

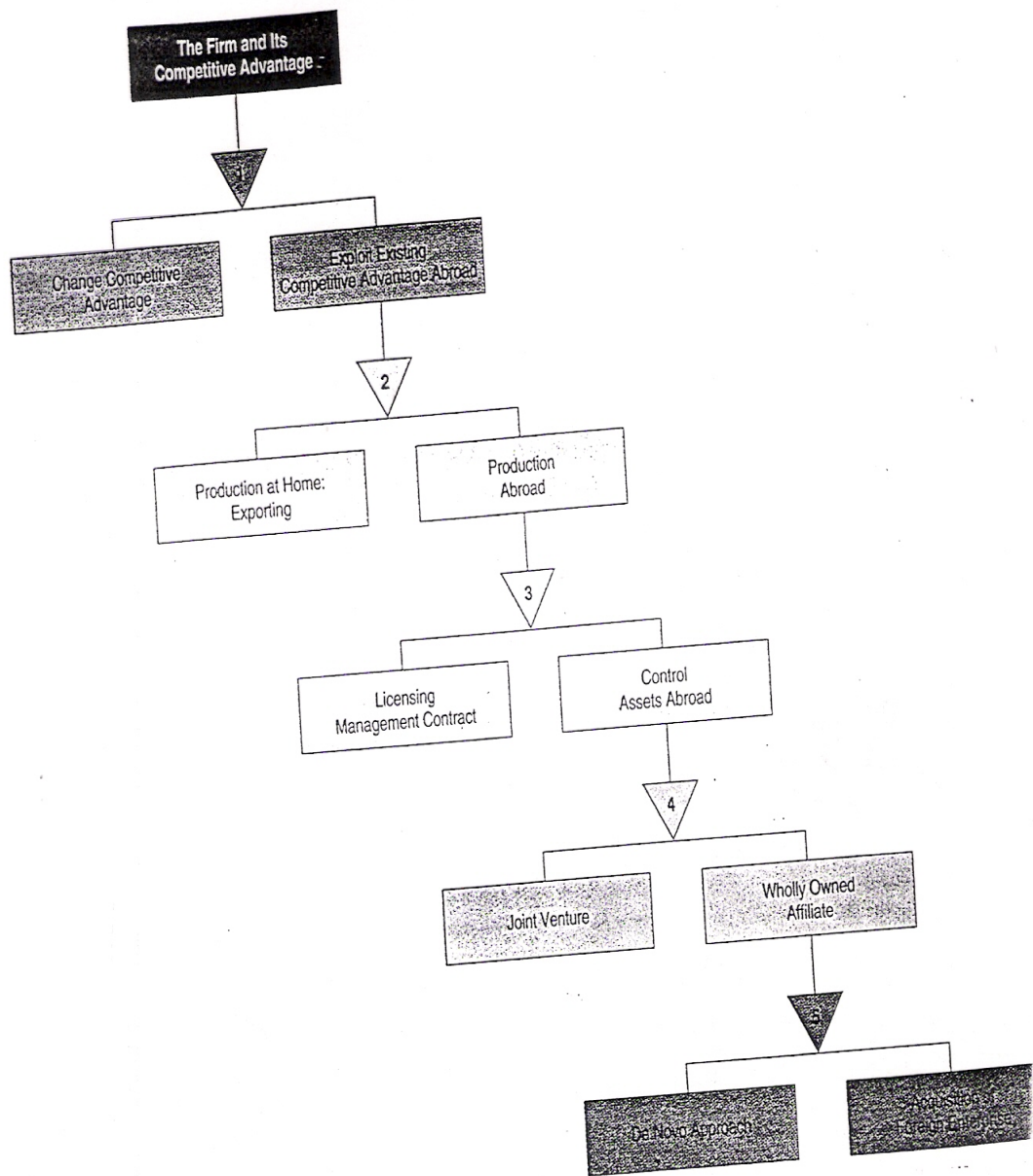
# **CAPÍTULO 4**

## **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/**

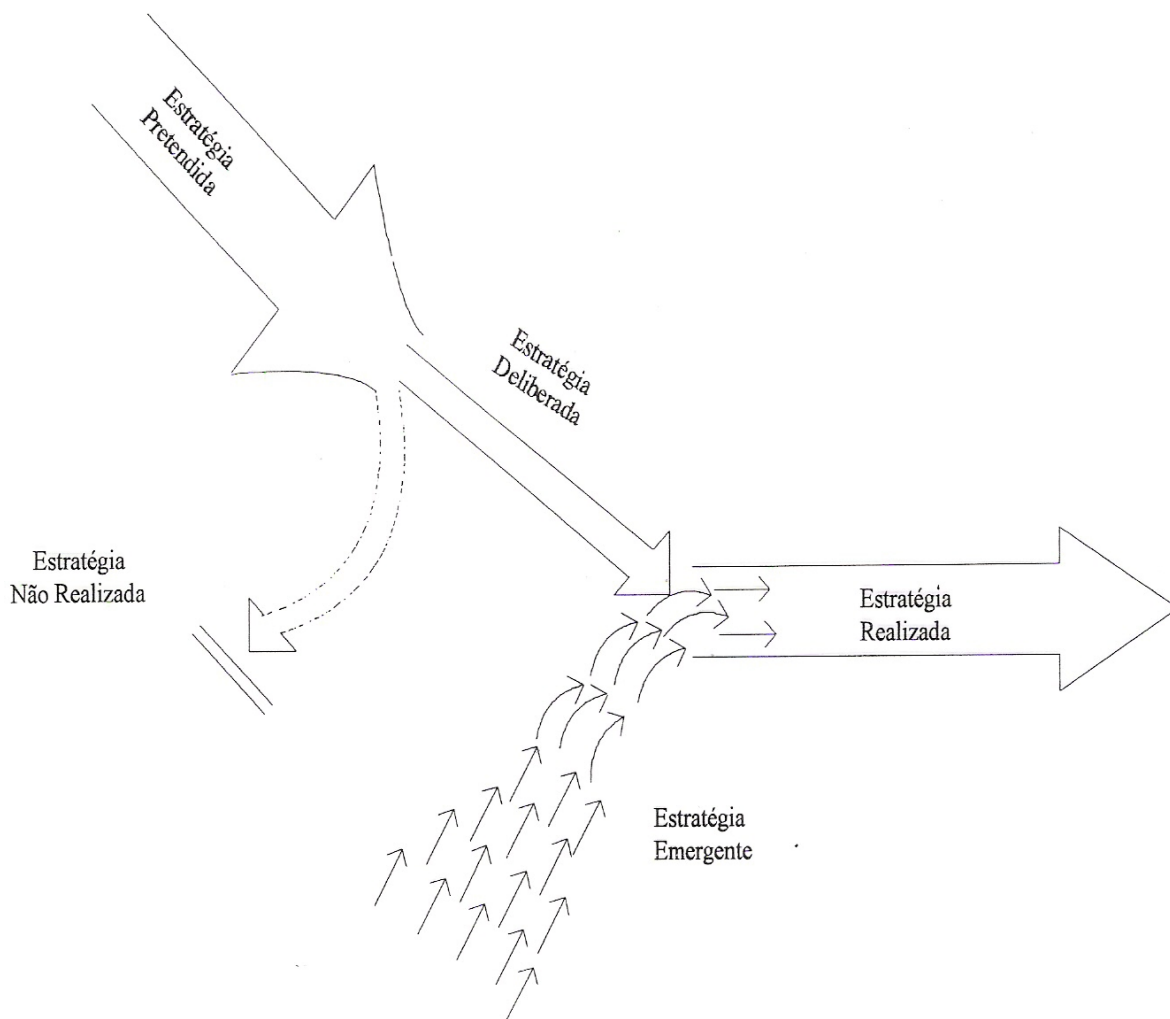
**INTERNACIONALIZAÇÃO  
PASSIVA**

## **→ 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



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

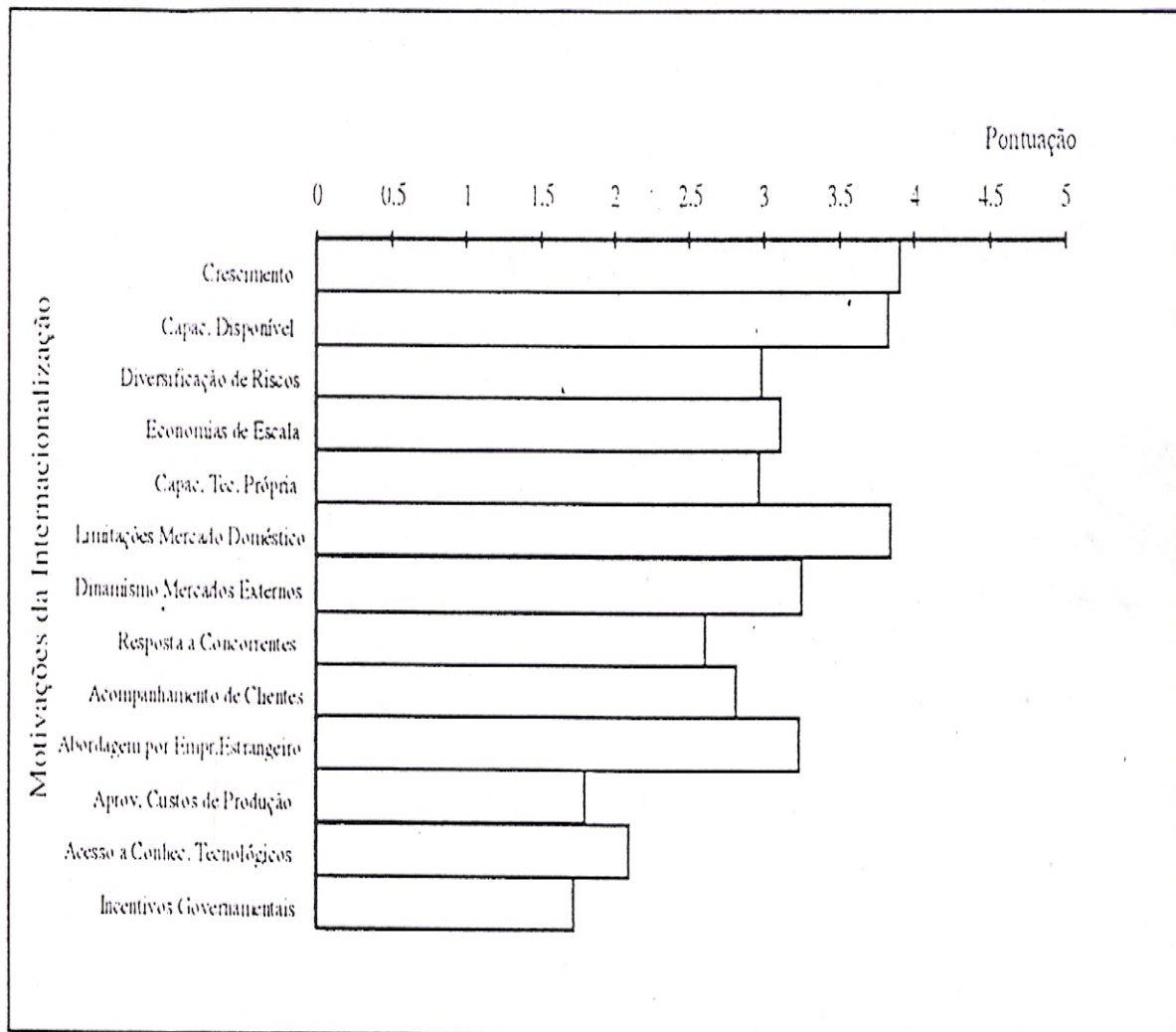
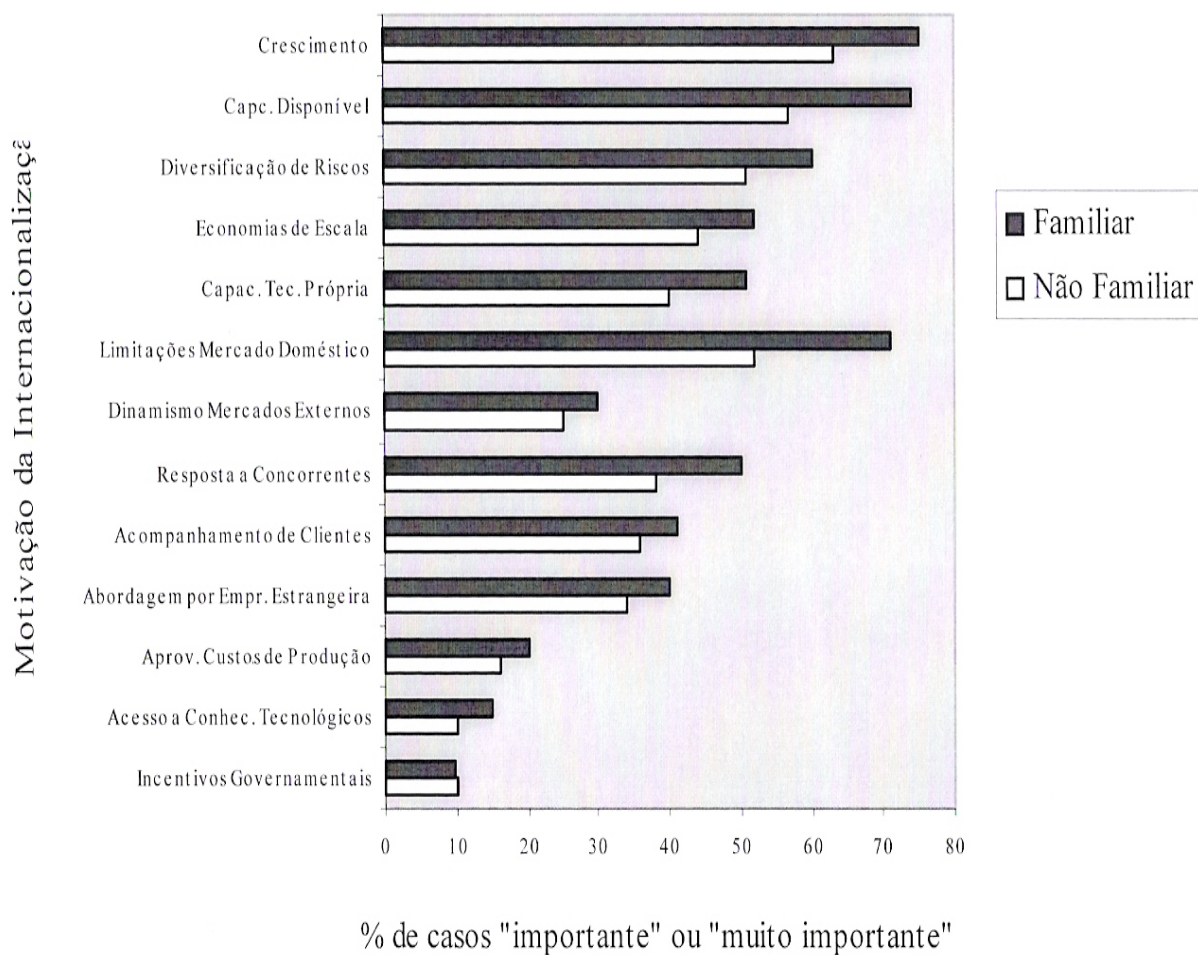


Gráfico 4 - Motivações da Internacionalização

## Motivação da Internacionalização e Tipo de Empresa

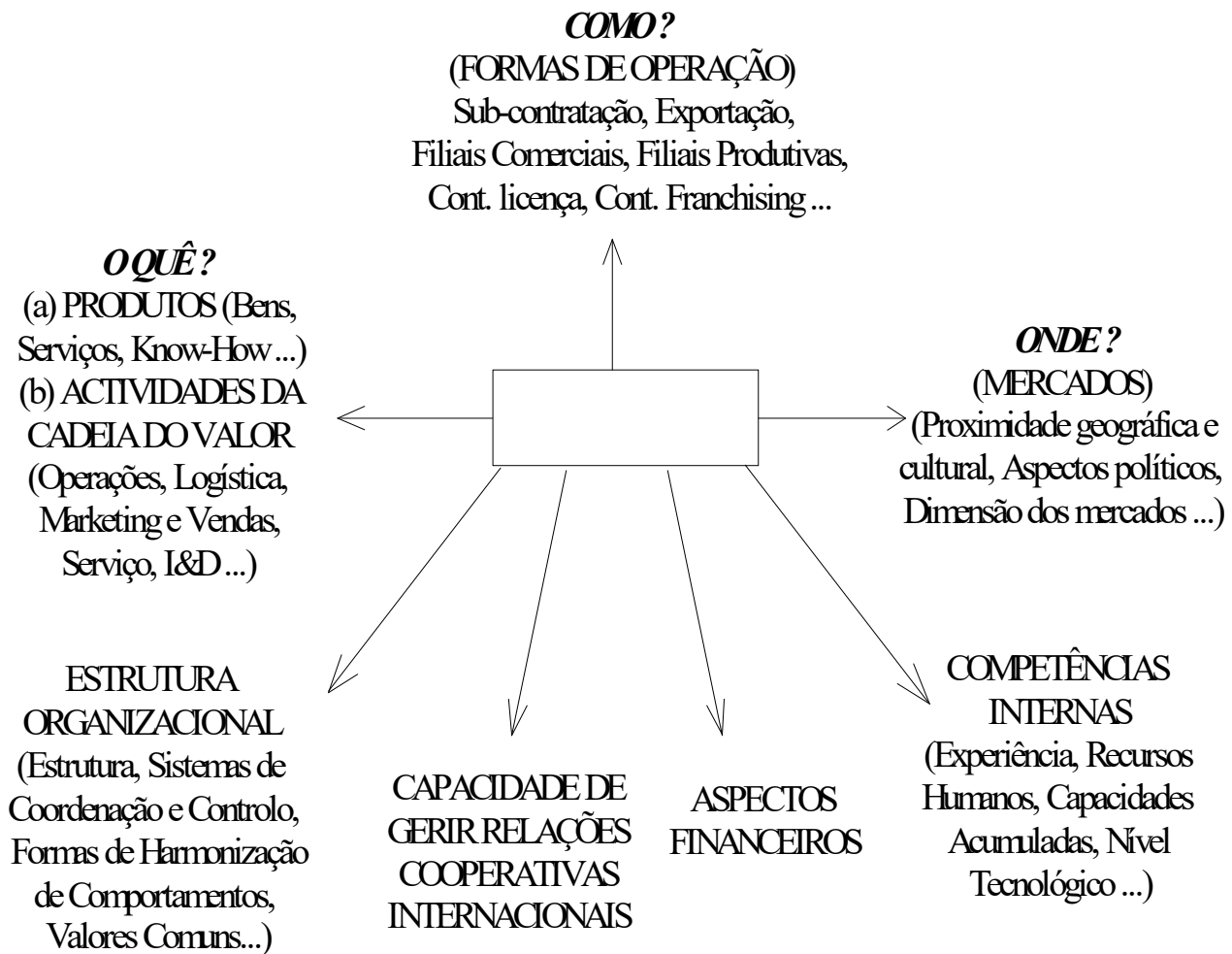


## **4.4**

# **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"> <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**

## **4.5**

# **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)**

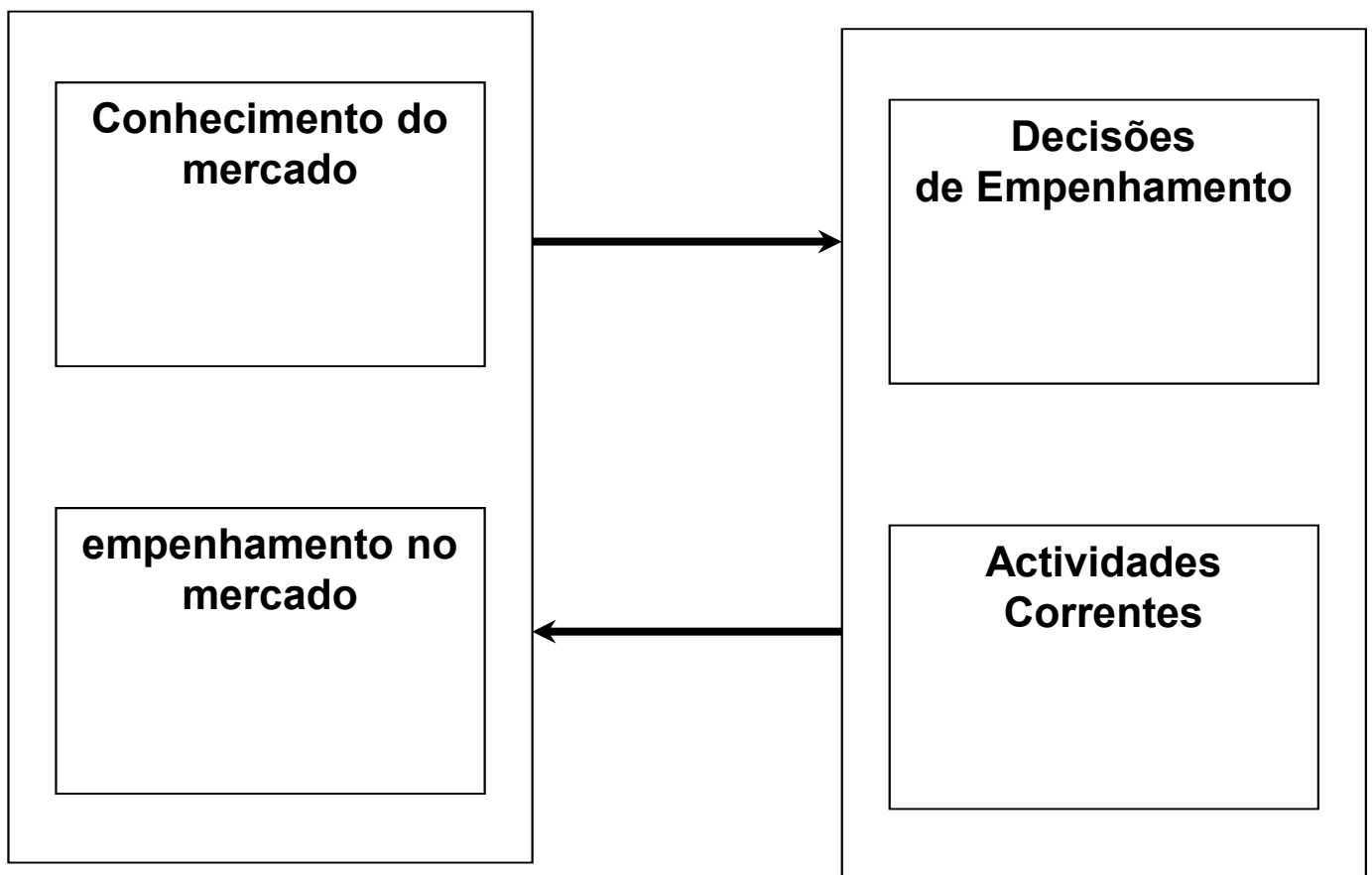
**OU**

**REACÇÃO A OPORTUNIDADES/ ABORDAGENS  
EXTERNAS?**

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

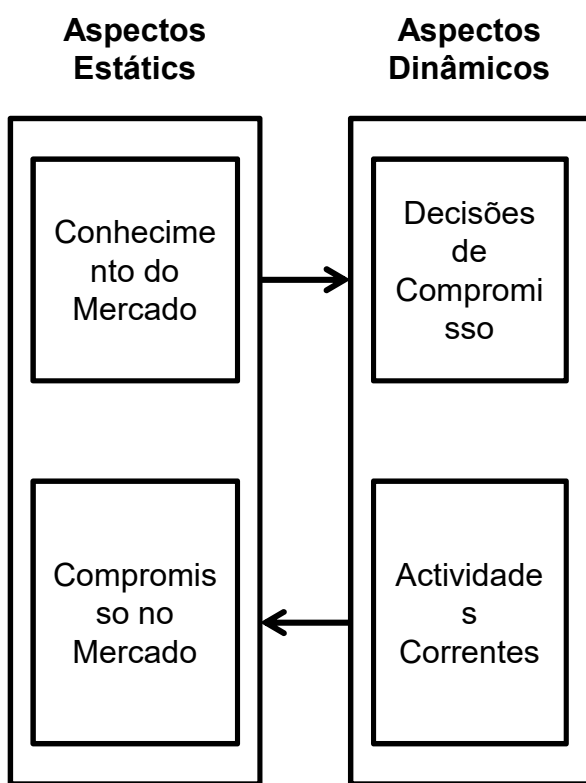
**→ IMPULSIONADORES EXTERNOS  
(OUTRAS EMPRESAS, AGÊNCIAS  
GOVERNAMENTAIS, BANCOS...)**

# O MECANISMO BÁSICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO (segundo Johanson & Vahlne)

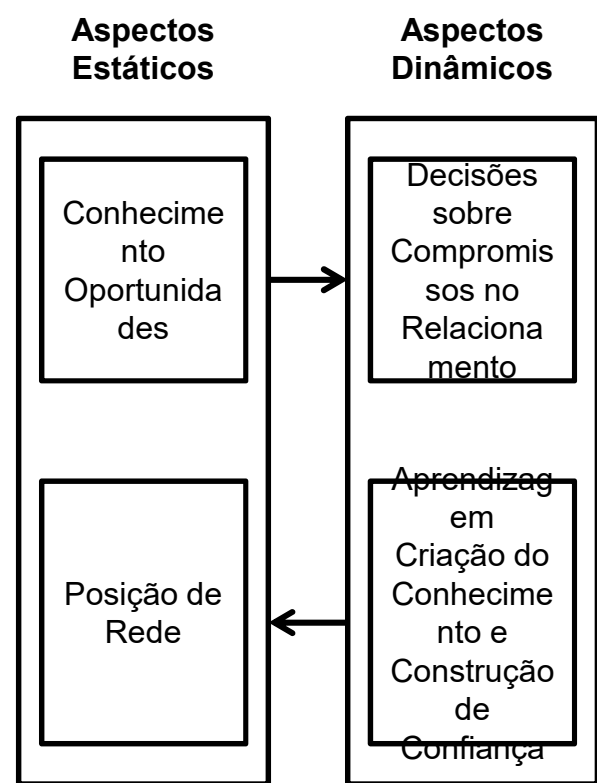


FONTE: JOHANSON & VAHLNE (1977)

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



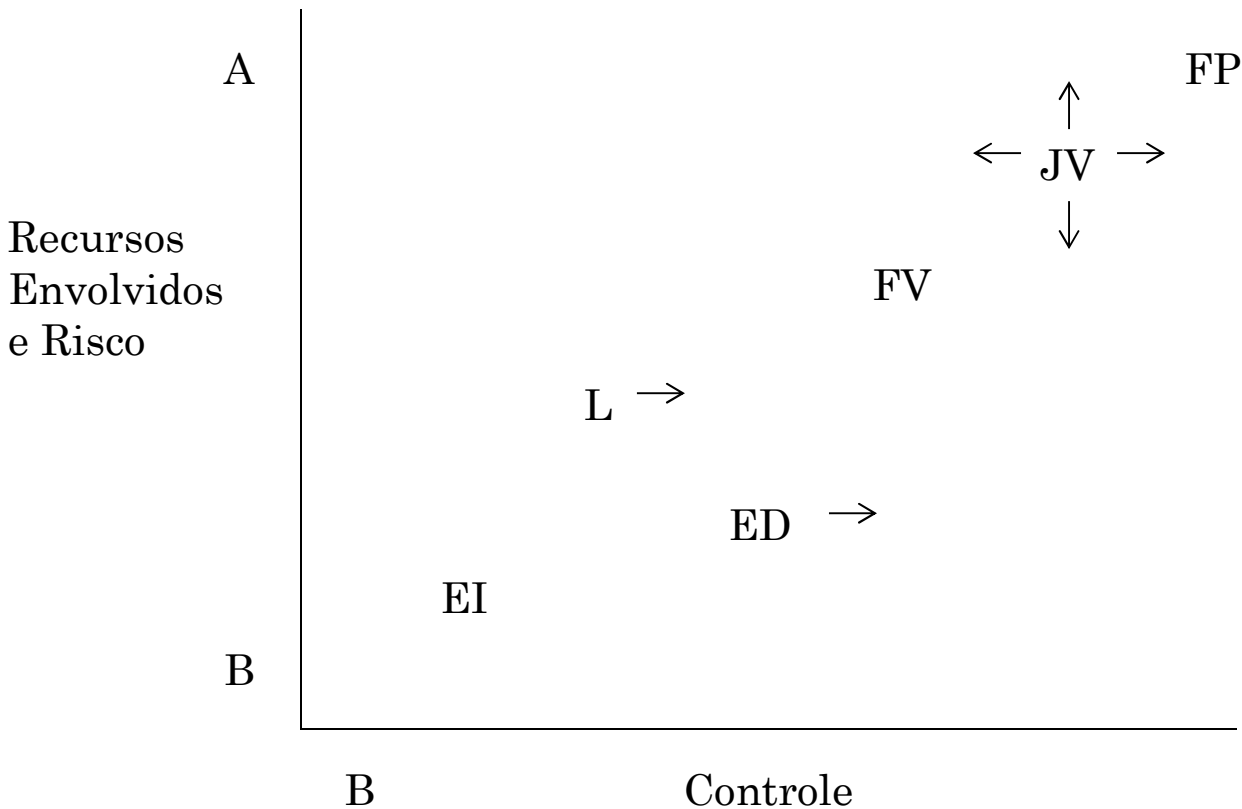
Fonte: Johanson e Vahlne, 1977



Fonte: Johanson e Vahlne, 2009

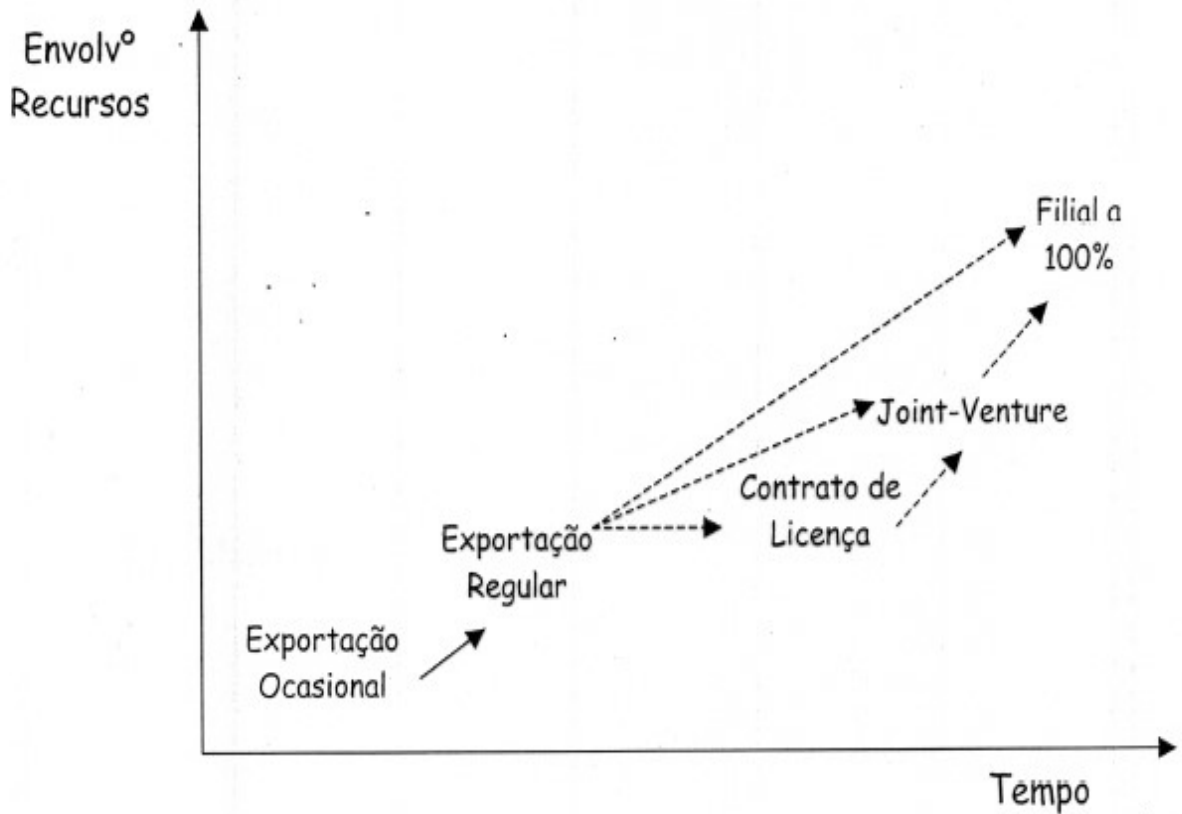


# MATRIZ DE ANÁLISE DAS FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL



# 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		Exportação	Favorece em regra:			
			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		
<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		
<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		
<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	
<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	
<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			
<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
<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
<i>Política de Investimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restritiva</li> <li>• Liberal</li> </ul>	X	X	X		
<i>Política Cambial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restritiva</li> <li>• Liberal</li> </ul>	X	X	X		X
<i>Distância Geográfica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequena</li> <li>• Grande</li> </ul>	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			
<i>Risco Político</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzido</li> <li>• Elevado</li> </ul>	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

**4.6**

**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 E  
BORDERLESS FIRMS**

# ***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”

# BORDERLESS FIRMS

- ❖ Várias bases de actividade. Não há uma única *home base*
- ❖ Cadeia de valor dispersa internacionalmente
- ❖ Exemplos: *Cachaça Leblon; Feedzai; LineHealth*

# UM NOVO CONTEXTO

❖ UM TEMPO QUE 'ACELEROU'

❖ UM MUNDO QUE 'ENCOLHEU'



O INCREMENTALISMO JÁ  
NÃO É O QUE ERA!!!



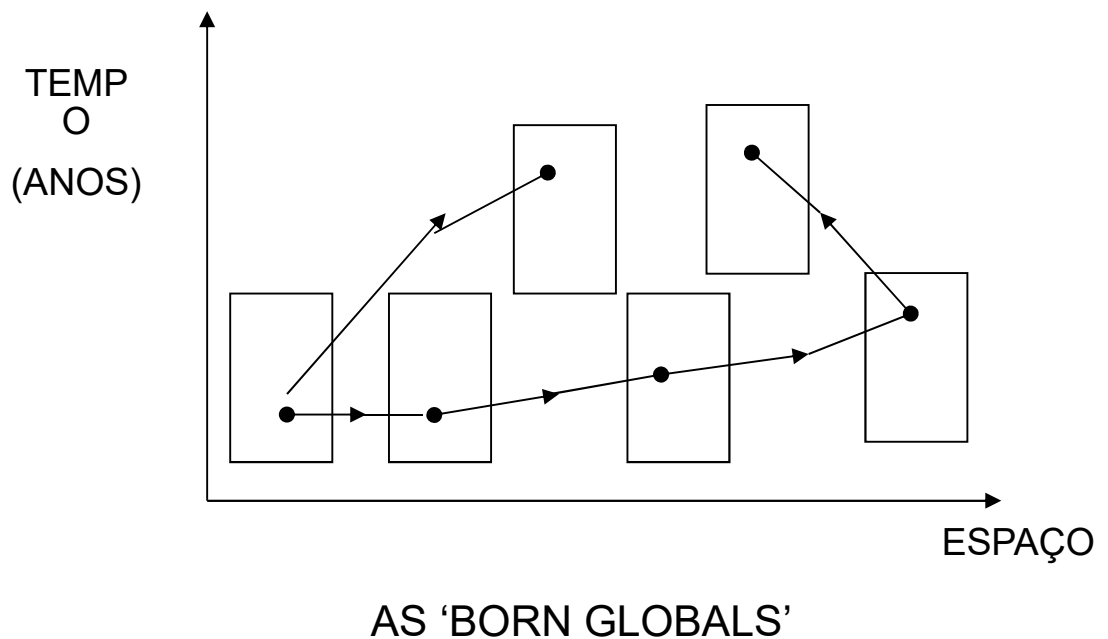
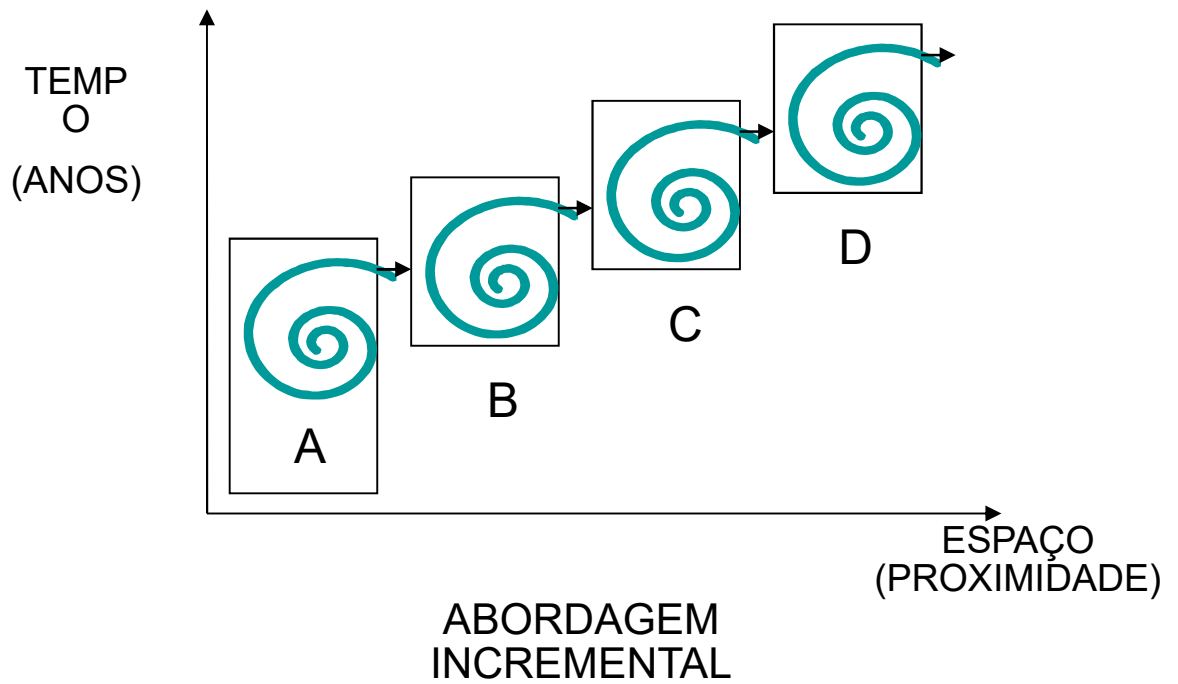
# UM MUNDO QUE 'ENCOLHEU'

- 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

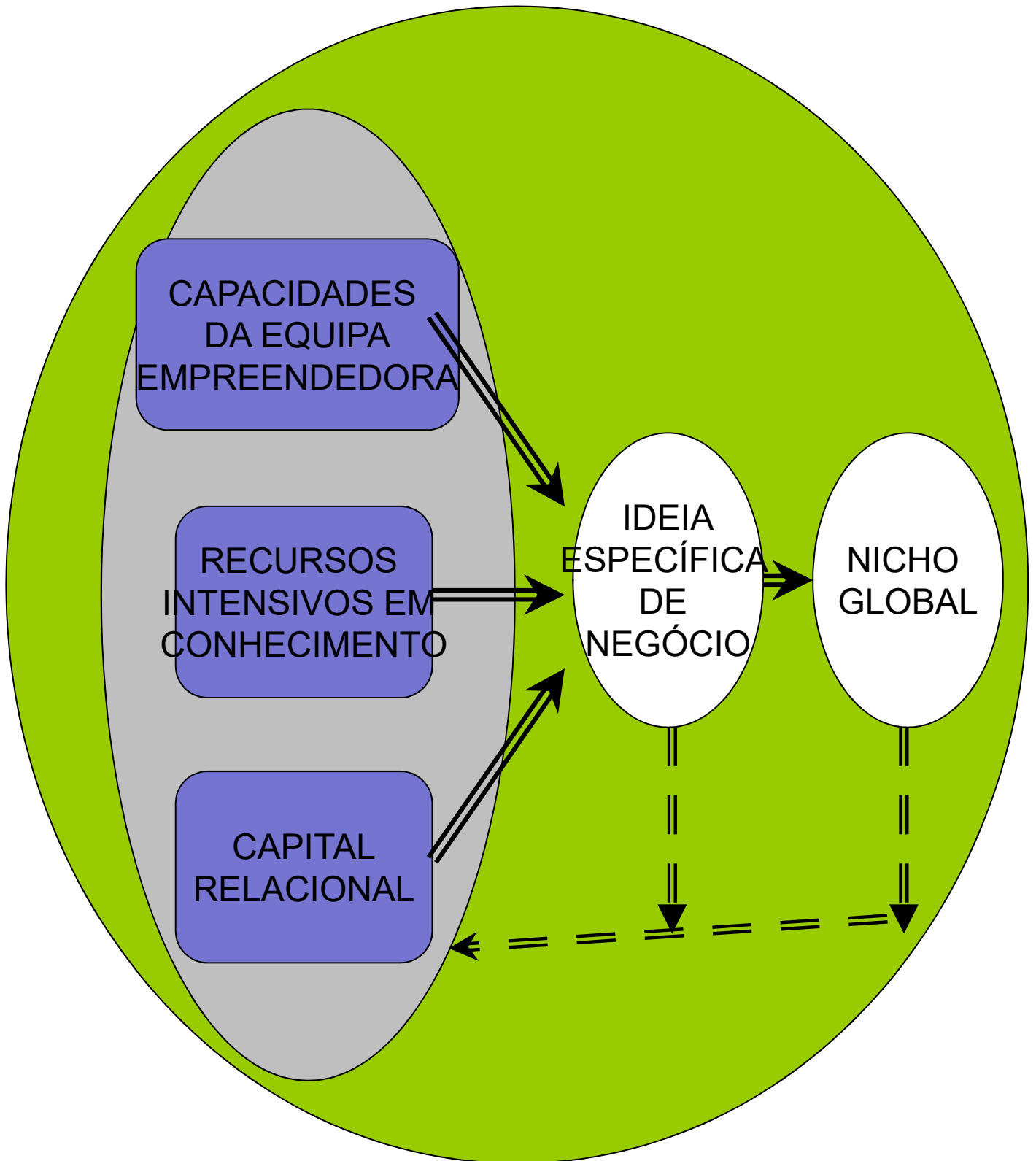


# ***BORN GLOBALS*** **PORTUGUESAS**

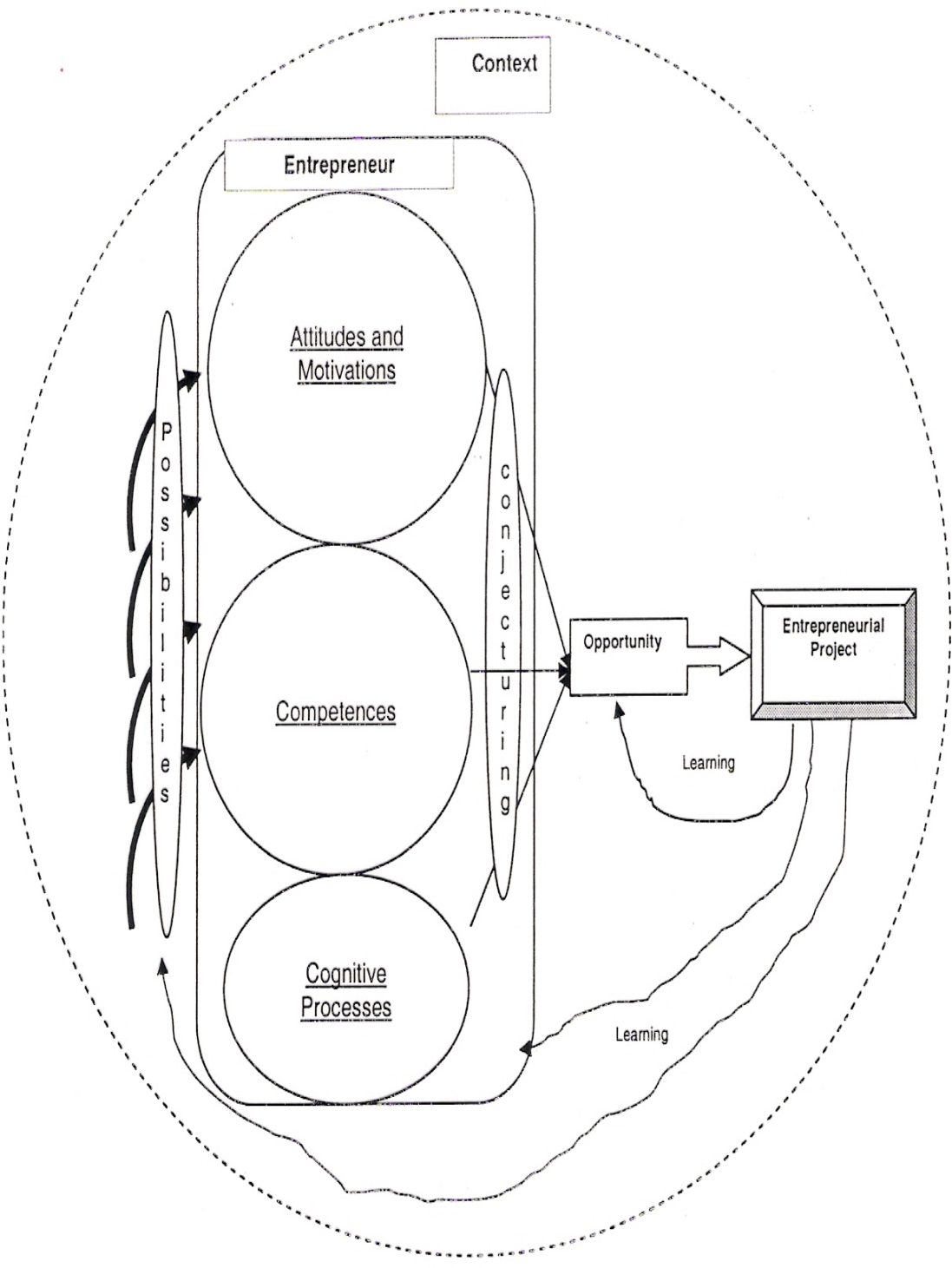
## EXEMPLOS

ALTITUDE	Software para Call Centers
BIOTECNOL farmacêuticas (recombinação de proteínas)	Desenvolvimento de matérias primas
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)

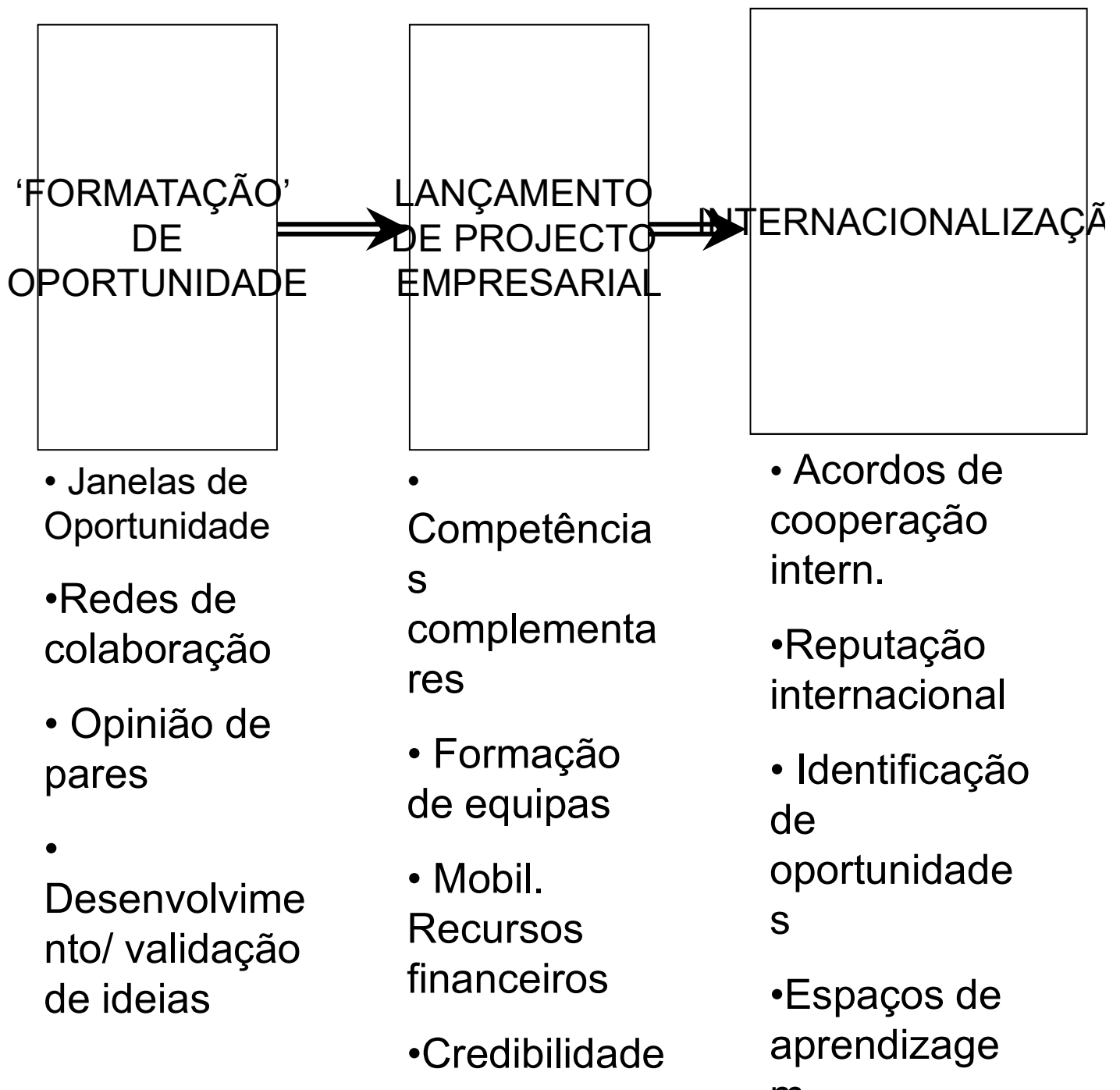
- ❖ RELEVÂNCIA DO CONHECIMENTO TÁCITO

(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 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