

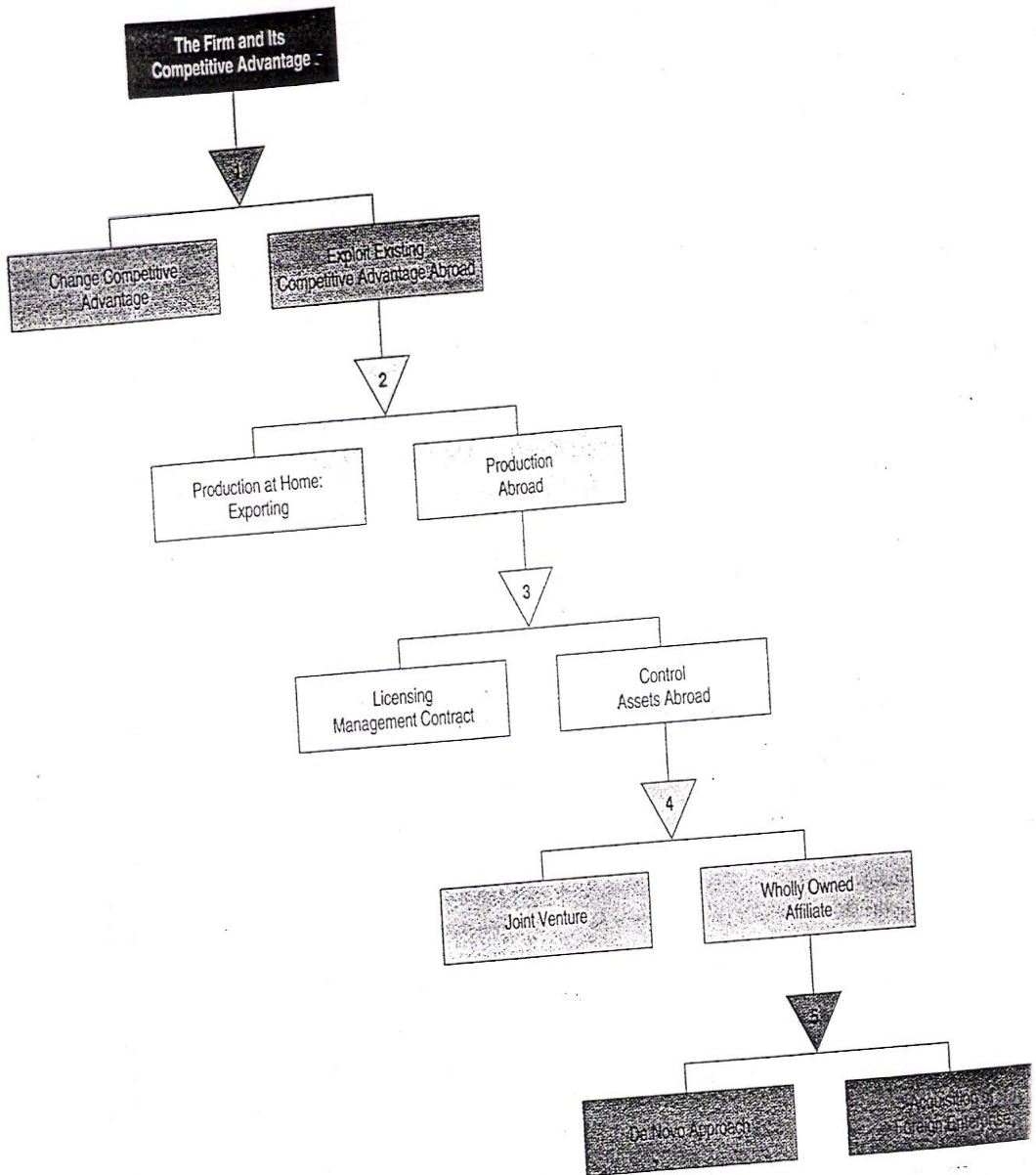
CAPÍTULO 4

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1

INTRODUÇÃO

The Direct Foreign Investment Decision Sequence



DUAS IDEIAS FEITAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

→ OPOSIÇÃO

**INTERNACIONALIZAÇÃO
ACTIVA/**

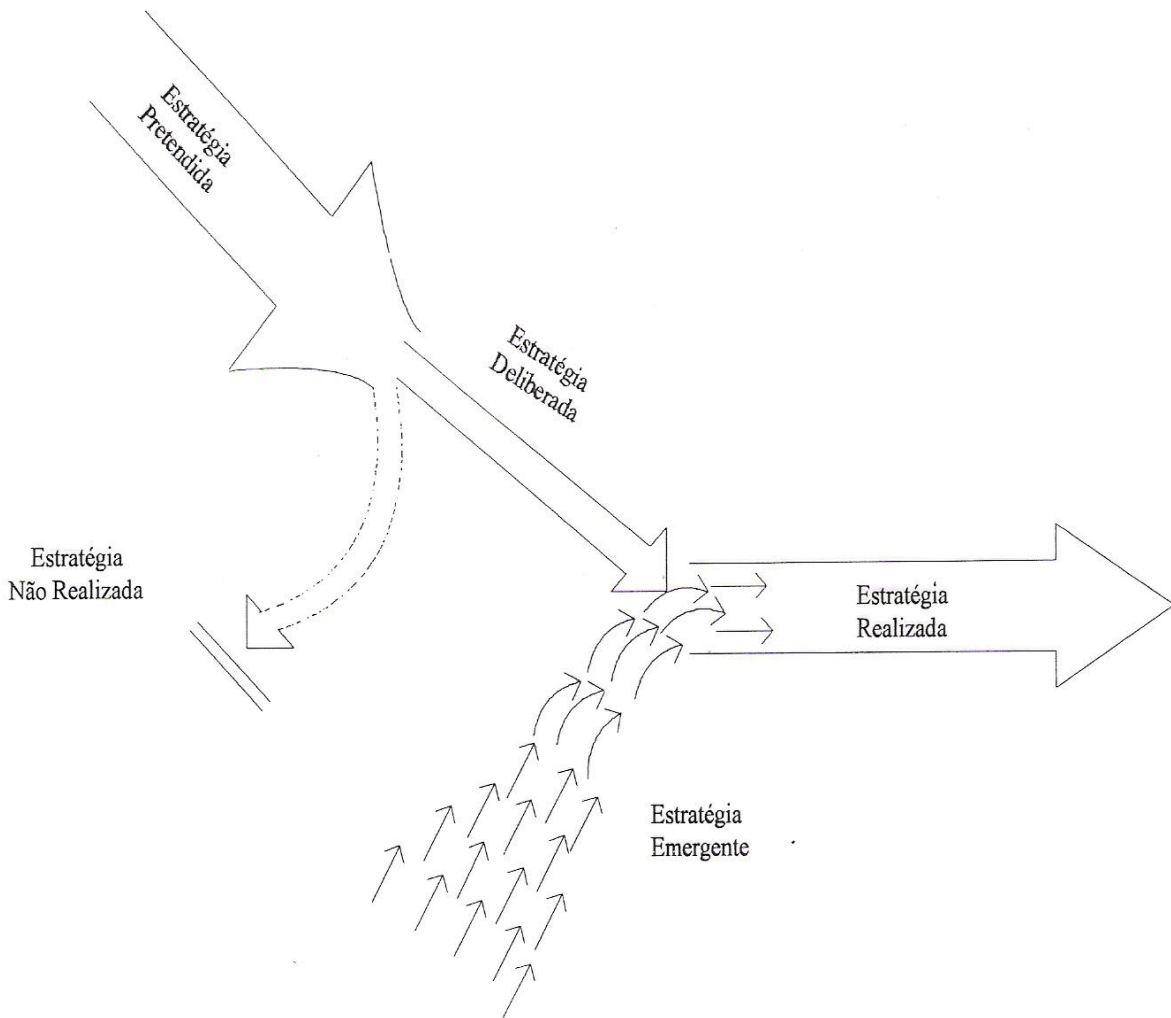
**INTERNACIONALIZAÇÃO
PASSIVA**

→ 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

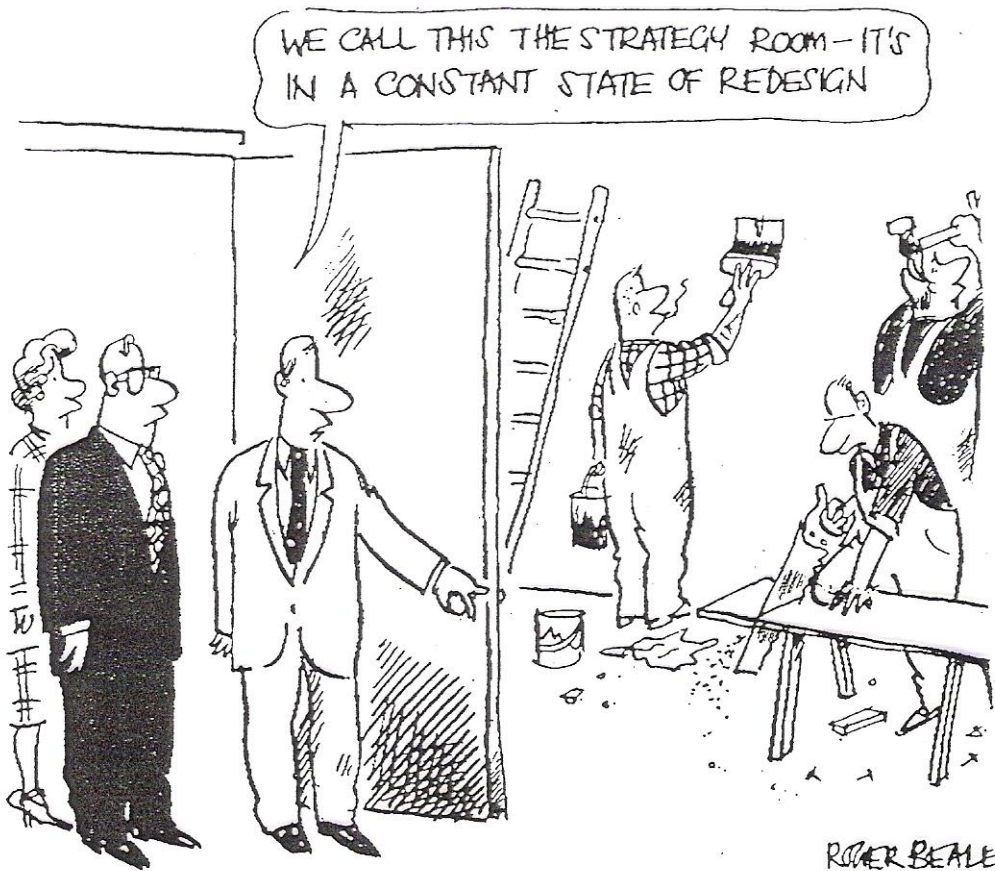
- CERTIFICAÇÃO COMO “BILHETE DE ENTRADA”
EM MERCADOS MAIS EXIGENTES

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

- O DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA

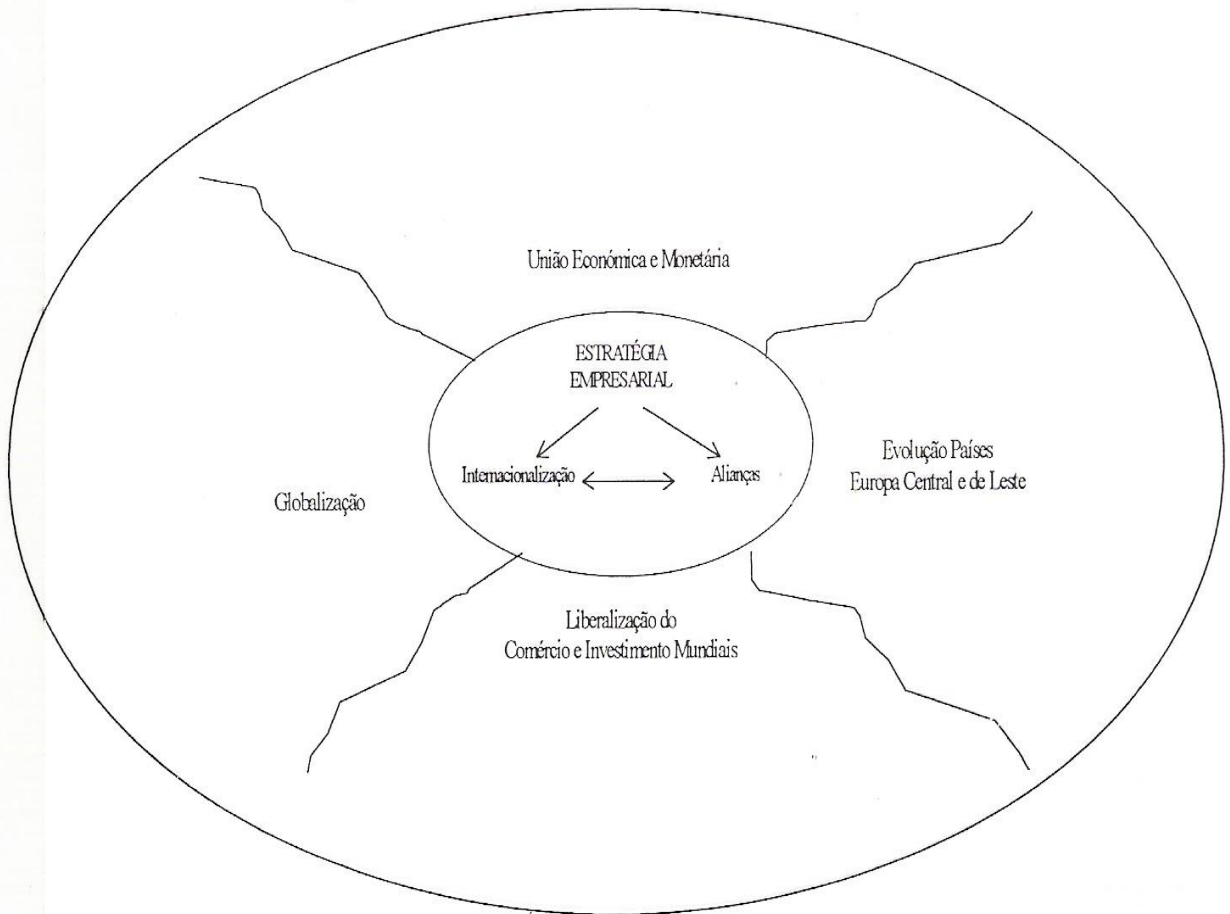
* A TRANSPOSIÇÃO DAS RELAÇÕES PARA O PLANO INTERNACIONAL

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



Retirado de Financial Times Novembro 99

ECONOMIA BASEADA NO CONHECIMENTO



União Económica e Monetária

ESTRATÉGIA
EMPRESARIAL

Internacionalização

Alianças

Evolução Países
Europa Central e de Leste

Globalização

Liberalização do
Comércio e Investimento Mundiais

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

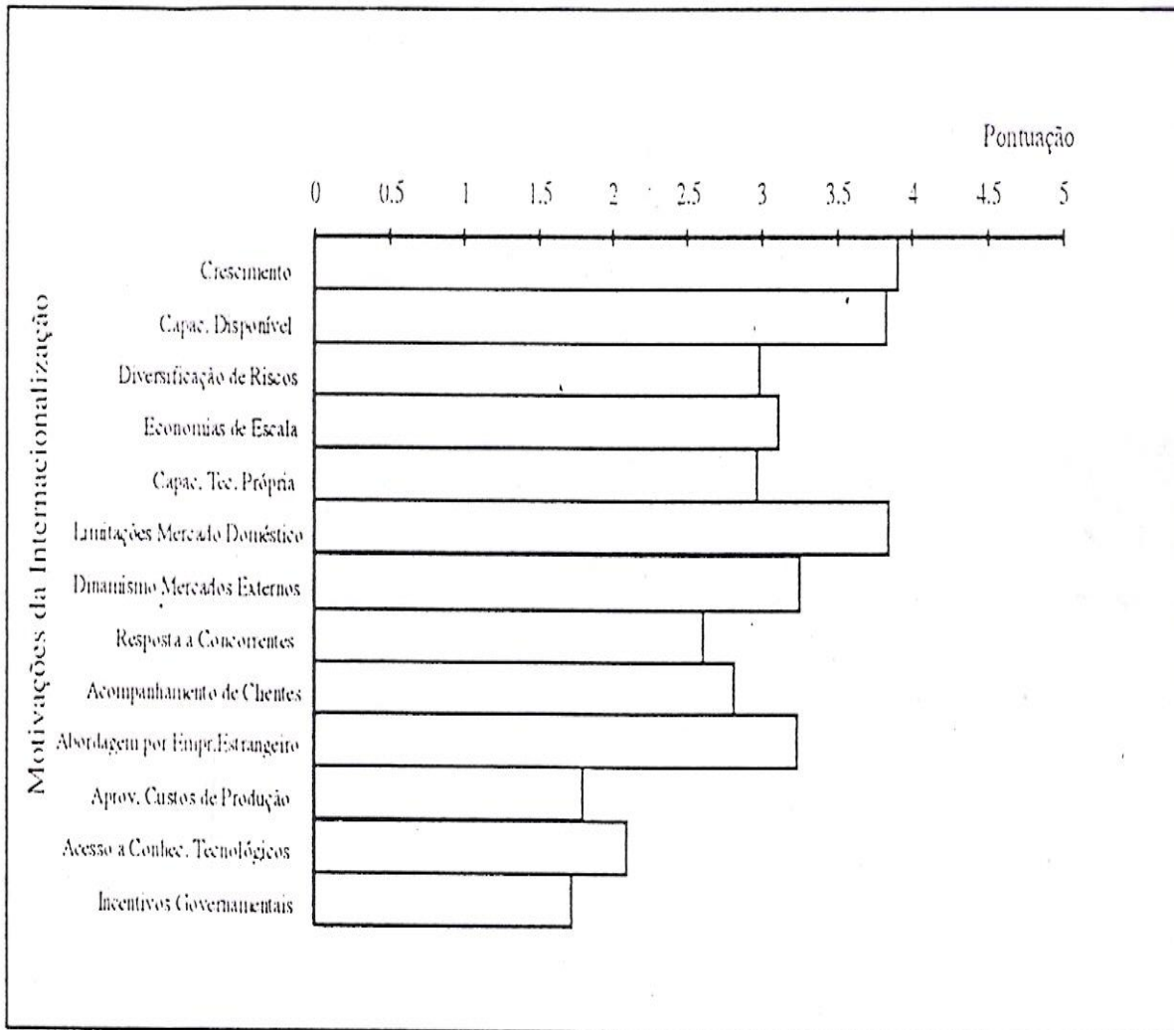
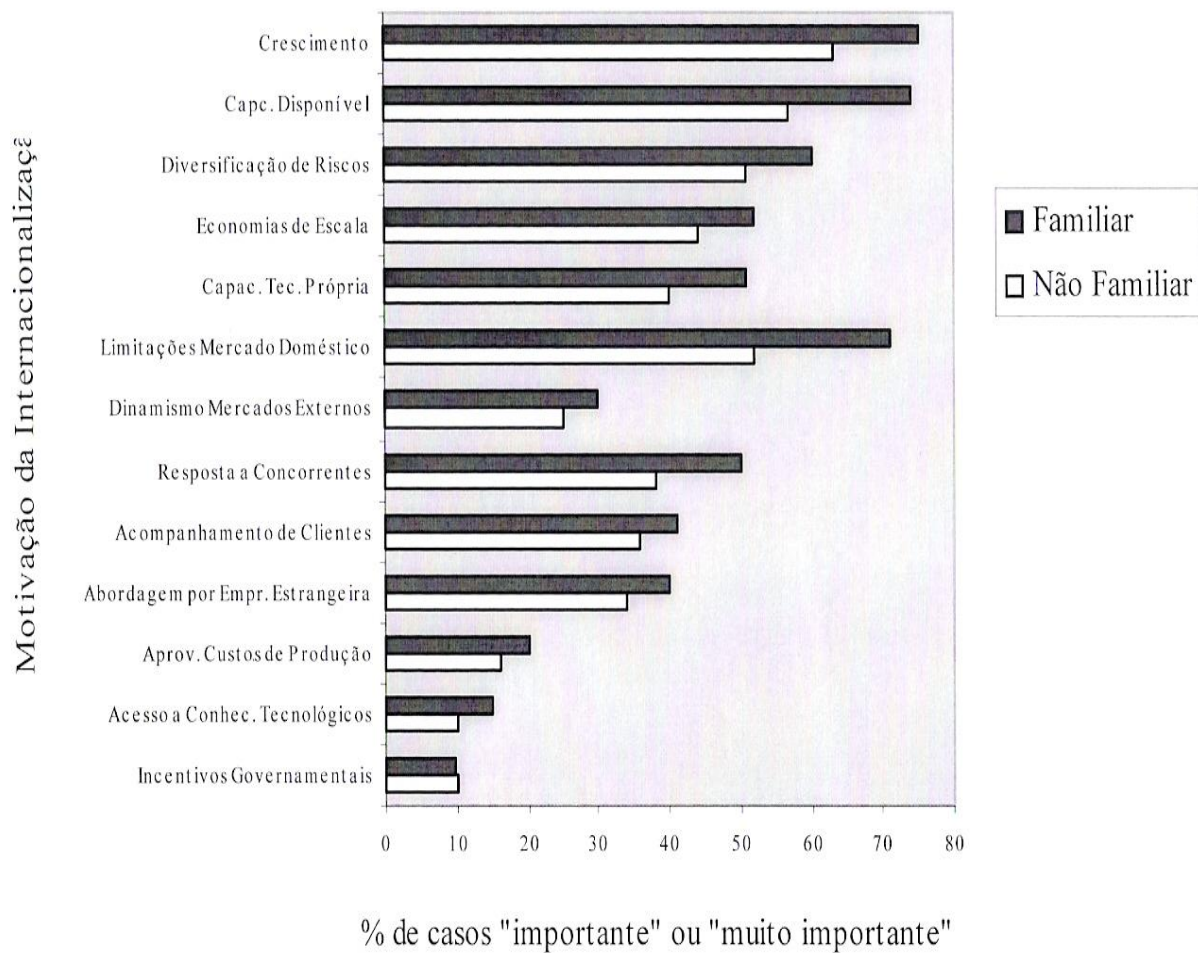


Gráfico 4 - Motivações da Internacionalização

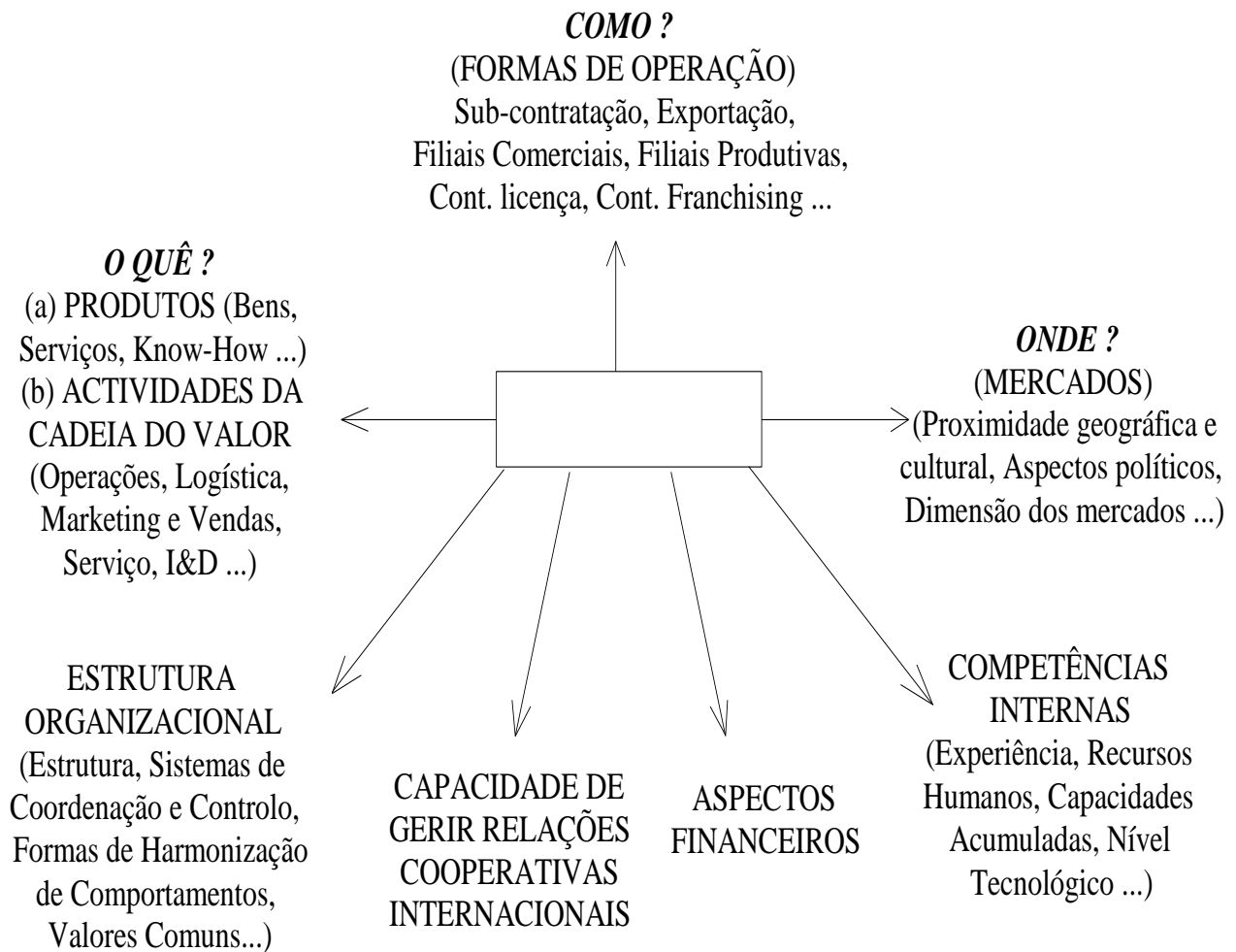
Motivação da Internacionalização e Tipo de Empresa



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)**

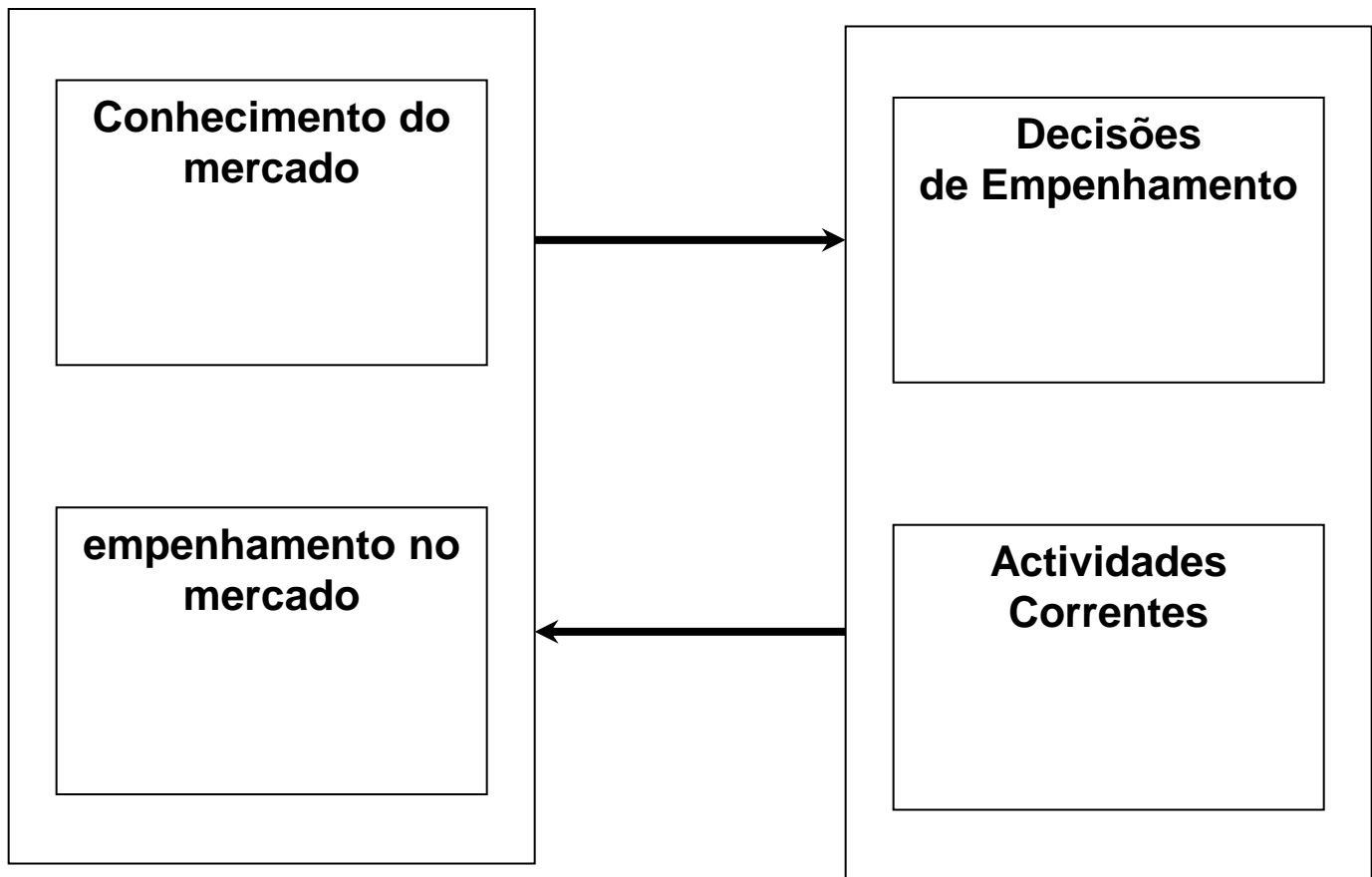
OU

**REACÇÃO A OPORTUNIDADES/ ABORDAGENS
EXTERNAS?**

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

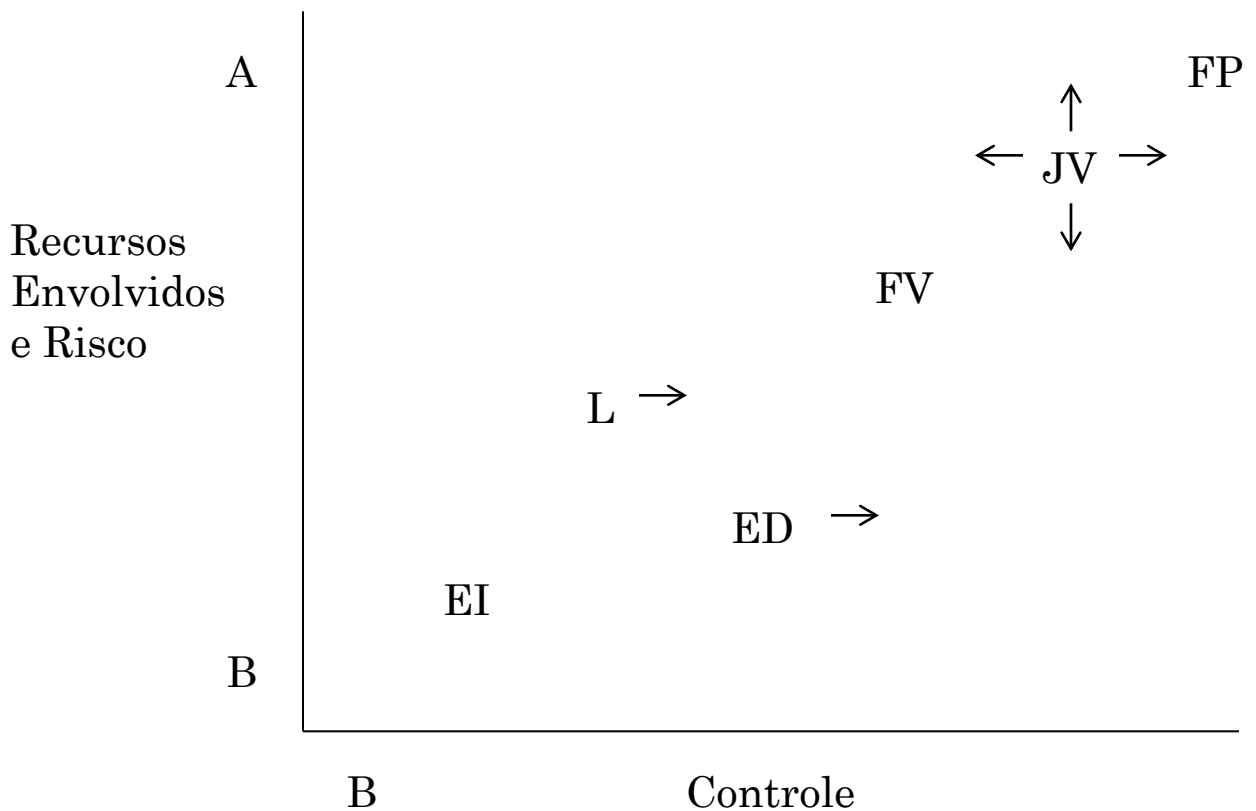
**→ IMPULSIONADORES EXTERNOS
(OUTRAS EMPRESAS, AGÊNCIAS
GOVERNAMENTAIS, BANCOS...)**

O MECANISMO BÁSICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO (segundo Johanson & Vahlne)



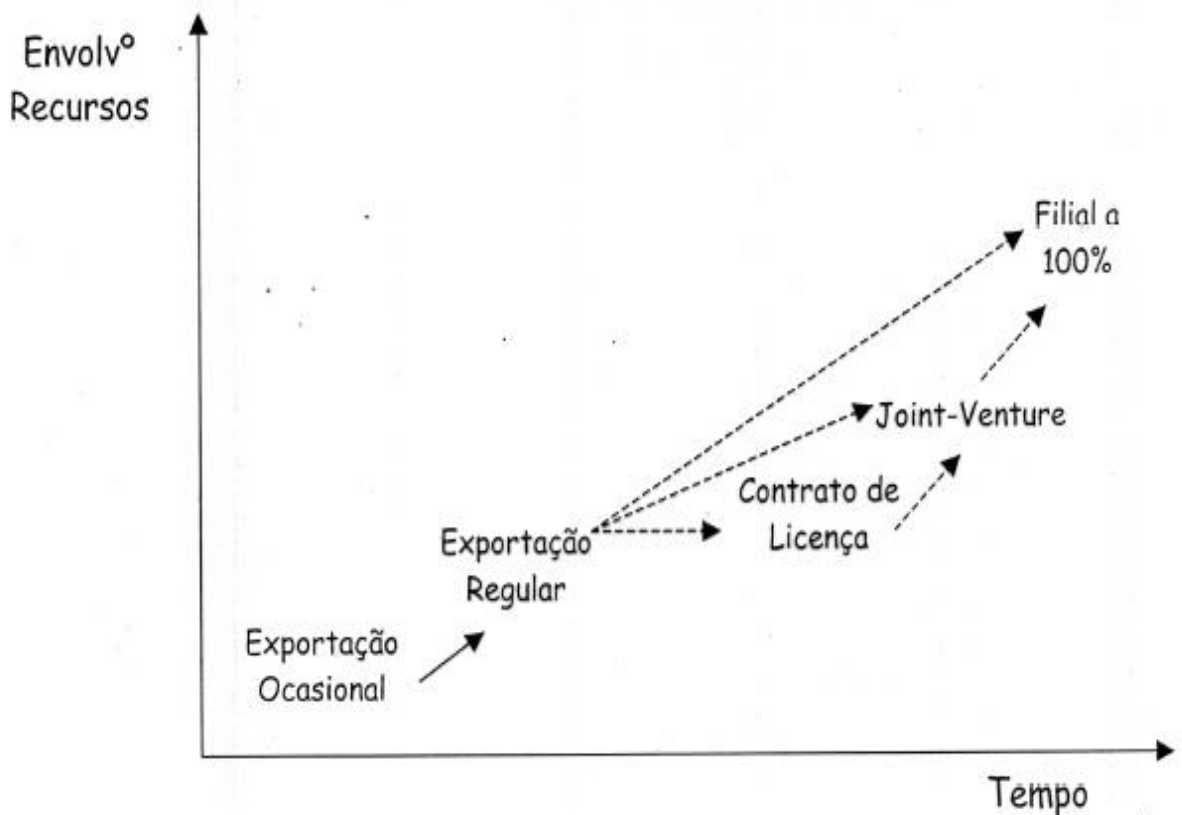
FONTE: JOHANSON & VAHLNE (1977)

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 especific. mercado local

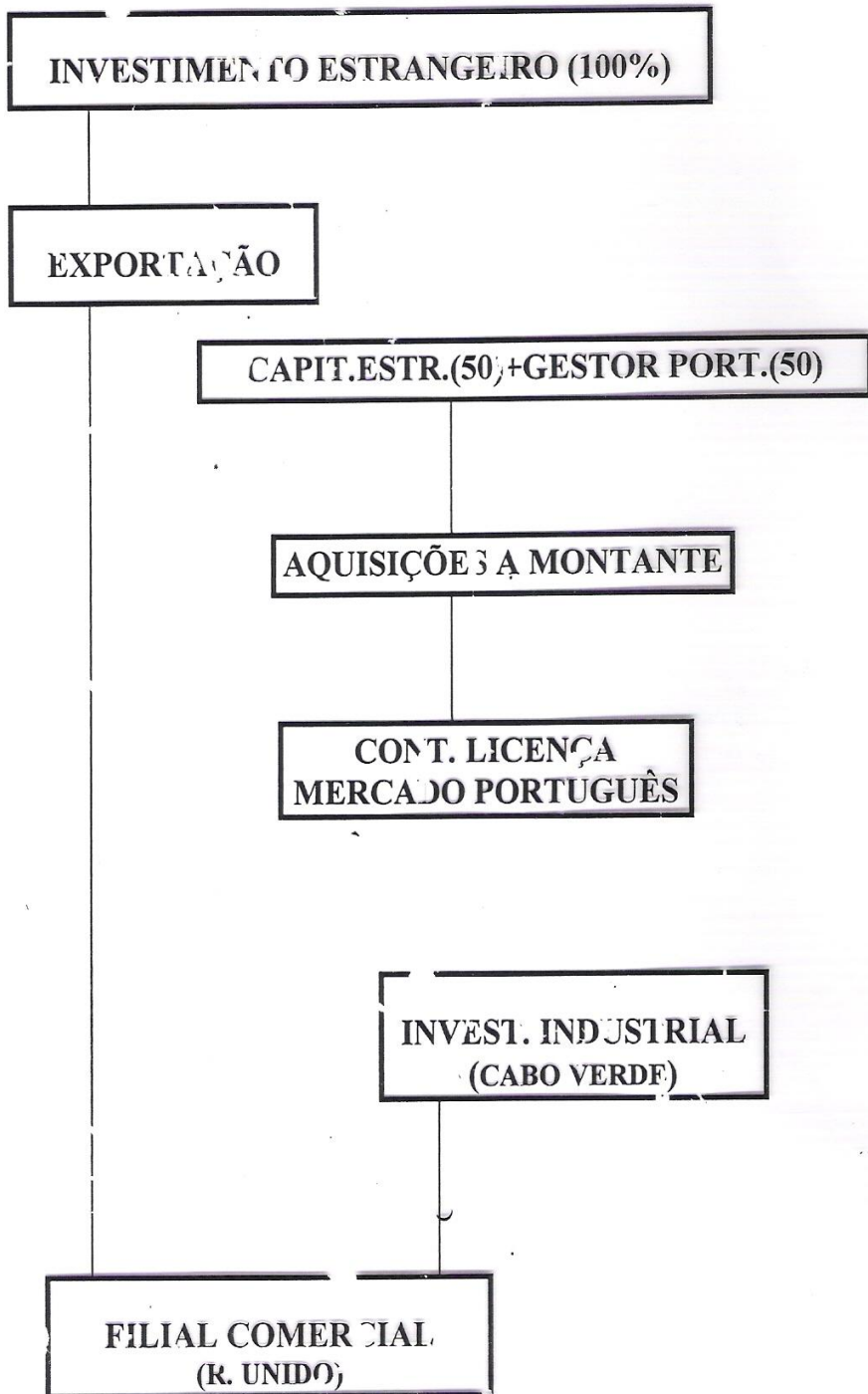
Conhecimento Mercado Local

Detailed description: A horizontal axis labeled 'Conhecimento Mercado' (Market Knowledge) with four stages: 'Conhecimento Reduzido' (Reduced Knowledge), 'Percepção de oportunidades p/ locais' (Perception of opportunities for locals), 'Insuficiente domínio especific. mercado local' (Insufficient specific knowledge of the local market), and 'Conhecimento Mercado Local' (Local Market Knowledge).

1974

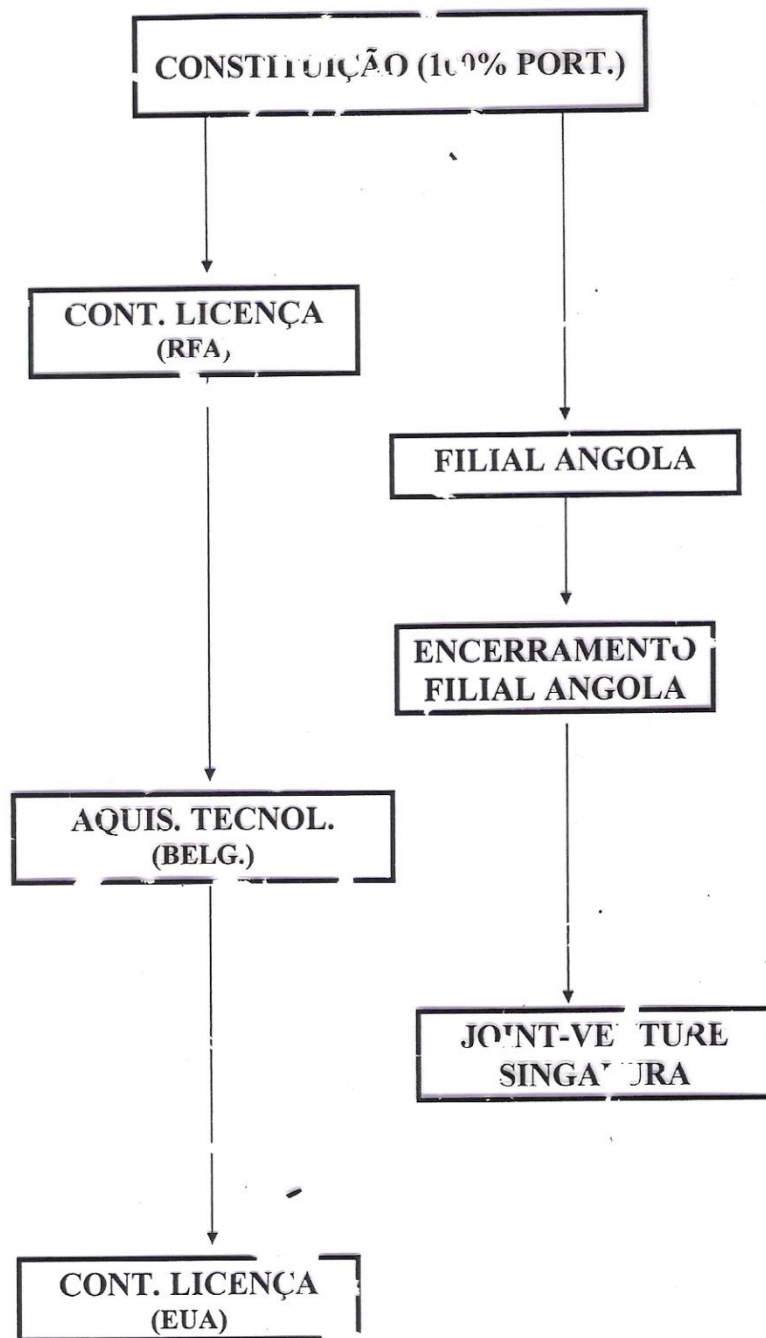


1994



CARÁCTER SISTÉMICO DOS

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UM EXEMPLO



AQUISIÇÃO DE TECNOLOGIA E
INVESTIMENTO NO EXTERIOR

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		
<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	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	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	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	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	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		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	
<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	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	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

4.6

**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

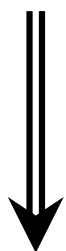
❖ DEFINIÇÃO OPERACIONAL
(Baseada em Andersson & Wictor, 2001)

“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!!!

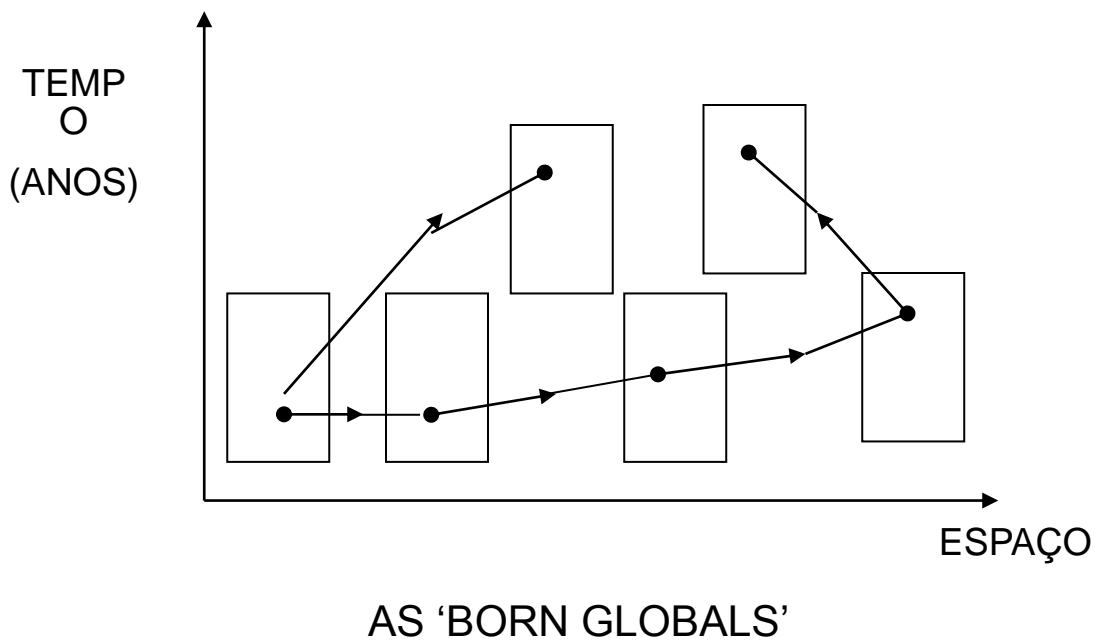
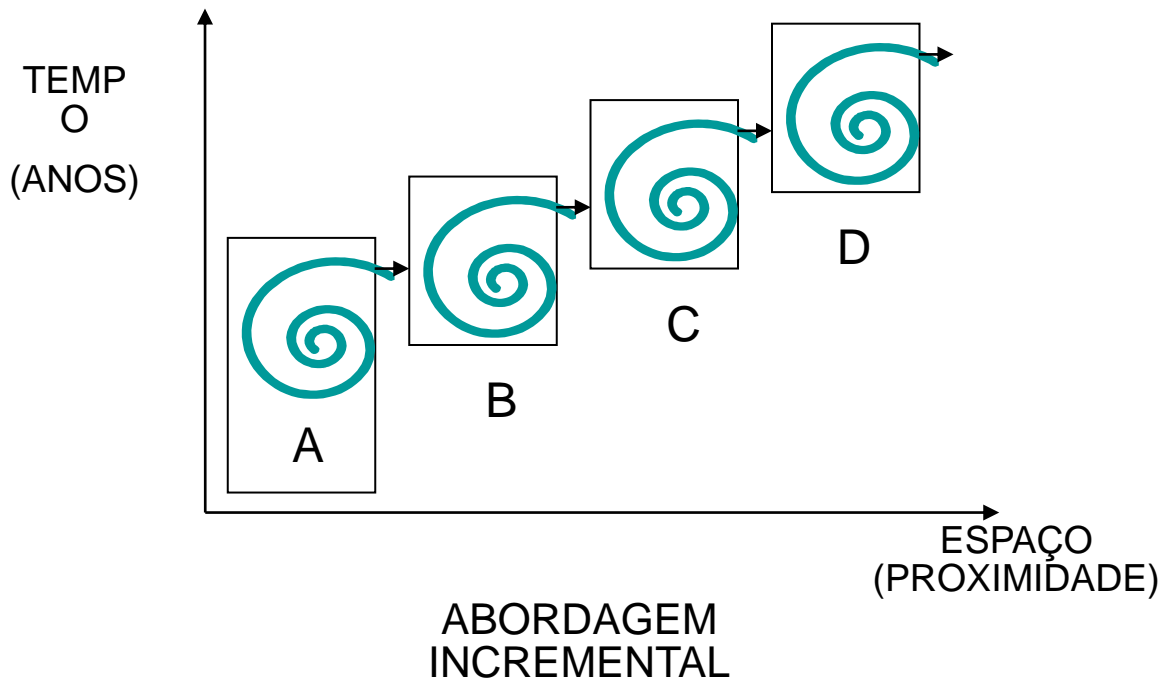
UM MUNDO QUE 'ENCOLHEU'

- 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

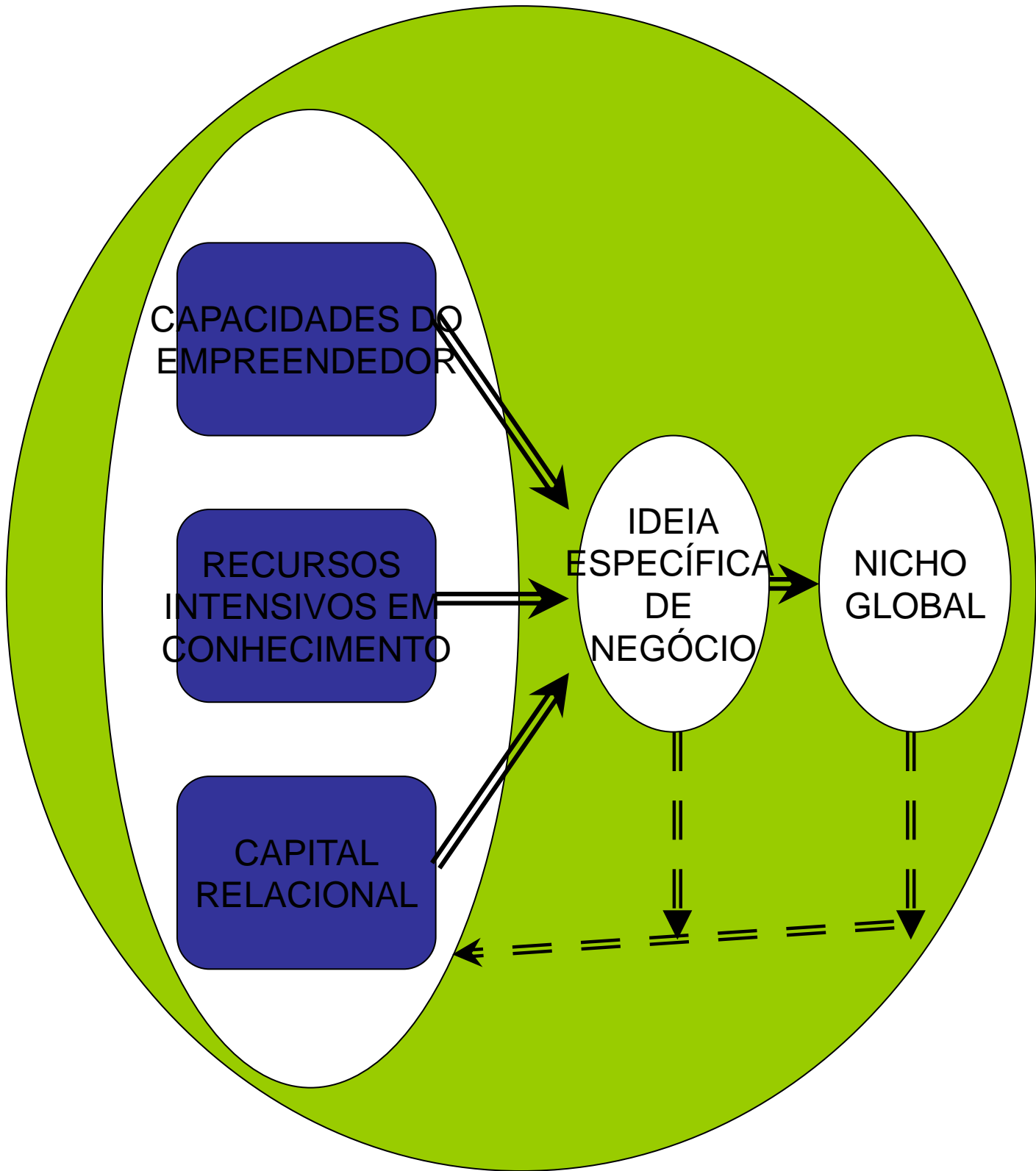
UM TEMPO QUE 'ACELEROU'

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

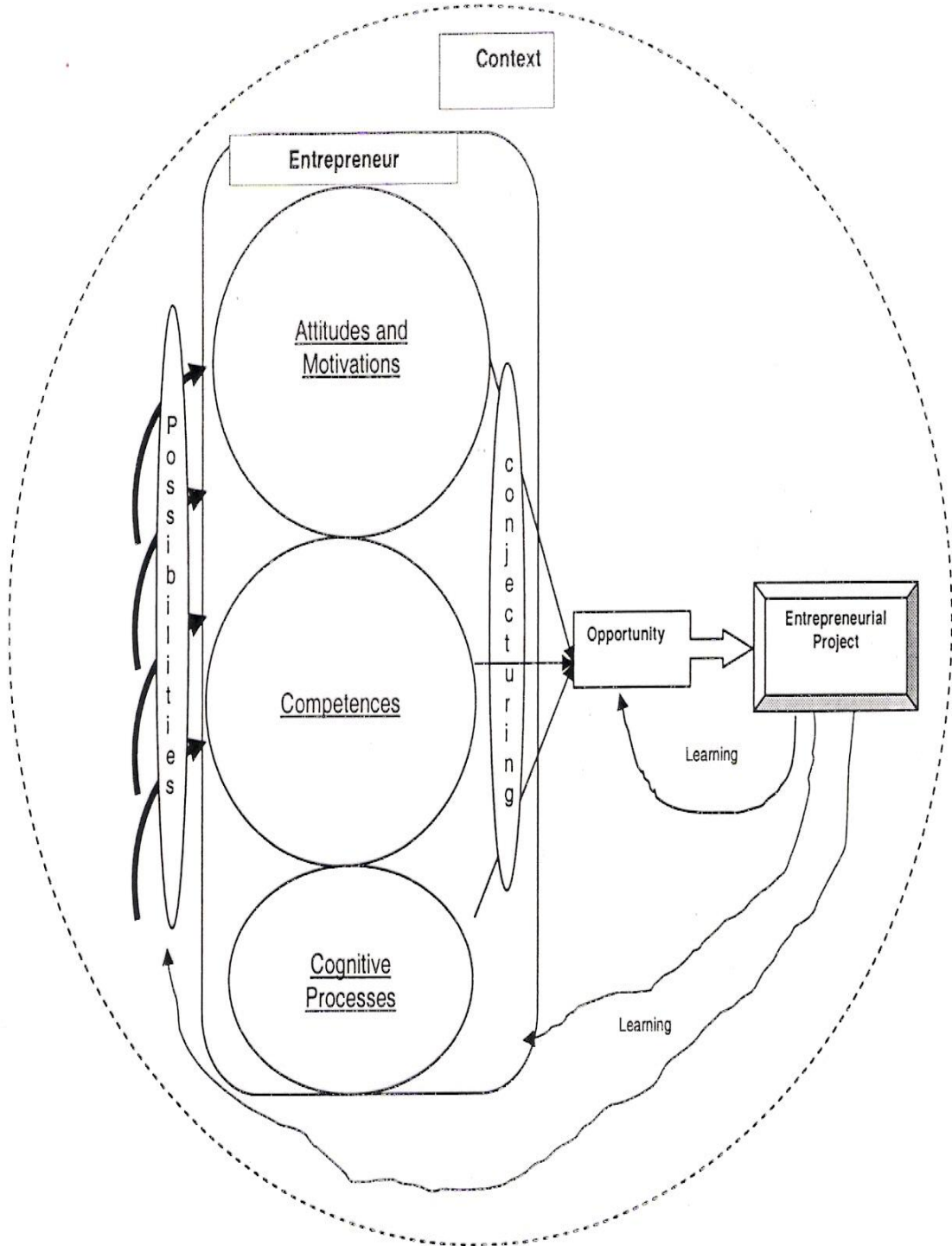
DUAS PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO



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

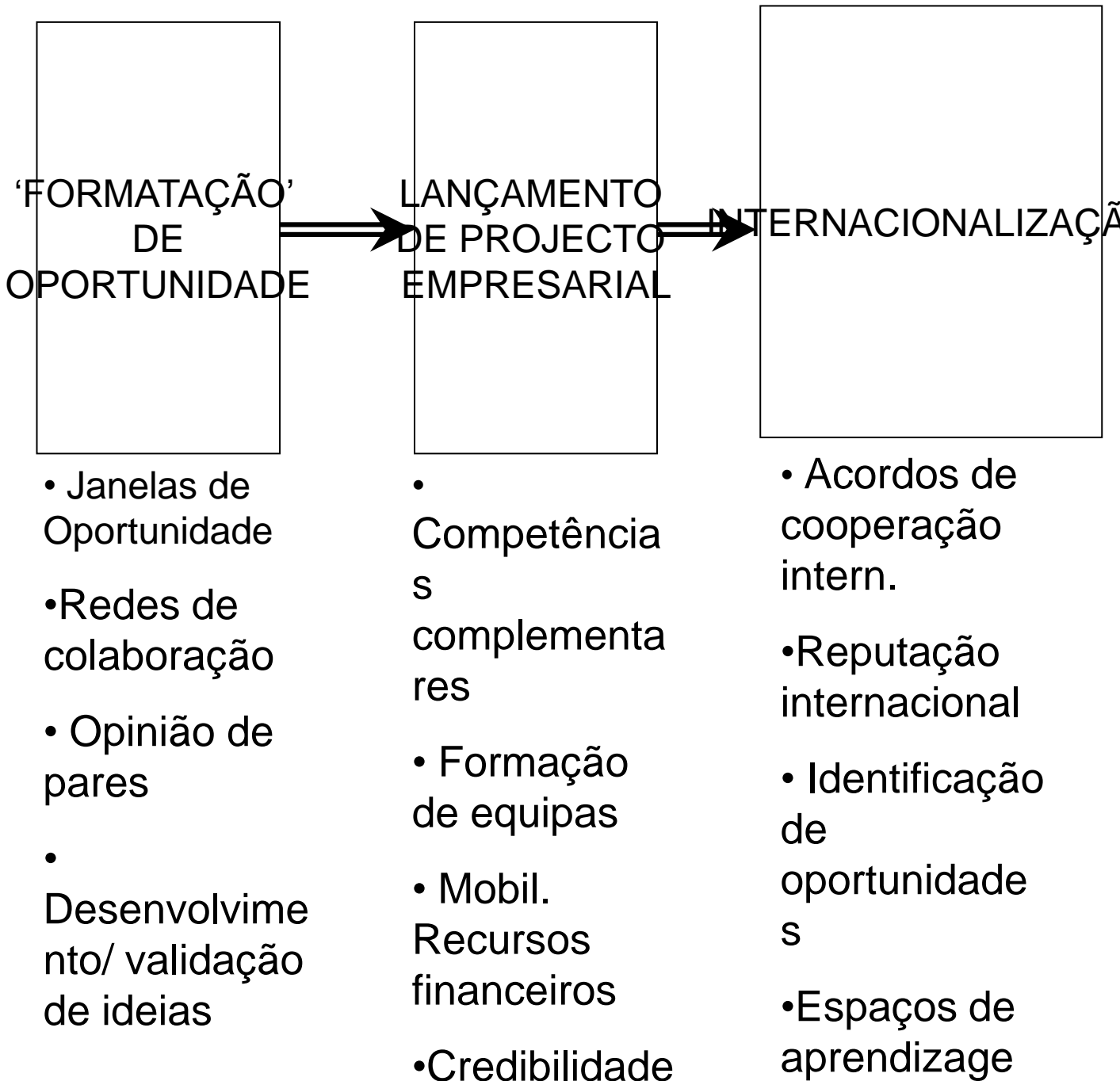
CAPACIDADES DO EMPREENDEDOR

- ❖ 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 MERCADÓ 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