



# SESSÃO 10

**EXPLORANDO NOVAS  
POSSIBILIDADES:  
ALAVANCANDO A  
CAPACIDADE INOVADORA  
NUM MUNDO GLOBAL**



# TEMAS A ABORDAR

- ❖ **Iniciativas de investidores não tradicionais**
- ❖ **Empresas Metanacionais**
- ❖ **Born Globals**
- ❖ **Empresas Plataforma**
- ❖ **Projectos Transnacionais**
- ❖ **Globalização da Inovação: Barreiras e estímulos**



## INICIATIVAS EMPRESARIAIS DE *PLAYERS* NÃO TRADICIONAIS

- ❖ NOVAS 'ONDAS' DE INVESTIDORES INTERNACIONAIS
- ❖ INVESTINDO PARA OBTER CONHECIMENTO E LEGITIMIDADE
- ❖ COMPETINDO PELA BASE DA PIRÂMIDE
- ❖ EXEMPLOS INDIANOS E CHINESES



# **EMPRESAS METANACIONAIS**

(Doz, Santos & Williamson, 2001)

## **Características Básicas**

- **Aprender no Mundo**
- **Vender no Mundo**



## 6 LIÇÕES DA PERIFERIA

1. Tornar-se um prospector global de conhecimento
2. Inserir-se em ‘bolsas’ de novos conhecimentos
3. Atrair o conhecimento especializado de vários locais do Mundo
4. Combinar conhecimento em produtos e serviços inovadores
5. Difundir a compreensão da inovação na empresa
6. Alavancar a inovação para o mercado mundial



# AS CAPACIDADES DA METANACIONAL

- ❑ **SENSING** novo conhec<sup>o</sup> rapidamente
  - ❑ **PROSPECÇÃO**
  - ❑ **ACESSO**
- ❑ **MOBILISING** conhec<sup>o</sup> disperso
  - ❑ **MOVER CAPACIDADES**
  - ❑ **FUNDIR CAPACIDADES**
- ❑ **OPERATIONALISING** eficientemente as inovações
  - ❑ **APLICAR** às actividades correntes
  - ❑ **ALAVANCAR** as capacidades



# The ‘Global Factory’

(Peter J. Buckley, 2009)

**“The global factory is a structure through which multinational enterprises integrate their global strategies through a combination of innovation, distribution and production of both goods and services”**

**❖ Rise and Decline of the Global Factory**



# ***BORN GLOBALS***

Um novo tipo de empresa

**Uma lógica de actuação global  
(no *sourcing* de conhecimentos,  
de *inputs* e/ou nas vendas)  
desde o início**

Contraria a visão tradicional do  
processo de internacionalização  
da empresa





# BORDERLESS FIRMS

(Simões, Rocha, Carneiro e Mello, 2015;  
Rocha, Simões, Mello & Carneiro, 2017; Simões  
& Martins, 2017)

## DEFINIÇÃO

A “borderless firm presents the following characteristics (or a combination of them): (i) value-added activities dispersed across different countries and regions from the beginning (or shortly thereafter); (ii) entrepreneurs not bounded by a home base; (iii) multinational founders and/or management teams; and (iv) a multinational workforce” (Rocha *et al.*, 2017:124).



# BORDERLESS FIRMS

(Simões, Rocha, Carneiro e Mello, 2015;  
Rocha, Simões, Mello & Carneiro, 2017; Simões  
& Martins, 2017)

- ❖ **Várias bases para a actividade em vez de uma *home base***
- ❖ Localizações diversas
- ❖ **Estruturação internacional da cadeia de valor**
- ❖ Visão global do negócio
- ❖ **Exemplos:** Cachaça Leblon, Trikke Tech, Feedzai, Linehealth

# EMPRESAS PLATAFORMA

(Evans & Schmalensee, 2016; Gawer, 2014; Parker, Van Alstyne & Choudary, 2016; Rochet & Tirole, 2003)

- ❖ Uma empresa plataforma corresponde a um negócio físico ou virtual que fornece uma infraestrutura para fornecedores e clientes se encontrarem
- ❖ Desenvolvimento de plataformas virtuais muitas delas baseadas em *apps* dedicadas
- ❖ **Exemplos:** Uber, Apple Store, Amazon, Booking.com, AirBnb, Alibaba, Farfetch, OLX, ResearchGate, innoCentive



# PROJECTOS TRANS- NACIONAIS

- Relevância crescente
- Aplicações múltiplas
  - Intra-empresa
  - Inter-empresas



# EQUIPAS TRANS-NACIONAIS

- Equipas intra- e inter-empresas
- O desafio das diferenças culturais
- Lealdades múltiplas *versus* objetivos conjuntos
- Co-localização *versus* equipas virtuais



## GLOBALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO: BARREIRAS E ESTÍMULOS

- **Um Mundo em (Des)Globalização? Forças políticas, económicas e tecnológicas**
- **Forças Políticas: Regresso ao(s) Nacionalismo(s)?**
- **Forças Económicas (I): Os receios ocidentais de um Mundo Global**
- **Forças Económicas (II): A necessária inovação na regulação**
- **Forças Tecnológicas: Um Mundo cada vez mais integrado. O caso das Empresas Plataforma**



# MAIS INFORMAÇÃO: **BORN GLOBALS**



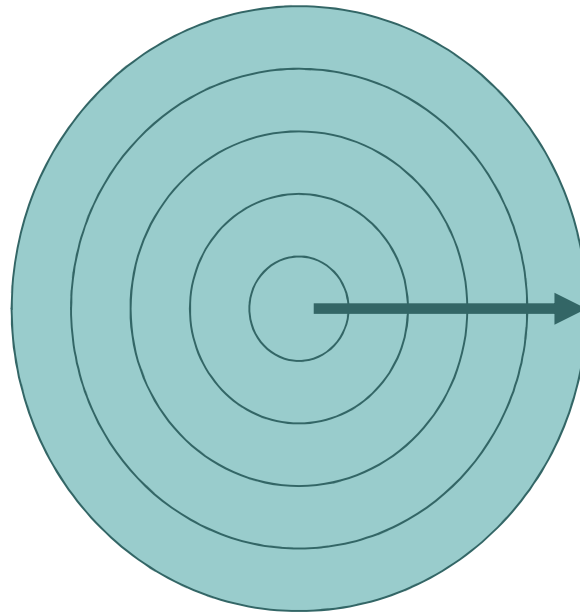
# O QUE NOS DIZ A LITERATURA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO?

- ❖ EXISTÊNCIA DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS, DISTINTIVAS
- ❖ O QUÊ? Produtos...  
... mas cada vez mais – Serviços
- ❖ COMO? Exportação como forma inicial de internacionalização...  
... mas cada vez mais – Conjugação de Formas Diversas de Actuação
- ❖ ONDE? Proximidade Geográfica e Psicológica



# A LÓGICA INCREMENTAL

## A GEOGRAFIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO



PADRÃO DE CONTIGUIDADE GEOGRÁFICA E  
PSICOLÓGICA



# O QUE OBSERVAMOS EM PORTUGAL? (I)

- ❖ INTER-AÇÃO ENTRADA-SAÍDA DE INVESTIMENTO
- ❖ **PORQUÊ?**
  - CRESCIMENTO DA EMPRESA NUMA PERSPECTIVA INCREMENTAL
  - MOTIVAÇÃO SECUNDÁRIA: REATAMENTO DE LAÇOS E EXTENSÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO



# O QUE OBSERVAMOS EM PORTUGAL? (II)

## ❖ COMO?

- EXPORTAÇÃO COMO FORMA DOMINANTE

mas...

- CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO DO INVESTIMENTO NO ESTRANGEIRO NA SEGUNDA METADE DOS ANOS 90



- AS EMPRESAS COM INVESTIMENTOS NO EXTERIOR TÊM NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS E DE CAPACIDADES SUPERIORES À MÉDIA
- IMPORTÂNCIA CRESCENTE DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA



# O QUE OBSERVAMOS EM PORTUGAL? (III)

**ONDE?**

**PROXIMIDADE GEOGRÁFICA E PSICOLÓGICA**

- ✓ **Geografia : Europa**
- ✓ **Língua Portuguesa**



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 !!!



# 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

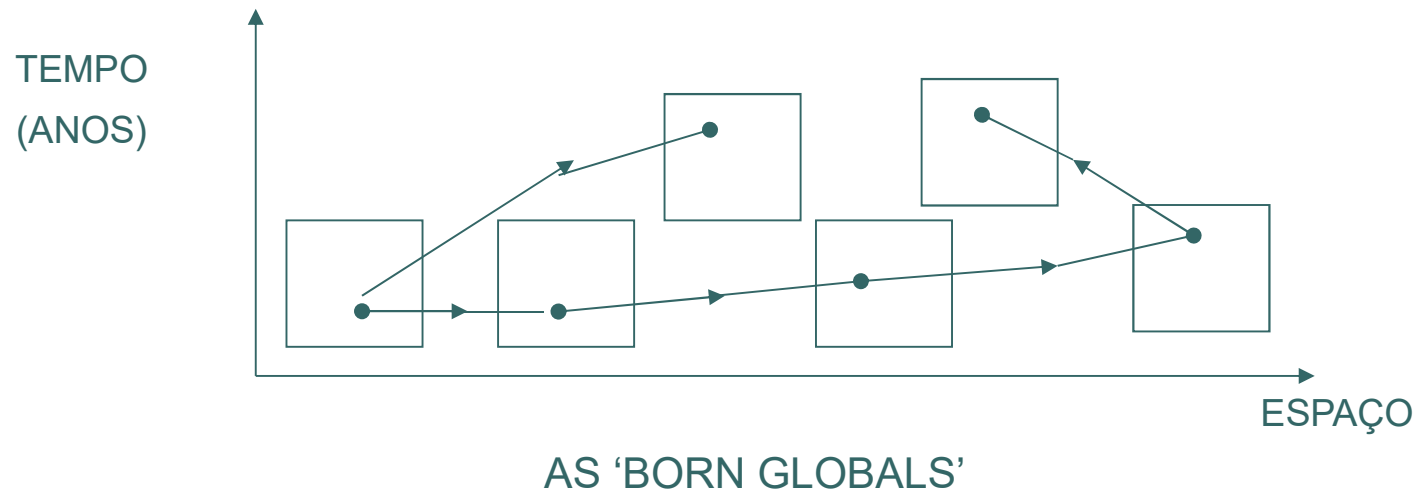
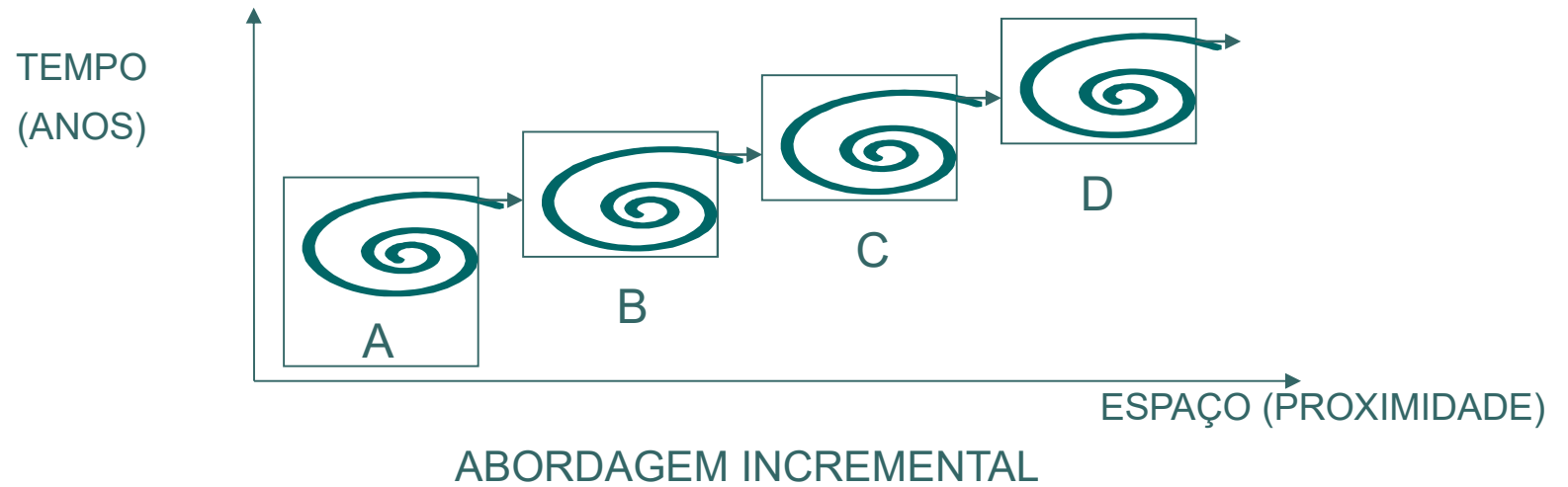


## UM TEMPO QUE 'ACELEROU'

- 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: 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”



# ***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

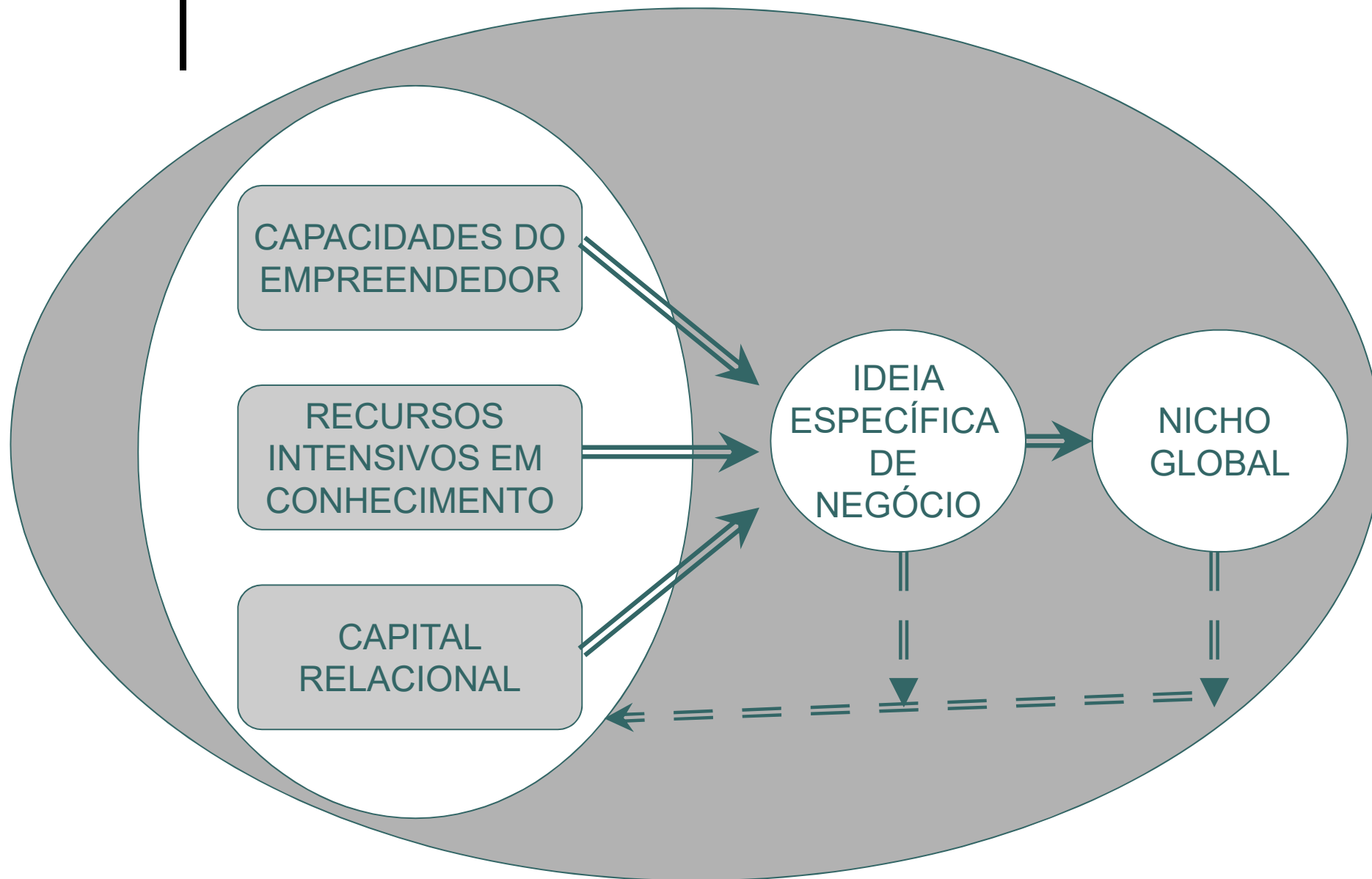
CRITICAL

Software para prevenção de acontecimentos críticos

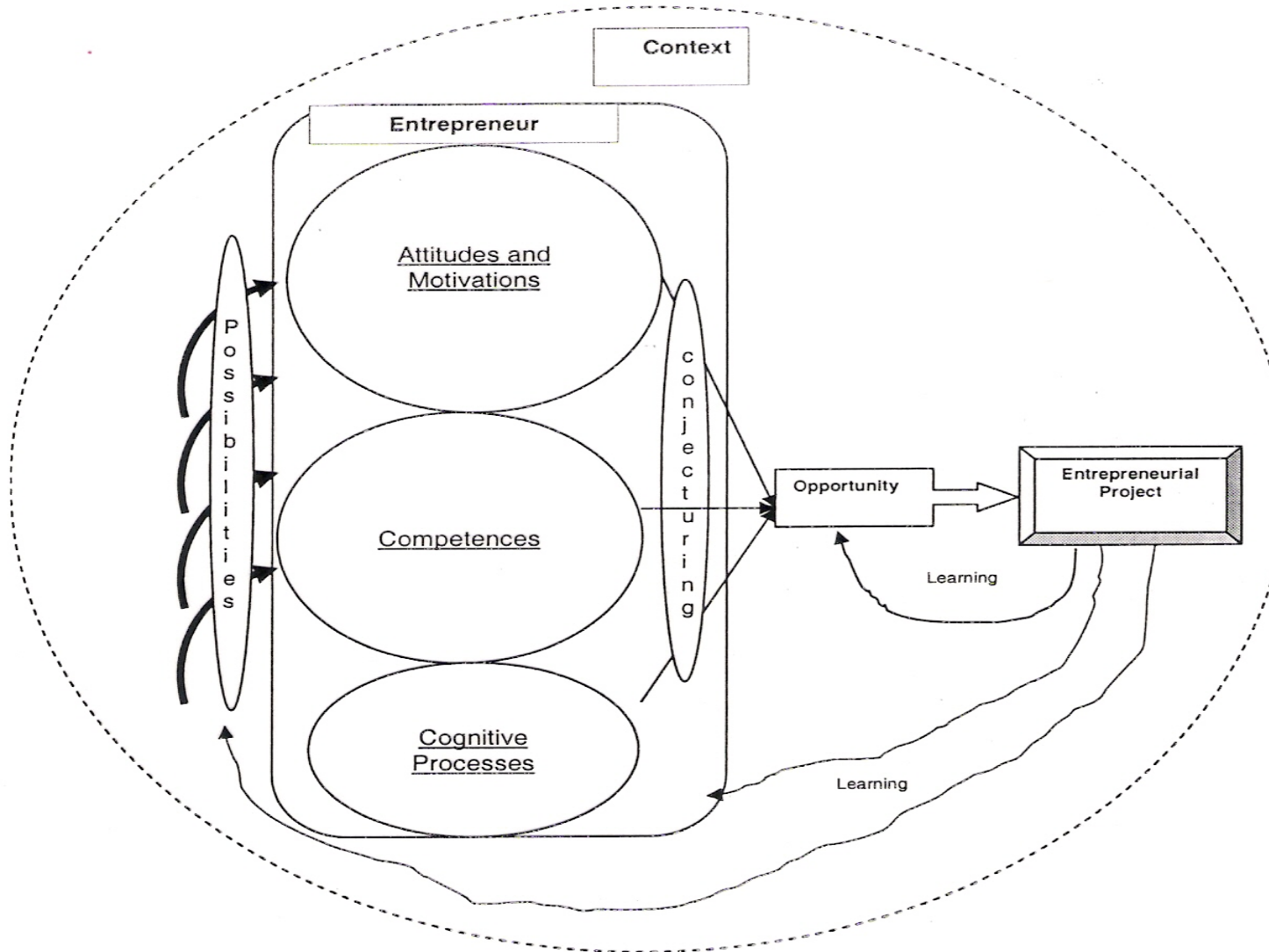
Y DREAMS

Informação de geo-referenciação para aplicação em sistemas multi-média

# QUADRO DE ANÁLISE



# O PROCESSO EMPREENDEDOR





# CAPACIDADES DO EMPREENDEDOR

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

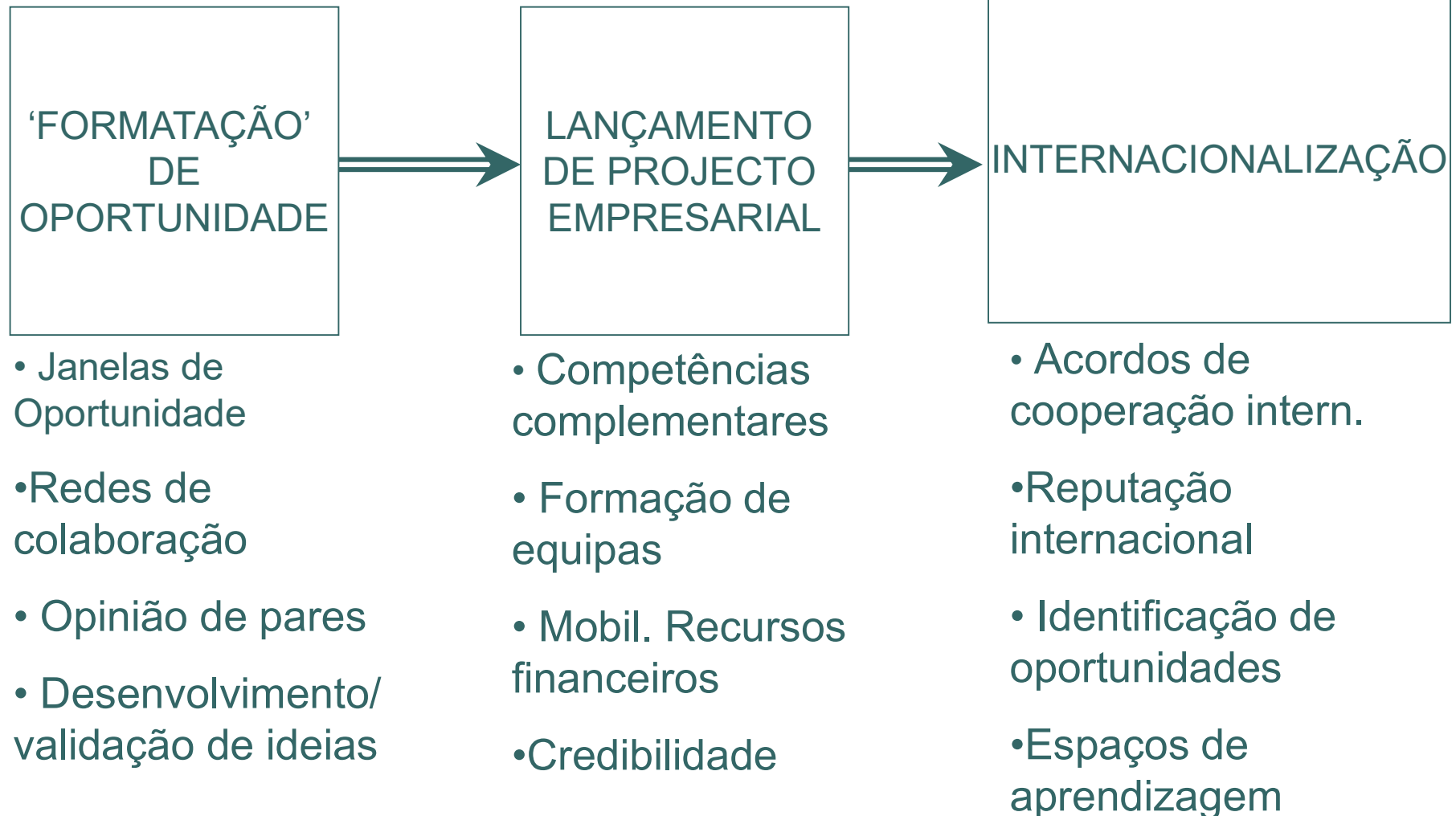


# INTENSIDADE EM CONHECIMENTO

- ❖ 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 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, 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