

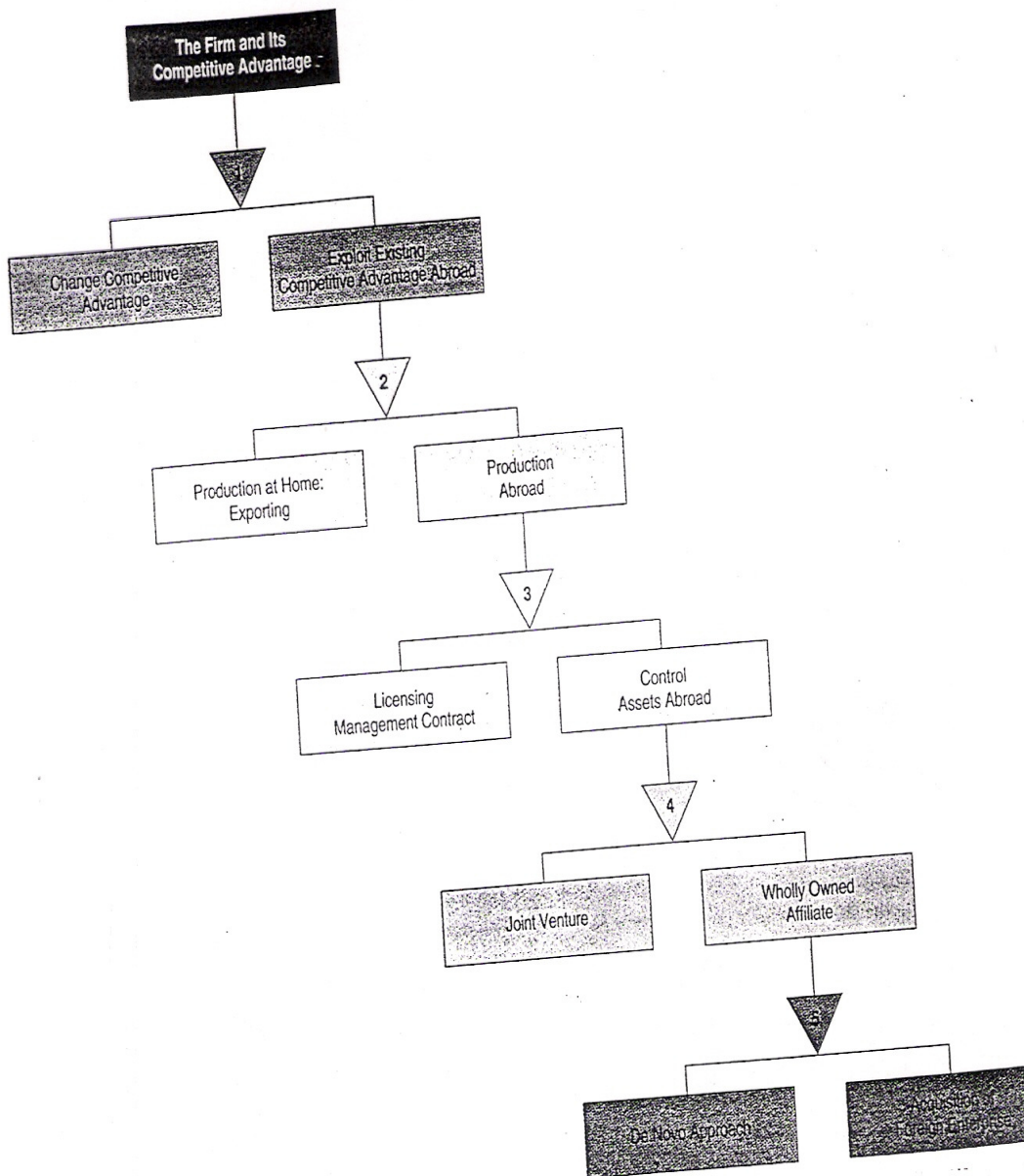
CAPÍTULO 4

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1

INTRODUÇÃO

The Direct Foreign Investment Decision Sequence



Fonte: Czinkota, Ronkainen e Moffett (1994)

DUAS IDEIAS FEITAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

→ OPOSIÇÃO

**INTERNACIONALIZAÇÃO
ACTIVA/**

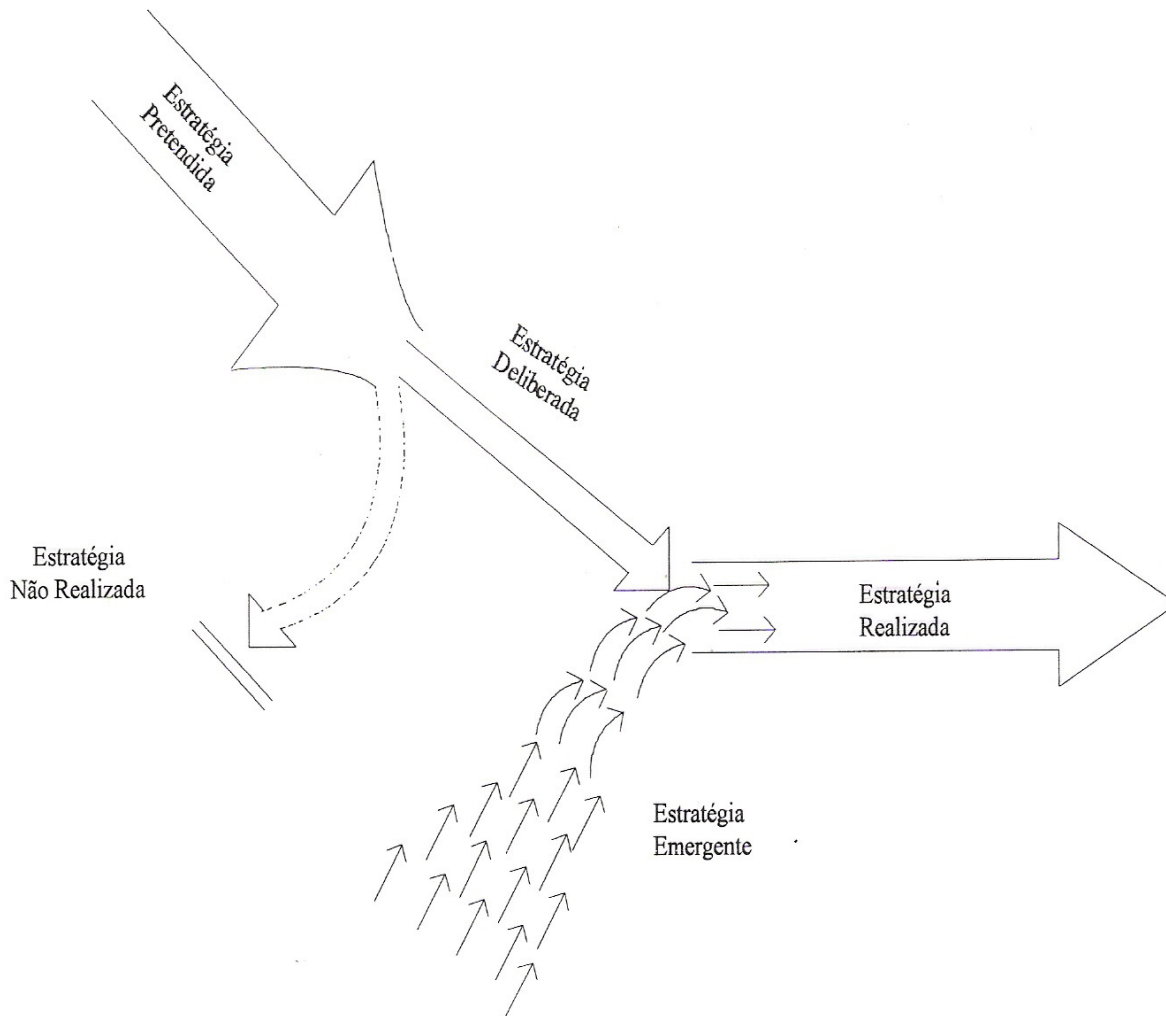
**INTERNACIONALIZAÇÃO
PASSIVA**

→ 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
INTERNACIONAL
- * **REDES DE RELAÇÕES:**
DO ÂMBITO DOMÉSTICO AO
INTERNACIONAL

DAS REDES DOMÉSTICAS ÀS REDES INTERNACIONAIS

* A INTERNACIONALIZAÇÃO COMEÇANDO “EM CASA”

- AS RELAÇÕES DE FORNECIMENTO COM FILIAIS DE EMNs
COMO “ESPAÇO RELACIONAL” PREPARATÓRIO A
INTERNACIONALIZAÇÃO

- CERTIFICAÇÃO COMO “BILHETE DE ENTRADA”
EM MERCADOS MAIS EXIGENTES

- NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO E LOGÍSTICA:
APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA E ORGANIZACIONAL

- O DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA

* A TRANSPOSIÇÃO DAS RELAÇÕES PARA O PLANO INTERNACIONAL

- O PAPEL DOS GRANDES CLIENTES NA
ATENUAÇÃO DOS RISCOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO



ROGER BEALE

Retirado de Financial Times Novembro 99

4.2

CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

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?

4.3

MOTIVAÇÕES

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

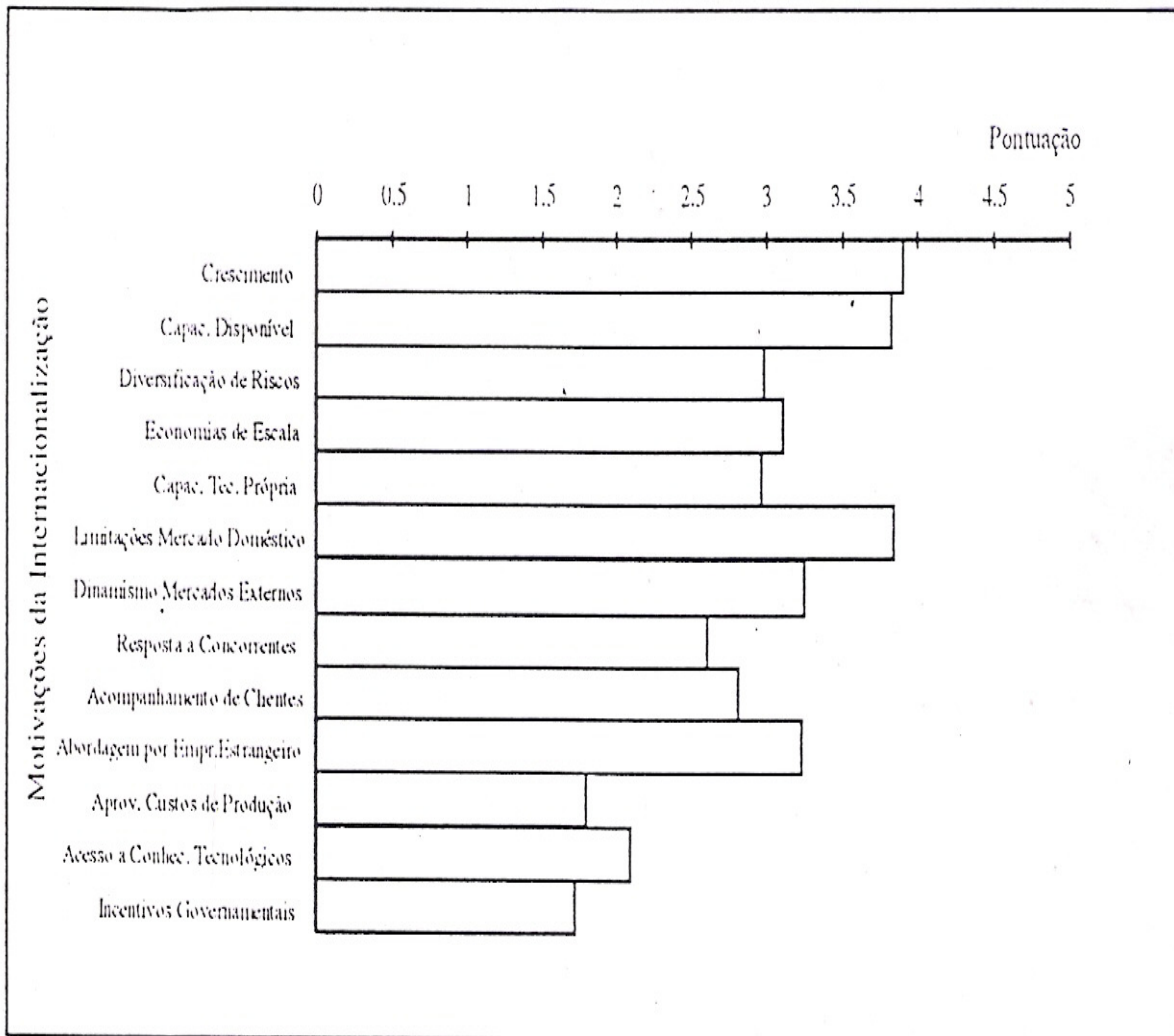
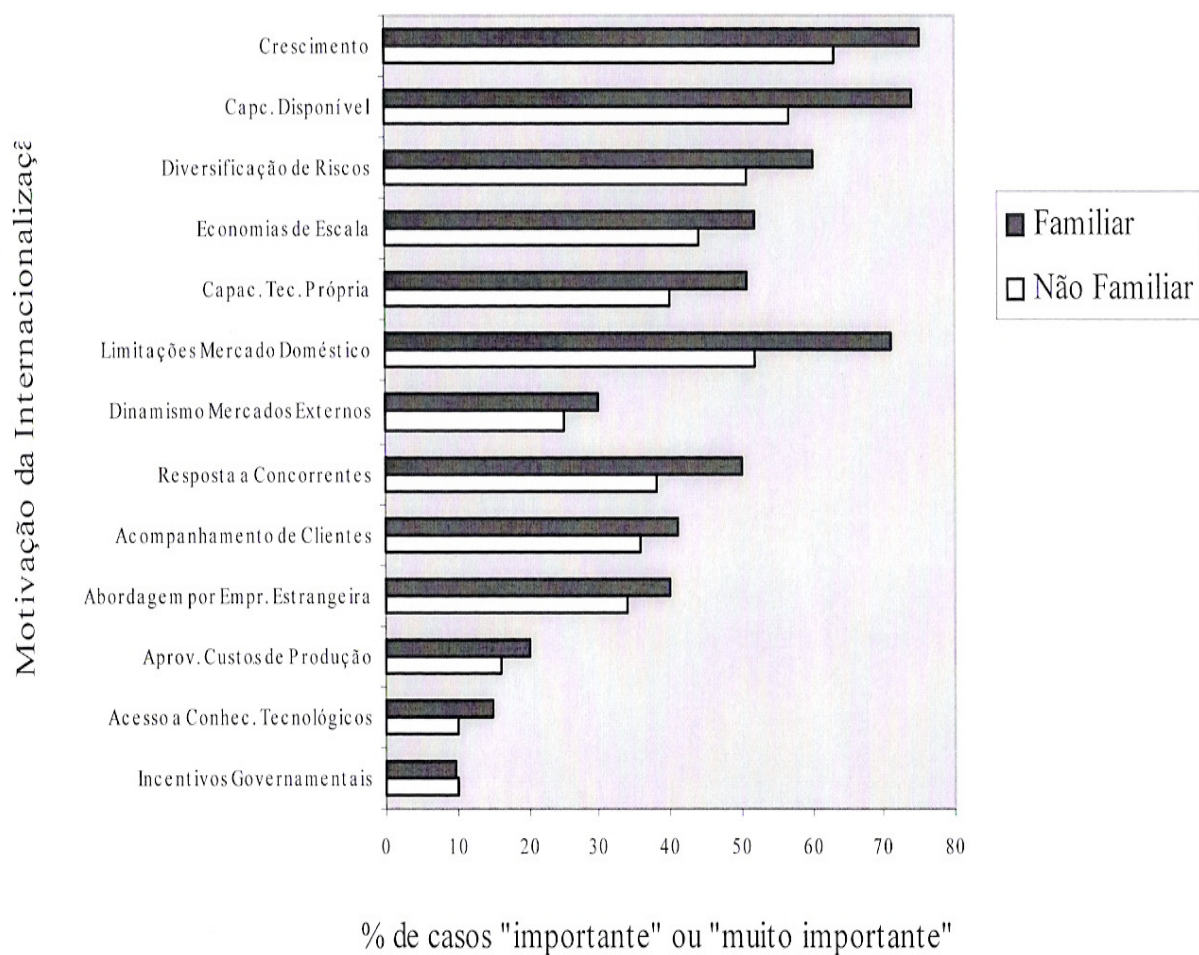


Gráfico 4 - Motivações da Internacionalização

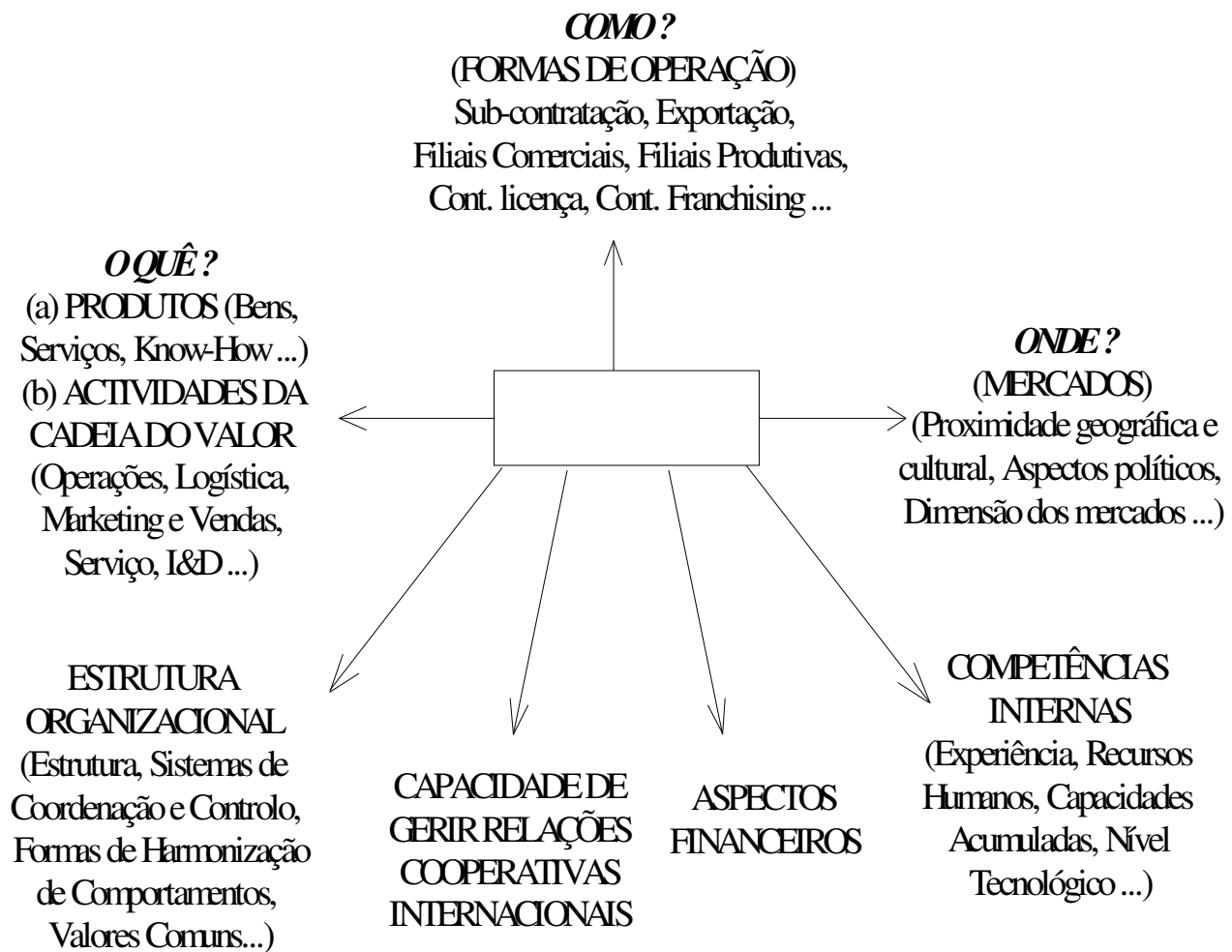
Motivação da Internacionalização e Tipo de Empresa



4.4

PRINCIPAIS DIMENSÕES

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**

4.5

GESTÃO DO PROCESSO 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)**

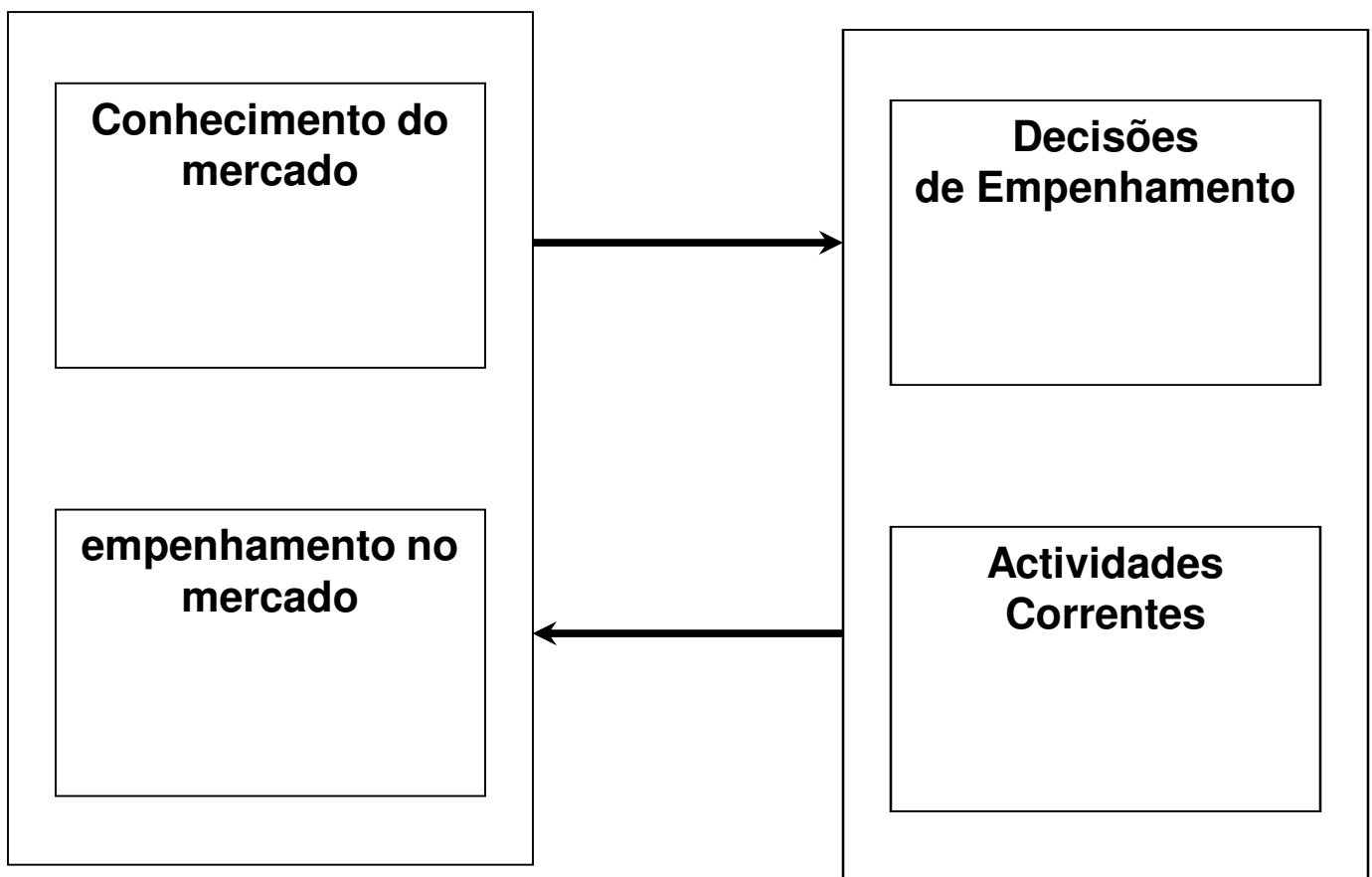
OU

**REACÇÃO A OPORTUNIDADES/ ABORDAGENS
EXTERNAS?**

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

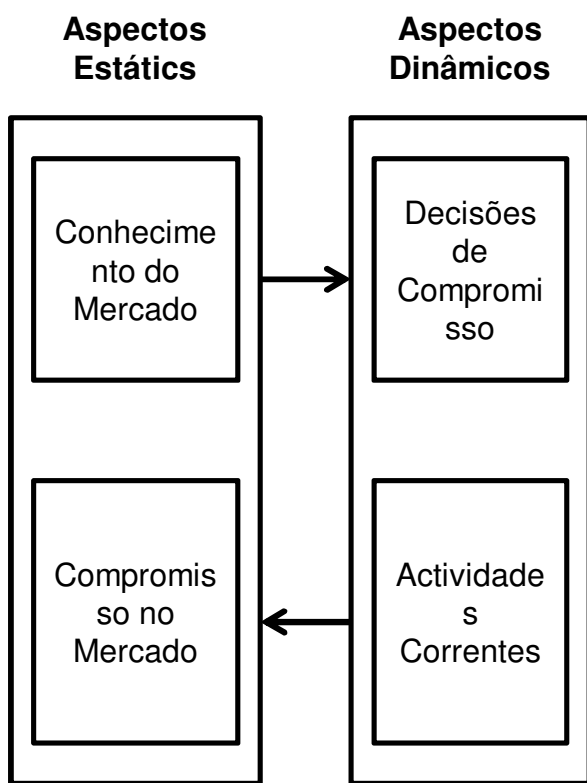
**→ IMPULSIONADORES EXTERNOS
(OUTRAS EMPRESAS, AGÊNCIAS
GOVERNAMENTAIS, BANCOS...)**

O MECANISMO BÁSICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO (segundo Johanson & Vahlne)

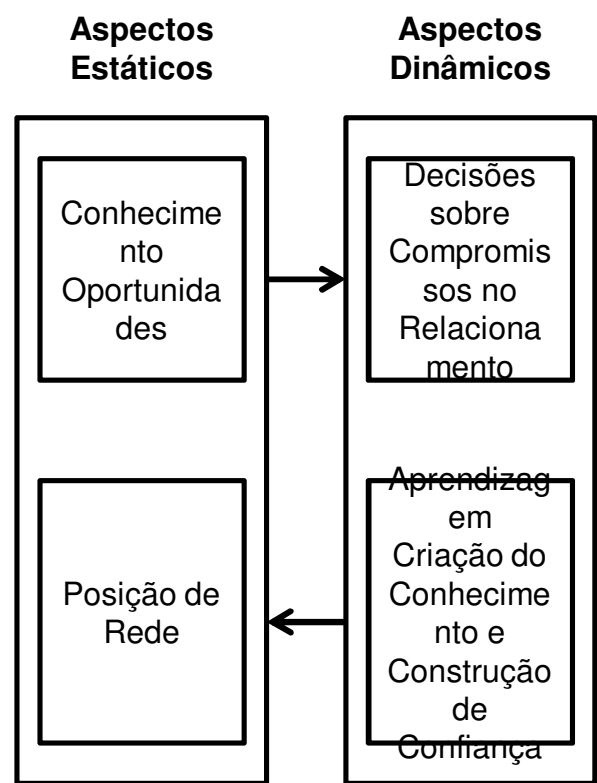


FONTE: JOHANSON & VAHLNE (1977)

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

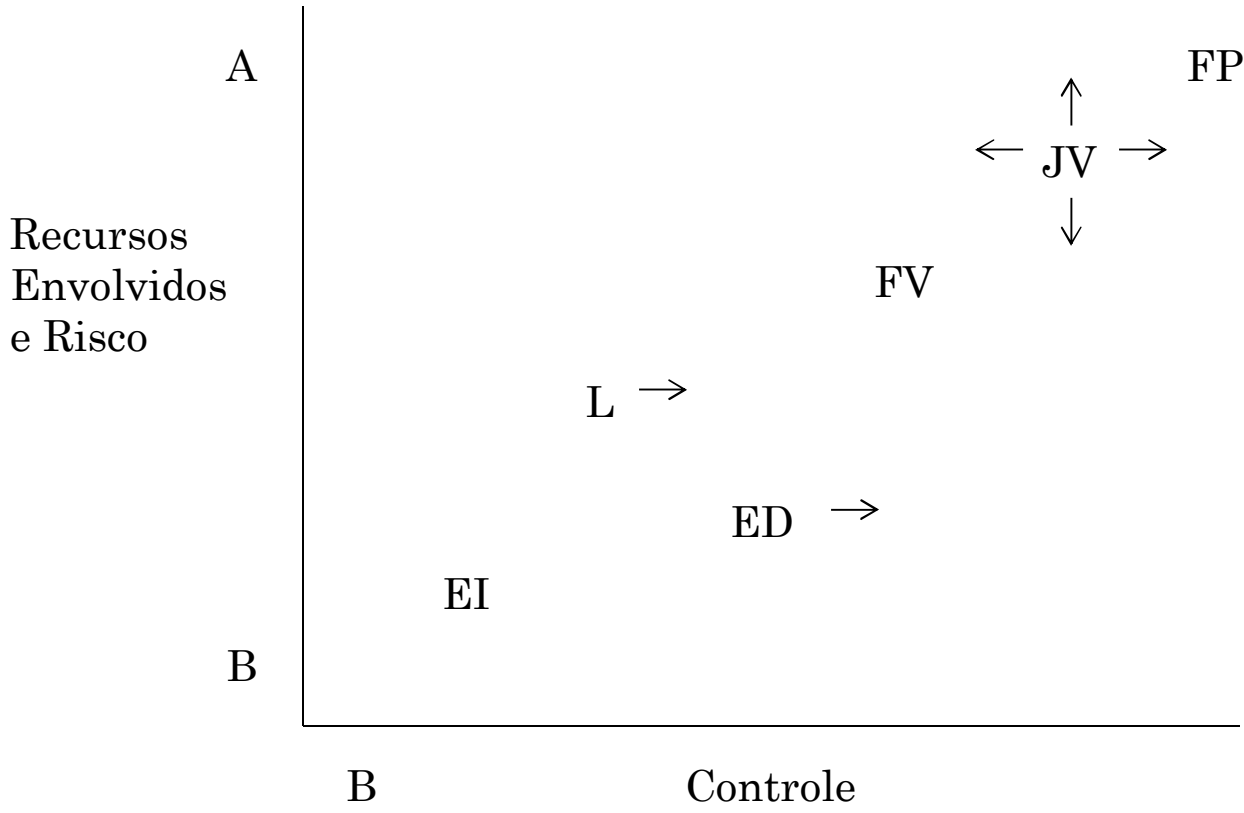


Fonte: Johanson e Vahlne, 1977



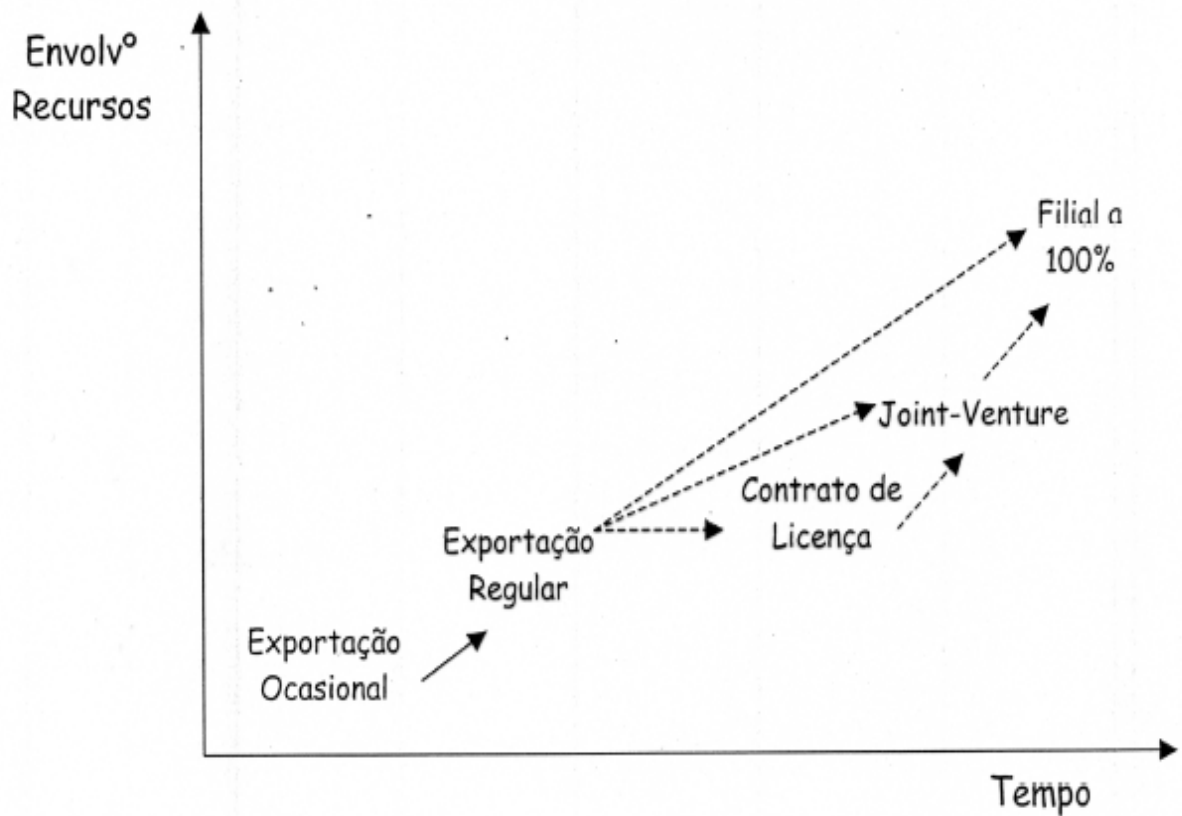
Fonte: Johanson e Vahlne, 2009

MATRIZ DE ANÁLISE DAS FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL



PROCESSO DE REFORÇO DO CONHECIMENTO DOS MERCADOS

Genericamente



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	Favorece em regra:				
	Exportação	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	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	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	X	X	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	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
(C) ASPECTOS AMBIENTAIS (PAÍS DE ORIGEM)					
<i>Dimensão do mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pequena Grande 	X		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	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
(D) ASPECTOS AMBIENTAIS					
<i>Dimensão do Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pequena Grande 	X	X	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	X	X
<i>Infraestrutura Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> Boa Insuficiente 	X		X	X
<i>Política Comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> Proteccionista Liberal 	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
<i>Distância Cultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> Pequena Grande 	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

¹ 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

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

4.6

OPORTUNIDADES E CONDICIONANTES

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

4.7

BORN GLOBALS

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”

UM NOVO CONTEXTO

❖ UM TEMPO QUE 'ACELEROU'

❖ UM MUNDO QUE 'ENCOLHEU'



O INCREMENTALISMO JÁ
NÃO É O QUE ERA!!!

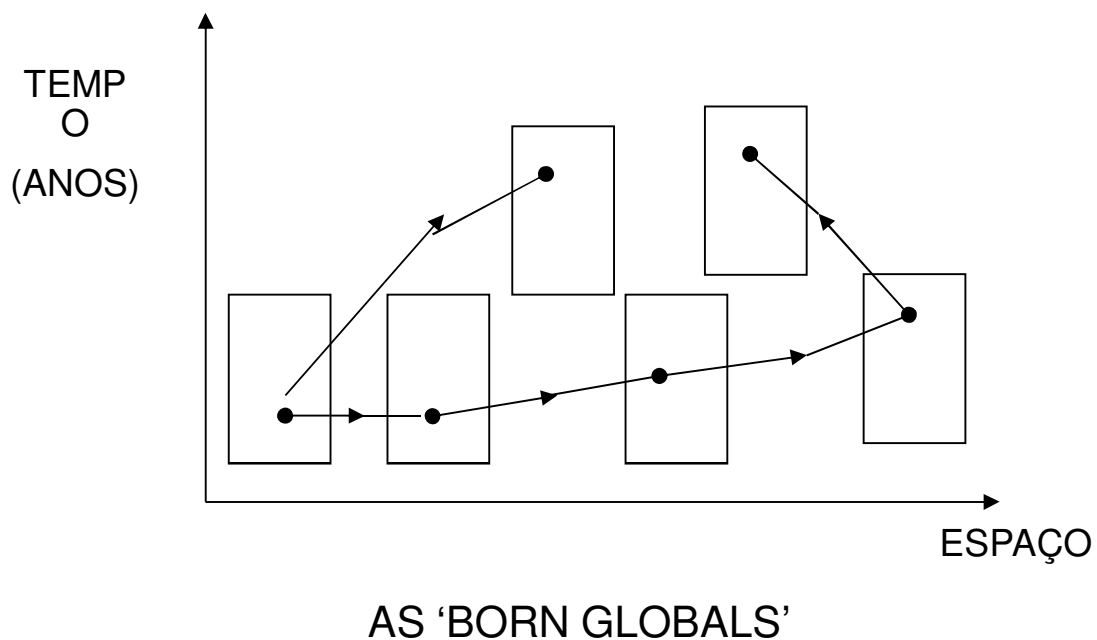
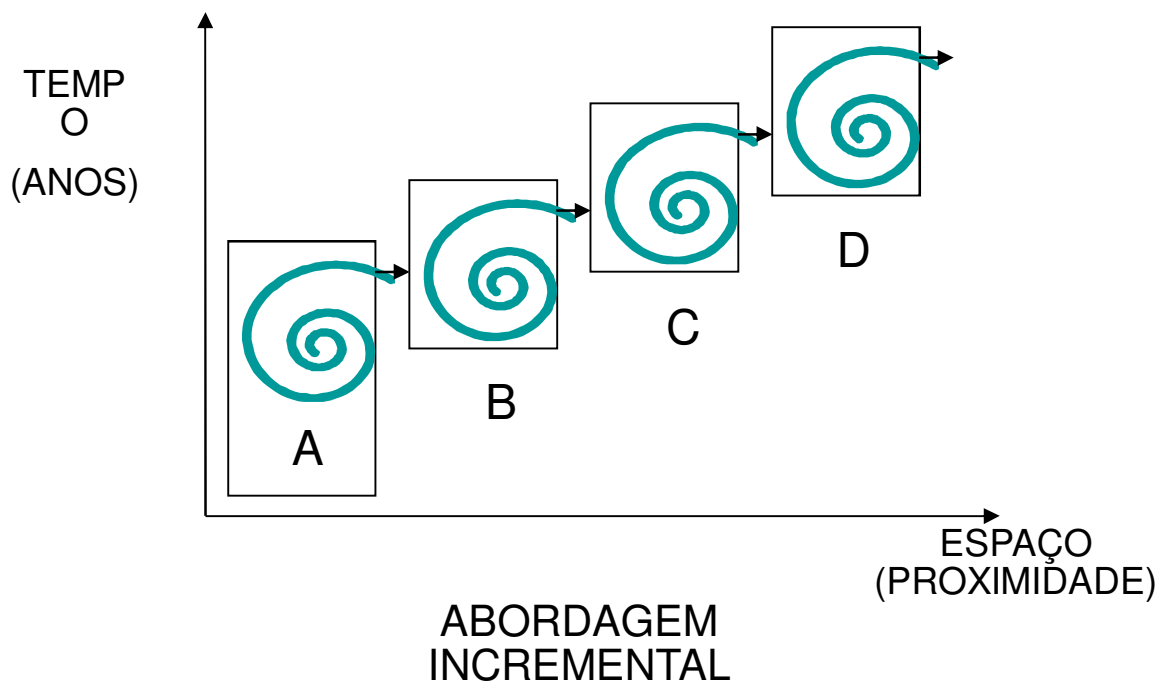
UM MUNDO QUE 'ENCOLHEU'

- GLOBALIZAÇÃO FINANCEIRA
- GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS E DOS PADRÕES DE CONSUMO
- GLOBALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS
- O PODER DAS IMAGENS DE MARCA
- ALIANÇAS COMO FORMA DE PRESENÇA MUNDIAL
- DISPERSÃO DOS CENTROS DE INOVAÇÃO
- A CONSCIÊNCIA AMBIENTAL

UM TEMPO QUE 'ACELEROU'

- A REDUÇÃO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS
- A COMUNICAÇÃO INSTANTÂNEA
- A RESPOSTA RÁPIDA
- A REPLICAÇÃO IMEDIATA
- A IMPORTÂNCIA DO INTANGÍVEL

DUAS PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

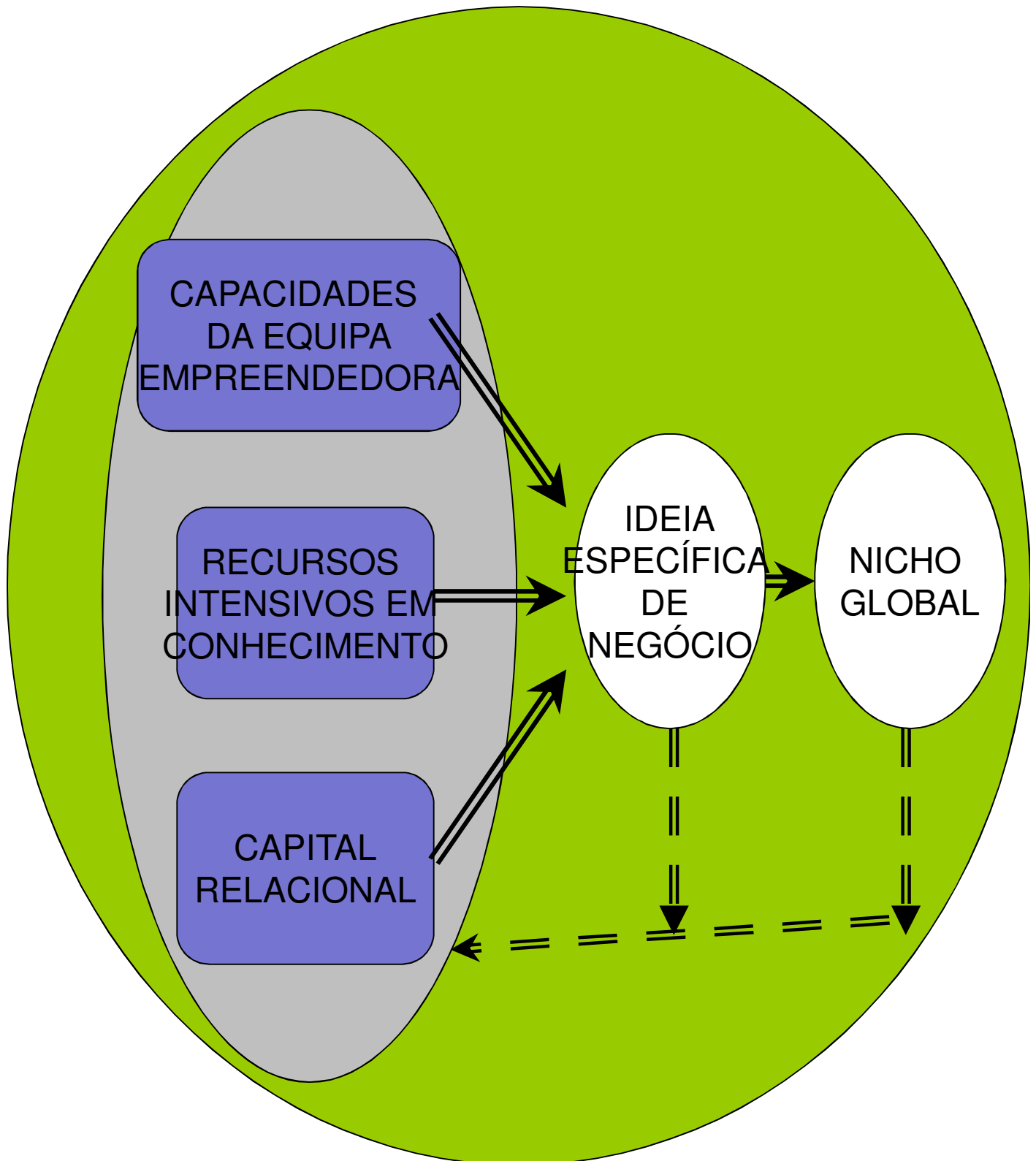


BORN GLOBALS **PORTUGUESAS**

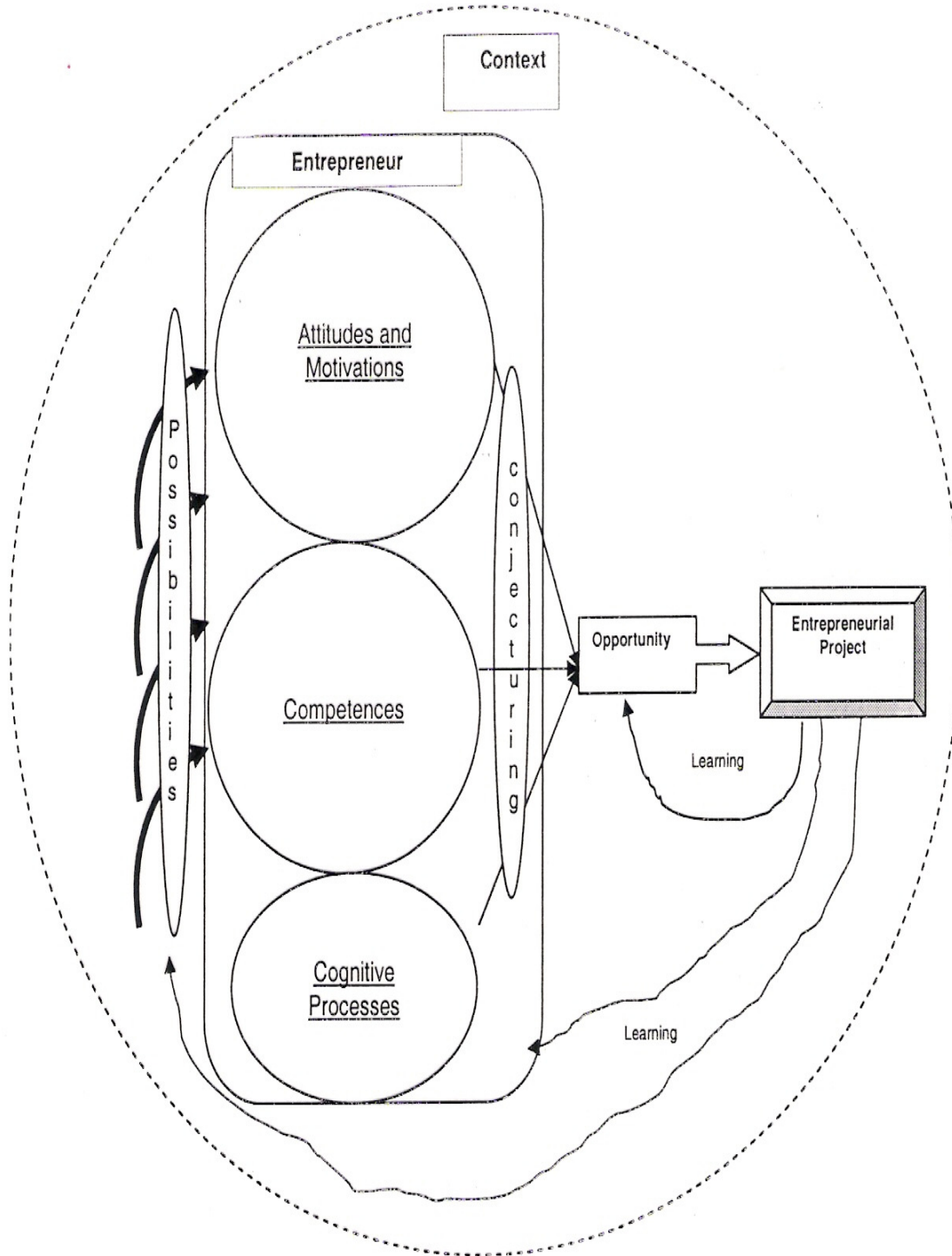
EXEMPLOS

ALTITUDE	Software para Call Centers
BIOTECNOL	Desenvolvimento de matérias primas farmacêuticas (recombinação de proteínas)
CALZEUS	Calçado para <i>teen-agers</i>
CHIPIDEA aplicações	Concepção de <i>chips</i> para específicas
CRITICAL críticos	Software para prevenção de acontecimento
Y DREAMS	Informação de geo-referenciação para aplicação em sistemas multi-média

QUADRO DE ANÁLISE



O PROCESSO EMPREENDEDOR



Globalisation: Time has 'accelerated'

-
- * Shortening of product life cycles
 - * Instantaneous communication
 - * Fast response
 - * Flexibility more relevant than physical assets

CAPACIDADES DA EQUIPA EMPREENDEDORA

- ❖ **VISÃO DO NEGÓCIO**
- ❖ **IMPULSO INTERNACIONAL:**
**‘O MUNDO COMO ESPAÇO DE
ACTUAÇÃO’**
- ❖ **NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO
ELEVADO**
- ❖ **PERSUASÃO: CAPACIDADE
DE MOBILIZAR OUTROS**

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

O PAPEL DO CAPITAL SOCIAL



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 MERCADÔ 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, EMBORA NÃO SEJA 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