

Universidade Técnica de Lisboa

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado em: Gestão e Estratégia Industrial

**“A INTERNACIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS DE MÉDIA DIMENSÃO:
ESTRATÉGIA MARGINAL OU BASE DE DESENVOLVIMENTO?”**

NUNO JOEL GASPAR FERNANDES CRESPO

ORIENTAÇÃO: PROF. DR. VITOR DUARTE CORADO SIMÕES

JÚRI:

PRESIDENTE: PROF. DOUTOR FERNANDO LOPES RIBEIRO MENDES
VOGAIS: PROF. DOUTOR ALBERTO JOÃO COURACEIRO DE CASTRO
PROF. DR. VITOR DUARTE CORADO SIMÕES

JULHO 2004

Documento Final

A INTERNACIONALIZAÇÃO NAS EMPRESAS DE MÉDIA DIMENSÃO: ESTRATÉGIA MARGINAL OU BASE DE DESENVOLVIMENTO?

Nome: Nuno Joel Gaspar Crespo

Mestrado: Gestão e Estratégia Industrial

Orientador: Prof. Dr. Vitor Corado Simões

Data: Outubro de 2001



RESUMO

Este trabalho tem como objectivo primordial analisar o estado da internacionalização das empresas de média dimensão nacionais, por forma a conseguir avaliar a importância que a internacionalização tem nas orientações estratégicas daquelas empresas, bem como os factores específicos daquelas empresas que possam influenciar a sua intensidade de envolvimento internacional. Para atingir aquele intuito, começam-se por identificar as principais alterações no enquadramento internacional, nomeadamente pelo processo de globalização, que estimulam o imperativo da internacionalização enquanto estratégia empresarial, sendo em seguida analisados os principais contributos teóricos justificativos do investimento internacional, e investigados os diversos desenvolvimentos que se têm feito sobre o processo de internacionalização das empresas entendido de forma gradual, bem como aos aspectos que lhe estão relacionados, como as motivações, barreiras e formas de internacionalização, procurando fazer a ligação com as pequenas e médias empresas (PME).

Posteriormente, é feita uma análise a um conjunto alargado de estudos empíricos sobre o processo de internacionalização das empresas portuguesas, servindo de suporte ao trabalho empírico desenvolvido nesta dissertação. Este estudo consiste na aplicação de um modelo econométrico, cujo principal objectivo é testar a influência que um conjunto de variáveis tem na intensidade das actividades internacionais desenvolvidas pelas empresas de média dimensão, utilizando um inquérito lançado a empresas portuguesas de média dimensão, no contexto do Programa ADAPT, da Comunidade Europeia. Para tal foi definida uma tipologia de envolvimento internacional que distingue as empresas domésticas, das exportadoras e das empresas que tivessem realizado investimentos directos no estrangeiro.

Através deste trabalho de investigação, justifica-se empiricamente que existe um conjunto de factores que influenciam, de forma significativa, a intensidade das actividades internacionais, nomeadamente a dimensão das empresas, existência de esforço de desenvolvimento de produtos, o objectivo de crescimento da empresa, ainda que orientado desde logo para o crescimento em termos de posicionamento no mercado mundial, e o facto das empresas pertencerem aos sectores tradicionais da economia. Confirmou-se ainda que o posicionamento estratégico baseado no preço, influencia negativamente o nível de internacionalização em que as empresas se encontram.

Palavras Chave: Globalização; Internacionalização; Actividade Internacional; PME; Empresas Portuguesas; Modelo de Resposta Ordenada.

THE INTERNATIONALISATION OF MEDIUM SIZE ENTERPRISES: A SUSTAINABLE BASIS OF DEVELOPMENT OR JUST A ACCIDENTAL STRATEGY?

Author: Nuno Joel Gaspar Crespo

Master Course in: Management and Industrial Strategy

Supervisor: Prof. Dr. Vitor Corado Simões

Date: October 2001



ABSTRACT

The major concern of this dissertation is to analyse the internationalisation scenery of the Portuguese medium size enterprises, in order to evaluate the importance that the process of internationalisation assumes in those enterprises' strategic orientations and to determine the factors that may influence their international orientation intensity. In order to achieve that purpose, this dissertation begins by trying to identify the major changes in the international environment, namely, the process of globalisation, which stimulates the internationalisation role as an entrepreneurial strategy. Further more, it analyses the major contributions of the international investment theories in order to understand the internationalisation motives, and it examines several theoretical developments focused on the enterprises' internationalisation, which is conceived as a gradual process. It also considers the characteristics of the internationalisation process, like motivations, obstacles and types of internationalisation, taking into account the particular case of the small and medium size enterprises (SME).

Further it analyses a wide group of empirical studies focused on the Portuguese enterprises internalisation process, which constitutes a framework for the empirical study developed in this dissertation. This study consists in the application of an econometric model (Ordered Response Model), which major concern is to test the influence of a group of variables on the intensity of the international activities developed by the medium size enterprises. The empirical study is developed based on the data of an inquiry to medium size Portuguese enterprises, conducted in the context of the ADAPT program of the European Union. In order to achieve the purpose of this study, it was previously defined an international framework typology to distinguish between domestic enterprises, exporters and enterprises that had made foreign direct investments.

The empirical study concludes that there are a group of factors, namely the enterprises size, the new product development effort, the enterprise's growth goal (which may be orientated to the positioning in the international market), and the fact that enterprises may be included in the traditional sectors of the economic structure, that influence, in a significant way, the intensity of the international activities. It is also confirmed that the strategic positioning based on the price influence negatively, the level of internationalisation in which enterprises presently stand.

Key-Words: Globalisation; Internationalisation; International Activity; SME; Portuguese Enterprises; Ordered Response Model.

ÍNDICE

ÍNDICE	4
LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	8
AGRADECIMENTOS	9
1 INTRODUÇÃO	10
2 AS RECENTES TENDÊNCIAS ECONÓMICAS MUNDIAIS	13
2.1 Globalização	18
2.1.1 <i>Enquadramento e caracterização do processo de globalização</i>	<i>18</i>
2.1.2 <i>Factores do processo de globalização</i>	<i>23</i>
2.1.3 <i>Efeitos do processo de globalização</i>	<i>26</i>
2.2 Economia de Alianças e Cooperação Internacional entre Empresas....	31
2.3 Mutações Tecnológicas e Economia do Conhecimento	34
3 TEORIAS DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL	37
3.1 Teorias Neoclássicas: o IDE como Movimento Internacional de Capitais	39
3.2 Teorias baseadas nas Imperfeições de Mercado	40
3.2.1 <i>Teoria das Imperfeições de Mercado</i>	<i>40</i>
3.2.2 <i>Divergências nos Mercados de Capitais</i>	<i>42</i>
3.2.3 <i>Reacção Oligopolística</i>	<i>43</i>
3.3 Teorias baseadas nas Vantagens de Localização	43
3.3.1 <i>Teoria do Ciclo de Vida do Produto</i>	<i>45</i>
3.4 Teorias baseadas no Comportamento da Empresa	48
3.4.1 <i>Teoria da Internalização</i>	<i>48</i>
3.5 Paradigma Eclético	52
3.6 O IDE num Ambiente de Alianças	56
3.6.1 <i>Teoria Sintética</i>	<i>56</i>
3.6.2 <i>O Paradigma OLI Revisitado</i>	<i>60</i>
3.7 Teorias Modernas	62

3.7.1	<i>Teoria Baseada nos Recursos e Teoria Evolucionista</i>	62
4	TEORIA SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	65
4.1	Definição de Internacionalização	65
4.2	O Processo de Internacionalização	66
4.2.1	<i>Modelo das Etapas</i>	69
4.2.2	<i>Modelo das Redes</i>	86
4.3	Atitudes face à Internacionalização	90
4.4	Motivações para a Internacionalização	92
4.5	Formas de Internacionalização	95
4.5.1	<i>Exportação</i>	98
4.5.2	<i>Formas Contratuais</i>	102
4.5.3	<i>Investimento Directo no Estrangeiro</i>	108
4.5.4	<i>Escolha entre Modos de Internacionalização</i>	115
4.6	Barreiras à Internacionalização	119
4.6.1	<i>Barreiras Internas</i>	121
4.6.2	<i>Barreiras Relacionais</i>	122
4.6.3	<i>Barreiras relativas ao País de Origem</i>	123
4.6.4	<i>Barreiras relativas ao País de Destino</i>	124
5	A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS	126
5.1	A Internacionalização da Economia Portuguesa	126
5.2	Revisão dos Estudos Elaborados sobre a Internacionalização das Empresas Portuguesas	134
5.2.1	<i>Caracterização Genérica dos Estudos</i>	134
5.2.2	<i>Perfil Genérico da Internacionalização</i>	137
5.2.3	<i>Formas de Internacionalização</i>	143
5.2.4	<i>Cooperação e Internacionalização</i>	149
5.2.5	<i>Mercados de Actuação</i>	153
5.2.6	<i>Motivações para a Internacionalização</i>	157
5.2.7	<i>Barreiras à Internacionalização</i>	161
5.2.8	<i>Orientações Estratégicas</i>	167
6	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	170
6.1	A Dimensão da Empresa	170
6.2	Estratégia e Inovação	171
6.3	Empresas de Cariz Familiar	172
6.4	Necessidade de Crescimento	173
6.5	Flexibilidade	174
6.6	Cooperação	175
6.7	Tipo de Actividade Desenvolvida	176

6.8	Dependência de Clientes	177
7	METODOLOGIA.....	178
7.1	Processo de Inquirição.....	178
7.1.1	Âmbito do Inquérito.....	178
7.1.2	Apresentação do Questionário	179
7.1.3	Processamento da Inquirição	180
7.1.4	Respostas ao Inquérito.....	181
7.2	Definição das Variáveis	182
7.2.1	Variável Dependente	182
7.2.2	Variáveis Explicativas	185
7.2.3	Variável de Controlo	189
7.3	Apresentação do Modelo.....	189
8	RESULTADOS.....	191
8.1	Caracterização das Empresas Inquiridas	191
8.1.1	Dimensão.....	191
8.1.2	Forma Jurídica das Empresas Inquiridas	192
8.1.3	Empresas Familiares vs Empresas Não Familiares	192
8.1.4	Ano de Fundação.....	194
8.1.5	Distribuição por Sectores de Actividade	195
8.1.6	Filiais no Estrangeiro	197
8.2	Enquadramento Internacional dos Resultados.....	197
8.2.1	Caracterização da Amostra Europeia.....	198
8.2.2	Orientação das Empresas para os Mercados Externos	199
8.2.3	Objectivos Estratégicos	202
8.3	Análise Econométrica.....	203
8.3.1	Resultados das Simulações.....	203
8.3.2	Discussão de Resultados	206
9	CONCLUSÃO.....	213
10	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	222
	ANEXO - INQUÉRITO.....	235

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre o IDE e o Investimento de Carteira.....	38
Quadro 2– Vantagens da Multinacionalização.....	53
Quadro 3 – Vias de Penetração no Exterior segundo a Teoria Eclética.....	53
Quadro 4 – Tipos de IDE.....	54
Quadro 5 – Influências sobre as Vantagens da Multinacionalização.....	55
Quadro 6 – Relação entre Vantagens das Empresas e dos Países.....	58
Quadro 7 – Vias de Penetração no Exterior segundo a Teoria Sintética.....	59
Quadro 8 – Etapas Identificadas no Processo de Internacionalização.....	75
Quadro 9 – Vantagens e Desvantagens dos Diversos Tipos de Exportação.....	100
Quadro 10 – Vantagens e Desvantagens dos Contratos de Licença.....	105
Quadro 11 – Vantagens e Desvantagens dos Contratos de Franchising (para o Franqueador)	107
Quadro 12 – Factores Internos.....	116
Quadro 13 – Factores Externos - País de Origem.....	117
Quadro 14 – Factores Externos - País de Destino.....	118
Quadro 15 – Factores Relacionais.....	119
Quadro 16 – Orientação Geográfica dos <i>Stocks de IDPE (até 31/12/1997)</i>	132
Quadro 17 – Repartição Geográfica dos Fluxos de IDPE.....	133
Quadro 18 – Caracterização Genérica dos Estudos sobre a Internacionalização das Empresas Portuguesas.....	135
Quadro 19 – Principais Orientações Geográficas da Internacionalização das Empresas Portuguesas.....	154
Quadro 20 – Principais Motivações para a Internacionalização das Empresas Portuguesas..	159
Quadro 21 – Barreiras à Internacionalização das Empresas Portuguesas.....	163
Quadro 22 – Respostas contempladas no estudo.....	182
Quadro 23 – Definição da Variável Dependente (ENV_INT).....	184
Quadro 24 – Níveis de Envolvimento Internacional (ENV_INT).....	184
Quadro 25 – Distribuição das Empresas Inquiridas por Classes Dimensionais.....	191
Quadro 26 – Distribuição das Empresas Inquiridas por Tipo de Sociedade.....	192
Quadro 27 – Distribuição das Empresas Inquiridas pelos Grupos de Accionistas Maioritários	193
Quadro 28 – Distribuição das Empresas Inquiridas pelo Tipo de Gestão.....	193
Quadro 29 – Tipo de Gestão vs Forma Jurídica.....	194
Quadro 30 – Distribuição das Empresas Inquiridas por Classes Etárias.....	194
Quadro 31 – Distribuição Sectorial das Empresas Inquiridas.....	196
Quadro 32 – Estabelecimento de Filiais no Estrangeiro.....	197
Quadro 33 – Estrutura da amostra.....	198
Quadro 34 – Tipo de Gestão nas Empresas Europeias.....	199
Quadro 35 – Peso do Volume de Negócios no Estrangeiro.....	200
Quadro 36 – Identificação Geográfica das Oportunidades de Desenvolvimento.....	201
Quadro 37 – Existência de Filiais.....	202
Quadro 38 – Objectivos Estratégicos das Empresas.....	203
Quadro 39 – Resultados das Simulações pelo Modelo de Resposta Ordenada.....	204

Quadro 40 – Efeitos Marginais para as diversas categorias (Modelo 2)	205
Quadro 41 – Confronto de Efeitos Marginais (Modelo 2).....	206

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Impactos da Globalização	29
Figura 2 – As Respostas Estratégicas da Empresa.....	30
Figura 3 – As Fases da Teoria do Ciclo de Vida do Produto	45
Figura 4 – O Processo de Rigidez Lateral.....	67
Figura 5 – Mecanismo de Internacionalização da Empresa	71
Figura 6 – Evolução das Formas de Operação nos Mercados Externos.....	74
Figura 7 – As Dimensões da Internacionalização	79
Figura 8 – Adequação da Estrutura Organizacional à Evolução dos Negócios Internacionais ..	81
Figura 9 – Internacionalização das Actividades da Cadeia de Valor	83
Figura 10 – Internacionalização segundo o Modelo das Redes	88
Figura 11 – Formas de Operação e Vantagem Competitiva.....	96
Figura 12 – Tipologia de Formas de Operação Internacional	97
Figura 13 – Tipos de Exportação	99
Figura 14 – Classificação das Formas de IDE	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Fluxos Líquidos de IDE e IDPE	127
Gráfico 2 - Evolução dos Fluxos de Importações.....	130
Gráfico 3 - Evolução dos Fluxos de Exportações.....	130

AGRADECIMENTOS

Associado à decisão de investimento no percurso académico, está sempre um período de esforço, dificuldades e privações que tem que ser assumido. Tomada aquela decisão, e após alguns anos de esforço, termino esta tese com a sincera convicção de que a devo a todos aqueles que me auxiliaram e apoiaram durante aquele período.

Desde logo, devo agradecer ao meu orientador, Professor Vitor Corado Simões, pela disponibilidade, disciplina, auxílio e amizade com que me congratulou, ultrapassando largamente o que se pode exigir de um orientador, e reforçando toda a estima que tenho por ele, desde que o considerei como o professor que mais me marcou na minha licenciatura.

Outros amigos e colegas se envolveram em tornar possível a elaboração deste documento, pelo que lhes devo um obrigado muito sincero, nomeadamente ao Paulo Madruga e Vítor Escária pelas orientações no desenvolvimento e apuramento do modelo prático apresentado neste trabalho, ao Dr. Pedro Dominginhos, pelo auxílio documental, à Dra. Rita Biscaya pelo apoio na construção da base de dados, e a outros amigos, como o Sérgio Lorga, Gonçalo Caetano, Vânia Rosa, Diogo Rolim, Miguel Fernandes e Tânia Lourenço pelo apoio, encorajamento e aconselhamento em alturas de maior pressão.

Quero ainda agradecer a todos os professores do Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial, que enriqueceram a minha formação académica, e me permitiram perceber a orientação que devo tomar no meu percurso académico, bem como ao Prof. Augusto Mateus pelos esclarecimentos e auxílios prestados.

Por último, quero partilhar este momento de agradecimento com os que mais sofreram com a minha ausência, os meus pais Elpídio e Henriqueta e o meu irmão Marco, pela compreensão e apoio que demonstraram ao longo de todo este período em que me ausentei um pouco das minhas obrigações de filho e irmão, e a Cátia, com a qual, para além do percurso comum na vida, decidi encarar o desafio do Mestrado, pelo constante incentivo, apoio e compreensão das dificuldades sentidas com este estudo, e pelo insuficiente acompanhamento que prestei ao seu estudo.

A todos aqueles que não referi, mas que estiveram também a meu lado, agradeço de igual forma...



1 INTRODUÇÃO

É reconhecido que, nas últimas décadas, a economia mundial se tem caracterizado pelo desenvolvimento do processo de globalização, identificando-se diversas transformações importantes, nomeadamente na forma como os agentes económicos entendem e respondem aos desafios que a envolvente mundial vai colocando.

As dinâmicas nacionais que predominavam há uns anos atrás são cada vez mais substituídas por uma dinâmica global, fomentada pela força que o fenómeno de globalização representa, não só em termos de relações comerciais, mas também pelo aparecimento de instituições supranacionais, e pelo desenvolvimento de diversos fenómenos de integração regional.

A internacionalização deixou de ser uma estratégia apenas ao alcance de algumas empresas multinacionais, para passar a ser uma exigência que é colocada às empresas como forma de sobreviver e potenciar as suas vantagens competitivas. A própria força da concorrência passou a ser sentida de outra forma, na medida em que se alargou a amplitude de preocupação, com a entrada de actores estrangeiros nos diversos mercados nacionais.

A palavra internacionalização deixou de ser um termo apenas utilizado por algumas elites ou empresas de maior dimensão, para entrar no vocabulário da maioria da classe empresarial, bem como da classe política e académica. Paralelamente ao reforço da utilização do vocábulo, as estratégias das empresas orientam-se cada vez mais no sentido de potenciar o seu processo de internacionalização.

Em Portugal, essa situação é atestada quer pelo crescimento dos fluxos de exportação das empresas portuguesas, quer pelo crescente peso que esses fluxos representam no total do volume de negócio das empresas. Também os fluxos de Investimento Directo de Portugal no Estrangeiro (IDPE) têm aumentado, ultrapassando, inclusive, a partir de 1998, os fluxos de Investimento Directo Estrangeiro em Portugal (IDE), situação que, para um país com um longo historial como receptor líquido de investimento, demonstra a orientação cada vez mais internacional das empresas nacionais.

Esta orientação não atinge apenas as grandes empresas, na medida em que as pequenas e médias empresas (PME) apesar de terem algumas limitações em termos

de recursos e competências, começam a assumir na sua estratégia uma intensificação das suas actividades internacionais, ainda que, para muitas, essas actividades ainda se mantenham como marginais.

Este trabalho preocupa-se especialmente com as PME, na medida em que são estas as principais representantes do tecido empresarial português, ainda que dada a sua dimensão se escondam, por vezes, atrás dos grandes indicadores macro-económicos. Neste sentido, o objectivo deste estudo consiste na análise da internacionalização das empresas portuguesas de média dimensão, por forma a concluir quanto à importância que a internacionalização assume na estratégia daquelas empresas. Pretende-se, ainda, aferir quais as características específicas daquelas empresas que influenciam o seu nível de envolvimento internacional, ou seja de que forma é que as características internas das empresas influenciam o seu grau de internacionalização.

De forma a conseguir responder ao objectivo inicialmente proposto, o presente trabalho encontra-se estruturado em nove capítulos, sendo o primeiro esta apresentação introdutória.

No segundo capítulo, identificam-se as principais alterações no enquadramento internacional, nomeadamente o processo de globalização (analisando a respectiva definição e caracterização, bem como os efeitos associados quer em termos macro, quer em termos micro-económicos), a emergência do fenómeno do capitalismo de alianças (em que as empresas encaram as redes internacionais como instrumentos de potenciação das suas vantagens competitivas) e o processo exponencial da escalada tecnológica, que orienta a economia no sentido do "rápido", do "eficiente" e do "intangível".

O terceiro capítulo pretende fundamentar a crescente internacionalização e interdependência entre economias, e entre empresas, pela análise das diversas teorias do investimento internacional. Com este capítulo procuram-se identificar as razões que justificam a orientação internacional das empresas, em termos de deslocação de actividades da cadeia de valor para países estrangeiros.

De seguida, no capítulo quatro procuram-se analisar as teorias sobre o processo de internacionalização das empresas. Explica-se o processo de internacionalização enquanto processo gradual, segundo o qual as empresas vão progredindo por etapas na escalada internacional, e através de abordagens alternativas mais recentes.

Neste mesmo capítulo, também serão analisadas as diversas formas que as empresas têm à sua disposição, para se internacionalizarem, bem como os tipos de motivações e barreiras que se colocam às empresas, prestando especial destaque às empresas de menor dimensão.

Posteriormente, no quinto capítulo, serão analisados e comparados os resultados dos estudos empíricos existentes sobre a internacionalização das empresas portuguesas, por forma a definir uma base de comparação para o estudo empírico que será desenvolvido no final deste estudo. Neste capítulo serão avaliadas as experiências empíricas quanto ao perfil genérico da internacionalização nas empresas portuguesas, os principais mercados de destino, as formas de operação mais utilizadas para as empresas se internacionalizarem, e serão identificadas as motivações e barreiras que mais orientam e limitam, respectivamente, a actuação internacional das empresas. É ainda feita uma análise à utilização de formas cooperativas como estratégia de internacionalização. Este capítulo contará igualmente com uma breve apreciação do estado da internacionalização da economia portuguesa, através da análise de um conjunto de indicadores macro-económicos.

No sexto capítulo, serão colocadas as hipóteses de investigação a testar através do estudo empírico, reflectindo questões pertinentes que se foram identificando ao longo da elaboração dos capítulos anteriores.

De seguida, no sétimo capítulo é feita a apresentação de toda a metodologia de trabalho e dos passos que foram dados ao longo de todo o trabalho. Apresenta-se igualmente o modelo econométrico utilizado e a forma de construção das variáveis analisadas.

No capítulo posterior, o oitavo, apresentam-se os diversos resultados, nomeadamente, a caracterização das empresas respondentes ao inquérito de base utilizado para este estudo e o enquadramento internacional dos resultados do estudo. Por fim, é feita a apresentação das simulações e a discussão dos seus resultados face às hipóteses inicialmente colocadas.

No nono, e último, capítulo serão apresentadas as conclusões de todo o estudo, nomeadamente do estudo empírico, confrontando os resultados obtidos, através das simulações econométricas, com as hipóteses inicialmente colocadas e com os aspectos teóricos desenvolvidos ao longo da dissertação.

2 AS RECENTES TENDÊNCIAS ECONÓMICAS MUNDIAIS

As últimas décadas foram ricas em transformações de toda a ordem, interessando neste capítulo fazer uma breve reflexão sobre as alterações especificamente relacionadas com a evolução económico-empresarial, nomeadamente na forma como os agentes económicos têm vindo a alterar o seu entendimento do mundo e a responder às necessidades emergentes.

A partir da década de 80, é possível identificar diferentes dinâmicas de evolução económica (Silva, 1996), como o crescimento avassalador do comércio externo pela crescente consolidação da abertura dos países ao exterior, a elevação dos níveis de trocas de matérias-primas, mercadorias e produtos acabados, mesmo intra-indústria, ou a mudança no perfil do comércio de mercadorias, uma vez que o comércio de produtos manufacturados tem apresentado um maior dinamismo que o de produtos primários. Por outro lado, tem-se registado um grande crescimento do peso do comércio de serviços no comércio mundial. Aquela evolução permitiu que, em 1992, o comércio de serviços ultrapassasse, pela primeira vez, em valor absoluto, o comércio de produtos primários (Silva, 1996). Esta situação resulta da crescente consciencialização da importância dos serviços, podendo ser apontadas diversas razões para esse aumento (Lipsey, 1997):

- ▶ Diminuição da necessidade de pessoas na indústria devido ao aumento da produtividade;
- ▶ O aumento do consumo de serviços em detrimento da aquisição de bens duráveis;
- ▶ Algumas actividades que antes eram internalizadas pelas empresas produtivas, actualmente são subcontratadas a empresas de serviços especializadas (exemplo: design dos produtos, marketing, contabilidade, limpeza, etc.), dando resposta à necessidade da orientação das empresas para o seu *core business*;
- ▶ Crescente importância de áreas auxiliares à produção como o design e o marketing;

- ▶ As novas tecnologias de comunicação e informação permitiram a criação de novas actividades de serviços e o desenvolvimento de actividades que já existiam com uma lógica de funcionamento mais restrita.

Outro movimento com implicações pertinentes em termos económicos, traduz-se nas fortes transformações tecnológicas, não só ao nível da invenção de novos produtos, mas também de desenvolvimento de novos processos e novas formas de produzir esses produtos. Segundo Lipsey (1997), o sucesso das indústrias nos últimos anos tem resultado não só da invenção de novas tecnologias mas, também, do desenvolvimento do ambiente económico no sentido de valorizar a melhoria contínua e a inovação constante. Daí que se verifiquem ciclos de vida dos produtos e dos processos cada vez mais curtos. Dunning (1997) refere mesmo que os avanços tecnológicos começam a estar obsoletos no momento em que são feitos. Desta forma, uma das chaves para uma inovação contínua de produtos e de sucesso, é a rapidez com que esta é feita.

Os avanços tecnológicos que se têm vindo a verificar, nomeadamente, ao nível das tecnologias de comunicação e informação, têm conduzido a grandes alterações no processo produtivo das empresas. Cada vez mais se abandona a produção em massa para se apostar na produção flexível ou *lean production*. O modelo de produção que actualmente mais se utiliza assenta na produção de pequenos lotes de várias versões dos produtos, muitas vezes produzidos de acordo com as especificidades dos clientes. Isto leva a que a preocupação das empresas, em muitas indústrias, passe a incidir mais sobre as economias de gama alternativamente às economias de escala, sendo os custos fixos cobertos pela produção de várias linhas de produtos (Lipsey, 1997).

Ao longo das últimas décadas, assistiu-se a um "boom" do investimento directo estrangeiro (IDE), havendo diversos autores que questionaram se o comércio internacional não estaria cada vez mais a ser substituído pelo IDE, enquanto condutor da economia mundial.

De qualquer forma, até meados dos anos 70, e desde os finais da II G.M., que se registou um forte crescimento do comércio internacional, impulsionado pelo ambiente de crescimento económico e pela regulamentação no âmbito do GATT, que incentivou à criação de um ambiente mais "estável" a nível internacional, apresentando os EUA um papel hegemónico (Dunning, 1997).

Em termos de IDE, cerca de 97% dos fluxos nos anos 60/70 eram da responsabilidade de países desenvolvidos, salientando-se nesta época como principais países de

origem de investimento, os EUA (responsáveis entre 1961 e 1971, por cerca de 50% do *stock* mundial de IDE), o Reino Unido (responsável em 1961, por 10% e em 1971, por 14%), e detectando-se a emergência de novos países como a RFA e o Japão. Em termos de países de acolhimento de IDE, os países desenvolvidos responderam neste período por cerca de 65% dos fluxos, enquanto que os países em vias de desenvolvimento receberam cerca de 30% (Root, 1994).

A partir dos anos 80, o processo de globalização, assume uma enorme visibilidade derivada do crescimento dos fluxos de comércio, sob a forma de "triadização" da economia mundial, e de crescimento dos fluxos de IDE, que assumem contornos fundamentalmente entre países desenvolvidos. Numa primeira fase, entre 1979-81, os EUA, o Reino Unido e a Holanda assumem-se como os principais países de origem de investimento, enquanto que numa segunda fase, entre 1986 e 1990, o Japão destaca-se como país de origem de investimento, e a China como um país de acolhimento do investimento, assistindo-se ainda à multiplicação de fenómenos de fusões e aquisições. Existe ainda uma terceira fase, a partir de 1995, em que os EUA se caracterizam por serem simultaneamente um país quer de destino, quer de origem de investimento, o Reino Unido continua a salientar-se como país de destino, enquanto que a China é preferencialmente um país de origem de investimento (UNCTAD, 1999).

Enquanto os países desenvolvidos concentram o essencial do *stock* mundial de IDE, ainda que registando alguma assimetria nos fluxos de saída e de entrada, os países em vias de desenvolvimento ainda investem muito pouco no estrangeiro, e apesar de deterem uma parcela significativa das entradas de IDE, esta tem vindo a diminuir. A hostilidade ao IDE, característica dos países em desenvolvimento nos anos 60 e 70, visível em políticas de nacionalizações, controlos fiscais, restrições ao repatriamento de lucros, entre outras, tem vindo a diminuir nas décadas mais recentes, sendo aliás visível o processo inverso (Silva, 1996).

De facto, regista-se uma alteração das motivações por parte dos governos perante o IDE, e especificamente perante a actuação das empresas multinacionais, sendo atenuadas as atitudes governamentais de confrontação, e realçados os interesses de cooperação. Tal como refere Dunning (1993), enquanto que nas décadas de 60 e 70 se assistia a "violentos" conflitos entre governos e empresas multinacionais, nos anos 90, o interesse reside muito mais nos modos através dos quais as duas partes podem cooperar com vista a promover os seus objectivos mútuos.

O investimento internacional nas últimas décadas é, no essencial, um movimento recíproco entre economias desenvolvidas, estando os países em desenvolvimento a perder quota no IDE mundial para as economias desenvolvidas. Esta tendência não significa que haja um afastamento generalizado do IDE de todos os países em desenvolvimento, uma vez que se regista um comportamento diferenciado consoante os países, sendo possível identificar, por exemplo, no caso de Marrocos e da China, fortes aumentos de IDE nos últimos anos. Ainda assim, para além da orientação geográfica se ter reforçado em direcção a países desenvolvidos, observa-se que existe uma alteração no fluxo de IDE, com reforço do peso dos serviços em detrimento de produtos primários (Silva, 1996).

A evolução sectorial do IDE é coerente com a evolução dos fluxos comerciais, daí que seja visível o facto do IDE recair actualmente em sectores como a distribuição, nomeadamente em redes de apoio à exportação, que no passado não eram alvo de fortes investimentos. Nesta lógica, os investimentos num determinado sector vêm-se acompanhados por investimentos em serviços, tais como marketing e distribuição, com vista a conquistar novos mercados para os produtos (Silva, 1996).

Os EUA, a UE e o Japão emergem como a tríade, termo popularizado por Ohmae (1995), referindo-se a estes três grandes mercados relativamente homogêneos e concorrentes entre si, e que também passam a construir uma densa rede de relações económicas recíprocas, polarizando cada vez mais o comércio e as finanças internacionais (Silva, 1996).

Mais de 80% dos fluxos mundiais de comércio têm origem e dirigem-se para regiões da tríade, estando o peso das economias menos desenvolvidas, em clara decadência, já que em 1982 estes respondiam por cerca de 14% dos fluxos e em 1989 este peso foi praticamente reduzido a zero, registando-se em seguida uma tímida recuperação. A "triadização" dos fluxos de capital, durante os anos 80 foi possibilitada pelo rápido crescimento da posição ocupada pelo Japão em relação à Europa e aos EUA. (Grupo de Lisboa, 1994)

Conjuntamente com aquelas mudanças, surge um conjunto de desafios (Santos, 1997) como a visualização da globalização como um problema de acesso, interiorização e aplicação de saberes diferenciados e dispersos pelo mundo; a vantagem competitiva ser cada vez mais definida pela arbitragem de saberes e pelas vantagens próprias das empresas; a internacionalização deixa de ser considerada como um processo sequencial, para ser um processo paralelo e em rede, e mais importante que a

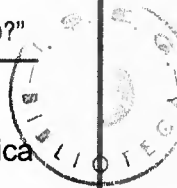
velocidade de instalação passa a ser a velocidade de acesso. Por outro lado, assiste-se a uma intensificação dos movimentos internacionais de capitais, há a emergência da tríade, aumenta a importância dos mercados emergentes e dos movimentos de regionalização, passando a economia do conhecimento a deter maior protagonismo no “palco” dos negócios internacionais.

Num emaranhado de alterações, torna-se difícil catalogar cada uma das dimensões da metamorfose que o mundo tem vindo a sofrer, bem como perceber o que é causa ou consequência de processos que se reforçam e interagem como uma única força. Podemos contudo identificar três grandes tendências, que embora redutoras e passíveis de diversas relações de causalidades mútuas, também são o cerne de todas as alterações económicas ocorridas:

- ▶ Um processo de globalização, que tendo início nos anos 80, se tem vindo a reforçar, sendo um fenómeno cada vez mais actual;
- ▶ Um processo de capitalismo cooperativo, que se manifesta pela proliferação de mecanismos de integração e inter-relação entre as empresas, nas várias fases da cadeia de valor;
- ▶ Um processo de transformação tecnológica, sobretudo no domínio das telecomunicações e dos sistemas de informação, que tem contribuído para a aproximação de todos os agentes económicos, independentemente da sua localização, dada a crescente importância da economia do conhecimento.

A globalização caracteriza-se também (UNCTAD, 1999), pelo fenómeno de fluxos de investimento cruzados, uma vez que os países de acolhimento se assumem simultaneamente como países de origem, e o investimento passa a conotar-se com um carácter intra-ramo. De salientar, o surgimento de empresas multinacionais (EMN) oriundas de países em vias de desenvolvimento, como a China, Taiwan, Hong-Kong, Singapura, Brasil e México e a ascensão da importância dos investimentos nos serviços financeiros, de transporte e turismo.

Alguns países (uma minoria), que há algum tempo atrás eram vistos como subdesenvolvidos, podem actualmente ser considerados como concorrentes importantes em sectores de ponta, oferecendo concorrência a velhas potências económicas. Estes novos países asiáticos industrializados, são ainda estruturalmente diferentes das velhas economias mais avançadas, uma vez que o seu desenvolvimento apostou mais numa mobilização extraordinária dos recursos, do que



propriamente em melhorias efectivas na eficiência, que constituem uma característica das economias mais avançadas (Silva, 1996; Root, 1994).

Este espírito de mobilidade competitiva tem também reflexo no aparecimento dos chamados mercados emergentes, que se abrem, nem sempre integralmente aos mercados mundiais, trazendo novas oportunidades de negócio, gerais ou sectoriais, e que se podem situar em domínios bastante diversos. Assim sendo, o aparecimento deste conjunto de países na economia mundial, poderá desencadear eventualmente um novo paradigma de desenvolvimento, e aumentou as oportunidades de negócios, não só em termos de trocas comerciais tradicionais, como também em termos de comércio de serviços e fluxos de IDE.

2.1 GLOBALIZAÇÃO

Tal como já se referiu anteriormente, desde o primeiro choque petrolífero até aos dias de hoje, identificam-se mudanças significativas na economia mundial, contribuindo para uma maior integração e interdependência entre as economias nacionais. Num mundo onde a concorrência é cada vez mais à escala global, é urgente que cada país seleccione a melhor forma de tirar partido das dinâmicas da economia mundial. Todas estas tendências convergem para o conceito, referido por Dunning (1997), de "economia global", segundo o qual a actividade económica de qualquer país não pode, hoje, ser analisada apenas dentro das suas fronteiras.

Há uma alteração completa das estruturas económicas, que evoluíram no sentido da integração internacional de mercados, conhecimentos, comportamentos, *know-how* ou tecnologias e da interpretação das actividades e dos próprios agentes económicos como tendo um alcance mundial.

2.1.1 Enquadramento e caracterização do processo de globalização

A globalização, embora recente, apresenta-se como um fenómeno vasto e profundo, que assume múltiplas formas, justificando a proliferação de diversas definições. Antes de mais, importa perceber que alguns autores (por exemplo, Grupo de Lisboa, 1994; Silva, 1996) defendem que o conceito de globalização não deverá ser confundido com os conceitos de internacionalização e multinacionalização uma vez que os três conceitos designam diferentes processos, fenómenos e fases da história da economia mundial. Segundo aquela corrente, a internacionalização encontra-se relacionada com o aumento do grau de abertura das economias nacionais, isto é, com o conjunto de

fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados e serviços, dinheiro, ideias e pessoas, efectuadas entre dois ou mais países. A multinacionalização, por seu turno, diz respeito à transferência e deslocação dos recursos, sobretudo de capital e mão-de-obra, entre diferentes economias, sendo um exemplo típico a criação de estruturas de produção num país estrangeiro, independentemente da forma de concretização. Por último, a globalização está relacionada com o aparecimento de economias cada vez mais integradas que apostam na formação de um mercado cada vez mais entendido como uno e global.

Segundo aquela lógica, a evolução da economia mundial a partir dos anos 80 deixa de poder ser caracterizada por termos como internacionalização e multinacionalização, sendo as suas características intrínsecas, reveladoras de um processo mais profundo e inteiramente novo - a globalização – em que o “mundo global” em construção, é o produto dos fluxos de ideias, aspirações, estratégias, recursos, bens, normas e regras, bem como das instituições, que diferentes pessoas accionam com o objectivo de influenciar e controlar os acontecimentos (Grupo de Lisboa, 1994).

Hirst e Thompson (1996) revelam um entendimento contrário ao defenderem que aqueles conceitos se referem ao mesmo processo, apenas podendo variar na intensidade ou na forma, sendo o nome do processo uma questão de moda. Sachwald (1994), já equipara a globalização à mundialização, uma vez que quaisquer desses processos se caracteriza pela interacção de dois fenómenos: a mobilização internacional de recursos e a dimensão mundial da concorrência. Os factores de produção nacionais deixam de ser considerados enquanto pertencentes a um determinado mercado, entendidos como sendo imóveis, tornando-se cada vez mais móveis e, à excepção de determinados sectores baseados em modelos oligopolistas à escala nacional, é cada vez mais impossível entender a concorrência existente num mercado como sendo, exclusivamente, as empresas locais.

Considerando esta última posição como a mais abrangente, definindo a globalização como um processo gradual, que passou por fases iniciais em que se cingia à crescente abertura das economias mundiais a fluxos de trocas internacionais, tendo depois evoluído em diferentes dimensões, interessa agora perceber em que consiste, e quais os factores que explicam o seu início e desenvolvimento. Segundo Oman (1994) o processo de globalização decorre, no essencial, de tendências:

- ▶ Declínio relativo, em termos políticos e económicos, da hegemonia dos EUA;

- ▶ Desenvolvimento rápido dos mercados financeiros mundiais desde finais dos anos 70, no sentido da sua desregulamentação, aumentando o risco inerente às operações, e diminuindo a capacidade de intervenção dos estados nacionais na política monetária;
- ▶ Globalização das actividades das empresas, visível quer na intensificação dos fluxos de IDE, quer na proliferação de novas formas de investimento, multiplicando-se os fenómenos de fusões e aquisições;
- ▶ Ameaças ecológicas, que assumem cada vez mais um carácter global, exigindo como tal respostas globais, visíveis na multiplicação de cimeiras internacionais.

Neste sentido, a globalização pode ser entendida como um fenómeno micro-económico centrífugo, com o crescimento da actividade económica a ultrapassar todas as fronteiras (políticas, regionais e nacionais), enquanto fluxos mais ou menos intensos de bens e serviços entre países pelo desenvolvimento do investimento e comércio internacional, e de pessoas pelo desenvolvimento das migrações. Identificam-se diferentes agentes económicos – empresas, bancos, indivíduos – que estimulados pela concorrência e pelo desejo de crescimento e aumento da rentabilidade, são os principais motores da globalização (Oman, 1994).

Para o Grupo de Lisboa (1994), não existe um único modelo de globalização, e como tal, é difícil desenvolver uma definição que possibilite o consenso. Desta forma, definiram diversos processos ou dimensões da globalização:

- ▶ **Globalização financeira**, traduzida na desregulamentação dos sistemas financeiros, na liberalização da circulação internacional do capital e na onda de fusões e aquisições;
- ▶ **Globalização dos mercados e estratégias**, caracterizada pela integração das actividades de negócios à escala internacional, pelo estabelecimento de operações no estrangeiro (incluindo I&D e financiamento) e alianças estratégicas, com objectivo de racionalização dessas actividades;
- ▶ **Globalização da tecnologia, I&D e conhecimento**, na medida em que o surgimento de tecnologias de informação e de telecomunicações possibilita o aparecimento de redes globais dentro da empresa (ao longo da sua cadeia de valor) e entre empresas (redes de valor acrescentado);
- ▶ **Globalização dos modos de vida e dos padrões de consumo; globalização cultural**, visível na transferência e disseminação dos modos de vida dominantes

fomentada pelos media, e na igualização dos padrões de consumo, ainda que com pequenas adaptações locais;

- ▶ **Globalização das capacidades reguladoras e da governação**, na medida em que o papel tradicionalmente atribuído aos governos e parlamentos nacionais se reduz, desenvolvendo-se tentativas de projectar uma nova geração de regras e instituições de governação global, como a OMC ou o FMI;
- ▶ **Globalização das percepções e consciência**, que se relaciona com a convicção crescente de que existe "Um Mundo" com recursos limitados, pelo que aumentam os movimentos "globalistas", que reforçam os sentimentos de "cidadãos planetários";
- ▶ **Globalização como unificação política do mundo**, no sentido de se poder analisar a integração das sociedades mundiais num único sistema político e económico, liderado por um poder central.

A definição de globalização proposta pelo Grupo de Lisboa (1994), aproxima-se da definição que é apresentada por McGrew e Lewis (1992). Para estes autores a globalização refere-se a uma multiplicidade de ligações e inter-conexões entre os Estados e as sociedades que caracterizam o sistema mundial actual. Segundo este processo, os acontecimentos numa parte do mundo acarretam consequências a indivíduos, empresas e/ou comunidades em locais distantes noutras partes do mundo. Desta forma, a globalização pode ser entendida através da distinção de dois fenómenos distintos:

- ▶ **Alcance (ou Extensão)**, numa interpretação espacial do conceito, e que define um conjunto de processos que abrangem a maioria do globo e que actuam mundialmente;
- ▶ **Intensidade (ou Profundidade)**, segundo o qual se apresenta a globalização enquanto um processo de intensificação dos níveis de interacção, interconjugação ou interdependência entre os Estados, podendo-se falar de uma comunidade mundial.

Estes dois fenómenos são complementares, estabelecendo uma relação de auto-reforço conjunto, contudo é importante notar que a globalização é bastante desigual no seu alcance e altamente diferenciada nas consequências, ao mesmo tempo que o mundo está mais interdependente no campo económico e mais homogéneo culturalmente (McGrew e Lewis, 1992).

Também Dunning (1997) define a globalização, considerando os pressupostos anteriores, o **alcance** e a **profundidade**, na medida em que diz que aquele processo pode ser encarado como pretendendo, por um lado, o alargamento da extensão das transacções através das fronteiras e, por outro lado, um aprofundamento da interdependência económica, quer entre as acções das entidades globalizadoras (instituições privadas e públicas), localizadas em diversos países, quer pelos próprios países que se abrem com o desejo de se tornarem globais. Este autor refere, como características fundamentais da economia actual, as seguintes provas da globalização:

- ▶ Aumento significativo na mobilidade dos recursos específicos e das competências das empresas além das fronteiras nacionais;
- ▶ Acréscimo da importância das transacções transfronteiriças, quer intra-firma (nomeadamente, numa lógica de casa-mãe/filial), quer entre firmas que têm acordos de cooperação;
- ▶ Diminuição significativa dos custos de transporte e de comunicação a longa distância, bem como uma quebra das barreiras culturais e físicas entre países;
- ▶ A crescente importância da localização dos diferentes activos, influencia a localização das actividades de valor das multinacionais, sendo frequente a sua distribuição por países diferentes.

Numa outra perspectiva, a globalização também se pode caracterizar pela emergência de quatro processos simultâneos (UNCTAD, 1999):

- ▶ Um processo de diversificação, que consiste no aumento da importância do comércio e dos fluxos de IDE nos serviços;
- ▶ Um processo de multipolarização geográfica, com grande parte do investimento a ser efectuado nos três principais pólos da economia mundial;
- ▶ Um processo de transferência de tecnologia, que assume a forma de “investigação conjunta” entre países desenvolvidos;
- ▶ Um processo de mundialização financeira, uma vez que proliferam os empréstimos bancários transfronteiriços e se assiste à emergência de novas praças financeiras.

Actualmente, são várias as manifestações que forçam os mais cépticos, que apelidaram a globalização como sendo “uma moda nas ciências sociais, uma máxima central nas prescrições dos *gurus* da gestão, um slogan para jornalistas e políticos de

qualquer linha" (Hirst e Thompson, 1996, p. 1), a revogar as suas palavras. A globalização é algo muito real, e ainda que os factores nacionais continuem a determinar a forma como os processos de globalização transformam a economia e as sociedades nacionais, todos os agentes, instituições e entidades nacionais se vêem, cada vez mais, "forçados" a entrar num processo de coexistência e de co-desenvolvimento de base "multinacional" (Grupo de Lisboa, 1994).

Com toda esta análise ficou claro, que a globalização é a fase actual da economia mundial, "caracterizada por interdependentes sistemas produtivos de base regional e/ou nacional abertos sobre o exterior, que acomodam uma diversidade de subsistemas produtivos sectoriais de base empresarial, cuja técnica é captada através do conceito de decomposição internacional dos processos produtivos e cuja complexidade económica se manifesta por fluxos cruzados de IDE, de comércio intra-industrial, muito dele do tipo intra-firma" (Guerra, 1998, p. 7).

2.1.2 Factores do processo de globalização

O que terá contribuído para a evolução do processo de globalização, é um tema que tem interessado muitos autores, que embora concordando na génese, têm perspectivas de análise algo diferentes. Para Oman (1994), por exemplo, a globalização depende de um conjunto de factores, que contribuíram para a progressão daquele fenómeno:

- ▶ Comportamentos desenvolvidos pelos diversos estados nacionais, nomeadamente através de medidas de desregulamentação, privatização, liberalizações tarifárias e não tarifárias, entre outras;
- ▶ Desenvolvimento de grandes inovações tecnológicas, nomeadamente em termos de melhorias nas telecomunicações;
- ▶ Novas formas de organização da produção e do trabalho pela difusão internacional do modo de produção flexível. Este novo modo de produção está relacionado com a diminuição dos custos de mão-de-obra no total dos custos de produção e com a crescente importância da proximidade entre produtores e consumidores (importância da localização global), bem como entre produtores e fornecedores. O modo de produção flexível, traduz-se deste modo, no facto da concepção e fabrico do produto deixarem de ser feitas separadamente, (associado ao facto da cadeia de produção se encontrar integrada), no aumento

do trabalho em equipa (trabalhadores polivalentes), e no modo de gestão *just-in-time*, possibilitando a manutenção de *stocks* quase nulos.

O Grupo de Lisboa (1994) apresenta uma perspectiva muito mais ampla, identificando três motores cruciais para a globalização: liberalização, privatização, e desregulamentação.

A liberalização, primeiro motor para a globalização, tem acabado com as medidas de cariz proteccionista e a justificação do seu impulso reside em parte, nos progressos realizados a nível das tecnologias de informação e comunicações e na melhoria dos transportes e acessibilidades. A expressão "aldeia de comunicação global" está fortemente difundida e as barreiras tarifárias e não tarifárias respeitantes a produtos e serviços de base tecnológica e científica, tornaram-se cada vez mais ténues, já que numa economia de informação e conhecimento, o valor associado à informação não pode ser confinado ao interior de rígidas fronteiras nacionais.

O segundo motor da globalização, a privatização, assume, desde o início dos anos 80, um papel importante com os movimentos de privatização da economia, em sociedades modernas e avançadas (EUA, Canadá, Alemanha, Países Baixos ou Suíça, entre outros), apresentando resultados positivos. Este processo de privatização sucessiva de diversos sectores da economia, tem como linha orientadora o princípio de que os mecanismos de mercado possibilitarão uma afectação mais eficiente de recursos.

O terceiro elemento apontado como motor do processo de globalização diz respeito à desregulamentação, situação que se relaciona com o facto do Estado ter vindo a assistir a uma diminuição do seu papel de intervenção directa nas actividades económicas, e de se apregoar a eliminação dos monopólios estatais, bem como a criação de normas e standardizações, sendo a primazia concedida ao livre funcionamento dos mecanismos de mercado.

A inter-causalidade existente entre aqueles três carburantes para o processo de globalização é evidente, na medida em que se relaciona a exigência de privatizar para incrementar a competitividade sectorial, coordenada com o desejo de liberalizar os mercados, e assim tornar as empresas mais concorrenciais à escala global, e com a necessidade de desregulamentar, para se reforçar ainda mais o processo de privatização, de forma a tornar a economia nacional mais competitiva e autónoma.

Também Dunning (1997), tendo por base o que foi anteriormente referido, define um conjunto de factores impulsionadores da globalização:

- ▶ Aumento da pressão concorrencial sobre as empresas, com a crescente necessidade de inovar, concebendo novos produtos e/ou processos, ou melhorando a qualidade dos já existentes;
- ▶ Políticas cada vez mais orientadas para o mercado, designadamente políticas de liberalização, desregulamentação e privatização;
- ▶ Mudanças na organização da actividade económica:
 1. ao *nível micro-económico*, com a absoluta necessidade da competitividade nas relações entre empresas e orientação em torno da produção flexível;
 2. ao *nível macro-económico*, com novas pressões sobre os governos nacionais instituídas por parte de instituições internacionais (por exemplo, OMC ou FMI);
 3. e ao *nível internacional*, na medida em que aumentou o número de países em desenvolvimento e de economias emergentes, de acordos internacionais regionais desenhados para a relação de países em vias de desenvolvimento e países desenvolvidos, bem como de tentativas de reestruturação do sistema financeiro.

Outra causa identificada é a tendência para a homogeneização das necessidades e dos gostos, traduzida na convergência dos padrões de consumo e na difusão de produtos de massa cada vez mais estandardizados, ainda que tendo em atenção a necessidade de adaptabilidade aos mercados locais (pelo que, a criação de “produtos globais”, nem sempre implica que os mesmos sejam globalmente idênticos).

Deve ainda reter-se a noção final de que a principal causa do fenómeno da globalização foi a acção das empresas multinacionais, que tiveram um papel activo, sobretudo, devido à necessidade de diluição dos elevados custos fixos, como os custos de I&D, pelo aproveitamento de economias de escala. Impulsionou-se, então, a procura de mercados mais vastos, o que gerou pressões para a globalização do lado da oferta, incentivando a difusão de produtos com algum nível de estandardização. Esta mesma ideia é defendida por Simões (1998a), não só pelos impactos produtivos e comerciais que as empresas multinacionais têm num conjunto crescente de mercados, mas também pela estratégia planetária que coordena grandes redes de filiais ou outros agentes especializados em algumas tarefas da cadeia de valor (Ghuri e Buckley, 2002).

A esta situação, não é certamente alheio o papel da inovação tecnológica, que por um lado se assume como factor decisivo para a globalização, pela redução drástica dos custos de telecomunicações e de transporte em geral, e por outro lado, constitui uma fonte de pressão para a globalização das empresas, uma vez que o aumento de custos fixos associados impulsionou as empresas a actuarem num mercado mais vasto, para explorar economias de escala.

2.1.3 Efeitos do processo de globalização

Outra questão importante, associada ao fenómeno da globalização, passa por conseguir identificar os principais resultados daquele processo. Oman (1994) identifica três grandes efeitos:

- ▶ Redução da "distância económica", justificada pelas inovações realizadas nos transportes e telecomunicações, bem como pela diminuição das barreiras administrativas proporcionada pelas negociações multilaterais no quadro do GATT e pela multiplicação de acordos de integração regional;
- ▶ Redução da soberania nacional, associada, por um lado, à cada vez maior interdependência entre estados nacionais que assistem a uma diminuição do controlo relativo às políticas económicas nacionais, e por outro, ao aumento de instituições supra-nacionais que definem orientações ao estados-nação;
- ▶ Instabilidade económica, traduzida numa perturbação das "regras do jogo", ao nível da concorrência nos sectores económicos, concorrência essa que assume contornos cada vez mais globais.

Relativamente ao segundo efeito referido por Oman (1994), o processo de globalização pode ser definido como o começo do fim do mercado nacional, como base das actividades e da organização das estratégias humanas. A criação do novo "mundo global" contribui para que as decisões futuras tenham uma base "*made in the world*" (Grupo de Lisboa, 1994, p. 48).

Se é verdade que há uns anos atrás predominavam as dinâmicas nacionais, actualmente essas dinâmicas são postas um pouco em causa, pelo que o fenómeno de globalização representa, com o aparecimento de instituições supra-nacionais e com o desenvolvimento de integrações regionais.

Apesar de não se poder, de forma alguma, afirmar que o Estado-Nação deixou de existir nos dias de hoje, constata-se que a relevância da soberania e a capacidade do

Estado-Nação para liderar decisões, em variados assuntos de âmbito regional e local, tem vindo a ser fortemente posta em causa. Neste sentido, constata-se que o intenso fenómeno de globalização está a ter como consequência o esbater da importância de um fundamento básico do Estado-Nação, o mercado nacional, estando este último a ser preterido, do ponto de vista estratégico, pelo mercado global, podendo-se afirmar que "o mundo está a começar, lentamente a deslocar-se da era das riquezas das nações para a era da riqueza do mundo" (Grupo de Lisboa, 1994, p. 50).

É um pouco neste sentido que Simões (2000c), se refere ao fenómeno da globalização como sendo um sintoma de que "o Mundo encolheu", uma vez que, por um lado, os estados-nacionais se tornam cada vez mais dependentes da conjuntura mundial em resultado da interdependência macroeconómica, e por outro lado, as empresas se vêem cada vez mais confrontadas com uma concorrência à escala mundial com a entrada em contacto de diferentes sistemas produtivos nacionais, alterando a motivação subjacente à sua actividade.

De facto, segundo Dunning (1995b), se tradicionalmente as empresas procuravam mercados e recursos naturais com o objectivo de explorar vantagens competitivas, actualmente a aposta reside, sobretudo, no desenvolvimento de vantagens competitivas já existentes, coexistindo uma lógica de "capitalismo hierárquico" e de "capitalismo de alianças".

Podem-se, ainda, sistematizar outros efeitos da globalização, começando com o aumento da taxa de crescimento das trocas, que é impulsionada quer pelo contexto macro-económico de forte crescimento e pela industrialização de certos países em vias de desenvolvimento, quer pela diminuição da distância económica entre países, possibilitada pela atenuação dos obstáculos naturais por via do processo de inovação tecnológica, e pela superação de obstáculos não naturais com a desregulamentação e a liberalização. Esta última causa, foi reforçada, em termos globais, pela acção do GATT, em especial com o Acordo sobre Barreiras não Pautais assinado no *Uruguay Round* e em termos regionais pela acção de Acordos de Integração Regional de que são exemplo a UE, a NAFTA ou o MERCOSUL.

No entanto, o processo de globalização também pode provocar outros efeitos menos desejáveis, designadamente o aumento do desemprego estrutural, para o qual contribuem o aumento das pressões competitivas, a implementação de novas tecnologias e a introdução de mecanismos de governação baseados no livre funcionamento do mercado. A "mão invisível" da concorrência é aceitável quando

existe a possibilidade dos indivíduos prejudicados pelas forças de mercado, serem alvo de alguma compensação, por parte daqueles que beneficiaram de um aumento de bem-estar. O provável "calcanhar de Aquiles" da globalização e do capitalismo de alianças (de que se falará adiante), pode residir no facto destes se tornarem disfuncionais, no sentido de serem incapazes de dar resposta ao desemprego estrutural e de serem impotentes para dotar os indivíduos das competências técnicas necessárias para o novo tipo de postos de trabalho que se estão a criar (Dunning, 1997).

Numa outra lógica, se é verdade que com o processo de globalização se assiste a uma convergência de gostos dos consumidores à escala global, também é um facto a existência de diferenças nacionais substanciais e o desejo de muitas nações verem respeitadas as suas especificidades culturais. Daí que a globalização tenha colocado a tónica na urgente necessidade de compatibilizar as vantagens de soberania com as da interdependência, bem como da homogeneidade e do desejo de diversidade.

Contudo, se, por um lado, é verdade que a globalização das economias tem contribuído para criação de uma dinâmica de crescimento económico sustentado dos países desenvolvidos e convergência dos países em desenvolvimento, também é possível identificar um conjunto de riscos que se tornam latentes com o processo de globalização, como a pressão do tempo, o aumento do número de concorrentes e produtos substitutos, as barreiras à entrada constituídas pelos desenvolvimentos tecnológicos, o reforço de uma economia oligopolista e o reforço das relações entre concepção, fabrico e consumo (Santos, 1997; Caetano, 1999).

Os efeitos da globalização podem ser organizados no sentido de identificar as implicações para a organização das empresas. Neste sentido, Lemaire (1997) refere-se à globalização das economias enquanto três orientações principais: (i) desenvolvimento de zonas económicas integradas, (ii) difusão do liberalismo económico e (iii) abertura político-económica (ver Figura 1).

FIGURA 1 – IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO



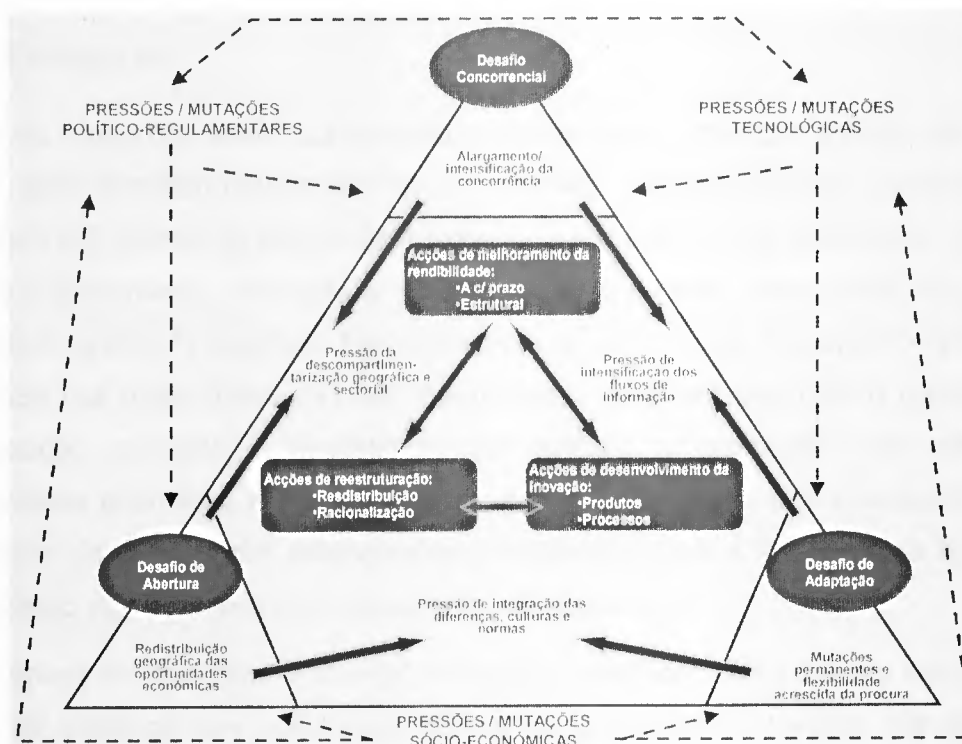
Fonte: Lemaire, 1997, p. 37.

Estes aspectos têm grandes implicações no posicionamento das empresas, uma vez que a internacionalização se torna quase uma necessidade para as empresas. O aumento da pressão competitiva, pelo facto da concorrência passar a ser internacional, pela diminuição das margens e pela procura constante de factores a preços mais reduzidos, impele as empresas a actuar em diferentes mercados. Com o processo de globalização, as empresas deixam de ter um centro geográfico, passando a ser um conjunto de empresas nacionais com um centro de coordenação global.

Por outro lado, desenvolvem-se novas formas de actuar, com o desenvolvimento de soluções cooperativas (como os consórcios, as alianças estratégicas ou as *joint-ventures*), que alteram um pouco as "regras do jogo", na medida em que o negócio, as competências e as vantagens competitivas dos concorrentes deixam de ser previsíveis.

Pode-se, então, afirmar que o principal efeito de todo o processo de globalização, é a "obrigatoriedade" de abertura por parte da empresa ao mercado mundial (Lemaire, 1997). As respostas a dar pelas empresas, à globalização, podem ser identificadas na Figura 2.

FIGURA 2 – AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DA EMPRESA



Fonte: Lemaire, 1997, p. 72.

De acordo com aquele esquema, a empresa responde à globalização através de três tipos de acções (Lemaire, 1997):

- ▶ **Acções de Reestruturação** – cujo objectivo é a racionalização de custos e a constante adaptação das empresas às pressões de mercado, no sentido do desenvolvimento ou supressão de áreas de negócio ou de redistribuição geográfica.
- ▶ **Acções de Desenvolvimento da Inovação** – uma vez que a melhor forma de enfrentar a concorrência é manter a orientação estratégica no desenvolvimento de novos produtos e processos, como forma de obter vantagem competitiva e garantir o crescimento.
- ▶ **Acções de Melhoria de Rendibilidade** – associando a melhoria de rendibilidade quer à diminuição dos custos dos recursos, quer à obtenção de vantagem associada à inovação de produtos.

2.2 ECONOMIA DE ALIANÇAS E COOPERAÇÃO INTERNACIONAL ENTRE EMPRESAS

Desde há muito que existe cooperação entre empresas, contudo, a partir da década de 80, esse fenómeno aumenta a sua importância enquanto modelo organizacional, passando o sucesso das empresas envolvidas a ser avaliado na capacidade daquelas gerarem crescimento, inovação e conhecimento que seria mais difícil, ou mesmo impossível, gerarem sozinhas. Por outro lado, os acordos de cooperação concluídos são cada vez mais, feitos ao nível internacional, uma vez que com o processo de globalização aumenta a importância do controlo e promoção das vantagens competitivas dinâmicas e sustentadas de médio/longo prazo, por contrapartida das vantagens de curto prazo, relacionadas normalmente com a mão-de-obra barata ou com acesso privilegiado a determinados recursos naturais.

Numa época em que "*time is money*", em que se pretende a todo o custo aumentar os níveis de eficiência das actividades produtivas e em que a inovação (de produtos, processos ou modos organizacionais) assume importância vital, aquela redefinição estratégica abriu as portas para esta solução de relações inter-empresariais, que se pretendem do tipo "*win/win*".

Numa lógica de causa/consequência com fenómenos igualmente fortes, como a globalização e a crescente evolução tecnológica, o período do "capitalismo de alianças" (Dunning, 1995b) caracteriza-se, sobretudo, por uma explosão de alianças estratégicas inter-empresas, que têm alterado consideravelmente as estruturas internas dos sectores (Grupo de Lisboa, 1994). No seguimento daquela relação de causalidade, a globalização pode ser considerada, segundo o Grupo de Lisboa (1994), como o conjunto de processos que possibilita a concepção, produção, distribuição e consumo de produtos e serviços à escala mundial, com o recurso a instrumentos organizados à escala mundial (tais como patentes, novas tecnologias, estruturas de informação, comunicação, entre outras), funcionando para dar resposta a mercados globais regidos, por normalizações "quase-universais". A interpretação deste conceito, neste ponto, é relevante, na medida em que todo o processo de globalização se baseia em redes de firmas que actuam numa base mundial, com capital originário de diversos países, com uma cultura que pensa à escala global e com uma estratégia também global (Grupo de Lisboa, 1994). Torna-se inclusivamente complicado identificar a territorialidade intrínseca a estas organizações, devido à proliferação de

mecanismos de integração e inter-relação entre as empresas nas várias fases da cadeia de valor.

Este processo do capitalismo de alianças, pode ser caracterizado da seguinte forma (Caetano, 1999):

- ▶ Coexistência e interdependência entre competição e cooperação (“*coopetition*”) no desenvolvimento das actividades económicas, e no funcionamento dos próprios mercados;
- ▶ Crescente concentração das estratégias empresariais no “*core business*”, apoiadas por estratégias de “desinternalização” de actividades secundárias na cadeia de valor;
- ▶ Aparecimento de um novo modelo de vantagem competitiva, que inova quer pela importância que o relacionamento com a rede de fornecedores e clientes tem em todo o ciclo produtivo, quer na coordenação das alianças estratégicas com outras empresas;
- ▶ Desenvolvimento de um novo modelo de relações industriais intra-firmas, assente na lógica de participação e consenso entre os diversos participantes na tomada de decisões, apoiado por estruturas mais horizontalizadas, e por processos de formação profissional contínua.

A razão que terá levado ao desenvolvimento exponencial deste fenómeno, é um tema que tem sido desenvolvido por diversos autores (Grupo de Lisboa, 1994; Dunning 1997), podendo-se sintetizar as principais justificações:

- ▶ Desejo de reduzir e partilhar os custos, bem como melhorar a eficiência em actividades específicas, como a I&D, a distribuição ou o marketing;
- ▶ Assegurar o acesso a conhecimentos tácitos e a novas tecnologias, ou a tecnologias complementares detidas pelos parceiros;
- ▶ Redução do ciclo de vida do produto, com a consequente necessidade de aceleração dos processos de aprendizagem e inovação;
- ▶ Possibilidade de acesso a competências e a recursos humanos qualificados, acesso a recursos financeiros ou a mercados estrangeiros desconhecidos.

Podemos identificar desde logo, diversas formas de cooperação empresarial internacional ou de alianças estratégicas, que dão forma a este movimento de cooperação: participação cruzada no capital, acordos de comercialização recíproca,

alianças estratégicas, contratos de licença cruzados, ou contratos de desenvolvimento conjunto de novos produtos. Este fenómeno de alianças estratégicas inter-empresas, tendo explodido nos anos 80, contribuiu conjuntamente com o processo de globalização referente ao elevado crescimento de IDE, para a origem do processo "made in the world" (Grupo de Lisboa, 1994).

Associado ainda a este movimento, regista-se, igualmente, um crescimento exponencial das operações de fusões e aquisições, que como nova forma de implantação no estrangeiro, e conjuntamente com os acordos inter-empresas, auxiliaram o processo de globalização a demarcar-se das fases anteriores de desenvolvimento mundial (Dunning, 1997). Os principais factores apontados para a proliferação de fenómenos de fusões/aquisições relacionam-se com (Root, 1994):

- ▶ Concorrência crescente, intensificação da globalização e a tomada de políticas governamentais favoráveis;
- ▶ Procura de economias de escala e de sinergias com vista à obtenção de maior eficiência, como resposta ao aumento da concorrência crescente e ao processo de intensificação da globalização;
- ▶ Necessidade de acesso à tecnologia e desejo de redução dos custos de I&D;
- ▶ "Resposta" aos diversos processos de desenvolvimento de zonas económicas regionais;
- ▶ Aparecimento, pós-liberalização financeira, de novas opções de financiamento a baixo custo;
- ▶ Novas oportunidades de investimento nos países desenvolvidos durante o "boom" da segunda metade dos anos 80.

Decorre ainda destas tendências (Caetano, 1999), o aparecimento, no final dos anos 80, de um novo tipo de organização empresarial, a "empresa rede", caracterizada pela centralização das actividades de gestão e decisão estratégica, e pela descentralização das actividades produtivas e comerciais. Esta distribuição das actividades produtivas e comerciais pode ser por filiais da própria empresa ou por redes de PME subcontratadas, que quase se integram no ciclo produtivo dessas grandes empresas transnacionais.

Tal como os fluxos de IDE e as alianças estratégicas, as fusões e aquisições, assumem-se quer como causa, quer como consequência da globalização, tornando assim este processo numa espiral de crescimento.

2.3 MUTAÇÕES TECNOLÓGICAS E ECONOMIA DO CONHECIMENTO

Já se referiu atrás, que uma das dimensões da globalização é a globalização da tecnologia, I&D e conhecimento, com o crescente desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Contudo, a importância deste factor não se reduz a uma das dimensões de globalização identificadas pelo Grupo de Lisboa (1994), uma vez que com a redução dos ciclos de vida dos produtos e com a crescente procura da "rapidez", se tende cada vez mais para a procura constante da inovação. Por inovações tecnológicas, entende-se não só a inovação ao nível da invenção de novos produtos, mas também de desenvolvimento de novos processos e novas formas de produzir esses produtos.

Esta evolução das tecnologias "permite tornar os mercados mais transparentes, menos incertos e mais contestáveis, revertendo estas mutações em benefício das economias periféricas em vias de desenvolvimento, sobretudo daquelas que forem capazes de desenvolver estratégias que melhor potenciem as virtualidades da nova ordem política e económica que está a emergir" (Santos, 1997, p. 8). Assim, da mesma forma que se pode falar do aumento da competitividade e rivalidade entre as empresas, dado que o mercado global substitui os diversos mercados locais, nacionais e regionais, também se pode afirmar que existe maior facilidade de acesso aos mercados por empresas localizadas inicialmente em economias menos centrais, dadas as facilidades associadas aos desenvolvimentos tecnológicos.

Segundo Lipsey (1997), o sucesso das indústrias nos últimos anos tem resultado não só de desenvolver novas tecnologias, mas de criar uma sociedade em que a inovação é contínua. Daí resultam ciclos de vida dos produtos e dos processos cada vez mais curtos. Dunning (1997) refere mesmo que os avanços tecnológicos começam a estar obsoletos no momento em que são feitos. Desta forma, umas das chaves para uma inovação contínua de produtos e, assim, para o sucesso, é a rapidez com que a inovação é feita e repetida.

O âmbito tecnológico tem sido, segundo Simões (1998a), um dos principais eixos de afirmação internacional das grandes empresas multinacionais, abrangendo três movimentos inter-relacionados:

- ▶ **Exploração internacional das competências tecnológicas internas à empresa**, sendo que, por um lado, se pretende vender no maior número de mercados os produtos fabricados (exploração de economias de escala), e por outro, se estabelecem redes de filiais ou de empresas subcontratadas, que articulam a especialização em diferentes recursos por forma a maximizar a rendibilidade total;
- ▶ **Expansão dos acordos de cooperação**, numa lógica de obtenção mais rápida de recursos e competências mútuas, partilhando os custos, diminuindo a incerteza na investigação e lançamento de produtos, elevando barreiras à entrada ao novos entrantes, penetrando mais rapidamente nos mercados e aproveitando todas as sinergias criadas entre parceiros; e
- ▶ **Exploração das oportunidades de geração e absorção de tecnologia no plano internacional**, sendo indispensável estar localizado nos locais onde o conhecimento sobre as diversas tecnologias se explora, nomeadamente "em áreas caracterizadas por elevadas dinâmicas de inovação" (Simões, 1998a, p. 14).

Com o desenvolvimento tecnológico a que assistimos, a primazia concedida à comunicação instantânea e à resposta rápida potencia a globalização e a economia do conhecimento, na medida em que introduz alterações significativas na concepção e desenvolvimento de estratégias empresariais. Neste sentido, os aspectos materiais perdem relevância face aos aspectos intangíveis. Revela-se assim um decréscimo de importância de recursos naturais em detrimento de recursos humanos e capacidades (Dunning, 1995a).

Segundo Simões (2000c), a economia do conhecimento engloba três eixos essenciais:

- ▶ **Predomínio das relações de partilha**, no sentido das transacções relativas ao conhecimento constituírem uma relação de partilha e não propriamente uma troca;
- ▶ **Tendência crescente dos rendimentos**, uma vez que existe um custo fixo inicial considerável, mas os custos marginais são decrescentes, pois os custos de produção dos suportes de informação são muito reduzidos; e
- ▶ Crescente valorização da gestão dos **processos de estímulo de criatividade**, secundarizando os processos de transformação da matéria.

A emergência de uma economia baseada no conhecimento, conjugada como os efeitos da globalização a nível do "encolhimento" do espaço e da "aceleração" do tempo, contribuem, segundo Simões, para que exista uma expansão das empresas que nascem globais. Neste sentido, são cada vez mais as empresas que afastam a perspectiva inicial de consolidar a sua posição num país de origem, para em seguida tentarem entrar noutros mercados, e apostam antes numa lógica que lhes permite nascerem globais, criando estruturas abertas que lhes possibilitem sinergias a uma escala global, uma vez que percepcionam o mercado mundial, não apenas como um simples mercado, mas como um espaço rico em recursos e capacidades.

Por outro lado, numa economia de conhecimento, segundo Simões (2000c) a guerra de movimentação torna-se mais importante que a guerra de posicionamento. Assim sendo, a empresa tem que privilegiar dois eixos: a comunicação interna, de forma a organizar as capacidades criativas internas com vista a gerar produtos e processos inovadores, e a comunicação externa, no sentido da economia do conhecimento tornar crucial o estabelecimento de alianças e processos de cooperação, de forma a criar a possibilidade de aprendizagem recíproca.

Nesta economia de conhecimento, as estratégias baseadas no controlo "verticalizado" vão sendo substituídas por modelos horizontais e relacionais, possibilitando formações em rede. A empresa colocada perante a necessidade de gerir os conhecimentos à escala global, assume-se como uma "rede integrada", existindo uma alteração radical nos papéis das filiais, que deixam de abastecer apenas os mercados, para passarem a ser colocadas perante novas exigências, tais como, o recrutamento de recursos humanos qualificados e apreensão de conhecimentos e saberes locais. A obtenção de vantagens competitivas, por parte das empresas, passa a depender da capacidade de gerir conhecimentos dispersos a nível mundial, sendo a agilidade e flexibilidade mais importantes do que propriamente a posse física (Simões, 2000c).

3 TEORIAS DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL

O objectivo deste capítulo passa por perceber quais têm sido os contributos teóricos que explicam o Investimento Directo Estrangeiro (IDE) e assim também o crescimento das multinacionais. Contudo, antes de passar à análise das teorias propriamente ditas, é importante entender o significado do conceito de investimento directo estrangeiro.

A definição da OCDE (1996), apresenta o IDE como o investimento que envolve uma relação de longo prazo, reflectindo um interesse duradouro numa entidade residente numa economia (investidor directo) numa outra entidade residente noutra economia (empresa receptora de investimento directo), com o objectivo de exercício de um grau significativo de influência na gestão da empresa residente nessa outra economia. O investimento directo envolve quer a transacção inicial, quer as transacções subsequentes entre as duas entidades e as suas empresas associadas.

É importante saber distinguir este tipo de investimento, do Investimento de Carteira, denominado por Dunning (1993) como “Investimento Indirecto no Estrangeiro”. Num entendimento mais restrito, para preparação das estatísticas, o FMI (1996) distingue aquelas duas formas de investimento no estrangeiro pela aplicação da norma dos 10%, ou seja, sempre que o investimento estrangeiro toma mais de 10% da unidade do estrangeiro é considerado IDE, caso contrário considera-se Investimento de Carteira.

De qualquer forma, em termos teóricos o que distingue aquelas duas formas de investimento estrangeiro são os objectivos que estão associados a cada um dos tipos de investimento, bem como a sua orientação no tempo. Assim, enquanto que os objectivos do IDE passam pela participação na gestão, e controlo das actividades que se têm no exterior (independentemente da parte do capital detida), nos Investimentos de Carteira o objectivo principal é o rendimento futuro, ou seja, conseguir vender a participação no capital por uma quantia superior à da compra, obtendo uma mais-valia, não se pretendendo uma posição na gestão ou o controlo da empresa. Por outro lado, o IDE caracteriza-se por ser interpretado como uma relação de longo prazo, ao invés do Investimento de Carteira que tem uma orientação de curto prazo (ver Quadro 1).

A aplicação da regra mais restrita, em que se faz a distinção pela percentagem em que se toma o capital da unidade no estrangeiro, deve-se sobretudo à impossibilidade



questão. Por fim, a teoria da internalização pretende explicar a última questão (Fontoura, 1997).

Nos anos 80, Dunning (1981) propõe uma abordagem – a teoria ecléctica, também denominada por Paradigma OLI – que responde de forma integrada àquelas 3 questões e que tem por base os conceitos relevantes identificados nas teorias anteriores.

Num segundo momento da década de 80, começaram a detectar-se insuficiências nas teorias até aí defendidas, devido à generalização de um fenómeno de fusões/aquisições e de alianças estratégicas, ao aparecimento de "... novos protagonistas como as economias dinâmicas da Ásia" e ao incremento da concorrência internacional com o desenvolvimento de "...oligopólios de carácter não cooperativo que destacam a ideia da importância das estratégias empresariais nas transformações em curso na economia mundial" (Fontoura, 1997, p. 41).

No entanto, ainda que aquelas representem as questões-base a responder pelas teorias explicativas do IDE, segundo Taggart e McDermott (1993), as teorias deveriam ainda conseguir justificar: (i) o facto do IDE se concentrar apenas em alguns sectores, com o domínio de multinacionais em mercados oligopolísticos; (ii) porque é que a maior parte do IDE tem origem num conjunto limitado de países; e (iii) como se explica o investimento cruzado e intra-indústria.

3.1 TEORIAS NEOCLÁSSICAS: O IDE COMO MOVIMENTO INTERNACIONAL DE CAPITAIS

Num primeiro momento da existência do IDE, a sua mobilidade apenas era explicada no sentido em que a movimentação de capitais substituíria a movimentação de bens, com o objectivo de anular diferenças existentes nas taxas de remuneração do capital entre diversos países. Dessa forma, até 1960, o IDE era justificado pelas teorias explicativas do comércio internacional. Ainda assim, aquela teoria apenas conseguia responder à questão do "porquê" de investir em determinados países estrangeiros, levantada por Root.

Num quadro em que se entendia o mercado como sendo de concorrência perfeita, a teoria dos investimentos de carteira, assumia-se como uma explicação para o IDE, sendo este visto como uma forma de diminuir o risco sistemático associado à manutenção de uma carteira de activos de rendimento variável, pela diversificação

internacional dos activos em carteira. O problema associado a esta teoria está relacionado com o que se entende por IDE, uma vez que, de acordo com a análise anterior, o principal objectivo de fazer IDE não está apenas associado à diversificação dos investimentos em carteira, mas antes ao controlo e participação na gestão da empresa do país estrangeiro.

Rompe-se com a noção de que as empresas multinacionais são apenas "intermediários financeiros", que decidem aplicar internacionalmente capitais para se protegerem contra o risco sistemático, ou para obterem ganhos diferenciais de remunerações (por diferenciais de taxas de juro real), quando Hymer (1960) lança as bases da teoria do IDE e das multinacionais.

3.2 TEORIAS BASEADAS NAS IMPERFEIÇÕES DE MERCADO

3.2.1 Teoria das Imperfeições de Mercado

Hymer (1960), conjuntamente com Kindleberger, percebeu, aquando da elaboração da sua tese de doutoramento, que há aspectos do IDE que não se conseguem explicar pelas simples diferenças das taxas de juro. Aqueles autores defenderam que (Letto-Gillies, 1992):

- I. Nem sempre o IDE envolvia movimentos de capitais entre os países, pois as empresas que se estavam a internacionalizar, nomeadamente as EMN, financiavam-se frequentemente em mercados de capital estrangeiros (o país de destino ou outros);
- II. O IDE faz-se muitas vezes em sentidos inversos, podendo os mesmos países ser fonte de origem e de destino de IDE;
- III. O IDE não parecia ser muito atraído pelas especificidades dos países, mas antes pelas características das indústrias em cada país.

Ao identificar aquelas situações, os autores "deitaram por terra" a justificação neoclássica do IDE, referida supra, e que se baseava nos movimentos de capitais.

Hymer (1960) tentou responder à seguinte questão: Porque é que as empresas investem no exterior mesmo sabendo que as empresas dos países de destino colocam um conjunto de barreiras à entrada associadas ao seu melhor conhecimento do mercado? Como resposta a esta questão, Hymer (1960) concluiu que as empresas investem no exterior porque:

- ▶ Os mercados em que operam são imperfeitos permitindo que, ao contrário do que até então era definido, as empresas apresentem características de diferenciação que as distingam umas das outras.
- ▶ As EMN têm, e conseguem utilizar, certas vantagens específicas, não possuídas pelas empresas locais, que mais que compensam os custos da "foreignness";
- ▶ As vantagens específicas detidas pelas EMN conseguem ser facilmente transferidas dentro da empresa, independentemente da distância geográfica.

Relativamente à primeira explicação, interessa perceber que as imperfeições de mercado podem ser fomentadas pelos seguintes factores (Taggart e McDermott, 1993):

- I. Existência de economias de escala internas ou externas, podendo constituir a base de mercados oligopolísticos em que as EMN operam;
- II. Factores relacionados com a diferenciação do produto (que podem resultar de aspectos dos próprios produtos, mas também de aspectos associados aos processos, ao marketing e às competências organizacionais);
- III. Impacto de políticas governamentais em termos fiscais, monetários, comerciais, etc.;
- IV. Factores idiossincrásicos de mercado, como os direitos de propriedade industrial, competências de gestão de cariz tecnológico e diferenciado.

Concluiu-se que para que as EMN conseguissem ter sucesso nos países de destino para os quais se internacionalizavam tinham que ser melhores que as empresas locais, uma vez que estas últimas tinham vantagens em relação às primeiras, nomeadamente em termos de menores custos de transporte e de comunicação, inexistência de diferenças culturais, não exposição a riscos próprios das EMN (como os riscos cambiais, os riscos operacionais ou os riscos de transferência) e conhecimento mais aprofundado do seu mercado doméstico (quer em termos de clientes, quer em termos de diversas idiossincrasias associadas).

Para conseguir ultrapassar aquelas vantagens das empresas locais as EMN detinham, em contrapartida, um conjunto de vantagens específicas que as empresas locais não apresentavam. Aquelas vantagens poderiam estar, relacionadas com conhecimentos

específicos (tecnologia, capital humano, capacidade de organização empresarial, direitos de exploração de marcas comerciais, ou técnicas de mercado), com capacidades produtivas (exploração de economias de escala, diferenciação do produto, acesso preferencial ou exclusivo a determinadas matérias-primas, ou outros *inputs*), de carácter institucional, ou competências nas áreas de gestão, marketing ou finanças (Dunning, 1981 e 1993; Taggart e McDermott, 1993). Grande parte daquelas vantagens podem ser entendidas como situações de imperfeições de mercado, uma vez que nem todas as empresas as conseguem explorar, permitindo assim a criação de situações de "monopólio", ainda que temporário, pela empresa externa.

Contudo, e apesar das características associadas às vantagens específicas detidas pela empresa, será de ter sempre em atenção (Taggart e McDermott, 1993; Root, 1994) que tal não é suficiente para justificar que a empresa opte pelo IDE, uma vez que os custos de coordenação de um negócio à distância e num mercado desconhecido, poderiam aconselhar à exportação ou licenciamento dessas vantagens. Terá assim que existir um conjunto de vantagens específicas de localização, relacionadas com os preços dos *inputs*, custos e disponibilidade de transportes e comunicações, existência de barreiras comerciais, sofisticação das infra-estruturas, para justificar a decisão de instalação em mercados estrangeiros, estando esse factor implícito à restante análise.

3.2.2 Divergências nos Mercados de Capitais

Ainda no contexto das imperfeições dos mercados, outros autores defenderam diferentes justificações para o IDE. Aliber (1970), por exemplo, associou o facto de existirem imperfeições nos mercados monetário-financeiros ao desenvolvimento do IDE. Segundo aquele autor, existiam entre os diversos países diferenças, em termos de custo real do financiamento, que não eram compensadas em termos cambiais. Aquelas diferenças justificavam o direccionamento das empresas para os países onde o custo real do capital fosse inferior. As EMN utilizavam os padrões de variação do custo do financiamento para se financiarem a taxas inferiores às que eram praticadas às empresas locais. Por outro lado, como também detinham vantagem por deterem *ratings* de crédito superiores às empresas locais, conseguiam melhores condições de acesso ao capital. Por último, as EMN conseguiam construir um *portfolio* eficiente de IDE, que permitia reduzir o risco associado às políticas governamentais fiscais e monetárias.

No entanto, aquela teoria pode ser hoje criticada, tal como refere Fontoura (1997), por apresentar um poder explicativo apenas parcial, não permitindo perceber que um país seja simultaneamente origem e destino de IDE, e que o processo de internacionalização se processe a ritmos diferentes conforme o sector em análise.

3.2.3 Reacção Oligopolística

Alguns autores, como Knickerbocker (1973) defenderam também o IDE como reacção oligopolística, em que as empresas se internacionalizam como resposta estratégica aos movimentos efectivos ou esperados dos concorrentes.

Quando as empresas operavam em mercados oligopolizados, as suas decisões de IDE eram tomadas com base nos movimentos efectivos ou projectados dos concorrentes oligopolistas. Por vezes, aquele comportamento nem tem como principal preocupação o lucro potencial, mas antes a anulação de uma vantagem potencial de um concorrente (pioneiro) que investiu num mercado estrangeiro. Numa outra perspectiva, o IDE também podia ser encarado como forma de defesa contra a entrada no mercado doméstico de concorrentes internacionais, investindo no país de origem daquele concorrente, por forma a enfraquecer a sua posição nesse mercado.

3.3 TEORIAS BASEADAS NAS VANTAGENS DE LOCALIZAÇÃO

As teorias assentes nas imperfeições de mercado não conseguem explicar o porquê das empresas decidirem localizar as suas actividades produtivas no estrangeiro, em alternativa à possibilidade de produzirem internamente e exportarem ou venderem sob licença de exploração a parceiros nos países de destino. Aquelas teorias não explicam também a opção de localização num local específico em detrimento de outro.

Entende-se assim, que para que as empresas decidam localizar actividades produtivas no estrangeiro, terão que existir vantagens específicas de localização. Segundo Root (1994), as empresas deslocalizam as suas actividades para países estrangeiros por três ordens de razões: (a) para obterem matérias-primas; (b) para terem acesso a produtos a baixo custo ou (c) para penetrarem naqueles mercados locais.

Hood e Young (1979) aprofundam mais aquelas explicações, identificando quatro factores, quando se equacionam os aspectos de localização nas decisões de IDE:

- ▶ **Custo dos inputs**, da mão-de-obra em especial, que *ceteris paribus*, poderá implicar que indústrias de baixa intensidade tecnológica, se localizem em países de baixos salários. Cada vez mais, no entanto, este factor dá lugar às

exigências em termos de níveis de qualificação, formação profissional especializada e polivalência da mão-de-obra, de que são exemplo as qualificações informáticas que se procuram no mercado de trabalho indiano (Fernandes, 2001).

- ▶ **Factores de Marketing**, nomeadamente no que diz respeito às características de cada mercado, como a dimensão, a taxa de crescimento, a fase do ciclo de vida em que se encontra, o nível de desenvolvimento económico-social, e a concorrência local existente;
- ▶ **Existência de barreiras comerciais**, que são usadas como política de fomento de investimento estrangeiro;
- ▶ **Políticas governamentais dos países de destino**, que têm particular importância directamente, em termos de políticas fiscais e monetárias, e indirectamente, em termos de ambiente sociológico.

Numa lógica similar, Dunning (1993) justifica a internacionalização através de IDE porque as empresas procuram:

- ▶ **Recursos Naturais** – quando o estabelecimento de actividades no estrangeiro pretende aceder a recursos naturais com um menor custo real que no mercado de origem. Podem-se incluir três tipos de recursos naturais: (i) recursos físicos, como minerais, matérias-primas ou produtos agrícolas; (ii) trabalho não qualificado ou semi-qualificado e (iii) capacidade tecnológica, de gestão ou marketing, ou competências de organização, de que é exemplo o acesso às qualificações informáticas dos indianos referido atrás.
- ▶ **Mercado** – sendo o objectivo do estabelecimento de actividades no estrangeiro, o fornecimento de produtos ou serviços aos mercados de destino ou a mercados adjacentes.
- ▶ **Eficiência** – quando as empresas pretendem racionalizar a estrutura organizacional, de forma a maximizar o aproveitamento das lógicas de acesso a recursos naturais e a mercados, pela sua dispersão geográfica.
- ▶ **Activos estratégicos e competências** – quando o IDE se realiza, normalmente através de aquisição, como forma de obter activos e competências estratégicas de empresas internacionais, com o objectivo de responder aos objectivos de longo prazo da empresa.

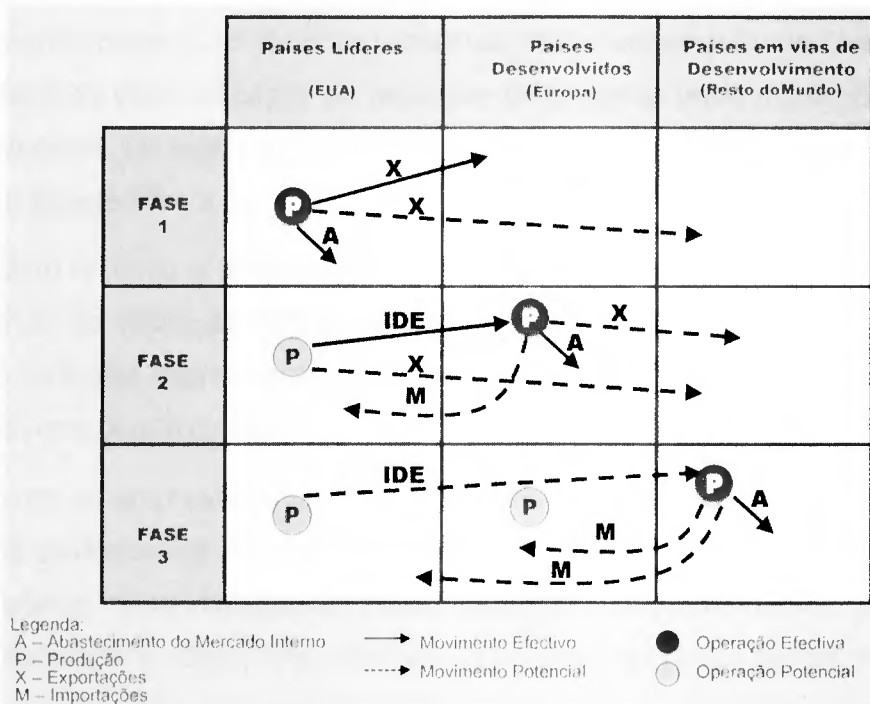
3.3.1 Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Tendo sido desenvolvida por Vernon (1966), esta teoria relaciona o comércio e o investimento internacional de forma efectiva, partindo dum conjunto de hipóteses de base:

- ▶ Alteração temporal das condições de produção e comercialização dos produtos;
- ▶ Conhecimento tecnológico limitado fora das fronteiras nacionais;
- ▶ Existência de economias de escala nas actividades do processo produtivo;
- ▶ Fluxos de informação restritos entre os diferentes países;
- ▶ Os gostos variam com o rendimento e os produtos podem ser estandardizados a vários níveis do rendimento.

Vernon (1966) define então o ciclo de vida do produto em 3 fases (tal como se pode ver na Figura 3), correspondendo a cada fase, um determinado estado do produto, e uma determinada estrutura produtiva.

FIGURA 3 – AS FASES DA TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO



Fonte: Construção própria a partir de Vernon (1966).

Na primeira fase, a inovação do produto (produto novo) é estimulada por uma procura exigente e sofisticada, característica de países desenvolvidos, com consumidores de rendimentos elevados. O elevado grau de qualificação e especialização da mão-de-

obra, bem como o esforço e capacidade de I&D existentes neste mercado, estimulam a inovação dos produtos. Nesta fase, a produção é efectuada num país desenvolvido (país de origem) e de elevada dimensão, para fazer face aos elevados custos de produção e investigação e à incerteza associada ao lançamento de novos produtos. A procura de outros mercados desenvolvidos é satisfeita por via da exportação.

Numa segunda fase, estamos perante um produto em amadurecimento, e torna-se essencial a diferenciação e/ou adaptação do produto (por exemplo, vários tamanhos, vários modelos, várias aplicações ou diferentes combinações de componentes), por se estar a operar num mercado com maior concorrência, e em que aumenta o nível de padronização das técnicas de produção, bem como o nível de difusão do produto. Por outro lado, os custos de produção diluem-se, e assiste-se ao crescimento da procura noutros mercados desenvolvidos. Neste momento, deixa de ser possível a manutenção de uma única localização da produção, e a empresa, para não perder mercado, investe em novas unidades de produção naqueles países desenvolvidos, podendo inclusivamente passar a abastecer em parte o país de origem.

Na terceira fase, o produto atinge a total standardização, sendo comercializado em todo o mundo, num ambiente em que a concorrência é muito forte, e as margens de lucro são encurtadas. Com técnicas produtivas intensivas em mão-de-obra, existe uma necessidade de deslocalização da produção para países onde a mão-de-obra tenha custos inferiores, ou seja, para países menos desenvolvidos, passando a ser os outros mercados abastecidos a partir daí.

Wells (1968) resumiu a utilidade que a teoria do ciclo de vida do produto tem para o IDE, através da validação empírica do modelo desenvolvido por Vernon, ajudando a perceber os fluxos internacionais de mercadorias. Aquele autor identificou, então, os seguintes usos para o modelo:

- ▶ ajudar os empresários na identificação de produtos que poderão vir a ter uma boa *performance* no mercado exportador, ou na previsão de importação de produtos standardizados para mercados suficientemente grandes, que possibilitem a utilização de técnicas de produção em larga escala; e
- ▶ pode auxiliar os governos a perceber os princípios orientadores da exportação de produtos, a partir dos países em desenvolvimento.

Entretanto esta teoria foi criticada, pois embora tenha conseguido justificar os fluxos de investimento dos EUA nos anos 50 a 70, não se pode generalizar a sua aplicação

para explicar todo o IDE. Katseli (1991) critica esta teoria, sobretudo por não haver uma deslocalização apreciável das actividades produtivas para os países menos desenvolvidos, na fase dos produtos estandardizados. O principal problema identificado, passa por se tomar o preço relativo dos factores produtivos como único factor determinante da localização do investimento directo, o que nem sempre se verifica, pois é muitas vezes a existência de infra-estruturas sociais públicas que influenciam essa localização, e nos países em desenvolvimento aquelas escasseiam.

Será ainda relevante referir que Balakrishnan (1975) propôs a alteração da teoria do ciclo de vida na sua tese de doutoramento, propondo uma quarta fase onde se prevê o crescimento do IDE entre os países com menor grau de desenvolvimento. Nesta última fase, a fase pós-maturidade, haverá IDE entre os países em desenvolvimento, e também nos países que se encontram actualmente em transição (nomeadamente os países de leste), mas feito por empresas de menor dimensão, em mercados similares.

A terceira fase altera-se, desta forma, um pouco, sendo nesta etapa que a tecnologia se modifica por forma a se adaptar às especificidades locais, dos países mais pequenos e menos desenvolvidos. Os investidores estrangeiros procuram, então, os mercados baratos, paralelamente ao processo de estandardização dos produtos e saturação dos mercados dos países desenvolvidos/industriais. Aqueles produtores, são de menor dimensão, e já tomam por base os produtos estandardizados, adaptando a tecnologia às exigências locais, e aproveitando a tecnologia intensiva em trabalho e usando os *inputs* locais, que podem ser ligeiramente diferentes aos inicialmente usados na produção desses produtos. As grandes EMN, não estão interessadas em fazer aquelas adaptações, preocupando-se mais com a inovação dos produtos e/ou tecnologias.

Posteriormente, e dadas as alterações em termos de aproximação entre a situação dos EUA e dos outros países desenvolvidos (em termos tecnológicos, de diferenciais de rendimento ou de salários), bem como a generalização do fenómeno multinacional e de globalização de alguns sectores, Vernon (1977) alterou o seu modelo original (sem ter em atenção o que foi referido por Balakrishnan), em termos de “ reacção oligopolística” definindo três diferentes fases de desenvolvimento das EMN:

- 1. Oligopólios baseados na Inovação** – Criam barreiras à entrada pela lógica da inovação contínua, introdução contínua de novos produtos e diferenciação agressiva dos já existentes, quer no mercado doméstico quer no exterior;

2. **Oligopólios Maduros** – Estas empresas partilham mercados nas condições oligopolísticas tradicionais, bastante tempo depois dos produtos se tornarem estandardizados, através da manutenção de barreiras à entrada, como as economias derivadas da curva de experiência, as economias de escala no marketing, produção e transporte, ou os elevados custos fixos;
3. **Oligopólios Senescentes** – Estamos perante estas empresas, quando as barreiras à entrada se desvanecem, fazendo com que as EMN optem por se concentrar na produção de novos produtos ou na deslocação da produção para locais de baixo custo.

Contudo, a teoria do ciclo de vida do produto mesmo após a alteração continuou a gerar críticas. Segundo Giddy (1978), a própria teoria defendida por Vernon, esteve sujeita a um ciclo de vida, como explicação dos padrões de comércio e investimento internacionais. De acordo com este autor, o modelo apresenta algumas falhas, tais como:

- ▶ Não consegue responder à questão de porque é que as EMN não exportam ou licenciam os produtos, preferindo investir no exterior;
- ▶ Não consegue prever o comércio de matérias-primas;
- ▶ É incapaz de prever correctamente os padrões internacionais em muitos produtos manufacturados, independentemente da sua posição no CVP, tais como relógios digitais ou alimentos processados;
- ▶ Não examina ainda, as vantagens sistemáticas que as empresas estrangeiras têm, e que lhes permitem ultrapassar as desvantagens decorrentes da “luta” com as empresas locais.

A teoria do ciclo de vida dos produtos traduz-se, então, numa faceta das estratégias de sobrevivência desenvolvidas pelas empresas multinacionais para o IDE, e como tal apenas se aplica em algumas situações (Giddy, 1978).

3.4 TEORIAS BASEADAS NO COMPORTAMENTO DA EMPRESA

3.4.1 Teoria da Internalização

Enquadrada no seguimento da teoria das imperfeições de mercado, e da teoria dos custos de transacção, desenvolvida inicialmente por Coase (1937), e depois por Williamson (1975, 1981), esta teoria assenta no facto das empresas e dos mercados

serem formas alternativas de organização da produção. Esta teoria admite, como questão de base, que a empresa e o seu crescimento resultam da progressiva internalização de transacções realizáveis pelo sistema de preços, na ausência de imperfeições. Segundo esta primeira hipótese, o papel das empresas substitui o dos mercados, sempre que os custos de transacção no mercado forem superiores aos custos de coordenação das mesmas actividades no interior de uma empresa.

Outra das principais hipóteses definidas, é o facto dos mercados serem imperfeitos pela existência de risco e incerteza, de intervenções governamentais que desvirtuam a perfeição do mercado, e de barreiras à entrada e mercados oligopolísticos.

Mas foi com Buckley e Casson (1976) que a teoria da internalização mais se desenvolveu, dado que se entendeu que as empresas optam pelo IDE sempre que os benefícios associados ao controlo das actividades internas no estrangeiro, são superiores aos que o mercado proporciona à empresa, se as transacções fossem feitas pelos mecanismos de mercado.

Sabemos que quando uma empresa tem uma determinada vantagem competitiva, a pode explorar e potenciar de duas formas num mercado externo: ou a negocia com outra empresa (exportação ou licenciamento) ou a explora autonomamente. Mas quais são então, os benefícios de que a empresa se apropria com a internalização da vantagem, e que a levam muitas vezes a optar pela segunda forma de exploração da mesma? São sobretudo (Buckley e Casson, 1976):

- ▶ Aumento do poder de mercado da empresa, explorando-o pela prática de preços discriminatórios;
- ▶ Facilidade em ultrapassar problemas de transferência de conhecimentos;
- ▶ Capacidade de superar situações de monopólio bilateral;
- ▶ Melhor controlo e planeamento das diversas actividades da cadeia produtiva, reduzindo o risco e incerteza associada às transacções comerciais correntes;
- ▶ Maior controlo das actividades internacionais, com benefícios em termos de custos fiscais, fazendo circular os lucros para os países com tributação mais “suave”;
- ▶ Evitar as intervenções governamentais, nomeadamente através de restrições comerciais.

As duas áreas de internalização defendidas como as mais importantes para as EMN (Rugman, Lecraw e Booth, 1985), relacionam-se com:

- ▶ As transacções de produtos intermédios (que apresentam vantagens em termos de garantia de aprovisionamento de *inputs*, redução da incerteza associada às transacções, possibilidade de discriminação de preços ou escusa de embargos aduaneiros e fiscais), porque o mercado daqueles produtos apresenta erros na afectação de recursos, motivando as empresas a substituir o respectivo sistema de preços pelo controlo e propriedade dos factores produtivos; e
- ▶ As actividades associadas à transferência de *know-how* (em termos de transferência de informação sobre o desenvolvimento de novos produtos, formas de gestão e técnicas de comercialização ou criação da função produtiva), que apresentam custos bem inferiores aos praticados no mercado. Nesta segunda área podemos enquadrar como argumento o paradoxo da informação desenvolvido por Arrow (1969), segundo o qual quanto mais específica e desenvolvida pela própria empresa é a vantagem (através da exploração de sinergias inerentes à própria actividade), mais se justifica a transacção dessa vantagem dentro da empresa e não através do mercado.

Aliás, relativamente à segunda área, ainda podemos acrescentar que é no interior da empresa que o *know-how* tem mais características de bem público¹, sendo os custos de transferência no seu interior mais reduzidos. A transacção deste tipo de conhecimento no mercado poderá, desde logo, apresentar dois tipos de problemas: (i) a possibilidade do comprador desse *know-how*, se poder transformar no momento seguinte à transacção, concorrente da empresa fornecedora e (ii) a dificuldade de definição do preço "justo" de transacção, que deveria ser definido de comum acordo, situação que implicaria que o cliente soubesse pormenores sobre o conteúdo da informação (mas nesta situação, o cliente deixa de ter mais-valias pela compra de uma informação que já conhece).

Segundo a teoria da internalização, existe um conjunto de custos que é evitado, e que foram identificados por Giddy (1978), nomeadamente os que estão relacionados com:

- ▶ Concentração dos mercados de matérias-primas e cadeia de fornecedores extensa, dispendiosa e arriscada;

- ▶ Imperfeições de mercado associadas aos recursos específicos e inseparáveis das próprias empresas (como a capacidade de gestão ou as marcas);
- ▶ Imperfeições de mercado para os *outputs*, por causa do controlo monopolístico sobre os canais de distribuição, particularmente nos pequenos países;
- ▶ Imperfeições de mercado para as fontes de produtos, devido às barreiras à entrada impostas pelos governos, nomeadamente através de tarifas;
- ▶ Mercados para os produtos intangíveis (como o conhecimento ou as patentes), com a natureza de “produtos públicos”, e que uma vez vendidos, se tornam livres deixando de criar receitas.

Não obstante aquelas vantagens, Giddy (1978) também apresenta uma série de custos que têm que ser contabilizados por se proceder à internalização, resultando a decisão de fazer investimento no estrangeiro, da comparação entre os custos que se evitam e os custos em que se incorre, nomeadamente :

- ▶ Custos de Comunicação adicionais, por via da distância geográfica e cultural dos diversos países em que a EMN opera;
- ▶ Custos de operação em mercados desconhecidos, colocando desafios à empresa em termos de capacidade de adaptação dos seus métodos de operação às especificidades de cada mercado;
- ▶ Custos de ultrapassar barreiras políticas e sociais, colocadas nos países de destino, contra as empresas estrangeiras;
- ▶ Custos administrativos por via da gestão de um “mercado interno” à empresa.

Em termos práticos, a dificuldade de comprovação da teoria está na capacidade de quantificação dos custos e dos benefícios, que justifiquem a internalização e a escolha entre localizações alternativas, devendo-se optar pelo IDE, (internalizando as actividades), sempre que os primeiros sejam ultrapassados pelos últimos (Buckley, 1987). Para fazer a escolha e quantificação de custos e benefícios, devem ser ponderados os factores (Buckley e Casson, 1985):

- ▶ específicos ao sector, como a sua estrutura e tipologia do produto;
- ▶ específicos à região, nomeadamente em termos culturais;

¹ Conceito segundo o qual, um produto tangível ou não, pode ter um usufruto colectivo, não se impedindo o usufruto, nem sendo desejável que haja esse impedimento - não é pelo facto de um agente económico

- ▶ específicos ao país, nomeadamente toda a envolvente cultural, política e fiscal;
- ▶ específicos à própria empresa, nomeadamente em termos de capacidades de gestão, capacidade técnica, de controlo, de coordenação e *know-how* tecnológico específico.

Existe ainda um conjunto de autores, como Kogut e Zander (1993), que sendo partidários de uma perspectiva evolucionista do IDE (como apresentarei mais à frente) e das EMN, têm posto em causa algumas das ideias defendidas por Buckley e Casson, argumentando que para que a empresa internalize as suas actividades, não é necessário haver imperfeições nos mercados. Cada empresa tende a especializar-se na criação, transferência, re-combinação e codificação de tecnologia (pondo em causa a validade desta como bem público), sendo mais fácil e barato transferi-la para empresas filiais, do que para entidades externas.

3.5 PARADIGMA ECLÉTICO

Ao contrário das teorias apresentadas anteriormente (à excepção da teoria do ciclo de vida do produto), Dunning (1977, 1981, 1988 e 1993) tem uma abordagem mais genérica, complexa e multi-dimensional com o Paradigma Eclético ou Paradigma OLI, conseguindo relacionar os fundamentos de diversas teorias do comércio e do investimento internacionais. A teoria eclética ao atender os aspectos locacionais reabilita o papel das vantagens comparativas dos países, presentes nas teorias do comércio e secundarizadas nas teorias de IDE descritas anteriormente.

Segundo aquela teoria são tomados em consideração os três tipos de vantagens justificativas do IDE, que apresentei atrás, nomeadamente: vantagens específicas (*O – ownership advantages*), vantagens de localização (*L – location advantages*) e vantagens de internalização (*I – internalization advantages*).

Dunning defende então, que só haverá lugar para o IDE, sempre que estejam reunidos os três tipos de vantagens, e que poderão ser assim esquematizadas:

QUADRO 2 – VANTAGENS DA MULTINACIONALIZAÇÃO

Vantagens Específicas (O)	Vantagens de Localização (L)	Vantagens de Internalização (I)
Propriedade Tecnológica	Diferenças no preço dos <i>inputs</i>	Redução do custo de transacções
Dimensão, economias de escala	Qualidade dos <i>inputs</i>	Protecção do direito de propriedade
Diferenciação do produto	Custos de transporte e de comunicação	Redução da incerteza
Dotações específicas (trabalho, capital, organização)	Distância física, língua, cultura	Controlo da oferta
Acesso aos mercados, factores e produtos	Distribuição espacial dos <i>inputs</i> e mercados	Controlo das vendas
Multinacionalização anterior	...	Ganhos estratégicos
...	...	Internalização das externalidades
...	...	Inexistência de mercados a prazo

Fonte: Dunning (1988).

Segundo aquela lógica, uma empresa tem que verificar três condições para que se internacionalize através do IDE: (i) tem que dispor de vantagens específicas em exclusividade, ainda que temporárias ou imateriais (ver Quadro 2); (ii) é preferível explorar essas vantagens por si, do que transmiti-las a outros, em termos de análise benefícios/custos; e (iii) a sua exploração é mais vantajosa fora do país de origem, num país que apresente vantagens de localização como as apresentadas no quadro acima.

Tal como se pode observar no quadro seguinte, o IDE é a forma mais viável de internacionalização para uma empresa, se aquela conseguir obter os três tipos de vantagens, aquando da ponderação da internacionalização para um mercado estrangeiro. Mas se pelo contrário, a empresa não tiver vantagens de localização, então será mais viável a internacionalização pela exportação, e se não tiver vantagens de internalização, será o contrato de licenciamento a forma mais adequada, vendendo a licença de exploração da sua vantagem a uma empresa no país de destino.

QUADRO 3 – VIAS DE PENETRAÇÃO NO EXTERIOR SEGUNDO O PARADIGMA ECLÉTICO

Tipo de vantagem	Específicas	Internalização	Localização
Vias de Penetração no exterior			
IDE	+	+	+
Exportação	+	+	-
Contratos de Licença	+	-	+

Fonte: Adaptado de Dunning (1988).

Dunning (1993) identifica ainda diversos tipos de IDE, que são definidos pelas diferenças apresentadas no Paradigma OLI, e nos objectivos subjacentes à operação, tal como se poderá verificar no quadro apresentado de seguida:

QUADRO 4 – TIPOS DE IDE

Tipos de IDE	OA (o 'porquê' do envolvimento)	LA (o 'onde' do envolvimento)	IA(o 'como' do envolvimento)	Objectivos Estratégicos das EMN
Procura de Recursos Naturais	Capital, tecnologia, acesso aos mercados, activos complementares, dimensão.	Posse de recursos naturais e de infra-estruturas de transporte e comunicação, incentivos fiscais.	Controlar mercados e assegurar a estabilidade dos fornecimentos, a preços adequados.	Acesso privilegiado a certos recursos.
Procura de Mercado	Capital, tecnologia, informação, competências de gestão e organização, capacidade de I&D, economias de escala, fidelidade à marca.	Custos dos factores produtivos, características e dimensão do mercado, política governamental (barreiras comerciais, incentivos ao investimento).	Desejo de reduzir custos de transacção e de informação e a incerteza dos consumidores, e de proteger os direitos de propriedade.	Proteger mercados existentes, reagir ao comportamento dos concorrentes, impedir o domínio de novos mercados por parte de concorrentes actuais e potenciais.
Procura de Eficiência a) nos produtos b) nos processos	As imediatamente anteriores, mais o acesso aos mercados, as economias de gama, a diversificação geográfica e o "sourcing" internacional de inputs.	a) Economias de especialização no produto e concentração. b) Custos baixos da mão de obra, incentivos ao IDE nos países receptores.	a) As imediatamente anteriores, mais as vantagens da gestão comum. b) As economias da integração vertical e da diversificação horizontal.	Racionalização do produto à escala regional ou global e/ou obtenção das vantagens derivadas da especialização no processo.
Procura de Activos Estratégicos	As que de entre os três grupos anteriores, criam oportunidades de estabelecimento de sinergias com os activos existentes.	As que, de entre os três grupos anteriores, oferecem tecnologia, mercados e outros activos de que a empresa carece.	Economias da gestão comum, vantagens competitivas reforçadas, diversificação ou redução do risco.	Reforço global da capacidade de inovação e da competitividade industrial, acesso privilegiado a novas gamas de produtos e mercados.

Fonte: Dunning, 1993.

O autor ainda se referiu à ligação existente entre o tipo de vantagens e o nível de análise, relacionando as vantagens específicas com a indústria/sector; as vantagens de localização ao país; e as vantagens de internalização às características associadas

à própria empresa. Apesar disto, Dunning (1981) identificou influências de todos os tipos de vantagem nos três níveis (ver quadro seguinte).

QUADRO 5 – INFLUÊNCIAS SOBRE AS VANTAGENS DA MULTINACIONALIZAÇÃO

Tipo de vantagem	País	Sector	Empresa
Específicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dotação factorial, dimensão e características do mercado ✓ Políticas governamentais (sobre inovação, concorrência, IDE, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tecnologia e diferenciação dos produtos ✓ Economias de escala ✓ Acesso aos <i>inputs</i> ✓ Natureza das inovações 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dimensão ✓ Políticas de diversificação, inovação e I&D ✓ Comportamento de risco
Localização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distância entre os mercados ✓ Protecção ✓ Política governamental para o IDE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Localização dos recursos ✓ Custos de transporte ✓ Protecção e outras políticas sectoriais ✓ Natureza da concorrência e da indústria quanto à localização (livre ou não) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégia de implantação ✓ Experiência de IDE ✓ Posicionamento no ciclo do produto ✓ Organização centralizada vs. descentralizada ✓ Gosto pelo risco
Internalização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diferenças estruturais dos mercados nacional e estrangeiro ✓ Infra-estruturas do país de destino ✓ Política governamental favorecendo a internalização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necessidade de controlar o aprovisionamento ✓ Possibilidade de acordos contratuais 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modos de organização e controlo ✓ Aptidão ao crescimento e à integração vs recurso à subcontratação ou venda de licenças

Fonte: Dunning, 1981.

Sendo considerada por muitos autores como uma das teorias mais estruturantes e estruturada do pensamento de internacionalização, outros há (por exemplo, Letto-Gillies, 1992) que consideram esta teoria como muito descritiva, muito ampla e demasiado formalizada, não sendo muito relevante em termos de capacidade explicativa, até porque os conceitos das vantagens explicativas do IDE, já tinham sido apresentadas.

Outra crítica que tem surgido, está relacionada com o facto de cada vez maior parte do IDE realizado pretender essencialmente aceder e endogeneizar conhecimentos tecnológicos existentes apenas no estrangeiro (Taggart e McDermott, 1993). Os aspectos subjacentes a esta crítica, e tal como veremos à frente (no ponto da reformulação do Paradigma OLI), já foram contemplados nos recentes desenvolvimentos desta teoria.

3.6 O IDE NUM AMBIENTE DE ALIANÇAS

3.6.1 Teoria Sintética

Até aos anos 80, as EMN tinham a tendência de se implantarem no estrangeiro, sobretudo, através da instalação de filiais ou de participação minoritária noutras empresas. A partir dos anos 80, identifica-se uma tendência crescente para novas formas de investimento – acordos de cooperação entre empresas, nas suas diversas tipologias, chegando à criação de filiais comuns. Dunning (1984) explica estas novas formas de investimento pela:

- ▶ Evolução das vantagens específicas detidas pelas EMN, nomeadamente:
 1. A crescente multiplicação de empresas com origem em países sem vantagem tecnológica absoluta (países europeus, Japão, e mais recentemente, economias dinâmicas do terceiro mundo), procurando a adaptação dos processos de fabrico, aumentando a procura de cooperação tecnológica, capacidades organizacionais, marketing e desenvolvimento do produto, etc.;
 2. A globalização dos mercados, que se traduz na difusão do conhecimento à escala global, atenuando as vantagens específicas detidas pelas EMN e melhorando a experiência das empresas dos países de acolhimento.
- ▶ Evolução das variáveis macro-económicas, no sentido do desenvolvimento económico dos países de acolhimento, o que melhora a eficiência dos mercados e reduz a vantagem de internacionalização (estimulando ao invés, a externalização dos fluxos).

Mucchielli (1987, 1991) considera as explicações propostas por Dunning demasiado limitadas, apenas associando o problema à eficiência de mercados (relacionada apenas com a possibilidade de obter vantagens de internalização). Segundo este autor, o problema deveria ser analisado em termos de estratégia global de cada empresa, e da relação estabelecida entre elas. É esta a realidade que justifica a necessidade de arquitectar uma teoria – a teoria sintética – que explique (Mucchielli, 1991):

- I. O comportamento das empresas no seguimento da sua estratégia global, relacionado com o comportamento das empresas concorrentes do sector;

- II. As novas formas de internacionalização, como nova opção de entrada em mercados externos;
- III. A possibilidade de uma empresa usar diferentes formas de internacionalização, em simultâneo na mesma actividade de valor ou em actividades diversas.

No desenvolvimento desta nova teoria, Mucchielli (1991) define duas etapas: na primeira relaciona claramente a empresa e o país; e na segunda, as opções das empresas enquanto reacção à eficácia dos mercados (proposta por Dunning), mas também das relações estratégicas entre si.

Vantagens das Empresas vs Vantagens dos Países

Partindo com a explicação da primeira etapa, Mucchielli, liga as vantagens ao nível da empresa, ao conceito desenvolvido por Michael Porter em 1985 de **vantagem competitiva**, que poderá ter duas formas: a diminuição dos custos e a diferenciação dos produtos.

As vantagens do país, por sua vez, são enquadradas no conceito de **vantagem comparativa**, introduzido por David Ricardo, e desenvolvido por Heckscher e Ohlin por forma a considerar os custos comparados em termos de dotações factoriais (capital, trabalho, terra), e de tecnologia global (por exemplo, ambiente de I&D, *gap* tecnológico do sector) e adicionando este conceito dos custos comparados, originários da procura interna, quer em termos estáticos quer dinâmicos.

Segundo aquela teoria, a empresa e os países têm variáveis de complementaridade, uma vez que a empresa oferece produtos e procura factores produtivos (ainda que a empresa possa criar alguns factores), enquanto os países procuram produtos e oferecem factores produtivos. Definem-se então quatro variáveis, cada uma podendo conduzir a situações de existência ou não (+ ou -).

QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE VANTAGENS DAS EMPRESAS E DOS PAÍSES

Vias de penetração no exterior	Vantagens Competitivas (empresas)		Vantagens Comparativas (países)	
	Procura de Factores	Oferta de Produtos	Oferta de Factores	Procura de Produtos
1. Produção e venda nacionais	+	+	+	+
2. Saídas de IDE	+	+	-	-
3. IDE e reimportações	+	+	-	+
4. Exportações	+	+	+	-
5. Entradas de IDE	-	-	+	+
6. Importações	-	-	-	+
7. Entradas de IDE e reexportações	-	-	+	-
8. Produção e venda no estrangeiro	-	-	-	-

Fonte: Mucchielli (1991)

De acordo com as interacções possíveis, no relacionamento das quatro variáveis, e tendo em atenção que a empresa ou é completamente competitiva (+,+) ou não (-,-), identificam-se as melhores formas de internacionalização para um determinado país, por parte de uma empresa. Segundo esta mesma teoria, os países de destino são tanto mais atractivos, quanto maior for o grau de discordância entre as suas vantagens comparativas e as vantagens específicas das empresas residentes.

Associações Estratégicas

Com a evolução do processo de globalização (referido no capítulo anterior), e com a aceleração do ciclo de vida dos produtos e da inovação tecnológica, as empresas têm uma necessidade permanente de "...serem competitivas em todos os segmentos de produção e em todos os mercados em que actuam..." (Fontoura, 1997, p. 53), conseguindo corresponder a essa necessidade, muitas vezes através de estratégias, que passam pela relação cooperativa entre empresas do mesmo sector, ou sectores complementares (através de *joint-ventures*, acordos de fornecimento, contratos de gestão ou alianças estratégicas, entre outras formas contratuais).

A segunda etapa proposta por Mucchielli (1991) considera que para que estas alianças estratégicas possam produzir efeito, têm que apresentar um **ganho específico** para as empresas cooperantes, que resulte do facto de haver cooperação empresarial. É dessa forma que se explica, a crescente frequência de alianças de I&D no sector automóvel ou no sector farmacêutico, como forma de diminuir custos

associados à rivalidade empresarial existente na primeira fase do programa de pesquisa.

Pela constituição de alianças estratégicas, identificam-se as seguintes vantagens: economias de escala e de aprendizagem; acesso directo ao conhecimento, por haver maior massa crítica; possibilidade de entrada rápida no mercado; redução significativa do risco e custos associados à pesquisa; aproveitamento de posições, linhas de produtos ou de competências complementares com o parceiro, bem como a exploração de sinergias e alteração das bases do sector.

Como motivação para atingir aquela última vantagem, está um conceito denominado por Fontoura (1997, p. 54) como corrida estratégica, ou seja, a acção iniciada por uma empresa, com o objectivo de ser a primeira a lançar um produto no mercado. Através do acordo de cooperação, pode-se afastar um concorrente ou associar-se a esse concorrente, evitando a luta destrutiva, e coordenando e controlando a corrida estratégica, afastando outros rivais, mesmo os que têm elevado potencial inovador.

Através das vantagens referidas atrás podemos entender que, para as empresas que se associam através duma aliança estratégica, se constitui uma **vantagem estratégica**, elemento potenciador da estratégia de internacionalização. As empresas procuram para a associação estratégica, parceiros relativamente semelhantes, como forma de equilibrar vantagens e esforços, e a principal motivação é quase sempre tecnológica, com especial importância no I&D (Mucchielli, 1991).

A coligação das empresas permite que, pela vantagem estratégica adquirida, se consiga ganhar o mesmo que na situação de líderes na corrida estratégica do sector.

QUADRO 7 – VIAS DE PENETRAÇÃO NO EXTERIOR SEGUNDO A TEORIA SINTÉTICA

Vias de Penetração no exterior	Tipo de vantagem		
	Competitiva	Comparativa	Estratégica
IDE	+	+	-
Exportação	+	-	-
Contratos de Licença	+	-	+
Acordo de Cooperação Internacional	+	+	+

Fonte: Mucchielli (1991)



O quadro atrás, permite adicionar a variável **vantagem estratégica** ao Quadro 6, aparecendo uma nova forma de internacionalização, o Acordo de Cooperação Internacional (ACI), e que é o mais adequado quando existem os três tipos de vantagens.

3.6.2 O Paradigma OLI Revisitado

Face aos desenvolvimentos de Mucchielli (1991), Dunning (1995a), revisita o Paradigma OLI, atendendo à crescente tendência para a utilização por parte das empresas de novas formas de investimento que passam pela relação cooperativa, explicando-as desde logo pela alteração estrutural do mercado, que passa de um capitalismo hierárquico para um capitalismo de alianças ou cooperativo.

O capitalismo hierárquico baseava-se, no facto da produção e as transacções serem definidas pelos custos e benefícios associados à utilização dos mercados e das empresas enquanto modos organizacionais alternativos. Assiste-se ainda à prevalência do papel das empresas, relativamente ao dos mercados, enquanto modalidade de organização. O capitalismo hierárquico caracteriza-se por ter reacções do tipo *exit* às imperfeições de mercado, ou seja, responde-se àquelas através da internalização administrativa. A partir dos anos 80, o capitalismo de alianças ganha maior poder explicativo, dado que às mesmas imperfeições de mercado, as empresa têm reacções do tipo *voice*, que consistem em acções de cooperação com o mercado, por forma a diminuir ou extinguir as suas imperfeições, procurando afinidades de cooperação e sinergias.

Aquela alteração no tipo de capitalismo existente no mercado, deve-se sobretudo às mudanças tecnológicas, nomeadamente (Dunning, 1995a):

- I. Ao aumento dos custos associados ao processo de inovação;
- II. À crescente interdependência das tecnologias;
- III. À diminuição do ciclo de vida do produto, com a necessidade de diminuir o *time-to-market*; e
- IV. Ao aumento da importância das tecnologias chave.

Face a esta situação, as empresas reagiram: (i) concentrando os seus recursos nas actividades onde detinham vantagens competitivas (sendo aquela desinternalização compensada por acordos que assegurem as actividades desinternalizadas –

garantindo, no entanto, que a relação custos/benefícios é favorável para a empresa); (ii) desenvolvendo parcerias para acelerar a inovação e reduzir o risco; e (iii) fomentando alianças para melhorar o posicionamento no mercado de destino, preferencialmente com empresas locais.

Dunning (1995a) sugere a reformulação do Paradigma Eclético, o que se traduz, sobretudo, na ampliação dos benefícios associados a cada um dos três tipos de vantagem, pilares desta teoria.

As **vantagens específicas (O)**, passam a ter em conta um conjunto de benefícios que estão associados às estratégias de associação, nomeadamente:

- ▶ *Alianças Verticais*, que conduzem ao acesso a I&D e a novos processos produtivos, por um lado, e acesso a novos clientes, técnicas de marketing, e canais de distribuição por outro;
- ▶ *Alianças Horizontais*, que possibilitam o acesso a tecnologias complementares e capacidade de inovação, mecanismos de *feedback* de conhecimento e informação e outras dependências inter-empresas;
- ▶ *Redes de Empresas*, constituídas por semelhança, ou por pertencerem a um mesmo *cluster* de empresas, com relações de inter-dependência entre si.

Neste quadro, as empresas através de acordos cooperativos, conseguem aceder a um conjunto de competências a que dificilmente teriam acesso, no caso da empresa estar a operar sozinha

As **vantagens de localização (L)**, por seu turno, passam a ter em atenção a existência de economias externas inerentes a *clusters*, e que passam pelo papel das autoridades com os instrumentos que estimulam a actividade industrial, e a concentração geográfica de actividades complementares. As empresas passam a ter maior flexibilidade nas suas estratégias de localização, resultantes do maior pluralismo nas formas de organização industrial, e da alteração das vantagens de localização apresentadas pelos países, nomeadamente com a inclusão das referidas atrás.

As **vantagens de internalização (I)**, por fim, alteram-se por via da ampliação do conceito de internalização, uma vez que quando o IDE não é uma solução praticável, os acordos inter-empresariais são um meio adicional de contornar as imperfeições de mercado. A desinternalização ao longo e através das cadeias de valor, passa a ser, muitas vezes, a melhor forma de ultrapassar as imperfeições do mercado.

A grande questão, desta alteração do paradigma OLI, é se se conseguirão explicar as jogadas dos *players* internacionais, apenas com base no enriquecimento das variáveis já definidas anteriormente com novos elementos.

3.7 TEORIAS MODERNAS

3.7.1 Teoria Baseada nos Recursos e Teoria Evolucionista

Mais recentemente surgiram outras teorias, que fazem uma abordagem à justificação do IDE completamente diferente das lógicas que vinham sendo seguidas. A teoria baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Prahalad e Hamel, 1990) e a teoria evolucionista (Nelson e Winter, 1982), apesar de terem um desenvolvimento autónomo e independente, estão cada vez mais relacionadas.

Teece, Pisano e Shuen (1997) concluem exactamente sobre aquela relação, uma vez que quando se fala sobre capacidades dinâmicas de uma empresa, se está a falar das perspectivas evolucionista e baseada nos recursos ou competências.

As afinidades entre as teorias evolucionista e baseada nas competências das EMN também se identificam na forma como ambas olham para empresa, como uma “comunidade social” que baseia o seu crescimento internacional, no seu próprio conhecimento específico e idiossincrásico, de um processo evolucionário.

As teorias evolucionistas da EMN, integram a lógica cada vez mais aceite da economia baseada no conhecimento. Estas teorias não negam os trabalhos de Dunning, justificam no entanto o processo de internacionalização de um outro ponto de vista. Segundo estas teorias, a internalização não se dá apenas para ultrapassar as imperfeições de mercado, apresentando-se como uma questão endémica, associada às características do próprio conhecimento, e da interacção dos conhecimentos tácitos e explícitos dentro da uma mesma empresa. Essa é então uma das principais capacidades da empresa, – capacidade para combinar os dois tipos de conhecimento – sendo a forma mais eficiente e efectiva de explorar esse conhecimento, a sua manutenção dentro da empresa, dentro dos seus limites, independentemente de se considerar no país de origem ou no estrangeiro (Cantwell, 1995).

Kogut e Zander (1993) desafiam a teoria da internalização já estabelecida – e dessa forma, desafiam a lógica dos custos de transacção. Para eles, o relevante são as vantagens específicas (*Ownership Advantages*) uma vez que a justificação da internacionalização passa pela capacidade que a empresa tem de gerir a

transferência/partilha de conhecimento para além do país de origem, e a “capacidade combinatória” de diferentes tipos de conhecimento, com diversas origens.

Estes autores referem que a orientação da empresa para se especializar na transferência internacional do conhecimento tácito (de difícil transmissão formal), prevalece sobre a capacidade de fundir/partilhar, visão significativamente diferente da revisão do Paradigma OLI, na medida em que Dunning (1995a) defende a lógica do capitalismo de alianças.

Recentemente, Madhok (1998) comprovou através de um estudo empírico (sobre a escolha da forma de entrada em mercados internacionais), a teoria evolucionista baseada nos recursos, na medida em que a decisão de escolha da forma de entrada nos mercados se explica melhor pelas questões associadas às capacidades da empresa (com a sua exploração e desenvolvimento), do que pelas tradicionais aproximações dos custos de transacção.

Outro conceito associado a estas teorias, relaciona-se com o facto das orientações e objectivos das empresas se irem alterando, pelo que o seu conhecimento e capacidades específicas se têm que ir adaptando. Para que as empresas não caiam no erro de tomar as suas capacidades nucleares, como dogmas centrais inflexíveis (Leonard-Barton, 1995), elas têm que ir adaptando os seus conhecimentos específicos por forma a que continuem a ser vantagens e não custos. As EMN pelo facto de estarem localizadas em diversos países têm maior capacidade de melhorar as suas competências (Bartlett e Ghoshal, 1989). Neste sentido, uma das características críticas das empresas com maior durabilidade, é o seu comportamento como comunidades sociais (De Geus, 1997), em que não basta ter só a capacidade de explorar as vantagens específicas existentes, mas é necessária competência para a “orquestração” dinâmica dessas capacidades dispersas (Doz, Asakawa, Santos e Williamson, 1997). As EMN são cada vez mais sistemas ou redes de orquestração de conhecimento, beneficiando das vantagens específicas da inovação local. Existe até uma certa profundidade, uma co-evolução (co-evolution) das empresas e localizações no processo de partilha de conhecimento.

As vantagens específicas continuam então a importar, na medida em que aquela forte “capacidade combinativa” ou de orquestração criativa de vários conhecimentos com diferentes fontes, possibilita às empresas ultrapassar as falhas de capacidade e são cada vez mais a condição sem a qual uma EMN conseguirá ter sucesso. Contudo também este processo é evolutivo e dialéctico pois são as vantagens específicas já

existentes (e que estão relacionadas com a capacidade de orquestração) que potenciam a utilização do conhecimento absorvido no exterior e paralelamente se auto-reforçam de uma forma dinâmica.

Bartlett e Ghoshal (1991) exploram os conceitos de integração mundial, adaptação local e aprendizagem à escala global, sendo nesta perspectiva importante o aproveitamento das capacidades locais, por forma a potenciar as capacidades específicas das EMN. Daí, que cada vez mais existam empresas "*born globals*" (Rennie, 1993; Oviatt e McDougall, 1995; Madsen e Servais, 1997), e cada vez mais as grandes empresas mundiais sejam do tipo "supra-nacional" ou "metanacional", que simultaneamente olham o mundo como mercado e fonte de conhecimento e capacidades (Hamel, 1995).

4 TEORIA SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1 DEFINIÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Antes de abordar o processo de internacionalização propriamente dito, é importante entender o conceito de internacionalização, não tanto numa visão macroeconómica do conceito em que se analisa o processo em termos de fluxos de trocas efectuados entre países (Grupo de Lisboa, 1994), mas antes tendo como principal enfoque a empresa. A interpretação que cada autor faz deste conceito, apesar de partirem dum entendimento comum, permite perceber de forma distinta o próprio processo de internacionalização. Uma das interpretações (Johanson e Vahlne, 1977; Luostarinen, 1989; Meyer, 1996) toma a internacionalização como um processo gradual de aumento do envolvimento internacional da empresa, configurando-se aquele envolvimento quer na entrada sucessiva em diversos mercados, quer na intensificação da presença num mesmo mercado.

Mais recentemente, Luostarinen (1994) concretizou ainda mais aquela interpretação de internacionalização, definindo aquele processo como sendo um processo "passo-a-passo, de desenvolvimento das operações internacionais, pelo qual a empresa se envolve e empenha cada vez mais nos negócios internacionais, como resultado da introdução de produtos em mercados específicos" (Luostarinen, 1994, p. 1).

Ainda assim, aquelas interpretações consideram a internacionalização apenas como um processo de projecção comercial externa, pelo que não contemplam quer as actividades internacionalizadas que vão para além das comerciais, quer a internacionalização como movimento de entrada, pela ligação das empresas, no seu mercado doméstico, a parceiros estrangeiros que potenciam o sucesso da projecção externa das empresas. Daí que uma definição menos restrita daquele conceito, o apresente como um processo de evolução do envolvimento da empresa em operações de negócio internacional (Luostarinen e Welch, 1988).

Pode-se, ainda, fazer uma separação importante quando se aborda a internacionalização:

- ▶ Internacionalização *Inward* – consiste em operações de internacionalização numa lógica "de fora para dentro", podendo considerar-se como exemplo a

importação, o licenciamento de uma tecnologia estrangeira ou o investimento directo estrangeiro.

- ▶ Internacionalização *Outward* – traduzindo o entendimento mais comum de internacionalização, considera as operações que acontecem “de dentro para fora”, nomeadamente a exportação, a utilização de acordos contratuais como forma de expansão para o estrangeiro e o investimento directo no estrangeiro.

Ainda que muitas vezes a internacionalização *inward* seja esquecida, esta representa um papel muito importante no início do processo de internacionalização *outward*. A experiência internacional obtida através do relacionamento com empresas estrangeiras no mercado doméstico, bem como a obtenção de competências comerciais, de organização e gestão internacional, representam importantes mais-valias na hora de avançar para processo de internacionalização *outward*, uma vez que as empresas já não tomam o relacionamento com mercados externos como algo de totalmente novo, tornando as empresas mais abertas a assumir formas de internacionalização de maior envolvimento internacional (Simões, 1997d).

4.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Quando as empresas tomam a decisão de se começarem a internacionalizar têm consciência dos riscos que essa opção estratégica implica, quer pela inexperiência inicial de relacionamento com o exterior, quer pela falta de conhecimento que têm dos mercados externos. Daí que o processo de internacionalização, seja normalmente um processo lento, na medida em que se tem que vencer um conjunto de obstáculos, nomeadamente a descoberta do "*modus faciendi*" e a rigidez lateral dos gestores. Este último obstáculo consiste na resistência que os gestores apresentam face à mudança e à alteração de processos que alteram significativamente a organização da empresa (Luostarinen, 1979).

Segundo Luostarinen (1979), o historial de dependência das empresas face ao mercado interno, leva os gestores a tentar manter as práticas de actuação estabelecidas no mercado nacional. Dessa forma, os gestores preferem muitas vezes assumir decisões que envolvam riscos menores e elevados graus de controlo e de conhecimento das situações em que actuam.

Tal como é possível verificar na Figura 4, Luostarinen (1979) identifica diversas razões que contribuem para a rigidez lateral dos gestores:

- ▶ A **percepção dos gestores e das empresas é limitada**, na medida em que não conseguem identificar todos os estímulos que são enviados pelo mercado. Esta situação poderá variar de empresa para empresa, dependendo da sua exposição ao mercado, da forma como procura os estímulos ou da capacidade desta para os descodificarem.
- ▶ Motivados pela falta de recursos disponíveis da empresa, em quantidade ou qualidade, **os gestores não conseguem, ou nem sempre querem reagir aos estímulos do mercado**, mantendo uma posição de conservadorismo.

FIGURA 4 – O PROCESSO DE RIGIDEZ LATERAL



Fonte: Luostarinen, 1979, p. 35.

- ▶ A **forma como as empresas entendem e pesquisam o mercado**, pode ser regida por **limites** que colocam automaticamente de fora grandes mudanças ao *status quo* definido. Desta forma, as empresas assumem uma postura passiva/adaptativa face ao mercado, não colocando hipóteses de assumir novas orientações estratégicas, como o início de um processo de internacionalização, porque tal provocaria grandes modificações na forma de actuação, operacionalização e controlo da empresa.
- ▶ O facto das opiniões, convicções e expectativas substituírem, muitas vezes, as pesquisas objectivas e isentas, contribui para uma recolha limitada de informação, à **identificação restrita de alternativas** e à decisão enviesada. Neste contexto, as actividades internacionais aparecem como uma alternativa

da qual se tem pouca informação e experiência, pelo que lhe está associada uma grande incerteza, sendo difícil os gestores ponderarem aquela alternativa.

Percebe-se assim que a procura de novos caminhos para a empresa está limitada às soluções consideradas, ou seja, não se colocam como alternativas, opções que se desconhecem ou sobre as quais não se tem informação suficiente. É nesta lógica que a opção de internacionalização se insere muitas vezes, decidindo uma empresa internacionalizar-se apenas quando todas as outras alternativas não dão resposta aos objectivos definidos, quer devido à dimensão reduzida do mercado interno, quer pelo facto das expectativas de ganhos serem superiores nos mercados externos face ao mercado doméstico.

Mesmo após a decisão de internacionalização, e sobretudo em fases mais iniciais desse processo, em que a experiência sobre os mercados internacionais é menor, os gestores podem continuar a actuar limitados pela rigidez lateral, uma vez que continuam a gerir como se estivessem a operar apenas no mercado doméstico, assumindo que os clientes, os fornecedores e os concorrentes se comportam de forma similar (Maigan e Lukas, 1997).

Desta breve análise torna-se evidente que terá que existir um enquadramento teórico que analise o processo de internacionalização. As teorias do investimento internacional, tal como se analisaram atrás não são suficientes, uma vez que apenas pretendem responder às seguintes interrogações (Root, 1978 e 1994):

- I. Porque investem as empresas no estrangeiro?
- II. Como é que as empresas que fazem IDE no estrangeiro conseguem concorrer com sucesso com as empresas locais, uma vez que aquelas à partida têm vantagem por estarem a operar num mercado que lhes é familiar?
- III. Porquê penetrar em mercados externos como produtores e não apenas como exportadores ou licenciadores de determinada tecnologia ou *know-how*?

Aliás, Luostarinen (1979) refere que as teorias anteriormente analisadas (Capítulo 3) não são suficientes quando se pretende estudar o processo de internacionalização propriamente dito, na medida em que consideram os seguintes pressupostos:

- ▶ Analisam apenas empresas multinacionais estabelecidas;
- ▶ As empresas analisadas são normalmente de grande dimensão;
- ▶ Os mercados domésticos considerados são, igualmente, de grande dimensão;

- ▶ Os estudos focalizam-se na análise do investimento directo estrangeiro (IDE), como único modo de internacionalização.

Assim, os estudos apresentados no capítulo anterior, na sua maioria, não se aplicam a pequenas e médias empresas (PME), às fases iniciais do processo de internacionalização e não ajudam a interpretar outros modos de internacionalização que não o IDE. Igualmente excluídas das explicações propostas por aquelas teorias, ficam as empresas que operam em mercados domésticos de menor dimensão ou com menor tradição de negócios internacionais.

Torna-se, portanto, necessário apresentar outro quadro teórico que permita enquadrar empresas de qualquer dimensão, provenientes de mercados de dimensões e características distintas, e que recorram a outros modos de abordagem dos mercados externos, para além do IDE.

4.2.1 Modelo das Etapas

Desde a teoria do ciclo de vida desenvolvido por Vernon (1966), que a internacionalização das empresas passou a ser referenciada como um processo progressivo, iniciando-se com a exportação para países com graus de desenvolvimento similares ao do país de origem e posteriormente alargando-se a outros países menos desenvolvidos. Em fases seguintes, as empresas aumentavam o seu conhecimento dos mercados internacionais e procediam à deslocalização da produção para o exterior, primeiro para países mais desenvolvidos e, em seguida, para países com menor grau de desenvolvimento. A deslocalização da produção para países com menor grau de desenvolvimento, proporciona a diminuição dos custos de produção e coincide com a chegada dos produtos à fase de maturidade/declínio nos países mais desenvolvidos, enquanto que nos primeiros são novidade. Este processo apresenta-se como mais vantajoso do que a manutenção da produção no mercado de origem da empresa.

Contudo, é sobretudo com os diversos trabalhos desenvolvidos pela denominada escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977 e 1990; Olson, 1975), que se desenvolve de forma mais intensa um modelo de internacionalização de características mais graduais, vulgarmente designado por Modelo por Etapas ou Modelo de Uppsala. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a partir de um estudo realizado a quatro empresas suecas (Sandvik, Atlas Copco, Facet e Volvo) sobre os respectivos processos de internacionalização, concluíram que

aquelas empresas apresentavam uma evolução similar das respectivas operações internacionais. Segundo os mesmos autores, a internacionalização é um processo gradual que usa a experiência e o conhecimento acumulados da empresa sobre mercados internacionais para, lentamente, aumentar o compromisso de recursos naqueles mercados.

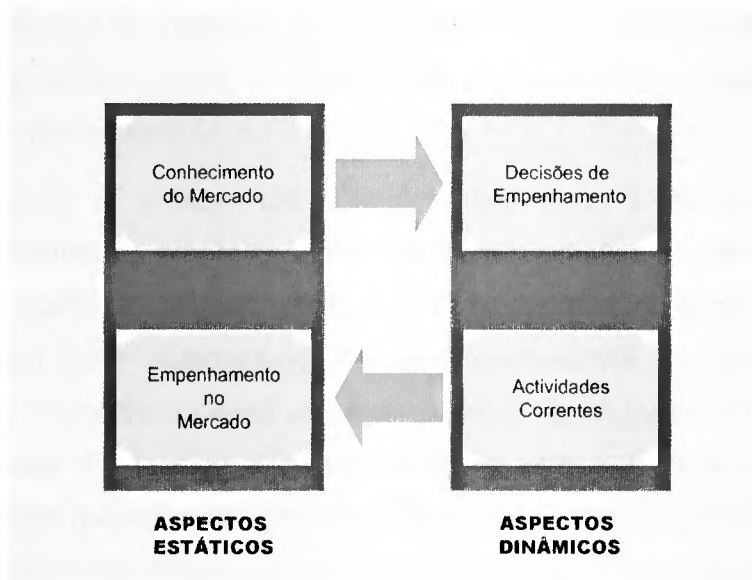
O estudo concluía que o processo de internacionalização poderia ser apresentado em quatro etapas principais:

1. Exportação, ainda que sem regularidade;
2. Exportação através de agentes;
3. Constituição de filial comercial; e
4. Constituição de filial produtiva.

Nas etapas iniciais do processo de internacionalização, o desconhecimento dos mercados internacionais, bem como a falta de experiência, são mais acentuados. As empresas para contornarem esta situação optam, como já se referiu acima, por escolher modos de abordagem daqueles mercados menos arriscados, que impliquem um menor empenhamento de recursos, mesmo que afectando a rendibilidade, a possibilidade de crescimento ou o controlo. Daí que, tal como já referia Vernon (1966), as empresas normalmente iniciem o seu processo de internacionalização pela exportação, dado que é o modo de internacionalização menos exigente. Posteriormente, a empresa pondera outros modos de entrada nos mercados externos, consoante vai adquirindo um maior conhecimento desses mercados.

Aliás, Johanson e Vahlne (1977) apresentam, num trabalho desenvolvido posteriormente, o processo de internacionalização como um modelo dinâmico, em que as decisões tomadas pela empresa influenciam os passos seguintes do processo, ou as decisões a tomar em momentos posteriores (ver Figura 5).

FIGURA 5 – MECANISMO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA



Fonte: Johanson e Vahlne, 1977, p. 37.

Segundo este mecanismo, o conhecimento do mercado e o envolvimento neste influenciam as decisões de maior envolvimento de recursos e as actividades correntes desenvolvidas pela empresa nesse mercado sendo que estes afectam, posteriormente, o grau de conhecimento do mercado e o envolvimento nesse mesmo mercado.

Analisando com mais pormenor os aspectos estáticos deste mecanismo, o conceito de empenhamento com o mercado traduz-se em dois elementos: o montante de recursos empregues nesse mercado (que considera todos os investimentos feitos em marketing, comercialização, recursos humanos, organização, tecnologia, etc.) e o grau de empenhamento, definido de acordo com a dificuldade em dar outro uso alternativo aos recursos empregues num mercado específico. Neste sentido, o grau de empenhamento é tanto maior, quanto mais integrados estiverem os recursos com as outras partes da empresa, resultando dessa integração maior valor acrescentado.

O outro aspecto estático considerado, é o conhecimento do mercado, quer o conhecimento objectivo, que pode ser apreendido por processos formais, nomeadamente o ensino, quer o conhecimento experimental, ou seja, o que resulta da experiência de actuação no mercado, permitindo conhecer as características genéricas sobre a actuação em mercados internacionais e as características específicas, para cada um dos mercados onde as empresas actuam ou pretendem actuar.

Entre os aspectos estáticos existe uma relação directa, dado que, quanto melhor é o conhecimento acerca do mercado, mais valiosos são os recursos humanos (pois têm maior grau de conhecimento e experiência internacional) e assim maior é o empenhamento no mercado.

Focalizando agora a análise nos aspectos dinâmicos, o desenvolvimento das actividades correntes da empresa, que constituem a primeira origem de experiência das empresas, pode ser complementada através da contratação de recursos humanos com experiência num determinado mercado internacional ou de conselhos de indivíduos com experiência nesse mesmo mercado. Como existe um desfazamento entre as tomadas de decisão e os resultados, a empresa sente-se estimulada a realizar operações naquele mercado específico. Deste modo, a experiência adquirida não é um processo instantâneo, assumindo-se, antes, como um processo gradual e dependentes das actividades correntes realizadas.

Quanto às decisões de maior empenhamento de recursos, estas resultam da identificação de oportunidades no mercado ou assumem-se como resposta a determinados problemas que surjam.

O que o modelo permite concluir, é que a evolução do compromisso ou empenhamento com um determinado mercado, e assim também o processo de internacionalização, é feito em pequenos passos numa lógica incremental e sequencial, uma vez que o ciclo analisado atrás segue uma “rotina” que, não sendo instantânea, deixa espaço para a tomada de decisões e para a análise dos resultados.

Ainda assim, Johanson e Vahlne (1977) identificaram algumas situações em que o processo de internacionalização não segue aquela lógica incremental e por passos, mas antes uma lógica de “saltos” ou de passos “mais largos”, uma vez que se podem ultrapassar ou “queimar” determinadas fases intermédias, esperando-se, assim, um processo de internacionalização bastante mais rápido, dado que o maior empenhamento com um determinado mercado é atingido de forma bastante mais célere. Uma das situações que provoca o aceleração do processo de internacionalização é o caso das empresas de grande dimensão, que têm grandes *stocks* de recursos susceptíveis a proporcionar, de modo rápido, um grande empenhamento num determinado mercado, por exemplo através da aquisição de empresas já instaladas nos mercados externos. Outra das situações “aceleradoras” consiste no facto de determinados mercados apresentarem condições estáveis e homogéneas, facilitando, neste caso, a apreensão do conhecimento de mercado por

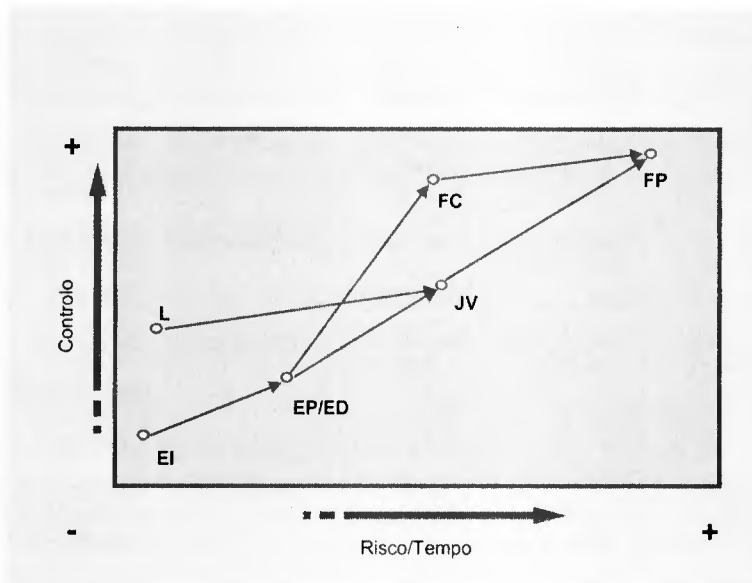
processos formais, podendo, como tal, ser mais dispensável o conhecimento experimental, dado que o conhecimento do mercado é feito de forma mais facilitada. Por último, se a empresa já realizou experiências relevantes em mercados de características similares àquele onde pretende actuar, essas mesmas experiências podem ser facilmente transferíveis, permitindo à empresa avançar mais rapidamente no seu processo de internacionalização para aquele novo mercado.

A análise do modelo apresentado atrás permite concluir que o estado da internacionalização num determinado momento é um factor explicativo das decisões tomadas posteriormente. Nas fases iniciais do processo de internacionalização, a empresa tem falta de conhecimento e experiência acerca da forma de operar nos mercados externos. Com vista a reduzir o risco associado a esta inexperiência, a firma será tentada a escolher modos de abordagem daqueles que requeiram um menor empenhamento de recursos, ainda que isso possa significar um menor controlo dos mercados e uma rendibilidade mais reduzida. Ora, a forma de entrada que envolve um menor "*commitment*" é, provavelmente, a exportação. Com a presença nos mercados externos, a experiência e o conhecimento do mercado aumentam, provocando a redução do risco associado à actuação em mercados externos, e possibilitando o aproveitamento de oportunidades de negócio que entretanto surjam (Johanson e Vahlne, 1977). Por outro lado, com o aumento do conhecimento experimental é natural que a empresa envolva mais recursos nesse mercado e um maior número de actividades correntes, passando a actuar através de formas de operação que envolvem maior risco, maior necessidade de recursos, mas que em contrapartida também possibilitam um maior controlo das actividades.

A forma mais segura de ultrapassar o desconhecimento sobre os mercados internacionais é, claramente, mantendo uma lógica "*learning-by-doing*" (Johanson e Vahlne, 1977). Ainda assim, aquele processo não poderá ser feito de forma brusca, terá que se desenhar uma familiarização gradual com os diferentes mercados externos, num processo de aprendizagem contínua, diminuindo, deste modo, os custos de informação.

Tal como é possível verificar na figura abaixo, os padrões de evolução das formas de operação tendem a afirmar-se como um conjunto de pequenos passos sequenciais no sentido do maior risco e tempo utilizado, mas igualmente no sentido do maior controlo das actividades nos mercados internacionais.

FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DAS FORMAS DE OPERAÇÃO NOS MERCADOS EXTERNOS



Fonte: Adaptado de Root, 1994, p. 39.

EI – Exportação Indirecta; ED – Exportação Directa; EP – Exportação Própria;
L – Licenciamento; JV – Joint-Venture; FC – Filial Comercial; FP – Filial Produtiva.

Outros autores, em diversos estudos empíricos, têm chegado a conclusões similares no que se refere ao Modelo das Etapas, nomeadamente Bilkey e Tesar (1977), Luostarinen (1979), Cavusgil (1980 e 1984a), Czinkota (1982), Yaprak (1985), Jarillo e Martinez (1991), Luostarinen e Hellman (1994), Root (1994), Simões (1996) Simões e Biscaya (1997) distinguindo diversas fases de envolvimento internacional da empresa similares às referidas atrás, ainda que o número de etapas possa ser diferente, tal como se pode constatar no quadro apresentado abaixo para alguns daqueles estudos.

QUADRO 8 – ETAPAS IDENTIFICADAS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Nº de Etapas	Bilkey e Tesar (1977 e 1978)	Root (1994)	Luostarinen (1979)	Cavusgil (1980 e 1984a)	Jarillo e Martinez (1991)	Simões (1996)	Simões e Biscaya (1997)
1	Empresa "Unwilling"	Exportação Ad-hoc ou Indirecta	Arranque	Marketing Doméstico	Exportação Ocasional	Exportação Ocasional	Empresas Domésticas
2	Empresa Desinteressada	Exportação Activa e/ou C. Licença	Desenvolvimento	Fase de Pré-exportação	Exportação Experimental	Exportação Dependente	Empresas Exportadoras
3	Empresa Interessada	Exportação Activa, Licenciamento e IDE Produtivo	Crescimento	Envolvimento Reactivo	Exportação Regular	Subcontr. de Valor Acresc.	Investidoras no Estrangeiro
4	Exportador Experimental	Multinacional de Marketing e Produção	Maturidade	Envolvimento Experimental	Estabelecimento de Filiais Comerciais	Alianças e Parcerias	
5	Pequeno e Semi-experiente Exportador			Envolvimento Activo	Estabelecimento de Filiais Produtivas	Exportação para agentes/repres.	
6	Grande e Experiente Exportador			Envolvimento Completo		Filial Comercial	
7						Filial Produtiva	

Fonte: Construído a partir dos dados das obras referidas.

4.2.1.1 Distância Psicológica

No seguimento do Modelo das Etapas, já apresentado, é importante analisar a progressão geográfica do processo de internacionalização. De uma forma genérica, nas fases iniciais do processo de internacionalização, dada a aversão ao risco da empresa e a falta de experiência internacional, será normal que as empresas iniciem a suas actividades internacionais por países próximos, e gradualmente, à medida que adquirem experiência internacional, passam a actuar em países mais distantes (Johanson e Vahlne, 1977).

Dadas as especificidades próprias de cada país, ao nível sócio-económico, cultural, legal, político, geográfico ou morfológico, a actuação das empresas não pode ser fixada pelos padrões do seu mercado de origem, tendo que existir adaptações aos mercados em que vão entrando de forma mais ou menos rápida. A maior ou menor facilidade de adaptação aos novos mercados depende da distância que existe entre o país de origem e o país de destino, sendo que quando se aborda o conceito de distância não se pretende apenas considerar a distância geográfica, mas antes a distância psicológica. Johanson e Vahlne (1977, p. 24) definem distância psicológica

como um conjunto de factores que "provoca confusão na interpretação dos fluxos de informação entre o mercado e a empresa, nomeadamente em termos de diversidade de linguagem, de cultura, de sistemas políticos, nível de educação e grau de desenvolvimento industrial", sendo o espectro deste conceito simplificado por Vahlne e Nordström (1990, p. 2), na medida em que se referem à distância psicológica, apenas como os factores que "causam distúrbios na aprendizagem e compreensão do ambiente externo".

Podem também ser apresentadas diversas vertentes da distância psicológica, susceptíveis de explicar de forma complementar ou alternativa a evolução do processo de internacionalização de uma empresa, segundo a perspectiva gradual de internacionalização (Luostarinen, 1979):

- ▶ **Distância Física** – existe este tipo de distância psicológica quando se considera a distância geográfica que separa dois países. Neste sentido, quanto mais distantes estão dois países, em regra, menor é o conhecimento que as empresas de um deles têm dos sinais enviados pelo outro país, na medida em que as inter-relações entre os sistemas empresariais dos dois países são reduzidos, sobretudo, porque com o aumento da distância, normalmente, aumenta o tempo e os recursos necessários para obter informação acerca daquele mercado.
- ▶ **Distância Económica** – basicamente este tipo de distância psicológica baseia-se nas diferenças quanto aos ambientes económicos entre dois países. Para analisar a distância económica pode-se recorrer a grandes indicadores económicos, como o PIB, o PIB *per capita*, o total da população do país, a percentagem de população activa, a produtividade global ou o grau de iliteracia. Fazendo a análise em termos do país de destino, quanto maior é a distância económica a favor do país de destino, mais atractivo é esse mercado. É um pouco esta a lógica que justifica que, como veremos no capítulo seguinte, uma das principais motivações para a internacionalização das empresas portuguesas seja o facto do mercado nacional ser pequeno e dos mercados de destino serem mais dinâmicos.
- ▶ **Distância Cultural** – traduz a assimetria quanto aos diversos factores de cultura, nomeadamente linguagem verbal e não verbal, valores e atitudes, religião, costumes, elementos materiais, estética, educação e sistemas sociais. A distância cultural consiste num conjunto de factores que, se por um lado

potencia a necessidade de conhecimento, por outro, cria barreiras entre o conhecimento do país de origem e os países de destino. Assim, quanto maior é a distância cultural de um país de destino face ao país de origem de uma empresa, maior a rigidez lateral, pelo que será mais difícil a entrada nesse mercado, dado que se tem que investir mais recursos e tempo, no sentido de conseguir entender e conhecer esse mercado de características bem distintas.

O conceito de distância cultural, apresentado acima, foi, aliás, desenvolvido por Hofstede (1980, 1996), segundo o qual se pode caracterizar o ambiente cultural de um país de acordo com cinco grandes dimensões:

1. **Distância ao poder** – de que forma é que os membros com menos poder de um país ou de uma empresa encaram a repartição desigual do poder e o acesso a esse mesmo poder;
2. **Aversão ao Risco** – partindo do pressuposto de que todos são avessos ao risco, esta dimensão consiste em avaliar a tolerância que as pessoas têm face a situações desconhecidas e ambíguas;
3. **Masculinidade vs Feminilidade** – consiste em indagar quanto à tendência de uma sociedade para comportamentos mais orientados pela razão, onde os bens materiais e a afirmação pessoal têm importância, ou para comportamentos mais orientados para a qualidade de vida, cooperação e segurança;
4. **Individualismo vs Colectivismo** – de que forma é que é entendida a competição, de forma individual ou tendo por base, sobretudo, relações de grupo;
5. **Orientação para curto prazo vs longo prazo** – tendo sido desenvolvida em 1996 por Hofstede e Usunier, a dimensão do espírito confuciano pretende entender se os objectivos da sociedade se orientam para o curto ou para o longo prazo.

Relativamente à distância económica, em algumas situações interessa entrar em mercados que, em termos comparativos com o país de origem, apresentem uma distância desfavorável, ainda que associados a essa lógica possam estar outros objectivos definidos para além do normal acesso ao mercado ou a competências tecnológicas específicas, nomeadamente, o acesso a custos de produção mais baixos

ou o reavivar das vendas de determinados produtos em final de ciclo de vida nos países de origem.

Neste tipo de distância psicológica a forma de análise é contrária àquela referida na distância física e cultural, na medida em que a maior distância positiva ou negativa pode atrair mais as empresas. A atração por novos mercados pode ser motivada por mercados muito mais desenvolvidos, mais dinâmicos em termos de negócio internacional, acesso à informação e exigência do próprio mercado, ou alternativamente por mercados muito menos desenvolvidos, quer em termos de competitividade empresarial, quer em termos de padrões de consumo dos clientes. No entanto, a internacionalização para estes mercados tende a ser posterior à internacionalização para mercados de maior proximidade psicológica, mantendo-se, assim, a perspectiva gradual associada ao processo de internacionalização das empresas.

Num estudo sobre o estabelecimento das filiais comerciais de empresas suecas no estrangeiro Vahlne e Nordström (1990) concluíram que, apesar de existir, a distância psicológica entre os vários países tem vindo a diminuir, permitindo acelerar o processo de internacionalização das empresas, agilizando mais as etapas definidas pelo Modelo das Etapas. As razões da diminuição da distância psicológica enunciadas são as seguintes:

- ▶ De uma forma geral, o Mundo está cada vez mais homogéneo, quer em termos linguísticos, com o inglês como grande língua dominante dos negócios, quer em termos de estruturas legais, comerciais e administrativas;
- ▶ Existem cada vez mais recursos humanos com experiência de negócios internacionais, o que facilita o acesso ao conhecimento de mercado experimental;
- ▶ O conhecimento mais formal sobre os mercados, está também cada vez mais acessível, quer através dos meios de informação não digitais de carácter internacional (por exemplo, jornais e revistas internacionais), quer pela facilidade de acesso a essa informação na *internet*.

4.2.1.2 Dimensões da Internacionalização

Ficou claro que, segundo o Modelo das Etapas, o processo de internacionalização segue uma linha incremental e uma lógica pré-definida, contudo, aquele processo em cada empresa, responde a um conjunto de especificidades que estão relacionadas

quer com as características e competências técnicas e humanas da própria empresa, quer com o ambiente em que aquela opera, nomeadamente o sector de actividade, o sistema de relações ou a posição no sistema de valor. Interessa, então, perceber quais são as razões que levam as empresas a retardar o início do seu processo de internacionalização, a iniciá-lo através de diferentes formas, para países completamente distintos, internacionalizando diferentes negócios em *timings* igualmente diferentes e que as levam a alterar a sua forma de internacionalização ao longo do tempo.

As respostas a estas questões podem ser analisadas segundo as dimensões da internacionalização apresentadas por Luostarinen e Welch (1988), de acordo com a figura seguinte.

FIGURA 7 – AS DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO



Fonte: Construído a partir de Simões, 1997d e Luostarinen e Welch, 1988.

No esquema da figura anterior, é possível identificar um conjunto de dimensões que estão mais relacionadas com as características internas da própria empresa, nomeadamente as suas condições financeiras, a sua estrutura, e as suas competências – Dimensões Internas – e um conjunto de dimensões de internacionalização que reflectem a estratégia de internacionalização da empresa,

através de um conjunto de questões a que se tem que dar resposta – Dimensões Externas.

DIMENSÕES INTERNAS

Os aspectos internos, são as características da empresa que maior relevância têm para a definição da sua estratégia de internacionalização, bem como para o seu sucesso: competências internas, aspectos financeiros, estrutura organizacional e capacidade de gerir relações. Analisando esta questão utilizando a figura cima, podemos simplificar e referir que o círculo claro apresentado na figura, representa as justificações internas, em termos de motivações ou constrangimentos, para a estratégia de internacionalização prosseguida por cada empresa, isto é, representa o PORQUÊ daquela estratégia de internacionalização.

Competências Internas

Esta dimensão da internacionalização, traduz o conjunto de conhecimentos e saberes específicos da empresa, que possam servir como vantagens distintivas no processo de internacionalização. Podemos associar estas competências, juntamente com a capacidade de gerir relações (de que se falará adiante) às *ownership advantages* do Paradigma OLI de Dunning (1977, 1981, 1988), na medida em que representam aspectos que podem diferenciar a empresa na sua actuação internacional. Da diversidade de competências internas capazes de conferir vantagens competitivas às empresas, podem-se enumerar algumas: capacidades tecnológicas, competências de gestão, recursos humanos qualificados, capacidade comercial, capacidade produtiva, diferenciação do produto, imagem empresarial, capacidade de adaptação à mudança ou experiência internacional.

Esta última competência é importante na medida em que experiência internacional anterior potencia a forma de abordagem dos mercados, bem como, o conhecimento do "mercado internacional", na lógica abordada pelo Modelo das Etapas de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977 e 1990; Olson, 1975). Mesmo quando a experiência internacional resulte de fracassos, esse conhecimento servirá para clarificar a estratégia actual e tomar precauções para que desfechos semelhantes não aconteçam.

Aspectos Financeiros

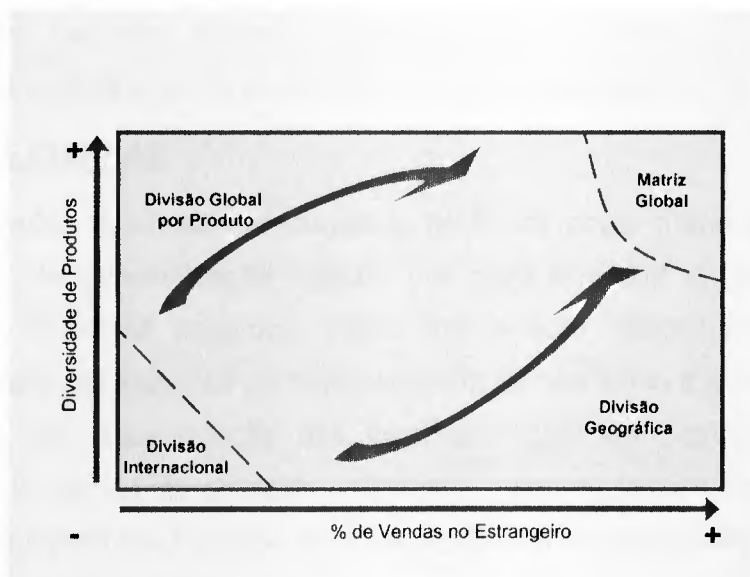
A dotação de recursos financeiros a que cada empresa tem acesso, influencia de forma muito marcante a estratégia de internacionalização prosseguida, porque há

formas de internacionalização que necessitam de maior disponibilidade financeira que outras. Este aspecto é sobretudo importante para as empresas que têm recursos financeiros limitados, como é o caso da maioria das PME ou das empresas juvenis, que não podem recorrer a formas de internacionalização muito exigentes, como o investimento directo, optando, sobretudo, pela exportação ou outras formas contratuais (Simões, 1997d).

Estrutura Organizacional

Para que o processo de internacionalização tenha sucesso, é necessário haver uma adequação da estrutura organizacional da empresa, na medida em que com a evolução da estratégia de internacionalização se exige uma estrutura mais flexível e mais capaz de coordenar as actividades internacionais. Desta forma, ainda que inicialmente a estrutura base da empresa consiga responder ao desafio internacional, a partir de determinada fase começa a justificar-se a departamentalização da estrutura que responde especificamente ao mercado internacional. Aliás, tal como se pode verificar na Figura 8, a adaptação da estrutura organizacional pode evoluir segundo diferentes tipologias de acordo com as características específicas de cada empresa, nomeadamente em termos do peso que os negócios internacionais têm no Volume de Negócios total da empresa e da diversidade de gamas de produtos internacionalizadas.

FIGURA 8 – ADEQUAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL À EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS



Fonte: Bartlett e Ghoshal, 1991 com base em Stopford e Wells, 1972.



A adaptação estrutural, não passa apenas pela adequação do organigrama da empresa, implicando que sejam estabelecidas formas de coordenação e controlo que permitam à empresa acompanhar o desempenho das suas actividades no estrangeiro, sendo a complexidade daquelas formas de coordenação e controlo exponencialmente maior à medida que, na Figura 8, se anda para a direita e para cima.

Capacidade de Gerir Relações Cooperativas

A capacidade da empresa se relacionar com outras empresas, nomeadamente estrangeiras, pode facilitar o processo de internacionalização da empresa. Esta capacidade de relacionamento é ainda mais importante no caso da cooperação, como forma de partilhar custos e riscos e de acelerar quer o acesso a competências, quer o próprio processo de internacionalização.

Para as PME, a cooperação deveria ser uma forma privilegiada de encetar o desafio da internacionalização, na medida em que permite potenciar os recursos escassos destas empresas, criando espaços de manobra no relacionamento das empresas com o mercado, de forma a superar a relação de dependência face a grandes empresas subcontratantes, fazendo-a evoluir para uma relação de quase-parceria (Simões, 1997a, 1997d).

Contudo, os gestores das PME criam, eles próprios, muitas vezes, barreiras à cooperação, normalmente relacionadas com o sentimento de rigidez lateral já referido, traduzido na falta de empenhamento e de confiança nos potenciais parceiros, situação que poderá ser o reflexo das fracas competências de gestão que alguns estudos deixam antever naquelas empresas (Simões, 1997a; Teixeira e Laranja, 2001), limitando assim o próprio percurso de internacionalização a prosseguir por estas PME.

DIMENSÕES EXTERNAS

As três dimensões externas, apresentadas na figura atrás, pretendem qualificar a estratégia de internacionalização seguida por cada empresa e, ainda que sejam apresentadas de forma separada, estão intimamente relacionadas. As opções tomadas em cada um daqueles vectores reflectem de que forma é que se concretiza a estratégia de internacionalização das empresas, quer em termos de mercados abordados e de formas de operação utilizadas, quer em termos de actividades da cadeia de valor e produtos/serviços tornados objecto da internacionalização.

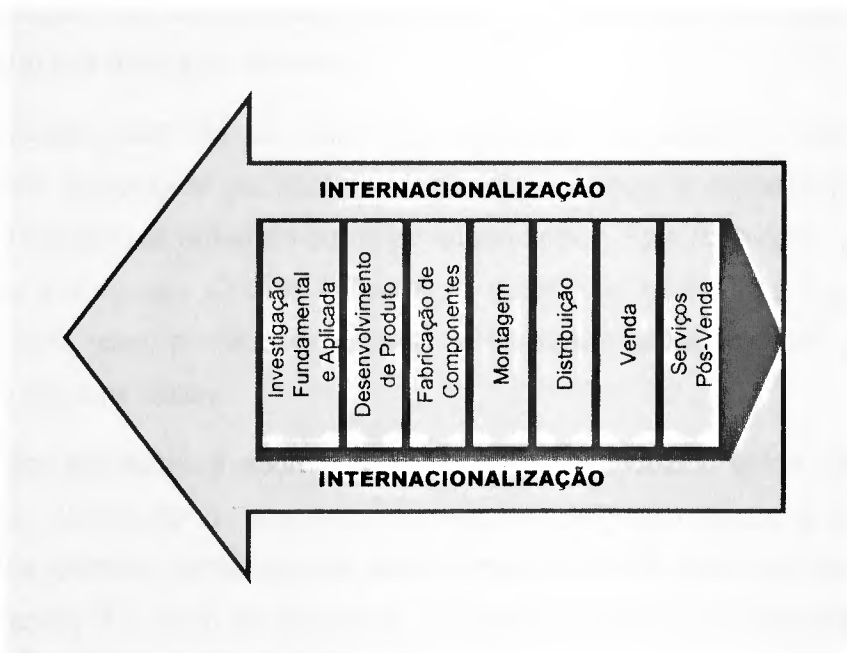
O QUE internacionalizar?

Neste vector pretende-se determinar o que se vai internacionalizar, ou seja, qual é o objecto de internacionalização e quais as actividades da cadeia de valor que passam a ser desenvolvidas no exterior.

Para identificar o objecto de internacionalização, a empresa terá que avaliar os seus produtos, serviços, sistemas e *know-how*, de forma a identificar aqueles em que a empresa detém vantagens competitivas, para assim poderem ser explorados internacionalmente. A sequência de objectos referida tem uma lógica subjacente, na medida em que a complexidade em termos de análise de vantagens competitivas e da própria internacionalização é crescente e apresenta maiores dificuldades de avaliação dos resultados, à medida que nos deslocamos dos produtos para o *know-how*.

As actividades da cadeia de valor a serem exploradas no exterior, dependem dos objectivos da estratégia de internacionalização e das competências das empresas. Pelo argumento do processo de internacionalização enquanto sistema gradual (ver a figura apresentada abaixo), as actividades que primeiro se internacionalizam são aquelas que estão a jusante na cadeia de valor, ou seja, os serviços de pós-venda, as vendas e o marketing, respondendo ao objectivo de penetração nos mercados. Posteriormente, com a evolução no processo, passam a internacionalizar-se gradualmente as outras actividades da cadeia de valor (Simões, 1997b, 1997d).

FIGURA 9 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES DA CADEIA DE VALOR



Fonte: Jarillo e Martinez, 1991.

Contudo, os objectivos que por vezes estão subjacentes ao processo de internacionalização pressupõem, sobretudo, o acesso a determinados recursos, a conhecimentos tecnológicos especializados ou a grandes clientes de forma rápida e eficaz, pelo que as actividades a internacionalizar serão respectivamente, logística de entrada, I&D ou distribuição.

Para ONDE internacionalizar?

Segundo esta dimensão, cabe às empresas a escolha dos mercados geográficos a abordar, de acordo com os objectivos definidos nas suas estratégias de internacionalização. De acordo com a lógica apresentada atrás, relativa à distância psicológica, a tendência poderá ser a de inicialmente entrar em mercados com maior proximidade psicológica, ou seja, países de maior proximidade geográfica, proximidade económica ou ainda países de maior proximidade cultural (por exemplo, língua ou história comum). É sobretudo esta a lógica que pode justificar a clara tendência das empresas portuguesas para orientarem a sua internacionalização sobretudo para Espanha ou outros países da UE e para os PALOP ou Brasil. A orientação geográfica da internacionalização das empresas poderá, ainda, iniciar-se por países onde os produtos da empresa apresentam claras vantagens competitivas ou onde a concorrência seja menor. Contudo, a linha dominante no processo de selecção geográfica dos mercados de internacionalização continua a consistir no iniciar do processo de internacionalização pelos países que apresentem menor risco sendo que, ao longo do processo, se detecta uma gradual expansão para outros países, à medida que as empresas aumentam a sua experiência internacional e o conhecimento dos mercados externos.

Outra abordagem, consiste no início da expansão internacional por países onde o conhecimento tecnológico do sector "acontece", ou onde é importante estar para perceber as tendências mundiais de determinado sector. Este foi o caso, por exemplo da empresa portuguesa Critical Software, a actuar no sector das tecnologias de informação que, como primeiro movimento de internacionalização, criou uma filial da empresa no Sillicone Valley.

A escolha dos mercados a abordar também pode ser induzida pelas oportunidades que se vão colocando à empresa, nomeadamente para seguir a proposta de determinados clientes, entrando em mercados, até então, fora das ambições das empresas, como é o caso da Simoldes ter aceite o convite da Renault (cliente da

Simoldes em Portugal) para construir uma fábrica de apoio à nova fábrica Renault no Brasil.

COMO internacionalizar?

Como veremos mais adiante neste capítulo, as formas de internacionalização que se colocam às empresas são diversas, sendo as mais utilizadas a exportação, o licenciamento, o contrato de franchising, o contrato de gestão, a constituição de filiais comerciais e de filiais produtivas detidas a 100%, ou em parceria (*Joint-venture*).

A decisão de uma empresa, quanto à forma de internacionalização mais adequada, resulta da conjugação de um conjunto de factores, nomeadamente os objectivos estratégicos a atingir com a internacionalização, o mercado para o qual se irá internacionalizar, as vantagens específicas que a empresa pretende explorar, a concorrência existente no mercado de destino, o conhecimento daquele mercado, o ambiente político do país de destino face ao investimento directo, a existência de parceiros para relações de cooperação ou a experiência internacional da própria empresa. As formas de internacionalização serão analisadas de maneira mais intensa no ponto 4.5.

4.2.1.3 Críticas ao Modelo

Diversos autores têm criticado o Modelo das Etapas, por diferentes razões. Alguns desses autores (Reid, 1983; Rosson, 1987; Turnbull, 1987) argumentam que o modelo é determinístico, quando na realidade o processo de internacionalização não é linear, ou seja, as etapas não são tão rígidas como são apresentadas pelo modelo, dado que existem diversas opções de entrada e expansão nos mercados. Reid (1983) argumenta que a escolha do modo de entrada e/ou expansão tem, sobretudo, em consideração as condições específicas de cada mercado, e não tanto a lógica de seguimento das etapas propostas pelo modelo. Rosson (1990), por outro lado, refere que existe desinternacionalização, ou seja, a empresa pode diminuir o empenhamento que já adquiriu num determinado mercado, por razões internas à empresa ou por alterações das condições desse mercado, não estando este movimento previsto no Modelo das Etapas.

Na mesma linha, e ainda que tal tenha sido minimamente acautelado por Johanson e Vahlne (1977), podem haver "saltos" nas etapas do processo de internacionalização, sendo a justificação, a necessidade de entrar num mercado específico, as características do sector em que se actua, as características de um determinado

produto, a visão de gestão ou a existência de relações de cooperação. Aliás, Peterson e Pedersen (1997) referem que o facto de já terem sido previstos casos em que poderão ocorrer saltos no processo, queimando-se, deste modo, algumas etapas intermédias, bem como, a possibilidade de poderem ocorrer situações em que o objectivo das actividades internacionais é a busca de recursos, e não a procura de mercado, enfraquecem o modelo.

Numa outra lógica, os estudos de Sullivan e Bauerschmidt (1990) e Benito e Gispud (1992) não conseguem encontrar suporte para a influência da distância geográfica. Aliás, as evoluções da economia mundial em termos de liberalização, normalização de gostos e padrões, afirmação do inglês como língua oficial dos negócios internacionais, desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação e aumento do número de recursos humanos com competências internacionais, contribuem para que a distância geográfica diminua o seu poder explicativo na selecção dos mercados para onde a empresa se internacionaliza (Vahlne e Nordström, 1990; Dunning, 1995a). Na mesma linha de raciocínio, O’Grady e Lane (1996) também concluem que as empresas por se internacionalizarem para mercados geograficamente próximos, onde o risco é menor, não têm garantia de sucesso, questionando-se a utilidade de iniciar o processo de internacionalização em mercados próximos.

Outros autores, como Andersen (1993) e Forsgren (1989), referem que o modelo não explica as razões para o começo do processo de internacionalização, ou seja, o que leva a empresa a iniciar a sua internacionalização.

Por outro lado, Andersen (1993) também critica o modelo pelo facto deste considerar um envolvimento competitivo limitado aos anos 60 e 70, onde o capitalismo hierárquico ainda não tinha sido substituído pelo período em que as redes e a cooperação têm grande utilização.

Outro tipo de crítica refere-se ao conceito de empenhamento com o mercado, que no modelo se traduz no montante de recursos financeiros, operacionais, de recursos humanos e outros empregues no mercado, deixando de lado aspectos intangíveis como as relações contratuais (Hadjikhani, 1997).

4.2.2 Modelo das Redes

Outros autores têm seguido, numa lógica díspar da que é apresentada pelo Modelo das Etapas, uma outra corrente de explicação dos processos de internacionalização das empresas – O Modelo das Redes. Neste modelo, em alternativa ao pressuposto

do crescimento gradual da empresa para novos mercados, com o respectivo empenhamento e/ou transferência de recursos para esses mercados externos, defende-se que as empresas nem sempre têm todos os recursos necessários para implementar o seu processo de internacionalização, podendo estabelecer relações de complementaridade com outros agentes do mercado (Johanson e Mattson, 1988; Madsen e Servais, 1997), ou seja, pertencer a uma rede de negócios.

O conceito de redes de negócios baseia-se no estabelecimento de relações duradouras, onde a confiança é a pedra angular, assente em sistemas não hierárquicos, nas teorias da troca social e da dependência de recursos, focando o comportamento da empresa em relações de interdependência entre os diversos actores (concorrentes, fornecedores, clientes, distribuidores, estado, família e amigos), ligados através de relações directas e indirectas, que fomentam o comprometimento entre eles, de uma forma dinâmica e pouco estruturada (Johanson e Mattson, 1988; Axelsson e Johanson, 1992; Madsen e Servais, 1997, Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000).

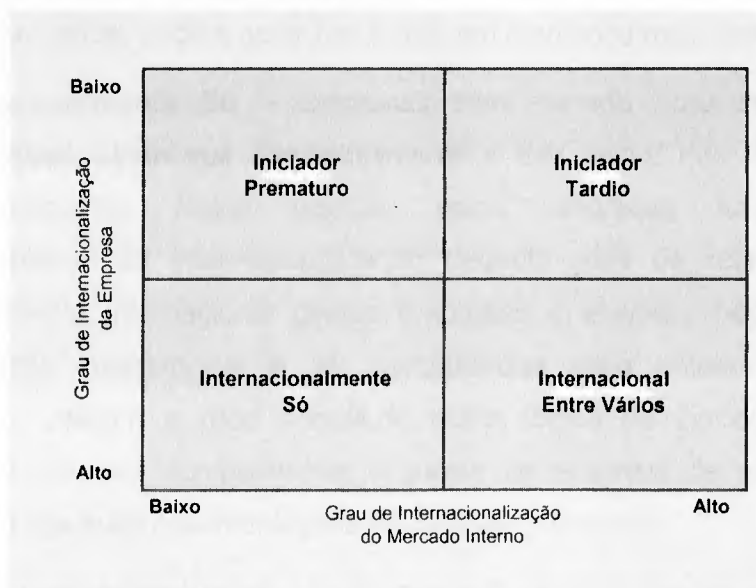
Segundo este modelo de análise, o processo de internacionalização depende, mais do que das vantagens específicas e diferenciadoras da empresa, da organização das diferentes relações entre os diversos actores pertencentes à rede, bem como da posição que a empresa ocupa nessa rede. O grau de internacionalização da empresa depende assim de uma variável que não é totalmente controlável pela empresa, que é o desenvolvimento das redes existentes num determinado sector, bem como da posição ocupada pela empresa nesse meio, resultando o processo de internacionalização de relações multilaterais (Johanson e Vahlne, 1992; Madsen e Servais, 1997, Coviello e McAuley, 1999).

Segundo Johanson e Mattson (1988), aquelas relações permitem que a empresa se internacionalize das seguintes formas:

- ▶ **Extensão internacional**, quando a empresa estabelece relações com agentes de países ainda não explorados pela empresa;
- ▶ **Penetração**, quando existe um maior empenhamento em redes externas, em países onde a empresa já tem uma posição;
- ▶ **Integração internacional**, quando se coordenam as posições detidas em redes por diferentes países.

Dado que existe uma relação de interdependência entre os diversos agentes, o processo de internacionalização pressupõe que ao estabelecer ou desenvolver uma relação com agentes internacionais se está a adquirir recursos, para além de se estar a aceder a mercados. De qualquer forma, toma especial importância o ambiente em que a empresa actua, nomeadamente se o sector está mais ou menos internacionalizado, o que traduz o grau de internacionalização do mercado. Combinando o grau de internacionalização do mercado interno com o grau de internacionalização da empresa, Johanson e Mattson (1988) desenvolveram um modelo que permite identificar quatro tipos de empresas (ver Figura 10).

FIGURA 10 – INTERNACIONALIZAÇÃO SEGUNDO O MODELO DAS REDES



Fonte: Adaptado de Johanson e Mattson, 1988.

Quanto à internacionalização, aquela tipologia de empresas caracteriza-se da seguinte forma:

- ▶ **Iniciador Prematuro** – Estas empresas têm um grau de internacionalização para um determinado mercado externo reduzido, sendo essa situação comum na sua indústria. Nesse sentido, o conhecimento que a empresa tem sobre os mercados externos é baixo, não sendo útil a rede de relações que a empresa tem no mercado interno. A forma de iniciar o processo de internacionalização passa por alargar a rede de relações a um agente no mercado externo, por forma a ter acesso ao conhecimento, diminuindo os custos e o risco associado à actuação num ambiente desconhecido.

- ▶ **Iniciador Tardio** – Estas empresas actuam num ambiente em que grande parte dos concorrentes já se internacionalizaram. Nesse sentido, poderão existir relações indirectas com redes de negócios internacionais, nomeadamente com clientes, fornecedores e concorrentes daquele mercado. Ainda que neste caso essas relações possam funcionar como incentivo à internacionalização da empresa, como esta “acordou” tarde para essa realidade, os seus concorrentes já têm muito maior conhecimento sobre aquele mercado, podendo-se tornar muito difícil a internacionalização para o novo mercado, nomeadamente por razões que podem estar relacionadas com o controlo da rede de distribuição. Neste sentido, as empresas podem actuar para um nicho, se tiverem um produto/serviço com características diferenciadas e adaptadas a esse nicho ou, alternativamente, podem optar por actuar em mercados mais distantes.
- ▶ **Internacionalmente Só** – Empresas com elevado grau de envolvimento internacional, ainda que domesticamente o seu sector não tenha o mesmo desenvolvimento. Neste sentido, estas empresas funcionam como dinamizadoras da internacionalização daquela rede de relações. Como o conhecimento internacional destas empresas é elevado, bem como a sua experiência internacional e as competências para actuar nos mercados externos, utilizam a rede sobretudo numa lógica de introdução de novos produtos ou para complementar a paleta de recursos de que necessitam, aquando das suas movimentações de carácter pró-activo.
- ▶ **Internacional entre Vários** – Esta posição é ocupada por empresas altamente internacionalizadas, que actuam em ambientes domésticos, também eles, altamente internacionalizados. Estas empresas têm um elevado conhecimento sobre os mercados internacionais, detendo diversas filiais comerciais ou produtivas em diferentes mercados externos, sendo sobretudo empresas que coordenam os seus negócios internacionais numa perspectiva integrada, utilizando a rede de relações para obter novos recursos, por exemplo, através de subcontratação.

De acordo com este modelo, com o desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa, aumenta o número de relações que a mesma tem com os diversos actores, bem como, a força dessas relações, estando a entrada em novos mercados mais dependente da rede de relações existente nesse mercado do

que propriamente das características específicas dos mesmos, tal como acontecia no Modelo das Etapas (Johanson e Mattson, 1988).

A validade deste modelo foi assumida pela escola de Uppsala, uma vez que Johanson e Vahlne (1990, 1992) assumem a necessidade do Modelo das Etapas inicial ser complementado com os contributos do Modelo das Redes, uma vez que para o processo de internacionalização também é relevante o estabelecimento e conservação de relações ao longo do tempo, mais até do que a própria transferência de recursos.

Ainda assim, a comparação entre o Modelo das Etapas e o Modelo das Redes mantém a vantagem do primeiro em relação aos Iniciadores Prematuros, uma vez que estas empresas não utilizam a rede como mais-valia no processo de internacionalização, porque os agentes com que se relacionam não têm experiência internacional. Neste caso, a internacionalização é um processo lento e gradual em que o conhecimento experimental tem um grande peso e a empresa vai aumentando o seu empenhamento e conhecimento dos mercados externos gradualmente (Madsen e Servais, 1997).

Contudo, no caso dos Iniciadores Tardios, a comparação entre os dois modelos concede maior poder explicativo ao Modelo das Redes, uma vez que, actuando num ambiente com grande experiência de internacionalização e iniciando tarde o processo de internacionalização a empresa terá que se internacionalizar para mercados mais distantes e/ou utilizando formas de actuação com maior empenhamento de recursos, "queimando" algumas etapas intermédias por forma a tentar acompanhar os concorrentes que já iniciaram o processo há mais tempo. Nestes casos, será mais normal a internacionalização através de *joint-ventures* ou alianças estratégicas, dado que são formas de internacionalização que permitem um conhecimento do mercado mais rápido, com um acesso a recursos igualmente rápido (Madsen e Servais, 1997).

4.3 ATITUDES FACE À INTERNACIONALIZAÇÃO

A atitude que as empresas têm face à internacionalização, ou seja, o entendimento que evidenciam face ao processo de internacionalização assume-se como um factor determinante no caminho a seguir pela empresa.

O início do processo de internacionalização revela-se como a fase mais crítica, uma vez que o conhecimento e a experiência dos mercados externos é reduzida. É assim frequente que muitas empresas iniciem o seu processo através de estímulos externos, nomeadamente clientes, associações industriais, agências governamentais ou

câmaras de comércio (Jarillo e Martinez, 1991). Com efeito, Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989) concluíram, num estudo efectuado, que 70% a 80% das empresas, realizaram a sua primeira exportação como resultado da resposta a uma solicitação externa.

Contudo, em determinadas empresas pode ser a atitude positiva face à internacionalização, buscando oportunidades em mercados internacionais, que desperta o início do processo. Nestas situações são os gestores que desempenham o papel principal, uma vez que o "click" para a internacionalização pode ser desencadeado durante uma conferência ou durante uma viagem de férias, num país que se revela uma oportunidade para vender os produtos da empresa (Jarillo e Martinez, 1991). Bilkey (1978) identificou quatro factores relacionados com o papel da gestão no início do processo:

- ▶ A perspectiva da própria gestão sobre a atractividade global da exportação e sobre a possível contribuição da exportação para a evolução futura da empresa;
- ▶ O grau de orientação internacional da gestão, uma vez que gestores com conhecimento acumulado sobre mercados externos, obtido nomeadamente através de experiências noutras empresas, que falem diferentes línguas, habituados a viajar para o estrangeiro, com níveis culturais mais elevados e mais jovens têm melhores condições para desenvolverem uma atitude positiva face à internacionalização;
- ▶ A confiança da gestão nas vantagens competitivas da empresa permite perspectivar o início do processo de internacionalização mais cedo. Se a gestão não tiver uma percepção exacta da qualidade dos seus produtos, da sua capacidade tecnológica, de marketing e financeira, terá maior dificuldade em considerar a entrada em mercados externos;
- ▶ Um mercado doméstico com condições especialmente difíceis, estimula a gestão a conceber a exportação como uma das possíveis soluções para garantir a sobrevivência da empresa.

Considerando a conjugação da experiência internacional da empresa com a aptidão para se internacionalizarem, Simões (1997b, 1997d), identifica um conjunto de atitudes das empresas face à internacionalização:

- ▶ **Distantes** - empresas que não se interessam minimamente por iniciar um processo de internacionalização, quer por opção estratégica, quer por

condicionantes específicas (por exemplo, dimensão, recursos financeiros ou vantagens competitivas dos produtos);

- ▶ **"Desejosas"** - empresas que pretendem a todo o custo iniciar o seu processo de internacionalização, nomeadamente através da exportação, mas que estão a ter dificuldades em ultrapassar algumas barreiras;
- ▶ **Prudentes** - empresas que estão agora a iniciar o seu processo de internacionalização, de forma gradual e muito sustentada;
- ▶ **Envolvidas** - empresas que já estão a operar em diversos mercados e que, portanto, já têm uma experiência de internacionalização significativa, continuando o mercado doméstico a representar uma grande parte do seu volume de negócios;
- ▶ **Empenhadas Passivas** - Empresas que exportam grande parte do seu volume de negócios, mas que operam sobretudo em regime de subcontratação;
- ▶ **Empenhadas Activas** - empresas com elevados níveis de exportação, que recorrem a formas mais exigentes de presença internacional (por exemplo, unidades comerciais, produtivas, joint-ventures ou acordos de cooperação) e que apresentam grande vontade de orientação internacional.

4.4 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Tal como já foi referido anteriormente, o início do processo de internacionalização nem sempre é planeado, resultando muitas vezes de oportunidades momentâneas que são colocadas à empresa, e que esta decide ou não aproveitar. É neste contexto que se inserem dois tipos de promotores da internacionalização (Jarillo e Martinez, 1991):

- ▶ **Internos** - normalmente são os membros da gestão de topo das empresas que, tendo consciência das vantagens competitivas da empresa (baseadas em produtos com qualidade únicas, *know-how* tecnológico, comercial, etc.) e do sucesso que poderão ter em mercados externos, orientam a estratégia da empresa de forma a entrar em mercados internacionais. Muitas vezes, a vontade que os gestores têm para se internacionalizarem, é positivamente influenciada pela experiência internacional que esses gestores obtiveram noutras empresas, pelos seus conhecimentos de línguas estrangeiras ou mesmo pelo conhecimento que têm de um mercado estrangeiro em particular.

- ▶ **Externos** - quando os promotores da internacionalização de uma empresa, são pessoas ou entidades exteriores à empresa, nomeadamente bancos, agências governamentais, câmaras de comércio, clientes, etc.

Fica então claro, que o início do processo de internacionalização nem sempre resulta de uma decisão atempada e autónoma da empresa, podendo ser resposta a oportunidades ou abordagens externas. Ainda assim, não basta que os promotores influenciem a empresa a iniciar o seu processo de internacionalização, é necessário que a empresa identifique um conjunto de motivações que a leve a considerar iniciar o processo de internacionalização formalmente, e não apenas a considerar esse processo como um conjunto de exportações esporádicas (Jarillo e Martinez, 1991). Estas motivações podem ser segmentadas em cinco grandes famílias (Simões, 1997b; Dominginhos, 1999):

- ▶ **Endógenas** – este grupo de motivações está relacionado com as especificidades da empresa, quer em termos de capacidade produtiva, quer enquanto decisões estratégicas.
 1. *Necessidade de crescimento da empresa* – a internacionalização é a solução para o desenvolvimento da empresa, possivelmente devido à saturação do mercado nacional.
 2. *Aproveitamento da capacidade produtiva disponível*, uma vez que a capacidade instalada é mais que suficiente para a satisfação da procura interna.
 3. *Obtenção de economias de escala* – com a internacionalização, a empresa passa a ter um mercado de actuação bastante maior, podendo explorar os ganhos de eficiência de produzir em maior escala. Em determinados sectores, a actuação internacional é uma necessidade, dado que o mercado doméstico não é suficiente para garantir a escala de produção necessária. Pode-se obter economias de escala noutras áreas funcionais da empresa como o I&D ou a distribuição.
 4. *Exploração de competências tecnológicas próprias* – Quando a empresa tem vantagens específicas de carácter tecnológico, que pode explorar noutros mercados.
 5. *Diversificação do risco*, pelo posicionamento num conjunto de mercados com necessidades e conjunturas próprias.

6. *Experiência internacional e conhecimento dos mercados externos*, o objectivo de conseguir esta experiência pode por si só motivar a internacionalização da empresa. Por outro lado, o facto da gestão de topo da empresa conhecer ou ter experiência internacional nalgum mercado externo ou contactos pessoais nesse mercado, pode funcionar como motivação para iniciar o processo de internacionalização. A experiência internacional *inward*, pode igualmente funcionar como motivação para iniciar o processo de internacionalização *outward*.
- ▶ **Características dos Mercados** – motivações que estão relacionadas, quer com o mercado doméstico, quer com os mercados externos.
7. *Limitações do Mercado Doméstico* – quando a internacionalização surge como resposta à estabilização ou retracção das vendas no mercado interno, tentando dessa forma manter as taxas de crescimento.
8. *Dinamismo dos Mercados Externos* – Quando existe a percepção de que os mercados externos têm rendibilidades superiores às rendibilidades obtidas no mercado interno. Esta motivação pode, contudo, ser por vezes inconsciente, na medida em que aquelas rendibilidades são suportadas por vantagens competitivas que muitas vezes passam despercebidas nos estudos de mercado.
- ▶ **Relacionais** – reflectem as situações em que os promotores da internacionalização são externos, iniciando-se a internacionalização como resposta a solicitações externas. Podem-se identificar os seguintes exemplos de motivações deste tipo:
 9. *Abordagem por parte de um cliente/agente*, que se aproxima da empresa no sentido desta exportar para essa entidade uma determinada encomenda, de passar a ser seu representante num determinado país ou de pretender a licença de tecnologia da empresa;
 10. *Acompanhar um determinado cliente* que, ao internacionalizar as suas actividades, precisa de levar consigo os seus fornecedores de primeira linha. Um exemplo desta situação, refere-se ao seguimento da Renault por parte da Simoldes aquando da construção de uma fábrica da primeira no Brasil.

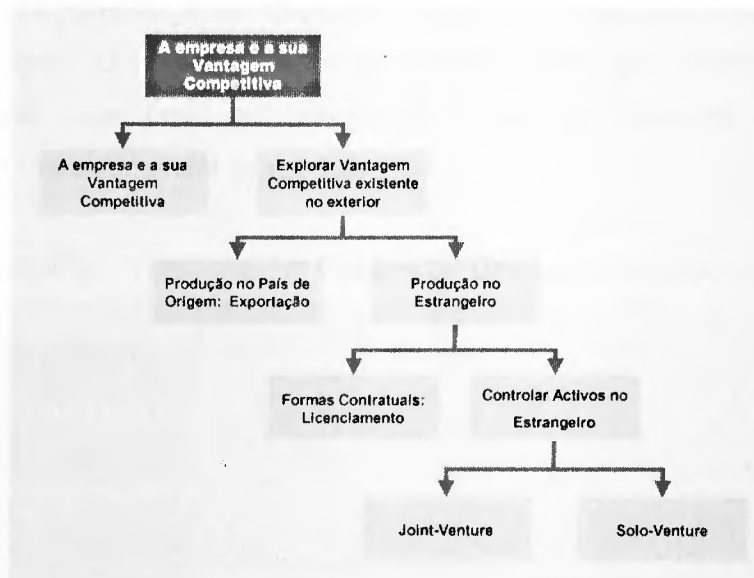
11. *Resposta à concorrência*, quer numa lógica oligopolista, com vista a acompanhar os movimentos dos concorrentes mais directos, quer numa lógica de contra-ataque face à entrada de concorrentes internacionais no mercado nacional.
- ▶ **Acesso a Recursos no Exterior** – quando através da internacionalização a empresa consegue obter determinados recursos mais baratos, ou alternativamente consegue aceder a determinadas competências tecnológicas.
12. *Acesso a inputs a preços mais reduzidos*, diminuindo assim os custos de produção, tornando os produtos mais competitivos, mesmo para serem importados para o mercado interno.
13. *Acesso a conhecimento tecnológico*, que não existe no mercado interno.
14. *Necessidade de estar presente em determinados mercados*, quer pela necessidade de ter acesso a determinadas competências ou matérias-primas fundamentais para a empresa, quer pela importância ou potencial que esses mercados apresentam, com o acesso a redes internacionais. Podem ilustrar estas motivações a localização das empresas europeias de tecnologias de informação em Silicon Valley, ou a internacionalização das empresas nacionais para os países de leste.
- ▶ **Incentivos Governamentais** – Este tipo de motivações traduz-se na resposta da empresa, no sentido de aproveitar programas de promoção à internacionalização, quer através de apoios financeiros e fiscais, quer através do apoio à participação em feiras e de promoção à realização de missões empresariais no estrangeiro. Estes apoios podem ser facultados quer pelo país de origem como pelo país de destino.

4.5 FORMAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Se a decisão de internacionalização for entendida como um processo "racional", tal como Root (1994) o entende, após a selecção dos produtos a internacionalizar e dos mercados de destino, afigura-se como necessário optar pela forma de internacionalização que mais se adequa aos objectivos definidos pela empresa, pelo que terá que se proceder a uma avaliação das diferentes alternativas mercado a mercado.

A decisão de internacionalização só deve ser colocada se a empresa detiver uma vantagem competitiva que a distinga das restantes empresas concorrentes (Czinkota, Ronkainen e Moffet, 1994), caso contrário são fracas as probabilidades do processo de internacionalização ser bem sucedido. Se no mercado nacional a necessidade de ter uma vantagem competitiva assume uma importância elevada, nos mercados externos essa importância é reforçada pelo investimento associado ao processo de internacionalização, pelo facto de se estar a entrar num mercado desconhecido, até então servido por concorrentes locais com maior conhecimento das especificidades do respectivo mercado, e pelo próprio risco que o processo representa. A escolha da empresa quanto à forma de actuação no estrangeiro, recairá sobre aquela que melhor se enquadra com a estratégia, vontade internacional e vantagem competitiva da empresa (ver Figura 11).

FIGURA 11 – FORMAS DE OPERAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA



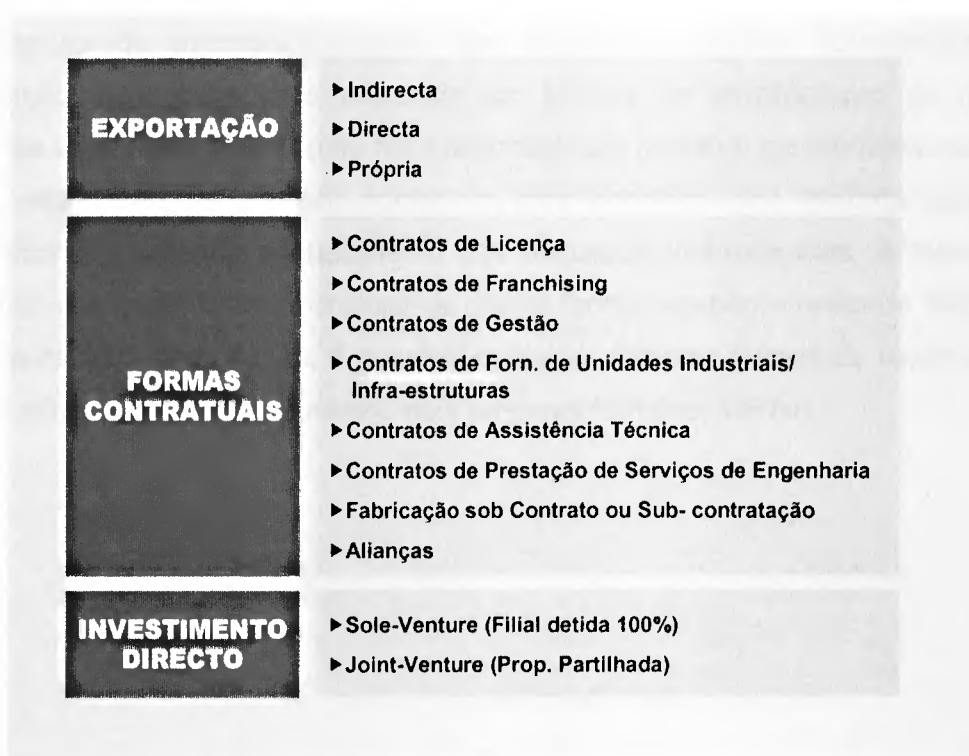
Fonte: Adaptado de Czinkota, Ronkainen e Moffet, 1994.

Tal como se pode concluir pela análise da figura, à medida que se vão tomando decisões de cima para baixo e da esquerda para a direita, aumenta o empenhamento com os mercados externos e logo também a necessidade de recursos e o risco associado às operações no estrangeiro.

Ainda que todas as formas de internacionalização sejam válidas, a empresa terá que decidir primeiramente por uma das três grandes famílias de formas de internacionalização, sistematizadas na tipologia apresentada e seguida, a qual é frequentemente utilizada (ver Figura 12):

- ▶ **Exportação** – Forma de operação internacional, em que a produção dos bens é feita no país de origem da empresa, sendo estes posteriormente vendidos para outros países. Tal como Simões (1997d) menciona, esta forma de internacionalização tem alguma dificuldade de aplicação nos serviços, pela dificuldade temporal e geográfica de separar a elaboração e execução dos serviços.
- ▶ **Formas Contratuais** – Correspondem a acordos efectuados entre duas ou mais entidades de países diferentes, de carácter duradouro, e tendo como objecto a transferência unilateral ou bilateral de conhecimentos, serviços ou direitos, cujas características são específicas a cada tipo de contrato e natureza das empresas participantes.
- ▶ **Investimento Directo no Estrangeiro (IDE)** – Esta forma de internacionalização refere-se aos movimentos de internacionalização que implicam a participação no capital de uma empresa sediada noutro país que não o de origem. O objectivo desta participação passa pelo controlo da empresa estrangeira, que pode ser constituída de raiz ou adquirida, e pode ter um carácter mais comercial ou produtivo.

FIGURA 12 – TIPOLOGIA DE FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL



Fonte: Root, 1994; Simões, 1997d.

A decisão de enveredar por uma das três grandes formas de abordagem de mercados externos é norteadada pelos objectivos de internacionalização da empresa e pelas suas competências e limitações, sendo uma das questões essenciais, a opção de responder aos mercados externos mantendo a produção no mercado interno ou deslocalizando parte da produção para um mercado externo (ver Figura 11). No primeiro caso, a forma de internacionalização adequada é a exportação para o mercado externo, enquanto que a decisão de deslocalizar a produção da empresa a pode levar quer a enveredar por uma determinada forma contratual (nomeadamente contratos de licenciamento) com empresas terceiras, quer a estabelecer uma filial comercial ou produtiva no estrangeiro, pelo recurso a investimento directo.

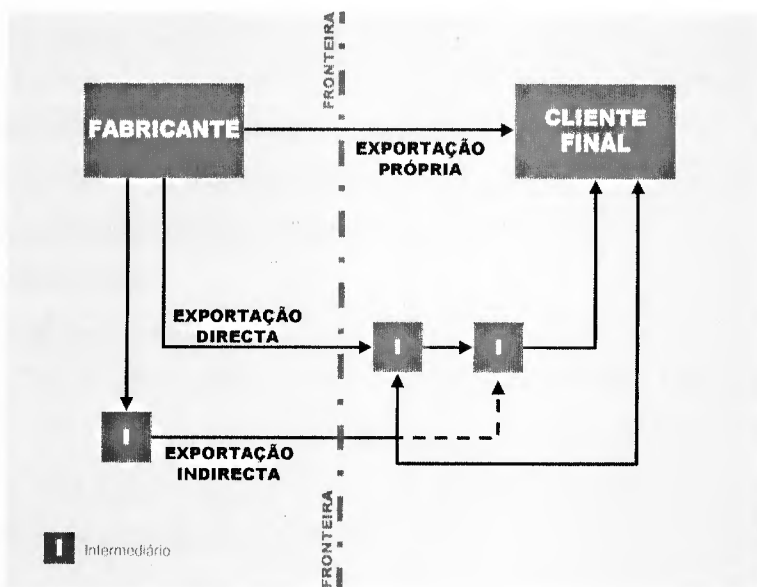
É, contudo, importante referir que é possível que uma empresa possa utilizar, simultaneamente, os três grupos de modos de operação internacional, em mercados diferentes ou até num mesmo mercado (por exemplo, em função da linha de produtos).

Feita esta divisão global, interessa agora caracterizar genericamente cada uma das formas de internacionalização identificadas atrás, tendo em consideração as vantagens e desvantagens de cada uma.

4.5.1 Exportação

O processo de internacionalização das empresas inicia-se normalmente pela exportação, quer pela fraca exigência em termos de envolvimento de recursos humanos e financeiros, quer pelo risco associado ser limitado, apresentando-se, deste modo, esta opção como a mais apropriada para empresas com reduzida experiência internacional e falta de conhecimento dos mercados internacionais. A maioria das PME não consegue internacionalizar-se doutra forma que não através da exportação (ver Figura 13). Ainda assim, é possível distinguir diversas formas de exportação de acordo com o papel desempenhado pela empresa (Simões, 1997d).

FIGURA 13 – TIPOS DE EXPORTAÇÃO



Fonte: Adaptado de Luostarinen e Welch, 1990.

Cada um dos três tipos de exportação identificados na figura apresentada atrás (exportação indirecta, exportação directa e exportação própria), tem características substancialmente diferentes, quer em termos de posicionamento da empresa na cadeia de distribuição, quer em termos de recursos necessários, risco e conhecimento do mercado-alvo, pelo que se procede em seguida à sua análise individual, sendo identificadas as respectivas vantagens e desvantagens (ver Quadro 9).

QUADRO 9 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS DIVERSOS TIPOS DE EXPORTAÇÃO

Factores	Exportação Indirecta	Exportação Directa	Exportação Própria
Dimensão da cadeia de distribuição (potencial)	++	-	--
Aproveitamento dos conhecimentos do intermediário	++	++	--
Utilização da rede de distribuição de outra empresa	++	+/-	--
Dependência de intermediários	++	+	--
Possibilidades de colocação dos produtos	++	+	--
Simplicidade	++	-	--
Recursos a aplicar	--	+	++
Risco	--	+	++
Possibilidade de diferenciação e uso de imagem de marca	--	++	++
Capacidade de adaptação dos produtos	--	+	++
Margem de Lucro	--	+	++
Controlo sobre o desenvolvimento do negócio	--	+	++
Acesso a Informação sobre o cliente final	--	-	++
Conhecimento do mercado final	--	+	++
Controlo do Empenhamento da rede até ao cliente final	--	-	++
Autonomia no crescimento	--	+	--

Fonte: Construído a partir de Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989.

Legenda: (++) Elevado;
 (+) Razoável Positivo;
 (-) Razoável Negativo;
 (--) Reduzido.

4.5.1.1 Exportação Indirecta

Segundo este tipo de exportação, a empresa produtora vende os seus produtos a um intermediário nacional com o qual detém relações comerciais, sendo este último o que se ocupa da internacionalização propriamente dita, exportando para um ou mais países estrangeiros, passando ou não o processo por intermediários nesses países.

Desta forma, o produtor coloca o seu produto no estrangeiro, sem ter grande envolvimento em todo o processo, nomeadamente na selecção dos mercados, aproveitando os conhecimentos e a rede de distribuição do intermediário nacional para colocar os produtos em diferentes países, podendo inclusive aproveitar a complementaridade da oferta desse intermediário. Neste sentido, a exportação pode ser feita por agrupamentos de empresas, agências de importação-exportação,

empresas de *trading*, intermediários de importação ou subcontratantes, ou ainda por *piggybacking*.

Esta forma de entrada é sobretudo utilizada por empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização e que têm um fraco conhecimento dos mercados internacionais, uma vez que é a forma mais simples e menos arriscada de exportação, ocorrendo muitas vezes de forma ocasional (Jarillo e Martinez, 1991). Uma vez que não existe contacto directo com o mercado externo, esta forma de internacionalização não exige grande mobilização de recursos humanos e financeiros, apesar, contudo, de também não permitir construir um processo de aprendizagem contínua dos mercados internacionais, dada a relação de dependência face ao intermediário. Por outro lado, o sucesso e o crescimento do processo de exportação depende, sobretudo, da vontade do intermediário e da margem que a empresa lhe atribui, uma vez que não há possibilidade de diferenciar os produtos e de os adaptar aos mercados estrangeiros.

4.5.1.2 Exportação Directa

Neste caso, o produto é vendido directamente a intermediários do país de destino, sendo portanto, o fabricante a exportá-lo, o que exige um melhor conhecimento do processo de exportação, o desenvolvimento de contactos e estudos de mercado, a gestão da documentação e dos transportes e o estabelecimento de políticas de preços (Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989). Esta forma de exportação necessita, desde logo, de maior envolvimento da empresa fabricante, maior "*commitment*" com o processo de exportação, encarando-o como uma actividade permanente e não como algo esporádico, como sucede, frequentemente, na exportação indirecta. Por outro lado, é essencial uma maior abertura dos recursos humanos ao contacto com o exterior e a criação de departamentos ou divisões internas na estrutura organizacional, responsáveis pela gestão deste processo, otimizando, igualmente, o processo de procura dos melhores intermediários. Como intermediários nos países de destino podem ser utilizados, tipicamente, agentes e distribuidores, exclusivos ou não exclusivos, subcontratantes e/ou cadeias de compras.

Esta forma de exportação se por um lado exige maior quantidade de recursos, melhor conhecimento dos mercados e é mais arriscada face à exportação indirecta, por outro, propicia uma maior proximidade ao mercado-alvo, dado que se reduz a cadeia de distribuição, sendo assim mais fácil a adaptação dos produtos a cada mercado, a possibilidade de diferenciação e de aproveitamento da imagem de marca e a reacção a movimentos concorrenciais. Não obstante, também se deve considerar que não se

consegue garantir o mesmo empenhamento dos agentes ou distribuidores e que existe uma certa exposição a comportamentos oportunistas por parte desses intermediários, especialmente se esses intermediários não trabalharem em exclusividade para a empresa.

4.5.1.3 Exportação Própria

Neste tipo de exportação, a empresa contacta directamente com os clientes finais, sem recorrer a intermediários, sejam eles domésticos ou internacionais (Simões, 1997d). Nesta opção existe um maior controlo da empresa sobre as actividades sendo necessário, para além daquilo que já foi referido para a exportação directa, um maior conhecimento efectivo do mercado, para se ser competitivo face à concorrência. Por outro lado, é imprescindível que a empresa apresente capacidade de estabelecimento de relações directas com clientes finais, nomeadamente em termos de formas de comunicação.

Esta forma de operação permite um conhecimento aprofundado das características, gerais e específicas, dos mercados e, portanto, um maior controlo da evolução destes, bem como uma mais fácil e rápida identificação de eventuais oportunidades de negócio daqui decorrentes. Assim, é mais fácil manter relações duradouras com os clientes, dado que se pode ir respondendo às suas necessidades específicas. Do outro lado da balança, existe um aumento dos riscos e dos recursos empregues, designadamente financeiros e humanos (é preciso não esquecer que, com esta evolução, a empresa passa a assumir todo o ónus do desenvolvimento do negócio desde, tipicamente, a concepção até à distribuição e comercialização dos produtos, e o posterior serviço pós-venda a nível internacional) e aumentam as dificuldades de presença permanente em todos os mercados em que se actua, a partir da casa-mãe.

4.5.2 Formas Contratuais

Estas formas contratuais correspondem a acordos feitos entre empresas de diferentes países, com um carácter duradouro, mas definido, traduzindo-se na transferência unilateral ou simultânea de conhecimentos, tecnologia, serviços, direitos, sendo definidas como contrapartida, no caso de transferências unilaterais, pagamentos fixos ou variáveis.

Contudo, e tal como se analisou na Figura 12, existe uma grande diversidade de formas contratuais de internacionalização com características específicas, e adaptáveis conforme a natureza das empresas participantes. Daí que se tenha optado

por restringir a análise a apenas três desses acordos - contrato de licença, contrato de franchising e contrato de gestão - pretendendo-se, mais do que uma análise intensiva, uma análise informativa.

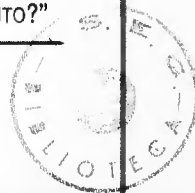
4.5.2.1 Contrato de Licença

O contrato de licença pode ser definido como um acordo contratual relativo ao fornecimento de um conjunto de conhecimentos tecnológicos não patenteados, total ou parcialmente secretos (*know-how*), e/ou à autorização de exploração de direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, desenhos, modelos), acompanhados ou não de serviços adicionais (estudos de mercado e viabilidade, assistência técnica, formação de recursos humanos, apoio comercial, etc.).

No âmbito do processo de internacionalização, o contrato de licença é efectuado entre empresas de países distintos. Assim, a empresa doméstica concede a uma empresa estrangeira o direito de produzir e distribuir os seus produtos e/ou utilizar a sua tecnologia e/ou ter acesso aos seus direitos de propriedade industrial, tudo sob licença por um período de tempo determinado e recebendo em troca uma "*royalty*" (montante fixo por unidade vendida ou percentagem das vendas ou lucros) ou outra forma de pagamento acordada entre as partes (Simões, 1997b, 1997d).

Existem determinadas situações, que individualmente, ou conjugadas, elegem o licenciamento como a estratégia preferida de entrada nos mercados externos (Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989):

- ▶ Na entrada em mercados distantes, os custos de transporte poderão ser muito elevados tornando desaconselhável a exportação - uma vez que os produtos poderiam ter dificuldade em manter-se competitivos - e o IDE é desaconselhável por via das dificuldades de controlo e coordenação das filiais nesses países;
- ▶ Se os mercados forem demasiado pequenos podem não justificar o investimento directo através da constituição de uma filial produtiva ou comercial;
- ▶ Existência de barreiras legais e aduaneiras ao investimento directo e/ou às importações, no país de destino;
- ▶ Quando são sectores de rápida evolução tecnológica, esta forma de actuação internacional permite uma maior rentabilização das tecnologias actuais;
- ▶ Quando são necessárias grandes adaptações dos produtos aos novos mercados;



- ▶ Nas empresas onde se exige uma elevada intensidade de recursos em I&D;
- ▶ Quando a empresa define estratégias de criação de negócios complementares e se têm tecnologias consideradas "secundárias" que possam permitir rendimentos adicionais;
- ▶ Em negócios onde existe uma grande necessidade de protecção de marcas e patentes;
- ▶ No caso de sectores com ciclos de vida dos produtos muito reduzidos, é uma forma de explorar ao máximo esse curto período em diversos mercados;
- ▶ Quando existem incentivos à transferência de tecnologia no país de destino;
- ▶ Sempre que se toma a opção de manter a dimensão da empresa, ao mesmo tempo que se pretende internacionalizar os seus negócios, sendo assim muito utilizado por PME.

Tal como é possível verificar no Quadro 10, esta forma de abordagem dos mercados externos tem um conjunto de vantagens relevantes no momento da decisão, nomeadamente o facto de ser uma forma bastante célere de entrar num novo mercado e de ser menos arriscada e dispendiosa quando comparada com o investimento directo. Por outro lado, é possível utilizar a experiência dos parceiros locais e desenvolver com os parceiros uma relação que, posteriormente, poderá evoluir para formas mais empenhadas de internacionalização.

QUADRO 10 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS CONTRATOS DE LICENÇA

Vantagens	Desvantagens
Menor risco de entrada no mercado	Possibilidade do licenciado se tornar um concorrente
Rapidez de entrada, beneficiando do conhecimento e imagem do licenciado	Incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade pretendidas
Possibilidade de testar o mercado e avaliar as potencialidades e características do mercado	Custos de formalização da tecnologia e transferência dos conhecimentos
Penetração em mercados "difíceis"	Custos de adaptação da tecnologia às condições locais
Reduzido empenhamento financeiro	Dificuldade de controlo do comportamento do licenciado
Remuneração certa da tecnologia (no caso dos pagamentos fixos)	Limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e às taxas de royalties praticadas
Obtenção de lucros adicionais devido à venda de outros produtos ou componentes.	
Possibilidade de identificação de parceiros adequados para colaboração posterior	
Maior facilidade de transferência de remuneração (relativamente aos lucros de empresas afiliadas)	

Fonte: Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989.

Ainda assim, o contrato de licença apresenta, também, um conjunto de dificuldades, sendo uma das mais importantes a escolha da empresa a ser licenciada, devendo-se ter em consideração, nessa escolha, diferentes aspectos, designadamente a capacidade produtiva, técnica, financeira e de marketing, a estratégia principal da empresa, os resultados de algum relacionamento anterior e os objectivos dessa empresa com este contrato. A escolha da empresa licenciada é importante na medida em que: (i) esta se pode vir a tornar numa concorrente, se não for feita uma correcta protecção da tecnologia; (ii) pode pôr em causa o prestígio de uma marca, ou de um serviço, caso não se respeitem regras de qualidade exigidas ou se não se tiver efectuado uma eficaz aprendizagem da tecnologia transferida; (iii) não está garantido o total empenhamento da empresa licenciada, bem como a sua conduta em termos gerais.

4.5.2.2 Contratos de Franchising

O contrato de franchising é uma forma especial de licenciamento, sendo que em vez de haver uma transmissão de tecnologia, existe a transmissão de um conceito de negócio em termos gerais, incluindo formas de produção e venda, marca e imagem de uma empresa, normalmente de elevada reputação. Enquanto forma de

internacionalização, uma empresa, o franqueador, concede a outra empresa de um mercado externo, a franqueada, o direito de explorar o tal conceito de negócio estandardizado, mediante o pagamento de quantias fixas ou variáveis (dependente das vendas ou dos lucros), denominadas *royalties*, estando normalmente associado um território específico e um conjunto de apoios por parte do franqueador (Simões, 1997d). Aliás, a grande diferença face a um contrato de licença, reside exactamente no facto do acompanhamento efectuado pelo franqueador ser bastante maior e constante, nomeadamente, em termos de formação dos recursos humanos do franqueado, assistência técnica, apoio comercial e à gestão e apoio logístico e promocional, sendo frequente que o franqueador seja igualmente fornecedor do franqueado.

As características básicas desta forma contratual são a imagem de marca associada ao negócio, o conceito de negócio estandardizado, a definição de um território exclusivo e a existência de uma relação duradoura e contínua entre os parceiros.

Esta forma de internacionalização apresenta a mais-valia de poder ser testada no mercado nacional, o que permite fazer ajustamentos e reorganizações desvalorizadas em primeiras abordagens. Ainda assim, para que este modelo tenha sucesso é necessária uma definição clara do negócio e das variáveis base associadas ao negócio, nomeadamente a imagem, dado que apenas é possível enveredar por esta forma de internacionalização se houver um reconhecimento da imagem associada ao modelo de negócio. Para além disso, este modelo de negócio e respectiva imagem devem estar bem protegidos, e estar organizados de forma a tornar fácil a replicação internacional do sistema.

Por outro lado, para manter o reconhecimento de imagem referido, este modelo de expansão exige um grande investimento na promoção da marca e da imagem, razão pela qual a capacidade financeira e de promoção tem que ser elevada, nomeadamente em termos internacionais. Deve-se considerar que a empresa tem que ter capacidade suficiente para fazer adaptações do sistema a mercados externos, em que as necessidades e o enquadramento cultural e legal sejam, eventualmente, diferentes.

Tal como no contrato de licença, uma das tarefas mais importantes dos franqueadores é a selecção dos parceiros, neste caso dos franqueados, isto porque o sucesso do processo de internacionalização depende em grande parte do empenho e motivação destes. Terá ainda de haver cuidados no sentido de garantir que o franqueado não se

venha a tornar um concorrente, uma vez que esta forma de internacionalização não permite o mesmo grau de controlo que o investimento directo.

Para o franqueador, esta forma de internacionalização apresenta um conjunto de vantagens importantes (ver Quadro 11), nomeadamente a rapidez de entrada, a partilha de risco com uma empresa ou empresário conhecedor do mercado local, o fraco investimento associado à internacionalização e a possibilidade de desenvolver uma grande rede de distribuição internacional sem grandes investimentos. Mas para os franqueados as vantagens não são menores, uma vez que obtêm apoio no lançamento do negócio, têm formação específica, uma assistência contínua, acedem a uma imagem que tem valor e, por si só, já atrai clientes e reforçam a capacidade concorrencial, estimulando-se o desenvolvimento do empreendedorismo.

**QUADRO 11 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS CONTRATOS DE FRANCHISING
(PARA O FRANQUEADOR)**

Vantagens	Desvantagens
Penetração rápida no mercado	Controlo inferior ao do investimento directo
Reduzido risco de entrada no mercado	Exigência de prestação de apoio continuado
Aproveitamento de um método estandardizado de marketing e de uma imagem distintiva	Alguma possibilidade de criação de concorrentes
Rigoroso controlo de custos	Dependência face à capacidade e motivação do franqueado
Rapidez de expansão internacional da rede	Necessidade de dispor à partida de uma imagem e de um conceito de negócio testados e transponíveis internacionalmente
Motivação do franqueado para o desenvolvimento do negócio	Dificuldade de adaptação a contextos culturais diferentes
Conhecimento do mercado local pelo franqueado	Exigências de protecção dos direitos de propriedade industrial e intelectual
Possibilidade de remuneração elevada e múltipla	Capacidade para fornecer um conceito de negócio e formação ao franqueado

Fonte: Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989; Luostarinen e Welch, 1990.

4.5.2.3 Contrato de Gestão

Esta forma de internacionalização consiste num acordo pelo qual o controlo operacional de uma determinada empresa num outro mercado internacional, é assumido por outra que se compromete a gerir o negócio em troca de uma remuneração, que pode assumir diversas tipologias, nomeadamente pagamentos fixos ou estabelecidos em função das vendas e/ou resultados operacionais, ou ainda dependentes da venda de produtos adicionais.

Pode-se dizer que neste caso há uma exportação de serviços, uma vez que a empresa que assume a gestão revela conhecimento do negócio pondo, portanto, em prática o seu conhecimento (Jarillo e Martinez, 1991).

Este contrato permite combinar, no país de destino, capital local, *know-how* e capacidade de gestão domésticos, traduzindo-se num maior controlo do negócio, em termos de qualidade e *know-how*, e num maior desenvolvimento da experiência internacional dos respectivos recursos humanos, permitindo entrar em mercados com barreiras ao investimento directo ou que colocam como exigência a manutenção da maioria do capital por empresas locais. Por outro lado, esta forma de actuação tem a vantagem de facilitar a rápida expansão internacional, dado que não exige grandes investimentos nos novos mercados externos.

Esta tipologia de contratos é muito utilizada em sectores específicos como a hotelaria, a exploração mineira, a exploração de petróleo ou a exploração de unidades de saúde. Nestes casos, os detentores do activo, não sendo especialistas na sua gestão, cedem-na a empresas especializadas que, para além da capacidade de gestão, têm o conhecimento do negócio e a ligação a redes de apoio e distribuição com características similares à exclusividade.

4.5.3 Investimento Directo no Estrangeiro

De todas as formas de internacionalização apresentadas, a que exige maior envolvimento nos mercados externos é, sem qualquer dúvida, o investimento directo. Nesta opção, a procura (actual ou potencial) de um dado mercado justifica que a empresa decida passar a controlar directamente no mercado externo todos os aspectos ligados à comercialização, com a criação duma filial comercial nesse mercado, ou alternativamente, passe a controlar também o processo produtivo, com a criação de uma filial produtiva. De qualquer forma, esta opção envolve maior investimento, maior necessidade de recursos financeiros, e assim, também maior risco.

A opção por esta forma de internacionalização é a mais adequada quando (Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989; Simões, 2000d):

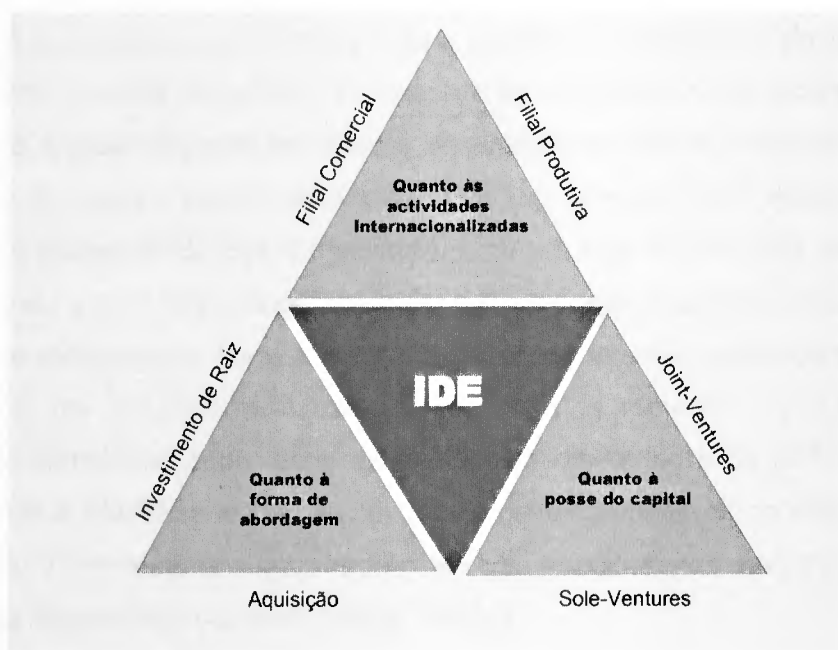
- ▶ As outras formas de entrada no mercado, possivelmente utilizadas antes, já não são as mais adequadas;

- ▶ Os concorrentes se movimentam, também, no sentido de estarem nos mercados através de investimentos directos, havendo que acompanhar estes movimentos de forma a evitar posições vantajosas para eles;
- ▶ A empresa aumentou o seu conhecimento experimental do mercado, diminuindo a incerteza associada, razão pela qual procura formas de maior envolvimento e que impliquem a presença física no mercado;
- ▶ Dadas as características do sector em que a empresa actua, existem determinadas exigências em termos de armazenagem, fornecimento de peças e componentes, acompanhamento de clientes ou serviço pós-venda, que apenas poderão ser cumpridas presencialmente;
- ▶ É necessária a presença directa no mercado, para reforçar a posição competitiva da empresa face às outras formas de internacionalização.

A entrada em mercados externos, através do investimento directo, pode ser efectuada segundo diversos modelos, podendo resultar de combinações relativas a decisões associadas às seguintes questões (ver Figura 14):

- ▶ Quais as actividades a estabelecer na filial?
- ▶ Pretende-se criar uma estrutura de raiz ou adquirir uma empresa já existente?
- ▶ Pretende-se constituir uma filial em parceria ou sozinho?

FIGURA 14 – CLASSIFICAÇÃO DAS FORMAS DE IDE



Fonte: Construção própria a partir de Simões, 2000d.

4.5.3.1 Quanto às Actividades Deslocalizadas

Filiais Comerciais

Com a constituição de uma filial comercial, a empresa pretende controlar todo o processo de comercialização, bem como actividades a montante e a jusante, nomeadamente a pesquisa de mercados, a armazenagem, a colocação de produtos nas redes de distribuição locais ou até a constituição de uma rede de distribuição própria, a preparação de campanhas de marketing, os serviços pós-venda e o acompanhamento de clientes.

Esta opção, quando comparada com outras de menor envolvimento internacional exige maior conhecimento sobre o mercado, dado o maior grau de risco associado, decorrente da necessidade de envolvimento de elevados investimentos, das exigências de recursos humanos com conhecimento sobre esse mercado e sobre a cultura da empresa. Por outro lado, esta opção propicia uma maior aproximação ao cliente facilitando a identificação de potenciais necessidades de adaptação dos produtos.

Filiais Produtivas

As filiais produtivas distinguem-se das anteriores por assumirem actividades de carácter mais produtivo, podendo estas acumularem-se às actividades desenvolvidas no mercado externo de carácter mais comercial. Esta forma de internacionalização garante à empresa um elevado grau de controlo das suas actividades, da informação sobre o mercado e do *know-how* da empresa, bem como dos padrões de qualidade, dado que é a empresa que controla todo o processo produtivo no exterior, podendo por isso obter maiores benefícios, no caso de ter sucesso. Como contrapartida, esta estratégia é a mais exigente em termos de empenhamento de recursos financeiros, humanos e de gestão, sendo assim também a que envolve maior risco. O risco está associado à transferência que é efectuada, uma vez que ao contrário da exportação, em que é feita a transferência de produtos, e dos contratos de licenciamento, em que se transfere tecnologia e *know-how*, nesta forma de internacionalização transfere-se um conjunto de recursos mais abrangente, incluindo recursos humanos, recursos financeiros, tecnologia, capacidade de gestão, de marketing e de I&D, entre outros, possibilitando à filial desenvolver as suas vantagens competitivas no mercado externo e permitindo à empresa, enquanto rede com filiais em diferentes mercados, maximizar o seu poder de mercado (Simões, 1997d, 2000d).

Por outro lado, nesta opção não existe partilha de poder com outras empresas, nem um processo de negociação com outros parceiros, evitando-se os potenciais conflitos associados a estas situações e potenciando-se o desenvolvimento de uma estratégia internacional coordenada de produção e marketing em diferentes mercados externos. As empresas assumem um maior envolvimento nos mercados externos uma vez que estando no mercado presencialmente se tem acesso a um conhecimento experimental mais profundo, absorvendo aspectos culturais e de dinâmica social mais subliminares, permitindo, deste modo, uma maior adaptação dos produtos às necessidades dos clientes.

Esta estratégia pode ser originada por diversas situações (Simões, 2000d), nomeadamente:

- ▶ A necessidade de redução dos custos ou de aumento da eficácia, sendo a melhor forma a deslocalização da produção para mercados com menores custos de factores ou maior disponibilidade de recursos;
- ▶ Dificuldade em prestar serviços técnicos e pós-venda em mercados para onde a empresa já exporta ou onde está presente de outra forma contratual;
- ▶ Necessidade de protecção de propriedade industrial, nomeadamente patentes de tecnologia ou a protecção de marcas e imagem;
- ▶ O acompanhamento de clientes no seu processo de internacionalização;
- ▶ Acesso a mercados mais sofisticados, onde se definem tendências;
- ▶ Reacção a estímulos externos, nomeadamente a abordagem por parte de clientes ou os incentivos governamentais no país de origem ou de destino;
- ▶ Resposta à necessidade de crescimento global da empresa;
- ▶ Reacção aos movimentos dos concorrentes;
- ▶ Aumento dos custos dos inputs importados;
- ▶ Dificuldade em abastecer um determinado mercado a partir dos centros de produção existentes;
- ▶ Problemas com agentes ou distribuidores;
- ▶ Necessidade de assegurar fornecimento de inputs com elevados níveis de qualidade;
- ▶ Com a produção em diferentes mercados diminuem-se os riscos;

- ▶ Aceder a fontes específicas de conhecimento tecnológico.

4.5.3.2 Quanto à Forma de Abordagem

Investimento de Raiz

Um investimento de raiz, também conhecido por "*greenfield investment*", pressupõe que a empresa crie no mercado externo uma nova empresa, organizando uma nova estrutura com todos os investimentos que lhe estão associados. Mais importante ainda, é que a empresa terá que criar uma nova rede de relações, nomeadamente fornecedores, distribuidores, agentes e clientes, processo apenas facilitado se a empresa já estivesse nesse mercado através de outra forma de operação internacional. Esta abordagem permite à empresa moldar a filial à sua imagem, contudo, é um processo bastante mais moroso que a aquisição, exigindo um esforço bastante maior de conhecimento do mercado, bem como de recrutamento e selecção de recursos humanos.

Face à aquisição, este modelo apresenta outras desvantagens como o facto da empresa demorar mais tempo a implantar-se no mercado e a obter uma quota de mercado razoável, bem como a rentabilizar o investimento efectuado, uma vez que não existem encomendas nem programas de vendas habituais.

Aquisição de Empresa já existente

Esta forma de abordagem é bastante mais rápida que o investimento de raiz, uma vez que apenas necessita de se fazer a transferência de propriedade de uma empresa já existente, possibilitando igualmente um menor período de recuperação do investimento efectuado, dado que não existe um período de arranque gradual, pois a empresa já está a operar. Para além disso, esta forma de abordagem permite aproveitar desde logo uma quota de mercado já existente, bem como anular imediatamente um concorrente daquele novo mercado (Simões, 1997d).

A aquisição é uma estratégia particularmente adequada aos casos em que se pretende ter acesso a um conjunto de recursos escassos ou específicos (em termos de tecnologia, imagem de marca, capacidades de gestão, ou conhecimento de mercado), ou obter sinergias com outras actividades ou produtos já detidos pela empresa adquirida, havendo inclusive a possibilidade de internalizar as competências da empresa adquirida.

Contudo, podem-se enfrentar dificuldades que não se colocam no investimento de raiz, nomeadamente no que concerne à identificação e selecção das empresas alvo

adequadas, dada a dificuldade de proceder a uma avaliação exacta das competências disponíveis nas potenciais empresas alvo e da própria aceitação por parte das autoridades, tendo em conta a atitude negativa que determinados países evidenciam face às aquisições efectuadas por empresas estrangeiras. Por outro lado, as empresas adquiridas poderão estar antiquadas ou a utilizar modos de gestão inadequados, situações que poderão tornar o investimento bastante mais oneroso que o inicialmente previsto, nomeadamente em relação à opção de investimento de raiz.

Sendo uma aquisição, podem surgir problemas em termos de incompatibilização cultural da empresa-mãe e da empresa adquirida, bem como haver dificuldade em concretizar sinergias que eram expectáveis. Um outro problema associado às aquisições é a dificuldade que existe em manter os quadros-chave.

4.5.3.3 Quanto à Posse do Capital

Sole-Venture

Este modelo de internacionalização, também conhecido por “*wholly-owned subsidiary*”, pressupõe que a empresa se internacionaliza, através de investimento directo no estrangeiro, sozinha assumindo o controlo total das actividades, ou seja, não estabelece qualquer parceria (Simões, 1997d).

Esta forma de internacionalização tem como benefícios o controlo total das operações nos mercados externos, sendo mais fácil a transposição de formas de actuar da casa-mãe para a filial, nomeadamente em termos de I&D, marketing, finanças e recursos humanos. Por outro lado, como não existe qualquer parceria, a empresa é autónoma na tomada de decisões quanto às políticas a seguir, ao contrário das *joint-ventures*, sendo fácil proteger o nome de marca e a tecnologia da casa-mãe e manter os níveis de qualidade do produto necessários. Os resultados financeiros deverão ser maiores neste caso, mas ainda assim, esta forma de internacionalização também pressupõe um maior envolvimento financeiro da empresa e maior risco, uma vez que não existe qualquer partilha.

Joint-Venture

Uma *joint-venture* consiste numa associação entre duas ou mais empresas para a constituição de uma terceira, pressupondo a partilha de riscos, de activos e de resultados, estando normalmente sediada nos países de destino do investimento directo (Jarillo e Martinez, 1991). O modelo típico de *joint-venture* consiste numa empresa contribuir com a tecnologia e eventualmente com a capacidade de gestão e a

ligação a outros mercados externos, enquanto outra empresa, normalmente sediada no país de destino da internacionalização, contribui com o conhecimento sobre as especificidades e características desse mercado, nomeadamente gostos dos clientes, práticas comerciais locais, acesso a canais de distribuição, a matérias-primas difíceis de aceder ou mesmo a uma rede de contactos empresariais e governamentais, que facilitam a entrada naquele novo mercado.

A participação das empresas parceiras na nova empresa pode ser efectuada através de meios pecuniários, de tecnologia, *know-how*, recursos humanos ou qualquer outra solução aceite pelos parceiros. Podem igualmente estabelecer-se participações de capital equitativas ou assimétricas, com qualquer uma das partes a deter a maioria do capital.

Esta estratégia permite uma penetração num mercado externo com menor investimento e menor risco, dado que existe a partilha desses factores, e nos casos em que o parceiro é uma empresa local, ultrapassa-se a dificuldade do conhecimento do mercado de destino.

Existem algumas razões que justificam a opção pela criação de uma *joint-venture*, nomeadamente (Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989; Taggart e McDermott, 1993):

- ▶ A exigência governamental em determinados países, especialmente em desenvolvimento, como única forma de entrada de investimento directo;
- ▶ Enquanto forma de aceder a determinadas competências especializadas de um parceiro local;
- ▶ Enquanto forma de conseguir um acesso preferencial a um sistema de distribuição do parceiro;
- ▶ Quando a empresa tem falta de capital e/ou capacidades de gestão para expandir a sua actividade internacional sozinha;
- ▶ No caso da dimensão da empresa ser reduzida, as *joint-ventures* aparecem como uma possibilidade de internacionalização, dado que se diminuem os riscos e as necessidades de investimento de cada uma das empresas.

Contudo, para que uma *joint-venture* tenha sucesso têm que se considerar algumas premissas (Simões, 1997d, 2000d), nomeadamente: complementaridade de recursos; espírito de cooperação entre os parceiros; definição clara de objectivos que se pretendem atingir com a *joint-venture*, pois tem que haver convergência de interesses;

existência de confiança entre os parceiros, sendo preferível que a sua relação seja anterior à *joint-venture*; haver empenhamento financeiro de ambas as partes; dar margem de manobra à gestão da nova empresa; haver compatibilidade de estilos de gestão e de perspectivas temporais entre os parceiros.

Podem ainda ser identificados alguns problemas inerentes à decisão por esta estratégia, nomeadamente:

- ▶ Problemas resultantes da diluição do controlo e da necessidade de coordenação;
- ▶ Risco de difusão de conhecimentos para o parceiro;
- ▶ Possibilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas por parte de um dos parceiros;
- ▶ Desacordos sobre as estratégias e políticas de investimento, I&D, marketing, finanças e recursos humanos;
- ▶ Problemas associados à dificuldade de compatibilização cultural e de filosofia de negócio;
- ▶ Limitações no poder de decisão sobre as políticas a seguir, dada a necessidade de articulação com o parceiro;
- ▶ Possibilidade de haver incompatibilidade em termos de objectivos, políticas de gestão e horizontes temporais entre parceiros;
- ▶ Partilha de resultados.

4.5.4 Escolha entre Modos de Internacionalização

A escolha do modo mais apropriado, é uma decisão bastante complexa, dado que cada uma das alternativas tem vantagens e desvantagens associadas, quer em termos de custos e riscos envolvidos, quer em termos de benefícios esperados, rapidez de entrada, controlo do processo e dos mercados, características do mercado de destino, grau de aceitação por parte do governo do país de destino, havendo assim forças conflituais a influenciar a decisão (Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989). Deste modo, é uma decisão que enfrenta diversos *trade-offs* entre grande parte daquelas variáveis, devendo ainda considerar-se a etapa do processo de internacionalização em que a empresa se encontra (Jarillo e Martinez, 1991).

A selecção da estratégia mais adequada deve ser feita, idealmente, através de uma análise sistemática das diversas alternativas possíveis, o que poderá ser de todo difícil, devido às falhas de informação existentes sobre o mercado de destino e sobre os potenciais parceiros e aos problemas associados à avaliação do risco e da incerteza. Por outro lado, deve-se considerar que a melhor solução num determinado momento e para um determinado mercado-alvo, pode não ser adequada noutra situação aquando da análise de outro mercado-alvo.

Root (1994) e Young, Hamill, Wheeler e Davies (1989) distinguem dois tipos de factores que influenciam a escolha do modo de entrada nos mercados externos: os factores internos e os factores externos.

Os factores internos referem-se aos produtos da empresa e aos factores relacionados com os recursos e envolvimento da empresa. Tal como é possível verificar no Quadro 12, existe uma grande diversidade de factores, influenciando de forma diversa a decisão quanto ao modo de internacionalização adequado a cada situação. Na exploração das relações entre os factores internos e as formas de internacionalização seleccionaram-se cinco tipos: exportação, licenciamento, filiais comerciais, filiais produtivas e ainda os contratos de serviços, que incluem os contratos de franchising, gestão e fornecimento de unidades industriais (Simões, 1997d).

QUADRO 12 – FACTORES INTERNOS

Factor	Orientação	Favorece normalmente:				
		Exportação	Licença	Contratos de Serviços	Filial Comercial	Filial Produtiva
Disponibilidade de Recursos	Limitada	✓	✓	✓		
	Substancial				✓	✓
Experiência Internacional	Limitada	✓	✓			
	Substancial				✓	✓
Empenhamento	Reduzido	✓	✓	✓		
	Elevado				✓	✓
Tipo de Produtos	Diferenciados	✓			✓	
	Standards					✓
Características dos Produtos	Intensivo em serviço			✓	✓	✓
	Não intensivo em serviço	✓				
Necessidades de Adaptação	Reduzidas	✓				
	Elevadas		✓		✓	✓

Fonte: Root, 1994; Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989 e Simões, 1996.

Quanto aos factores externos, os mesmos autores distinguiram entre os factores associados ao país de origem (ver Quadro 13) e os factores relacionados com o país de destino - factores relativos ao mercado, factores ambientais e factores de produção (ver Quadro 14).

QUADRO 13 – FACTORES EXTERNOS - PAÍS DE ORIGEM

Factor	Orientação	Favorece normalmente:				
		Exportação	Licença	Contratos de Serviços	Filial Comercial	Filial Produtiva
Dimensão do Mercado	Reduzida	✓			✓	
	Elevada					✓
Ambiente Competitivo	Atomístico	✓			✓	
	Oligopolista					✓
Custo de Produção	Baixo	✓			✓	
	Elevado		✓	✓		✓
Infra-estruturas de Apoio	Boas	✓			✓	
	Insuficientes		✓			✓
Condições de Expansão do Negócio	Boas				✓	✓
	Insuficientes	✓				
Política face ao IDE	Favorável				✓	✓
	Desfavorável	✓	✓	✓		

Fonte: Root, 1994; Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989 e Simões, 1996.

Ainda assim é possível verificar que existem mais factores no país de destino a influenciar a forma de internacionalização mais adequada, do que factores no país de origem, o que era expectável tendo em consideração o que já se disse sobre o processo de internacionalização.

QUADRO 14 – FACTORES EXTERNOS - PAÍS DE DESTINO

Factor	Orientação	Favorece normalmente:				
		Exportação	Licença	Contratos de Serviços	Filial Comercial	Filial Produtiva
Dimensão do Mercado	Reduzida	✓	✓			
	Elevada			✓	✓	
Ambiente Competitivo	Atomístico	✓		✓		
	Oligopolista				✓	
Infra-estruturas de Marketing	Limitadas			✓		
	Adequadas	✓				
Custo de Produção	Baixo				✓	
	Elevado	✓		✓		
Restrições à Importação	Elevadas		✓		✓	✓
	Reduzidas	✓		✓		
Restrições ao IDE	Elevadas	✓	✓	✓		✓
	Reduzidas				✓	
Distância Geográfica	Reduzida	✓		✓		
	Elevada		✓		✓	✓
Dinamismo da Economia	Elevado				✓	
	Reduzido	✓	✓			✓
Controlo de Câmbios	Apertado	✓	✓			✓
	Reduzido				✓	
Evolução Cambial	Depreciação				✓	
	Apreciação	✓		✓		
Distância Cultural	Reduzida			✓	✓	
	Elevada	✓	✓			✓
Risco Político	Reduzido			✓	✓	
	Elevado	✓	✓			✓

Fonte: Root, 1994; Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989 e Simões, 1996.

Posteriormente, Simões (1997a, 1997d) introduziu uma nova variável, uma vez que para além dos factores internos e dos factores externos se devem considerar os factores relacionais, que dizem respeito à capacidade da empresa criar e desenvolver relações de cooperação com outras empresas.

QUADRO 15 – FACTORES RELACIONAIS

Factor	Orientação	Favorece normalmente:				
		Exportação	Licença	Contratos de Serviços	Filial Comercial	Filial Produtiva
Iniciativa de Negócio	Empresa	✓			✓	✓
	Parceiro Local		✓			
Identificação Parceiros Locais Adequados	Fácil	✓	✓	✓		
	Difícil				✓	✓
Relação anterior com clientes do país de destino	Existente				✓	✓
	Não Existente	✓	✓	✓		

Fonte: Root, 1994; Young, Hamill, Wheeler e Davies, 1989 e Simões, 1996.

4.6 BARREIRAS À INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao encetar o processo de internacionalização, as empresas vão-se deparando com uma diversidade de obstáculos, que podem ter diferentes impactos de acordo com a preparação daquelas para lhes fazer face. Estes problemas influenciam, também, o percurso de internacionalização seguido pela empresa, quer nas formas de internacionalização seguidas, quer na escolha dos mercados de destino.

Aqueles obstáculos, ou barreiras, podem ser organizados de acordo com diferentes tipologias de organização. Jarillo e Martinez (1991), por exemplo, identificaram os seguintes tipos de barreiras à internacionalização:

- ▶ **Barreiras Legais** – Normalmente, estas barreiras são colocadas pelos países de destino da internacionalização e consistem em limitações às exportações para aquele país, limitações ao investimento directo estrangeiro ou na sua permissão perante determinadas condições, por exemplo, apenas ser permitida a entrada de IDE estrangeiro pela realização de uma joint-venture com empresas nacionais), colocação de dificuldades ao envio de dividendos das filiais para outras filiais ou sede em países estrangeiros, limitação de participação no capital, legislação fiscal, etc. Contudo, estas barreiras também podem ser colocadas pelos países de origem, traduzindo-se em políticas proteccionistas à saída de capital, *know-how*, ou tecnologia;

- ▶ **Barreiras Comerciais** – Estas barreiras estão associadas ao fraco conhecimento dos mercados externos e à dificuldade de acesso às respectivas redes de distribuição e clientes potenciais;
- ▶ **Barreiras Culturais** – Ainda que sejam as barreiras menos palpáveis, têm grandes implicações no entendimento do mercado e das necessidades dos clientes, pois se os gostos e os padrões de consumo, assim como os costumes e as tradições desses mercados, não forem bem entendidos, toda a actuação sobre as variáveis do marketing-mix pode ser dificultada, especialmente a adaptação da oferta de produtos. No caso de haver um envolvimento internacional que vá para além da exportação, as barreiras culturais podem afectar o relacionamento com os fornecedores de uma filial no estrangeiro, bem como o relacionamento com os trabalhadores locais dessa mesma filial;
- ▶ **Barreiras Financeiras** – Os problemas financeiros que normalmente se colocam às empresas estão relacionados com questões cambiais, dado que a variação cambial pode afectar a competitividade do preço de um determinado produto num mercado estrangeiro, ou ainda transformar, quando não são tomadas precauções, uma transacção lucrativa em desastrosa. Por outro lado, é importante também considerar as necessidades de financiamento, uma vez que a actuação em mercados internacionais, dependendo da forma de internacionalização, poderá ser um grande sorvedor de recursos. Com efeito, uma filial produtiva ou comercial, por exemplo, exige muitas vezes a criação de uma estrutura similar à existente no mercado nacional, com todos os custos em recursos humanos e técnico-produtivos associados;
- ▶ **Barreiras Logísticas** – As questões logísticas relacionam-se com os custos de transporte e armazenagem associados às transacções internacionais, mas também com as dificuldades associadas à capacidade de coordenação e controlo da filial de uma empresa, que se situa a milhares de quilómetros de distância da sede, ou mesmo com a dificuldade de controlar a actuação dos agentes/distribuidores ou das empresas licenciadas.

Podemos ainda analisar as barreiras à internacionalização, de acordo com uma outra tipologia (Simões, 1997b), em que se separam as barreiras conforme estejam relacionadas com a própria empresa, com o seu relacionamento com outros parceiros, com a envolvente do país de origem e com a envolvente do país de destino, sendo apresentadas à frente, as barreiras mais comuns para cada um destes tipos.

4.6.1 Barreiras Internas

Estas barreiras estão directamente relacionadas com as dimensões internas da internacionalização, referidas atrás, ou seja, derivam das características da empresa, ou da situação em que aquela se encontra. Podem-se identificar alguns dos constrangimentos internos mais relevantes no seguimento do processo de internacionalização:

- ▶ **Dimensão** - Este é um dos problemas mais enunciados, na medida em que associadas à dimensão das empresas, estão variáveis como a disponibilidade de recursos financeiros e humanos, que condicionam o desenvolvimento internacional. Com isto, não se quer dizer que as PME não se internacionalizam, contudo, a forma como o fazem é que normalmente está limitada à exportação.
- ▶ **Recursos Financeiros** - O montante de recursos financeiros disponíveis para o processo de internacionalização, limita as possibilidades de internacionalização a seguir, quer em termos de formas de internacionalização, quer em termos de mercados e operações a considerar no processo.
- ▶ **Recursos Humanos** - Sendo uma das barreiras mais complexas, os recursos humanos podem levantar um conjunto de problemas, relacionados quer com a quantidade de efectivos de que a empresa dispõe para responder ao desafio da internacionalização, quer com as suas próprias competências (por exemplo, conhecimentos em línguas). Quando se utilizam formas de internacionalização que passam pelo investimento directo no estrangeiro surgem outros problemas associados aos recursos humanos, como a fraca mobilidade dos quadros ou a dificuldade em recrutar pessoas para gerir no estrangeiro as unidades da empresa.
- ▶ **Falta de Experiência Internacional** - Esta barreira coloca-se sobretudo às empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização. Só se consegue ultrapassar este problema por via da actuação nos mercados internacionais ou do relacionamento com filiais de empresas multinacionais a operar no mercado doméstico, acumulando, assim, de forma contínua essa experiência, que permite adoptar formas de internacionalização mais "ousadas".
- ▶ **Conhecimento Limitado dos Mercados Externos** - Se a empresa não estiver presente nos mercados internacionais dificilmente consegue identificar as especificidades desses mercados, nomeadamente no que se refere aos gostos,

costumes e tradições no estrangeiro, o que implica igualmente, dificuldades em adaptar a oferta de produtos a esses mercados. A falta de conhecimento dos mercados externos, pode também dificultar o processo de procura de parceiros nestes mercados.

- ▶ **Capacidade de Gestão** - A atitude dos gestores face à internacionalização é decisiva para a estratégia de internacionalização seguida pela empresa. Como já foi referido, se a rigidez lateral leva alguns gestores a entenderem a internacionalização com algumas reservas, outros gestores, pelo facto de terem qualificações superiores, dominarem línguas estrangeiras, conhecerem países externos ou terem experiência internacional de outras empresas, revelam maior apetência de internacionalização.

A gestão da empresa entendida enquanto estrutura organizacional, também pode condicionar o processo de internacionalização, se estiver centrada numa única pessoa. Quando a empresa tem uma estrutura de gestão mal definida, o processo de internacionalização pode-se tornar bastante mais complexo, na medida em que se vê a internacionalização como sobrecarga de trabalho e se torna impossível fazer o acompanhamento das actividades internacionais, bem como o controlo e a coordenação de gestão das actividades no estrangeiro, no caso da empresa ter feito investimento directo.

4.6.2 Barreiras Relacionais

A actuação da empresa insere-se numa rede de ligações, com diversas empresas ou instituições, nas diversas fases da sua actividade produtiva. Daí que essas ligações possam causar alguns problemas, nomeadamente:

- ▶ **Situações de Dependência face a Terceiros** - Se a produção da empresa se destina na sua quase totalidade a uma única empresa cliente do mercado interno, ou de um mercado externo, será difícil considerar o início ou expansão do processo de internacionalização. Também se pode colocar o problema da participação da empresa numa rede de empresas poder limitar o seu leque de opções em termos de internacionalização, por aqueles mercados "serem explorados" por outros parceiros dessa rede.
- ▶ **Choques de Culturas Organizacionais ou Estratégias** - Quando a estratégia de internacionalização passa pela constituição de *joint-ventures* ou alianças estratégicas, um dos principais problemas que se pode colocar é o choque de

culturas. O insucesso daquelas formas de internacionalização também pode estar relacionado com a divergência de objectivos estratégicos a cumprir, sendo por vezes identificados casos de empresas que apenas entraram naquela relação de cooperação com o único intuito de se aproveitarem de forma oportunística dos parceiros.

- ▶ **Insuficiente Conhecimento dos Parceiros** - Quando se estabelecem relações com entidades no estrangeiro com as quais não tinha havido qualquer contacto anterior, o risco é elevado, saindo as expectativas muitas vezes defraudadas. O parceiro estrangeiro pode representar o acesso a um canal de distribuição, ao conhecimento específico do mercado ou a saber tecnológico, aspectos que quando não satisfazem as expectativas, podem pôr em causas os objectivos do processo de internacionalização.
- ▶ **Insuficiente Empenhamento dos Parceiros** - Também se podem colocar problemas às empresas quando não existe um grande empenhamento dos seus parceiros externos (e isto, independentemente de serem parceiros de *joint-ventures*, ou apenas importadores, agentes ou distribuidores) em desempenhar de forma correcta as actividades que lhes tinham sido incumbidas. Podem-se assim identificar problemas relativos à qualidade e ao serviço, ou à distribuição/comercialização dos produtos da empresa, sobretudo quando o parceiro não trabalha em regimes de exclusividade.

4.6.3 Barreiras relativas ao País de Origem

Pelo facto de uma empresa ter a sua origem num determinado país, pode deparar-se com um conjunto de constrangimentos, por imposição ou insuficiência desse país. São exemplos daquelas barreiras:

- ▶ **Insuficiência de Apoio à Internacionalização** – quer em termos de investimento directo no estrangeiro, quer em termos de exportação. Sendo um dos aspectos mais referidos nos estudos executados em Portugal (como é possível verificar no próximo capítulo), representa o descontentamento que as empresas demonstram face às políticas públicas de incentivos à internacionalização.
- ▶ **Barreiras Legislativas e Políticas** - Certos países têm políticas proteccionistas que pretendem restringir a saída de capital, mão-de-obra e tecnologia, de forma a manter a balança de pagamentos equilibrada.

- ▶ **Imagem do País** - Nestas situações, a empresa depara-se com problemas relacionados com a sua origem, ou seja, o facto de uma empresa ser de um determinado país, pesa de forma negativa na sua avaliação. No caso português, e salvo algumas excepções, os produtos nacionais não têm uma imagem muito favorável, pelo que representa desde logo uma dificuldade que terá que ser ultrapassada pelas empresas em pleno processo de internacionalização.
- ▶ **Fraco Tecido Industrial de Apoio** - Muitas vezes, para que as empresas consigam pôr em prática o seu projecto de internacionalização, precisam que os seus fornecedores e parceiros consigam responder aos seus novos desafios. Quando tal não acontece, a empresa pode perder parte das suas vantagens competitivas aquando da entrada em novos mercados.
- ▶ **Falta de Informação** - Para muitas empresas, a grande barreira que se colocou no início do seu processo de internacionalização foi o desconhecimento de oportunidades no exterior, tendo assim atrasado o seu processo.
- ▶ **Fraca Cobertura de Riscos** - O investimento que pode estar associado a um processo de internacionalização, pode colocar em risco a viabilidade de toda a empresa, sendo identificadas deficiências quanto à cobertura dos riscos relacionados com a internacionalização. Esta dificuldade coloca-se igualmente, na cobertura de possíveis flutuações cambiais (nomeadamente em países menos desenvolvidos) e de acréscimo dos preços, com os respectivos efeitos em termos de competitividade das exportações.

4.6.4 Barreiras relativas ao País de Destino

Grande parte das barreiras que se colocam às empresas aquando do seu processo de internacionalização, estão relacionadas com a envolvente do país para o qual a empresa se está a tentar internacionalizar. De forma sucinta podem ser identificados diversos constrangimentos (Simões, 1997b):

- ▶ **Enquadramento Político** - Entende-se esta barreira como todas as condicionantes relacionadas com a potencial segurança do sistema político e respectiva relação com o investimento estrangeiro. Dessa forma consideram-se as seguintes limitações:

- I. **Risco de Instabilidade Geral** - que se refere à evolução geral do sistema político;

II. Risco de Expropriação - relativo à possibilidade de desfalque da propriedade e controlo das operações num determinado país, através de acções como nacionalizações, redução gradual de propriedade estrangeira, vendas coercivas ou revogação de contratos;

III. Risco Operacional - está relacionado com as restrições que o país de destino apresenta em termos operativos (por exemplo, não garantia de infra-estruturas básicas como a electricidade ou as telecomunicações) e em termos de gestão (por exemplo, limites às importações, discriminação em concursos públicos, etc.);

IV. Risco de Transferência - refere-se aos constrangimentos que podem ser colocados à repatriação de dividendos ou outros capitais oriundos das filiais, bem como problemas associados à variação das taxas de câmbio.

- ▶ **Enquadramento Legal** - Na medida em que estando a empresa a operar noutros mercados, terá que ter conhecimento de toda a legislação geral e específica ao investimento estrangeiro (nomeadamente limitação de participação no capital ou restrições à relação filial/casa-mãe), legislação fiscal e cambial).
- ▶ **Enquadramento Cultural** - O facto de estarmos perante um novo país, implica que o sistema de valores e os padrões comportamentais são diferentes, podendo alterar-se a forma de negociar e de relacionamento da empresa com o mercado.
- ▶ **Condições de Mercado** - Associado ao novo mercado, existe um conjunto diverso de aspectos que precisa de ser tido em conta pelas empresas, para que a adaptação seja efectiva, tais como disponibilidade de infra-estruturas, de indústrias de apoio produtivo e de trabalhadores qualificados, acesso aos canais de distribuição, sistema concorrencial e a própria dimensão do mercado.

5 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Um dos factos mais relevantes da economia nacional na década de 90 é a sua crescente internacionalização, à qual se encontra associado um aumento dos fluxos de entrada e saída de investimento. Isto não quer dizer que antes daquela altura as empresas portuguesas não se internacionalizassem, contudo, é sobretudo nesta década que se pode identificar um movimento global da economia, com o *stock* de investimento directo de Portugal no estrangeiro (IDPE) a crescer 5 vezes mais. Para além disso, o fluxo anual de IDPE, a partir de 1998, passa a ser superior ao investimento directo estrangeiro em Portugal (IDE), passando a economia nacional a ter um comportamento típico dos países mais desenvolvidos, geralmente emissores líquidos de capital.

O presente capítulo procura traçar uma base de análise sobre o panorama da internacionalização das empresas portuguesas, para posterior confronto com as conclusões obtidas no trabalho empírico apresentado no capítulo seguinte.

Este capítulo organiza-se em duas secções: na primeira, efectua-se um breve enquadramento macro-económico da internacionalização da economia portuguesa e na segunda secção, realiza-se uma revisão aos estudos de cariz empírico existentes sobre a internacionalização das empresas portuguesas.

5.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA

A entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, teve grandes implicações na internacionalização da economia nacional. O desenvolvimento da integração europeia, com a livre circulação de pessoas, bens, serviços e capitais, traduziu-se na maior abertura da economia portuguesa, num período em que o processo de globalização se intensificou. Tal como Simões (2000b) refere, a integração da CEE teve grandes implicações em termos de relacionamento com a economia europeia, nomeadamente no que se refere: (i) ao *upgrade* da imagem de Portugal, deixando de ser um pequeno país na margem da Europa, e passando a ser um membro do "clube dos 12", que entretanto evoluiu para o "clube do 15" e mais recentemente para o "clube dos 25"; (ii) à exposição das empresas portuguesas a um outro nível de concorrência internacional, nomeadamente das empresas espanholas, e

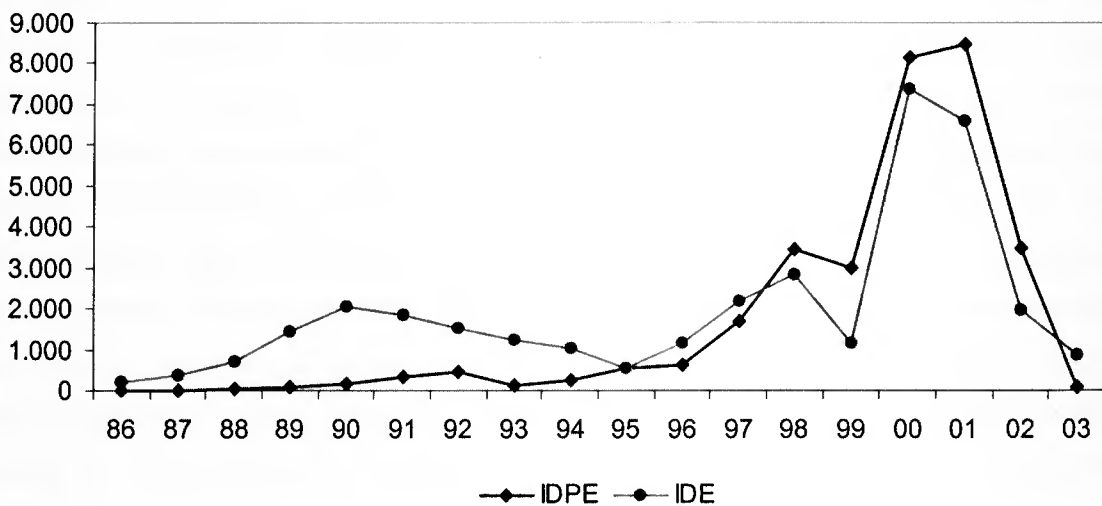


de igual forma a um conjunto de oportunidades para negócios internacionais; e (iii) à entrada de grandes fluxos de capitais dos Fundos Estruturais da Comunidade, essenciais para o desenvolvimento de infra-estruturas e para a promoção do investimento.

Após a entrada de Portugal na CEE, podem-se identificar dois movimentos principais em termos de fluxos de investimento, traduzindo-se o primeiro no aumento do IDE e o segundo no aumento do IDPE. Assim, o primeiro movimento identificado consistiu num aumento exponencial da entrada de IDE, nomeadamente entre os anos de 87 e 90, sobretudo devido à maior atractividade que Portugal passou a ter, enquanto membro da CEE (ver Gráfico 1).

GRÁFICO 1 – FLUXOS LÍQUIDOS DE IDE E IDPE

Valores em 10⁶ Euros



Fonte: Banco de Portugal

É preciso notar que Portugal apresentava um grande conjunto de atractivos enquanto destino de investimento, nomeadamente: estabilidade económico-social e política; reduzido custo da mão-de-obra enquanto factor produtivo; o "goodwill" das autoridades nacionais quanto ao IDE, muitas vezes traduzido em benefícios financeiros e fiscais; a localização geográfica de Portugal enquanto entrada para a Europa; acesso a fundos estruturais de coesão provenientes da União Europeia; tecido empresarial descapitalizado e com baixo nível tecnológico; início do processo de privatizações a partir de 1989; e liberalização do sistema financeiro português.

No período 87-90, a taxa de crescimento médio anual dos fluxos de IDE foi de aproximadamente 78,4%, tendo aquele investimento permitido que o tecido empresarial português se revitalizasse, com efeitos de *upgrade* em termos de tecnologia, inovação, eficiência, produtividade e valor acrescentado, e passasse a “pensar mercado” de forma mais intensa, na medida em que, com a abertura da economia, a concorrência internacional passa a ser um facto.

Pode-se, então, afirmar que durante aquele período as empresas portuguesas, apesar de não terem uma grande projecção internacional das suas actividades (a avaliar pelos valores pouco expressivos do IDPE), o utilizaram sobretudo enquanto momento de aprendizagem (nomeadamente com as multinacionais que se fixaram em Portugal). Esta aprendizagem fez-se a diversos níveis. Por um lado, as empresas são confrontadas com uma nova situação, em que se vêem forçadas a competir no mercado nacional com empresas multinacionais, exigindo-se das empresas portuguesas maior eficiência, produtividade e valor acrescentado. Por outro lado, as empresas portuguesas apreendem competências e práticas de gestão mais sofisticadas, endogeneizando o saber associado à gestão internacional, nomeadamente pela entrada numa rede de fornecedores de filiais portuguesas de grandes multinacionais, por se tornarem empresas subcontratadas ou por estabelecerem uma qualquer forma de cooperação com grandes empresas multinacionais. Além disso, este é sobretudo um período em que as exportações representam aproximadamente 25% do PIB, ainda que, muitas vezes, essas exportações sejam, como afirma Augusto Mateus², “compras de quem importa e não vendas de quem exporta”, o que ainda pode denotar alguma fragilidade daquele processo.

Até 1994, Portugal apresenta valores de IDPE que não ultrapassam 30% do investimento feito por empresas estrangeiras em Portugal, pelo que se pode dizer que “as empresas estrangeiras assumiram indubitavelmente a liderança do processo de internacionalização da economia portuguesa” (Simões, 1998a, p. 19). Ainda assim, a decisão das grandes multinacionais investirem em Portugal é muitas vezes influenciada pelo facto de Portugal ser membro da União Europeia (UE), estando os investidores, antes de mais, a localizar-se na Europa, com o que isso representa em termos de mercado. Entre 1991 e 1995, os valores de IDE mantêm-se elevados, ainda que a tendência seja para a diminuição do investimento em Portugal.

O segundo movimento sobre os fluxos de investimento ocorre após 1995, com o crescimento progressivo do investimento directo das empresas portuguesas no estrangeiro. Aliás, Portugal, que desde sempre tinha sido um receptor líquido de investimento, passou a ser uma economia com os fluxos de entrada e saída equilibrados, passando a partir de 1998 a ser um emissor líquido de investimento directo. Até 2002, o IDPE manteve-se superior ao IDE, mesmo com a tendência decrescente dos dois fluxos a partir de 2001, que assim acompanharam o abrandamento internacional dos fluxos de investimento. O facto do IDPE ter sido superior ao IDE durante cinco anos consecutivos, demonstrou que aquele fenómeno não foi ocasional, reflectindo antes uma tendência.

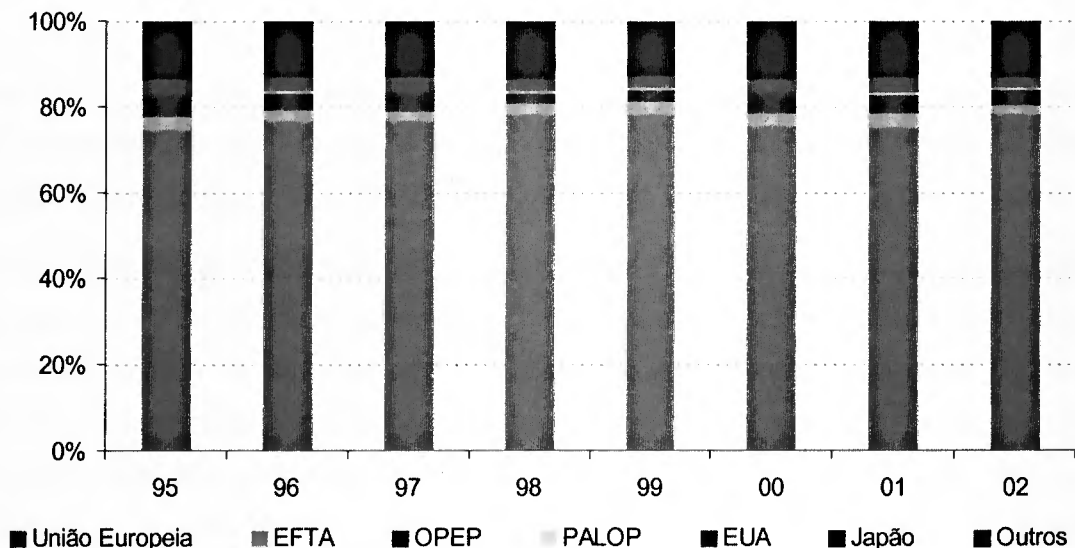
O movimento de IDPE aparece alavancado pelo facto do período anterior ter sido de aprendizagem do “saber internacional” e de integração em redes internacionais, passando as empresas portuguesas a ser protagonistas de processos de internacionalização de maior envolvimento, nomeadamente através da constituição de filiais no estrangeiro. Ainda que as exportações continuassem a ser a forma preferencial de internacionalização das empresas portuguesas³, assiste-se a um aumento da presença física destas empresas no exterior, com unidades comerciais ou produtivas, em *joint-venture* ou *sole-venture* – estratégias que, apesar de serem mais arriscadas, permitem um maior conhecimento do mercado externo e uma mais fácil detecção de oportunidades de negócio.

Contudo, se por um lado o movimento de integração europeia, referido atrás, reforça a ligação entre Portugal e a economia mundial, por outro, numa primeira fase acaba por filtrar essa ligação com o Mundo, na medida em que a preocupação é sobretudo em manter a relação com as economias europeias, com as quais existe uma lógica de proximidade (Simões, 1991). Tal situação pode ser comprovada pela análise dos dados de comércio externo (ver Gráfico 2 e Gráfico 3), em que se identifica a elevada dependência de Portugal face à UE, representando aquele mercado, actualmente, valores que se aproximam dos 80% do total das importações e das exportações nacionais.

² Em entrevista à revista *Economia Pura*, Vol. II, nº 22, de Março de 2000.

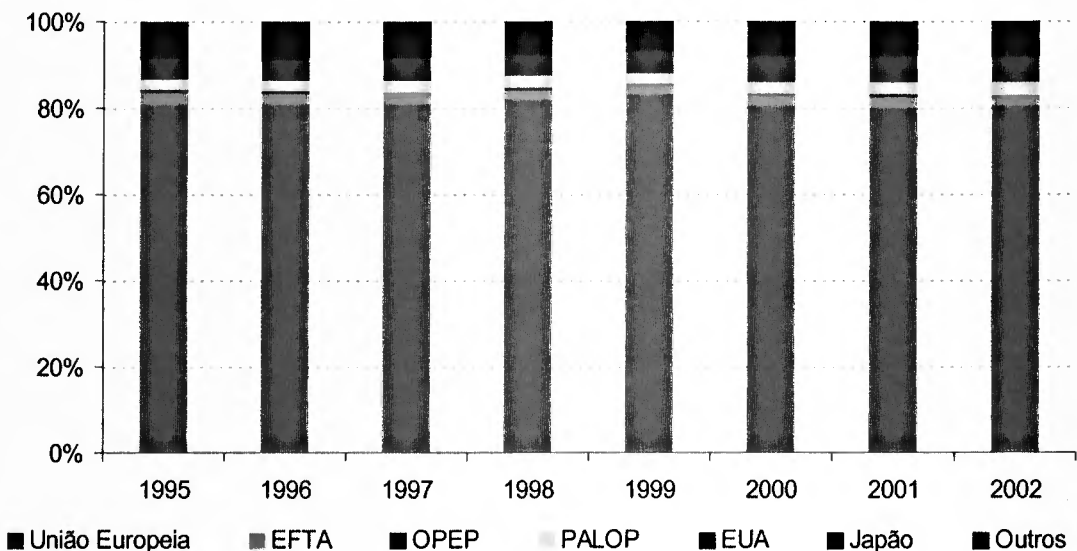
³ Tal como se pode comprovar na análise dos estudos empíricos feitos mais à frente, neste capítulo.

GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DOS FLUXOS DE IMPORTAÇÕES



Fonte: INE, Estatísticas de Comércio Internacional.

GRÁFICO 3 - EVOLUÇÃO DOS FLUXOS DE EXPORTAÇÕES



Fonte: INE, Estatísticas de Comércio Internacional.

Para as empresas portuguesas, a globalização ainda é, antes de mais, “olhar para a Europa” e interagir com as diferentes economias europeias, mormente as da Europa Comunitária, sobretudo como fonte de concorrência e como origem e destino das mercadorias (Simões, 1991). A decomposição do investimento directo de Portugal no

exterior por destinos, permite retirar conclusões similares. Tal como se pode observar no Quadro 16, a distribuição dos *stocks* de IDPE permite identificar a União Europeia como o principal destino, com 59,5% do total do investimento, com a Espanha a receber 28,1% do total do investimento e a ser o principal país de destino da UE, e em termos absolutos. Fora da UE, o Brasil é o país que recebe a maior fatia de IDPE, sendo o segundo destino em termos absolutos, com 15,1% do total do investimento.

Outra conclusão a reter traduz-se no facto da proximidade geográfica e psicológica exercer grande influência na orientação do investimento internacional, sendo esta a razão que explica os elevados pesos de países como Espanha, Marrocos, Gibraltar, PALOP e Brasil, enquanto destinos do investimento directo nacional. Os destinos que aparentemente podem parecer inesperados no seio dos países da UE são a Irlanda, a Holanda e o Luxemburgo, com pesos no total de 9,36%, 6,96% e 6,11%, respectivamente. Contudo, a justificação parece estar relacionada com as condições fiscais vantajosas que estes países oferecem à implantação local de *holdings*, situação aproveitada pelos maiores grupos empresariais nacionais.

QUADRO 16 – ORIENTAÇÃO GEOGRÁFICA DOS STOCKS DE IDPE (ATÉ 31/12/1997)

Valores em 10⁶ Euros

	Valores	%
União Europeia	2.962	59,89
Espanha	1.389	28,08
Irlanda	463	9,36
Holanda	344	6,96
Luxemburgo	302	6,11
França	212	4,29
Reino Unido	205	4,14
Outros	50	0,95
Resto do Mundo	1984	40,11
Brasil	747	15,10
Gibraltar	208	4,21
Macau	174	3,52
Angola	136	2,75
México	119	2,41
EUA	110	2,22
Moçambique	99	2,00
Panamá	94	1,90
Marrocos	70	1,42
Cabo Verde	28	0,57
Outros	199	4,01

Fonte: Banco de Portugal – Boletim Estatístico – Sup. Nº1, Dez. 2000.

Analisando os fluxos de IDPE após 1997 (ver Quadro 17), constata-se que o Brasil e a Espanha se mantêm como os principais destinos do investimento português. Ainda assim, houve um reforço da posição do Brasil, dado que no total dos seis anos considerados, 35% do investimento foi efectuado naquele país, em contrapartida dos 27,5% efectuados em Espanha. O reforço do investimento no Brasil, sendo alimentado pelo processo de privatizações de alguns Estados daquele país, revela a importância que a proximidade psicológica tem, mesmo nos destinos de IDPE geograficamente mais longínquos, sendo a identidade linguística um forte facilitador das relações comerciais. O Brasil, ao longo dos últimos anos, tem sido opção de investimento para empresas de um grande âmbito de sectores, como a banca, os cimentos, a distribuição, a energia ou as TI.

Denota-se ainda que, à excepção de Espanha, as outras economias europeias não representam mais que 22,7%, o que se pode explicar, em parte, pela vantagem que Portugal apresenta face à generalidade dos países europeus em termos de custo de mão-de-obra, sendo mais racional fornecer aqueles mercados através da exportação. Ainda assim, o valor do IDPE para as economias europeias está sobre-valorizado devido à deslocalização das *holdings* das empresas nacionais. Deve-se ainda referir que o investimento no Brasil tende a diminuir, enquanto que Espanha volta novamente a apresentar valores de investimento elevados, ainda que em 2003 tenha havido um desinvestimento líquido deste país.

QUADRO 17 – REPARTIÇÃO GEOGRÁFICA DOS FLUXOS DE IDPE

Valores em 10⁶ PTE

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Acumulado	
							Valor	%
Espanha	367	-703	1.822	3.094	3.039	-311	7.308	27,5
Alemanha	55	52	43	10	-37	-57	65	0,2
França	62	193	24	21	-2	2	300	1,1
Reino Unido	96	82	320	270	6	22	796	3,0
Outros UE	961	-1.339	1.350	3.535	827	-445	4.888	18,4
Suíça	1	10	8	9	19	17	64	0,2
PALOP	72	146	208	109	81	6	623	2,3
Brasil	4.082	1.501	2.930	969	144	-323	9.303	35,0
EUA	-7	45	183	62	68	51	401	1,5
Outros Fora UE	-2.234	2.988	1.266	373	-650	1.124	2.866	10,8
TOTAL IDPE	3.456	2.974	8.154	8.453	3.494	85	7.308	27,5

Nota: Os valores negativos representam desinvestimentos líquidos.

Fonte: Banco de Portugal.

A importância dos EUA nos destinos do IDPE, deve-se, sobretudo, à necessidade de implantação das empresas nos mercados da tríade, dado que é naqueles mercados que se definem tendências.

Interessante é o facto das “outras localizações” estarem a ganhar grande importância, o que demonstra que o aumento da experiência internacional das empresas nacionais, permite uma maior diversificação do IDPE pela abordagem de mercados de menor proximidade psicológica e/ou geográfica.

5.2 REVISÃO DOS ESTUDOS ELABORADOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

Através da análise de estudos empíricos, sobre a internacionalização das empresas portuguesas, pretende-se compreender o processo de internacionalização dessas empresas, respectivas motivações e barreiras associadas, bem como identificar padrões de realização e orientação geográfica e razões explicativas dos comportamentos estratégicos associados àquele processo. Este exercício permitirá, por um lado ter uma base empírica que facilite a construção de hipóteses a testar no presente trabalho, e por outro, situar os resultados obtidos com o presente estudo face aos trabalhos já existentes, ou seja, face aos "state of art" de estudos sobre a internacionalização das empresas portuguesas.

Pela pesquisa efectuada, foi possível constatar que esta área não tem sido objecto de muitos estudos empíricos, sendo alguns dos estudos identificados, por vezes, demasiado estreitos, quer por tomarem em linha de conta amostras demasiadas pequenas, quer por não aprofundarem a análise a todas as dimensões decorrentes do processo de internacionalização das empresas.

5.2.1 Caracterização Genérica dos Estudos

Foram identificados como relevantes para a análise 12 estudos empíricos que, temporalmente, se concentram sobretudo nos anos posteriores a 1996, correspondendo a quatro teses de mestrado, quatro artigos apresentados em conferências ou publicados em revistas científicas, três livros resultantes de estudos elaborados para entidades públicas ou associações empresariais e um estudo preparado por uma entidade pública.

A estes estudos devem ainda ser adicionados outros dois, Simões (2000a) e Dominginhos (2000) que, embora não sendo aplicações empíricas, consistem em análises aos trabalhos feitos sobre a internacionalização das empresas portuguesas, sendo assim relevantes no âmbito deste tema.

Os dados genéricos dos estudos identificados como relevantes são apresentados no quadro-resumo colocado em seguida.

QUADRO 18 – CARACTERIZAÇÃO GENÉRICA DOS ESTUDOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

	Ministério da Indústria e Energia (1990)	Serra (1993)	Dominguinhos (1997)	Fontes e Coombs (1997)	Simões (1997a)	Simões (1997b)	Simões e Biscaya (1997)	Buckley e Castro (1999)	Caetano (1999)	Fernandes (1999)	Simões, Castro e Rodrigues (2001)	Teixeira e Laranja (2001)
empresas estudadas	44	8 ⁴	4	31	21	175	125	18	n.d.	29	233	24
dimensão das empresas	Mais PME	PME	Grandes	PME	PME	PME e Grandes	PME e Grandes	Grandes	PME e Grandes	PME e Grandes	PME e Grandes	PME
temas em análise	Vários	Mármore	Vários	Tecnologias da Informação	Vários	Vários	Vários	Vários	Têxtil e Vestuário	Cerâmica	Vários	Tecnologias da Informação
metodologia de estudo	Inquérito	Inquérito	Estudo Casos	Entrevista/ Estudo Casos	Estudo Casos	Inquérito	Inquérito	Estudo Casos	Diagnóstico Sectorial	Inquérito/ Entrevista	Inquérito	Entrevista
formas de apresentação internacionalizadas	Exportação / IDE	Exportação / F. Contratuais / IDE	Exportação / IDE	Exportação / IDE	Exportação / F. Contratuais / IDE	Exportação / F. Contratuais / IDE	Exportação / IDE	IDE	Sobretudo Exportação	Exportação / IDE	Exportação / F. Contratuais / IDE	Exportação / F. Contratuais / IDE

Fonte: Construído com base nas obras indicadas.

⁴ Ainda que o inquérito tenha sido lançado a todas as empresas do sector dos mármore inscrites na ASSIMAGRA (150 empresas), e tenham respondido 59 empresas, apenas 8 têm uma estratégia de internacionalização.

A única restrição ao trabalho de investigação sobre este assunto passava por identificar estudos que tivessem associados novos trabalhos empíricos de base. Desta forma, não se incluíram alguns estudos, nomeadamente Simões (1996) e Simões (1998b), uma vez que se baseavam em estudos empíricos efectuados pelo mesmo autor e já considerados nesta análise.

Como é possível perceber, existe uma grande heterogeneidade nos estudos a analisar, quer em termos de dimensão (nº de empresas que constituem a amostra) e de método de estudo utilizado, quer em termos da própria dimensão das empresas estudadas, dos sectores em análise e das formas de operação internacional consideradas. O facto da maioria dos estudos considerar na sua amostra PME, sendo as excepções Dominginhos (1997) e Buckley e Castro (1999), é representativo do tecido empresarial português.

O estudo produzido pelo Ministério da Indústria e Economia (M.I.E.) (1990) é o mais antigo e pretendia analisar as empresas que naquela data tinham projectos de implantação no estrangeiro.

Em algumas das teses identificadas, nomeadamente Serra (1993), Caetano (1999) e Fernandes(1999), os objectivos passam por avaliar o envolvimento internacional das empresas portuguesas em sectores específicos, nomeadamente Mármore, Têxtil/Vestuário e Cerâmica.

O objectivo de fundo é o mesmo em Fontes e Coombs (1997) e Teixeira e Laranja (2001), para o sector das Tecnologias de Informação, analisando as New Technology-based Firms (NTBF), conceito que se traduz em empresas:

- ▶ Recentes - entre um e quinze anos de idade;
- ▶ Independentes - lançadas por empreendedores individuais; e
- ▶ De Base Tecnológica - empresas que estão envolvidas no desenvolvimento e/ou difusão de novas tecnologias.

Em Dominginhos (1997) e Buckley e Castro (1999), o objectivo consistia na análise de empresas industriais portuguesas que possuíssem unidades produtivas no estrangeiro, ou no segundo caso, também das empresas que manifestassem uma intenção clara de constituir uma unidade num futuro próximo.

O trabalho de Simões (1997a), usando a metodologia de estudo de casos, tem como objectivo avaliar e aprofundar o conhecimento existente sobre os processos de

inovação nas PME industriais portuguesas em articulação com a estratégia de internacionalização dessas empresas.

Os dois estudos mais abrangentes identificados (Simões 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001), têm objectivos semelhantes, uma vez que pretendem, de forma incisiva e abrangente, analisar as características do fenómeno de internacionalização das empresas portuguesas, distinguindo-se o primeiro por apenas considerar na amostra empresas industriais. Será ainda importante notar que o estudo de Simões e Biscaya (1997) tem por base o estudo de Simões (1997b), mas faz um tratamento de dados diferente, tentando relacionar as barreiras à internacionalização com a fase de internacionalização em que as empresas se encontram, pelo que apenas será relevante para o ponto relativo às barreiras à internacionalização.

Tendo em atenção os diversos aspectos que interessavam analisar quanto à internacionalização das empresas portuguesas, organizou-se esta secção nas seguintes áreas: perfil genérico de internacionalização, formas de internacionalização, cooperação e internacionalização, mercados de actuação, motivações para a internacionalização, barreiras à internacionalização e orientações estratégicas.

5.2.2 Perfil Genérico da Internacionalização

5.2.2.1 O Envolvimento Internacional das Empresas

O grau de envolvimento internacional das empresas, ou seja o posicionamento das empresas face à internacionalização, pode ser medido de diversas formas, de acordo com os indicadores utilizados, sendo o mais comum o peso das exportações no volume de negócios total das empresas. Pela análise deste indicador, metade dos estudos analisados concluem que as empresas portuguesas têm um elevado envolvimento internacional (M.I.E., 1990; Simões, 1997a, 1997b; Fernandes, 1999; Dominginhos, 1997; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Esta forma de medida pode ser, contudo, entendida como demasiado superficial uma vez que não toma em consideração o peso de actividades internacionais que vão para além da exportação, nomeadamente os acordos contratuais (como as actividades de consultoria, licenciamento de tecnologia, projectos de I&D em consórcio ou outras de natureza não transaccional, contratos de gestão ou de prestação de serviços de engenharia) e o estabelecimento de filiais no estrangeiro (Simões, 1997b; Teixeira e Laranja, 2001).

Para ultrapassar estas limitações, alguns estudos fazem a avaliação do envolvimento internacional das empresas tomando também em consideração: as formas de

operação utilizadas no exterior, a importância relativa atribuída aos diferentes mercados ou o peso do investimento no estrangeiro (Dominginhos, 1997; Buckley e Castro, 1999; Teixeira e Laranja, 2001; Simões Castro e Rodrigues, 2001), ou ainda a atitude das empresas face à internacionalização (Simões, 1997a). Quando a análise incide sobre estes últimos indicadores, a avaliação do envolvimento internacional das empresas portuguesas é mais negativa, uma vez que, como será discutido mais adiante, para a maioria das empresas o envolvimento internacional corresponde sobretudo à exportação feita de forma mais ou menos estruturada.

Num dos estudos analisados (Simões, 1997b), o grau de envolvimento internacional é avaliado utilizando diversos indicadores que estão relacionados entre si, mas que se complementam, nomeadamente: peso das exportações nas vendas totais, peso das filiais no estrangeiro no volume de negócios consolidado, peso do emprego no estrangeiro no emprego total, índice de produção no estrangeiro, extroversão do mercado nacional face ao mercado de destino e as formas de operação utilizadas. As conclusões são similares às que foram referidas atrás, ou seja, em termos de peso das exportações no total do volume de negócios um terço das empresas regista um valor superior a 50%, mas no que se refere aos outros indicadores os resultados traduzem um fraco envolvimento internacional.

Em termos sectoriais, e ainda que se deva ter em consideração que os estudos se baseiam em amostras, é possível identificar sectores em que o envolvimento internacional é comparativamente mais elevado face aos restantes. Diversos estudos identificam os sectores tradicionais como sendo os mais internacionalizados, nomeadamente o vestuário, o calçado, os têxteis e a madeira e cortiça (M.I.E., 1990; Simões, 1997b, Simões, Castro e Rodrigues, 2001), ainda que estes resultados tenham, sobretudo, em consideração o indicador do peso das exportações no total das vendas. Mais recentemente, outros sectores têm igualmente apresentado um peso das exportações no volume de negócios superior a 50%: produtos metálicos, máquinas e equipamentos, fabricação de máquinas e aparelhos eléctricos e a fabricação de veículos automóveis e construção naval (Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Alguns dos estudos que se focalizam apenas na análise de determinados sectores específicos, também concluem que esses sectores apresentam um elevado envolvimento internacional, por via do peso das exportações, nomeadamente o sector têxtil e vestuário (Caetano, 1999), a cerâmica (Fernandes, 1999) e as tecnologias de informação (Teixeira e Laranja, 2001).

No estudo desenvolvido por Serra (1993), sobre a indústria dos mármore, o nível de envolvimento internacional revelado é consideravelmente inferior ao dos estudos em cima mencionados, justificando-se este resultado pela pequena dimensão da maior parte das empresas do sector, pela juventude dessas empresas e pelas características dos próprios produtos que restringem as formas de internacionalização à exportação, afectada pelo elevado peso dos custos de transporte. Neste sector, o mercado externo é encarado de forma fortuita, uma vez que das 59 empresas analisadas apenas oito têm uma política de internacionalização que ultrapassa a exportação ocasional.

Existem outros sectores, como os artigos de borracha e materiais plásticos, o mobiliário e outras indústrias transformadoras ou a alimentação e bebidas, que também foram identificados como tendo um envolvimento internacional diminuto (Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Tomando o caso especial das NTBF, estas parecem ter maior orientação para os negócios internacionais aquando da sua constituição do que as empresas de grande parte dos sectores, o que se explica pelo facto destas empresas estarem orientadas para nichos muito específicos e pelo tipo de produtos/serviços produzidos. Os produtos/serviços deste sector têm ciclos de vida demasiado curtos para que o processo de internacionalização seja de cariz sequencial, sendo a internacionalização um imperativo para grande parte destas empresas, como forma de acesso às tecnologias e de fomento da procura, que no mercado nacional é insuficiente para sustentar os custos. Contudo, também existem empresas neste sector para as quais a estratégia de diversificação de produtos ou serviços é mais indicada que a estratégia de internacionalização (Fontes e Coombs, 1997; Teixeira e Laranja, 2001).

Analisando o efeito da dimensão das empresas no grau de envolvimento internacional é possível perceber que a dimensão não influencia a capacidade de exportação das empresas, ou seja, não existem diferenças significativas entre as PME e as grandes empresas em termos de propensão exportadora (Simões, 1997a, 1997b; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Teixeira e Laranja, 2001; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Contudo, quando se está perante formas de internacionalização mais intensas, como o estabelecimento de filiais comerciais ou produtivas no exterior, é identificada uma dualidade entre as pequenas e as grandes empresas, uma vez que as grandes empresas têm maior acesso a recursos e maiores capacidades internas, facilitando aquelas formas de internacionalização (M.I.E., 1990; Simões, 1997a, 1997b; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Apenas no caso das NTBF,

aquela relação não é significativa, sendo corrente, NTBF portuguesas experimentarem a orientação internacional desde a sua criação ("*born globals*"), independentemente da sua dimensão (Teixeira e Laranja, 2001).

5.2.2.2 O Processo de Internacionalização seguido

De uma forma genérica, o processo de internacionalização das empresas portuguesas tem um carácter gradual e progressivo, sendo possível confirmar as proposições do Modelo das Etapas da escola de Uppsala (Dominginhos, 1997; Fernandes, 1999; Simões, 1997a, 1997b; Buckley e Castro, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Assim, enquanto as empresas não têm experiência internacional, entram nos mercados externos pela forma mais simples, barata e menos arriscada de internacionalização, e em seguida vão avançando passo-a-passo, aumentando os recursos e o grau de empenhamento. O processo inicia-se, então, com as exportações e posteriormente, com o aumento da experiência internacional, estabelecem-se as filiais comerciais seguidas das filiais produtivas. Em Fernandes (1999), aquele gradualismo pode ser ilustrado pelo facto da abertura das filiais comerciais se ter processado, em 64% das empresas, em mercados anteriormente explorados pelas exportações. Este processo de internacionalização é acompanhado por alterações nas motivações e constrangimentos associados ao mesmo, dependendo das formas de internacionalização utilizadas (Dominginhos, 1997; Simões e Biscaya, 1997).

É ainda relevante considerar que o processo de internacionalização começa, muitas vezes, numa lógica *inward*, estratégia que é muito importante no desenvolvimento de vantagens específicas das empresas portuguesas, quer pelo facto das subsidiárias estrangeiras forçarem as empresas nacionais a melhorar as suas capacidades, quer pelo facto das empresas portuguesas terem que concorrer directamente com aquelas pelo mercado nacional (Simões, 1997c).

Com o aumento da experiência internacional das empresas e da experiência na utilização de formas de internacionalização mais exigentes, sempre que estas pretendem abordar novos mercados, não reiniciam o processo por etapas nesses novos mercados, dado que a experiência anterior é suficiente para decidir entrar em novos mercados através de formas de internacionalização de maior envolvimento. Passam, assim, a entrar em mercados mais distantes, e a utilizar formas de internacionalização mais arriscadas, que exigem maior empenho da empresa, como as filiais comerciais ou produtivas, de forma independente ou através de *joint-ventures*, "queimando-se" algumas etapas no processo gradual de internacionalização da escola



de Uppsala. Esta situação é uma consequência do próprio processo, uma vez que este também funciona enquanto forma da aquisição e desenvolvimento de experiência internacional, cuja acumulação permite elevar gradualmente a fasquia das formas de operação utilizadas em abordagens de novos mercados (Simões, 1997a).

A ideia que se pode retirar daquela análise é que o processo por etapas propriamente dito não é afectado, identifica-se antes um ponto a partir do qual existe uma ruptura com esse processo, em que o gradualismo é posto em causa porque a empresa endogeneizou conhecimento e experiência internacional suficiente nos mercados em que opera, para reproduzir modos de abordagem e actuação conhecidos para outros mercados. Esta situação é particularmente reconhecida nas empresas de base tecnológica (NTBF), em que apesar de se manter uma lógica inicial de algum gradualismo, num segundo momento, pelo facto dos recursos serem escassos e de haver dificuldade em estabelecer complementaridades com outras empresas, o processo é mais acelerado que nas empresas de outros sectores (Fontes e Coombs, 1997; Teixeira e Laranja, 2001). Esta rapidez é medida em Teixeira e Laranja (2001), onde se conclui que o tempo desde a criação das empresas de base tecnológica até a sua internacionalização é imediato em 42% das empresas analisadas ("*born globals*"), e é inferior a 2 anos em 21% das empresas.

Em determinadas situações o processo de internacionalização em etapas não faz muito sentido, quer por razões relacionadas com aspectos particulares de determinadas indústrias, quer por condicionalismos decorrentes das escolhas em termos de modos de entrada nos mercados ou mesmo pelas capacidades e limitações específicas de determinadas empresas (Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Ainda assim, mesmo nestes casos, o processo de internacionalização tem início em mercados de grande proximidade psicológica, nas suas diversas formas. No sector cimenteiro, por exemplo, apenas tem lógica a internacionalização através de filiais produtivas (por aquisição ou em *greenfield investment*), dadas as características do produto, a disponibilidade de recursos financeiros por via da dimensão daquelas empresas, e os elevados custos de transporte (Dominginhos, 1997). Estes custos de transporte, também justificam muitas vezes a internacionalização de forma mais intensiva para determinados mercados distantes geograficamente, como o Brasil, em que as empresas passam de situações em que há ausência de exportação para esse mercado, para situações de elevados níveis de envolvimento com a constituição de filiais (Buckley e Castro, 1999).

O factor dimensão, quando relacionado com a dependência das empresas face ao principal cliente, permite identificar uma relação inversa, segundo refere o estudo de Simões, Castro e Rodrigues (2001). Aquela dependência representa, para as empresas com volume de negócios abaixo dos 500 mil contos, 45,5% do total das suas vendas. Sectorialmente, a dependência face ao principal cliente é superior em sectores tradicionais como a madeira e cortiça, o vestuário ou o calçado (valores médios de 40%), e inferior nos sectores da pasta e papel, dos produtos químicos e dos artigos de borracha e matérias plásticas. Segundo Simões, Castro e Rodrigues (2001), conclui-se ainda que existe uma relação significativa e positiva entre a propriedade familiar das empresas e a sua orientação exportadora, resultado que embora seja contraditório face a outros estudos internacionais (por exemplo, Aerts, 1992; Dockels e Aerts, 1993), pode ter sido influenciado pela grande representatividade de empresas de sectores tradicionais na amostra que, por norma, são altamente exportadores e dominados por empresas familiares.

Em jeito de conclusão, pode-se afirmar que o processo de internacionalização das empresas nacionais é lento e efectuado numa lógica incremental, sendo motivado principalmente pelo desejo de crescer. É frequente o processo de internacionalização começar numa lógica *inward*, podendo ser acelerado pelo aproveitamento da integração em redes internacionais. O investimento no exterior é normalmente um passo posterior à exportação, ainda que não possa ser entendido enquanto substituto da exportação, mas antes como complemento e instrumento de dinamização daquela. De qualquer forma, é importante ter em consideração que o tempo decorrido entre a constituição da empresa e o início da actividade internacional tem vindo a diminuir, o que também poderá resultar dos desenvolvimentos recentes das empresas. A partir da década de 90, houve um desenvolvimento das condições e capacidades das empresas portuguesas e dos factores contextuais (como a intensificação da globalização, o surgimento de novos concorrentes, o desenvolvimento da economia do conhecimento, a União Monetária e o facto de um grande número de sectores ter atingido a maturidade no mercado nacional), motivando o aceleração do processo de internacionalização (Simões, 1997a; Caetano, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

5.2.2.3 Posição dos Negócios Internacionais na Estrutura da Empresa

Uma das formas de entender a importância que as empresas concedem aos negócios internacionais é pela análise da estrutura que coordena esses mesmos negócios, bem

como dos recursos e competências que lhes estão atribuídas (Simões, Castro e Rodrigues, 2001). De todos os estudos analisados, apenas dois fazem referência à posição que a gestão dos negócios internacionais ocupa nas estruturas organizacionais das empresas (Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001), chegando ambos a conclusões similares.

Em Simões, Castro e Rodrigues (2001), cerca de 55% das empresas têm os negócios internacionais na dependência das chefias de topo (Presidentes do Conselho de Administração, Gerentes ou Directores Gerais). Existe ainda um grande número de empresas (33%), em que os negócios internacionais estão na dependência da Direcção Comercial (com denominações mais ou menos específicas, por exemplo Direcção de Marketing, Direcção de Exportação ou Direcção de Internacionalização). Fernandes (1999) conclui algo similar, uma vez que na maioria das situações (52%) a coordenação dos negócios internacionais depende da Direcção Comercial, sendo seguida da Alta Direcção/Presidência e da Direcção de Exportação. É, assim, notória a dependência dos negócios internacionais da gestão de topo, o que se compreende pela reduzida dimensão de grande parte das empresas inquiridas.

A dimensão é novamente um factor determinante de análise, uma vez que a posição de responsabilidade pelos negócios internacionais se encontra mais acima ou abaixo na organização, de forma inversamente proporcional à dimensão das empresas, o que é perceptível pela lógica de distribuição de funções e responsabilidades nas grandes empresas. Por outro lado, a responsabilização das chefias de topo também é mais evidente nas sociedades por quotas, que por norma têm estruturas organizacionais mais limitadas.

É ainda curioso verificar que existe uma relação positiva entre a experiência internacional anterior das pessoas responsáveis pelos negócios internacionais, e o nível de envolvimento internacional atingido pelas empresas (Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

5.2.3 Formas de Internacionalização

Dadas as características das empresas portuguesas e o facto de Portugal apenas há poucos anos ter passado a ser um emissor líquido de investimento directo, entendem-se os resultados de grande parte dos estudos analisados, que identificam a exportação como a forma de abordagem dos mercados externos mais utilizada pelas empresas portuguesas (M.I.E., 1990; Serra, 1993; Simões, 1997b; Fontes e Coombs,

1997; Fernandes, 1999; Caetano, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Estes resultados são válidos independentemente do grau de internacionalização das empresas, uma vez que uma empresa pode ter uma filial num determinado país, mas ainda assim exportar grande parte da sua produção para outros mercados (Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Aqueles resultados não devem, contudo, deixar entender que todas as empresas exportadoras se empenham com o mesmo grau de autonomia e profundidade na exportação. Em Fernandes (1999), por exemplo, apenas 63% e 56% das empresas que referem, respectivamente, a exportação directa e a dependente⁵ como principal forma de internacionalização apresentam um peso de facturação em mercados externos superior a 50%. A opção da forma de exportação também é influenciada pela dimensão das empresas, na medida em que as empresas de menor dimensão recorrem sobretudo à exportação dependente, incorrendo em menores riscos e não necessitando de tantos recursos (Simões, 1997a; Fernandes, 1999). As soluções mais utilizadas para a exportação, são as estruturas "ligeiras", nomeadamente através de agentes, representantes e distribuidores não exclusivos, que com o conhecimento que têm do mercado se encarregam de fazer chegar os produtos aos clientes, exigindo esta forma de exportação menores investimentos, apesar dos riscos associados aos interesses dos distribuidores e das margens mais limitadas (MIE, 1990; Fontes e Coombs, 1997). Em Serra (1993) os resultados são similares, contudo, a utilização da exportação, neste caso, é definida pelas próprias características associadas ao produto (mármore), que não permitem a localização de empresas extractivas em qualquer mercado, inviabilizando assim, a utilização de algumas formas mais elaboradas de internacionalização.

Da análise dos diversos estudos, identificam-se ainda outros sectores que apresentam grande disposição exportadora, como os sectores tradicionais do têxtil e vestuário, calçado, madeira e cortiça (Simões, 1997a, 1997b; Caetano, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001), máquinas e equipamentos, fabricação de automóveis (Simões, 1997a, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001) e cerâmica (Fernandes, 1999). Segundo Simões, Castro e Rodrigues (2001), algumas das empresas destes sectores já se constituem com orientação internacional na sua génese, nomeadamente as

⁵ Simões (1997a) define exportação dependente como estando associada a relações de subcontratação. Nestas situações, as empresas têm relações de dependência com empresas estrangeiras, uma vez que devido à fraca função comercial se limitam a produzir o que lhes é solicitado, não tendo grande conhecimento dos mercados externos.

empresas dos sectores tradicionais, dos produtos metálicos e das máquinas e equipamentos.

É ainda de notar que as formas de exportação se podem alterar com a essência do negócio, pois se a empresa desenvolve produtos de consumo, a internacionalização é feita sobretudo através de agentes e distribuidores, por outro lado, se a empresa presta serviços, ou faz a *customization* dos produtos, então, as formas de internacionalização mais utilizadas são a exportação própria ou o estabelecimento de filiais em aliança (Fontes e Coombs, 1997).

Nos estudos que incidem sobre todas as formas de internacionalização, para além de se concluir que a exportação é a forma de abordagem dos mercados externos mais utilizada, também se conclui que o peso que as exportações têm no total das vendas das empresas é bastante elevado. Entre 1/3 e 50% das empresas analisadas naqueles estudos, apresentam um peso das exportações no total do volume de negócios superior a 50% (Serra, 1993; Simões, 1997a, Simões, 1997b, Simões, Castro e Rodrigues, 2001). No trabalho de Simões, Castro e Rodrigues (2001), mais de 60% das empresas estudadas indicam que as actividades internacionais como um todo representam mais de metade do seu volume de negócios.

Não obstante aqueles resultados, em todos os estudos referidos também existe uma percentagem bastante significativa de empresas em que a exportação tem um peso inferior a 10% do total das vendas, sinónimo da heterogeneidade de empresas que constituem o tecido empresarial português.

Um outro aspecto a considerar, é que os resultados obtidos dependem da forma de construção da amostra, bem como do momento em que os estudos são lançados. Dando o exemplo do sector das TI, a situação é diferente no estudo de Fontes e Coombs (1997) face ao estudo de Teixeira e Laranja (2001). No primeiro, a exportação é o método de eleição para a internacionalização das NTBF, mas no estudo de Teixeira e Laranja (2001), aquela orientação exportadora já não se confirma, o que poderá resultar: do momento do ciclo económico em que cada um dos estudos é efectuado, da forma de construção da amostra ou mesmo de um eventual desenvolvimento deste sector no que diz respeito aos negócios internacionais. Segundo Teixeira e Laranja (2001), as formas de internacionalização mais utilizadas pelas NTBF são o estabelecimento de filiais de distribuição e marketing em *sole-venture* (25% das empresas) ou em *joint-ventures* (17% das empresas da amostra). O

desenvolvimento de projectos em consórcio também assume alguma importância, dadas as especificidades deste sector.

Mesmo assim, muitas vezes a orientação exportadora não traduz o entendimento da internacionalização de forma *outward*. Na indústria têxtil e de vestuário, por exemplo, a exportação é muitas vezes feita, numa primeira instância, de forma *inward*, na medida em que são os clientes que vêm comprar e não as empresas portuguesas que vão vender ao exterior, facto que torna as empresas nacionais em subcontratadas dependentes e influencia o pequeno conhecimento que aquelas empresas têm dos mercados internacionais (Caetano, 1999).

A opção pelas filiais comerciais é a segunda forma de internacionalização mais referida, e ainda que a grande distância, é apresentada como o passo lógico após o conhecimento dos mercados por via das exportações (M.I.E., 1990; Simões, 1997a, 1997b; Fontes e Coombs, 1997; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Em Simões (1997b), por exemplo, apesar do IDE ser uma forma de internacionalização utilizada por 12,5% das empresas inquiridas, verifica-se que é sobretudo de cariz comercial. A opção por filiais comerciais entende-se, na medida em que atendendo à fase da internacionalização da economia portuguesa, esta forma de internacionalização apresenta menores riscos, menores necessidades financeiras, e menor exigência de deslocação de pessoal para o estrangeiro que as filiais produtivas.

O estabelecimento de unidades comerciais alcança maior importância em sectores como a madeira e a cortiça, a fabricação de máquinas e aparelhos eléctricos, a fabricação de produtos metálicos, máquinas e equipamentos (Simões, 1997b). Nos restantes sectores tradicionais (têxteis, vestuário e calçado), o peso das filiais comerciais não é significativo, em contrapartida dos valores apresentados pela exportação (Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Os escritórios comerciais, no sector das tecnologias de informação são, sobretudo, utilizados como satélites fornecedores de propostas e formas de ir conhecendo melhor o mercado (Fontes e Coombs, 1997).

A constituição de filiais produtivas, de forma independente ou em parceria com empresas locais, não é muito utilizada, sobretudo pela exigências que esta forma de internacionalização tem em termos de recursos, pelo menos em etapas de internacionalização iniciais, aparecendo de forma marginal nos estudos (M.I.E., 1990; Simões, 1997a, 1997b; Fontes e Coombs, 1997; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). A opção por estabelecer estas filiais em parceria faz-se não só para

dividir risco e custos, mas também pelo melhor conhecimento que os parceiros locais têm do mercado, e para se conseguir ultrapassar o *handicap* associado à imagem das empresas portuguesas (Simões, 1997b, Fontes e Coombs, 1997, Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

A análise dos diferentes estudos permite concluir que os sectores tradicionais, nomeadamente o têxtil, vestuário e calçado, não apresentam grande número de empresas com operações produtivas no estrangeiro. Sendo sectores intensivos em trabalho, colocam de lado a hipótese de abordagem de mercados externos através do IDE, uma vez que Portugal tem vantagem em relação a outros países em termos de custos de mão-de-obra. É em sectores mais intensivos em capital, e onde é possível explorar economias de escala, que é mais frequente a constituição de filiais no estrangeiro (Buckley e Castro, 1999; Simões Castro e Rodrigues, 2001). Os resultados do estudo de Simões (1997b) assumem-se como uma excepção aos resultados dos restantes estudos analisados na medida em que os sectores que aparecem como tendo maior número de filiais no estrangeiro são os sectores têxtil, e de madeira e cortiça.

Na maioria dos casos de investimento no estrangeiro, existe uma preocupação para que a propriedade das filiais seja maioritariamente da empresa nacional, concedendo-se, assim, uma grande atenção ao controlo das actividades em mercados externos (Simões 1997b, Buckley e Castro, 1999). Adicionalmente, conclui-se que os poucos casos em que as filiais são detidas de forma minoritária, resultam duma lógica *second best*, ou seja, não foram opção inicial, resultam sim do fraco poder negocial da empresa para obter uma posição maioritária, da falta de recursos financeiros, da pequena dimensão da empresa ou de imposições legais dos países de destino. Deste modo, estas posições não resultam de estratégias voluntárias, enquanto forma de reduzir os riscos, de aceder a determinadas competências específicas dos parceiros ou de aumentar a flexibilidade estratégica (Simões, 1997b; Buckley e Castro, 1999). Por outro lado, Simões, Castro e Rodrigues (2001) concluem que o “retrato-robot” das empresas com investimento directo no exterior se define nas seguintes características: empresas de maior dimensão, não familiares, com a forma jurídica de sociedades anónimas e pertencentes a grupos económicos.

Relativamente ao aspecto da dimensão da empresa, a explicação poderá estar relacionada, quer com a maior necessidade de recursos e competências associadas àquela forma de internacionalização, quer com o facto de aquela opção auto-reforçar a

dimensão das empresas (Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Por outro lado, aqueles autores também concluíram que existe uma relação positiva entre o facto das empresas terem filiais no exterior e as maiores competências de gestão e organização dessas empresas, avaliadas em termos de peso dos recursos humanos com habilitações superiores, de investimento em I&D ou pela elaboração de planos de marketing.

Relativamente à forma de abordagem mais utilizada, não se identifica uma tendência clara, uma vez que em Simões, Castro e Rodrigues (2001) os investimentos de raiz são preferidos às aquisições, com 70% dos casos de IDE analisados a corresponderem a *greenfield investments*, enquanto que em Buckley e Castro (1999) os resultados são exactamente opostos, dado que 13 empresas do total de 15 analisadas, já efectuaram aquisições. Contudo, este resultado parece ser influenciado, quer pelas características dos sectores, dado que grande parte das empresas analisadas actua em indústrias maduras, onde é frequente a "sobre-capacidade", quer pelas condições associadas especificamente aos mercados de destino. A opção entre o investimento de raiz e a aquisição também pode depender muitas vezes da existência, ou não, de oportunidades de aquisição de empresas nos mercados pretendidos e com as condições pretendidas (Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Acresce ao que foi dito que as empresas que já têm experiência internacional limitam as formas de internacionalização que estão dispostas a utilizar, existindo uma relação entre o aumento daquela experiência e a utilização de formas de internacionalização que pressupõem maior envolvimento da empresa. Segundo Simões (1997a), as empresas que já "nascem internacionais" têm maior facilidade em recorrer a formas de actuação no exterior mais exigentes, uma vez que o conhecimento e a experiência com os mercados externos vão reduzindo a incerteza de actuação naqueles mercados.

As outras formas contratuais de internacionalização, bem como as formas cooperativas (que serão abordados no ponto seguinte) são utilizadas pelas empresas portuguesas de forma marginal (M.I.E., 1990; Serra, 1993; Dominginhos, 1997; Fernandes, 1999; Simões, 1997a, 1997b; Caetano, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

5.2.4 Cooperação e Internacionalização

Entendem-se por formas de cooperação, quer as formas de cooperação unidireccional no estrangeiro baseadas na utilização dos acordos contratuais (como os contratos de licença, de gestão, de franchising, de assistência técnica, subcontratação ou serviços de engenharia), quer a formação de alianças estratégicas com outras empresas, que se caracterizam pela actuação em conjunto num determinado mercado e/ou pela reciprocidade na agregação de esforços e capacidades ou na troca de conhecimentos (Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). As formas de cooperação são muitas vezes apresentadas como solução para o desenvolvimento do processo de internacionalização das empresas que demonstram algumas debilidades, como a falta de recursos humanos e financeiros, as fracas competências para actuação no exterior, o desconhecimento dos mercados externos ou a gama de produtos pouco diversificada (Caetano, 1999).

Não obstante aquelas formas de cooperação parecerem uma boa solução para as empresas portuguesas, nomeadamente as PME, os estudos analisados apontam para alguma inércia das empresas portuguesas quanto àquelas opções (Simões, 1997b; Caetano, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001), podendo-se concluir que as mesmas revelam uma utilização marginal enquanto forma de internacionalização das empresas portuguesas. Esta situação é ainda mais grave se se considerar que a avaliação das experiências de cooperação realizadas não é muito acima das expectativas, existindo alguma frustração quanto à materialização das vantagens da cooperação internacional (Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Há ainda alguns estudos (M.I.E., 1990; Serra, 1993; Fernandes, 1999) que não fazem grandes referências a estas formas de internacionalização, situação que se explica pelo papel pouco relevante que aquelas assumem na cena dos negócios internacionais das empresas estudadas.

A lógica de internacionalização em que nos focamos nesta análise é a de internacionalização *outward*. Contudo, tal como já foi referido anteriormente, o movimento cooperativo numa lógica de internacionalização *inward* ou entre concorrentes nacionais, permite às empresas desenvolver competências de gestão internacional ou apenas competências de coordenação de esforços, que posteriormente são muito importantes no seu processo de internacionalização *outward*. Aquele movimento inicial poderá ser também conseguido pelo estabelecimento de relações de cooperação com grandes clientes ou

fornecedores/distribuidores, que podem funcionar como alavancas de internacionalização (Simões, 1997a; Fontes e Coombs, 1997). Este facto é comprovado pela experiência de grandes empresas nacionais como a Jerónimo Martins ou a Sonae (Simões, 1997c), que aproveitando o desenvolvimento de experiência internacional obtida através de alianças estabelecidas no mercado nacional, potenciaram o seu saber de gestão internacional e a sua entrada sistemática em diversos mercados.

Reforçando aquela afirmação, Dominginhos (1997) refere na análise que faz à Autosil, que esta empresa tomou um rumo mais profundo no seu processo de internacionalização pelo facto de se ter tornado fornecedora da filial portuguesa de uma empresa multinacional na indústria automóvel. Esse facto obrigou a Autosil a melhorar a qualidade dos seus produtos, os métodos de fabrico e os prazos de entrega, tornando-se mais competitiva e tendo desenvolvido as capacidades necessárias para responder aos mercados internacionais por via da sua entrada naquela rede internacional.

Segundo Caetano (1999), a dificuldade na utilização de formas de cooperação para as empresas se internacionalizarem é estrutural, dado que as mesmas dificuldades são identificadas em termos nacionais, por exemplo, na Indústria Têxtil e de Vestuário (ITV). As empresas receiam ligar-se a outras empresas, a associações empresariais ou a outros organismos potenciadores de benefícios sectoriais e tecnológicos, ainda que percebam que o caminho para potenciar aquele sector e para ultrapassar as lógicas de subcontratação passe pelo desenvolvimento de uma dimensão crítica que exige a utilização de movimentos de cooperação e concentração.

Os estudos que analisaram as formas de cooperação unidireccional no estrangeiro concluem que estas são formas marginais das empresas abordarem os mercados externos (Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Das diversas formas de cooperação unidireccional analisadas, a mais referida em ambos os estudos é a subcontratação, sobretudo em empresas dos sectores têxtil e vestuário, calçado e fabricação de produtos metálicos e máquinas não eléctricas (Simões, 1997b). Porém, deverão interpretar-se os resultados com precaução, uma vez que os autores consideram que os inquiridos poderão ter confundido a posição de subcontratante (que era a pretendida) com a posição de subcontratado, isto independentemente desta última relação poder ser entendida igualmente enquanto internacionalização *inward*. Enquanto subcontratadas, as empresas podem aproveitar o relacionamento e evoluir

para uma situação de quase-parceria, por via da exploração do valor acrescentado, em termos comerciais, de marketing, de design e desenvolvimento de produtos ou organizacionais (Simões, 1997c).

Todavia, quer pelas características das empresas respondentes, quer pelos países que identificaram como associados à subcontratação, os resultados poderão estar sobreavaliados, porque o que se pretendia era entender a subcontratação numa lógica *outward* (Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Todas as outras formas contratuais analisadas (nomeadamente, contratos de gestão, contratos de licença, contratos de franchising, contratos de assistência técnica e serviços de engenharia) aparecem em casos pontuais, sendo o licenciamento o mais referido, ainda que com um peso pouco relevante no total da amostra.

Estes resultados são interessantes na medida em que qualquer uma daquelas formas de internacionalização apresenta um grande número de vantagens, nomeadamente em termos de obtenção de rendimentos adicionais, pela prestação de serviços ou pela licença de exploração de direitos de propriedade industrial, ou de redução de custos de produção, soluções que poderão ser mais adequadas a empresas de menores dimensões e recursos e que não pretendam assumir riscos muito elevados. A fraca utilização destes tipos de contratos poderá demonstrar a debilidade tecnológica nacional e a fragilidade de desenvolvimento e sistematização do conhecimento, bem como a dificuldade que as empresas nacionais têm de assumir formas de internacionalização intermédias, entre a exportação e o IDE, em termos de risco, recursos necessários, conhecimento internacional e empenhamento no mercado (Simões, 1997b).

Nos mesmos estudos (Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001), as empresas foram inquiridas quanto à constituição de 12 diferentes tipos de alianças estratégicas, nomeadamente: participações cruzadas de capital, acordos de desenvolvimento de produtos com clientes, acordos de desenvolvimento de produtos com concorrentes, acordos de licença cruzada, aquisição conjunta de matérias e componentes, produção conjunta, especialização da produção, acordos de comercialização específica, estabelecimento de redes de distribuição conjunta, serviço pós-venda conjunto, desenvolvimento e troca de *know-how* e cooperação em projectos industriais. Tal como no caso dos acordos contratuais, os resultados demonstram que estas formas de internacionalização são muito marginais. Em ambos os estudos, os tipos de alianças estratégicas mais referidas são os acordos de desenvolvimento de

produtos com clientes, os acordos de desenvolvimento e troca de *know-how* e os acordos de comercialização recíproca. Nos dois primeiros casos, aqueles tipos de alianças estratégicas são mais frequentes em sectores onde é normal a produção face a especificações dos clientes, nomeadamente o têxtil e o vestuário, o calçado, a fabricação de maquinaria industrial ou de produtos metálicos e veículos automóveis.

Tal como já se referiu atrás, as alianças estratégicas internacionais não são frequentes e, muitas vezes, nem sequer são desejadas, a avaliar pela necessidade que as empresas portuguesas têm de controlar os negócios internacionais aquando da criação de filiais no estrangeiro (Simões, 1997b; Buckley e Castro, 1999). Mesmo quando as empresas optam por *joint-ventures*, essas são situações de *second best* que resultam, por exemplo, do insuficiente poder negocial para obter uma posição maioritária ou das limitações colocadas pela legislação ao nível de participação estrangeira. Curioso é o facto de normalmente os parceiros em *joint-ventures* não serem empresas do país de destino, mas antes indivíduos locais, o que demonstra a importância da confiança pessoal (Simões, 1997b).

Existem, contudo, sectores em que a cooperação é identificada como uma estratégia essencial. Para as NTBF, por exemplo, a cooperação é uma forma de aceder a tecnologias e conhecimentos e de obter mercado para os produtos desenvolvidos, nomeadamente pela integração em redes internacionais, ainda que essa participação possa ser indirecta, isto é cooperando com organizações locais que já estejam ligadas a redes internacionais, e utilizando-as como intermediárias (Fontes e Coombs, 1997). Para as NTBF portuguesas é mais fácil estabelecer relações com fornecedores especializados estrangeiros, do que propriamente com parceiros com competências similares ou complementares.

Ainda assim, não são muitos os casos de NTBF portuguesas que estejam integradas naquele tipo de redes internacionais, sendo contudo as formas mais utilizadas (Fontes e Coombs, 1997):

- ▶ **Participações em projectos de investigação internacionais**, que para além de permitirem o desenvolvimento de sinergias e divisão de custos, são muitas vezes valorizadas, sobretudo, pela visibilidade e credibilidade que têm associadas, podendo traduzir-se no primeiro passo para a internacionalização de mercado.

- ▶ **Relações Comerciais**, nomeadamente com clientes, fornecedores ou agentes que, posteriormente, evoluem e assumem formas mais intensas de colaboração, na medida em que permitem ganhar contactos no estrangeiro.

5.2.5 Mercados de Actuação

Para a grande maioria das empresas, o mercado nacional continua a ser o principal mercado de actuação (Simões, 1997b; Fernandes, 1999; Teixeira e Laranja, 2001). Contudo, os diversos estudos permitem identificar, ainda que com níveis de análise bastante distintos, os principais mercados estrangeiros de actuação das empresas nacionais.

Para enumerar os principais mercados de actuação internacional das empresas referidos nos estudos, construiu-se uma matriz (ver Quadro 19) que distingue, de acordo com o nível de desagregação de dados apresentados pelos estudos, os principais mercados de exportação, de IDE ou ainda de internacionalização de uma forma genérica (quando não se faz distinção entre as diversas formas de internacionalização). Nesta matriz não se considerou o estudo de Simões e Biscaya (1997), uma vez que aquele não se debruçou com a análise dos mercados de actuação no estrangeiro.

Por outro lado, importa referir que não foi possível fazer uma hierarquização dos principais mercados de actuação identificados, uma vez que são utilizadas diferentes metodologias de identificação destes mercados (quer em termos de modos de quantificação, quer pela existência de estudos em que a apresentação de destinos não é estruturada).

De uma forma genérica, é notória uma grande concentração na orientação geográfica das empresas nacionais para os mercados da União Europeia, aliás no seguimento do que se concluiu atrás, pela análise das estatísticas de comércio externo e investimento internacional. Esta tendência é observada independentemente da forma de internacionalização considerada, sendo ainda possível identificar o mercado espanhol como o mais referido.

Pese embora aquela concentração, identificaram-se estudos (Serra, 1993; Fernandes, 1999) em que se conclui que as empresas dos sectores específicos em análise (mármore e cerâmica, respectivamente) referem que a melhor forma de internacionalização passa por entrar numa diversidade de mercados como forma de diminuição do risco associado.

QUADRO 19 – PRINCIPAIS ORIENTAÇÕES GEOGRÁFICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

	Ministério da Indústria e Energia (1990)	Serra (1993)	Dominguinhos (1997)	Fontes e Coombs (1997)	Simões (1997a)	Simões (1997b)	Buckley e Castro (1999)	Caetano (1999)	Fernandes (1999)	Simões, Castro e Rodrigues (2001)	Teixeira e Laranja (2001)
Países da UE	● ■	●		●	★	★	●	●			★
Espanha	● ■		● ■	● ■	★	★ ■	● ■		★ ■	★	★
França			● ■			■	■		★ ■	★	
Alemanha			●				●		★ ■	★	
Reino Unido			● ■			■	●			★	
Outros países da UE			● ■			■	●		★ ■	★	
O. países da Europa				● ■							★
PALOP	● ■		● ■		★	★ ■	● ■		★	★	★
O. países de África			■								★
EUA		●	●	●	★	★	●	●	★ ■	★	★
Brasil			● ■				■			★	
América do Sul			● ■	● ■			● ■	●	■		
Marrocos			■		★						
Outros países asiáticos		●	●								

Fonte: Construído com base nas obras indicadas.

● Mercados de Exportação ■ Mercados de IDE ★ Mercados de Internacionalização (s/ considerar a forma de abordagem)

Grande parte dos estudos conclui que a escolha dos principais mercados de destino das empresas, independentemente das formas de operação utilizadas, é influenciada pela distância psicológica. Todavia, a influência da distância psicológica parece ser sobretudo relevante na constituição de filiais no estrangeiro (Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). As empresas optam, assim, por estabelecer filiais em mercados mais próximos geograficamente (por exemplo, Espanha ou Marrocos), em países que apresentem maior proximidade cultural (como os PALOP ou o Brasil) ou onde as empresas nacionais detêm maiores vantagens competitivas devido à distância económica negativa dos países de destino (como no caso dos PALOP).

Já a escolha dos mercados de destino da exportação não é tão influenciada pela distância psicológica. As principais razões que explicam esta diferença podem sintetizar-se da seguinte forma: (i) a utilização de intermediários no processo de exportação permite ultrapassar as dificuldades associadas ao conhecimento do novo mercado; (ii) sendo a primeira forma de internacionalização utilizada, normalmente, pelas empresas, a exportação é muitas vezes feita a pedido de clientes estrangeiros, razão pela qual a empresa não toma consciência de que está a enviar os produtos para um mercado diferente; e (iii) como o risco associado à exportação é inferior às situações em que as empresas fazem investimento no exterior, o receio de abordar mercados mais distantes é menor.

Na localização de filiais, a distância física e psicológica, bem como a proximidade cultural e histórica assumem uma importância ainda mais notória pela necessidade de controlo que existe, sendo aqueles elementos facilitadores dessa tarefa (Dominginhos, 1999).

Dos países da UE, a Espanha aparece como o país mais referido, não apenas em termos de exportação, mas igualmente para a localização de filiais (M.I.E., 1990; Dominginhos, 1997; Fontes e Coombs, 1997; Simões, 1997b; Buckley e Castro, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001; Teixeira e Laranja, 2001). No seguimento do que já tinha sido referido atrás, as razões para a escolha de Espanha como mercado de abordagem estão relacionadas com a proximidade e acessibilidade daquele mercado, bem como com a similitude cultural e linguística. Aquele mercado é ainda importante na medida em que sendo um mercado maior e mais exigente que o mercado nacional, pode servir de "tubo de ensaio" para uma abordagem de outros mercados na UE e pode desempenhar um papel importante enquanto trampolim de acesso aos países da América Latina (M.I.E., 1990). A

proximidade geográfica dos mercados de destino, como Espanha, assume ainda maior importância para as empresas de menor dimensão ou com menor experiência internacional (Simões, 1997a, 1997b).

Na maior parte dos estudos, as alternativas aos mercados europeus, passam pelos PALOP ou Brasil, que são países cultural e historicamente próximos (Simões 1997a; Simões, Castro e Rodrigues, 2001; Teixeira e Laranja, 2001) e que apresentam um grande potencial de crescimento (Fernandes, 1999). Os PALOP são por vezes as melhores localizações para projectos industriais de cariz intensivo em mão-de-obra (M.I.E., 1990).

O grande poder económico e a importância que os EUA possuem no panorama mundial, nomeadamente enquanto mercado de definição de tendências e de desenvolvimento de novos produtos, justifica que seja um dos destinos mais referidos, havendo apenas um estudo (M.I.E., 1990) que não concede muito relevo a este mercado. O sector das tecnologias de informação é um dos que considera mais relevante aquele mercado, sobretudo enquanto forma de aceder a contactos internacionais e a oportunidades tecnológicas (Fontes e Coombs, 1997; Teixeira e Laranja, 2001). Este resultado é interessante na medida em que as NBTF são tradicionalmente pequenas empresas, o que contradiz a conclusão de Simões (1997b), que apontava que para abordar um mercado tão vasto e distante geográfica e culturalmente, há a necessidade de ter um mínimo de dimensão, sugerindo que são sobretudo as grandes empresas a avançarem para aquele mercado.

No seguimento do que a teoria de enquadramento do processo de internacionalização referia (Capítulo 4), constata-se que a tendência é para que a orientação geográfica das actividades internacionais das empresas portuguesas seja progressiva, passando-se de mercados mais próximos para mercados mais distantes, à medida que a acumulação de experiência internacional e o conhecimento de mercados internacionais vai aumentando (Dominginhos, 1997).

Em Buckley e Castro (1999), os principais mercados de localização são o Brasil e Espanha, justificando-se o primeiro pelas proximidades na linguagem e cultura, e o segundo pela proximidade geográfica e político-económica. A não referência dos PALOP pode estar associada às situações de instabilidade político-social em que incorrem. Por outro lado, aquele estudo também permite concluir que à excepção de Espanha e França, não é comum constituírem-se filiais produtivas noutros países da UE. Esta conclusão explica-se, quer pelas vantagens de localização e específicas que

Portugal tem, enquanto país da UE com um dos menores custos da mão-de-obra, quer pelo facto das empresas nacionais não terem vantagens competitivas que ultrapassem as das grandes empresas multinacionais originárias dos outros países da UE.

5.2.6 *Motivações para a Internacionalização*

Neste ponto, considera-se a tipologia de motivações que foi apresentada no Capítulo 4 e que distingue entre cinco famílias de motivações: endógenas, características associadas aos mercados, relacionais, acesso a recursos no exterior e aproveitamento de incentivos e apoios governamentais (Simões, 1997b). Neste ponto, não foi possível encontrar uma metodologia que hierarquizasse as diversas motivações, para além do número de referências, porque em grande parte dos estudos as motivações são apresentadas de forma indiferenciada.

Entre os diversos estudos existe alguma concordância sobre as principais razões que motivam o início do processo de internacionalização (ver Quadro 20), sendo as motivações de carácter endógeno às empresas, as mais referidas. Esta opção poderá estar sobrevalorizada, pela necessidade que os empresários têm de apresentar a internacionalização como objectivo estratégico (Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Dentro daquelas motivações, a necessidade de crescimento da empresa assume a maior importância, demonstrando uma necessidade de expansão internacional das actividades das empresas, sobretudo as que operam em sectores relativamente estáveis (Serra, 1993; Dominginhos, 1997; Fontes e Coombs, 1997; Simões, 1997b; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). O aproveitamento da capacidade disponível também é referido por um grande número de estudos (Simões, 1997b; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001), ainda que, normalmente, não se identifique um carácter estratégico na internacionalização, sendo antes uma outra forma de escoar a produção ou aproveitar toda a capacidade produtiva (Simões, 1997b).

No sector das tecnologias de informação, os factores internos à empresa são a principal justificação para a sua internacionalização, nomeadamente pela vontade, experiência internacional e contactos pessoais dos próprios gestores e pela percepção de que os produtos/tecnologias da indústria em que operam têm um ciclo de vida reduzido, sendo essencial a sua rápida distribuição pelo maior número de mercados (Teixeira e Laranja, 2001). O carácter internacional das NTBF, para além de estar associado à posse de determinados produtos ou serviços únicos, também se deve à

existência de uma base de competências tecnológicas que permitem a essas empresas sustentarem a sua vantagem pelos desenvolvimentos incrementais nos seus produtos ou serviços (Teixeira e Laranja, 2001). Contudo, em Fontes e Coombs (1997), a principal motivação identificada para a internacionalização das NTBF, para além da necessidade de crescimento das empresas, estava mais relacionada com as características dos mercados. A reduzida dimensão do mercado nacional, quer em termos de incapacidade de fornecimento das tecnologias, quer pela inexistência de parceiros nacionais para o estabelecimento de relações de cooperação, impele as empresas daquele sector para o estrangeiro.

QUADRO 20 – PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

	M.I.E. (1990)	Serra (1993)	Dominguinhos (1997)	Fontes e Coombs (1997)	Simões (1997a)	Simões (1997b)	Buckley e Castro (1999)	Fernandes (1999)	Simões, Castro e Rodrigues (2001)	Teixeira e Laranja (2001)
MOTIVAÇÕES ENDÓGENAS										
Necessidade de crescimento da empresa		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aproveitamento da capacidade produtiva disponível					✓	✓	✓	✓	✓	✓
Obtenção de economias de escala	✓				✓		✓			✓
Exploração de competências tecnológicas próprias	✓				✓	✓	✓			✓
Diversificação do risco					✓	✓	✓	✓	✓	✓
Experiência internacional e conhecimento dos mercados externos			✓		✓					✓
MOTIVAÇÕES RELATIVAS ÀS CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS										
Limitações do mercado doméstico		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dinamismo do mercado externo	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓
MOTIVAÇÕES RELACIONAIS										
Abordagem por parte de um cliente/agente			✓			✓	✓	✓	✓	✓
Acompanhar um determinado cliente				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Resposta à concorrência			✓				✓			
MOTIVAÇÕES RELATIVAS A ACESSO A RECURSOS NO EXTERIOR										
Acesso a <i>inputs</i> a preços mais reduzidos					✓	✓				
Acesso a conhecimentos tecnológicos						✓				
Necessidade de estar presente em determinados mercados			✓							✓
MOTIVAÇÕES RELATIVAS A INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS										
Incentivos e Apoios Governamentais										

Fonte: Construído com base nas obras indicadas.

Em termos globais, as motivações associadas ao mercado também são bastante referidas nos estudos analisados, sendo frequente identificar o binómio limitações do mercado doméstico/ mercado externo mais dinâmico ou rentável, como forças motivadoras complementares da internacionalização das empresas nacionais. As limitações do mercado doméstico estão normalmente relacionadas com a necessidade de diversificar riscos e com a noção, que os empresários têm, de que a rentabilidade do mercado externo é superior à apresentada no mercado nacional (Serra, 1993; Simões, 1997b; Buckley e Castro, 1997; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). A internacionalização aparece, então, como forma de responder à necessidade de crescimento das empresas num mercado saturado (Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

A referência à saturação do mercado nacional para empresas que se internacionalizam através da constituição de filiais, é muitas vezes feita por empresas líderes de mercado no seu sector, mas que ainda assim continuam a ser demasiado pequenas no panorama internacional, pelo que a internacionalização aparece também como forma de crescimento (Buckley e Castro, 1999). Nestes casos, a internacionalização das empresas parece não depender do sector, de intensidade de factores ou do nível tecnológico, mas antes do estágio de maturidade do mercado doméstico, pois num país pequeno como Portugal, se o mercado nacional amadurece, a internacionalização passa a ser uma questão de sobrevivência.

Em termos de motivações relacionais, é interessante verificar que o acompanhamento de clientes ou a abordagem por empresas estrangeiras (por exemplo, futuros clientes, agentes, importadores ou distribuidores) são as motivações com maior relevância, podendo posteriormente influenciar a passagem da actuação internacional por subcontratação para uma quase parceria (Fernandes, 1999; Caetano, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Esta lógica confirma que, muitas vezes, a saída das empresas para o contexto internacional não resulta de uma atitude activa daquelas, mas antes da abordagem por terceiros interessados. Esta situação alerta para a passividade das empresas nacionais quanto ao desenvolvimento do processo de internacionalização (Simões, 1997b; Caetano, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Numa outra perspectiva de análise, é importante notar que as motivações sofrem alterações ao longo de todo o processo de internacionalização, na medida em que se vão utilizando formas de internacionalização mais elaboradas. Esta alteração de

motivações deriva sobretudo da acumulação de experiência internacional e da disponibilização de meios financeiros e humanos por via do crescimento da organização, permitindo a evolução para formas de internacionalização mais arriscadas (Dominginhos, 1997; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). No estudo do M.I.E. (1990), é igualmente possível identificar motivações distintas conforme se estejam a considerar as filiais comerciais ou produtivas. As motivações, no primeiro caso, são sobretudo económicas, havendo a noção de que as margens absolutas de comercialização são superiores, enquanto que os projectos industriais se regem por motivações associadas às economias de produção e ao domínio estratégico.

Contudo, as principais diferenças colocam-se ao nível da exportação face ao IDE, desde logo porque muitas vezes a decisão de constituir filiais num mercado externo resulta da experiência anterior que a empresa tem de exportar para esse mercado. Assim, quando se analisam as motivações que estiveram na origem das decisões de IDE, não são tão referidas as motivações relacionadas com as características dos mercados, a necessidade de crescimento, a utilização da capacidade produtiva, a diversificação do risco ou a exploração de economias de escala. Por oposto, surgem factores mais relacionados com o acesso a determinados activos estratégicos e a menores custos de produção (Dominginhos, 1997; Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Deve, ainda, ser tido em consideração que existe um conjunto de motivações que normalmente é referido em termos teóricos, mas que apresenta nos trabalhos empíricos analisados, poucas referências, como:

- ▶ os incentivos governamentais – Estas motivações não são referidas, identificando-se antes a falta de incentivos enquanto barreira ou constrangimento à internacionalização;
- ▶ e o acesso a conhecimento tecnológico - que apenas é referido por Simões (1997b) -, sendo esta falha o reflexo da fraca utilização de formas cooperativas e contratuais de acesso a tecnologia no processo de internacionalização das empresas portuguesas.

5.2.7 Barreiras à Internacionalização

Utilizando a tipologia referida no capítulo anterior e proposta por Simões (1997b), distinguem-se os seguintes grupos de barreiras: internas à empresa, relativas aos parceiros, associadas à envolvente nacional e associadas à envolvente externa. Tal

como no ponto anterior, sobre as motivações, não foi possível fazer a apresentação das barreiras de forma hierarquizada, porque nem todos os estudos permitiam essa análise. Assim, construiu-se uma matriz (ver Quadro 21) em que se registaram as barreiras identificadas em cada um dos estudos, ou as mais importantes, nos casos em que as barreiras eram pontuadas.

A barreira que é mais vezes referida é a imagem negativa que Portugal tem e que é atribuída aos produtos de concepção e fabrico português, situação que acaba por se traduzir num maior grau de exigência aos produtos portugueses, nomeadamente em termos de qualidade (Fontes e Coombs, 1997; Simões, 1997a, 1997b; Buckley e Castro, 1999; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001; Teixeira e Laranja, 2001). Esta situação resulta da conotação de Portugal com produtos de fraca qualidade, dado que é um país de mão-de-obra barata, com um posicionamento geográfico distante do centro da Europa, sendo muitas vezes considerado um *outsider* (Fontes e Coombs, 1999).

QUADRO 21 – BARRERAS À INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

	Serra (1993)	Dominguinhos (1997)	Fontes e Coombs (1997)	Simões (1997a)	Simões (1997b)	Simões Biscaya (1997)	Buckley e Castro (1999)	Caetano (1999)	Fernandes (1999)	Simões, Castro e Rodrigues (2001)	Teixeira e Laranja (2001)
BARREIRAS INTERNAS											
Ensão	✓		✓	✓	✓				✓		
Recursos financeiros			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Recursos humanos			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Falta de experiência internacional		✓						✓			
Acesso limitado dos mercados externos	✓		✓	✓	✓		✓				
Escassez de gestão			✓	✓		✓	✓				✓
BARREIRAS RELACIONAIS											
Excesso de dependência face a terceiros				✓							
Diferenças de culturas organizacionais ou estratégicas				✓							
Insuficiente conhecimento dos parceiros			✓	✓						✓	✓
Insuficiente empenhamento dos parceiros			✓	✓							
Falta de criação de redes de distribuição internacional				✓	✓			✓		✓	
BARREIRAS RELATIVAS AO PAÍS DE ORIGEM											
Insuficiência de apoio à internacionalização				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Barreras legislativas e políticas				✓							
Falta de apoio do país			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Falta de tecido industrial de apoio				✓							
Falta de informação				✓	✓					✓	
Falta de cobertura de riscos				✓		✓	✓	✓	✓	✓	
BARREIRAS RELATIVAS AO PAÍS DE DESTINO											
Adaptação política		✓									
Adaptação legal		✓				✓					
Adaptação cultural		✓									
Condições de mercado/ Concorrência Forte	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Construído com base nas obras indicadas.

Aquele resultado é, ainda, mais visível em sectores com elevada intensidade tecnológica (Fontes e Coombs, 1997; Teixeira e Laranja, 2001), na medida em que o nosso país não tem tradição nessas indústrias. Essa barreira tem implicações, inclusive na selecção dos mercados para a internacionalização das empresas portuguesas, não se podendo avançar por vezes para mercados mais desenvolvidos que o mercado nacional. As soluções que são muitas vezes utilizadas pelas empresas portuguesas para tentar ultrapassar este constrangimento, consistem na orientação do processo de internacionalização para países com mercados menos desenvolvidos (como por exemplo, os PALOP ou a América Latina), onde a imagem portuguesa está mais "bem cotada" ou na utilização do "made in UE", não se referindo voluntariamente a origem portuguesa. Estas soluções, permitindo uma aceitação a curto prazo dos produtos, em nada contribuem para a mudança da imagem que se tem dos produtos e tecnologias portuguesas.

Ainda em termos de barreiras relativas à envolvente portuguesa, a falta de apoios à internacionalização, quer à exportação, quer ao IDE, e as dificuldades na cobertura de riscos internacionais são bastante referidas (Simões, 1997a, 1997b; Buckley e Castro, 1999; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Estes resultados poderão traduzir a tendência que os empresários têm de culpabilizar a figura do Estado pelos problemas que as suas empresas enfrentam. A deficiência do tecido empresarial de apoio também é referida como condicionante da competitividade internacional de algumas indústrias, pela incapacidade de dar respostas atempadas às exigências dos mercados internacionais, traduzindo-se o problema da internacionalização numa questão estrutural (Simões, 1997a).

Quanto às barreiras internas, a que aparece como mais referida relaciona-se com a dimensão reduzida das empresas (Serra, 1993; Fontes e Coombs, 1997; Simões, 1997a, 1997b; Fernandes, 1999), factor que nos últimos quatro estudos referidos, também se concretiza na falta de recursos financeiros, de gestão ou humanos, que limitam as opções em termos de mercados alvo, possibilidades comerciais e modos de entrada em novos mercados, sendo o percurso de internacionalização penalizado. Aquela referência também se pode traduzir na falta de vantagens competitivas das empresas nacionais para esgrimir argumentos que permitam a diferenciação face às empresas estrangeiras. A dimensão condiciona, também, a capacidade de aprofundamento do empenho na internacionalização, nomeadamente em termos de formas mais exigentes de internacionalização (Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

A falta de experiência internacional também limita o envolvimento internacional, sendo essencial o empenhamento em adquirir aquelas competências através da internacionalização *inward* ou de formas de exportação menos exigentes (Dominginhos, 1997; Simões, 1997a; Caetano, 1999). A subcontratação, contudo, ainda que seja uma forma de adquirir aquele conhecimento, "pode tornar-se uma armadilha e criar situações de ensanduichamento" (Simões, 1997a, pp. 161), pelo que as empresas deverão procurar acrescentar valor à tarefa produtiva que lhes é atribuída. Também é referida a grande dificuldade em perceber os mercados de destino, até mesmo para as empresas que constituíram filiais em Espanha ou no Brasil, onde se esperava maior facilidade de actuação devido à proximidade geográfica e linguística, no caso da Espanha, e à proximidade linguística e cultural, no caso do Brasil), mas o comportamento dos consumidores e as implicações do negócio são, igualmente, bastante distintas das que se verificam em Portugal (Simões, 1997b; Buckley e Castro, 1999).

É interessante a conclusão de Dominginhos (1997), que refere que as características dos produtos fabricados podem condicionar os mercados para onde as empresas se internacionalizam, bem como os modos de internacionalização prosseguidos, dando o exemplo da indústria cimenteira.

Em termos de barreiras relativas à envolvente externa, são apresentados poucos constrangimentos, estando o mais importante relacionado com a percepção da força da concorrência internacional (Serra, 1993; Dominginhos, 1997; Simões, 1997b; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Esta situação é independente da dimensão das empresas, pois uma grande empresa portuguesa continua a ser uma pequena empresa no "tabuleiro" internacional.

Quanto às barreiras relativas aos parceiros, as principais questões são a dificuldade que as empresas têm de aceder a canais de distribuição internacionais (Serra, 1993; Fontes e Coombs, 1997 e Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001) e, também, a dificuldade na identificação dos parceiros locais mais adequados (Fontes e Coombs, 1997; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Estes constrangimentos são sobretudo importantes para as NTBF, que têm grande dificuldade em encontrar parceiros com os quais possam comercializar competências e capacidades de I&D, e em integrar redes tecnológicas essenciais (Fontes e Coombs, 1997; Teixeira e Laranja, 2001).

Os resultados do estudo de Simões, Castro e Rodrigues (2001), permitem entender que as barreiras à internacionalização vão evoluindo à medida que se progride no processo de internacionalização. Para as empresas não internacionalizadas identificam-se como principais barreiras o facto do mercado interno absorver a totalidade da produção, a concorrência nos mercados potenciais de destino ser demasiado forte, haver dificuldade em encontrar parceiros estrangeiros, a falta de dimensão e ainda as dificuldades logísticas e de transporte. No caso do IDE, as principais barreiras são as dificuldades de recrutamento de quadros, a agressividade da concorrência nos mercados de destino, a insuficiência de apoios públicos, a insuficiência de recursos humanos, a dificuldade de coordenação e controlo das actividades das empresas participadas no exterior e ainda a insuficiência de recursos financeiros. O estudo de Simões e Biscaya (1997) pretende, também, identificar diferenças nas barreiras colocadas às empresas nas diversas etapas de internacionalização em que as empresas se encontram. Para isso, foram identificados três estágios de internacionalização: empresas domésticas, exportadoras e investidoras internacionais. Tal como seria de esperar, as empresas domésticas são as que concedem menos importância aos constrangimentos à internacionalização. Ainda assim, a não internacionalização das empresas de cariz doméstico, parece ser por vontade própria e não tanto por incapacidade de se internacionalizarem, senão dariam mais importância às barreiras apresentadas.

Estes autores concluem que as empresas domésticas e exportadoras apresentam grandes diferenças nas barreiras relativas à envolvente nacional, sendo mais relevantes para as empresas exportadoras as seguintes barreiras: cobertura dos riscos internacionais, imagem dos produtos portugueses, taxa de câmbio, informação de oportunidades de negócio e insuficiência de apoios ao investimento no estrangeiro. Interessa analisar esta última barreira, uma vez que é curioso ser referida, em detrimento da "insuficiência de apoios à exportação", contudo, a explicação passa pela teoria do processo de internacionalização por etapas, sendo de notar que as empresas exportadoras têm mais preocupações com o investimento no estrangeiro que as empresas domésticas.

Quando se comparam as empresas domésticas e as empresas com filiais no estrangeiro, identificam-se diferenças em todos os tipos de barreiras: relacionadas com aspectos internos à empresa (nomeadamente, recursos humanos, mobilidade internacional dos executivos, dificuldade na coordenação e controlo da gestão e dificuldade de encontrar pessoas de confiança para gerir), relativas ao mercado

nacional (nomeadamente o insuficiente apoio ao investimento internacional, a imagem dos produtos nacionais e a taxa de câmbio) e relativas ao mercado de destino (fraco dinamismo da procura local).

Por último, é possível verificar que não existem grandes diferenças em termos de empresas exportadoras ou empresas com filiais no estrangeiro, havendo apenas três barreiras que são mais importantes para as empresas com filiais no estrangeiro: a identificação de parceiros, informação de condições de investimento no estrangeiro e insuficiência de apoios ao investimento internacional. A inexistência de grandes diferenças em termos de barreiras relativas ao país estrangeiro, pode ser compreendida se se entender que as filiais no estrangeiro são sobretudo comerciais, pelo que as diferenças se diluem.

5.2.8 Orientações Estratégicas

A decisão de internacionalização, ainda que não seja obrigatória para todas as empresas, é cada vez mais justificada pelas alterações em termos de condições de concorrência internacional (Simões, 1997a). Em termos teóricos, as empresas tomam a decisão de iniciar ou reforçar o seu processo de internacionalização no seguimento da definição do seu plano estratégico, fazendo evoluir a estratégia de internacionalização à medida que se vão obtendo resultados (Welch e Welch, 1993).

Dos estudos considerados, poucos incidem sobre a questão da estratégia de internacionalização e do enquadramento desta na estratégia global das empresas. De qualquer forma, alguns estudos concluem que a internacionalização não segue qualquer orientação estratégica, ou seja, não é reflectida, é sobretudo o aproveitamento de oportunidades pontuais que traduzem uma estratégia emergente (Serra, 1993; Caetano, 1999). O estudo desenvolvido por Simões (1997b) permite entender que existe uma grande quantidade de empresas que define uma lógica de dupla aposta em termos de estratégia de liderança pelos custos e diferenciação, ou de meia-aposta, situação que, segundo Porter (1980), está condenada ao insucesso porque a empresa tem uma estratégia indiferenciada. Nestas situações, o processo de internacionalização poderá estar, logo à partida, condenado, uma vez que as empresas não definem claramente as orientações estratégicas de base (Simões, 1997b).

Acresce que a estratégia de nicho é a menos referida, obtendo a menor pontuação (Simões, 1997b). Este resultado penaliza a estratégia de internacionalização das

empresas nacionais, uma vez que, segundo Luostarinen (1979), aquela estratégia é a mais adequada para a internacionalização de empresas originárias de pequenas economias abertas, como Portugal.

Noutros casos, identifica-se uma grande vontade estratégica associada à internacionalização, dadas as alterações globais das condições de concorrência (Simões, 1997a; Dominginhos, 1997), nomeadamente quando esta é feita em termos de constituição de filiais (Buckley e Castro, 1999). Aliás, as aquisições de filiais no estrangeiro são a forma mais rápida de aumentar a capacidade produtiva, reduzir custos de transporte, adquirir quota de mercado, eliminar um concorrente e de se prevenir contra a expansão da concorrência. Existe ainda um conjunto de empresas em que a internacionalização aparece como uma estratégia defensiva face à entrada no mercado nacional de concorrentes com produtos mais baratos (Dominginhos, 1997; Buckley e Castro, 1999).

Contudo, tal como se referiu supra, as estratégias previamente definidas são muitas vezes desviadas do caminho inicialmente traçado, por forma a se adaptarem a oportunidades que vão surgindo ao longo do seu processo de internacionalização. Existem situações em que as empresas fazem depender a sua estratégia de internacionalização das tendências seguidas por outros sectores clientes, como é o caso das indústrias de componentes automóveis, que fazem depender a orientação geográfica do seu processo de internacionalização, do posicionamento geográfico das empresas clientes da indústria automóvel (Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Por outro lado, existem sectores que devido às suas características estão mais orientados para os mercados internacionais. No sector das tecnologias de informação, por exemplo, as NTBF apresentam um comportamento pouco comum face às mentalidades das empresas nos restantes sectores da economia portuguesa. Muitas vezes desde a sua geração, aquelas empresas estão orientadas para o mercado internacional, o que demonstra uma mudança nas atitudes dos empresários, na medida em que ambicionam a competição internacional sem preconceitos, por forma a explorar a vantagem competitiva alcançada no *timing* adequado (Teixeira e Laranja, 2001).

As razões para que aquele sector seja mais internacional, por natureza, prendem-se sobretudo com a procura limitada nos mercados domésticos, os ciclos de vida dos produtos reduzidos, a necessidade de aceder a tecnologia e conhecimento

desenvolvido no estrangeiro ou a necessidade de pertencer a redes de difusão tecnológica (Fontes e Coombs, 1997; Teixeira e Laranja, 2001). Aquelas empresas apresentam uma estratégia pró-activa de identificação e aproveitamento de oportunidades nos mercados internacionais, por forma a potenciar ao máximo os seus produtos/serviços, uma vez que também correm riscos de obsolescência.

Isto não quer dizer que todas as empresas do sector das tecnologias de informação se tenham que internacionalizar, até porque, dependendo das características das empresas, algumas têm grandes constrangimentos para iniciarem aquele processo, podendo optar, por exemplo, pela estratégia de diversificação de produtos ou serviços para o mesmo mercado (Fontes e Coombs, 1997). Aliás, em Portugal o número de NTBF recentes com orientação internacional não é tão elevado como no Reino Unido e Alemanha, onde a grande maioria das empresas concentra a sua actuação nos mercados internacionais (Teixeira e Laranja, 2001).

Em conclusão, cada vez é mais notória uma alteração de atitudes face à internacionalização, na medida em que se passam de atitudes mais distantes ou reactivas, para atitudes mais activas e empenhadas, à medida que a experiência de actuação em mercados internacionais e o conhecimento sobre esses mercados aumentam (Dominguinhos, 1997; Simões, 1997a). A provar a importância da experiência internacional, é possível identificar casos de empresas que, operando exclusivamente em Portugal, têm uma experiência internacional maior que empresas que, operando como subcontratadas, exportam toda a produção. Basta que as primeiras tenham estabelecido uma aliança com uma empresa internacional, numa lógica de internacionalização *inward*, para terem maior conhecimento do negócio internacional e da relação com empresas internacionais que as empresas que exportam toda a sua produção, mas mais porque os clientes internacionais lhes fazem encomendas, do que devido a uma política comercial orientada para os mercados internacionais (Simões, 1997a).

6 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Do estudo, quer do corpo teórico associado ao processo de internacionalização das empresas e à gestão dos negócios internacionais, quer dos trabalhos empíricos mais significativos realizados sobre a internacionalização das empresas portuguesas, identificou-se um conjunto de características das empresas que podem ser possíveis factores explicativos da decisão e do padrão de internacionalização.

Coloca-se, então, um conjunto de hipóteses sobre diversas características empresariais, nomeadamente, a dimensão da empresa, a estratégia e o carácter inovador, o cariz familiar, a orientação para o crescimento, a flexibilidade face à mudança, a capacidade de estabelecer acordos de cooperação, o tipo de indústria e a dependência face aos principais clientes, avaliando o impacto que essas características das empresas têm na intensidade da sua actividade internacional, de forma a identificar os factores que favorecem ou limitam aquele envolvimento internacional.

6.1 A DIMENSÃO DA EMPRESA

A relação entre a internacionalização e a dimensão da empresa tem sido, desde há muito, um tema de estudo bastante debatido por investigadores de gestão de negócios internacionais. Por exemplo, na perspectiva da teoria baseada nos recursos, a dimensão da empresa pode ser entendida como uma *proxy* para uma maior capacidade daquela na gestão da transferência de conhecimentos para além do país de origem, influenciando dessa forma o processo de internacionalização (Kogut e Zander, 1993). De igual forma, segundo o paradigma eclético (Dunning, 1988), a dimensão da empresa poderá traduzir-se numa vantagem específica da empresa e assim influenciar o seu processo de internacionalização.

No entanto, alguma investigação mais recente sobre *born-globals*, tem posto em causa aquela relação, uma vez que existem várias empresas que são internacionais desde a sua constituição (Oviatt e McDougall, 1995; Madsen e Servais, 1997).

Contudo, as conclusões de alguns estudos empíricos também parecem confirmar a influência positiva da dimensão da empresa no envolvimento internacional. Prince e Dijken (1998), num estudo empírico que efectuaram com o objectivo de aferir factores

discriminativos das empresas exportadoras e não exportadoras, concluíram que a dimensão da empresa, medida em número de trabalhadores, era um factor discriminante, ainda que sem significância estatística.

Pan, Li e Tse (1999), também concluíram que a dimensão da empresa estava relacionada positivamente com elevadas quotas de mercado no estrangeiro. Outros estudos, sobretudo relacionados com a distinção entre empresas exportadoras e empresas não exportadoras, têm identificado aquela característica das empresas como uma variável relevante para a internacionalização (Whitley, 1980; Katsikeas, 1994; Simões, 1997a; Alonso e Danozo, 1996, Fernandes, 1999).

Tendo por base aquela oposição de argumentos, pode-se apresentar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: *As empresas de maior dimensão apresentam formas mais avançadas de envolvimento internacional.*

6.2 ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Desde a contribuição de Hymer (1960) que as capacidades inovativas das empresas são consideradas como um factor explicativo do investimento no estrangeiro. Posteriormente, também com a teoria da internalização (Buckley e Casson, 1976) e o paradigma eclético (Dunning, 1981, 1988), as competências de inovação foram identificadas como tendo um papel importante no processo de internacionalização das empresas. Mais recentemente, diversos autores concluíram que a realização de investimento no estrangeiro não é apenas estimulado pelas fortes capacidades de inovação, mas resulta da própria necessidade de acesso a essas capacidades (Cantwell, 1989; Cantwell e Janne, 1999; Kuermmerle, 1999; Peng, Hill e Wang, 2000).

Outros autores têm concluído, através de estudos empíricos, que as empresas que se internacionalizam com sucesso, têm um conjunto de vantagens específicas relacionadas nomeadamente com a capacidade de inovação, de desenvolvimento de produtos e de diferenciação (Leonidou, 1989; Sullivan e Bauerschmidt, 1990). O estudo empírico feito por Simões, Castro e Rodrigues (2001) sobre uma amostra de empresas portuguesas reflecte aquela mesma ideia, uma vez que se conclui que a experiência organizacional no desenvolvimento de produtos tem uma correlação positiva com maiores níveis de envolvimento na actividade internacional.

Por outro lado, as empresas que seguem uma estratégia centrada nos custos têm maior dificuldade em iniciar processos de internacionalização, uma vez que a operação em mercados estrangeiros coloca um conjunto de custos adicionais com a consequente redução de margens (Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Pode-se, então, sugerir que:

Hipótese 2: *As empresas com maior capacidade de desenvolvimento de produtos apresentam formas mais avançadas de envolvimento internacional.*

Hipótese 3: *As empresas inovadoras apresentam formas mais avançadas de envolvimento internacional.*

Hipótese 4: *As empresas que seguem estratégias de baixo custo, apresentam baixos níveis de envolvimento internacional.*

6.3 EMPRESAS DE CARIZ FAMILIAR

As empresas familiares dominam o mapa empresarial em diversos países, sendo o seu peso maior quando o âmbito é colocado nas PME. Vários estudos têm identificado diferenças significativas entre as empresas familiares e não familiares (Gallo e Luostarinen, 1991; Welsch, 1991; Aerts, 1992; Donckels e Aerts, 1993 e 1998; Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). De uma forma geral, estes estudos, concluem que as empresas de cariz familiar são mais conservadoras e mais adversas à mudança, pelo que se se tomar o processo de internacionalização como um processo de mudança, nomeadamente em termos de produtos, mercados, operações, estrutura organizacional, estratégia e filosofia de negócio (Gallo e Luostarinen, 1991), as empresas familiares têm menor predisposição para terem actividades internacionais. Os estudos desenvolvidos por Aerts (1992) e Donckels e Aerts (1998), sobre as empresas belgas, testemunham aquela relação entre as empresas familiares e as actividades internacionais.

Contudo Simões, Castro e Rodrigues (2001) concluem algo contraditório face ao que tinha sido defendido por Aerts (1992) e Donckels e Aerts (1998), na medida em que referem que as empresas de propriedade familiar tendem a apresentar uma grande orientação exportadora, o que poderá ter sido fomentado pelo enviesamento da amostra do estudo empírico para sectores tradicionalmente exportadores e dominados por empresas de cariz familiar (nomeadamente, têxtil, vestuário e calçado).

Considerando a literatura revista, podem ser apresentadas duas hipóteses relacionadas:

Hipótese 5a: *As empresas de cariz familiar tendem a apresentar um menor nível de envolvimento internacional.*

Hipótese 5b: *As empresas familiares com actividade internacional, apresentam uma maior orientação exportadora em detrimento do IDE.*

6.4 NECESSIDADE DE CRESCIMENTO

A necessidade de crescimento é uma das principais motivações para a internacionalização das empresas, nomeadamente quando a quota de mercado doméstica atinge um nível considerado significativo (Czinkota, Ronkainen e Moffet, 1994). Os estudos sobre as decisões de exportação, também têm demonstrado que as empresas são estimuladas a explorar o potencial de crescimento, vendas e lucros extra que resultam do processo de exportação (Weaver e Park, 1990; Leonidou, 1995).

Numa perspectiva mais genérica, Pan, Li e Tse (1999) concluíram que os primeiros entrantes nos mercados estrangeiros têm quotas de mercado maiores que os seguidores.

A análise de diversos estudos empíricos às empresas portuguesas, ainda que com diferentes focos e metodologias de análise (Serra, 1993; Simões, 1997b; Dominginhos, 1997; Simões, Castro e Rodrigues, 2001), permite identificar a necessidade de crescimento das empresas, como uma das principais razões para o início da actividade internacional. Em Simões, Castro e Rodrigues (2001), aquela justificação parece ser comum às empresas inquiridas, independentemente do seu envolvimento actual na actividade internacional⁶. É ainda interessante verificar que há correlação positiva entre as formas mais exigentes de internacionalização e a identificação da necessidade de crescimento enquanto motivação para a internacionalização. Segundo outra perspectiva de análise, a saturação do mercado nacional foi identificada por Castro (2000), como uma das principais razões para o investimento no estrangeiro.

De acordo com aquela análise, pode ser sugerido que:

Hipótese 6: *As empresas que valorizam o objectivo de crescimento, tendem a apresentar maior envolvimento internacional.*

6.5 FLEXIBILIDADE

Como foi referido atrás, o processo de internacionalização é um processo de mudança, pelo que um dos principais obstáculos à internacionalização é o que Luostarinen (1979) denominou de rigidez lateral dos gestores. Segundo aquele autor, os gestores tendem a seguir rotinas, procedimentos e modos de actuar conhecidos, colocando problemas à mudança porque a entendem enquanto risco. Luostarinen relaciona o fenómeno da rigidez lateral com o desconhecimento que as empresas têm dos mercados externos, na medida em que quanto maior é aquele desconhecimento, maior é a resistência à mudança.

Pode-se, assim, entender como corolário daquela conexão, que as empresas com maior flexibilidade e capacidade de adaptação à mudança, têm maior capacidade de internacionalização e não receiam assumir formas de internacionalização que possam suscitar maior impacto na sua estrutura e forma de actuar.

Outra dimensão relevante da flexibilidade é a capacidade de adaptação de produtos. Nesta área, Schuit (1994) concluiu que as capacidades de adaptação de produtos foram críticas para que as empresas alemãs tivessem processos de internacionalização com sucesso. Outros autores têm, de igual forma, identificado uma correlação positiva entre a capacidade de adaptação dos produtos e a actividade internacional (Christensen, Rocha e Gertner, 1987; Sharley, Lim e Kim, 1989; Sullivan e Buerschmidt, 1990).

Com base no que foi apresentado, pode-se sugerir a seguinte hipótese:

Hipótese 7: *Quanto maior a capacidade de adaptação à mudança das empresas, maior o seu nível de envolvimento internacional.*

⁶ De acordo com uma tipologia em que se distinguiam as empresas com actividade internacional em seis estágios crescentes de internacionalização: exportação marginal, exportação limitada, exportação forte concentrada, exportação forte dispersa, IDE limitado e Internacionalizada.

6.6 COOPERAÇÃO

Cada vez mais, o processo de internacionalização das empresas passa por acordos cooperativos, de diversas tipologias e âmbitos, levando Dunning (1995a) a argumentar que estamos a entrar no período do "capitalismo de alianças". Narula e Sadowski (2001), concluíram que as empresas em países de desenvolvimento intermédio estão cada vez mais envolvidas em alianças internacionais. Desta forma, cada vez mais o processo de internacionalização está dependente da identificação de parceiros no estrangeiro (Kedia e Chokar, 1986; Sullivan e Bauerschmidt, 1990, Buckley, Newbould e Thurwell, 1988; Lane, Salk e Lyles, 2001), como forma de aceder a recursos, competências complementares e conhecimento do mercado, bem como forma de economizar tempo e dinheiro.

Por vezes, os acordos de cooperação surgem no seguimento de uma relação previamente estabelecida no mercado doméstico (Korhonen, Luostarinen e Welch, 1996; Simões, 1999; Welch, Benito, Silseth, e Karsen, 2002). O estudo empírico desenvolvido por Blomstermo, Eriksson, Johanson, e Sharma (2001) mostrou que as experiências de participação em redes de empresas pode facilitar o processo de internacionalização das empresas parceiras. Aliás, no estudo desenvolvido por Simões (1997b), é possível perceber que as empresas que já têm de alguma forma experiência internacional, nomeadamente através de contratos de cooperação unilateral ou alianças, têm maiores expectativas de crescimento das actividades internacionais. Aqueles resultados explicam-se, em parte, pelo facto das empresas que têm acordos de cooperação unilaterais no estrangeiro, avaliarem muito positivamente a aprendizagem internacional e assim perspectivarem uma evolução positiva do envolvimento noutros acordos de cooperação internacional⁷. Ainda assim, o mesmo autor também concluiu que a identificação de parceiros adequados no estrangeiro é um factor com significância estatística enquanto barreira ao investimento directo no estrangeiro (Simões e Biscaya, 1997).

Aqueles resultados parecem sugerir que:

Hipótese 8: *Quanto maior a orientação para a cooperação das empresas, maior o seu nível de envolvimento internacional.*

⁷ Ainda que no mesmo estudo se tenha concluído que as formas cooperativas, enquanto modo de internacionalização, são pouco utilizadas.

6.7 TIPO DE ACTIVIDADE DESENVOLVIDA

Desde o estudo do Harvard Multinational Enterprise Project (Vernon, 1972), que se concluiu que os diversos sectores industriais apresentam diferentes ritmos e propensões para a internacionalização. Factores como a intensidade publicitária ou de I&D, foram várias vezes referidos como potenciadores do elevado investimento no estrangeiro (Gatingnon e Anderson, 1988; Agarwal e Ramaswami, 1992; Erramilli e Rao, 1993; Pan e Tse, 2000).

Em termos gerais, as indústrias mais intensivas em tecnologia apresentam maiores níveis de investimento no estrangeiro. Contudo, em determinados países de desenvolvimento intermédio, como Portugal, a especialização em determinados sectores tradicionais conduz à exploração de um conjunto de vantagens competitivas que são, sobretudo, exploradas através da exportação e não tanto do investimento directo. Simões, Castro e Rodrigues (2001) concluem isto mesmo, pois o peso das empresas com actividade internacional em cada um dos sectores é bastante diverso. Pode-se, assim, distinguir entre um conjunto de sectores tradicionais onde a existência de actividade internacional é extremamente elevada, nomeadamente o têxtil, vestuário, calçado e madeira e cortiça, e um outro em que pelo menos 1/3 das empresas estão orientadas exclusivamente para o mercado nacional: edição e impressão, alimentação e bebidas e metalurgia de base. É curioso verificar que mais de 2/3 das empresas portuguesas com exportações com um peso superior a 50% do total do volume de negócios pertencem àqueles quatro sectores tradicionais.

Contudo, quando a análise é feita em termos de estabelecimento de filiais no estrangeiro, a lógica altera-se completamente, inserindo-se os sectores tradicionais nos que têm menor número de empresas com filiais no estrangeiro, o que faz perceber a orientação exportadora destes sectores, nomeadamente através de uma lógica de subcontratação. De acordo com aquela análise, pode-se sugerir que:

Hipótese 9a: *As empresas de sectores tradicionais apresentam maior orientação exportadora em detrimento da actuação exclusivamente doméstica.*

Hipótese 9b: *As empresas de sectores tradicionais apresentam maior orientação exportadora em detrimento do IDE.*

6.8 DEPENDÊNCIA DE CLIENTES

Em Simões, Castro e Rodrigues (2001) conclui-se que a dimensão das empresas estabelece uma relação inversa com a dependência das empresas face ao principal cliente, chegando aquele cliente a representar, para as empresas com volume de negócios abaixo dos 500 mil contos, 45,5% do total das suas vendas.

Relacionando aquelas conclusões, com o que foi apresentado acima quanto à relação directa entre a dimensão da empresa e a sua orientação internacional, pode-se construir uma *proxy* em que quanto maior for a dependência face aos principais clientes, menor é o nível de actividade internacional da empresa.

Pode-se assim apresentar a seguinte hipótese:

Hipótese 10: *As empresas com maior dependência face ao principal cliente, apresentam menor envolvimento internacional.*



7 METODOLOGIA

7.1 PROCESSO DE INQUIRIÇÃO

7.1.1 Âmbito do Inquérito

O inquérito no qual se baseia o presente estudo, foi desenvolvido para a Comunidade Europeia, no âmbito do Programa ADAPT, tendo sido lançado em doze países da UE, com o objectivo de analisar o desenvolvimento e desempenho das empresas de média dimensão no espaço europeu. Este processo foi conduzido a nível europeu pelo CESAG (Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion – Université Robert Schuman de Estrasburgo), tendo sido coordenado em Portugal por uma equipa do CEDE (Centro de Estudos e Documentação Europeia - ISEG), da qual fiz parte.

Pretende-se que este inquérito tenha um carácter bienal e que seja lançado a um painel de empresas, por forma a garantir a coerência dos dados e a permitir a análise do desenvolvimento dinâmico dessas mesmas empresas.

A selecção das empresas do mercado nacional a incluir na amostra foi feita tendo em consideração alguns requisitos pré-definidos pelo CESAG por forma a permitir a analogia entre os resultados dos diferentes países. O estudo destinava-se a empresas de média dimensão, definido de acordo com os parâmetros europeus, pelo que apenas se consideraram empresas com um número de trabalhadores entre 50 e 2.000⁸. Sectorialmente, apenas se consideraram empresas pertencentes às indústrias transformadoras, transportes, comércio, construção e serviços de apoio às empresas.

Outro princípio limitava o inquérito a empresas com capital totalmente nacional, por forma a que empresas de capital estrangeiro não enviassem os resultados da análise, na medida em que a orientação internacional daquelas empresas se encontra limitada pelas orientações da casa-mãe.

Considerou-se ainda um outro factor, que limitou mais a amplitude de lançamento do inquérito, e que estava relacionado com a independência das empresas, uma vez que se pretendia inquirir empresas que não estivessem integradas em nenhum grupo

⁸ Ainda que, de acordo com a dimensão e as especificidades do mercado nacional uma empresa com 2.000 trabalhadores seja efectivamente uma grande empresa.

empresarial, situação que podia igualmente enviesar os resultados, por via do acesso a recursos e capacidades suplementares pertencentes ao grupo empresarial, que poderiam facilitar o respectivo processo de internacionalização.

Tendo em mente aquelas restrições, utilizou-se o ficheiro de unidades estatísticas do INE, referente ao ano de 1998, para definir a lista de empresas a que deveria ser lançado o inquérito.

7.1.2 Apresentação do Questionário

O questionário enviado às empresas portuguesas foi traduzido a partir de dois originais, um em inglês e outro em francês, por forma a compreender perfeitamente o “espírito” com que foi elaborado. Este trabalho de construção do inquérito beneficiou, igualmente, da experiência dos membros da equipa de investigação no lançamento de estudos similares.

Dado que o objectivo principal do inquérito passava pela análise do desenvolvimento e desempenho das empresas de média dimensão, a sua configuração é bastante exploratória, abordando-se diversos temas em particular. O inquérito organizava-se assim em seis capítulos, apresentados abaixo de forma sucinta:

1. **Identificação da Empresa** – Onde se inquiria a empresa relativamente aos seus dados identificativos, tipo de sociedade, estrutura do capital, análise da gestão de topo (familiar ou externa), sector de actividade (segundo a nomenclatura europeia – NACE), existência de filiais, ano de fundação, número de empregados, volume de negócios e peso do volume de negócios realizado no estrangeiro.
2. **Ambiente** – Neste capítulo a empresa era inquirida quanto à evolução dos seus negócios, aquilatando-se quanto às percepções de evolução do ambiente e do mercado relativamente a um conjunto de aspectos, quanto à percepção das alterações que o euro iria trazer e quanto às oportunidades geográficas de desenvolvimento mais favoráveis.
3. **Posicionamento Estratégico** – Onde se inquiriam as empresas quanto aos seus factores-chave de sucesso e vantagens competitivas, comparando-as com os principais concorrentes, analisavam-se os aspectos que contribuíam para o desenvolvimento das vantagens competitivas em cada uma das

actividades da cadeia de valor e questionavam-se quanto à orientação da vertente estratégica.

4. **Organização** – Questionavam-se as empresas quanto à análise do seu funcionamento face aos concorrentes de maior dimensão e analisavam-se, no caso das empresas de cariz familiar, as orientações de médio-longo prazo.
5. **Projecto de Empresa** – Com este capítulo, pretendia-se inquirir cada uma das empresas, quanto aos seus objectivos estratégicos e de curto prazo.
6. **Desempenho da Empresa** – Neste último capítulo, o objectivo passava por analisar a tendência das variáveis de desempenho, bem como índices de rentabilidade, eficiência, endividamento e emprego.

O questionário tinha um total de 29 questões (com alíneas), sendo na sua maioria questões de selecção (escolha múltipla), e estava organizado em 28 páginas, situação que poderia à partida desmotivar os respondentes. Tentou-se ultrapassar o constrangimento da dimensão, através dum apelo ao preenchimento na carta de apresentação do estudo e de um alerta na capa do questionário para o facto da maioria das questões serem de escolha múltipla.

7.1.3 Processamento da Inquirição

Os objectivos indicados pelo CESAG, definiam uma amostra de 50 inquéritos validados no final de todo o processo, sugerindo o envio de 1000 questionários. Contudo, dada a dimensão do questionário, foram tidas algumas preocupações adicionais por forma a motivar e a facilitar a resposta e envio do questionário.

Junto com o inquérito seguiu uma carta de acompanhamento, na qual se fazia o apelo à participação e à facilidade de preenchimento, uma vez que a maior parte das questões eram de selecção (quer de escolha múltipla, quer de ordenamento) e fechadas (não exigindo o recurso a dados muito específicos) e ainda à disponibilidade que a equipa do CEDE tinha para resolver qualquer problema ou dúvida que eventualmente se pudesse colocar.

Era ainda feita a referência à confidencialidade da informação pela regulamentação vigente na União Europeia, sendo a análise e tratamento dos dados feita de forma conjunta para fins estatísticos, demonstrando ainda a possibilidade de enviar os resultados do inquérito, caso as empresas manifestassem interesse. Seguiu também

com o questionário um anexo com os códigos NACE, por forma a que fosse possível às empresas identificar a sua actividade naquela classificação. Esta primeira fase de lançamento do inquérito teve uma duração de dois meses, entre a primeira semana de Setembro, em que foram enviados por via postal os inquéritos, e final de Outubro de 2000, data definida pela equipa como o prazo final para a recepção de questionários preenchidos.

Durante o período de lançamento do inquérito, a equipa do CEDE foi solicitada diversas vezes, por empresas que sentiram pontualmente alguma dificuldade no preenchimento do inquérito, tentando responder da forma mais célere possível por telefone, e-mail ou fax.

Dado que as respostas foram muito satisfatórias, bastante acima das taxas de resposta inicialmente previstas, optou-se por não fazer a recordatória às empresas que ainda não tinham respondido. Às empresas respondentes enviaram-se cartas de agradecimento durante a terceira semana de Dezembro, por forma a motivar aquelas empresas para a participação num próximo questionário.

7.1.4 Respostas ao Inquérito

Com base nos limites fixados para a selecção da amostra e utilizando o ficheiro de unidades estatísticas do INE (1998), construiu-se uma listagem de 1.510 empresas, para as quais foram enviados os questionários.

Durante a primeira semana de lançamento do inquérito foram devolvidos 7 inquéritos por problemas com a morada, situação que se confirmou não estar relacionada com a base de dados, mas antes com a possível alteração de morada ou extinção da empresa, na medida em que se estavam a utilizar dados referentes a 1998.

Posteriormente, à medida que as respostas iam sendo recepcionadas, eram avaliadas por forma a testar a sua qualidade para integrar o estudo. O objectivo era eliminar questionários que apresentassem problemas, quer fosse por estarem demasiado incompletos, quer pelo facto de saírem fora do âmbito em que o inquérito tinha sido lançado, nomeadamente por serem de empresas de outros sectores que não os especificados, por terem um número de trabalhadores fora do limite pré-definido e, finalmente, por se apresentarem enquanto empresas subsidiárias de grupos empresariais.

Através deste processo de controlo de qualidade, foram invalidadas 49 respostas, sendo as razões apresentadas no quadro abaixo.

QUADRO 22 – RESPOSTAS CONTEMPLADAS NO ESTUDO

	Nº	%
Questionários enviados	1.510	-
Empresas contactadas efectivamente	1.503	100,0
Respostas recebidas	306	20,4
Respostas excluídas, devido a:	49	3,3
Dimensão da Empresa fora do âmbito	29	1,9
Associada a um grupo empresarial	15	1,0
Respostas demasiado incompletas	4	0,3
Incompatibilidade sectorial	1	0,1
Respostas recebidas e úteis	257	17,1

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

De um total de 306 respostas recebidas, revelando uma taxa de resposta geral de 20,4%, apenas foram consideradas como válidas para a análise 257 respostas. A taxa de resposta útil final passa então a ser de 17,1%, valor que pode ser avaliado como bom, dada a dimensão do próprio inquérito.

Para facilitar a compilação e análise das respostas úteis ao inquérito foi construída uma base de dados em Microsoft Access, que permitisse introduzir os inquéritos de forma mais célere e *user-friendly*.

7.2 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Tal como já se referiu, o objectivo central do inquérito não estava orientado especificamente para o estudo da internacionalização das empresas de média dimensão inquiridas, mas antes para a análise do seu desempenho, grau de competitividade e desenvolvimento de uma forma geral. Assim, os conteúdos relativos à orientação internacional das empresas apareciam de forma paralela em questões dispersas ao longo do inquérito. A partir dessas questões, e tendo em consideração as hipóteses apresentadas no Capítulo 6, construíram-se diversas variáveis, que serão apresentadas de seguida.

7.2.1 Variável Dependente

Se, tal como já se referiu atrás, o objectivo do presente estudo passa pela análise dos factores explicativos do padrão de internacionalização das empresas de média

dimensão, é necessário que a variável dependente da análise empírica esteja relacionada com o nível de envolvimento internacional das empresas.

A revisão da literatura feita em capítulos anteriores, permitiu apreender a dinâmica de internacionalização como um processo gradual, definida segundo um conjunto de etapas sucessivas que tem associada uma lógica de maior compromisso de recursos à medida que a experiência internacional vai aumentando. O número de etapas definidas varia de acordo com os autores, tal como se analisou no Capítulo 4, havendo os que defendem a existência de cinco etapas (por exemplo, Jarillo e Martinez, 1991), quatro (por exemplo, Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Luostarinen, 1979) ou mesmo três (Simões e Biscaya, 1997).

Neste estudo, em particular, com as limitações que são impostas pelo próprio inquérito e tendo em consideração os objectivos da análise, pareceu mais lógico seguir uma metodologia similar à utilizada por Simões e Biscaya (1997), no qual tendo por base dois critérios - a realização intensa de exportações e o estabelecimento de investimento directo no estrangeiro - se podem segmentar as empresas quanto à sua estratégia internacional, em três níveis:

- ▶ **Empresas Domésticas**, quando a empresa assume uma clara orientação para o mercado doméstico, ainda que possa exportar de forma marginal;
- ▶ **Empresas Exportadoras**, quando o peso das exportações no volume de negócios para empresas independentes assume valores elevados; e
- ▶ **Empresas com Investimentos no Estrangeiro**, quando a estratégia de internacionalização passa pelo estabelecimento de filiais no estrangeiro.

As empresas poderão, assim, apresentar as três situações genéricas de internacionalização indicadas acima, as quais dizem respeito a níveis graduais de envolvimento internacional. O nível de envolvimento internacional será então operacionalizado enquanto variável dependente do estudo, sendo designada por **ENV_INT** e os valores assumidos por esta variável têm em consideração os pressupostos apresentados de seguida:

- ▶ **ENV_INT = 0** ⇒ A variável assumia este valor quando as empresas assumissem uma orientação sobretudo doméstica. No tratamento do inquérito foram consideradas como domésticas as empresas que apresentavam uma percentagem do volume de negócios realizada no estrangeiro inferior a 10% e

que, simultaneamente, não tivessem qualquer filial produtiva ou comercial no estrangeiro.

- ▶ **ENV_INT = 1** ⇒ A variável dependente assumia aquele valor quando a estratégia da empresa fosse sobretudo exportadora. Para que as empresas fossem consideradas como exportadoras tinham que responder a dois requisitos: por um lado, não podiam ter constituído qualquer filial no estrangeiro, e por outro, o peso do seu volume de negócios no estrangeiro tinha que ser superior a 25%.
- ▶ **ENV_INT = 2** ⇒ A variável dependente assumia aquele valor sempre que as empresas tivessem feito investimento directo no estrangeiro. No tratamento do inquérito foram consideradas como empresas investidoras no estrangeiro as empresas que referiam possuir filiais no estrangeiro.

Em termos esquemáticos, a construção da variável dependente fez-se da seguinte forma:

QUADRO 23 – DEFINIÇÃO DA VARIÁVEL DEPENDENTE (ENV_INT)

Filial Estrang.	% Vol. Neg. Estrang.		
	<10	10-25	>25
Não	ENV_INT=0	*	ENV_INT=1
Sim	ENV_INT=2		

* - Respostas não consideradas

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

A classificação das empresas da amostra com resposta útil, segundo a tipologia apresentada, resulta na distribuição apresentada de seguida:

QUADRO 24 – NÍVEIS DE ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL (ENV_INT)

	Frequência	%	% Válida
ENV_INT = 0	154	59,9	63,9
ENV_INT = 1	72	28,0	29,9
ENV_INT = 2	15	5,8	6,2
Subtotal	241	93,8	100,0
Respostas não consideradas	16	6,2	
Total	257	100,0	

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

O processo de classificação das empresas, idêntico ao processo seguido por Simões e Biscaya (1997), suprimiu da análise, um conjunto de 16 empresas não enquadráveis em nenhuma das categorias identificadas, uma vez que as suas actividades no estrangeiro apresentavam um peso entre 10 e 25% do volume de negócios total e não possuíam filiais no estrangeiro. A exclusão daquelas empresas da análise, não obstante reduzir a dimensão da amostra estudada, explica-se pela necessidade de diminuir o risco de má classificação das empresas, uma vez que com o grau de exportação entre 10-25% tanto poderiam ser consideradas como empresas domésticas ou empresas com intuito exportador, pois as exportações ocasionais podem pontualmente distorcer a orientação das empresas.

Por outro lado, é possível constatar que a repartição da amostra pelas categorias de actividade internacional identificadas, se encontra em consonância com os resultados dos diversos estudos empíricos que têm sido efectuados sobre a internacionalização das empresas portuguesas. Assim, a classe das empresas domésticas é a mais representativa (63,9%), seguida das empresas exportadoras (29,9%). A fraca representação de empresas com investimento directo no estrangeiro (6,2%) pode limitar um pouco o poder de análise do modelo econométrico a utilizar neste estudo. Ainda assim, o risco parece ser marginal porque em termos absolutos 15 observações podem revelar dados interessantes.

7.2.2 Variáveis Explicativas

As variáveis explicativas foram construídas tendo por base as hipóteses que foram expostas atrás, pelo que se refere em cada uma das variáveis apresentadas, a hipótese que lhe está relacionada.

Em termos sintéticos, podem-se apresentar as variáveis independentes de acordo com o quadro colocado em seguida:

TABELA 1 – VARIÁVEIS INDEPENDENTES

Variável	Factor	Operacionalização	Hipóteses
DIM_TRAB	Dimensão da Empresa	Número de Trabalhadores	Hip. 1
DES_PROD		DES_PROD=1, quando as empresas classificam como "muito forte" a importância de um dos tipos de desenvolvimento de produtos	Hip. 2
STR_INOV	Estratégia e Inovação	STR_INOV=1, quando as características relacionadas com a inovação são as mais importantes para os clientes das empresas.	Hip. 3
STR_CUST		STR_CUST=1, quando os aspectos relacionados com o preço são os mais importantes para os clientes das empresas.	Hip. 4
GES_FAM	Cariz Familiar	GES_FAM=1, quando a gestão da empresa é efectuada por membros da família.	Hip. 5a e 5b
N_CRESC		N_CRESC=1, quando o desejo de aumentar o volume de negócios é classificado como primeira ou segunda prioridade estratégica da empresa.	Hip. 6
OB_GLOB	Necessidade de Crescimento	OB_GLOB=1, quando o desejo de presença no mercado mundial é classificado como primeira ou segunda prioridade estratégica da empresa.	
AD_MUD	Flexibilidade	AD_MUD=1, quando a capacidade de adaptação à mudança é considerada uma vantagem da empresa face às grandes concorrentes.	Hip. 7
COOPER	Cooperação	COOPER=1, quando a capacidade de estabelecer parcerias e de pertencer a redes empresariais é considerada uma vantagem da empresa face às grandes concorrentes.	Hip. 8
CAE	Tipo de Actividade Desenvolvida	CAE=1, quando a actividade principal da empresa for na indústria têxtil, vestuário, calçado ou madeira e cortiça.	Hip. 9a e 9b
DEPEND	Dependência de clientes	DEPEND=1, sempre que o peso do principal cliente no volume de negócios for superior a 50%.	Hip. 10

Fonte: Construção própria.

Dimensão da Empresa

Uma das variáveis explicativas consideradas, foi a dimensão das empresas, medida através do número de empregados. Desta forma, pretende-se testar a influência que a dimensão da empresa, designada por DIM_TRAB, tem na estratégia de internacionalização das empresas, testando-se deste modo a *Hipótese 1*.

Estratégia e Inovação

Como forma de analisar a importância que o desenvolvimento de produtos tinha para as empresas, questionaram-se estas, sobre a importância que os diferentes tipos de desenvolvimento de produtos detinham na actividade de desenvolvimento de produtos. Assim, os diferentes tipos de desenvolvimento de produtos, nomeadamente a actividade própria de I&D, o conhecimento acumulado e o *know-how* tradicional da empresa, o desenvolvimento com recurso a contribuições externas ou ainda a tomada do desenvolvimento de produtos como algo de necessário, puderam ser classificados como "Fraco", "Razoável", "Forte" e "Muito Forte".

Com base nesta questão, foi construída uma variável *dummy* (DES_PROD) para avaliar a importância que o desenvolvimento de produtos tem na orientação internacional das empresas, assumindo esta variável o valor unitário sempre que a empresa classificasse como "Muito Forte" a importância de um dos tipos de desenvolvimento de produtos e o valor nulo quando nenhum dos tipos de desenvolvimento de produtos obtivesse aquela classificação, pretendendo-se testar com esta variável a *Hipótese 2*.

No seguimento da variável anterior, as empresas da amostra eram questionadas quanto às características que orientavam as preferências dos clientes e, assim, a própria concorrência sectorial. Identificavam-se, entre outras, duas orientações específicas, relacionadas com a inovação e com o preço, que poderiam ser entendidas como formas de concorrência. Daí que se tenham construído duas variáveis *dummies*, representando a variável STR_INOV, a orientação da empresa para uma estratégia de inovação, enquanto que a variável STR_CUST representa a orientação da empresa para uma estratégia baseada nos custos. Estas variáveis assumem o valor unitário nos casos em que as empresas referem o respectivo factor como o mais importante nas preferências dos seus clientes e o valor nulo quando esse factor não é referido como o mais importante.

Com a análise destas duas variáveis, pretendem-se testar as *Hipóteses 3 e 4*.

Cariz Familiar

Para testar as *Hipóteses 5a e 5b*, ambas associadas à relação entre o facto das empresas serem familiares e o seu envolvimento na actividade internacional, construiu-se uma variável *dummy* (GES_FAM) associada a uma questão do inquérito

que identificava o tipo de gestão praticada. Assim, a variável GES_FAM assume o valor da unidade quando a gestão é do tipo familiar e o valor zero quando é externa.

Necessidade de Crescimento

Utilizando uma questão do inquérito que pretendia avaliar as prioridades estratégicas da empresa a partir de um conjunto de *itens*, nomeadamente a independência da empresa, o aumento do volume de negócios, a rentibilidade dos capitais investidos, o enraizamento regional, o desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, ou a presença no mercado mundial, definiram-se duas variáveis *dummies* (N_CRESC e OB_GLOB), com o objectivo de testar a *Hipótese 6*.

Estas variáveis podem-se ser definidas da seguinte forma:

- ▶ A variável N_CRESC assumia o valor unitário sempre que a empresa referisse como primeira ou segunda prioridade estratégica o aumento do seu volume de negócios;
- ▶ A variável OB_GLOB, ainda que seja similar à anterior, é bastante mais específica na intenção da empresa se internacionalizar, assumindo o valor 1, sempre que a empresa classificasse a presença no mercado mundial como uma das duas primeiras prioridades estratégicas.

Flexibilidade

Para verificar a veracidade, ou não, da *Hipótese 7* criou-se outra variável *dummy* (AD_MUD), que assumia o valor unitário sempre que a empresa considerava que a capacidade de adaptação à mudança era uma vantagem relativamente aos concorrentes de maior dimensão. A variável assumia o valor nulo sempre que a empresa indicava que tinha desvantagem ou uma situação indiferenciada relativamente à capacidade de adaptação à mudança, comparativamente com as empresas de maior dimensão.

Cooperação

Tal como no factor anterior, analisava-se a capacidade de cooperar e estabelecer parcerias através da auto-avaliação das empresas inquiridas relativamente ao seu posicionamento face às empresas de maior dimensão. Construiu-se uma variável *dummy* (COOPER), que seria igual à unidade quando a capacidade de negociação de parcerias e criação de redes eficazes representasse uma vantagem para a empresa e

igual a zero nas outras classificações ("desvantagem" e "nenhuma delas"). Com esta variável pretendia-se testar a *Hipótese 8*.

Sector de Actividade

Para testar a força das *Hipóteses 9a* e *9b* que associavam os sectores tradicionais da indústria a determinados níveis de envolvimento internacional, criou-se uma variável *dummy* que assumia o valor da unidade sempre que a empresa pertencesse a um dos sectores considerados como tradicionais na economia nacional, nomeadamente, têxtil, vestuário, calçado e madeira e cortiça.

7.2.3 Variável de Controlo

Dependência do Principal Cliente

Considerando para cada empresa o peso da facturação ao seu maior cliente no volume de negócios da empresa, construiu-se uma variável *dummy*, como variável de controlo, com vista a identificar o impacto que a dependência face ao principal cliente tem na orientação internacional das empresas. Esta variável (DEPEND) assume o valor unitário, quando o peso do principal cliente no volume de facturação fosse superior a 50% e o valor nulo quando a dependência fosse inferior.

7.3 APRESENTAÇÃO DO MODELO

O modelo econométrico utilizado para analisar os dados do inquérito foi o Modelo de Resposta Ordenada, uma vez que este modelo é mais indicado para a análise de variáveis dependentes que assumem diversas categorias ordenadas ou hierarquizadas do que os modelos *multinomial logit* ou *probit*, frequentemente utilizados nestes trabalhos (Greene, 1993; Maddala, 1983). Ainda que os resultados sejam discretos, aqueles últimos modelos falham por ignorarem a natureza ordinal da variável dependente.

No presente modelo, a variável dependente pode ser entendida como ordenada, uma vez que a empresa pode assumir três categorias de internacionalização crescente: orientação doméstica (ENV_INT= 0), actividade internacional pela exportação (ENV_INT= 1) ou actividade internacional pela constituição de filiais no estrangeiro (ENV_INT= 2).

O modelo é construído em torno de uma regressão latente, da mesma forma que num modelo *binomial probit*, considerando desde logo que estamos a estimar uma variável

latente y_i^* - ou aplicando ao presente modelo, $ENV_INT_i^*$ -, que depende linearmente das diversas variáveis explicativas x , tal que:

$$ENV_INT_i^* = x_i'\beta + \varepsilon$$

Naquele modelo o ε representa uma variável aleatória. A categoria observada para ENV_INT_i é baseada na $ENV_INT_i^*$, de acordo com a seguinte regra:

$$ENV_INT_i = \begin{cases} 0 & \text{se } ENV_INT_i^* \leq \gamma_1 \\ 1 & \text{se } \gamma_1 < ENV_INT_i^* \leq \gamma_2 \\ 2 & \text{se } \gamma_2 < ENV_INT_i^* \end{cases}$$

Naquele pressuposto os valores assumidos pelos γ 's não são definidos pelo utilizador, sendo estimados simultaneamente à estimação dos β 's.

Deve ainda ter-se em atenção que todos os modelos deste tipo requerem que a valores maiores, em termos de categoria, correspondam valores maiores para a variável latente, sendo que $ENV_INT_1 < ENV_INT_2$ implica que $ENV_INT_1^* < ENV_INT_2^*$.

Assim, as probabilidades de observar cada um dos valores do ENV_INT_i são dados por:

$$\Pr(ENV_INT = 0 | x, \beta, \gamma) = F(\gamma_1 - x_i'\beta)$$

$$\Pr(ENV_INT = 1 | x, \beta, \gamma) = F(\gamma_2 - x_i'\beta) - F(\gamma_1 - x_i'\beta)$$

$$\Pr(ENV_INT = 2 | x, \beta, \gamma) = 1 - F(\gamma_2 - x_i'\beta)$$

em que F é a função distribuição cumulativa de ε .

Por fim, deve-se ainda ter em conta que os parâmetros são calculados pelo método da máxima verosimilhança.

8 RESULTADOS

8.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS

Esta análise inicial incide sobre as respostas das 257 empresas que cumpriam os requisitos estabelecidos para integrar a amostra pretendida.

8.1.1 Dimensão

A totalidade das 257 empresas emprega 46.822 trabalhadores, o que corresponde a uma dimensão média de aproximadamente 182 trabalhadores. Ainda que a dimensão das empresas respondentes, em número de trabalhadores, se situe entre os 50 e 2.000 trabalhadores, é possível fazer uma análise dimensional ainda mais fina, através da divisão das empresas por classes dimensionais, tal como são apresentadas no quadro abaixo.

QUADRO 25 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS POR CLASSES DIMENSIONAIS

	(Nº de Empregados)	
	Freq.	%
50-100	121	47,1
100-250	92	35,8
250-500	32	12,4
500-750	6	2,3
750-1000	3	1,2
1000-2000	3	1,2
Total	257	100,0

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

O quadro acima permite concluir que existe uma orientação da amostra para as dimensões mais reduzidas, dado que aproximadamente 47% das empresas consideradas na análise têm um número de trabalhadores entre 50 e 100. Apenas 17% das empresas inquiridas apresentam uma dimensão superior a 250 trabalhadores, o que poderá ser parcialmente explicado pelo facto de serem retiradas da amostra as empresas que sejam subsidiárias de grupos económicos portugueses ou estrangeiros.

8.1.2 Forma Jurídica das Empresas Inquiridas

Quanto à forma jurídica, as empresas respondentes dividem-se de forma aproximada entre sociedades anónimas e sociedades por quotas, ainda que com vantagem para as primeiras, com mais 10 empresas. No conjunto das empresas inquiridas, 5 empresas assumem formas jurídicas diferentes, nomeadamente cooperativas. Em termos de dimensão, as sociedades anónimas inquiridas são maiores que as sociedades por quotas, uma vez que em média as primeiras empregam mais 45 trabalhadores que as segundas.

QUADRO 26 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS POR TIPO DE SOCIEDADE

	Freq.	%	Nº Médio de Trabalhadores
Sociedade Anónima	131	50,9	204
Sociedade por Quotas	121	47,1	159
Outras	5	2,0	180
Total	257	100,0	182

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

8.1.3 Empresas Familiares vs Empresas Não Familiares

A análise do cariz familiar das empresas, pode ser feito quer na óptica dos principais accionistas, quer na óptica da equipa de gestão. Em termos de corpo accionista, as empresas que são maioritariamente pertença de membros de uma família são as que estão mais bem representadas na amostra, dado que estão nesta situação 61,1% das empresas inquiridas. Além dos membros familiares, os grupos de accionistas com a segunda maior representatividade são os indivíduos particulares e as outras empresas, em 21,0% e 13,6% da amostra, respectivamente. O grupo que aparece como o menos representado na análise do corpo accionista, é o das instituições financeiras, o que não é de surpreender, uma vez que não pertencendo a grupos económicos, as empresas cujos accionistas são instituições bancárias, poderão estar numa situação de recuperação financeira, tendo o seu capital sido tomado por instituições bancárias enquanto credores.

De referir, ainda, que existem 13 empresas que identificam dois grupos de accionistas maioritários, pelo que o somatório das frequências no quadro abaixo, é superior ao número de empresas consideradas no estudo.

QUADRO 27 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS PELOS GRUPOS DE ACCIONISTAS MAIORITÁRIOS

	Freq.	%
Membros da Família	157	61.1
Indivíduos Particulares	54	21.0
Trabalhadores da Empresa	11	4.3
Instituições Financeiras	5	1.9
Outras empresas	35	13.6
Outros	8	3.1

Nota: Nesta questão era possível assinalar mais que uma opção de resposta.

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

Numa outra perspectiva, podemos entender o cariz familiar das empresas, não pela identificação dos accionistas maioritários, mas pela identificação do tipo de equipa de gestão que organiza as actividades da empresa. Dessa forma, é possível verificar que na maioria das empresas inquiridas (63,8%) a gestão é familiar em contrapartida da gestão externa.

QUADRO 28 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS PELO TIPO DE GESTÃO

	Freq.	%	Nº Médio de Trabalhadores
Familiar	164	63,8	169
Externa	93	36,2	208
Total	257	100,0	182

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

De acordo com a discriminação feita abaixo, é possível constatar que nas sociedades anónimas o tipo de gestão mais frequente é a familiar (58,8%), e nas sociedades por quotas a situação é similar ainda que com valores mais expressivos, na medida em que a gestão tem um cariz familiar em cerca de 72% das empresas.

QUADRO 29 – TIPO DE GESTÃO VS FORMA JURÍDICA

	Sociedade Anónima	Sociedade por Quotas	Outra	Total	%
Familiar	77	87	0	164	63,8
Externa	54	34	5	93	36,2
Total	131	121	5	257	100,0

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

Em termos gerais, as conclusões estão de acordo com os diversos estudos que têm sido efectuados nesta área, nomeadamente Simões, Castro e Rodrigues (2001), uma vez que se identificam as PME como empresas sobretudo de cariz familiar.

8.1.4 Ano de Fundação

Um aspecto igualmente interessante é a análise da antiguidade das empresas inquiridas, pela identificação do ano de constituição. Distribuindo as empresas analisadas por seis classes etárias, constatamos que cerca de 41,6% das empresas foram constituídas há menos de vinte anos. Ainda assim, também existem 43 empresas com datas de constituição anterior a 1950.

QUADRO 30 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS INQUIRIDAS POR CLASSES ETÁRIAS

	Freq.	%	% Válida
Até 1950	43	16,7	17,3
1950-1960	17	6,6	6,8
1960-1970	32	12,5	12,9
1970-1980	50	19,5	20,0
1980-1990	73	28,4	29,3
1990-2000	34	13,2	13,7
Total	249	96,9	100,0
Não Respostas	8	3,1	
Total	257	100,0	

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

8.1.5 Distribuição por Sectores de Actividade

Pela análise do quadro apresentado abaixo, é possível determinar a distribuição das empresas inquiridas por sectores de actividade. Desta análise, ressalta desde logo que há um conjunto de sectores com maior representatividade neste estudo, nomeadamente construção, serviços prestados às empresas, indústrias alimentares, têxteis e vestuário e a indústria da fabricação de produtos metálicos. As empresas pertencentes ao conjunto destes sectores têm um peso de aproximadamente 57% do total da amostra.

Por outro lado, também se pode concluir quanto à existência de um conjunto de dez sectores que apenas são representados na amostra por uma única empresa, situação que justifica o elevado número de sectores representados.

QUADRO 31 – DISTRIBUIÇÃO SECTORIAL DAS EMPRESAS INQUIRIDAS

CAE	Descrição	Freq.	%
14	Outras indústrias extractivas	1	0,4
15	Ind. alimentares e bebidas	22	8,6
17	Têxteis	23	8,9
18	Vestuário	23	8,9
19	Calçado	9	3,5
20	Madeira e Cortiça	9	3,5
21	Pasta e papel	6	2,3
22	Edição e impressão	7	2,7
24	Produtos químicos	7	2,7
25	Art. borracha e matérias plásticas	9	3,5
26	Outros prod. minerais não metálicos	13	5,1
27	Metalúrgicas de base	4	1,6
28	Produtos metálicos	12	4,7
29	Máquinas e equipamentos	6	2,3
30	Máq. escritório e equip. p/ tratamento automático da informação	3	1,2
31	Máquinas e aparelhos eléctricos, n.e.	1	0,4
32	Equipamento de rádio, de televisão e de comunicação	1	0,4
33	Apar. e inst. médico-cirúrgicos, de óptica e de relojoaria	4	1,6
36	Mobiliário e outras indústrias transformadoras, n.e.	10	3,9
40	Prod. e distrib. de electricidade, gás vapor e água quente	2	0,8
45	Construção	38	14,8
50	Comércio e reparação de veículos automóveis e comércio a retalho de combustíveis para veíc. automóveis	1	0,4
51	Comércio por grosso e agentes do comércio, excepto de veíc. automóveis	7	2,7
52	Comércio a retalho	2	0,8
55	Alojamento e restauração	1	0,4
60	Transportes terrestres	1	0,4
63	Actividades auxiliares transportes, viagem e turismo	1	0,4
70	Actividades imobiliárias	1	0,4
72	Actividades informáticas e conexas	3	1,2
74	Outras actividades de serviços prestados principalmente às empresas	28	10,9
90	Saneamento, higiene pública e actividades similares	1	0,4
91	Actividades associativas diversas, n.e.	1	0,4
Total		257	100,0

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

8.1.6 Filiais no Estrangeiro

O recurso ao investimento directo como forma de internacionalização não é uma prática muito utilizada pelas empresas portuguesas de média dimensão. É esta a conclusão que se pode retirar da análise da quantidade e tipo de filiais que são estabelecidas no exterior por parte das empresas da amostra. Os resultados deste inquérito corroboram as conclusões de diversos estudos apresentados no Capítulo 5, na medida em que se pode concluir que o investimento directo no estrangeiro é utilizado como estratégia marginal de internacionalização das empresas, pois, tal como já se referiu atrás, apenas 15 empresas, do total de 257, têm filiais no estrangeiro.

QUADRO 32 – ESTABELECIMENTO DE FILIAIS NO ESTRANGEIRO

	Filiais Comerciais	Filiais Produtivas	Filiais Integradas (Prod/Distr)	Filiais Integradas (Prod/Distr/I&D)
UE	7	1	2	2
Outros países europeus				
América do Norte	1			
Ásia / Pacífico				
Outros		1	2	

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

O principal destino de estabelecimento de filiais pelas empresas da amostra, é a UE, situação que se percebe pelo enquadramento feito no capítulo 5, em que se refere a UE como o "crivo" das relações das empresas portuguesas com o exterior. Apenas quatro filiais não estão localizadas na UE, havendo uma filial comercial localizada na América do Norte e outras três localizadas noutros mercados não especificados, como a América do Sul e África.

A análise das empresas inquiridas revela, também que cada uma das filiais pertence a uma empresa diferente, havendo apenas a excepção de duas filiais, uma na UE e outra na América do Norte, que pertencem a uma mesma empresa.

8.2 ENQUADRAMENTO INTERNACIONAL DOS RESULTADOS

Uma vez que o inquérito foi lançado em 12 países da UE, pode-se fazer uma análise comparativa de alguns dos resultados do inquérito lançado às empresas portuguesas

QUADRO 34 – TIPO DE GESTÃO NAS EMPRESAS EUROPEIAS

(Valores em %)

País	Gestão Familiar	Gestão Externa
Alemanha	58,3	41,7
Áustria	34,3	65,7
Finlândia	37,5	62,5
França	39,8	60,2
Grécia	70,0	30,0
Itália	60,3	39,7
Espanha	35,4	64,6
Portugal	63,8	36,2
Irlanda	37,0	63,0
Inglaterra	49,3	50,7
Holanda	31,6	68,4
Bélgica	26,9	73,1

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

8.2.2 Orientação das Empresas para os Mercados Externos

De acordo com o quadro que se apresenta infra, podemos concluir que as empresas portuguesas são muito “extremistas” em termos de orientação internacional. Por um lado, Portugal é um dos países que mais depende do seu mercado interno, uma vez que 61,9% das empresas referem que o seu volume de negócios depende em menos de 10% do estrangeiro, situação apenas ultrapassada por Inglaterra, ainda que a dimensão desse mercado seja bastante superior à nacional. Por outro lado, os resultados quanto ao número de empresas que fazem depender mais de 50% do seu volume de negócios dos mercados externos (20,2%), posicionam Portugal acima de países como a Inglaterra, a Alemanha, a Grécia, a Espanha ou a França. A razão daquela prestação está, sobretudo, relacionada com o facto de uma grande parte da amostra nacional (21,4%) ser constituída por empresas pertencentes a sectores tradicionalmente exportadores/subcontratados como os têxteis, vestuário, calçado e fabricação de produtos metálicos. Ainda assim, países como a Áustria, a Finlândia, a Bélgica, a Itália, a Irlanda e a Holanda, apresentam valores superiores a Portugal em termos de percentagem de empresas com um peso do mercado externo superior a 50% do volume de negócios.

QUADRO 35 – PESO DO VOLUME DE NEGÓCIOS NO ESTRANGEIRO

(Valores em %)

País	Menos de 10%	De 11% a 25%	De 26% a 50%	Acima de 50%
Alemanha	49,1	28,1	14,0	8,8
Áustria	17,6	11,8	20,6	50,0
Finlândia	33,3	20,0	0,0	46,7
França	46,0	22,1	15,0	16,8
Grécia	58,3	8,3	16,7	16,7
Itália	22,4	19,8	25,9	31,9
Espanha	43,7	16,1	20,7	19,5
Portugal	61,9	7,0	10,9	20,2
Irlanda	33,3	20,8	20,8	25,0
Inglaterra	72,7	15,2	4,5	7,6
Holanda	48,4	15,8	13,7	22,1
Bélgica	34,6	11,5	9,6	44,2

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

A expressiva orientação portuguesa para o mercado nacional, pode ser também suportada com base no Quadro 15, no qual é possível verificar que as empresas portuguesas, bem como as da Inglaterra, Holanda e Grécia, são as que mais consideram o seu país de origem como fonte principal de oportunidades de desenvolvimento. Este resultado é comum a praticamente todos os países em que o questionário foi lançado, sendo as exceções a Áustria, a Itália e a Finlândia, que identificam o mercado europeu como o que apresenta maiores desafios de desenvolvimento. No caso da Áustria, identificam-se os outros países europeus fora da UE como mercados mais interessantes que o seu próprio mercado, o que poderá estar relacionado com a reduzida dimensão daquele país e as características específicas da sua localização geográfica.

O mercado norte-americano é sobretudo interessante para as empresas irlandesas e italianas, enquanto que as empresas espanholas são as que mais valorizam o mercado da América do Sul. Esta última orientação pode ser entendida à luz da teoria da distância psicológica, a qual também enquadra o facto das empresas portuguesas valorizarem de forma significativa as oportunidades de desenvolvimento no mercado africano (nomeadamente nos PALOP).

QUADRO 36 – IDENTIFICAÇÃO GEOGRÁFICA DAS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

(Valores em %)

País	Próprio País	UE	Outros Países Europeus	América do Norte	América do Sul	Ásia/Pacífico	África
Alemanha	70,0	48,3	28,3	28,3	15,0	26,7	1,7
Áustria	37,1	74,3	48,6	25,7	8,6	28,6	2,9
Finlândia	50,0	50,0	37,5	18,8	12,5	43,8	6,3
França	63,7	53,1	38,1	30,1	17,7	24,8	15,9
Grécia	74,2	45,2	32,3	9,7	9,7	0,0	6,5
Itália	55,2	68,1	44,8	31,9	17,2	34,3	11,2
Espanha	71,4	42,9	19,8	18,7	50,5	14,3	15,4
Portugal	74,7	54,9	16,0	11,3	15,6	5,8	21,0
Irlanda	70,8	54,2	12,5	33,3	8,3	12,5	8,3
Inglaterra	89,7	27,9	19,1	19,1	4,4	19,1	10,3
Holanda	74,7	49,5	16,8	14,7	8,4	17,9	3,2
Bélgica	59,6	55,8	21,2	17,3	3,8	21,2	1,9

Nota: Nesta questão, eram possíveis diversas respostas.

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

As empresas inquiridas foram também abordadas quanto à existência de filiais. Neste campo, Portugal revela um posicionamento de fraca solidez, na medida em que apenas 12,4% das empresas portuguesas referiram a existência de filiais, independentemente destas serem nacionais ou estrangeiras. As empresas inglesas são, a seguir às portuguesas, as que menor número de filiais têm, apesar de, apresentarem valores muito superiores (19,4%).

QUADRO 37 – EXISTÊNCIA DE FILIAIS

País	Existência de Subsidiárias
Alemanha	40,0
Áustria	68,6
Finlândia	50,0
França	31,0
Grécia	29,0
Itália	26,5
Espanha	56,5
Portugal	12,4
Irlanda	55,6
Inglaterra	19,4
Holanda	97,9
Bélgica	76,5

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

8.2.3 Objectivos Estratégicos

O inquérito realizado pretendia também abordar as empresas quanto à hierarquização de seis objectivos estratégicos. Deste modo, no quadro colocado em seguida, apresentam-se as percentagens das empresas que referiram cada um dos objectivos como sendo de importância fulcral (isto é, quando os objectivos assumem o primeiro ou segundo lugar de importância estratégica).

Da análise do quadro é possível identificar dois grupos de empresas, sendo que o primeiro, constituído pela Alemanha, Áustria, Finlândia, França, Holanda e Bélgica, valoriza em primeiro lugar a rentabilidade dos investimentos, enquanto que os restantes países, onde se inclui Portugal, valorizam principalmente o crescimento do volume de negócios, o normal contraste entre a qualidade e a quantidade.

As empresas portuguesas são as que menor importância concedem ao desenvolvimento de conhecimento e tecnologia, sendo apenas ultrapassadas pela empresas gregas e inglesas. Contudo, quando a análise recai sobre a presença no mercado global, Portugal faz parte dos seis países que valorizam mais esse aspecto, dado que 13,2% das empresas portuguesas inquiridas valorizaram esse aspecto em primeiro ou segundo lugar.

Este resultado parece entrar em contradição com o que se tinha concluído quanto à identificação geográfica das oportunidades de desenvolvimento.

QUADRO 38 – OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DAS EMPRESAS

(Valores em %)

País	A	B	C	D	E	F
Alemanha	50,0	51,7	55,0	3,3	21,7	8,3
Áustria	34,3	48,6	74,3	5,7	25,7	0,0
Finlândia	37,5	37,5	68,8	6,3	37,5	6,3
França	27,7	48,2	58,0	7,1	26,8	17,9
Grécia	16,1	80,6	32,3	29,0	3,2	29,0
Itália	14,7	72,4	56,9	4,3	23,3	19,0
Espanha	19,6	72,8	68,5	4,3	19,6	10,9
Portugal	34,2	75,9	51,0	3,9	16,7	13,2
Irlanda	18,5	85,2	59,3	3,7	18,5	3,7
Inglaterra	37,3	74,6	65,7	0,0	13,4	1,5
Holanda	22,1	65,3	69,5	3,2	20,0	16,8
Bélgica	29,4	56,9	60,8	7,8	19,6	17,6

A – Independência da empresa; B – Aumento do volume de negócios; C – Rendibilidade dos capitais investidos; D – Enraizamento local; E – Desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias; F – Presença no mercado global

Nota: Nesta questão era possível fazer várias referências, resultando as percentagens do número de empresas que colocaram em primeiro ou segundo lugar de importância cada objectivo estratégico.

Fonte: Construído com base nos resultados do inquérito.

8.3 ANÁLISE ECONOMETRICA

8.3.1 Resultados das Simulações

Após a realização de várias simulações, optou-se por expor um conjunto de *outputs*, dado que a apresentação de um único resultado não permitiria uma análise dinâmica, resultante da substituição e do teste simultâneo de algumas variáveis no modelo, por forma a encontrar variáveis explicativas que possam estar dissimuladas no elevado peso explicativo de outras variáveis.

Depois de diversas simulações, efectuadas com o objectivo de testar as hipóteses formuladas atrás, seleccionaram-se sete modelos como base de análise, tal como se apresenta no quadro abaixo. Todos os modelos são bastante satisfatórios, tendo sido as simulações executadas ao fim de 16 a 20 iterações. Para cada um dos modelos

testados, apresenta-se também o respectivo qui-quadrado e o peso dos casos que ficaram bem classificados face às perspectivas.

QUADRO 39 – RESULTADOS DAS SIMULAÇÕES PELO MODELO DE RESPOSTA ORDENADA

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
Constant	-1,9854***	-1,4027**	-1,4043**	-1,5438***	-1,3568**	-1,4501**	-1,4069***
DIM_TRAB	0,0014***	0,0014***	0,0014***	0,0015***	0,0014***	0,0014***	0,0015***
DES_PROD	0,7884**	0,8499**	0,8480**	0,8540**	0,8731**	0,8631**	0,8922**
GES_FAM	-0,2262	-0,1929	-0,1934		-0,1996	-0,2240	
STR_CUST		-0,9956***	-0,9925***	-1,0023***	-1,0034***	-0,9881***	-0,9899***
STR_INOV	0,5873	-0,0268		-0,0428	-0,0405		
AD_MUD	0,0938	0,1077	0,1086	0,1199			
COOPER	0,3565	0,4230	0,4222	0,4377	0,4473		
N_CRESC	0,0416	-0,0503	-0,0497	-0,0346	-0,0370	0,1803	
OB_GLOB	0,8205**					0,8515**	
CAE	1,6819***	1,6162***	1,6148***	1,5826***	1,6166***	1,6319***	1,5305***
DEPEND	-0,8320*					-0,8005	
Qui-Quadrado	53,1	57,4	57,4	57	57,3	55,6	54,9
Casos bem Classificados	69,7%	69,30%	69,70%	68,90%	69,30%	68,90%	68,50%

*Significância para $p < 0.10$;

**Significância para $p < 0.05$

***Significância para $p < 0.01$

O Modelo das Respostas Ordenadas permite apresentar efeitos marginais de cada uma das variáveis face a cada um dos níveis da variável dependente, situação que facilita a interpretação parcial das variáveis para cada um dos níveis de envolvimento internacional. Esta interpretação é particularmente útil nas variáveis com significância estatística; para as variáveis não significantes, a interpretação, embora legítima, deve ser feita com alguma cautela, dado que poderão existir imprecisões (apesar dos sinais apresentados estarem correctos). Podem-se observar os resultados deste exercício no quadro apresentado abaixo, referente aos efeitos marginais no Modelo 2.

QUADRO 40 – EFEITOS MARGINAIS PARA AS DIVERSAS CATEGORIAS (MODELO 2)

Variáveis	ENV_INT=0	ENV_INT=1	ENV_INT=2
Constant**	0,3104	-0,2600	-0,0505
DIM_TRAB***	-0,0003	0,0003	0,0001
GES_FAM	0,0427	-0,0357	-0,0069
STR_CUST***	0,2203	-0,1845	-0,0358
STR_INOV	0,0059	-0,0050	-0,0010
AD_MUD	-0,0238	0,0200	0,0039
COOPER	-0,0936	0,0784	0,0152
DES_PROD**	-0,1881	0,1575	0,0306
N_CRESC	0,0111	-0,0093	-0,0018
CAE***	-0,3577	0,2995	0,0581

No modelo: *Significância para $p < 0.10$;

**Significância para $p < 0.05$

***Significância para $p < 0.01$

Torna-se mais fácil a análise dos efeitos marginais, se se aplicar uma lógica comparativa dos diferentes níveis de envolvimento internacional. Para este efeito, construiu-se um quadro no qual são feitos os confrontos entre as seguintes situações:

- ▶ Predomínio de uma estratégia exportadora em detrimento de uma estratégia doméstica (EXP vs DOM);
- ▶ Predomínio de uma estratégia de investimento no estrangeiro em detrimento de uma estratégia doméstica (IDE vs DOM); e
- ▶ Predomínio de uma estratégia de investimento no estrangeiro em detrimento de uma estratégia exportadora (IDE vs EXP).

QUADRO 41 – CONFRONTO DE EFEITOS MARGINAIS (MODELO 2)

Variáveis	EXP vs DOM	IDE vs DOM	IDE vs EXP
Constant**	-0,5704	-0,3609	0,2095
DIM_TRAB***	0,0006	0,0004	-0,0002
GES_FAM	-0,0784	-0,0496	0,0288
STR_CUST***	-0,4048	-0,2561	0,1487
STR_INOV	-0,0109	-0,0069	0,004
AD_MUD	0,0438	0,0277	-0,0161
COOPER	0,172	0,1088	-0,0632
DES_PROD**	0,3456	0,2187	-0,1269
N_CRESC	-0,0204	-0,0129	0,0075
CAE***	0,6572	0,4158	-0,2414

No modelo: *Significância para $p < 0.10$;

**Significância para $p < 0.05$

***Significância para $p < 0.01$

8.3.2 Discussão de Resultados

Uma primeira observação global dos resultados apresentados no ponto anterior parece sugerir que o maior grau de envolvimento internacional das PME portuguesas está positivamente associado à dimensão das empresas (DIM_TRAB), às capacidades de desenvolvimento de produtos (DES_PROD) e ao facto das empresas pertencerem a indústrias consideradas tradicionais (CAE), e associada de forma negativa à actuação segundo estratégias baseadas nos custos (STR_CUST). Ainda assim, estas conclusões necessitam de maior profundidade de análise, uma vez que, tal como se irá constatar, por vezes as hipóteses não se mantêm quando se consideram as empresas com IDE ao invés das empresas exportadoras.

Dado que estamos perante um modelo de resposta ordenada, os resultados reportam-se a uma função referente a uma variável latente, que neste caso será o envolvimento internacional das empresas. De forma simplificada, este modelo permite perceber porque é que empresas diferentes têm opções diferentes de internacionalização.

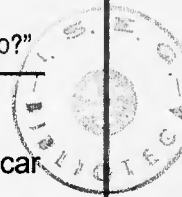
A primeira hipótese sugeria que havia uma relação positiva entre a dimensão das empresas e o seu envolvimento internacional. Em todas as simulações efectuadas, sempre que a variável DIM_TRAB era considerada, apresentava níveis de significância inferiores a 0,01, aparecendo como uma das variáveis que maior força explicativa tem. Os resultados empíricos parecem confirmar a Hipótese 1, de que a

dimensão das empresas está directamente relacionada com o seu grau de envolvimento internacional, uma vez que a variável DIM_TRAB é sempre significativa com sinal positivo. Esta conclusão parece corroborar os resultados de diversos estudos que tinham sido efectuados sobre esta questão (Whitley, 1980; Katsikeas, 1994; Simões, 1997a; Fernandes, 1999; Pan, Li e Tse, 1999).

Complementarmente, a análise dos efeitos marginais apresentados no Quadro 40 e Quadro 41, parece mostrar que o efeito marginal do confronto entre a exportação e o IDE é ligeiramente negativo, o que pode ser interpretado numa lógica em que o crescimento das empresas exportadoras, em termos do número de trabalhadores, não conduz a empresa necessariamente a investimentos no estrangeiro. Uma explicação possível, pode estar associada à percepção de que o mercado doméstico apresenta vantagens de localização suficientes, para “agarrar” a empresa àquele mercado, não sendo vantajoso para elas estabelecerem filiais no estrangeiro. Esta explicação vem, aliás, no seguimento do que tinha sido encontrado por Simões (1997a), quando referia que as empresas portuguesas ainda consideravam Portugal como a localização de produção preferida.

Numa perspectiva mais teórica, pode-se afirmar que o que estes resultados parecem mostrar, é que as características das empresas não parecem ser suficientes para explicar o investimento no estrangeiro, confirmando as hipóteses subjacentes ao paradigma eclético.

No que concerne à Hipótese 2, a qual sugere que as capacidades de desenvolvimento de produtos das empresas fomentam o maior envolvimento internacional, é possível verificar que o comportamento da variável construída com o intuito de a testar (DES_PROD), é estatisticamente significativa ainda que com níveis de significância inferiores (0,05). Este resultado vem confirmar estudos empíricos feitos anteriormente, nomeadamente os estudos feitos por Leonidou (1995), Schuit (1994) e Simões, Castro e Rodrigues (2001). Contudo, ao comparar os valores dos efeitos marginais por níveis de envolvimento internacional, conclui-se que embora a capacidade de desenvolvimento de produtos influencie positivamente a internacionalização das empresas, através quer da exportação, quer do IDE, o confronto IDE vs Exportação é negativo. Uma interpretação possível pode identificar as capacidades de desenvolvimento de produtos como de maior importância para as empresas se tornarem exportadoras, do que para investirem no estrangeiro, sendo o investimento no estrangeiro tomado como um passo de elevado risco, que não justifica deixar o mercado nacional.



Quanto à variável STR_INOV, construída para testar a Hipótese 3, é curioso verificar que, na maioria dos modelos, esta variável apresenta um valor negativo, ainda que sem significância estatística. De qualquer forma, este resultado parece contradizer o que defensores de diferentes teorias têm vindo a afirmar, nomeadamente Hymer (1960), Buckley e Casson (1976) ou Dunning (1981, 1988) e os resultados de diversos estudos empíricos (Cantwell, 1989; Cantwell e Janne, 1999; Kuermmerle, 1999; Peng, Hill e Wang, 2000). Estes resultados contraditórios poderão justificar-se pela forma de construção da própria variável, uma vez que esta *dummy* não avaliava a orientação inovadora da empresa, mas antes o facto das empresas terem considerado um item relacionado com a inovação como o mais importante para os seus clientes, ou seja, as empresas podem reconhecer os desafios da inovação para responder aos seus clientes, sem que se tenham adoptado essas capacidades. Outra possibilidade, pode ser o facto dos efeitos da STR_INOV terem sido captados pela outra variável relacionada com a inovação, DES_PROD, até porque retirando a variável STR_INOV do modelo não se afecta nem o Qui-quadrado, nem a percentagem de casos bem classificados.

Ainda referente à estratégia seguida pelas empresas, a Hipótese 4, sugeria que as empresas orientadas por estratégias de baixos custos, apresentavam níveis inferiores de envolvimento internacional. A variável associada a esta hipótese (STR_CUST), apresentou em todos os modelos em que foi considerada valores com elevados níveis de significância (0,01) e sinal negativo. Estes resultados estão de acordo com o que tinha sido referido por Simões, Castro e Rodrigues (2001), uma vez que para as empresas com aquela estratégia, a internacionalização traduz-se em maiores custos e menores margens. Contudo, mais uma vez a análise dos efeitos marginais demonstra que se confirma a hipótese em termos individuais, ou seja, a variável apresenta sinal positivo quando ENV_INT=0 e negativo quando ENV_INT=1 e ENV_INT=2. Na análise comparativa, os resultados não são os esperados quando se comparam as empresas investidoras no estrangeiro vs as empresas exportadoras, embora o comportamento da variável seja o esperado quando se estabelece a comparação entre exportadoras vs domésticas e investidoras no estrangeiro vs domésticas. No seguimento do que já tinha sido referido, este resultado parece confirmar que para as PME existem outros factores para além dos factores específicos das empresas que influenciam a sua internacionalização, ou concretamente o investimento no estrangeiro.

As hipóteses associadas ao teste da influência negativa da gestão familiar no envolvimento internacional das empresas (Hipóteses 5a e 5b), não obtêm confirmação

estatística, ainda que o sinal apresentado nos diferentes modelos pela variável GES_FAM seja negativo. Não foi assim possível encontrar evidência empírica que suportasse as conclusões já referidas por diversos autores (Welsch, 1991; Donckels e Aerts, 1993 e 1998), relativamente à menor propensão das empresas familiares para enveredarem por actividades internacionais.

Aliás, mesmo sobre a Hipótese 5b, que indicava que as empresas familiares com actividade internacional preferiam a exportação face ao investimento no estrangeiro, os resultados parecem ser contrários, dado que na análise dos efeitos marginais, as empresas familiares têm menor propensão a serem exportadoras, do que a terem investimentos no estrangeiro. Ainda que a variável GES_FAM não tenha atingido significância estatística, devendo assim a análise ser mais cautelosa, os resultados não confirmam o que tinha sido concluído por Simões, Castro e Rodrigues (2001).

O objectivo de crescimento, desde há muito considerado como uma das motivações mais importantes para a internacionalização das empresas, era apresentado pela Hipótese 6, tendo sido construídas duas variáveis para testar esta hipótese (N_CRESC e OB_GLOB). Os resultados obtidos com as duas variáveis são opostos e algo inesperados.

Relativamente à variável N_CRESC, esta não obteve significância estatística, e o sinal não foi o esperado em todos os modelos efectuados. Este resultado é difícil de explicar, uma vez que existe muita literatura que refere o comprometimento com o crescimento enquanto justificação para maior envolvimento internacional das empresas (Leonidou, 1995; Simões, 1997; Pan, Li e Tse, 1999; Castro, 2000). Podem ser identificadas diversas razões para que se tenham obtido estes resultados: (i) o inquérito foi desenvolvido num período em que o mercado doméstico ainda estava a crescer, pelo que as vendas para o estrangeiro ainda não eram identificadas, por muitas empresas, como resposta aos objectivos de crescimento; (ii) uma vez que as empresas inquiridas são de pequena ou média dimensão, podem não entender as quotas no mercado doméstico como limitadas; (iii) por outro lado, pode acontecer que as empresas que tenham tido maior sucesso na sua orientação pelo crescimento, tenham atingido uma dimensão que as levou a deixarem de ser PME, ou se tenham estruturado em grupos económicos, deixando de ser consideradas nesta análise.

Aliás, os resultados da outra variável que pretendia testar a Hipótese 6, podem reforçar estas suposições, uma vez que a variável OB_GLOB teve nos modelos em que foi considerada grande significância estatística (0,05), apresentando sempre o

sinal esperado, pelo que corrobora a hipótese definida. Estes resultados já estão de acordo com a diversa literatura existente, e permitem concluir que não basta ter como objectivo o aumento do volume de negócios “*strictus sensus*”, sendo antes necessário que esse objectivo já tenha em linha de conta a possibilidade do negócio internacional. Deste modo, não basta que as empresas apresentem objectivos de crescimento, pois até se pode afirmar que esse é um objectivo tendencialmente constante na vida de uma empresa, mas é necessário que as empresas já possam perspectivar esse crescimento fora das fronteiras do respectivo país de origem, isto é, que haja intenção internacional.

Na Hipótese 7, pretendia-se testar a ligação entre a capacidade de adaptação à mudança e o grau de envolvimento internacional. O teste empírico da variável que visava responder àquela hipótese (AD_MUD), não suporta a afirmação, uma vez que a variável nunca apresenta significância estatística, apesar de apresentar o sinal esperado. Não se podem assim generalizar os estudos desenvolvidos por diferentes autores que associavam a maior capacidade de adaptação de produtos ao envolvimento internacional (Christensen, Rocha e Gertner, 1987; Sharley, Lim e Kim, 1989; Sullivan e Buerschmidt, 1990).

Em relação à Hipótese 8, a conclusão é similar, dado que os resultados mostram que a variável testada (COOPER), apesar de apresentar o sinal esperado (positivo), não obteve significância estatística, não permitindo aceitar a hipótese que relacionava a maior disponibilidade cooperativa das empresas com maiores níveis de envolvimento internacional. Este resultado contradiz alguns autores (Narula e Sadowski, 2001; Blomstermo, Eriksson, Johanson e Sharma, 2001), que relacionavam a propensão ao estabelecimento de parcerias ou a experiência em redes, com a maior propensão ao envolvimento internacional das empresas.

Em ambos os casos, a justificação para os resultados apresentados poderá passar pela própria definição das variáveis, uma vez que foram construídas enquanto *dummies* que avaliavam, em cada uma delas, a posição que a empresa assumia face às empresas de grande dimensão, não aferindo directamente, e em termos absolutos, a elevada capacidade de adaptação à mudança ou de estabelecimento de parcerias, que cada uma das empresas em particular tem.

É ainda possível entender, pela análise aos efeitos marginais das duas últimas variáveis analisadas atrás, AD_MUD e COOPER, e tendo em mente a ressalva de que as variáveis não apresentaram significância estatística, que as empresas com maior

capacidade de estabelecer acordos e de adaptação à mudança têm maior propensão a serem exportadoras, do que a terem investimento no estrangeiro. No caso da variável COOPER, aquele resultado está, em parte, de acordo com o que Simões e Biscaya (1997) tinham concluído, uma vez que quando as empresas têm parceiros adequados no estrangeiro, esse acordo de cooperação comporta-se enquanto barreira ao investimento directo no estrangeiro para os países onde estão esses parceiros.

Contrariamente às duas variáveis anteriores, a variável que testava a influência sectorial no envolvimento internacional obtém significância estatística a 0,01, confirmando que as empresas pertencentes aos sectores tradicionais (têxtil e vestuário, calçado, cortiça e madeira) têm maior propensão à internacionalização que as empresas pertencentes a outros sectores. Ainda assim, a confirmação de ambas as Hipóteses 9a e 9b, exige que se faça a leitura dos efeitos marginais apresentados pela variável CAE. Tal como se pode verificar no Quadro 40 e Quadro 41, o facto das empresas pertencerem a sectores tradicionais traduz-se numa probabilidade negativa em manterem uma orientação doméstica, e numa probabilidade positiva em apresentarem uma orientação exportadora, facto que se traduz na aceitação da Hipótese 9a.

Complementarmente, as empresas pertencentes aos sectores tradicionais também apresentam uma propensão positiva a serem investidoras no estrangeiro, mas ainda assim, a comparação entre os efeitos marginais da empresa exportadora face à investidora no estrangeiro, demonstra que a propensão para aquelas empresas serem exportadoras, alternativamente a investidoras no estrangeiro, é superior, o que está de acordo com a Hipótese 9b.

Tendo em consideração que os denominados sectores tradicionais exploram intensamente a utilização dos recursos naturais e os baixos custos de trabalho como factores-chave de competitividade em detrimento de lógicas mais avançadas de diferenciação e níveis de intensidade tecnológica mais elevados, seríamos levados a pensar que a fraca sustentabilidade competitiva dos factores valorizados assumiria o papel de "inibidor" do processo de internacionalização dos referidos sectores. No entanto, é necessário ter presente que os referidos sectores se revestem de uma importância considerável no perfil de especialização produtivo nacional, apresentando como tal Portugal vantagens comparativas nestes sectores (resultantes da expressividade assumida pelos mesmos na estrutura produtiva nacional) face a outros mercados. Tal demonstra que as características do país doméstico influenciam

claramente o processo de internacionalização das empresas, pondo em causa a análise exclusivamente orientada pelas características da empresa, sobretudo em fases mais precoces de internacionalização.

Os resultados apresentados pela variável CAE parecem confirmar os resultados do estudo efectuado por Simões, Castro e Rodrigues (2001), onde se conclui que apenas as empresas com capacidades internas relevantes poderão registar formas de maior envolvimento internacional.

A variável DEPEND, tal como se apresentou atrás, pretendia testar a relação inversa entre a dependência face ao principal cliente e o grau de envolvimento internacional. Não tendo obtido significância estatística em todos os modelos, aquela variável apresenta o sinal esperado. A importância deste resultado deve ser tido em especial consideração, uma vez que esta variável era de controlo, não representando em si uma característica directa das empresas. Contudo, deve-se ponderar aquele resultado pela forma como, na construção da variável, se estabeleceu a relação entre a dependência face ao principal cliente e o grau de envolvimento internacional.

9 CONCLUSÃO

O objectivo principal do estudo empírico consistia na identificação de características específicas das empresas susceptíveis de influenciar o seu envolvimento internacional, concedendo-se um enfoque especial às empresas portuguesas de média dimensão. Através do estudo empírico efectuado, e utilizando como ferramenta econométrica o Modelo de Respostas Ordenadas, concluiu-se que existe um conjunto de factores que são significativos, influenciando positivamente a maior intensidade da actividade internacional das empresas, nomeadamente, a sua dimensão (medida em número de trabalhadores), a capacidade de desenvolvimento de produtos, o objectivo de crescimento orientado para o posicionamento internacional e o tipo de indústria a que a empresa pertence, dado que as empresas de sectores tradicionais têm maior propensão a serem internacionais. Por outro lado, a estratégia orientada pelos custos aparece como um factor que influencia negativamente o maior envolvimento internacional das empresas, dado que a internacionalização é entendida enquanto uma decisão estratégica que representa um conjunto adicional de custos.

Estes resultados não pretendem ser uma “receita” de sucesso aquando do processo de internacionalização de empresas de média dimensão, são antes uma evidência das características que maior ocorrência têm nas empresas que se internacionalizam. Por outro lado, nem todos estes resultados, em termos de implicações para as empresas, devem ser entendidos como linhas de orientação estratégica, ou seja, as empresas não deverão entender que por aumentar o número de trabalhadores se está mais capacitado para aumentar os negócios internacionais, que por acrescentarem o objectivo de presença internacional ao grupo de objectivos estratégicos, o processo de internacionalização se torna mais fácil, ou ainda, que por não pertencerem aos sectores de actividade tradicionais, não têm capacidade para se internacionalizarem. Ainda assim, é importante perceber que a internacionalização é um processo de mudança, que não deve ser assumido por uma empresa que não esteja preparada para esse passo. O facto da dimensão ser uma característica com correlação positiva com a internacionalização das empresas, deve funcionar como alerta, pois a internacionalização implica um conjunto de alterações na estrutura e nos processos das empresas, redefinindo tarefas, competências necessárias ou capacidade de

interpretação e resposta ao mercado, pelo que estas alterações se tornam mais fáceis de “encaixar” em empresas com maior dimensão crítica e com maiores valências.

Por outro lado, a confirmação de que a vontade de presença internacional influencia a internacionalização das empresas revela que os estádios mais convictos de internacionalização, que vão para além da mera exportação ocasional, exigem uma clara intenção ou vontade da empresa se internacionalizar.

Quanto à influência positiva do tipo de indústria, esta está associada às características do tecido empresarial do nosso país, cujo perfil de especialização produtiva assenta fortemente num conjunto de sectores tradicionais com vantagens comparativas que são exploradas normalmente através de contratos de subcontratação, sendo frequente encontrar um grande número de empresas daqueles sectores com a totalidade das suas vendas a direccionarem-se para o estrangeiro. A capacidade de desenvolvimento de produtos enquanto característica empresarial que influencia positivamente a internacionalização das empresas, por seu turno, pode ser interpretada numa lógica em que as empresas inovadoras, que apresentam produtos próprios com vantagens acrescentadas, têm vantagens associadas ao produto num grande número de mercados que podem explorar, ou complementarmente, têm grande capacidade de adaptação dos produtos aos novos mercados em que operam, potenciando assim o próprio processo de internacionalização.

Por último, também não é de admirar o facto das empresas que seguem estratégias de preço terem menos possibilidades de serem internacionais. Sendo aquela estratégia viável pela exploração dos efeitos de escala, e trabalhando as empresas portuguesas para um pequeno mercado nacional, não têm vantagem suficiente para liderar os mercados de maiores dimensões internacionais, onde actuam concorrentes com maior capacidade produtiva, e assim, com maior aproveitamento dos efeitos de dimensão.

É ainda de referir todo um conjunto de hipóteses que tinham sido definidas de acordo, quer com a base teórica, quer considerando um conjunto de estudos empíricos anteriores, e que nos modelos testados neste trabalho foram rejeitadas. Com efeito, não se conseguiu provar que as empresas com maior capacidade de adaptação à mudança, têm maior propensão aos negócios internacionais, o que estaria em consonância com a definição de rigidez lateral de Luostarinen (1979).

Por outro lado, existem também outras hipóteses, que tendo partido do mesmo raciocínio, pretendiam testar diferentes características das empresas, e que foram

igualmente rejeitadas. Uma delas baseava-se em diversos estudos que apresentavam as empresas familiares como tendo menor propensão para o envolvimento internacional (Gallo e Luostarinen, 1991; Welsch, 1991; Aerts, 1992; Donckels e Aerts, 1993 e 1998; Simões, 1997b; Simões, Castro e Rodrigues, 2001), dado que sendo mais conservadoras, tinham maior relutância em se internacionalizar, uma vez que esse processo implicava grandes mudanças nas empresas. A rejeição desta hipótese é ainda mais interessante, uma vez que a análise da tendência dos efeitos marginais também não confirma a conclusão do estudo de Simões, Castro e Rodrigues (2001), de que as empresas familiares com actividade internacional, teriam maior orientação exportadora do que de investimento no estrangeiro.

De igual forma, também se rejeitou a hipótese que testava a relação positiva entre a motivação para o estabelecimento de parcerias e a internacionalização das empresas, contrariando-se assim outros estudos, como Buckley, Newbould e Thurwell (1988), Lane, Salk e Lyles (2001), ou Blomstermo, Eriksson, Johanson e Sharma (2001).

Por último, o objectivo de crescimento avaliado pela necessidade de aumentar o volume de negócios, é, também, uma hipótese que não recebe apoio neste estudo, contrariando um grande número de estudos nacionais (Serra, 1993; Simões, 1997b; Dominginhos, 1997; Simões, Castro e Rodrigues, 2001) e estrangeiros (Czinkota, Ronkainen e Moffet, 1994; Weaver e Park, 1990; Leonidou, 1995) que apresentavam a necessidade de crescimento como uma das principais motivações ao início do processo de internacionalização das empresas.

Em termos mais globais, uma das conclusões mais importantes a reter do estudo direcciona-se para a relevância do modelo do processo de internacionalização, enquanto um conjunto de etapas sequenciais, apresentado pela Escola de Uppsala, e posteriormente desenvolvida por diversos autores, tal como se analisou em capítulos iniciais deste trabalho. Contudo, não ficou provado o pressuposto de que a exportação facilita, quase que de forma automática, a internacionalização através do estabelecimento de filiais no estrangeiro. Ou seja, os resultados empíricos evidenciaram um conjunto de características empresariais susceptíveis de influenciar a sua internacionalização, apesar, contudo, dessa influência ser sobretudo mais visível no que concerne à exportação, dado que pela análise dos efeitos marginais, se verificar que o poder explicativo das variáveis era menor, no caso em que as empresas investissem no estrangeiro. Com efeito, parecem existir diversos factores externos, que actuam como fortes barreiras ao investimento no estrangeiro, por parte

das PME, nomeadamente a rigidez lateral dos gestores, referida por Luostarinen (1979). Outra explicação pode estar associada ao tempo necessário para passar de estágio, ou seja, para internalizar a experiência internacional. Isto apenas vem clarificar a necessidade de maior estudo sobre estes aspectos.

Contudo, é importante perceber que estes resultados devem ser entendidos com alguma cautela, uma vez que se pode identificar um conjunto de causas que limitam o próprio poder explicativo do modelo testado. Uma das explicações para os resultados obtidos pode estar associada à opção de simplificar, neste estudo, a tipologia de níveis de envolvimento internacional, que se fixou em apenas três níveis (empresas domésticas, exportadoras e investidoras no estrangeiro), tendo esta decisão sido tomada em resultado quer da dimensão da amostra analisada, quer pelas limitações colocadas pelo próprio inquérito em termos de dados adequados ao presente estudo.

Outra questão relevante é o facto de se fixar a análise num segmento dimensional particular de empresas – as empresas de média dimensão – o que, podendo ser entendido enquanto diferenciador e meritório, em termos de estudos sobre internacionalização de empresas e particularmente sobre factores explicativos do envolvimento internacional, também pode ter associadas dificuldades estruturais nos resultados do próprio estudo, uma vez que a internacionalização das empresas, enquanto estratégia de crescimento, nomeadamente quando passa por processos de constituição/aquisição de filiais no estrangeiro, poderá levar essas empresas a atingir uma dimensão que as exclua do estudo. Esta possibilidade ganha ainda mais força, se se tiver em consideração que no presente estudo as empresas com menor representatividade foram, e ainda que tal distribuição seja normal, as empresas com IDE.

Por outro lado, o que os resultados parecem mostrar é que as características empresariais são mais relevantes para as fases iniciais de internacionalização, ou seja, para o início da exportação enquanto estratégia de crescimento, do que para fases mais avançadas do processo de internacionalização, para as quais é necessário considerar um conjunto de aspectos mais lato, nomeadamente relacionados com o país de destino, com o país de origem ou com o próprio processo de internacionalização.

Fica assim claro com este estudo, que o processo de internacionalização não depende apenas das características empresariais, sendo antes necessária uma abordagem mais eclética (Dunning, 1977, 1981, 1988, 1993). Esta abordagem parece ser tanto

mais necessária quanto mais se pretendem explicar formas de internacionalização de maior envolvimento que a exportação, dado que grande parte das variáveis explicativas testadas pareciam ter mais força na explicação da exportação, que no investimento no estrangeiro. Não se podem, assim, desprezar, por exemplo, as vantagens de localização no mercado doméstico, que funcionam muitas vezes como barreira ao maior envolvimento internacional através do estabelecimento de filiais no estrangeiro, dado o maior conhecimento que as empresas têm do mercado nacional e, ao contrário, o desconhecimento associado a outros mercados. Nesta linha de raciocínio, pode-se falar do entendimento que os gestores revelam o risco associado à criação duma filial do exterior, associando-a a uma grande mudança na empresa, segundo a análise de Luostarinen (1979) ao definir a rigidez lateral dos gestores. Até porque, se deve recordar que toda a análise efectuada foi de carácter estático, ou seja, não se teve em consideração a duração temporal das empresas em cada um dos estádios do envolvimento internacional, podendo este factor influenciar as restantes características empresariais uma vez que, com o aumento do conhecimento e da experiência internacional, se diminui o risco associado à hipótese de criação de filiais no estrangeiro e, assim, aumenta a predisposição para a encetar por formas de internacionalização mais exigentes.

Numa outra perspectiva de análise, toda a construção dos modelos incidiu sobre a utilização de um grande número de variáveis *dummy*, dado que apenas uma das variáveis explicativas usadas, a dimensão das empresas medida em número de trabalhadores, não era desta natureza. Esta situação pode ter perturbado o poder explicativo de cada uma das variáveis, ainda que de forma marginal, na medida em que a percentagem de casos bem classificados se manteve elevado.

Em termos de políticas públicas, não se podem retirar demasiadas conclusões deste trabalho, sem se proceder a um aprofundamento de um conjunto de aspectos referidos abaixo. Contudo, é importante ter em consideração, aquando da definição de sistemas de apoio ou incentivos, que o processo de internacionalização não assume o mesmo grau de complexidade para qualquer empresa, isto é, depende das suas características intrínsecas, como as que obtiveram significância neste estudo, mas depende também de outras características, quer sejam de natureza sectorial, relacionadas com o país de destino e até mesmo das características próprias da forma de internacionalização escolhida.

Podem-se identificar neste estudo diversas pistas para futuros trabalhos de investigação complementar sobre esta área, considerando as características particulares do actual estudo:

- ▶ Atrás referiram-se as limitações associadas às características dimensionais das empresas da amostra, com eventuais repercussões no número de empresas com filiais no estrangeiro abrangidas pelo estudo. Parece assim interessante analisar o poder explicativo das variáveis estudadas neste trabalho, em amostras mais abrangentes em termos de segmentos dimensionais de empresas.
- ▶ Pode-se, também, testar a inclusão de outros factores explicativos da internacionalização, para além dos que são internos às empresas, nomeadamente os que se relacionam com o país de origem e com o país de destino. Dessa forma, os níveis de maior envolvimento internacional poderão obter maior poder explicativo, do que o que receberam no presente estudo.
- ▶ Este tipo de trabalho de investigação baseado em inquéritos, apesar de todo o mérito associado, deverá ser complementado com estudos de carácter mais longitudinal, nomeadamente através de estudos de caso, com o objectivo de analisar o processo de internacionalização numa óptica dinâmica e evolutiva de empresas tomadas em particular.
- ▶ Também com o intuito de obter uma análise de carácter mais dinâmico, seria interessante desenvolver um estudo, com a constituição de um painel de empresas respondentes, em que se analisaria o poder explicativo das variáveis analisadas tomando em consideração o tempo em que as empresas estão em cada um dos estádios de envolvimento internacional.
- ▶ Por outro lado, como neste estudo se procedeu a uma grande simplificação do número de etapas de internacionalização, seria interessante efectuar uma análise similar tendo em consideração um conjunto mais numeroso de níveis de internacionalização que englobasse inclusivamente as formas contratuais de internacionalização.
- ▶ Por último, pode-se entender que este estudo empírico sofre alguns constrangimentos na medida em que não utiliza um inquérito claramente desenhado com o intuito de responder às hipóteses levantadas, tendo sido as variáveis construídas de forma indirecta. Nessa perspectiva seria interessante

construir um inquérito especificamente dirigido à questão dos negócios internacionais e inquirir as empresas de forma mais directa sobre as características apresentadas neste estudo.

Não poderia, contudo, terminar este capítulo de conclusões sem responder à interrogação que orientou todo o estudo e que serviu aliás de título à presente tese de mestrado: “A internacionalização nas empresas de média dimensão é uma estratégia marginal ou uma base de desenvolvimento?”. A resposta a esta questão, ainda que se fixe no caso particular das empresas nacionais, pode ser estruturada em torno de um conjunto de cinco aspectos que podem ser entendidos de forma genérica.

Em primeiro lugar, é notório que tem existido uma evolução no entendimento das empresas sobre a estratégia de internacionalização, nomeadamente a partir da década de 80 com o acelerar do processo de globalização. A internacionalização deixa de ser, cada vez mais, uma opção para passar a ser um imperativo que se coloca às empresas numa lógica de resposta à evolução dos mercados e ao aumento da pressão concorrencial. Com a redução da “distância económica” entre os diversos mercados, bem como com a redução da soberania nacional e a perturbação das “regras do jogo” ao nível da concorrência, que toma contornos cada vez mais globais (Oman, 1994), as empresas não podem apenas considerar a internacionalização de forma marginal.

É, aliás, essa a interpretação que se faz dos resultados de um grande número de estudos efectuados sobre as empresas portuguesas, com a maioria das empresas a apresentar uma estratégia de internacionalização que ultrapassa a exportação de carácter marginal ou ocasional (Simões, 1997a, 1997b; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001).

Por outro lado, um segundo aspecto a considerar está relacionado com o crescente número de empresas que surgem já enquanto empresas internacionais ou globais, definidas em diversos estudos como “*born-globals*” (Oviatt e McDougall, 1994, 1995; Rennie, 1993; Jones, 2001; Teixeira e Laranja, 2001; Simões e Dominginhos, 2002). As “*born-globals*” são a prova clara de que é impossível que a internacionalização continue a ser entendida de forma marginal, quer por questões associadas ao dinamismo próprio de determinados sectores (por exemplo, o rápido ciclo de vida dos produtos, a dinâmica de obsolescência das tecnologias ou a crescente importância da resposta a nichos) quer pela própria dinâmica concorrencial que tem privilegiado cada vez mais as formas cooperativas a as alianças internacionais, com a crescente

importância das redes internacionais de empresas e o desenvolvimento de sectores motores da actual economia mundial como as telecomunicações, as tecnologias de informação e os transportes.

Em terceiro lugar, é importante ter em consideração que a internacionalização de uma empresa não é célere, apresentando-se enquanto um processo gradual que utiliza a experiência e o conhecimento da empresa sobre os mercados externos para aumentar o seu compromisso com esses mercados (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Olson, 1975), ou enquanto forma de estabelecer relações de complementaridade com outros agentes do mercado, dependendo do desenvolvimento das redes num determinado sector e da posição ocupada pela empresa nessas redes (Johanson e Mattson, 1988; Madsen e Servais, 1997, Coviello e McAuley, 1999; Chetty e Holm, 2000). De qualquer forma, é um processo que necessita de tempo de maturação, bem como de empenhamento e vontade da empresa, ainda que estas características sejam por vezes difíceis de identificar, uma vez que o caminho da internacionalização nem sempre é escolhido de forma voluntária, podendo ser os promotores da internacionalização de uma empresa, externos a essa empresa (Jarillo e Martinez, 1991).

O quarto aspecto a ter em consideração está relacionado com a constatação de que para que a internacionalização seja entendida enquanto base de desenvolvimento da empresa não é necessário assumir formas de internacionalização que ultrapassem a exportação. No caso português, a estratégia de internacionalização baseada na exportação é a mais frequente, em detrimento de outras formas de internacionalização que pressupõem maior envolvimento internacional, como as formas contratuais ou a constituição de filiais no estrangeiro. Uma das principais causas para este facto parece ser o efeito da dimensão das empresas, que embora não afectando a capacidade exportadora, limita a possibilidade de assumir formas de internacionalização mais exigentes (Simões, 1997a, 1997b; Caetano, 1999; Fernandes, 1999; Simões, Castro e Rodrigues, 2001). Contudo, em grande parte daqueles estudos, a percentagem de empresas que apresenta o peso das exportações no total do volume de negócios superior a 50% é bastante elevado, demonstrando a estratégia de internacionalização enquanto decisão reflectida dessas empresas. Aliás, apesar da exportação poder fundamentar a base de desenvolvimento da empresa, é importante que a exportação seja pró-activa, isto é, que a empresa tenha uma estratégia comercial para abastecer mercados externos, e que não fique dependente dos clientes internacionais que vêm comprar a Portugal.

Por último, os resultados do estudo empírico efectuado neste trabalho permitem identificar um conjunto de características específicas das empresas que influenciam positivamente (nomeadamente, a dimensão das empresas, as capacidades de desenvolvimento de produtos, a definição de objectivos de crescimento internacional e o facto da empresa pertencer a sectores tradicionais) ou negativamente (através da actuação da empresa segundo estratégias baseadas nos custos) o seu envolvimento internacional. Ainda que estas características não ambicionem constituir instruções para a internacionalização, permitem constatar que existem alguns factores implícitos às empresas que influenciam o seu processo de internacionalização.

Apesar destas características parecerem justificar sobretudo as fases iniciais do processo de internacionalização, sendo necessários outros aspectos mais próximos de uma abordagem eclética (Dunning, 1977, 1981, 1988 e 1993) para justificar níveis de maior envolvimento internacional, é possível concluir que existem algumas características que influenciam o entendimento da internacionalização, ultrapassando a mera estratégia de carácter marginal.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aerts, R. (1992), *Becoming international: benefits and pitfalls for entrepreneurial SMEs: Experiences from Belgium*, RENT-VI Conference, European Institute for Advanced Studies in Management, Barcelona.
- Argawal, S e Ramaswami, S. N. (1992), Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location, and internalisation factors, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 nº.1, pp. 1-27.
- Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, Boston.
- Aliber, R. (1970), A Theory of Direct Foreign Investment, in: Kindleberger, C.P. (ed.), *The International Corporation: A Symposium*, MIT Press, Cambridge.
- Alonso, José A. e Donozo, Vicente (1996), Obstáculos a la Internacionalización y Políticas Públicas de Promoción: el caso de España, *Papeles de Economía Española*, nº.22, pp.124-143.
- Amaral, Luís Mira (1991), A Internacionalização das Empresas Portuguesas, *Pequena e Média Empresa*, nº 1, pp. 3-5.
- Andersen, Otto (1993), On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 209-231.
- Andersen, Poul, Blenker, Per e Christensen, Poul Rind (1997), Generic Routes to subcontractors' Internationalization, pp. 231-255 in: Bjorkman, Ingmar e Forsgreen, Mats (Editores), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Arrow, K. (1969), Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge, *AER Papers and Proceedings*, Vol. 52.
- Asheghian, Parviz e Ebrahimi, Bahman (1990), *International Business*, Harper Collins Publishers, Nova Iorque.
- Axelsson, B. e Johanson, J. (1992), Foreign market entry - the textbook vs. The network view, in: Axelsson, B. e Easton, G., *Industrial networks: a new view of reality*, Routledge, Londres.
- Balakrishnan, G. (1975), *Indian joint ventures abroad: A case study of foreign investment from the developing countries*, PhD proposal, Mimeo.
- Bartlett, Christopher e Ghoshal, Sumantra (1991), *Tap your subsidiaries for global reach*, HBS Press, Boston.
- Bartlett, Christopher e Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, HBS Press, Boston.
- Bell, J. (1995), The Internationalization of Small Computer Software Firms, *European Journal of Marketing*, 29 (8), pp. 60-75.
- Bell, Jim e Young, Stephen (1998), Towards a Integrative Framework of the Internationalization of the Firm, in: G. Hooley, R. Loveridge e D. Wilson (eds), *Internationalization: Process, Context and Markets*, MacMillan Press, Londres.

- Benito, G. e Gisprud, G (1992), The Expansion of Foreign Direct Investment by Manufacturing Companies: Discrete Rational Location Choices or a Cultural Learning Process, *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 461-476.
- Bilkey, W.J. (1978), An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms, *Journal International Business Studies*, Nº 9 (1), pp. 33-46.
- Bilkey, W, J. E Tesar, G. (1977), The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, nº. 8, pp. 93-106.
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Johanson, J e Sharma, D. D. (2001), The Usefulness of Network Relationship Experience in the Internationalization of the Firm, in: Hakan Hakansson e Jan Johanson (eds.), *Business Network Learning*, Pergamon, Oxford.
- Buckley, Peter J. (1987), *The Theory of The Multinational Enterprise*, Acta Universitatis Upsalensis, Uppsala.
- Buckley, Peter J. e Casson, Mark (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, MacMillan, Londres.
- Buckley, Peter J. e Casson, Mark (1979), A Theory of International Operations, in: Buckley, Peter e Gauri, Pervez (eds.), (1995), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, Academic Press, Londres.
- Buckley, Peter J. e Casson, Mark (1976), *The Future of Multinational Enterprise*, MacMillan, Londres.
- Buckley, Peter e Castro, Francisco B. (1999), *Outward FDI in Manufacturing from Portugal: Internationalization Strategies from a New Foreign Investor*, Apresentado na Conferência da EIBA, Manchester.
- Buckley, Peter J. e Gauri, Parvez (1993), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, Academic Press, Londres
- Buckley, Peter J., Newbould, G.D. e Thurwell, J. (1988), *Foreign Direct Investments by Smaller U.K. Firms*, MacMillan, London.
- Burgel, Oliver e Murray, Gordon (2000), The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High-Technology Industries, *Journal of International Marketing*, 8 (2), pp. 33-62.
- Cabral, A. (1995), Análise Comparativa do Comportamento Exportador das Empresas Nacionais e Estrangeiras Residentes em Portugal, *Boletim Económico Trimestral*, Março, Banco de Portugal.
- Caetano, Gonçalo (1999), A Internacionalização das PME Portuguesas em face da Globalização e da UEM – Indústria Têxtil e de Vestuário, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.
- Calof, J. L. (1993), The Impact of Size on Internationalization, *Journal of Small Business Management*, Outubro, pp. 60-69.
- Calof, J. L. e Beamish, Paul (1995), Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization, *International Business Review*, Vol. 4 nº 2, pp. 115-131.
- Cantwell, J. A. (1997), The Globalisation of Technology: what remains of the product cycle model?, in: Archibugi, Daniele e Michie, Jonathan, *Technology, Globalisation and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.

Cantwell, J. A. (1995), *Multinational Corporations and Innovatory Activities: Towards a New, Evolutionary Approach*, in: Molero, José (ed.), *Technological innovation*, multinational corporations and new international competitiveness: The Case of Intermediate Countries, Harwood Press.

Cantwell, J. A. (1989), *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Basil Blackwell, Oxford.

Cantwell, J. A. e Janne, O. E. M. (1999), The internationalization of technological activity: The Dutch case, in: Hoesel, R. e Narula, R. (eds.), *Multinational Enterprises from the Netherlands*, Routledge, London.

Castro, F. B. (2000), *Foreign Direct Investment in the European Periphery: The Competitiveness of Portugal*, Doctoral Dissertation, Leeds University Business School, Leeds.

Cavusgil, S. T. (1984a), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of Business Research*, 12, 99:195-208.

Cavusgil, S. T. (1984b), Organizational Characteristics associated With Export Activity, *Journal of Management Studies*, Vol 21, pp. 3-22.

Cavusgil, S. T. (1980), On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, Nº 8, Nov., pp. 273-281.

CEGE (1990), A Internacionalização das Empresas Portuguesas, CEGE, Lisboa (actas da conferência realizada no ISEG em 1989).

Chetty, Sylvie e Holm, Desiree Blankenburg (2000), Internationalization of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: a network approach, *International Business Review*, 9, pp. 77-93.

Christensen, Carl, Rocha, Ângela e Gertner, Rosane (1987), An Empirical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Brazilian Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol.18 no.3, pp. 61-78.

Clark, Timothy e Mallory, Geoff (1997), The Impact of Strategic Choice on the Internationalization of the Firm, pp. 193-206 in Chrysochoidis, George, Millar, Carla e Clegg, Jeremy (eds.), *Internationalization Strategies*, St. Martin's Press, Nova Iorque.

Coase, R. H. (1937), The Nature of The Firm, *Economica*, 4, Novembro.

Coelho, Miguel (1998), *O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal*, Conselho Económico e Social, Lisboa.

Costa, Guilherme (1997), Internacionalização das Empresas e Intervenção do Estado, *Economia e Prospectiva*, Vol. I, nº2, Jul/Set.

Coviello, Nicole E. e McAuley, Andrew (1999), Internationalization and the Smaller Firm: A review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, 39 (3), pp. 223-256.

Coviello, Nicole e Munro, H. (1997), Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms, *International Business Review*, 6 (2), pp. 1-26.

Crick, Dave e Jones, Marian (2000), Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets, *Journal of International Marketing*, 8 (2), pp. 63-85.

- Czinkota, Michael (1982), *Export development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger, Nova Iorque.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. e Moffet, M. (1994), *International Business*, Dryden Press, Fort Worth.
- De Geus, A. (1997), *The living company – Growth, learning and longevity in business*, Nicholas Brealey Publishers, Londres.
- Dominguinhos, Pedro M.J.C. (2000), *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Balanço da Evidência Empírica*, E.S.S.E. – Instituto Politécnico de Setúbal, Provas Públicas, Setúbal.
- Dominguinhos, Pedro M. J. C. (1997), *O Processo de Internacionalização: A Experiência das Empresas Portuguesas*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.
- Donckels, Rik e Aerts, Ria (1998), Internationalization and ownership: family versus non-family enterprises, pp. 153-163, in: Haahti, Antti, Hall, Graham e Donckels, Rik (eds.), (1998), *The Internationalization of SMEs*, Routledge, Londres.
- Donckels, Rik e Aerts, Ria (1993), Family-business in the spotlight, in: Donckels, Rik (ed.), *KMOs Ren Voeten Uit*, Roularta Books, Koning Boudewijnstichting, KMO – Studiecentrum, Bruxelas.
- Donckels, R. e Hoebeke, K. (1992), SME-leg growth of the Belgian economy: fact or fiction?, *Entrepreneurship and Regional Development*, 4, pp. 155-164.
- Doz, Yves, Asakawa, K., Santos J. F. P. e Williamson (1997), *The Metanational Corporation*, INSEAD, Working Paper 97/60/SM.
- Dunning, John H. (1998), The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol XIX Nº 1, Primavera.
- Dunning, John (1997), *Governments, Globalization, and International Business*, Oxford University Press, Londres.
- Dunning, John (1995a), Reappraising the Eclectic Paradigm in a Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, Terceiro Trimestre, pp. 461-491.
- Dunning, John (1995b), *The Globalization of Business*, Routledge, Nova Iorque.
- Dunning, John H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishers, Londres.
- Dunning, J. H. (1988), The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, pp. 1-31.
- Dunning, J. H. (1984), Non-Equity Forms of Foreign Economic Involvement and the Theory of International Production, in: Moxon, R. W., Roehl, T. W. e Truitt, J. (eds.), *Research in International Business and Finance*, Londres, pp. 29-61.
- Dunning, J. H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, Londres.
- Dunning, John H. (1977), Trade Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: A search for an Eclectic Approach, in: Ohlin, B., Hesselborn, P. O. e Wijkman, P. M. (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, Londres.
- Dunning, John e K. Hamdani, (1997) *The New Globalism and Developing Countries*, United Nations University Press, New York.

Economia e Prospectiva, *Internacionalização das Empresas Portuguesas*, Vol. 1 nº 2, Jul/Set. 1997.

Erramilli, M e Rao, C. P. (1993), Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach, *Journal of Marketing*, 57 (July), 19-38.

Esperança, José Paulo (2000), Tecnologia e Internacionalização, in: *Estudo Engenharia e Tecnologia 2000*, Instituto Superior Técnico, Lisboa.

Esperança, José Paulo e outros (1996), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, ICEP Lisboa.

Fernandes, C. (2001), Índia – Novas Tecnologias numa Economia Emergente, in: *Informação Internacional - Análise Económica e Política*, Vol.I -2000, Departamento de Perspectiva e Planeamento, Ministério do Planeamento, Lisboa, pp. 89-109.

Fernandes, Rui (1999), *O Processo de Internacionalização da Indústria Cerâmica Portuguesa*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.

FMI (1996), *Balance of Payments Manual*, 5ª Edição, FMI, Nova Iorque.

Fontes, M. (1996) *Searching for Technology and Markets: The Process of Internalization of New Technology Based Firms*, Comunicação à Conferência do CEDE "10 Anos de Integração: Portugal, a Indústria e o Papel das PME", 25-26 Janeiro 1996, Lisboa.

Fontes, M. E Coombs, R. (1997), The Coincidence of Technology and Market Objectives in Internationalisation of New Technology-Based Firms, *International Small Business Journal*, vol.16, nº1, pp.14-35.

Fontoura, Maria Paula (1997), Aspectos Teóricos do Investimento Internacional, in: Romão, António (coord.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa, pp. 37-60.

Forsgren, M. (1989), *Managing the Internationalization Process*, Routledge, Londres.

Fórum ISG (1996), *A Internacionalização da Economia Portuguesa*, Texto Editora, Lisboa.

Freire de Sousa, Fernando (1998), *Internacionalização das Empresas Portuguesas – Contraponto*, Jornadas Empresariais Portuguesas, A. I. Portuense, Porto.

Gallo, M. A. e Loustarinen, R. (1991), *Internationalization: a challenging change for family business*, Proceedings of the 1991 FBN Conference, IESE, Universidad de Navarra, pp.30-38, Barcelona.

Gatignon, Hubert e Anderson, Erin (1988), The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation, *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4 no.2, pp. 305-336.

Ghuri, Pervez e Buckley, Peter (2002), Globalisation and the End of Competition: a Critical Review of Rent-seeking Multinationals, pp. 7-28, in: Havila, Virpi, Forsgren, Mats e Hakansson, Haken (eds.), *Critical Perspectives on Internationalisation*, Pergamon, Londres.

Ghuri, Pervez e Usunier, Jean-Claude (1996), *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford.

Giddy, I. (1978), The Demise of the Product Life Cycle Model in International Business Theory, *Columbia Journal of World Business*, 23 (1), pp. 90-97.

Gomes, António de Sousa (1996), Capacidade de Gestão é Fundamental, in: *Internacionalização da Economia Portuguesa*, Texto Editora, pp. 103-109, Lisboa.

- Greene, William H. (1993), *Econometric Analysis*, Macmillan Publishing Company, Nova Iorque.
- Grupo de Lisboa (1994) A reorganização da economia e da sociedade, in *Limites à Competição*, Ed. Europa América, pp 40-63, Lisboa.
- Guerra, António Castro, (1998), *Globalização e Competitividade – O posicionamento das regiões periféricas*, GEPE, Ministério da Economia, Doc-Trab. 12-98, Lisboa.
- Hadjikhani, Amjad (1997), A Note on the Criticisms against the Internationalization Process Model, *Management International Review*, Vol. 37, nº 2, pp. 43-66.
- Hamel, Gary (1995), Managing out of Bounds in: Crainer, S., *The Financial Times Handbook of Management: The State of the Art*, Pitman Publ, Londres.
- Hirst, Paul e G. Thompson (1996) *Globalization in Question*, Cambridge Polity Press, Nova Iorque.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences*, SAGE Publications, Califórnia.
- Hofstede, G. (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications, Beverly Hills.
- Hood, N. e Young, S. (1979), *The Economics of Multinational Enterprise*, Macmillan, Londres.
- Hymer, S. (1960), *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment*, Tese de Doutoramento, MIT.
- Itto-Gillies, G. (1992), *International Production, Trends, Theories, Effects*, Policy Press, Cambridge.
- Jarillo, José Carlos e Martínez, Jon (1991), *Estratégia Internacional - Más Allá de la Exportación*, McGraw-Hill, Madrid.
- Johanson, Jan e Mattson, L. G. (1988), *Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach*, pp. 303-321, in: Buckley, Peter e Gauri, Pervez (eds.), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, Academic Press, Londres.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1992), Management of Foreign Market Entry, *Scandinavian International Business Review*, 1, 3, pp. 9-27.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1990), The Mechanism of Internationalization, *International Marketing Review*, Vol 7 nº 4, pp. 11-24.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1977), The Internationalization Process of the Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol 8 nº 1, pp. 23-32.
- Johanson, Jan e Wiedersheim-Paul (1975), The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, Outubro, pp. 305-322.
- Jones, Marian (2001), First steps in internationalisation: Concepts and evidence from a sample of small high-technology firms, *Journal of International Management*, Vol.7 no3, pp. 191-210.
- Jones, Marian (1999), Patterns, Processes, Decisions: The Internationalization of Small UK High Technology Firms, *Journal of International Marketing*, 7 (4).
- Katseli, L. (1991), Foreign Direct Investment and Trade Interlinkages in the 1990's: Experience and Prospects of Developing Countries, *Management Review*, 31 (3), pp. 283-306.

- Katsikeas, C. S. (1994), Export Competitive Advantages: The relevance of Firm Characteristics, *International Marketing Review*, Vol.11 no.3, pp.33-53.
- Kerhonen, Heli, Luostarinen, Reijo e Welch, Lawrence (1996), Internationalization of SME's: Inward-Outward Patterns and Government Policy, *Management International Review*, 36 (4), pp. 315-329.
- Kindleberger, N. (1969), *American Business Abroad - Six Lectures On Direct Investment*, Yale University Press, New Haven.
- Knickerbocker, A. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Harvard University Press, Boston.
- Kogut, Bruce e Zander, Udo (1993), Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation, *Journal of International Business Studies*, Quarto Trimestre, pp. 625-645.
- Korhonen, H., Luostarinen, R., Welch, L. (1996), Internationalisation of SMEs: inward-outward patterns and government policy, *Marketing International Review*, Vol 35 no.4, pp. 315-329.
- Kuemmerle, W. (1999), The drivers of foreign direct investment into research and development: An empirical investigation, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, pp. 1-24.
- Kwon, Y. C. e Hu, M. Y. (1995), *Comparative Analysis of Export-Oriented and Foreign Product-Oriented Firms' Foreign Market Entry Decisions*, *Management Review*, 35 (4), pp. 325-336.
- Lane, P. J., Salk, J. E. e Lyles, M. A. (2001), Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.1139-1161.
- Langhoff, Tine (1997), The Influence of Cultural Differences on Internationalization Processes of Firms, pp. 135-164, in Bjorkman, Ingmar e Forsgreen, Mats (eds.), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Lemaire, Jean-Paul, (1997), *Desenvolvimento Internacional da Empresa – Estratégias de Internacionalização*, Economia e Política - Instituto Piaget, Lisboa.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Leonidou, L. C. (1995), Export Stimulation: A Non-Exporter's Perspective, *European Journal of Marketing*, Vol.2 no.8, pp. 17-36.
- Leonidou, L. C. (1989), The behavioural aspects of the exporter-importer relationship: The case of Cypriot exporters and British importers, *European Journal of Marketing*, Vol.23 no.7, pp. 17-33.
- Levit, T. (1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, Maio/Junho.
- Lipsey, R. G. (1997), Globalisation and National Government Policies: An Economic View, Cap. 2, in: Dunning, J. H. (ed.), (1997), *Governments, Globalization, and International Business*, Oxford University Press, Londres.
- Luostarinen, Reijo (1994), *Internationalization of the Firms and their Response to Global Challenges*, UNU/WIDER, Helsinquia.
- Luostarinen, Reijo (1989), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia.

- Luostarinen, Reijo (1979), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia.
- Luostarinen, Reijo e Hellman, H. (1994), The Internationalization Process and Strategies of Finish Family Firms, *CIBR Research Papers*, Series Y-1.
- Luostarinen, Reijo e Welch, Lawrence (1990), *International Business Operations*, Helsinquia, Helsinki School of Economics, Helsinquia.
- Luostarinen, Reijo e Welch, Lawrence (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, Vol 14 n° 2, pp. 34-35
- Maddala, G. S. (1983), Limited-Dependent and Qualitative Variables in Econometrics, *Econometric Society Monographs*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Madhok, A. (1998), The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode, *International Business Review*, 7, pp. 259-290.
- Madsen, Tage Koed e Servais, Per (1997), The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, *International Business Review*, 6, 561-583.
- Maigan, Isabell e Lukas, Bryan A. (1997), Entry Modes Decisions: The Role of Managers' Mental Modes, *Journal of Global Marketing*, 10 (4), pp. 7-23.
- Marques, Walter (1996), Burocracia Impede Internacionalização, in: *Internacionalização da Economia Portuguesa*, Texto Editora, pp. 119-127, Lisboa.
- Martinho, Rui (1996), Apostar no Centro da Europa, in: *Internacionalização da Economia Portuguesa*, Texto Editora, pp. 91-98, Lisboa.
- Mateus, Abel (1998), *Economia Portuguesa desde 1910*, Verbo, Lisboa.
- McGaughey, Sara, Welch, Denice e Welch, Lawrence (1997), Managerial Influences and SME Internationalization, pp. 165-188 in: Bjorkman, Ingmar e Forsgreen, Mats (eds.), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhaga.
- Meyer, Ron (1996), *Internationalization Process of the firms (revisited)*, Management Report n.º 300, Erasmus University, Roterdão.
- Millington, A. e Bayliss, B. T. (1990), The Process Internationalization: UK Companies in the EC, *Management International Review*, 30, pp. 151-162.
- Ministério da Indústria e Economia (1990), *Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas*, Lisboa.
- Morais, H (1994), *Determinantes do Investimento Directo Estrangeiro em Portugal: 1987-1992*, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.
- Mucchielli, J-L. (1991), De Nouvelles Formes de Multinationalisation: Les Alliances Stratégiques, *Revue d'Économie Industrielle*, 1º Trim..
- Mucchielli, J-L. (1987), Multinational Enterprises, International Investments and Transfers of Technology : the Elements of an Integrated Approach, in: Safarian, A. E. e Bertin, G. Y. (eds), *Multinationals, Governments and International Technology Transfer*, Croom Helm, Londres, pp. 11-32.
- Nakos, George, Brouthers, Keith, Brouthers, Lance (1998), The Impact of Firm and Managerial Characteristics on Small and Medium-Sized Greek Firms's Export Performance, *Journal of Global Marketing*, 11 (4), pp. 23-48.
- Nelson, R. e Winter, S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Harvard Business Scholl Press.

- Neubauer, H. (1992), *The question of succession in family firms: planned continuity*, Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship, University of St. Gallen for Business Administration, Economics, Law and Social Sciences, St. Gallen.
- Nordstrom, K. A. (1990), *The Internationalization Process of the Firm in a New Perspective*, Institute of International Business, Estocolmo.
- OCDE (1996), *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, OCDE, Paris.
- Ohmae, Kenichi (1995) *The End of The Nation State*, Free Press.
- Oman, C. (1994), *Globalization and Regionalisation. The Challenge for Developing Countries*, OCDE, Paris.
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1997), Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures, *Management International Review*, 37 (2), Edição Especial 85-99.
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1995), Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9 (2), pp. 30-43.
- Oviatt, Benjamin e McDougall, Patricia (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 45-64.
- Pan, Yigang, Li, Shaomin e Tse, David S. (1999), The Impact of Order and Mode of Market Entry on Profitability and Market Share, *Journal of International Business Studies*, Vol.30 no.1, First Quarter.
- Pan, Yigang e Tse, David S. (2000), The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, Vol.31 no.4, Fourth Quarter.
- Pedersen, T. E Petersen, B. (1998), Explaining Gradually Increasing Resource Commitment to a Foreign Market, *International Business Review*, 7, pp. 483-501.
- Peng, M. W., Hill, C. W. e Wang, D. Y. L. (2000), Schumpeterian dynamics vs. Williamsonian considerations: a test of export intermediary performance, *Journal of Management Studies*, vol.37, pp. 167-184.
- Penrose, Edith (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, Londres.
- Petersen, B. e Pedersen, T. (1997), Twenty Years After - Support and Critique of the Uppsala Internationalization Model, pp. 117-134 in: Bjorkman, Ingmar e Forsgreen, Mats (eds), *The Nature of International Firm*, Copenhagen Business School Press, Copenhaga.
- Pinto dos Santos, José F. (1997), Multinacionais e Mundialização, *Economia e Prospectiva*, Vol. 1 nº 2 Jul/Set.
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, Nova Iorque.
- Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Maio-Junho.
- Prince, Yvonne e Dijken, Koos A. van (1998), Export Orientation – An econometric analysis, pp. 126-135 in Haahti, Antti, Hall, Graham e Donckels, Rik (eds), (1998), *The Internationalization os SMEs*, Routledge, Londres.
- Quin, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (1998), *The Strategic Process*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Rao, T. R. e Naidu, G. M. (1992), Are the Stages of Internationalization Empirically Supportable?, *Journal of Global Marketing*, 6 (1), pp. 147-170.

- Reid, S. (1981), The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, 12 (Fall), pp. 101-112.
- Reid, S. (1983), Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, *International Marketing Review*, Vol 1 nº2.
- Rennie, M. (1993), *Born Globals*, McKinsey, Quarterly, Vol.4, pp. 45-52.
- Root, Franklin (1998), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington.
- Root, Franklin (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington.
- Root, F. (1978), *International Trade and Investment*, South Western Publishing, Cincinnati.
- Rosson, P. J. (1990), *Time Passages: The Changing Nature of Manufacturers-Overseas Distribution Relations in Exporting*, in: Ford, D. (ed.), *Understanding Business Markets*, Academic Press, Londres.
- Rosson, P. J. (1987), The Overseas Distributor Method: Performance and Change in a Harsh Environment, in: Reid e Rosson (eds.), *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, Nova Iorque.
- Rugman, A., Lecraw, D. e Booth, L. (1985), *International Business, Firm and Environment*, International Editions, McGraw-Hill, Nova Iorque.
- Rumelt, R. P. (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm, in: Lamb, R. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- Sachwald, Frédérique, (1994), *Les défis de la Mondialisation*, Mâsson Paris, Paris.
- Santos da Silva, Artur (1997), O Sistema Financeiro Português e o Movimento de Internacionalização de Empresas, *Economia e Prospectiva*, Vol. I nº 2, Jul/Set.
- Santos, José Fernando Pinto (1999), *Internacionalização: Uma Opção Estratégica para a Economia e as Empresas Portuguesas*, Textos da 1ª Conferência do FIEP, in www.fiep.pt.
- Santos, José Fernando Pinto, (1997), *Multinacionais e Mundialização*, FCEE- Universidade Católica do Porto, Doc-Trab. 97-006, Porto.
- Santos, Vitor, (1997), *Será a globalização um fenómeno sustentável?*, GEPE, Ministério da Economia, Doc-Trab. 8-97, Lisboa.
- Saraiva, A. (1996), *Efeitos da Liberalização do IDE em Portugal*, Banco de Portugal, Lisboa.
- Schuit, J. W. R. (1994), *The Internationalization Process of Medium-Sized Enterprises*, Apresentado na Conferência da EIBA, Varsóvia.
- Sena da Silva, Pedro (1997), O Processo de Internacionalização da Autosil, in *Economia e Prospectiva*, Vol. I nº 2, Jul/Set.
- Serra, Francisco (1993), *Identificação e Estratégias de Internacionalização – Um estudo empírico aplicado ao sector dos mármore*s, Tese de Mestrado, ISEG, Lisboa.
- Sharley, T. W., Lim, J. S. e Kim, K.I. (1989), Export Development and Perceived Export Behaviours: An Empirical Analysis of Small Firms, *Management International Review*, Vol.29 no.3, pp. 33-40.
- Silva, Joaquim Ramos (1996), *Mudanças na Economia Mundial 1973-1993*, Doc.-trabalho nº 1/96, CEDIN-ISEG, Lisboa.

Simões, Vitor Corado (2000a), *The Internationalization of Portuguese Firms: History, Policy and Behaviour*, Apresentado na Wokshop "Outward Internationalization Facilitating Transformation and EU Accession: The Case of Czech Republic, Hungary and Slovenia", Portoroz.

Simões, Vitor Corado (2000b) *The Internacionalization of Portuguese Firms: What Implications for CEE Countries?*, ACE-Project, 1º Draft.

Simões, Vitor Corado, (2000c) Transnacionais num Mundo em Mudança: O Global Apagou o Local, *Economia Pura*, Março.

Simões, Vitor C. (2000d), *Aulas de Estratégias de Internacionalização das Empresas*, ISEG, Lisboa.

Simões, Vitor C. (1999), Portugal e os Fluxos Internacionais de Investimento Directo, in: *Janus 99-2000*, Público e UAL, Lisboa.

Simões, Vitor Corado (1998a), *O Processo de Globalização: Implicações para Portugal*, Conselho Económico e Social, Lisboa.

Simões, Vitor Corado (1998b), *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas*, Conselho Económico e Social, Lisboa.

Simões, Vitor Corado (1997a), *Inovação e Gestão em PME*, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Lisboa.

Simões, Vitor Corado (1997b), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, AIP, Lisboa.

Simões, Vitor Corado (1997c), *Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a cooperação?*, *Economia e Prospectiva*, vol.I, nº2 Jul-Set, Lisboa, pp. 17-31.

Simões, Vitor Corado (1997d), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in: Romão, António (coord.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa, pp. 375-415.

Simões, Vitor C. (1996), *Internationalization Processes and Cooperative Arrangements: The Experience of Portuguese Firms*, Apresentado na Conferência da EIBA, Estocolmo.

Simões, Vitor Corado (1991) *Globalization and the small less advanced countries: the case of Protugal*, Bruxelas, Monitor/Fast Programme, Vol. 22, nº2.

Simões, Vitor Corado (1985), O Envolvimento Internacional da Economia Portuguesa: Uma Análise dos Fluxos de Investimento, *Estudos de Economia*, Vol 6 nº 1, pp. 3-28.

Simões, Vitor Corado e Biscaya, Rita (1997), *International Involvement and Firm's Perception of Problems: A Comparative Approach*, Apresentado na Conferência da EIBA, Estugarda.

Simões, Vitor Corado (coord.), Castro, Alberto (coord.) e Rodrigues, Vasco (2001), *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: uma perspectiva genérica*, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Lisboa.

Simões, Vitor Corado e Dominginhos, Pedro (2001), *Competing in "A Brave New World": An Exploratory Study on Portuguese Born Globals*, Paper apresentado no XIII Congresso da IEA, Lisboa.

Stahl, Benjamin (1999), *Inward Internationalization: Does a new field need a new theory?*, Apresentado na Conferência da EIBA, Manchester.

Stopford, John e Wells, Louis (1972), *Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*, Nova Iorque, Basic Books Publishers.

- Strandskov, Jesper (1986), Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms, in: Buckley, Peter e Gauri, Pervez (eds.), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, Academic Press, Londres, pp. 201-216.
- Sullivan, D. E Bauerschmidt, A. (1990), Incremental Internationalization: A Test of Johanson and Vahlne Thesis, *Management International Review*, 30 (1), pp. 19-30.
- Taggart, J. e McDermott, M. (1993), *The Essence of International Business*, Prentice Hall, Londres.
- Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.
- Teixeira, A. e Laranja, M. (2001), *A Internacionalização das Novas Empresas de Base Tecnológica em Portugal*, Apresentado na Conferência do CISEP, ISEG, Lisboa.
- Trompenaars, Fons e Hampden-Turner, Charles (1997), *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey Publishing, Londres.
- Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, in: Buckley, Peter e Gauri, Pervez (eds.), *The Internationalization of the Firm - A Reader*, Academic Press, Londres, pp. 201-216.
- UNCTAD (1999), *World Investment report - Foreign direct investment and the challenge of development*, Nova Iorque.
- Vahlne, Jan-Erik e Nordstrom, A. (1990), *Is the Globe Shrinking? - Phisic Distance and the Establishment of Swedish sales Subsidiaries During the last 100 Years*, Apresentado na Conferência da EIBA, Berlim.
- Vasconcellos, e Sá Jorge A. e Amaral, Maria do Céu (1993), *David contra Golias*, ISEG, Dept. De Economia, Doc. Trabalho nº 33/93.
- Vernon, R. (1979), The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, pp. 255-267
- Vernon, R. (1977), *Storm Over the Multinationals*, Harvard University Press, Cambridge.
- Vernon, R. (1972), *The economic and political consequences of multinational enterprise : an anthology*, Harvard University, Boston.
- Vernon, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80 (Maio), pp. 190-207
- Weaver, K. M. e Park, J. (1990), Export Behaviour and Attitudes of Small and Medium sized Korean Manufacturing Firms, *International Small Business Journal*, Vol.8 no.4, July-September.
- Welch, Lawrence (1992), The Use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization, *Scandinavian International Business Review*, Vol 1 nº2, pp. 21-37
- Welch, Denise e Welch, Lawrence (1993), *Strategic management and the internationalisation process*, Vol II, pp. 363-380.
- Welch, Lawrence, Benito, Gabriel R. G., Silseth, Pal R. e Karlsen, Tore (2002), Exploring inward-outward linkages in firms' internationalization: a knowledge and network perspective, in: Lundan, Sarianna (ed.), *Network Knowledge in International Business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Welch, Lawrence e Luostarinen, Reijo (1993), Inward-Outward Connections in Internationalization, *Journal of International Marketing*, 9 (1), pp. 44-56

- Welsch, J. (1991), Family enterprise in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany and Spain: a transnational comparison, *Family Business Review*, 2, pp. 191-203.
- Wells, L. T. (1968), A product life cycle for international trade?, *Journal of Marketing*, 32 (Julho), pp. 1-6.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Whitley, J.J. (1980), Differences between exporters and nonexporters: Some hypotheses concerning small manufacturing business, *American Journal of Small Business*, 4:3, pp.29-37.
- Williamson, O. E. (1981), The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature*, Vol. XIX.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, Nova Iorque.
- Yaprak, A. (1985) An Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-Exporting US Firms, *International Marketing Review*, Vol. 2, nº 2.
- Yin, Robert K, (1981), The Case Study Crisis: Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, Vol 26, Mar, pp. 58-65.
- Young, S., Hamil, J., Wheeler, C. e Davies, Richard J. (1989), *International Market Entry and Development Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf, Hertfordshire.
- Young, Stephen, Bell, Jim e Crick, David (1999), The Resource-based Perspective and Small Firm Internationalization: an Exploratory Approach, pp. 79-101, in: Millar, C., Grant, R. e Choi, C. (eds.), *International Business - Emerging Issues and Emerging Markets*, MacMillan Press, Londres.
- Zafarullah, Mohammad, Ali, Mujahid, Young, Stephen (1998), The Internationalization of the Small Firm in Developing Countries - Exploratory Research from Pakistan, *Journal of Global Marketing*, 11 (3), pp. 21-40.

ANEXO - INQUÉRITO

**QUESTIONÁRIO ANUAL SOBRE O DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO¹ DAS
EMPRESAS EUROPEIAS DE MÉDIA DIMENSÃO²**

Iniciativa de:

- CESAG, Centro de Investigação Aplicada e Teórica em Gestão -
Universidade Robert Schuman (IECS) de Estrasburgo
61, Avenue de la Forêt Noire - 67085 STRASBOURG CEDEX

SUMÁRIO DO QUESTIONÁRIO³

- I. Identificação da Empresa
- II. Ambiente
- III. Posicionamento Estratégico
- IV. A Vossa Organização
- V. O Vosso Projecto de Empresa
- VI. Desempenho da Empresa

- Comunidade Europeia (Fundo Social Europeu)

¹A Confidencialidade da informação é garantida pela regulamentação aplicável nos países da União Europeia.

²A amostra inclui empresas com menos de 2000 trabalhadores, classificadas em duas subcategorias: 50-500 trabalhadores e 501-2000 trabalhadores.

³As questões colocadas são na sua maioria fechadas (a resposta correcta apenas deverá ser assinalada com uma cruz) e não é necessário o recurso a dados muito específicos. Assim sendo, as questões poderão ser respondidas de forma rápida.

I. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1 NOME DA EMPRESA: _____

2 NOME E POSIÇÃO DO INQUIRIDO: _____

3 MORADA DA SEDE: _____

RUA: _____

LOCALIDADE: _____

PAÍS: _____

4 CONTACTOS: _____

TELEPHONE: _____

FAX: _____

E-MAIL: _____

WEB SITE: _____

Questionário Anual 2000

5 DE QUE TIPO É A SUA EMPRESA?

- Uma sociedade anónima Cotada em Bolsa
 Uma sociedade por quotas Subsidiária de um grupo
 Outra _____

(Possibilidade de haver várias respostas)

6 DE QUE TIPO É A MAIORIA DOS ACCIONISTAS?

- Membros da família
 Indivíduos particulares
 Trabalhadores da empresa
 Instituições financeiras
 Outras empresas
 Outros _____

Qual dos grupos referidos é o maioritário (mais de 50% do capital)?

- Membros da família
 Indivíduos particulares
 Trabalhadores da empresa
 Outras empresas
 Instituições financeiras
 Nenhum
 Outros _____

7 A GESTÃO DE TOPO É SOBRETUDO:

- Familiar
 Externa (não familiar)

8 EM QUE ANO É QUE A SUA EMPRESA FOI FUNDADA?

--	--	--	--	--

9 QUAL É (SÃO) A(S) SUA(S) PRINCIPAL(IS) ACTIVIDADE(S) ECONÓMICA(S)?:

	CÓDIGO NACE	Use por favor a nomenclatura europeia, NACE, apresentada em anexo		
▪	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>			_____
▪	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>			_____
▪	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>			_____
▪	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td></tr></table>			_____

10 AS SUAS ACTIVIDADES PRINCIPAIS TAMBÉM SÃO EXERCIDAS ATRAVÉS DE FILIAIS?

- NÃO SIM SE SIM, QUANTAS?:

--	--

OBSERVATÓRIO DAS MÉDIAS EMPRESAS NA EUROPA

Questionário Anual 2000

11 POR FAVOR, ASSINALE A LOCALIZAÇÃO E O TIPO DE ACTIVIDADE DESSAS FILIAIS:

Localização da filial / Actividade da filial	I & D	Produção	Distribuição	Outra
País da Sede				
União Europeia				
Outros países da Europa Ocidental				
Europa Central e de Leste / Rússia				
América do Norte				
Ásia – Pacífico				
Outros				



12 QUANTOS EMPREGADOS TEM A SUA EMPRESA (incluindo as filiais)?

13 QUAL O VALOR DO VOLUME DE NEGÓCIOS CONSOLIDADO (incluindo as filiais) ANTES DE IMPOSTOS?
Em milhares de contos
Em milhares de Euros

QUE PERCENTAGEM DO VOLUME DE NEGÓCIOS É REALIZADA NO ESTRANGEIRO?

Menos de 10 %
 11 a 25 %
 26 a 50 %
 Mais de 50 %

QUE PERCENTAGEM DO VOLUME DE NEGÓCIOS É ORIGINADA PELO SEU CLIENTE MAIS IMPORTANTE?

%



II. AMBIENTE

14 NAS ACTIVIDADES DA EMPRESA, QUAL FOI A TENDÊNCIA MAIS SIGNIFICATIVA NO MERCADO NO ÚLTIMO EXERCÍCIO?

(Colocar uma cruz nos casos correctos)

	Em quantidade			Em preço		
	Diminuição	Aumento	Estabilidade	Diminuição	Aumento	Estabilidade
Actividade Principal						
Actividade Secundária 1						
Actividade Secundária 2						

15 A PRESSÃO COMPETITIVA AUMENTOU AO LONGO DO ÚLTIMO EXERCÍCIO?

Actividades	NÃO	SIM, através dos:			
		Concorrentes Actuais	Novos Concorrentes	Produtos Substitutos	Novas Exigências de Qualidade
Actividade Principal					
Actividade Secundária 1					
Actividade Secundária 2					



OBSERVATÓRIO DAS MÉDIAS EMPRESAS NA EUROPA

Questionário Anual 2000

16 EXISTIRAM DIFICULDADES EM PENETRAR EM ALGUNS MERCADOS?

	No seu país		Noutros países da União Europeia		Noutros Países	
	NÃO	SIM*	NÃO	SIM*	NÃO	SIM*
• Mercados Públicos ⁴						
• Mercados Protegidos (Regulamentação, normas, medidas políticas)						
• Outros (indicar por favor, a razão exacta)						

* De acordo com o nível de dificuldade, indique:

X = dificuldades importantes

XX = dificuldades radicais (impossíveis de ultrapassar)

17 COMO É QUE PERCEPCIONA A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE DA SUA EMPRESA?

17.1 EM TERMOS DA EVOLUÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS:

	Muito Favorável	Favorável	Sem Alterações	Ameaçador	Muito Ameaçador
• Pessoal (salários + encargos sociais)					
• Matérias-primas					
• Energia					
• Taxas de juro					
• Atrasos de pagamentos					
• Créditos de cobrança duvidosa					

⁴ Mercados caracterizados por compras públicas.

Questionário Anual 2000

17.2 EM TERMOS DA EVOLUÇÃO DA TRIBUTAÇÃO:

	Muito Favorável	Favorável	Sem Alterações	Ameaçador	Muito Ameaçador
• Nacional					
• Regional/local					
• Europeia					
• Internacional					

17.3 EM TERMOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA:

Muito Favorável	Favorável	Sem Alterações	Ameaçador	Muito Ameaçador

17.4 EM TERMOS DE FLUTUAÇÕES MONETÁRIAS:

	Muito Favorável	Favorável	Sem Alterações	Ameaçador	Muito Ameaçador
• Nas suas compras					
• Nas suas vendas					
• Nos seus investimentos no estrangeiro					

17.5 EM TERMOS DO AMBIENTE POLÍTICO INTERNACIONAL:

Muito Favorável	Favorável	Sem Alterações	Ameaçador	Muito Ameaçador

18 NA SUA OPINIÃO, O LANÇAMENTO DO EURO VAI :

	Muito provavelmente	Talvez	Não	Sem Opinião
• Desenvolver pressões concorrenciais devido ao conhecimento pelos consumidores de um "preço de mercado europeu" ⁵				
• Desenvolver pressões concorrenciais com o desaparecimento das vantagens cambiais				
• Aumentar os custos de gestão a curto prazo				
• Ter um papel positivo face ao dólar americano ou ao iene: – em termos de estabilidade da moeda – em termos de nível de paridade				

⁵ Tendência para que cada produto venha a ter na União Europeia um único preço, independentemente do país.

19 AO LONGO DOS ÚLTIMOS DOIS OU TRÊS ANOS, COMO É QUE AVALIA A EVOLUÇÃO DO SEU AMBIENTE QUANTO A:

	Muito Rápida	Rápida	Lenta	Sem Alterações
• Alterações industriais (concentrações, reestruturações, declínios sectoriais)				
• Aparecimento de novos fabricantes				
• Aparecimento de novos produtos				
• Inovações tecnológicas				
• Alterações no comportamento dos consumidores				
• Acordos de comércio internacional				
• Crises financeiras internacionais				
• Outros (<i>por favor, indique a razão precisa</i>)				

20 PARA A SUA EMPRESA, ONDE ESTÃO AS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO MAIS FAVORÁVEIS?

(Possibilidade de haver várias respostas)

- a. No seu país
- b. Na Europa:
 - União Europeia
 - Outros Países Europeus
- c. Noutros locais do Mundo:
 - América do Norte
 - América do Sul
 - Ásia/Pacífico
 - África

III. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA VOSSA EMPRESA

21 DOS FACTORES-CHAVE DE SUCESSO E DAS VANTAGENS COMPETITIVAS MENCIONADAS EM SEGUIDA:

a) **QUAIS SÃO AQUELES A QUE OS CLIENTES DE PRODUTOS COMO OS VOSSOS SÃO MAIS SENSÍVEIS?**

Factores	Ranking
<input type="checkbox"/> Preço	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Qualidade	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Funcionalidade (adaptação às necessidades)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Performance Técnica	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Inovação, Criatividade	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Originalidade do produto	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Design do produto	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Imagem de Marca, Reputação	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Prazo de entrega	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Flexibilidade	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Serviços Associados	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Qualificações do pessoal	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Credibilidade Financeira	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Outros (indicar por favor, quais os factores)	<input type="checkbox"/>

Indique por favor, os 4 factores mais importantes numerando-os de 1 a 4 (sendo 1 o mais importante e 4 o menos importante dos 4 factores)

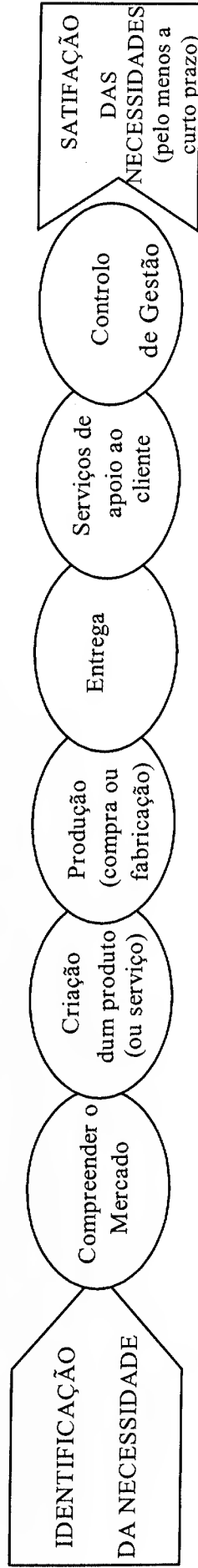


b) PARA OS FACTORES QUE SE SEGUEM, COMO É QUE AVALIA A SUA POSIÇÃO COMPARADA COM AS DOS SEUS PRINCIPAIS CONCORRENTES?

	Forte	Semelhante	Fraca
Preço			
Qualidade			
Funcionalidade (adaptação às necessidades)			
Performance Técnica			
Inovação, Criatividade			
Originalidade do produto			
Design do produto			
Imagem de Marca, Reputação			
Prazo de entrega			
Flexibilidade			
Serviços Associados			
Qualificações do pessoal			
Credibilidade Financeira			
Outros (indicar por favor, quais os factores)			

22 FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS: A CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor pode ser desenhada da seguinte forma:



Referência nas questões	22.1	22.2	22.3	22.4	22.5	22.6
seguintes:						

22.1 A VOSSA INFORMAÇÃO ACERCA DA EVOLUÇÃO DO MERCADO É OBTIDA A TRAVÉS DE:

(São possíveis várias respostas, pelo que se pede para que as ordene de 1 a 5, sendo: 1=muito importante, 5=pouco importante)

- Contactos com os vossos clientes("ouvir o mercado")
- Sistema de observação da empresa
- Sistema de Informação de Gestão via processamento electrónico de informação
- Relações Pessoais
- Consultores/ Instituições de Apoio Externos
- Outras _____

22.2 O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS NA SUA EMPRESA ESTÁ:

	Muito forte	Moderado	Fraco	Nenhum
• Relacionado com o conhecimento acumulado e com o know-how tradicional da sua empresa				
• Induzido por uma actividade própria de I&D				
• Desenvolvido com recurso a contribuições externas (licenças, cooperação, alianças, consórcios europeus,...)				
• Uma exigência cada vez mais necessária (renovação da gama de produtos cada vez mais frequente)				

AS SUAS INOVAÇÕES SÃO:

	Sim	Não
Fáceis de imitar		
Protegidas • por know-how específico		
• por direito de propriedade industrial		
Impulsionadas por regulamentação ambiental (corrente ou futura)		

22.3 QUAIS OS ASPECTOS DA PRODUÇÃO QUE TÊM CONTRIBUÍDO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA?

(Ordenar de 1 a 7, por ordem de importância, sendo: 1=muito importante, 7=pouco importante)

- Partilha de custos, entre diversos produtos ou actividades da empresa (efeitos de sinergia)
- Qualidade e conhecimentos dos trabalhadores
- Experiência, conhecimento do negócio, aprendizagem organizacional contínua
- Tecnologia de produção
- Subcontratação
- Deslocalização de algumas actividades do processo produtivo
- Organização da produção ("standardização", fabrico à medida do cliente,...)
- Outro

22.4 QUAIS OS ASPECTOS DO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA, QUE TÊM CONTRIBUÍDO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DA EMPRESA?

((Ordenar de 1 a 5, por ordem de importância, sendo: 1=muito importante, 5=pouco importante))

- Relações mantidas com os fornecedores
- Gestão informática dos fluxos (aprovisionamento, encomendas)
- Prazos de entrega
- Resposta rápida a encomendas inesperadas
- Organização de redes de distribuição (parcerias)
- Outros



22.5 QUE ASPECTOS DOS SEUS SERVIÇOS AO CLIENTE TÊM CONTRIBUÍDO PARA O DESENVOLVIMENTO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS DA SUA EMPRESA?

(Ordenar de 1 a 6, por ordem de importância, sendo: 1 = muito importante, 6 = pouco importante)

- Conselhos de utilização
- Contrato de assistência
- Contrato de formação de pessoal
- Serviços pós-venda, disponibilidade
- Avaliação regular da satisfação dos consumidores
- Ligação com parceiros
- Contactos pessoais da direcção com os principais clientes
- Outro _____

22.6 EM TERMOS DE CONTROLO DE GESTÃO, A SUA EMPRESA POSSUI:

- Um sistema de gestão que permite calcular as margens por produto
- Uma pessoa ou um serviço exclusivamente responsável pelo controlo de gestão

23

TENDO EM CONTA OS ELEMENTOS REFERIDOS ANTERIORMENTE, AVALIE O INTERESSE DE ORIENTAR O DESENVOLVIMENTO DAS ACTIVIDADES DA EMPRESA, NAS SEGUINTES VERTENTES ESTRATÉGICAS:

	Manutenção	Aumento
Especialização		
Diversificação		
Concentração num pequeno número de mercados geográficos		
Expansão global		
Posicionamento preciso (por exemplo: as crianças entre os 7 e 12)		
Estratégia de nicho (por exemplo: brinquedos de madeira)		

IV. A VOSSA ORGANIZAÇÃO

24

FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO: PENSA QUE EM COMPARAÇÃO COM OS CONCORRENTES DE MAIOR DIMENSÃO, A SUA EMPRESA TEM:

(Assinalar as respostas apropriadas)

Vantagem	Desvantagem	Nenhuma delas	Em termos de:
			- Recrutamento de trabalhadores qualificados
			- Criação de um ambiente de trabalho favorável
			- Desenvolvimento da cultura organizacional e da motivação dos trabalhadores
			- Limitação dos conflitos de trabalho(melhor ambiente de trabalho)
			- Desenvolvimento de um bom sistema de comunicação/informação:
			• Interno
			• Externo
			- Adaptação à mudança
			- Antecipação da mudança
			- Negociação de parcerias e criação de redes eficazes
			- Gestão do tempo (definição de iniciativas, tempo de transacção, tempo de reacção)
			- Inovação
			- Acesso à I&D
			- Outro _____



25

PENSA QUE, EM TERMOS GERAIS, UMA EMPRESA DE DIMENSÃO MÉDIA QUANDO COMPARADA COM UM GRANDE GRUPO:

	Verdadeiro	Falso	Não sabe
- Assume maiores riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tem menos poder de negociação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beneficia de menos apoios externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Está melhor integrada na economia regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tem maiores dificuldades de financiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tem mais dificuldade em se fazer conhecer (publicidade/promoção)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Tem maiores preocupações sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26

SE A SUA EMPRESA É DE CARIZ FAMILIAR, QUAIS SÃO AS ORIENTAÇÕES DE MÉDIO-LONGO PRAZO?

- Entrada em Bolsa
- Manter a gestão no interior da família
- Venda aos empregados
- Venda a um grupo ou pessoa externos
- Decisão ainda não tomada



V. O VOSSO PROJECTO DE EMPRESA

27 OS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DÃO PRIORIDADE:

*(Ordenar por ordem decrescente,
sendo: 1 = mais importante e 6
menos importante)*

(fazer uma X)

- | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | À independência da empresa | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Ao aumento do volume de negócios | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | À rentabilidade dos capitais investidos | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Ao enraizamento regional (manutenção do seu centro de decisão) | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Ao desenvolvimento de novos conhecimentos ou tecnologias | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | À presença no mercado global | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Outro(indique por favor qual) | <input type="checkbox"/> |

(numerar)



OBSERVATÓRIO DAS MÉDIAS EMPRESAS NA EUROPA

Questionário Anual 2000

28 PREVÊ A CURTO PRAZO:

	SIM			NÃO
	Dentro da U.E.	Outros países da Europa	Outros países	
- Desenvolver novos mercados				
- Criar novas filiais				
- Estabelecer Joint-Ventures/Alianças Estratégicas /Parcerias				
- Diversificar a gama de produtos				
- Restringir a gama de produtos				
- Desenvolver ou adquirir novas tecnologias (ou aplicações tecnológicas)				
- Fazer Aquisições (com controlo do capital)				

VI. DESEMPENHO DA EMPRESA

29 **INDIQUE, POR FAVOR, A TENDÊNCIA QUE IDENTIFICOU NO ÚLTIMO EXERCÍCIO NAS SEGUINTE ÁREAS:**

29.1 ACTIVIDADE PRINCIPAL

	Aumento	Estabilidade	Diminuição
- Variação do Volume de Negócios (antes de impostos)			
- Vendas Internacionais (volume de negócios relativo e exportações)			
- Investimento em Equipamento e maquinaria			
- Investimento em Bens Imóveis			
- I & D			
- Formação			
- Publicidade/promoção			

Questionário Anual 2000

29.2 ACTIVIDADE SECUNDÁRIA 1

	Aumento	Estabilidade	Diminuição
- Variação do Volume de Negócios (antes de impostos)			
- Vendas Internacionais (volume de negócios relativo e exportações)			
- Investimento em Equipamento e maquinaria			
- Investimento em Bens Imóveis			
- I & D			
- Formação			
- Publicidade/promoção			

29.3 ACTIVIDADE SECUNDÁRIA 2

	Aumento	Estabilidade	Diminuição
- Variação do Volume de Negócios (antes de impostos)			
- Vendas Internacionais (volume de negócios relativo e exportações)			
- Investimento em Equipamento e maquinaria			
- Investimento em Bens Imóveis			
- I & D			
- Formação			
- Publicidade/promoção			

29.4 RENDIBILIDADE/EFICIÊNCIA:

Indique por favor:

<ul style="list-style-type: none"> • O valor contabilístico dos activos, no último ano foi: Milhares de contos <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • O valor dos Capitais Próprios, no último ano foi: Milhares de contos <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • O Resultado Consolidado Líquido(após impostos) no último ano, foi: Milhares de contos <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • O Resultado Consolidado Bruto (antes de impostos) no último ano, foi: Milhares de contos <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • O valor contabilístico dos activos, no último ano foi: Milhares de Euros <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • O valor dos Capitais Próprios, no último ano foi: Milhares de Euros <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • O Resultado Consolidado Líquido(após impostos) no último ano, foi: Milhares de Euros <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/> 	<ul style="list-style-type: none"> • O Resultado Consolidado Bruto (antes de impostos) no último ano, foi: Milhares de Euros <input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/><input type="text"/>
--	---	--	---	---	--	---	--

Prevê que em relação ao ano anterior, o rácio irá:

	Aumentar	Manter-se	Diminuir
Resultado Líquido(consolidado)/Volume de Negócios(antes de impostos):			
Volume de Negócios(antes de impostos)/Activos:			

Questionário Anual 2000

29.5 ENDIVIDAMENTO

	Aumentou	Manteve-se	Diminuiu
- Dívidas de médio ou longo prazo/Capitais Próprios			
- Evolução da Tesouraria Líquida			

29.6 EMPREGO: VARIAÇÃO LÍQUIDA DE TRABALHADORES

	Aumentou	Manteve-se	Diminuiu
- Recrutamento:			
• Comerciais			
• Especialistas Informáticos			
• Trabalhadores de Investigação e Produção			
• Outros			
- Dificuldades em recrutar trabalhadores qualificados			
- Demissões Voluntárias(Excluindo as reformas)			

Questionário Anual 2000

Nome	Telefone	Fax	E-mail
Vitor Corado Simões	21 392 5880		vcs@iseg.utl.pt
Nuno Joel Crespo	96 620 5145		ncrespo@iseg.utl.pt
Ana Sofia	21 392 5934		

