

# **CAPÍTULO 4**

## **PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

## **4.1**

# **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA: PRINCIPAIS DIMENSÕES**

# **DUAS IDEIAS FEITAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO**

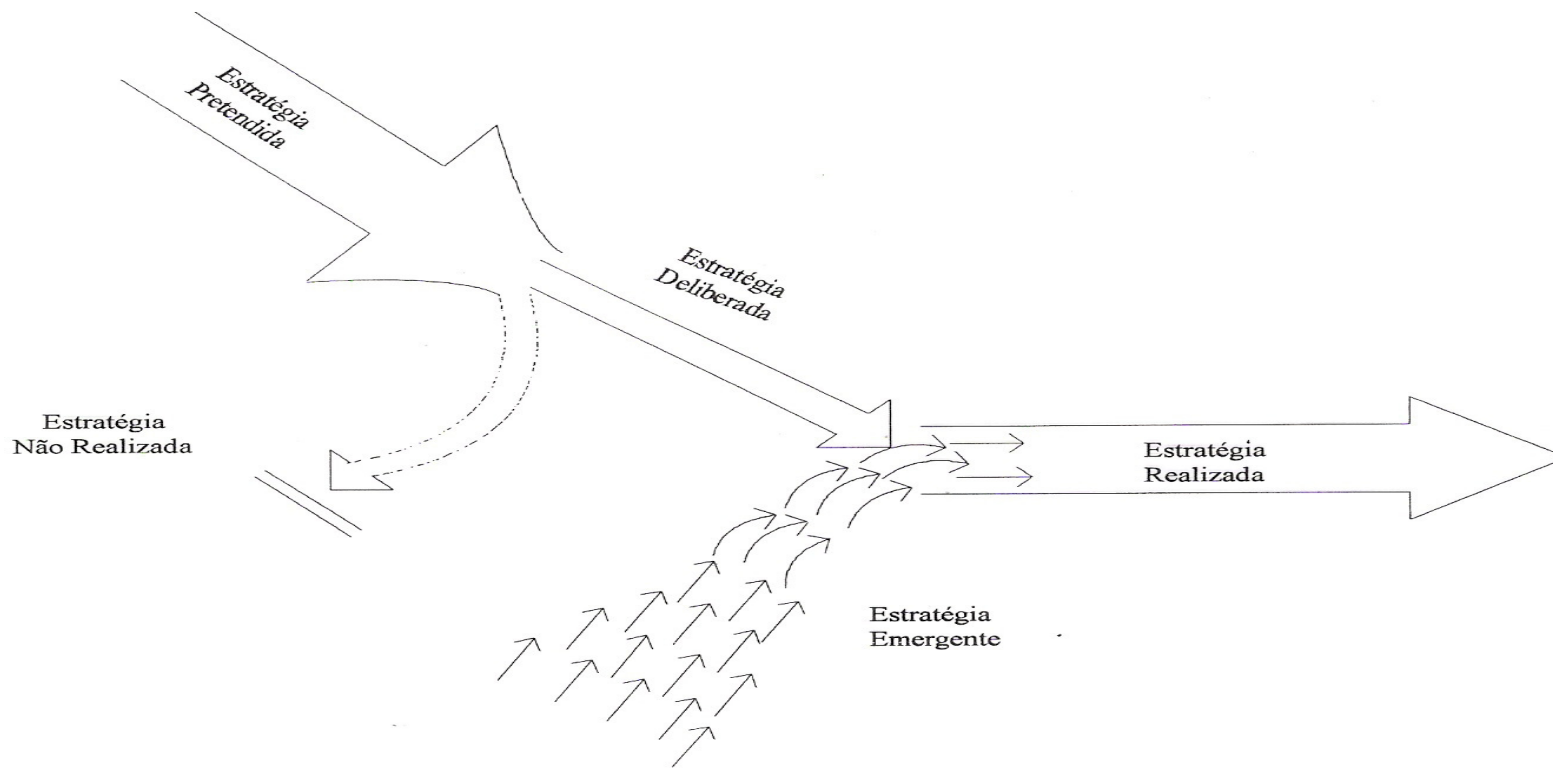
## **→ OPOSIÇÃO**

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”**

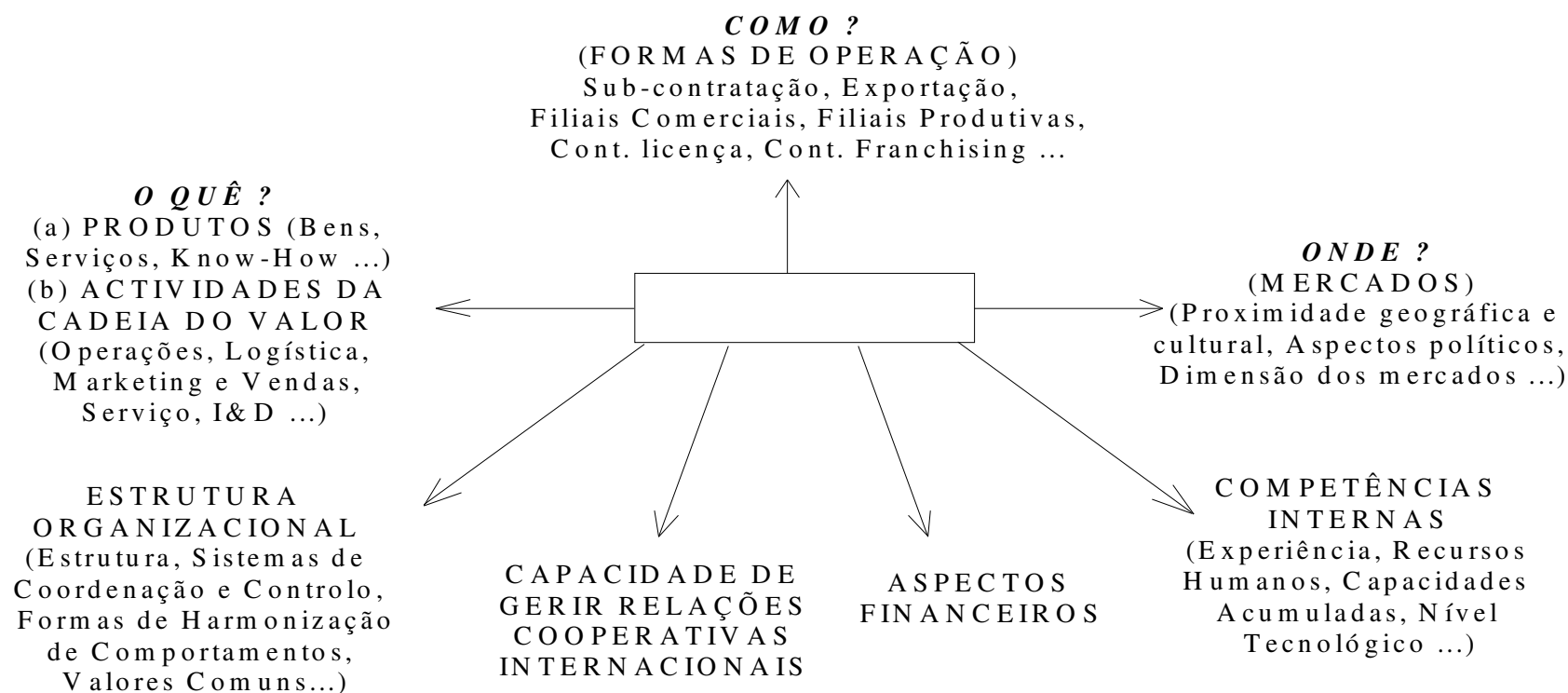
**(LUOSTARINEN & WELCH, 1990)**

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

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

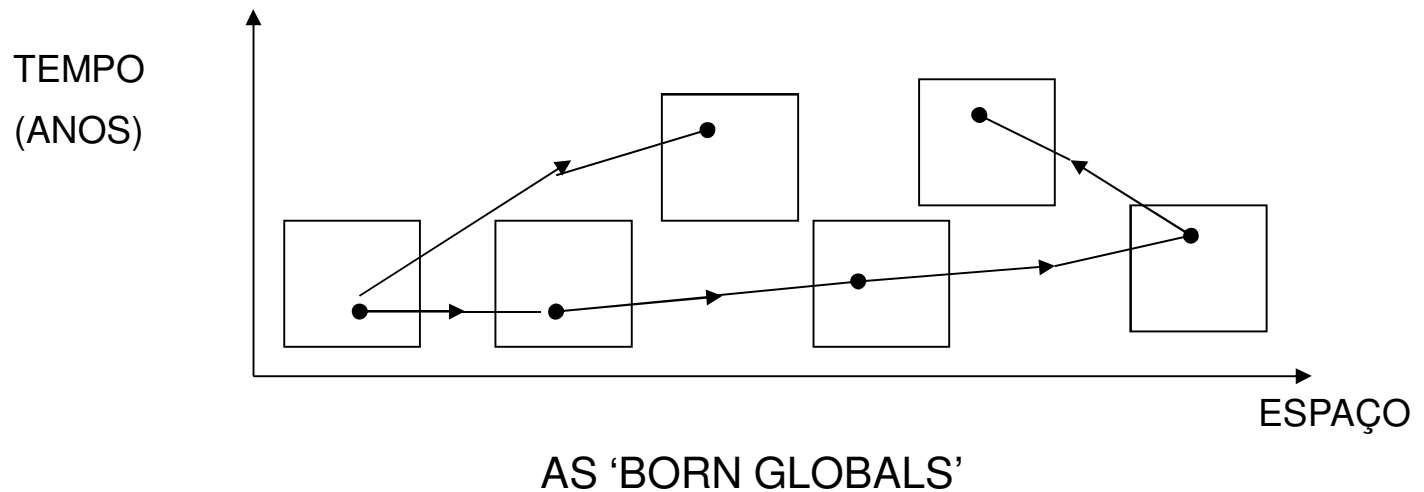
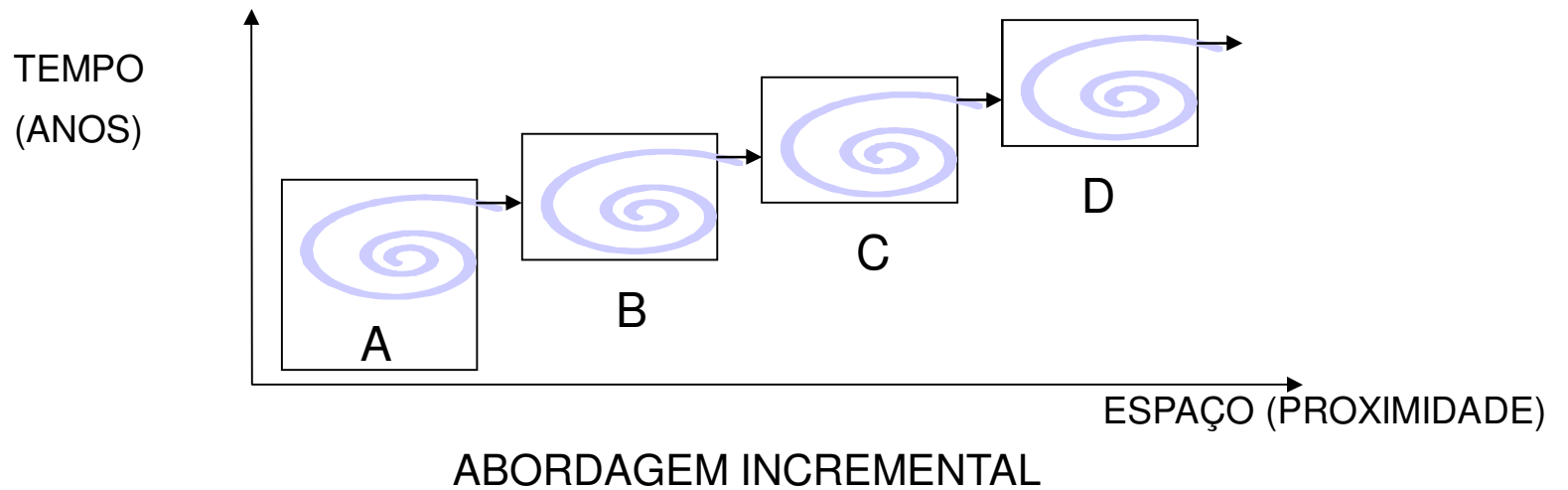
# **DIMENSÕES DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL**

- **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**

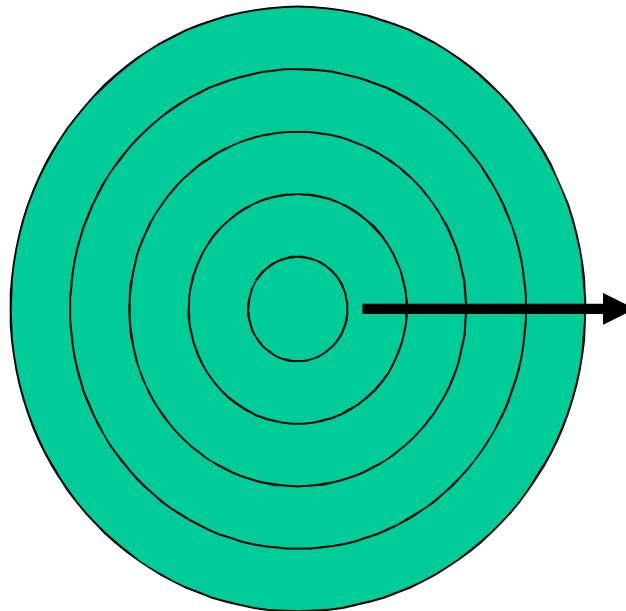
**REACÇÃO A OPORTUNIDADES/ ABORDAGENS EXTERNAS?**

→ **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***

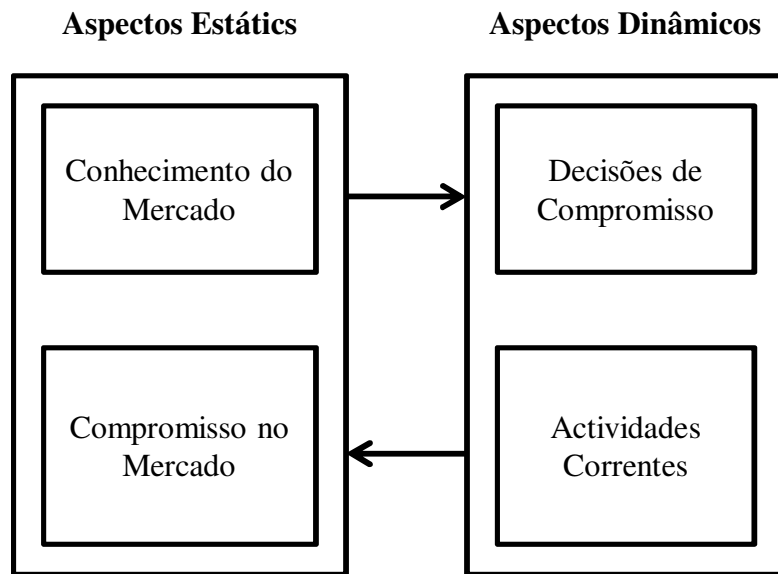
❖ **DIFERENTES PROPOSTAS:  
EM BUSCA DE UM CONSENSO**

❖ **DEFINIÇÃO OPERACIONAL**

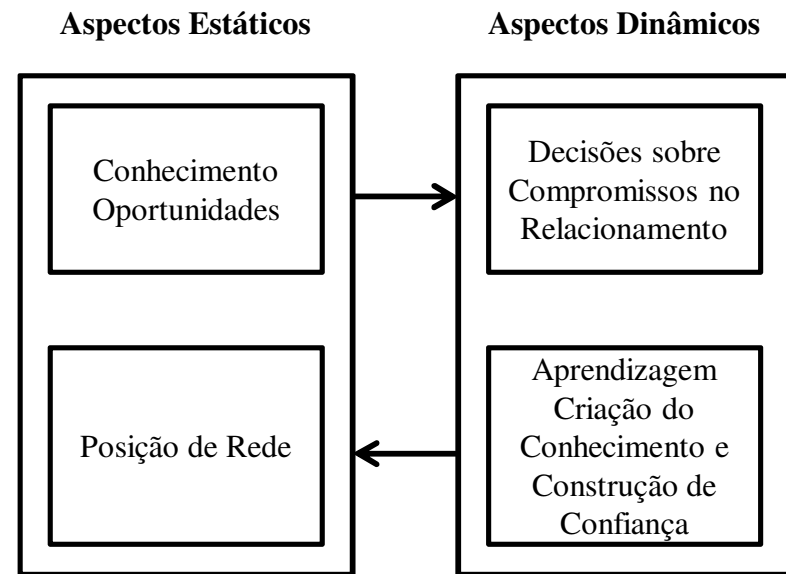
(Baseada em Andersson & Wictor, 2001)

“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

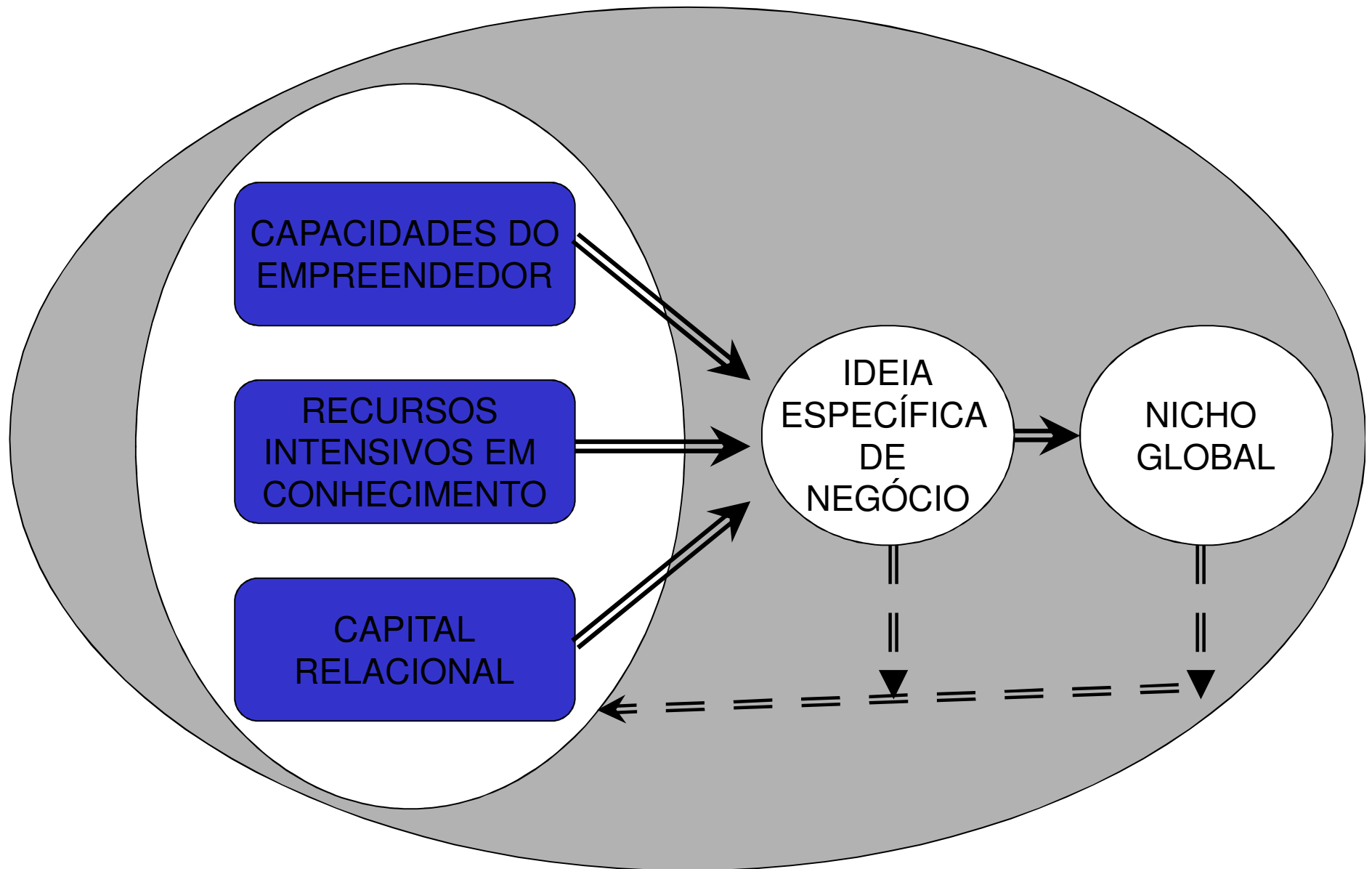


Fonte: Johanson e Vahlne, 1977



Fonte: Johanson e Vahlne, 2009

# QUADRO DE ANÁLISE



# ***BORN GLOBALS PORTUGUESAS***

## **EXEMPLOS**

**ALTITUDE** .....Software 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

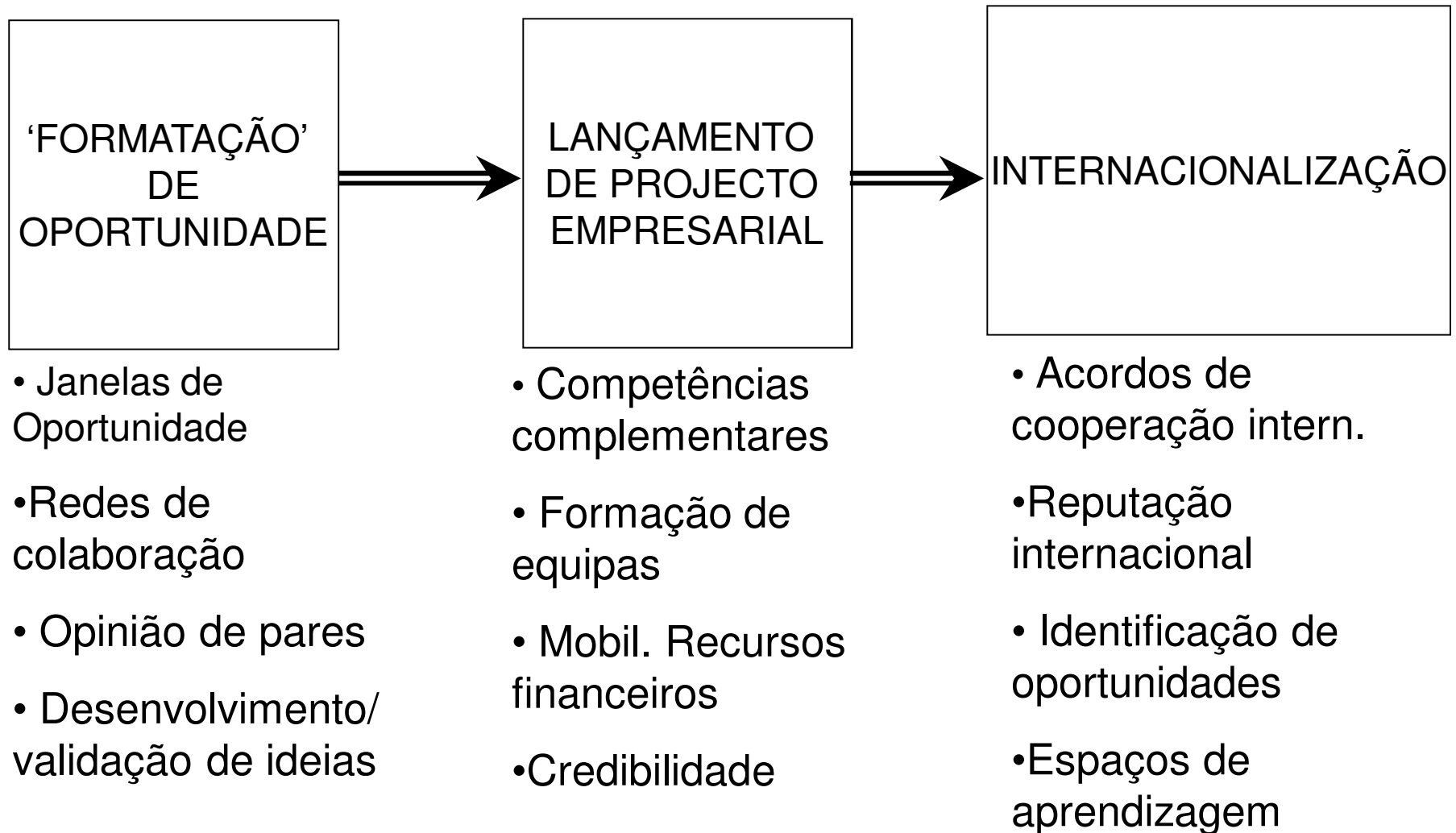
❖ **IMPULSO INTERNACIONAL:**

‘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)

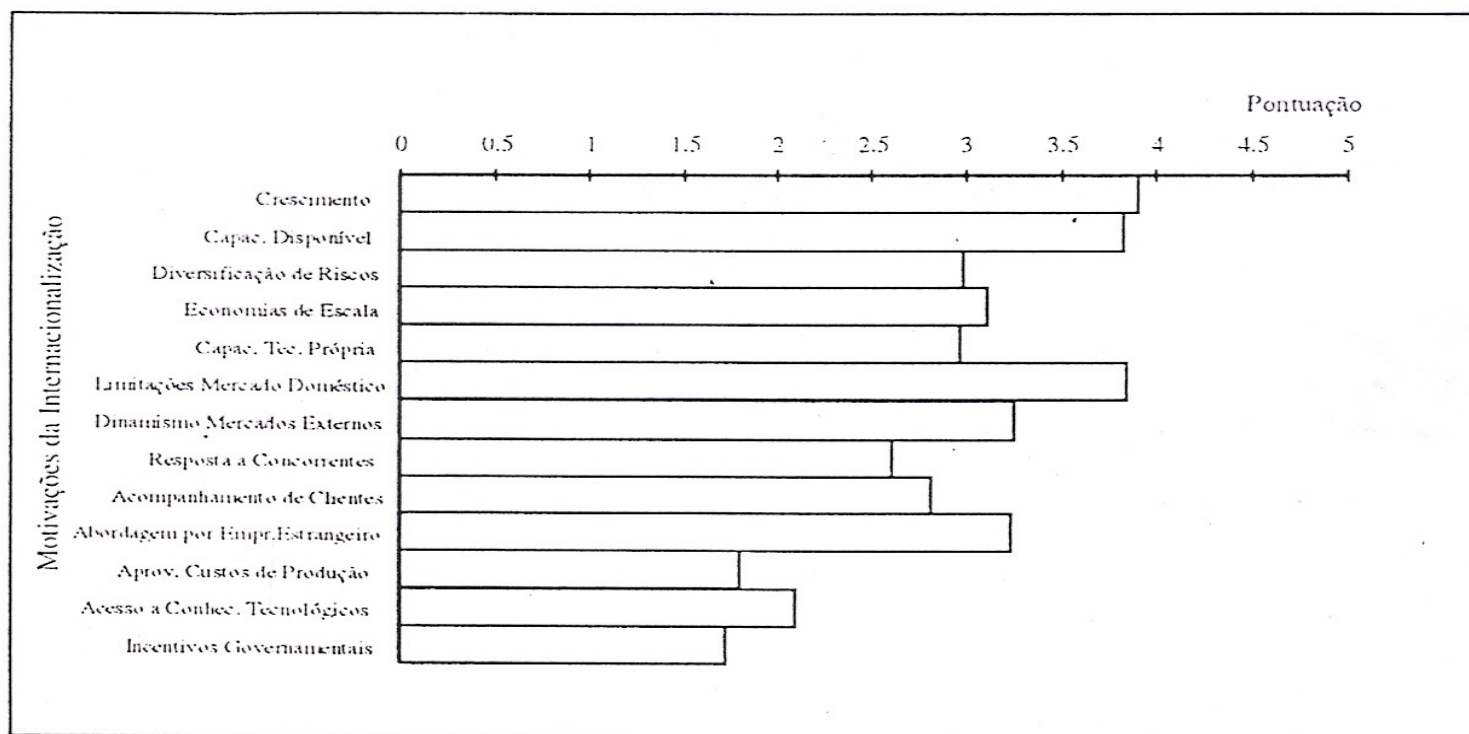
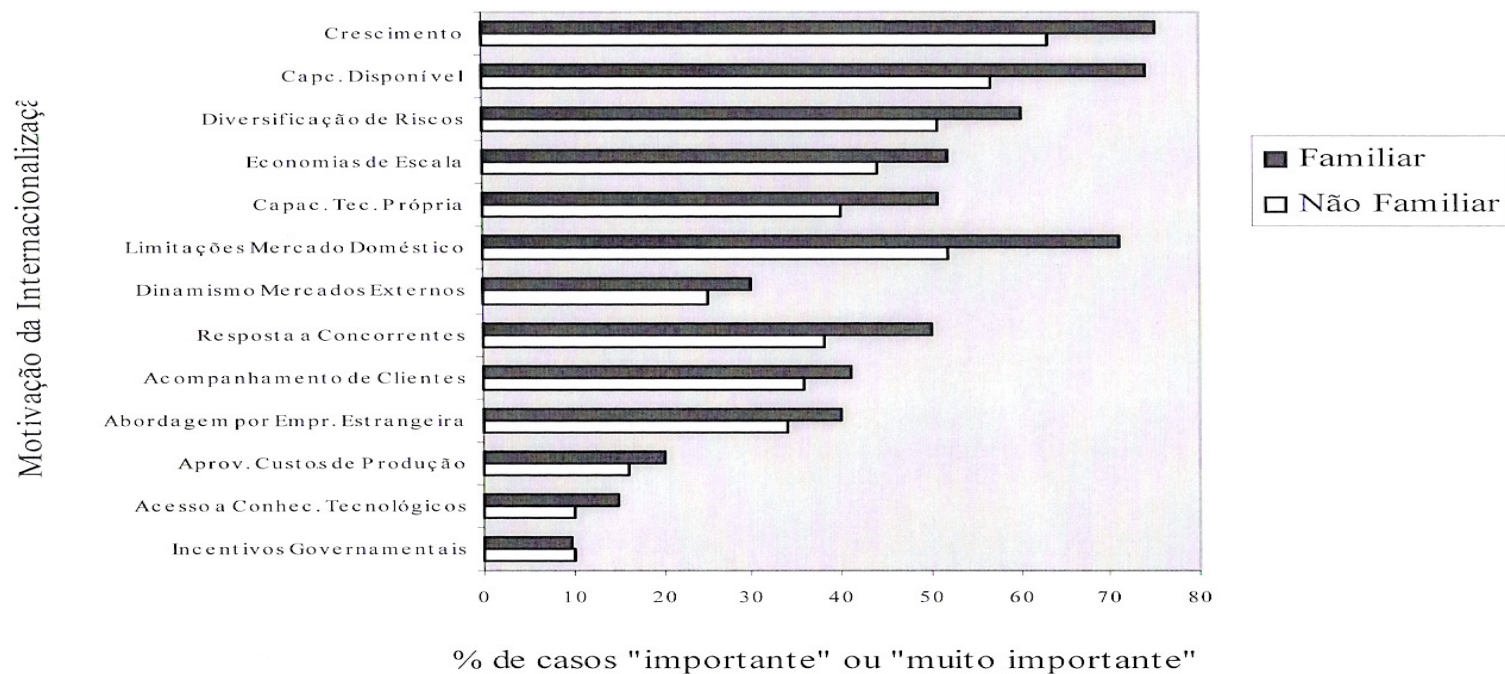


Gráfico 4 - Motivações da Internacionalização

# UMA PERSPECTIVA PORTUGUESA (II)

## Motivação da Internacionalização e Tipo de Empresa



**4. 4.**  
**ESTRATÉGIAS DE ENTRADA**  
**NOS MERCADOS EXTERNOS**



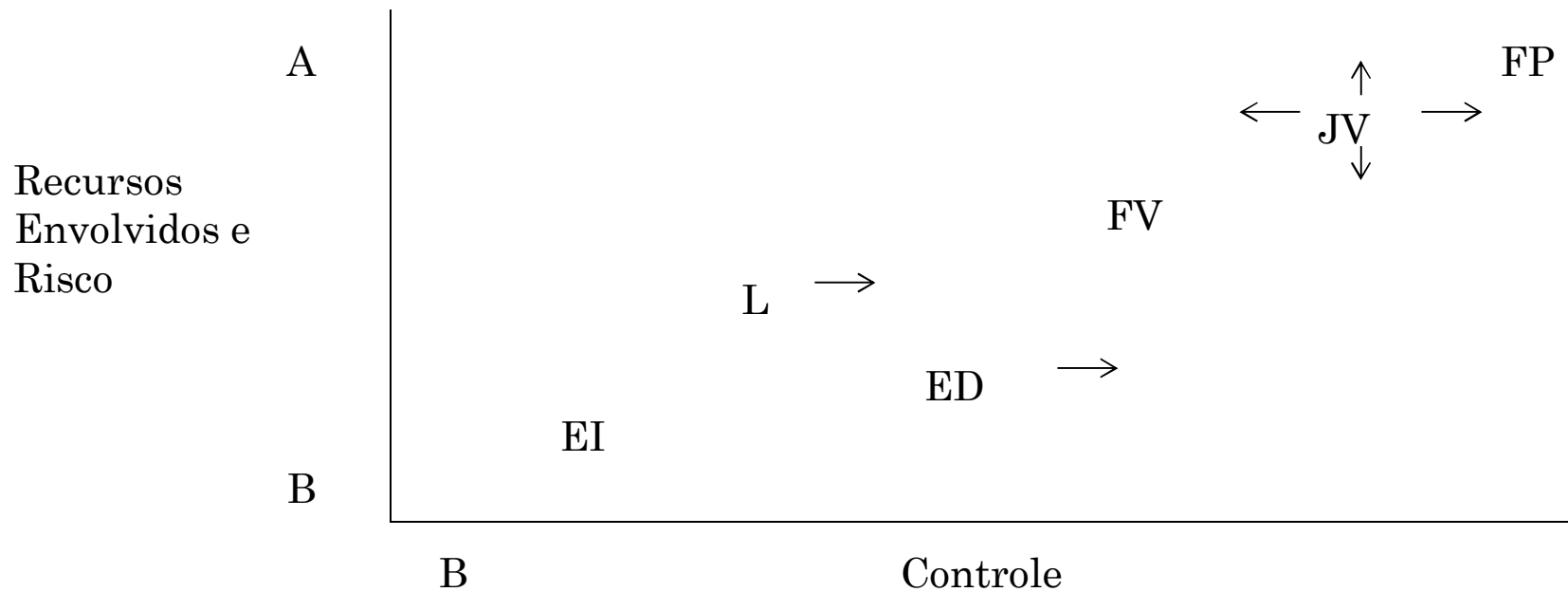
# EVOLUÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

----- 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

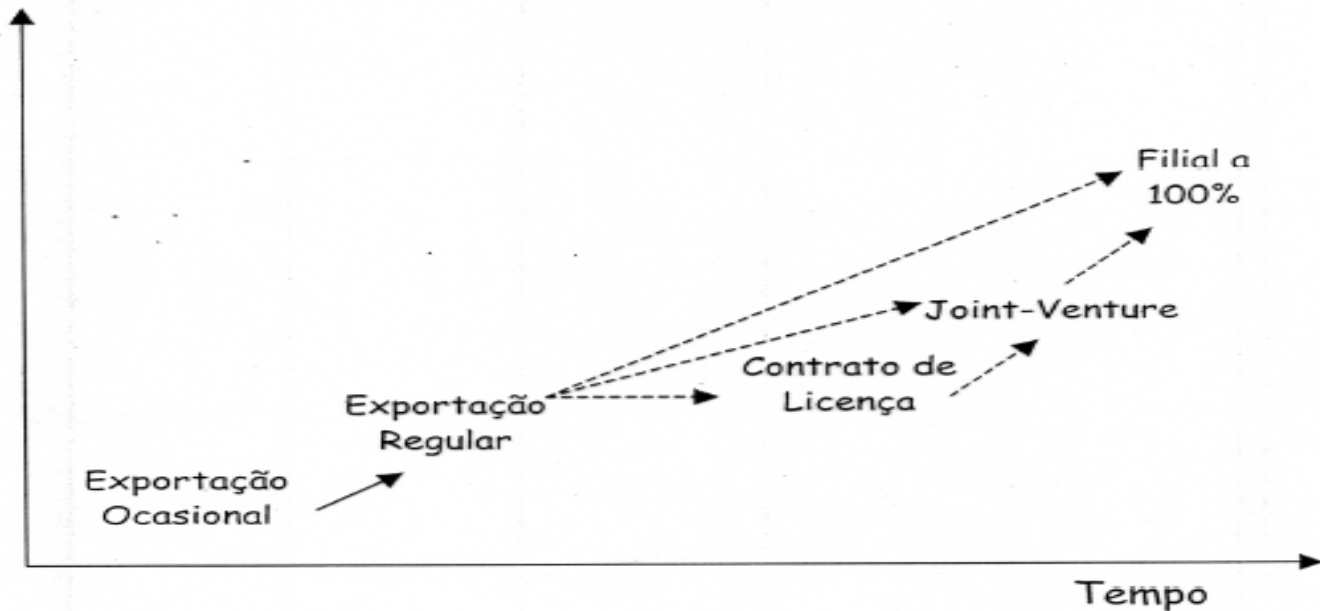
# MATRIZ DE ANÁLISE DAS FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL



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

<sup>1</sup>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. 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**