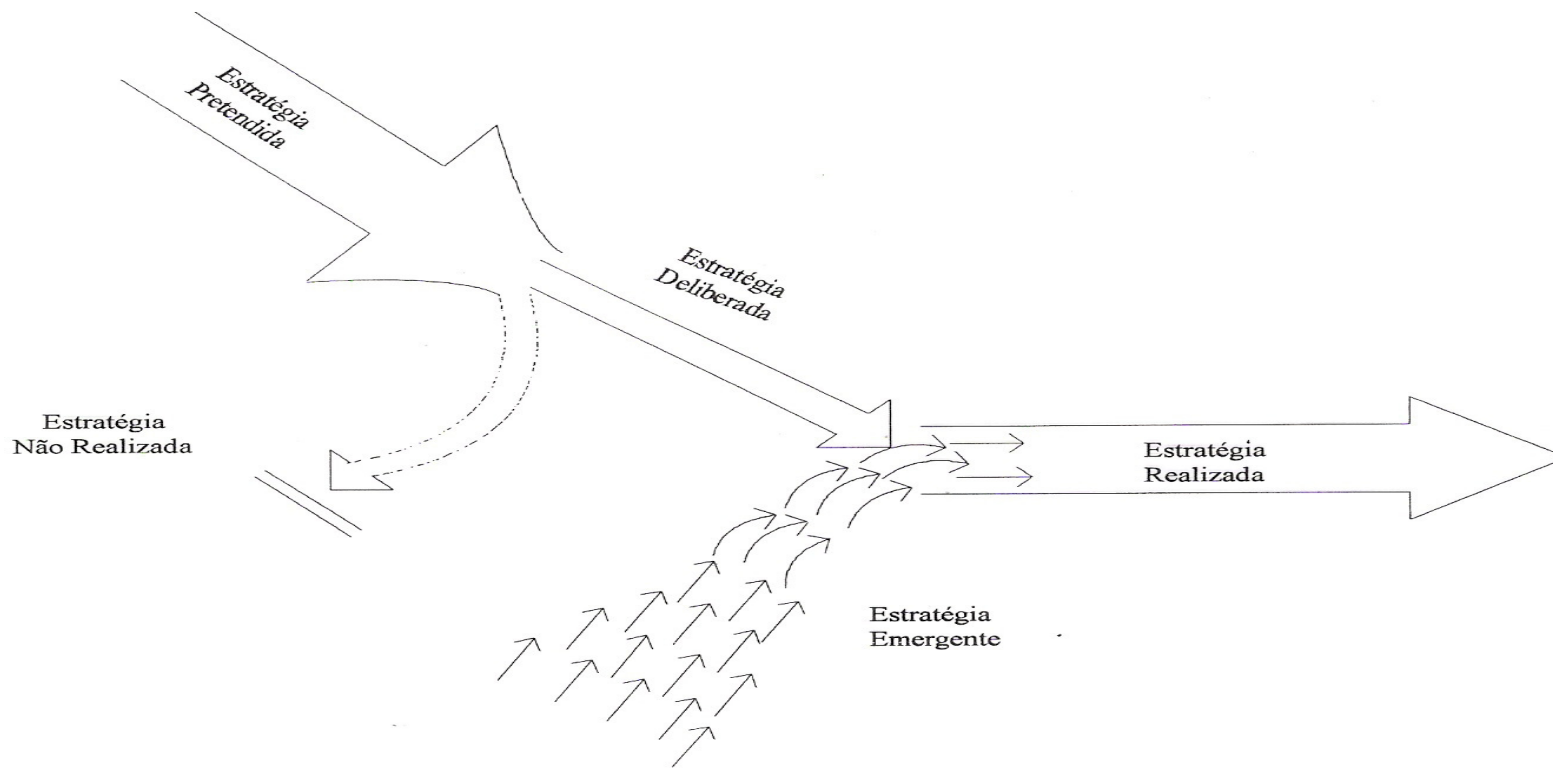
→ OPOSIÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO ACTIVA/
INTERNACIONALIZAÇÃO PASSIVA

→ A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO

PROCESSO RACIONAL E AUTÓNOMO:
PRODUTOS → MERCADOS-ALVO → MODOS
ENTRADA

SERÁ EFECTIVAMENTE ASSIM?



*Fonte: Henry Mintzberg, “Opening Up the Definition of Strategy” in J. B. Quinn, H. Mintzberg e R. M. James, *The Strategic Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988, p. 15.*

TIPOS DE ESTRATÉGIA E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

RELAÇÕES INWARD-OUTWARD

“NASCER INTERNACIONAL”:

AS SEMENTES DE UMA LÓGICA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO

JOINT-VENTURES:

INSTRUMENTOS DE APRENDIZAGEM
SOBRE SISTEMAS DE GESTÃO

REDES DE RELAÇÕES:

DO ÂMBITO DOMÉSTICO AO
INTERNACIONAL

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

**“PROCESSO DE CRESCENTE
ENVOLVIMENTO EM OPERAÇÕES
INTERNACIONAIS”**

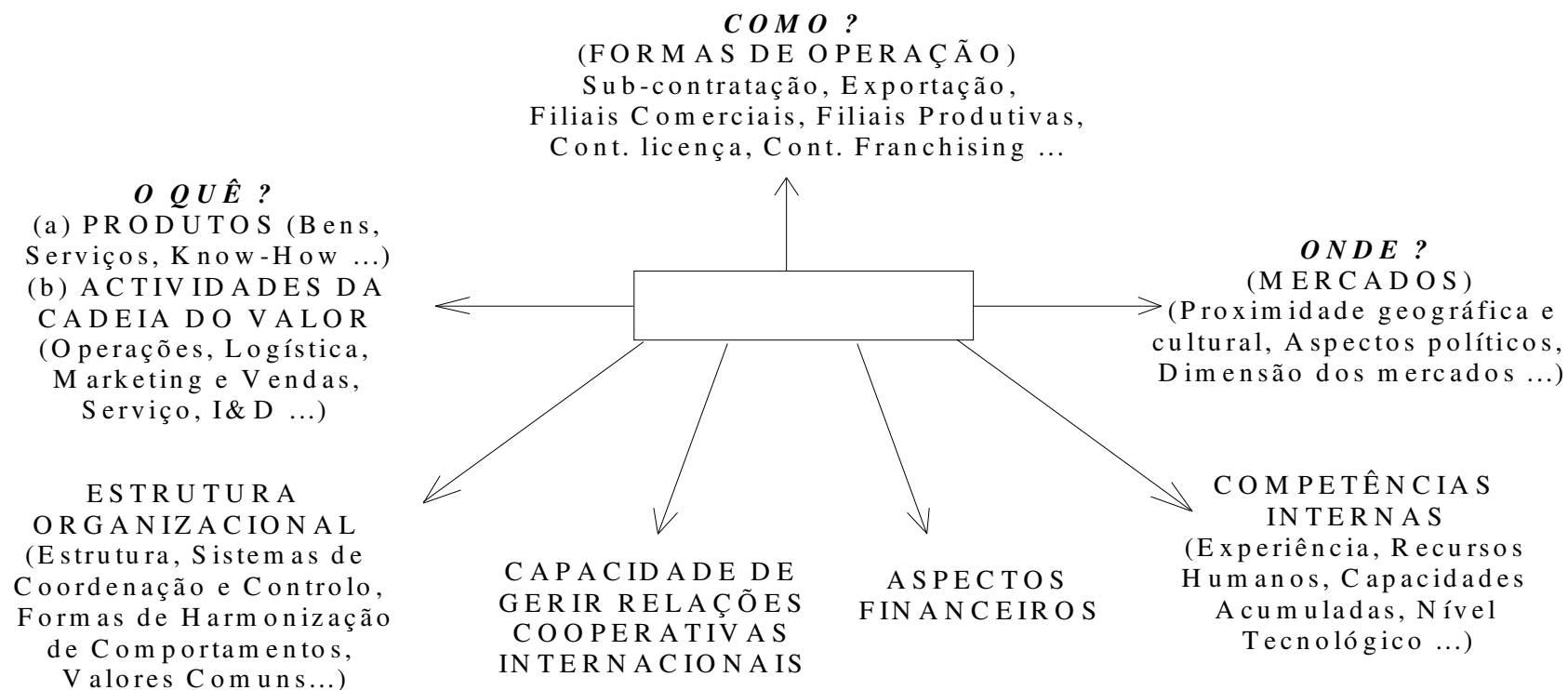
(LUOSTARINEN & WELCH, 1990)

INTERNACIONALIZAÇÃO

PROCESSO PELO QUAL UMA EMPRESA REFORÇA A SUA CAPACIDADE DE PENSAR INTERNACIONAL E AUMENTA O NÍVEL DAS SUAS ACTIVIDADES DE VALOR ACRESCENTADO FORA DO PAÍS DE ORIGEM

- CONDIÇÕES PRÉVIAS?
- PAPEL DA GESTÃO DO TOPO?
- IMPORTÂNCIA DA DIMENSÃO?
- QUE GRADUALISMO?

Principais Dimensões do Processo de Internacionalização



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

| | |
|----------------------|---|
| 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) |

Figura 3 - Tipologia dos Modos de Operação Internacional

COMPETÊNCIAS INTERNAS

- DIMENSÃO
- EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL
- CAPACIDADE DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS
- CAPACIDADE DE “INTERPRETAÇÃO” DOS MERCADOS
- CAPACIDADE TECNOLÓGICA

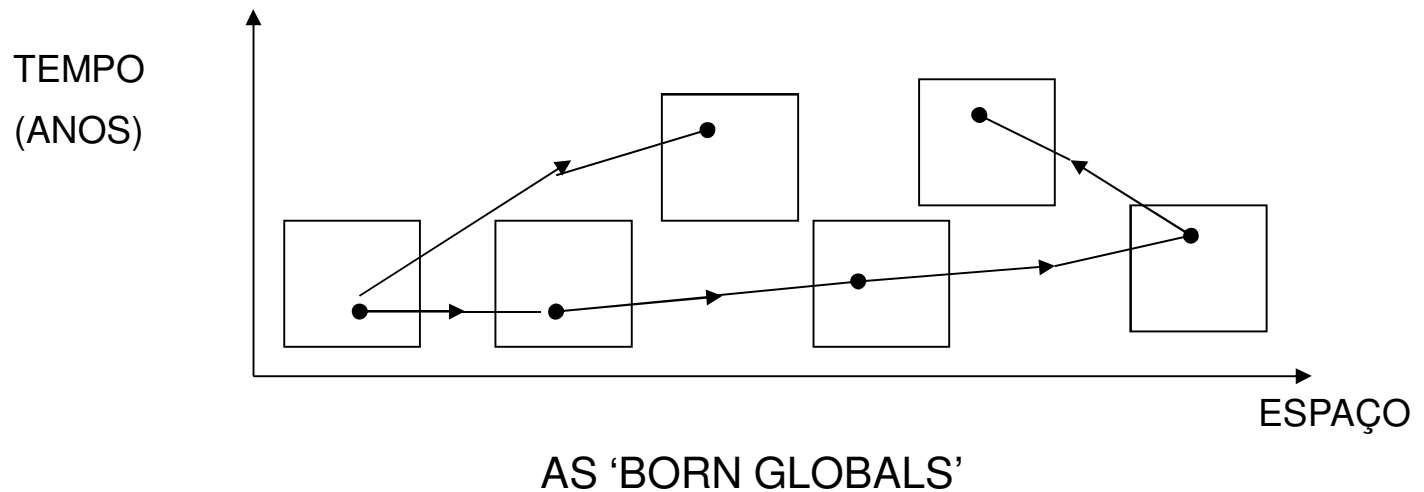
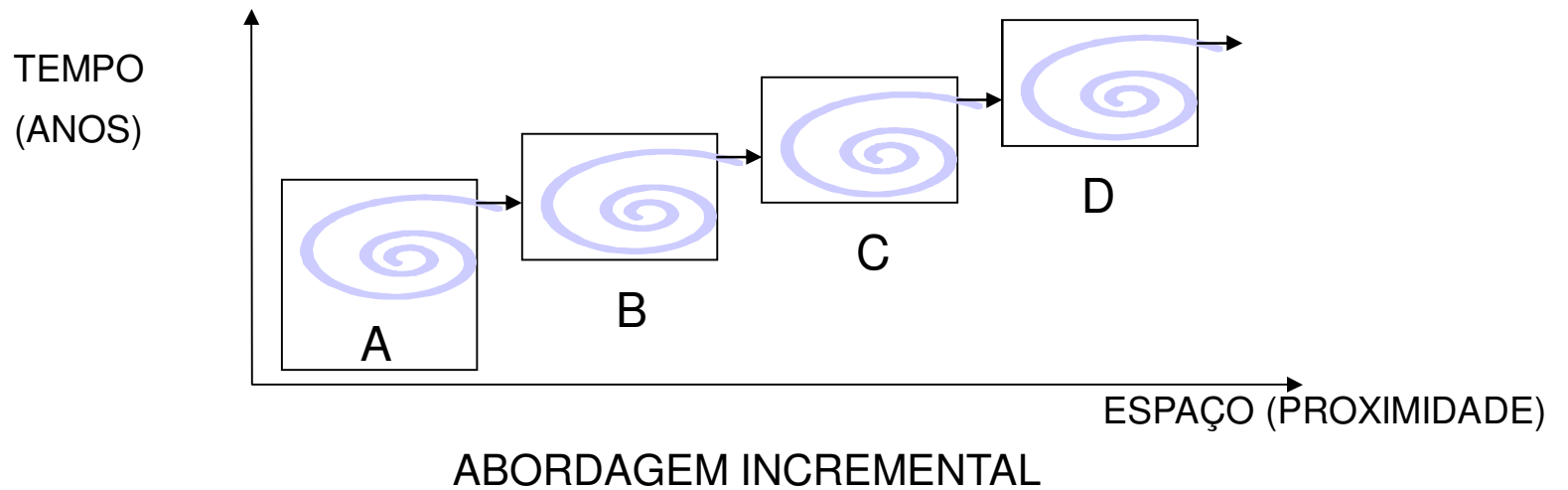
DIMENSÕES DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL

- **ESPAÇO**
- **TEMPO**
- **MODO**

4.2.

**DINÂMICA DO PROCESSO:
GRADUALISMO *VERSUS BORN GLOBALS***

DUAS PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO



A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO INCREMENTAL

❖ **PROCESSO EM ETAPAS, QUE COMEÇA EM REGRA COM A EXPORTAÇÃO**

❖ **INÍCIO**

→ **DECISÃO AUTÓNOMA DA EMPRESA
(PROCESSO RACIONAL DE PESQUISA)**

OU

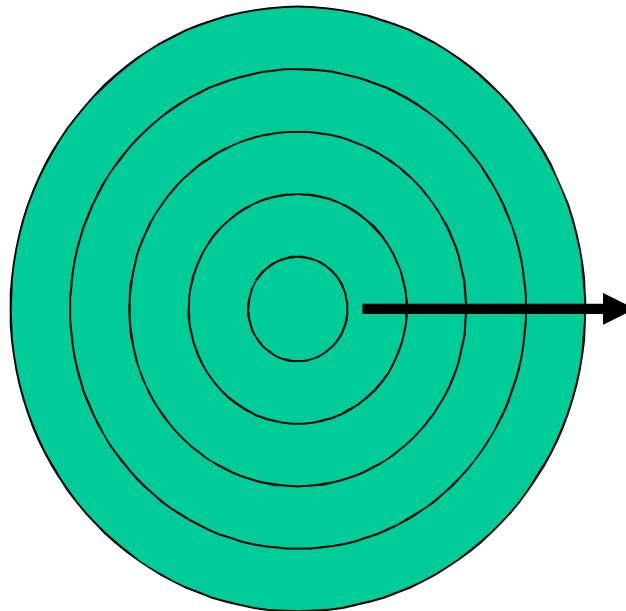
REACÇÃO A OPORTUNIDADES/ ABORDAGENS EXTERNAS?

→ **IMPULSIONADORES INTERNOS
(CONSCIÊNCIA/PERCEPÇÃO DA ESTRATÉGIA DE VANTAGEM
COMPETITIVA; ATITUDES DA GESTÃO)**

→ **IMPULSIONADORES EXTERNOS
(OUTRAS EMPRESAS, AGÊNCIAS GOVERNAMENTAIS, BANCOS...)**

A LÓGICA INCREMENTAL:

A GEOGRAFIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO



PADRÃO DE CONTIGUIDADE GEOGRÁFICA E
PSICOLÓGICA

MAS...

SOB O PADRÃO DOMINANTE

VÃO SURGINDO

NOVAS EXPERIÊNCIAS DE

INTERNACIONALIZAÇÃO RÁPIDA

PORQUÊ?

UM NOVO CONTEXTO

❖ UM TEMPO QUE ‘ACELEROU’

❖ UM MUNDO QUE ‘ENCOLHEU’



O INCREMENTALISMO
JÁ NÃO É O QUE ERA

BORN GLOBALS: DEFINIÇÃO

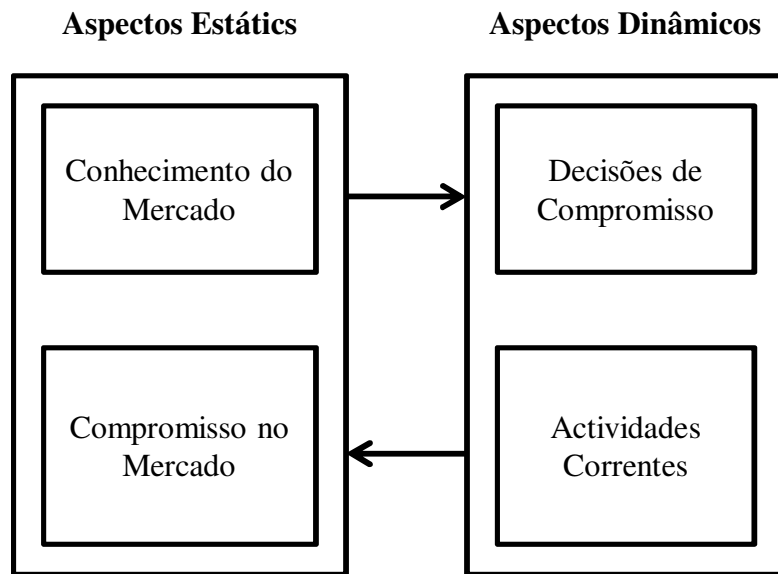
❖ **DIFERENTES PROPOSTAS:
EM BUSCA DE UM CONSENSO**

❖ **DEFINIÇÃO OPERACIONAL**

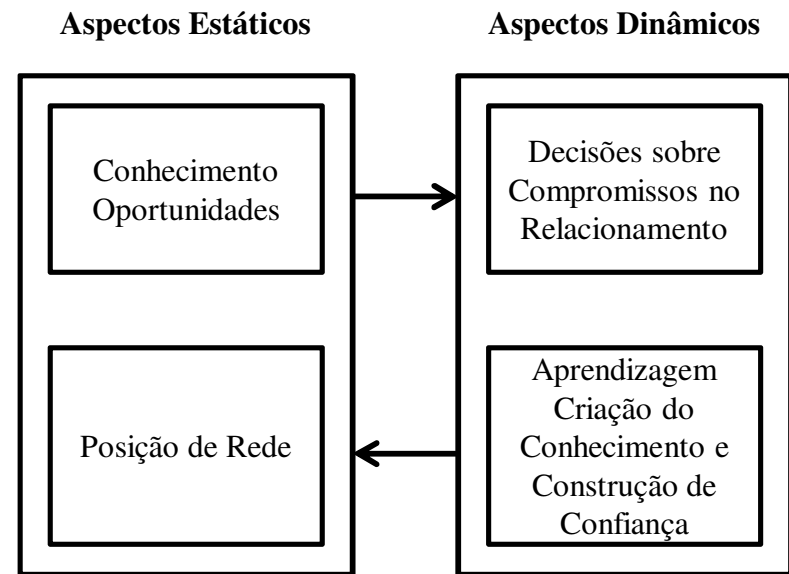
(Baseada em Andersson & Wictor, 2001)

“Empresas cujas vendas no exterior atingiram pelo menos 25% do volume de negócios no prazo de 3 anos após a sua criação e que, desde o início, procuram obter uma vantagem competitiva significativa através da utilização de recursos e da venda de *outputs* em múltiplos países”

A EVOLUÇÃO DA PERSPECTIVA DE JOHANSON & VAHLNE: DE 1977 PARA 2009

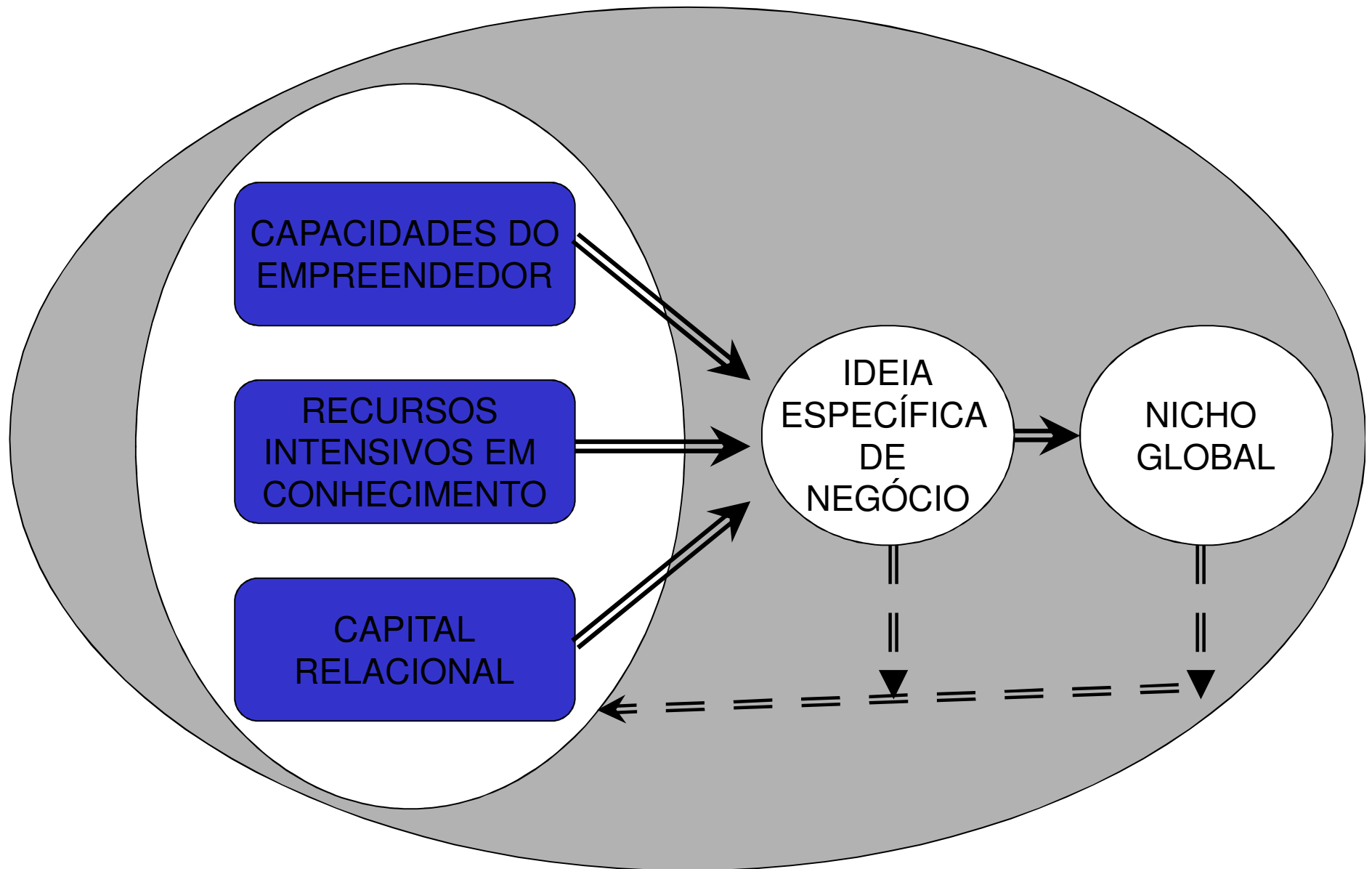


Fonte: Johanson e Vahlne, 1977



Fonte: Johanson e Vahlne, 2009

QUADRO DE ANÁLISE



BORN GLOBALS PORTUGUESAS

EXEMPLOS

ALTITUDESoftware para Call Centers

BIOTECNOL.....Desenvolvimento de matérias primas farmacêuticas
(recombinação de proteínas)

CALZEUS..... Calçado para *teen-agers*

CHIPIDEA...Concepção de *chips* para aplicações específicas

CRITICAL.....Software para prevenção de acontecimentos críticos

Y DREAMS.....Informação de geo-referenciação para aplicação em
sistemas multi-média

CAPACIDADES DO EMPREENDEDOR

❖ **VISÃO** DO NEGÓCIO

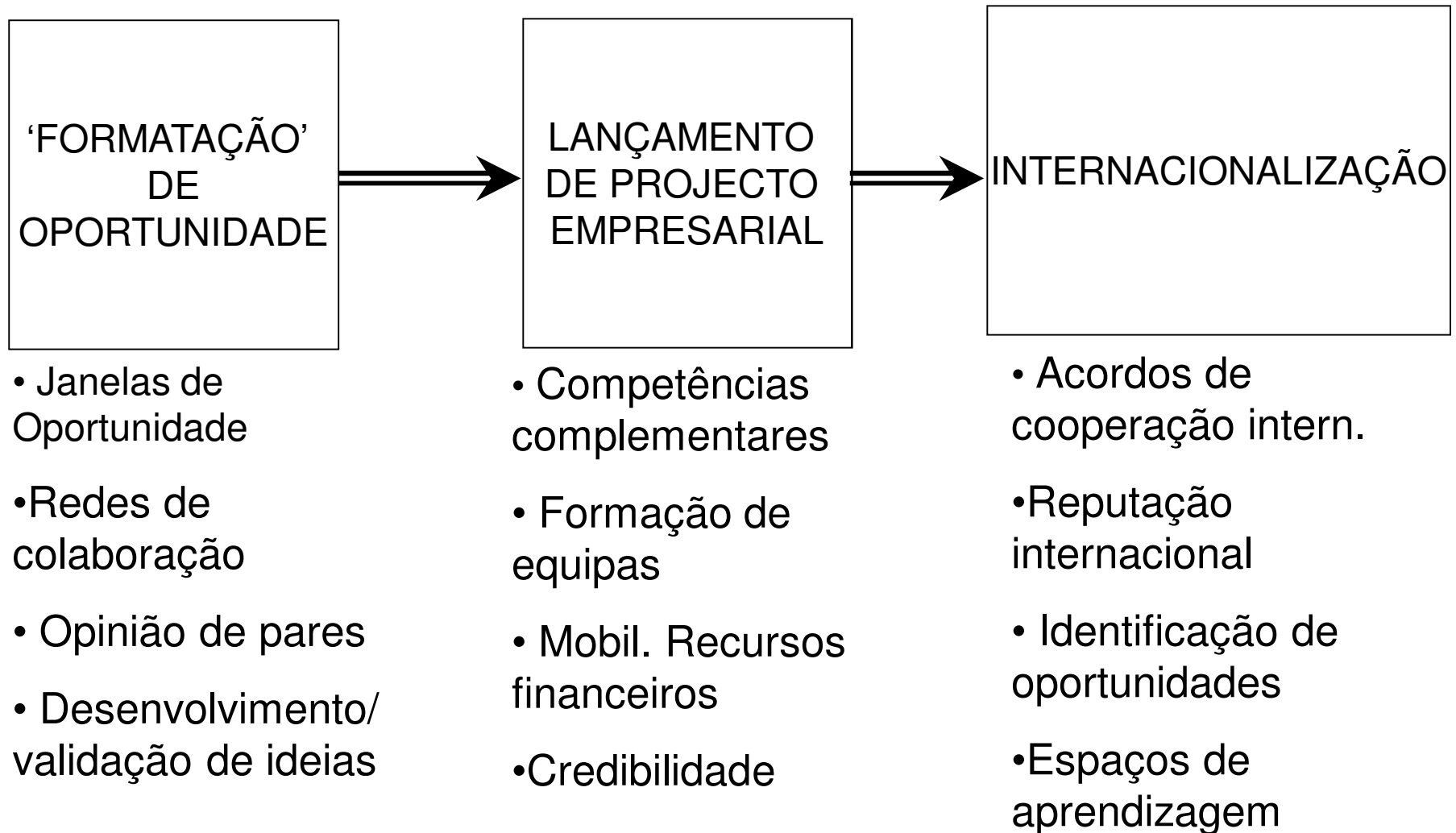
❖ **IMPULSO INTERNACIONAL:**

‘O MUNDO COMO ESPAÇO DE ACTUAÇÃO’

❖ **NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO ELEVADO**

❖ **PERSUASÃO:** CAPACIDADE DE MOBILIZAR OUTROS

O PAPEL DO CAPITAL SOCIAL



INTENSIDADE EM CONHECIMENTO

- ❖ **CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E COMPLEXO**
(FREQUENTEMENTE ANCORADO EM INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA)
- ❖ **RELEVÂNCIA DO CONHECIMENTO TÁCITO**
(APLICAÇÕES, PERCEPÇÃO DOS CLIENTES)
- ❖ **FILOSOFIA DE MUDANÇA E MELHORIA CONTÍNUA**
- ❖ **PROPORÇÃO SIGNIFICATIVA DE RECURSOS ENVOLVIDOS EM ACTIVIDADES DE I&D**

ASPECTOS ESPECÍFICOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

- A OPORTUNIDADE ENCARADA COMO ‘GEOGRAFICAMENTE ABERTA’
- IDENTIFICAÇÃO DE UM NICHOS GLOBAL (COM CONTORNOS CAMBIANTES)
- A INTERNACIONALIZAÇÃO NÃO SEGUE UM PADRÃO DE PROXIMIDADE GEOGRÁFICA OU PSICOLÓGICA
- DIVERSIDADE DE ACORDOS COOPERATIVOS
- PAPEL DOS GRANDES CLIENTES COMO ORIENTADORES E APOIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO
- OBJECTIVOS MULTI-FACETADOS DA PRESENÇA INTERNACIONAL: O ESPAÇO GLOBAL NÃO É APENAS UM MERCADO MAS TAMBÉM UMA FONTE DE RECURSOS E DE APRENDIZAGENS

CONCLUSÕES

- A *BORN GLOBAL* COMO UM NOVO TIPO DE EMPRESA
- A RELEVÂNCIA DO FENÓMENO É INFLUENCIADA PELO CONTEXTO SECTORIAL, MAS NÃO É EXCLUSIVAMENTE HIGH-TECH
- A DIMENSÃO 'GLOBAL' NÃO SE OBSERVA APENAS PARA JUZANTE, MAS TAMBÉM PARA MONTANTE
- AS *BORN GLOBALS* ESTÃO ASSOCIADAS À EXPLORAÇÃO DE NOVAS TENDÊNCIAS SOCIAIS E CIENTÍFICO-TECNOLÓGICAS
- A CAPACIDADE DE ORQUESTRAR REDES DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, EM DIFERENTES PLANOS, É DECISIVA
- A APRENDIZAGEM INTERNACIONAL NÃO É MARGINAL: É CENTRAL PARA O DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE DO PROJECTO EMPRESARIAL

PARALELAMENTE...

- Internacionalização de Empresas de Países não Tradicionais (designadamente China, Índia, Brasil...)
- Internacionalização crescente de empresas já estabelecidas, confrontada com uma competição cada vez mais intensa nos seus próprios mercados

4. 3.
MOTIVAÇÕES DA
INTERNACIONALIZAÇÃO

MOTIVAÇÕES

- ❖ EXPLORAR COMPETÊNCIAS / VANTAGENS
- ❖ EXPLORAR CAPACIDADES DE FABRICO
- ❖ DIVERSIFICAÇÃO DE RISCOS
- ❖ SEGUIR CLIENTES / REFORÇAR REDES
- ❖ CICLO DE VIDA DO PRODUTO
- ❖ ACESSO A “INPUTS”
- ❖ REDUZIR CUSTOS DE PRODUÇÃO
- ❖ CONCORRÊNCIA OLIGOPOLÍSTICA / RESPONDER A
ATAQUES DOS CONCORRENTES
- ❖ ACESSO A NOVOS CONHECIMENTOS

UMA PERSPECTIVA PORTUGUESA (I)

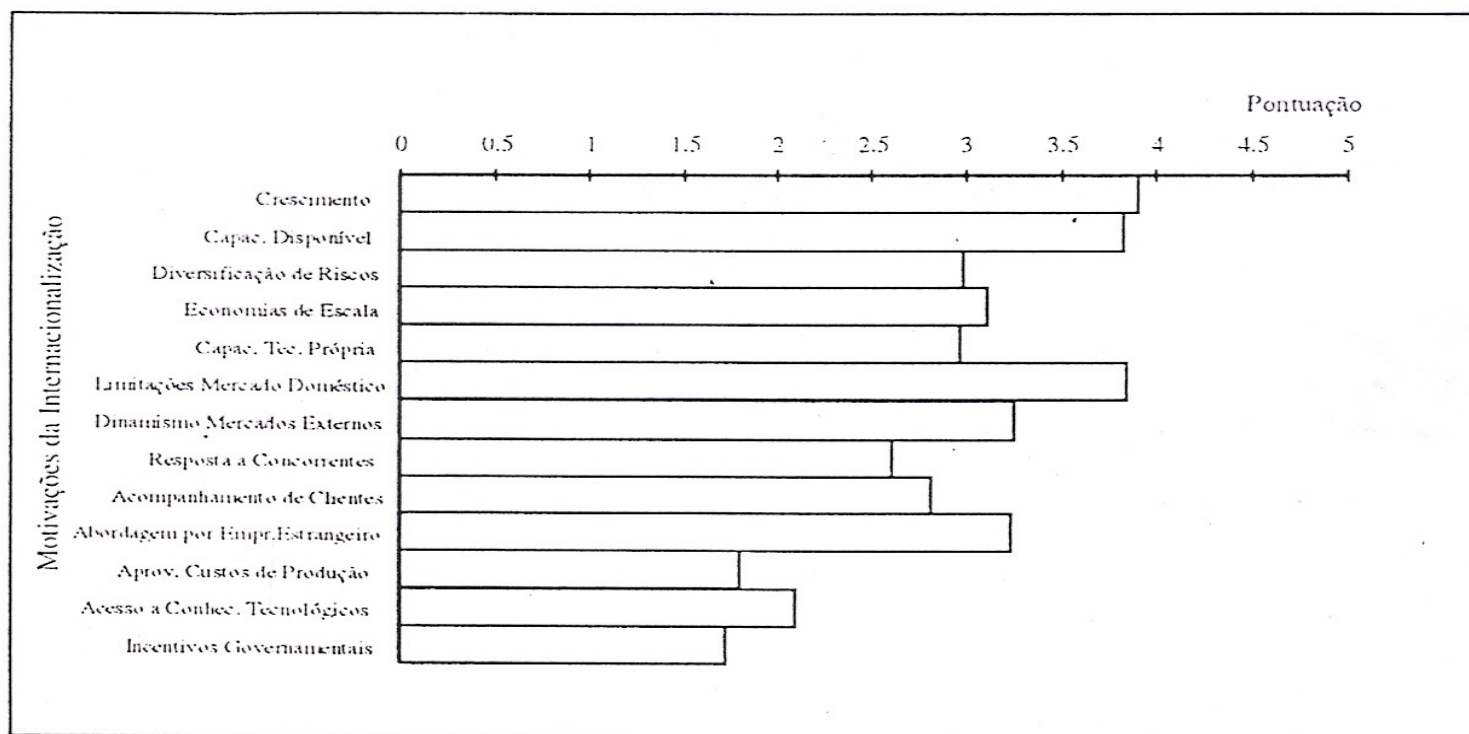
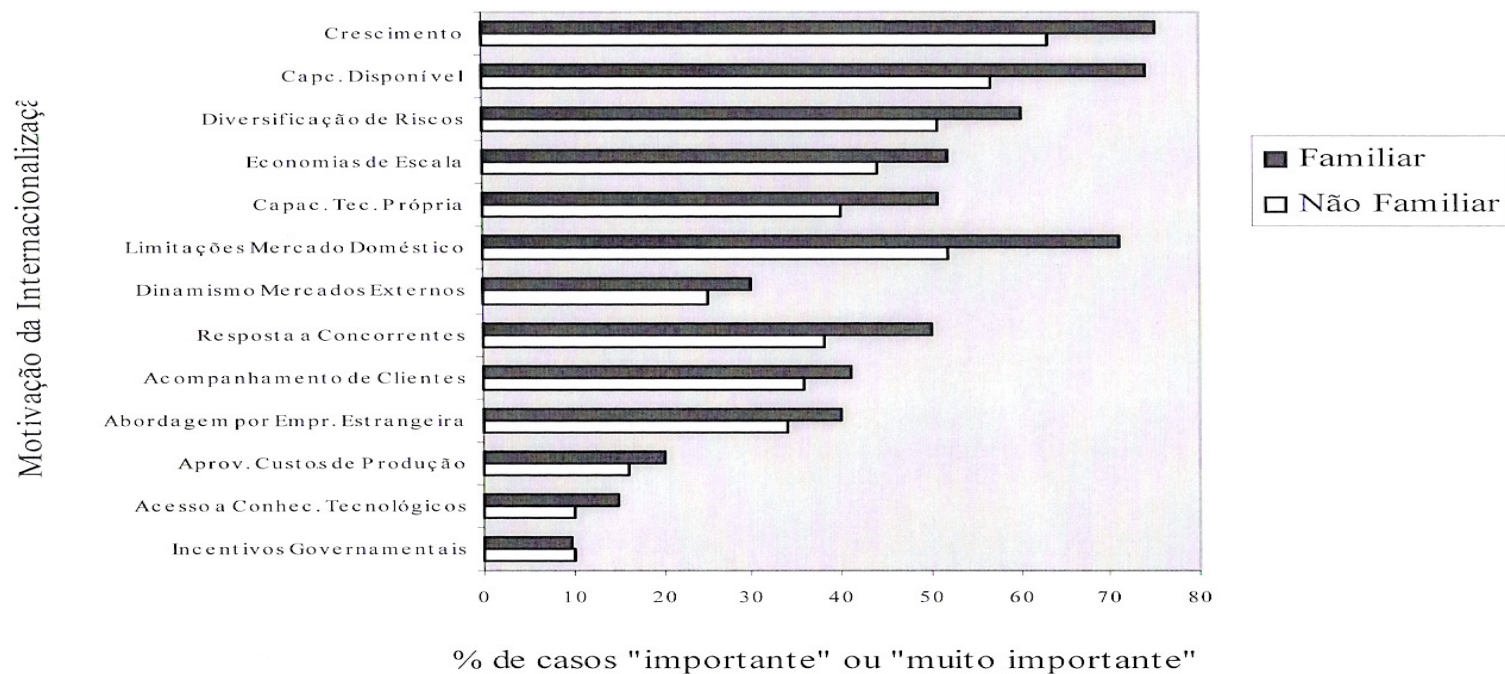


Gráfico 4 - Motivações da Internacionalização

UMA PERSPECTIVA PORTUGUESA (II)

Motivação da Internacionalização e Tipo de Empresa



4. 4.
ESTRATÉGIAS DE ENTRADA
NOS MERCADOS EXTERNOS

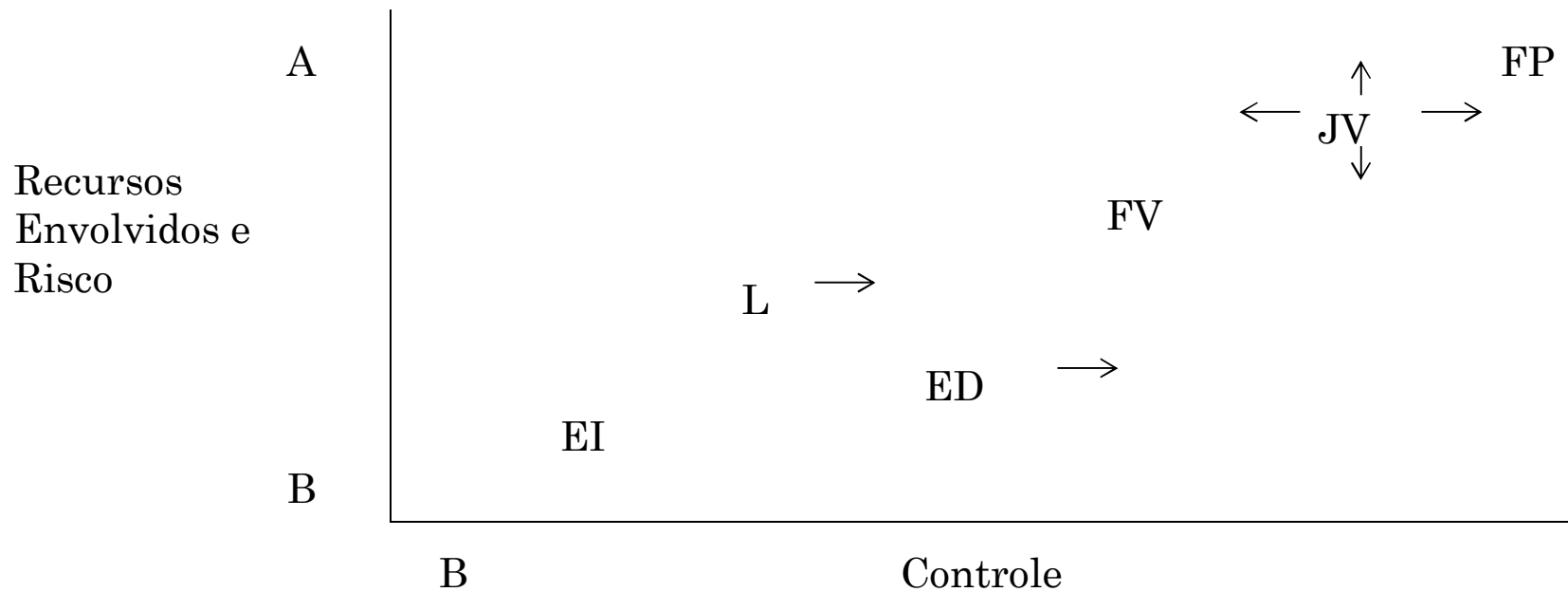
EVOLUÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

----- FASES -----

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------|----------------------------|------------------|------------------|------------------------------|---|-----------------------|
| ESTÁDIO | NÃO ENVOLVIMENTO INTERNAC. | PRÉ-ENVOLVIMENTO | ENVOLV. REACTIVO | ENVOL. EXPERIMENTAL LIMITADO | ENVOLVIMENTO ACTIVO | ENVOLVIMENTO COMPLETO |
| INTERESSE | NENHUM | BAIXO | ESPORÁDICO | MODERADO | ELEVADO | INTENSO |
| PROCESSO DE PESQUISA | NÃO | PESQUISA | SELECTIVA E | LIMITADA | PESQUISA INTENSIVA AFECTAÇÃO DE RECURSOS À PESQUISA EM ESCALA SIGNIFICATIVA | |
| PROCESSO DE DECISÃO DOMINANTE | AUSÊNCIA | INCREMENTAL | | | FORMAL. PLANEJAMENTO E SISTEMAS DE DECISÃO ESTRUTURADOS | |
| ELEMENTOS DOMINANTES | NENHUM | PASSIVO | REACTIVO | INTUITIVO E PROBLEM. SOLVING | ACTIVO | SISTEMÁTICO |

FONTE: CAVUSGIL & GODIWALLA (1982),
COM LIGEIRAS ADAPTAÇÕES

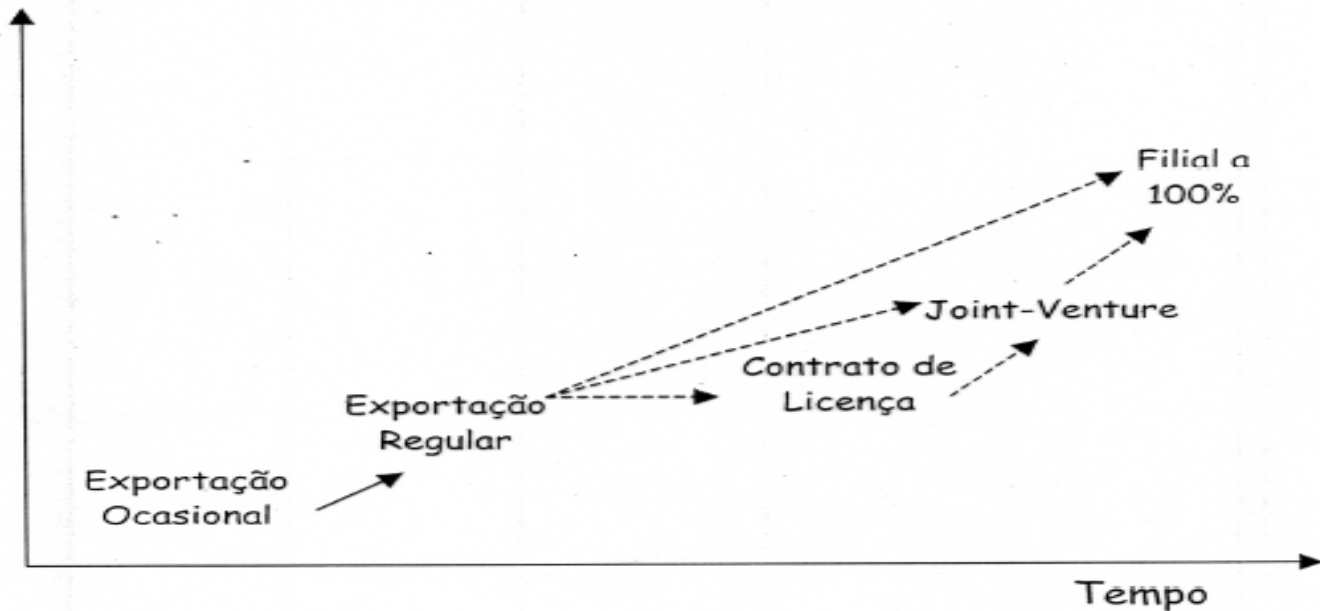
MATRIZ DE ANÁLISE DAS FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL



PROCESSO DE REFORÇO DO CONHECIMENTO DOS MERCADOS

Genericamente

Envolv°
Recursos



Conhecimento Mercado

Conhecimento Reduzido Percepção de oportunidades p/ locais Insuficiente domínio específico mercado local Conhecimento Mercado Local

FACTORES DA OPÇÃO ENTRE OS MODOS DE ACTUAÇÃO INTERNACIONAL

| FACTOR | | Exportação | Favorece em regra: | | | |
|--|---|------------|----------------------|------------------------------------|------------------|------------------|
| | | | Contratos de Licença | Contratos de Serviços ¹ | Filial Comercial | Filial Produtiva |
| (A) INTERNOS À EMPRESA | | | | | | |
| <i>Disponibilidade de Recursos</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Limitada • Substancial | X | X | X | | |
| <i>Experiência Internacional</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Limitada • Substancial | X | X | | X | X |
| <i>Empenhamento</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzido • Elevado | X | X | X | | |
| <i>Tipo de Produtos</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciados • Standard | X | | | X | X |
| <i>Características dos Produtos</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Intensivos em Serviço • Não Intensivos em Serviços | | | X | X | X |
| <i>Necessidade de Adaptação</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzida • Elevada | X | | | | |
| (B) RELACIONAIS | | | | | | |
| <i>Iniciativa de Negócio</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa • Parceiro Local | X | | | X | X |
| <i>Identificação Parceiros Locais Adequados</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Fácil • Difícil | X | X | X | | |
| <i>Relação Anterior com os Clientes no País de Destino</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Existente • Não existente | X | X | X | X | X |
| (C) ASPECTOS AMBIENTAIS (PAÍS DE ORIGEM) | | | | | | |
| <i>Dimensão do mercado</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Grande | X | | | X | |
| <i>Ambiente Competitivo</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Atomístico • Oligopolístico | X | | | X | |
| <i>Custos de Produção</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzidos • Elevados | X | X | X | X | X |
| <i>Condições Infraestruturas de Apoio</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Boas • Insuficientes | X | X | | X | X |
| <i>Condições Expansão de Negócios</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Boas • Insuficientes | X | | | X | X |
| <i>Política Govern. face ao Investimento no Exterior</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Favorável • Desfavorável | X | X | X | X | X |
| (D) ASPECTOS AMBIENTAIS | | | | | | |
| <i>Dimensão do Mercado</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Grande | X | X | | | |
| <i>Ambiente Competitivo</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Atomístico • Oligopolístico | X | | | X | X |
| <i>Custos de Produção</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzidos • Elevados | | X | | | X |
| <i>Infraestrutura Comercial</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Boa • Insuficiente | X | | | X | |
| <i>Política Comercial</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Proteccionista • Liberal | X | X | X | X | X |
| <i>Política de Investimento</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Restritiva • Liberal | X | X | X | | X |
| <i>Política Cambial</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Restritiva • Liberal | X | X | X | | X |
| <i>Distância Geográfica</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Grande | X | X | X | X | X |
| <i>Distância Cultural</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Pequena • Grande | X | X | X | X | X |
| <i>Dinamismo da Economia</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzido • Elevado | X | X | | X | X |
| <i>Risco Político</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzido • Elevado | X | X | X | X | X |

¹Inclui 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

Quadro 10 - Factores de Opção entre Modos de Operação Internacional

MODOS DE ENTRADA

- AQUISIÇÕES VERSUS INVESTIMENTOS DE RAIZ
- “ORGULHOSAMENTE SÓS” VERSUS ALIANÇAS
- AS VANTAGENS DA COOPERAÇÃO
 - ❖ MELHOR COMPREENSÃO DO MERCADO LOCAL
 - ❖ ADAPTAÇÃO AOS CONDICIONALISMOS ESPECÍFICOS
 - ❖ ALAVANCAGEM DE CAPACIDADES
 - ❖ APROVEITAMENTO DE SINERGIAS
 - ❖ APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, TECNOLÓGICA, COMERCIAL E CULTURAL

COOPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

❖ COOPERAÇÃO E APRENDIZAGEM

→ ACESSO A CONHECIMENTOS

- . SABER “WHAT’S GOING ON”
- . ACEDER AOS CONHECIMENTOS DO PARCEIRO
- . DESENVOLVER REDES DE CONTACTOS

→ INTERNALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS

- . ENDOGENEIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DO PARCEIRO
- . A “INTENÇÃO ESTRATÉGICA”

→ INTEGRAÇÃO DE CONHECIMENTOS

- . EXPLORAÇÃO DO POTENCIAL DE SINERGIAS
- . APRENDER A COOPERAR

❖ ALIANÇAS INTERNACIONAIS

→ O PARCEIRO COMO APOIO À ENTRADA NO MERCADO

→ O PARCEIRO COMO FACTOR DE CREDIBILIDADE

→ O PARCEIRO COMO COMPLEMENTO

4. 5.
CONDICIONANTES DA
INTERNACIONALIZAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO: FONTE DE OPORTUNIDADES

- ❖ **RESPOSTA À NOVA ENVOLVENTE COMPETITIVA**
- ❖ **ULTRAPASSAGEM DA FLUTUAÇÃO DO MERCADO INTERNO**
- ❖ **INSTRUMENTO DE CRESCIMENTO
(E DE RESPOSTA A INTERESSES DIFERENCIADOS DOS
STAKEHOLDERS)**
- ❖ **EXPLORAÇÃO DE SABERES, COMPETÊNCIAS E
RELAÇÕES**
- ❖ **CRIAÇÃO DE NOVAS VANTAGENS: CONHECIMENTO,
REPUTAÇÃO E REDES**
- ❖ **CAPTAÇÃO DE NOVOS SABERES E OPORTUNIDADES**
- ❖ **DINAMIZAÇÃO DE SINERGIAS**

**QUERER NÃO É PODER:
RISCOS E CONDIÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO**

A INTERNACIONALIZAÇÃO ENVOLVE RISCOS

- ❖ **SOBRE-OPTIMISMO**
- ❖ **RISCOS POLÍTICOS**
- ❖ **RISCOS FINANCEIROS – CAMBIAIS**
- ❖ **ESQUECER DIFERENÇAS**
- ❖ **ESTICAR OS RECURSOS**
- ❖ **ESTILOS DE GESTÃO**

AS CONDICIONANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

- CONDICIONANTES INTERNAS À EMPRESA
- CONDICIONANTES RELACIONAIS
- CONDICIONANTES EXTERNAS

- **CONDICIONANTES INTERNAS À EMPRESA**

- * **DIMENSÃO**

⇒ FLEXIBILIDADE ⇒ SINERGIAS

- * **EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL**

⇒ O CAMINHO FAZ-SE CAMINHANDO
⇒ NOVAS POSSIBILIDADES DE APRENDIZAGEM E RELAÇÕES ⇒
NOVAS REFERÊNCIAS)

- * **IDENTIFICAÇÃO E “ TRANSPORTABILIDADE ” DA VANTAGEM COMPETITIVA**

⇒ APLICAÇÃO NO ESTRANGEIRO DAS CAPACIDADES PRÓPRIAS

- * **SISTEMAS DE COORDENAÇÃO E CONTROLO**

⇒ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ⇒
MECANISMOS DE COORDENAÇÃO ⇒ PAPEL
DAS PESSOAS E CARREIRA INTERNACIONAL

- * **RECURSOS HUMANOS**

- **CONDICIONANTES EXTERNAS**

- * **QUADRO JURÍDICO-ADMINISTRATIVO DIFERENTE**
- * **“ NACIONALISMO ” DO MERCADO E DECISÕES DE COMPRA/ ADJUDICAÇÃO**
- * **CONDIÇÕES DE ACTUAÇÃO E ACESSO A RECURSOS QUADROS, TRABALHADORES ESPECIALIZADOS ; FINANCIAMENTO**
- * **DIFERENÇAS CULTURAIS**

- **CONDICIONANTES RELACIONAIS**

- * **A ABERTURA À COOPERAÇÃO :**

COOPERAÇÃO COMO “ RESTRIÇÃO DE ACTUAÇÃO ”

⇒ **COOPERAÇÃO COMO ALAVANCAGEM DE CAPACIDADES**

⇒ **COOPERAÇÃO COMO ALARGAMENTO DE POSSIBILIDADES DE NEGÓCIO**

- * **“ CHOQUES ” DE CULTURAS E MODOS DE ACTUAR**

⇒ **DIFERENÇAS DE CULTURAS NACIONAIS E EMPRESARIAIS EXIGEM ACTUAÇÃO CUIDADOSA**