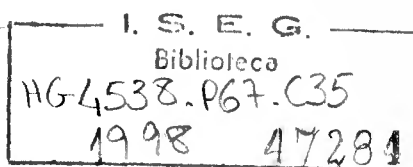


γ-96-083786-7



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM ECONOMIA INTERNACIONAL

Ô INVESTIMENTO DIRECTO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS
NO EXTERIOR NOS ANOS 90:
DETERMINANTES E CONSEQUÊNCIAS

Autora: CRISTINA CALDEIRA

Orientação: ANTÓNIO MENDONÇA

JÚRI:

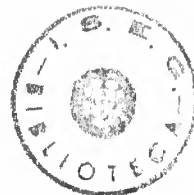
PRESIDENTE: DOUTOR ANTÓNIO AUGUSTO A. MENDONÇA

Professor Associado do ISEG - UTL

VOGAIS: DOUTORA LISETE DA ENCARNAÇÃO A. MEDEIRA
Professora Associada da Universidade do Algarve

DOUTORA ELIVAN GONÇALVES ROSAS RIBEIRO
Professora Auxiliar do ISEG - UTL

MAIO / 1998



Agradecimentos

Foram inúmeros os contributos de pessoas e instituições que de forma decisiva possibilitaram a realização desta dissertação.

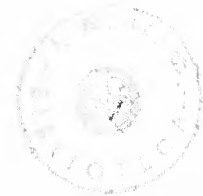
Em primeiro lugar desejo expressar a minha profunda gratidão ao Prof. Doutor António Mendonça, cujas valiosas opiniões, observações e encorajamento foram essenciais para levar a bom termo este trabalho.

Quero dirigir uma palavra especial de agradecimento ao Prof. Dr. Victor Corado Simões pelos seus comentários e observações.

De igual modo, desejo expressar os meus agradecimentos a todos os empresários que cederam graciosamente a informação.

A todos os colegas e de uma forma particular ao Dr. Tiago Domingues pelo constante encorajamento e estímulo.

Aos amigos e familiares, em especial ao José Honório pelo seu inesgotável apoio e amizade ao longo de todo este tempo.



GLOSSÁRIO DE SIGLAS E TERMOS ABREVIADOS

BCP - Banco Comercial Português

BES - Banco Espírito Santo

CGD - Caixa Geral de Depósitos

EDP - Electricidade de Portugal

EMN - Empresas Multinacionais

ICEP - Investimento Comércio e Turismo de Portugal

IDE - Investimento Directo Estrangeiro

IDEPE - Investimento das Empresas Portuguesas no Exterior

JM - Jerónimo Martins

NFI - Novas Formas de Investimento

PALOP - Países Africanos de Expressão Oficial Portuguesa.

PEDIP - Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria
Portuguesa

PME - Pequenas e Médias Empresas

PT - Portugal Telecom

PTI - Portugal Telecom Internacional

RETEX - Programa de Apoio ao Sector Têxtil

TLS - Transportes Luís Simões, SA

TMG - Têxtil Manuel Gonçalves Lda.

UE - União Europeia

VA - Vista Alegre

LISTA DAS EMPRESAS INQUIRIDAS

Empresa/Grupo

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1 - BANCO ESPÍRITO SANTO | 21 - JERÓNIMO MARTINS |
| 2 - BÉBÉCAR | 22 - MACONDE |
| 3 - CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS | 23 - OCIDENTAL SEGUROS |
| 4 - CIMPOR | 24 - PETROGAL |
| 5 - CIN | 25 - PORTUGAL TELECOM |
| 6 - CORTICEIRA AMORIM | 26 - RENOVA |
| 7 - DELTA | 27 - SONAE INDÚSTRIA |
| 8 - EDP | 28 - SOPORCEL |
| 9 - EFACEC | 29 - TLS |
| 10 - ENGIL | 30 - TMG Lda. |
| 11 - FAIART | |
| 12 - FAPOR | |
| 13 - GROWELA | |
| 14 - GRUPO AUTOSIL | |
| 15 - GRUPO BCP/ATLÂNTICO | |
| 16 - GRUPO IMPÉRIO | |
| 17 - GRUPO PESTANA | |
| 18 - GRUPO SOMAGUE | |
| 19 - GRUPO VISTA ALEGRE | |
| 20 - HOVIONE | |

SUMÁRIO

Com este estudo pretendeu-se analisar o investimento directo das empresas portuguesas no exterior nos anos noventa, mais concretamente, identificar os seus determinantes e suas consequências. O principal objectivo consistiu em fazer um levantamento dos factores que influenciaram a decisão de investir e os critérios de selecção dos países de acolhimento. Um objectivo de carácter secundário prende-se com a análise dos seus impactos. Para atingir os objectivos propostos foi feita uma abordagem teórica do IDE, introduzindo-se uma parte consagrada à estratégia de internacionalização das empresas portuguesas, uma vez que este estudo se centra no tecido empresarial português.

As principais conclusões resumem-se do seguinte modo: O IDEPE aumenta significativamente a partir de 1996, sendo explicado pela penetração de mercados, acesso a matérias primas, manutenção de redes de relações e acesso a competências. Os países seleccionados tendem a ser aqueles mais próximos, cultural e geograficamente. Os resultados indicam-nos que só algumas empresas possuem capacidades para desenvolver investimento de expansão, enquanto as restantes desenvolvem investimentos iniciais. O impacto nas empresas tende-se a traduzir em reestruturações estratégicas e organizacionais em curso, diversificação das suas actividades e início de processos de concentração.

Palavras-chave: Estratégia, cultura organizacional, estrutura, dimensão, internacionalização e investimento.

SUMMARY

This project aimed to analyse the investment made abroad by Portuguese companies during the 1990's, as far as its causes and consequences were concerned. The main objective dealt with the research of factors which had influenced the decision of investing and the criteria for the selection of the chosen countries. Its impact was analysed and a theoretical study on the Foreign Direct Investment was also carried out. As this project was based on the analysis of the Portuguese entrepreneurial tissue, it was thought necessary to tackle the strategy for the internationalisation of Portuguese companies.

A brief summary of the major findings is as follows: The Portuguese Direct Investment considerably increases from 1996. The reasons for this fact were considered to be market seeking, access to raw materials, the maintenance of business relations networks and asset seeking strategies. The countries were selected due to their closeness, both cultural and geographical. We arrived at the conclusion, according to the findings of our research, that only some companies are able to expand themselves, while the others can only make initial investments. These companies therefore show evidence of current strategic and organisational restructuring, activity diversification and concentration processes.

Key words: strategy, organisational culture, structure, dimension, internalisation and investment.

ÍNDICE

	Página
CAPA E FRONTISPÍCIO	
AGRADECIMENTOS	2
GLOSSÁRIO DE SIGLAS E TERMOS ABREVIADOS	3
LISTA DE EMPRESAS INQUIRIDAS	4
RESUMO	5
ÍNDICE	6
LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS	9
INTRODUÇÃO	10
CAPÍTULO I - ABORDAGENS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	15
I. 1 – Determinantes Tradicionais da Internacionalização das	
Empresas	17
I.1.1 – Vantagem Específica da Empresa Multinacional.....	17
I.1.2 – Teoria do Ciclo do Produto.....	19
I.1.3 – Teoria da Reacção Oligopolística	21
I.1.4 – Teorias da Firma e da Internalização.....	23
I.1.5 – Vantagens Comparativas e Empresas Internacionais.....	25
I.1.5.1 – Investimentos como Substitutos das Trocas.....	25
I.1.5.2 – Complementaridade entre Investimentos e as Trocas.....	26
I.1.5.3 – Dinâmica dos Investimentos e das Trocas.....	28
I. 2 – Novas Teorias da Internacionalização das Empresas	29
I.2.1 – Teoria Eclética.....	30
I.2.1.1 – Aplicação do Paradigma OLI à Dinâmica do Investimento.	33
I.2.1.2 – O Paradigma OLI Revisitado.....	35

I.2.1.3 – Capitalismo das Alianças.....	38
I.2.2 – Teoria Sintética.....	41
I.2.2.1 – Interação entre as Vantagens Competitivas e Vantagens Comparativas.....	43
I.2.2.2 – Estratégias Cooperativas e/ou Não Cooperativas.....	44
I.2.2.3 – Estudos Empíricos.....	46
I.3 - Conclusões do Capítulo I.....	49

CAPÍTULO II - ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

DAS EMPRESAS PORTUGUESAS: UMA ABORDAGEM EMPÍRICA..... 50

II.1 – Definição e Análise da Internacionalização das Empresas Portuguesas.....	52
II.2 – As Principais Formas de Operação Internacional.....	53
II.2.1 – Exportação	54
II.2.1.1 – Exportação Indirecta	55
II.2.1.2 – Exportação Directa	56
II.2.1.3 – Exportação Própria.....	56
II.2.2 – Formas Contratuais.....	58
II.2.2.1 – Licenciamento	58
II.2.2.2 – Franchising	62
II.2.2.3 – Alianças	63
II.2.2.4 – Investimento Directo Estrangeiro.....	65
II.3 – Factores que Influenciam a Decisão de Internacionalizar.....	67
II.4 – Dimensões da Internacionalização.....	68
II.5 – Principais Condicionantes do Processo de Internacionalização	71

II.5.1 – Condicionantes Internos.....	71
II.5.2 – Condicionantes Relacionais.....	72
II.5.3 – Condicionantes Relativos ao País de Origem.....	73
II.5.4 – Condicionantes Relativos ao País de Destino.....	73
II.6 – As Várias Formas de Entrada nos Mercados Externos	76
II.7 – Conclusões do Capítulo II.....	83
CAPÍTULO III - INVESTIMENTO DIRECTO DAS EMPRESAS	
PORTUGUESAS NO EXTERIOR NOS ANOS 90:	
DETERMINANTES E CONSEQUÊNCIAS	85
III.1 – Enquadramento das Empresas nos Anos Noventa.....	86
III. 2 – Enquadramento Português	88
III.2.1 – Determinantes do IDE e Modos de Concretização do Investimento	88
III.2.2 – Factores de Localização do IDEP.....	93
III.2.3 – Consequências	97
III. 3 – Conclusões do Capítulo III.....	99
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES.....	101
BIBLIOGRAFIA.....	109
ANEXO 1 – Classificação de Risco-País.....	112
ANEXO 2 – Fichas das Empresas.....	113

LISTA DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Quadro	Designação	Pag.
Quadro 1	As Diferentes Fases da Deslocalização do Produto	20
Quadro 2	Vantagens da Multinacionalização	30
Quadro 3	Paradigma OLI e os Modos de Penetração nos Mercados Externos	31
Quadro 4	Influência das Variáveis Estruturais sobre as Vantagens da Internacionalização	32
Quadro 5	Estratégias Internacionais em Função das Vantagens Competitivas, Comparativas e Estratégicas	42
Quadro 6	Concordância e Discordância entre as Vantagens Competitivas das Empresas e Vantagens Comparativas dos Países	45
Quadro 7	Tipologia dos Modos de Operação Internacional	54
Quadro 8	Formas de Exportação	55
Quadro 9	Elementos dos Contratos de Licença	59
Quadro 10	Risco e Controlo - Variáveis que Condicionam a Entrada	76
Quadro 11	Repartição Geográfica do IDEPE Líquido (1995-97)	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Vantagens e Desvantagens das Diferentes Formas de Exportação	57
Figura 2	Factores que estão na base da Internacionalização	67
Figura 3	Matriz de Análise das Formas de Operação Internacional	78
Figura 4	Modos de Concretização do IDEPE	90

GRÁFICO

Gráfico 1	Investimento Directo Português no Estrangeiro (1990-98)	85
-----------	---------------------------------------------------------	----

INTRODUÇÃO

Os anos 90 têm colocado novos desafios e riscos às empresas portuguesas, derivados da agudização das condições de concorrência no mercado mundial. A mundialização da economia teve os seus efeitos na abertura dos mercados, na inovação técnica e tecnológica permanente e na deslocalização de empresas. Esta realidade trouxe não só oportunidades mas também ameaças, que exigem novas medidas de reorganização estratégica das empresas (industriais e serviços), com maior incidência na análise dos seus factores competitivos face aos concorrentes externos.

As novas relações entre a empresa e o Estado, entre o poder económico e o poder político, constituem simultaneamente causa e efeito dos processos de globalização e representam uma das formas mais significativas de desenvolvimento nas sociedades contemporâneas.

Tendo Portugal uma economia pequena sem qualquer posição dominante e sem historial de exportação de investimento, pareceu-nos pertinente analisar o que levou certas empresas a adoptar uma postura pró activa de internacionalização.

Toda esta problemática e actualidade conferem enorme importância ao tema justificando plenamente, no nosso ponto de vista, a sua escolha para uma Dissertação de Mestrado.

Assiste-se na actualidade a um enquadramento externo que se caracteriza por uma interdependência das economias, liberalização, globalização dos mercados, desregulamentação e mundialização da concorrência, que impulsionaram as empresas portuguesas a desenvolver esforços para adopção de estratégias activas de internacionalização.

Estando as empresas portuguesas estrategicamente posicionadas numa etapa intermédia, registam-se algumas impossibilidades quer no acompanhamento dos países menos desenvolvidos (pelo facto de não conseguirem manter os seus níveis de competitividade em relação aos produtos de baixo custo), quer dos mais desenvolvidos (dadas as grandes dificuldades no controlo de canais de distribuição, na criação e aproveitamento de economias de escala, na quase inexistência de marcas próprias e design, incapacidade de acompanhamento tecnológico e fraca manutenção de padrões de qualidade).

Com vista a uma análise da política activa de internacionalização de algumas empresas portuguesas serão objecto de estudo:

a) As estratégias adoptadas pelas empresas seleccionadas de modo à obtenção de uma maior dimensão.

Para o efeito assistimos à passagem de meras unidades produtivas a grupos económicos que sobretudo a partir de 1992 (após a abertura das fronteiras), foram levados a valorizar funções como: estratégia, marketing, investigação e desenvolvimento, inovação, recursos humanos, finanças e logística.

Ao longo deste estudo, analisaremos igualmente o empenhamento destas empresas em desenvolverem as suas marcas próprias, controlo dos canais de distribuição e campanhas de promoção adaptadas aos mercados seleccionados. Dada a impossibilidade de desenvolver toda esta matéria no texto, optamos por apresentar em anexo uma ficha técnica para cada empresa. Nesta ficha constam dados sobre o enquadramento do sector, o historial e experiência de internacionalização da empresa, e outros dados reveladores do impacto da sua internacionalização, aspectos fundamentais à elaboração do segundo e terceiro capítulo.

b) A evolução do investimento directo das empresas portuguesas no exterior.

Ao longo desta análise, constata-se uma tendência de forte crescimento do IDEPE que se acentua a partir de 1995. Deve-se em parte ao empenhamento das autoridades governamentais, a oportunidades detectadas pelas próprias empresas e sobretudo como resposta a uma internacionalização activa desenvolvida por empresas estrangeiras em Portugal. Serão então aqui estudados o modo de concretização de investimento (investimento de raiz versus aquisição); o nível de propriedade (sole-venture versus joint-venture) e o tipo de actividades desenvolvidas no exterior (filiais de conhecimento, comerciais e produtivas).

Este trabalho, debruça-se sobre o investimento directo das empresas portuguesas no estrangeiro nos anos noventa, pretendendo atingir dois objectivos básicos: 1) analisar os determinantes, identificando os factores que influenciam a decisão de investir e a selecção dos países de acolhimento ; 2) consequências do IDE para as empresas investidoras.

Articulamos o nosso estudo em quatro capítulos:

O primeiro aborda o corpo teórico subjacente aos determinantes do IDE, com realce para os autores mais significativos e respectivos contributos.

No segundo capítulo analisamos as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas tendo por base o modelo de Root. Após a definição e análise da internacionalização enquanto processo, citamos as principais formas de operação internacional, os factores que influenciam a decisão de investir, as dimensões e os condicionalismos da internacionalização, assim como, as várias fases de entrada nos



mercados externos tendo por base duas variáveis: o risco e o controlo. Por último tendo em conta estas duas variáveis e com base na dimensão e estratégia de crescimento apresentamos uma matriz onde se posicionam as empresas em estudo.

No terceiro capítulo retomamos o contributo teórico de Dunning para os determinantes do IDE, tendo por objectivo enquadrar a realidade portuguesa, estudando os seus determinantes específicos, o modo de concretização dos investimentos, os factores de atractividade de localização com maior interesse para os empresários portugueses e as consequências para o tecido empresarial português.

A componente prática, desenvolvida ao longo do segundo e terceiro capítulo, integrou uma fase embrionária onde se definiu o universo e selecção de 30 empresas. (listadas na pág. 4), ilustrativa da estratégia de internacionalização. A selecção das referidas empresas fundamentou-se, quer nos objectivos pretendidos, quer nos conhecimentos das empresas que fomos adquirindo através da imprensa da especialidade, e dos contactos estabelecidos com estudiosos da matéria. Seguiu-se uma pesquisa preliminar com vista a uma melhor preparação da entrevista directa. Com base nestas entrevistas, foi-nos possível estudar os modos de operação internacional, com particular atenção para a análise das motivações do investimento, as estratégias de internacionalização desenvolvidas e os resultados alcançados. Para além destes contactos directos, recorremos aos relatórios de contas que nos foram cedidos pelas empresas, à imprensa económica e a consultas em base de dados produzidos por organismos oficiais e por entidades privadas, Ex.: Banco de Portugal, ICEP, Banco Espírito Santo.

Terminamos a nossa análise com o quarto e último capítulo onde são apresentadas as conclusões fundamentais.

Após o início da realização deste trabalho vários condicionalismos foram surgindo, não totalmente previstos na análise efectuada previamente. Uma das dificuldades incidiu sobre a impossibilidade de abarcar todos os sectores, daí a opção pelo estudo das empresas mais representativas na vertente da internacionalização. A própria selecção das empresas abarca alguma subjectividade, por essa razão, este estudo terá de ser analisado numa perspectiva dinâmica.

Outro condicionalismo prende-se com o limite do espaço temporal (1990-1997). Este espaço é ainda menor se tivermos em conta que a internacionalização da maior parte das empresas ganha expressão a partir de 1995. Por coincidência, ou não, o estudo termina na fase de maturação para a maioria das empresas. Por esta razão, estas concentram-se na manutenção dos investimentos recentemente efectuados, apresentando alguma indisponibilidade para nos facultar dados económicos e financeiros essenciais à concretização do segundo objectivo desta dissertação.

Por último, apesar da elaboração teórica da capítulo 1 pretender justificar a estratégia de internacionalização, no caso português existe uma notória falácia, derivada do papel preponderante que o factor acaso tem em muitas das empresas analisadas. Deste modo qualquer tentativa de aplicação empírica do corpo teórico está fortemente condicionada por este factor, ou então tratando-se de uma realidade à procura de teoria seria necessário desenvolver o corpo teórico, o que sai fora dos objectivos do trabalho, até por razões que derivam da própria formação da autora. saía for a dos objectivos do trabalho

Por todas estas razões, um estudo consentâneo com este tipo de análise, leva-nos a lidar com factores inacessíveis de momento e por essa razão remetemos para um futuro trabalho.

CAPÍTULO 1

ABORDAGENS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

É de opinião generalizada que o IDE é uma prática recente. Cresce significativamente a partir da II Guerra Mundial e está associada ao fenómeno da internacionalização das empresas. Esta internacionalização consubstancia-se na transferência de tecnologia, capital financeiro, know-how, técnicas de gestão, liderança e acesso a mercados externos, recursos que são controlados pelo investidor.

Numa fase anterior à II GM existia outra forma de investimento estrangeiro, denominado investimento de carteira ou investimento indirecto no estrangeiro. É um investimento que envolve unicamente a transferência internacional de capital financeiro, organizado através do mercado, passando neste caso, o controlo do vendedor para o comprador.

Apesar dos esforços de clarificação e distinção destas duas formas de investimento, as fronteiras entre o IDE e o investimento em carteira (Dunning 1972 99: 11-13) nem sempre são nítidas¹. Outra dificuldade directamente ligada ao IDE, prende-se com a percentagem de participação necessária a uma empresa, para que esta exerça o controlo na firma localizada no exterior. Este problema foi agravado na década de oitenta, com o crescimento das novas formas de investimento.

No campo teórico, as primeiras análises sobre os determinantes do IDE ocorrem na década de sessenta e concentram-se nas estruturas da concorrência imperfeita e nos oligopólios. São estes os elementos determinantes para a internacionalização das empresas. É então nesta altura, que Hymer (1968), estabelece uma relação directa entre

¹ A regra dos 10 por cento de participação individual como indicador da fronteira entre investimento de carteira e investimento directo tem suporte legal em Portugal apenas para o caso das responsabilidades face ao exterior (investimento directo estrangeiro – Decreto-Lei nº 321/95, de 28 de Novembro).

o IDE e as empresas. Até aqui, as actividades das empresas no exterior eram explicadas à luz da hipótese da abundância relativa de capital ou da teoria do risco associado aos investimentos de carteira.

Progressivamente a análise da empresa e da sua organização interna vai-se desenvolvendo e, a internacionalização vai aparecer como um processo normal de extensão da empresa. Se, até aos anos sessenta, a valorização das disparidades/vantagens nacionais conduziu à exclusão da empresa do quadro explicativo dos determinantes da troca e do IDE, até finais da década de setenta, valorizou-se a vantagem competitiva da empresa e da sua internacionalização, na explicação da produção internacional. Nesta fase os determinantes ligados à organização da empresa vão sobrepor-se aos factores da concorrência entre empresas.

A generalização do fenómeno multinacional nos anos setenta e o seu papel na multiplicidade das formas de troca, assim como o desenvolvimento das “novas formas de investimento”, vão constituir objecto de estudo ao longo deste capítulo.

De entre as diversas teorias que serão apresentadas, realçam-se os trabalhos de Dunning (1995), com a “teoria eclética” e Mucchielli (1994), com a “teoria sintética” que vão estabelecer a relação entre a evolução das vantagens comparativas dos países e os investimentos no estrangeiro.

I.1 - DETERMINANTES TRADICIONAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Partindo de diferentes perspectivas, Hymer (1968), Vernon (1966) e Kindleberger (1969), partilham da ideia de que é indispensável que a empresa possua uma vantagem monopolística sobre as suas concorrentes, para que os ganhos de IDE sejam superiores a outras formas de entrada, nomeadamente a exportação e licença. A fonte e a natureza desta vantagem prende-se com as imperfeições do mercado de bens e factores.

I.1.1 - VANTAGEM ESPECÍFICA DA EMPRESA MULTINACIONAL

Hymer (1968), e Kindleberger (in Mucchielli 1994), considera que o IDE é o resultado do carácter imperfeito dos mercados tanto de factores como de produtos e das vantagens auferidas pelas empresas que podem, vantajosamente, tornar-se multinacionais.

Constata-se no entanto que certas imperfeições do mercado conduzem a estruturas, no quadro das quais, as empresas erguem barreiras à entrada, que lhes conferem poder de mercado e uma capacidade concorrencial acrescida. Esta capacidade de que beneficiam as grandes empresas designa-se por vantagem específica da firma e foi inicialmente desenvolvida por Hymer, sendo posteriormente aprofundada por outros autores. Hymer defende que as multinacionais devem ter vantagens específicas transferíveis internacionalmente (imagem de marca, capacidade em termos de marketing, capacidade financeira, capacidade de gestão e economias de escala ou de integração vertical constituem este “pacote” de recursos transferíveis), que lhes

permitam obter ganhos superiores aos custos de implantação e, assim permanecerem competitivas nos territórios estrangeiros. Por outras palavras, os custos associados à implantação no exterior terão de ser compensados pelos benefícios daí decorrentes.

A posse de uma vantagem monopolística apresenta-se como uma condição necessária, não só para compensar o melhor conhecimento da envolvente pelas firmas locais, mas também o custo adicional das operações conduzidas à distância do centro de decisão devido a viagens, comunicação, descodificação de informações, variações cambiais, riscos políticos, etc.

Fazem parte da natureza destas vantagens monopolística as imperfeições nos mercados de bens (diferenciação do produto, marcas, técnicas particulares de “marketing”, controlo de preços, etc.), as imperfeições no mercado de factores (acesso ao mercado de capitais, competências de gestão desenvolvidas no interior das empresas e não disponíveis no mercado de trabalho), as economias de escala, e as políticas governamentais de intervenção sobre os mercados que tendem a favorecer a implantação das multinacionais. Estas vantagens são exploradas pelo investidor devido à característica de controlo inerente ao IDE.

O pensamento de Hymer é no entanto contestado por Dunning e Rugman , na medida em que “... focaliza, sobretudo, a capacidade das FMN para utilizar barreiras à entrada e outros tipos de poderes monopolísticos que conduzem à internacionalização dos mercados...” (in Castro Guerra pp 104.). A crítica incide sobre a primazia que é dada aos propósitos anticompetitivos da internacionalização, em detrimento dos seus efeitos sobre a eficiência.

Em resumo, podemos dizer que a internacionalização das empresas é o resultado da reacção à evolução da concorrência. Esta explicação também é dada pela teoria do ciclo do produto e pela análise dos investimentos cruzados.

I.1.2- TEORIA DO CICLO DO PRODUTO

A teoria de Vernon (1966), é uma abordagem que “... dá menos ênfase à teoria das vantagens comparativas, e mais à difusão temporal da inovação, aos efeitos das economias de escala, e ao papel da ignorância e da incerteza, como factores determinantes das estruturas de comércio...” PP.54.

A teoria do ciclo do produto foi inicialmente proposta num momento em que a atracção das multinacionais americanas por economias desenvolvidas (Europa e Canadá), se tinham evidenciado ao longo de duas décadas.

De acordo com esta teoria a empresa inovadora após uma fase de exportação para os mercados dos países desenvolvidos, deslocaliza-se. A explicação baseia-se por um lado na evolução de um novo produto que comporta três fases de desenvolvimento: lançamento, crescimento, maturidade e o seu declínio. Por outro lado está igualmente baseado na evolução tecnológica em posse da firma.

Na fase de lançamento, o novo produto surge em resposta a um acréscimo do poder de compra no país de origem. Segundo Vernon, os novos produtos surgem geralmente nos países ou regiões mais sofisticados. Nesta fase o produto sofre modificações constantes por pressão quer comercial (da procura) quer produtiva (da tecnologia a «apurar»).

Na fase do crescimento o produto encontrou um design eficiente e pode assumir um nível elevado de estandardização. A elasticidade procura/preço aumenta, mas a produção pode localizar-se longe do mercado. A exportação, em primeiro lugar, torna-se vantajosa, até para aproveitar economias de escala nas fábricas do país de origem. Em caso de protecção ou diferenciais de custos de mão de obra pode ocorrer o

investimento directo, preferencialmente em países de características semelhantes ao país de origem.

Na fase de maturidade do ciclo de vida, o preço é a variável mais importante, dado que a tecnologia se banalizou e o produto não tem segredos a defender. Nesta fase, o investimento tende a ser canalizado para países dotados de recursos produtivos abundantes (sob a forma de venda de licença ou subcontratação), mesmo quando o nível tecnológico respectivo não é muito sofisticado.

Naturalmente, esta tendência de deslocalização para regiões de baixos custos de factores produtivos intensifica-se à medida que o produto caminha para o declínio.

Quadro 1

As Diferentes Fases da Deslocalização do Produto

Produto	Crescimento	Maturidade	Declínio
País	País líder	País des. Seguidor	País em des.
Estrutura	(tecnologia/oligopólio)		(trabalho pouco Qualificado/ Concorrência)
Modos de Entrada	exportação	inv.directo	licença/subcontr.

Fonte: Mucchielli, J-H. (1994)

Vernon defende ainda que esta deslocalização pode ocorrer entre regiões dentro do mesmo país, jogando com as diferenças de custo da mão-de-obra inter-regional.

As críticas incidem principalmente no esquematismo sequencial apresentada pela teoria, o que nem sempre é empiricamente confirmado. A teoria do ciclo do produto apresenta-se hoje menos adequada, reconhecido pelo próprio (Vernon 1979), devido ao aparecimento de investimentos, não substitutivos de exportações e, nalguns

casos, baseados directamente em mercados externos. Por estas razões, a generalização do fenómeno multinacional questiona a pertinência de alguns aspectos da teoria.

Podemos então concluir que a teoria do ciclo do produto permite uma interacção das vantagens monopolísticas com os modelos microeconómicos do ciclo de vida dos produtos. A vantagem monopolística incorpora-se num novo produto, mas desvanece-se à medida que as características da oferta e da procura evoluem. Segue-se o IDE das empresas inovadoras para manter ou aumentar as suas quotas de mercado, ou tirar partido de outros factores locacionais do país estrangeiro. Por outras palavras, o IDE, substituto das exportações é, na fase de maturidade, o modo de entrada que reúne melhores condições em termos de custos para a sua exploração.

1.1.3 - TEORIA DA REACÇÃO OLIGOPOLÍSTICA

A teoria da reacção oligopolística estuda o comportamento de deslocalização colectiva das empresas, no quadro do sector oligopolístico, culminando na implantação das filiais no estrangeiro. Os novos locais de destino são geralmente descobertos por uma empresa mais arrojada, empreendedora, e com maior capacidade para se instalar. Os seus concorrentes do país de origem vêm geralmente a seguir para impedi-la de obter uma vantagem competitiva global. Estamos aqui em presença do IDE como reacção oligopolística.

A hipótese do IDE como reacção oligopolística foi desenvolvida e testada por alguns autores e os resultados trazem contributos adicionais para a compreensão do fenómeno multinacional. Knickerbocker (1973), foi um dos autores que testou a hipótese de IDE como reacção oligopolística no quadro do modelo “follow the Leader”.

O autor serviu-se deste quadro para analisar a rapidez de resposta dos seguidores a iniciativas de internacionalização dos líderes da indústria americana.

Vários contributos teóricos contribuíram para a compreensão deste fenómeno. Knickerbocker contesta o facto do investimento internacional ser mais acentuado nos mercados oligopolísticos e expõe o princípio geral das vantagens monopolísticas.

Face à ideia generalizada de que uma firma que produza no estrangeiro fica em desvantagem face às empresas nacionais, o autor afirma que a vantagem monopolística constitui uma contrapartida a essa desvantagem. Esta vantagem monopolística nasce das imperfeições da concorrência sobre o mercado de bens (diferenciação dos produtos), das imperfeições sobre o mercado dos factores de produção (técnicas de produção, etc.), e das economias de escala.

Os desenvolvimentos mais interessantes sobre os mercados oligopolísticos são provenientes deste autor que insiste na necessidade das multinacionais possuírem uma vantagem sobre as empresas concorrentes locais e de uma vantagem sobre as empresas do país de acolhimento, para que se internacionalizem. Segundo o autor, é preciso fazer uma distinção entre a condição necessária (que diz respeito à vantagem da firma quando investe no país de origem) e a condição suficiente (quando a firma possui uma vantagem monopolística sobre as empresas estrangeiras), para investir no país de destino.

Outros autores, demonstram como os investimentos cruzados podem ser analisados à luz da reacção oligopolística. S. Hymer (in), R. Rowthorn (in), Knickerbocker (in), E. Flower (in), E. Graham e M. Lanteri (in Guerra, 1990, pp. 66-68), explicam como a implantação das empresas americanas na Europa, na década de sessenta e setenta, levou à implantação de empresas europeias nos EUA. A implantação das empresas americanas na Europa vai desestabilizar os oligopólios europeus e conduz

a um movimento de concentração que vai facultar às empresas vantagens monopolísticas. Esta mudança na estrutura do mercado permite às empresas europeias adquirirem vantagens monopolísticas tornando assim possível o investimento directo nos EUA.

Por último Graham (in Guerra, 1990 pp. 66-68), sugere a insuficiência da teoria explicativa da vantagem monopolística para explicar o IDE europeu nos EUA, pois antes é visto como um mecanismo de troca de ameaças.

I.1.4 - TEORIAS DA FIRMA E DA INTERNALIZAÇÃO

A superioridade relativa da empresa face ao mercado, na organização da produção, foi inicialmente analisada por Coase. Outros contributos se seguiram culminando naquilo a que se convencionou chamar teoria da internalização da empresa ou economia dos custos de transacção. De acordo com esta teoria (cujas origens encontram-se em Coase e Williamson), a firma é tomada como elemento principal de análise, levando ao aparecimento do Investimento Internacional em resultado do seu processo de crescimento.

Coase (1937), altera o prisma de estudo da teoria da firma ao interrogar-se sobre a razão de ser das empresas, enquanto ilhas de poder consciente, no oceano de cooperação inconsciente que é o mercado. “... *fora da empresa, os movimentos de preços dirigem a produção, coordenada através de uma série de transacções mercantis. Dentro da empresa, as transacções de mercado são eliminadas e a complicada estrutura de transacções mercantis é substituída pelo empresário coordenador, que dirige a produção...*” pp.388 . Estamos em presença de duas formas alternativas de organização da produção (empresas e mercados). Para além de tentar descobrir a

natureza desta relação, Coase preocupa-se em perceber em que circunstâncias a organização da produção é levada a cabo pelo sistema de preços nuns casos e noutros pelo empresário.

Existem situações em que os custos de utilização do mecanismo de preços são superiores ao custo interno da organização da firma. Nestas circunstâncias os mercados serão internalizados, ou seja, as transacções de mercado serão realizadas pela empresa, que as internaliza. Mas as transacções no interior da empresa também geram custos, crescentes com o seu volume. O crescimento da empresa, enquanto processo de transferência (integração vertical) de transacções do mercado para o interior da firma, deve ser feita com base numa análise marginal “...os custos de organizar mais uma transacção dentro da mesma, sejam iguais aos custos de a levar a cabo no mercado ou noutra empresa...” pp. 395 A perda de eficiência de uma empresa em relação ao mercado, ou em relação a outra empresa, pode ser devido, segundo Coase, ao “rendimento decrescente do empresário”, resultado do aumento dos custos de organização e de erros de decisão, ao elevar-se a frequência das transacções.

No âmbito desta abordagem, as inovações surgem associadas ao crescimento da empresa por facultarem um melhoramento das técnicas directivas que por sua vez levam a uma redução nos custos de transacção. Deixa no entanto por esclarecer as razões que levam uma empresa a expandir-se além fronteiras ao invés de crescer a nível nacional (Gillies, I. 1992, pp. 118-119).

Refutadas as explicações de M. Dobb (in Coase 1937, pp.395), considera que a empresa é o resultado de uma complexidade crescente da divisão do trabalho, desempenhando em relação a ela o papel de força integradora e Knight (in Coase 1937, pp.395) vê na incerteza o fundamento para a existência da empresa, Coase diz-nos que a existências de empresas deve-se ao facto destas, relativamente ao mercado, enquanto

formas alternativas de organização da produção, permitirem economizar em custos de transacção. Esta superioridade relativa da empresa sobre o mercado, na organização do mercado, foi reforçada posteriormente através dos contributos das teorias managerial e behavioristas.

I.1.5 - VANTAGENS COMPARATIVAS E EMPRESAS MULTINACIONAIS

A maior parte das teorias mostram-nos que os efeitos de substituição do investimento pelo comércio (perspectiva de Mundell) é mais forte que o efeito de complementaridade (perspectiva de Kojima).

I.1.5.1 - INVESTIMENTOS COMO SUBSTITUTOS DAS TROCAS

Mundell (1957), foi pioneiro no estudo dos investimentos internacionais no quadro da teoria das trocas internacionais. A sua análise insere-se na lógica do modelo Heckscher-Ohlin ligado às diferenças da abundância relativa dos factores. Se existem trocas de produtos entre os países é porque não existe mobilidade dos factores. Ao contrário, se os factores são móveis internacionalmente, em particular o capital, e o comércio dos produtos é fortemente limitado pelas barreiras aduaneiras, os investimentos surgem como substitutos do comércio de mercadorias.

A remuneração do capital é então, em princípio, mais elevado nos países que são menos dotados de capital. Opera-se então um movimento de capitais dos país mais abundantes para os outros. Estes últimos vão então produzir mais bens intensivos em capital, bens que eles importavam anteriormente. Os investimentos substituem deste modo as importações e, as dotações relativas aproximam-se umas

das outras. Com esta transferência de capital, as vantagens comparativas podem tender a desaparecer, originando o abrandamento do comércio. O investimento é então considerado destruidor do comércio internacional.

Constata-se deste modo, que no modelo de Mundell, a substituibilidade entre o movimento internacional de bens finais e de factores é completa. As verificações empíricas demonstraram que ultrapassar as barreiras ao comércio é a primeira razão de ser do investimento. São disso exemplo, os investimentos americanos na Europa, efectuados nas décadas de 60 e 70. Estes podem ser interpretadas como uma necessidade de ultrapassar as barreiras aduaneiras da então CEE hoje União Europeia e tomar parte do mercado unificado. Hoje, as mesmas explicações podem ser dadas para os investimentos japoneses ou coreanos na Europa.

I.1.5.2 - COMPLEMENTARIDADE ENTRE INVESTIMENTOS E AS TROCAS.

O modelo de Mundell indica que os investimentos se efectuam no ramo em que o país investidor possui uma vantagem comparativa. Por oposição, um outro modelo, defendido por Kojima vai pôr em relevo o carácter complementar entre o investimento e o comércio.

Kojima (1986), na sua tese básica do IDE evidência a transferência para o exterior do investimento partindo da indústria marginal, nomeadamente das indústrias nas quais o país investidor perdeu ou está em vias de perder vantagem comparativa. Esta transferência de IDE vai ajudar os países de acolhimento a realizar o seu potencial de vantagem comparativa providenciando-lhe capital, tecnologia e técnicas de gestão e permitindo-lhes que as suas novas indústrias cresçam em termos de exportação. Em simultâneo o Japão desenvolve uma nova vantagem comparativa numa indústria, para a

qual o capital e mão-de-obra foi transferida das indústrias que foram exportadas para o exterior. Assim, a estrutura industrial de ambos os países cresce e expande-se harmoniosamente o comércio entre os países.

O futuro papel do IDE em geral, ou num sentido mais lato, a política de internacionalização complementa o processo de desenvolvimento económico nacional dos países. É nesta sequência que se enquadra a criação das Novas Formas de Investimento cada vez mais procuradas sobretudo nos países em vias de desenvolvimento e das quais, segundo Kojima, dependerá o futuro do IDE. Estas NFI incluem as “joint-ventures”, a partilha de produção, os acordos de chave na mão, os contratos de compra a longo prazo, os contratos tecnológicos, os acordos de assistência económica, etc.

Segundo o autor, o elemento de diferenciação do IDE japonês face ao IDE levado acabo pelas multinacionais americanas é não só um forte motivo macroeconómico de base, tornando-o assim incontestavelmente etnocêntrico, mas é também o facto deste estilo de investimento dar um contributo crucial aos países em desenvolvimento e, neste sentido, ser obviamente um catalizador e promotor do desenvolvimento económico.

Podemos então concluir que os ganhos de IDE resultantes do factor dinâmico da transferência de indústrias, viabiliza o país de acolhimento, o que não seria possível se o IDE não existisse. Constatamos também que este tipo de investimento (contrariamente ao investimento levado acabo pelas multinacionais americanas através do qual o investimento substitui a exportação), não substitui o comércio mas complementa-o. Neste sentido, o IDE japonês é visto como “comércio-orientado”¹, ou melhor ainda designado por “desenvolvimento orientado do IDE”.

¹ Comércio orientado ou criador de comércio

Segundo a visão de Kojima o IDE deve desempenhar o papel de indicador, de guia e de promoção do equilíbrio assim como o bom ordenamento da industrialização dos países de acolhimento. Para tal será apropriado transferir a tecnologia de forma ordenada (começando pela mais simples), aquilo a que Kanane Akamatsu chamou de “step-by-step” da industrialização. Finalmente, o IDE japonês não insiste num domínio completo, antes porém, admite grande flexibilidade através das novas formas de investimento.

As ideias de Kojima foram então tomadas por Ozawa (in Mucchielli 1994), no quadro de um modelo dinâmico da especialização e do investimento japonês no estrangeiro aplicado aos países em desenvolvimento da Ásia.

I.1.5.3 - DINÂMICA DO INVESTIMENTO E DAS TROCAS

Ozawa (in Mucchielli 1994, pp.84), defende que o investimento japonês no estrangeiro depende da evolução industrial do Japão; com algum tempo de atraso, cada fase de investimento internacional terá ligação com a fase anterior da industrialização japonesa. Ozawa põe em destaque as quatro fases da industrialização recente do Japão.

1ª fase (de 1950 a meados de 1960) - expansão da indústria ligeira.

A industrialização faz-se com base nas indústrias intensivas em mão-de-obra a exemplo dos têxteis e orientadas para a exportação.

2ª Fase (de 1960 ao início de 1970) - expansão da indústria pesada.

A industrialização é fundada com base na indústria pesada a exemplo da petroquímica, sujeita a economias de escala e orientada igualmente para as exportações.

3ª Fase (de 1960 ao fim de 1980) - o seguimento do desenvolvimento industrial está ligado à produção de massa de bens de consumo duráveis (sempre orientados para a exportação).

4ª Fase (final de 1980) - expansão dos bens de alta tecnologia. Constitui uma fase de produção de bens altamente diferenciados e tecnológicos a exemplo dos microprocessadores, que dão lugar a novas formas de investimento internacionais como é disso exemplo as alianças entre empresas.

A teoria macroeconómica do IDE japonês tem sido criticada por ausência de fundamento microeconómico (fonte e natureza das vantagens competitivas das empresas face às empresas dos PVD e dos países desenvolvidos), por falta de rigor na correspondência entre vantagens comparativas e rentabilidade comparativa das empresas.

1.2. NOVAS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A partir da década de 80, crescem novas formas de investimento, caracterizadas por amplos movimentos de fusões/aquisições e pela generalização das alianças estratégicas. Em simultâneo constata-se a proliferação de oligopólios de carácter não cooperativo no seio da crescente concorrência internacional. Perante esta realidade, as teorias tradicionais revelam-se inadequadas, o que suscitou o aparecimento de novas teorias da internacionalização das empresas., destacando-se a teoria eclética de Dunning, e a teoria sintética de Mucchielli

1.2.1 - TEORIA ECLÉCTICA

Nos finais dos anos 70, John Dunning (1995), propõe o paradigma OLI ou teoria eclética, assim designada por ter feito a síntese dos progressos até então realizados. No essencial, identifica três factores que podem levar uma empresa a promover um investimento no estrangeiro: vantagens de propriedade (OA), vantagens de localização (LA) e vantagens de internalização (IA). As primeiras referem-se à concorrência imperfeita, as segundas à vantagem comparativa no país de acolhimento e as terceiras à organização da empresa. No quadro 2 apresentam-se os principais tipos de vantagem.

Quadro 2

Vantagens da Multinacionalização

Vant. De propriedade (O)	Vant. de localização (L)	Vant. Internalização (I)
1. Propriedade tecnológica	1. Diferenças nos preços dos inputs	1. Redução dos custos das transacções
2. Dimensão, economias de escala	2. Qualidades dos inputs	2. Protecção do direito de propriedade
3. Diferenciação do produto	3. Custos de transporte e de comunicação	3. Redução da incerteza
4. Dotações específicas (trabalho, capital e organiz.)	4. Distância física, língua, cultura	4. Controlo da oferta
5. Acesso aos mercados, factores e produtos	5. Distribuição espacial dos inputs e mercados	5. Controlo das vendas
		6. Ganhos estratégicos
		7. Internalização das externalidades
		8. Inexistência de mercados a prazo

Fonte: Dunning, J-H. (1988)

Dunning (1981), com o seu paradigma OLI, mostra-nos como a combinação dos três tipos de vantagens podem explicar a utilização de uma modalidade particular

de acesso ao mercado externo. O Quadro 3 apresenta as três vias principais e alternativas de penetração dos mercados estrangeiros.

Quadro 3

Paradigma OLI e os Modos de Penetração nos Mercados Externos

VIA	VANTAGENS		
	O	L	I
Investimento Directo	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licença	+	-	-

Fonte: Dunning, J-H (1988)

Verificar-se-á IDE sempre que estejam reunidos os três tipos de vantagens.

Se, pelo contrário, não se verificar vantagem de localização mas existir uma vantagem específica e uma vantagem de internalização, a empresa poderá manter o domínio de penetração no mercado estrangeiro através da exportação ou através do estabelecimento de uma filial de vendas, criando deste modo uma rede de venda própria. Se a empresa apenas possui uma vantagem específica, ela poderá adoptar uma solução contratual, como a venda de licenças a uma empresa local e deixará de fazer sentido explorar o mercado desse país.

Cada variável vai ser influenciada pelas características estruturais dos países, dos sectores e das empresas. Por sua vez cada vantagem está directamente ligada a um dos diferentes níveis de análise. OA à indústria/sector, LA ao país e IA às características internas da empresa. No entanto, todas recebem influência dos três níveis, como se exemplifica no Quadro 4.

Quadro 4

Influência das Variáveis Estruturais sobre as Vantagens da Internacionalização

V	PAÍS	INDÚSTRIA	EMPRESA
O	Dotação de factores, dimensão e características do mercado, políticas governamentais em matéria de inovação, de concorrência e de investimento estrangeiro	Tecnologias dos produtos, diferenciação dos produtos, economias de escala, acesso aos inputs, natureza da inovação	Dimensão, política de diversificação, política de inovação, I&D e comportamento de risco
L	Dinâmica geográfica e física entre os mercados, protecção, políticas governamentais tendo em vista o IDE e políticas sectoriais	Localização dos recursos, custo de transporte, protecção específico, natureza da concorrência, natureza da indústria na localização livre ou não	Estratégia de implantação, experiências de IDE, posição no ciclo do produto, organização centralizada, gosto pelo risco e atitude dos gestores
I	Diferentes estruturas dos mercados nacionais e estrangeiros, estruturas do país de acolhimento, políticas governamentais em favor da internacionalização	Necessidade de controlo, aprovisionamento, possibilidade de acordos contratuais	modos de organização e de controlo, atitude face ao crescimento e à integração ou à organização de subcontratação, licenças e outras soluções contratuais

Fonte: Dunning, J-H (1988)

De acordo com o quadro, podemos afirmar que cada país, indústria ou empresa tem uma propensão para a internacionalização, função das interacções entre níveis estruturais e vantagens associadas. Os diferentes tipos de produção no estrangeiro são próprios de certas indústrias e resultantes de combinações particulares dos três tipos de vantagens.

1.2.1.1- APLICAÇÃO DO PARADIGMA OLI À DINÂMICA DO INVESTIMENTO

O paradigma OLI é mais tarde aplicado à dinâmica do investimento internacional nos diferentes países. Os países conhecem um ciclo de investimento de entradas e saídas, em função da evolução de três tipos de vantagens para as firmas nacionais susceptíveis de se multinacionalizar e para as firmas multinacionais estrangeiras susceptíveis de se implantar no território do país em estudo.

Dunning considera que, à medida que um país evolui, com ele evoluem as vantagens associadas ao paradigma OLI e, portanto, as características do país como importador e exportador de IDE. Conforme o estágio de desenvolvimento em que se encontra um país, assim se posicionará como importador/exportador.

Podemos então afirmar que a teoria do ciclo de desenvolvimento do investimento (abordada pela primeira vez em 1979), visa fundamentar o posicionamento de cada país, na qualidade de exportador e importador de IDE (stocks e fluxos), com a evolução do seu nível de desenvolvimento.

Com base na teoria do ciclo de desenvolvimento do investimento e em função das saídas e entradas da balança de investimentos ($K_x - K_m$) podemos distinguir quatro fases:

A 1ª fase caracteriza os países menos desenvolvidos. Estes não conhecem qualquer experiência de entrada ou saída de investimento ($K_x - K_m = 0$, $K_x = K_m = 0$). São países que não apresentam vantagens de localização aos investimentos estrangeiros em virtude da sua fraca estrutura económica. Também devido à reduzida dimensão e/ou atonicidade do mercado, à ausência de estruturas de transporte e comunicação apropriadas, a carência do sistema educativo, a indefinição do quadro legal ou

institucional, à falta de recursos naturais ou outros, etc. não reúnem condições para que as suas empresas detenham vantagens específicas ou de internalização.

A 2ª Fase caracteriza os países em vias de desenvolvimento e uma parte dos NPI, que são sobretudo os países de acolhimento dos investimentos internacionais com uma balança negativa ($K_x - K_m < 0$). Estes países reúnem um clima favorável ao IDE assim como um enquadramento local e comercial adequado. No entanto as saídas de IDE são ainda reduzidas ou nulas, traduzindo a ineficiência ou inexistência de OA, por parte das empresas locais, para ultrapassarem as barreiras dos IDE iniciais. Eventuais saídas de capitais fazem-se para países vizinhos, adquirindo firmas já existentes, ou tomando participações minoritárias.

A 3ª Fase caracteriza o reverso da situação. Os países de acolhimento vão obtendo progressivamente as suas próprias multinacionais, que contribuem para inverter a importância dos fluxos de entradas face às saídas. As firmas locais detêm progressivamente cada vez mais os três tipos de vantagens e exploram-nas preferencialmente pela via do IDE (incluem-se aqui a primeira vaga dos NPI e certos países desenvolvidos). Em simultâneo as firmas estrangeiras instaladas começam a perder as suas vantagens monopolísticas. Por esta razão aumentam as saídas de investimento e as entradas de investimentos diminuem, a balança $K_x - K_m$ torna-se progressivamente nula indicando os investimentos cruzados ($K_x - K_m = 0$, $K_x = K_m > 0$).

Nesta 4ª e última fase o país é um exportador líquido de IDE. Isto reflecte fortes vantagens específicas das empresas e/ou uma propensão crescente para as explorar internamente, noutros países, em detrimento da produção local, devido: ao crescimento dos custos salariais, à redução de ritmos de crescimento da produtividade, à busca de recursos indisponíveis, mas necessários à manutenção da competitividade internacional da empresa (tecnologia, pessoal pouco qualificado ou altamente

qualificado mas barato, etc.). O crescimento dimensional da empresa, à medida que diversifica as actividades no estrangeiro é, em si mesmo, um incentivo a uma maior internalização das suas OA. Simultaneamente as entradas de IDE abrandam o seu ritmo de crescimento. ($K_x - K_m > 0$).

Na última década verificaram-se grandes alterações tecnológicas e políticas, assistimos a um crescimento japonês acentuado e à entrada em cena de novas potências industriais asiáticas que alteraram definitivamente o capitalismo de mercado. Analisadas estas forças de mudança, constata-se por um lado, que as forças de mercado não são por si suficientes para garantir que um crescimento baseado em inovação seja óptimo, num mundo com incerteza: a tecnologia não é exógena e evolui demasiado depressa para que se consiga uma reafectação eficiente de recursos. Por outro, a competição pode não ser a forma mais eficaz de maximizar a utilidade das empresas e da economia - os recursos e competências das empresas não têm que ser independentes (Ex.: clusters), mas antes verifica-se que a organização da produção e das transacções resulta de um misto de cooperação e competição entre agentes.

I.2.1.2 - O PARADIGMA OLI REVISITADO

Dunning (1995) revisita o paradigma OLI à luz das novas formas de investimento internacional, situando-se no contexto de uma profunda alteração de natureza estrutural: o capitalismo hierárquico estaria a dar lugar a um capitalismo de alianças. A alteração da forma de produção, denota uma diminuição da actividade hierárquica, e por esse facto uma menor necessidade de internalização por via hierárquica. A concentração no core business e a prossecução de estratégias de associação (“Voice”) parece ser uma melhor forma de lidar com as imperfeições do

mercado. No entanto, tendo as alianças objectivos específicos, elas não substituem o IDE.

Dadas as alterações verificadas, Dunning propõe a reformulação da teoria eclética. As vantagens **O** deverão entrar em conta com os custos e benefícios inerentes a estratégias de associação (tanto no país de origem como no de destino de IDE) que se consubstanciam em:

a) alianças verticais que facultem a montante, o acesso a R&D, a novos produtos e a formação e, a jusante, acesso a novos clientes, novos mercados, técnicas de marketing, canais de distribuição melhor adequação à procura.

b) alianças horizontais que promovam o acesso a tecnologias complementares e capacidade de inovação que possibilitem uma maior aprendizagem.

c) redes de empresas constituída com base na semelhança e actividades relacionadas, agrupadas geograficamente de forma a reduzir custos de transacção e coordenação.

As vantagens **L** (localização) passarão a considerar os efeitos resultantes da concentração geográfica de actividades interdependentes (clusters) e o papel das autoridades na criação de centros de excelência. A criação de centros com massa crítica suficiente de actividades interdependentes, ao estimular estratégias de associação, é um meio de atrair IDE. Por outro lado, deve-se ter em conta que a possibilidade de aceder a redes de empresas já criadas permite, em alguns casos, evitar a necessidade do IDE.

Vantagens **I** (internalização) este conceito de internalização deve alargar-se aos efeitos resultantes de estratégias de associação. Internalizar não passa exclusivamente por uma situação de controlo jurídico (de capital) mas é tudo o que se traduz em termos da actividade prática da empresa (desde simples acordos). O conceito de internalização deverá ser mais amplo, na medida em que os acordos inter-firmas possibilitam meios para reduzir as imperfeições dos mercados quando não é praticado o IDE.

O impacto do capitalismo de alianças na organização da actividade económica depende directamente de valores culturais, da capacidade das instituições, de factores sociais e de integração regional, do sistema de educação e de inovação de um país. Daqui resulta que o efeito será distinto de país para país ou de região para região.

Apesar destas vantagens, existem casos em que estratégias de associação podem levar a conflitos de interesse - quando põem em causa tecnologias ou competências com vantagens Ownership. Daqui resulta que o IDE se mantenha como o principal meio de internacionalização da actividade das empresas (necessidade de controlo hierárquico em áreas mais sensíveis). Na sua abordagem recente (Dunning 1997), o autor faz referência à mudança que se operou no comércio internacional. Se tradicionalmente este comércio se baseou em importações e exportações directas entre empresas, hoje, as transacções internacionais resultam em grande parte dos fluxos de IDE e de alianças entre empresas. Passámos de uma situação em que o comércio era um determinante do IDE, para uma em que o IDE (através da actividade das EMN) determina 2/3 das exportações mundiais (excluindo o sector primário), sendo que 30 a 40% destas ocorrem dentro da mesma empresa.

Dunning aborda a importância actual do Investimento Directo Estrangeiro, distinguindo dois períodos em termos de interacção entre Governos e empresas multinacionais, de determinantes e da percepção geral do fenómeno.

Por um lado, nas décadas de 60-70 o IDE tem por objectivo essencialmente a procura de recursos e mercados, com uma contribuição por vezes duvidosa em termos do impacto económico no país de destino, o que suscita reacções hostis dos Governos face às multinacionais.

A partir da década de 80, o fenómeno de globalização e liberalização crescente de mercados leva a que cada vez mais o IDE se destine a alcançar ganhos de eficiência

dentro das multinacionais e a defender o seu posicionamento estratégico e competitividade a longo prazo. Do outro lado, uma maior consciência do potencial de mercados abertos e livres, bem como da crescente concorrência entre países (Governos) pelo mesmo tipo de activos potenciadores do desenvolvimento, leva a que o IDE passe a ser considerado como um mecanismo dinamizador das vantagens comparativas dinâmicas dos países.

Uma característica importante dos fluxos de IDE nos anos 90 é que 90% são promovidos por multinacionais - predominam os investimentos de expansão ("sequential") sobre os de arranque ("initial"). Apesar do constante aparecimento de novas multinacionais, e de IDE de arranque, a generalidade dos fluxos de investimento resulta da expansão de uma rede já existente e, conseqüentemente, a análise dos seus custos e benefícios deve abarcar o conjunto de actividades, mercados e interesses em que se insere.

Dada a crescente importância dos fluxos de IDE, e considerando ainda as tendências actuais da economia mundial, tanto os Governos como as empresas têm uma nova perspectiva sobre o IDE, cujos aspectos essenciais passarão a ser citados:

I.2.1.3. - CAPITALISMO DE ALIANÇAS

Dunning (1997), explica o aparecimento das novas formas de investimentos internacionais e particularmente da cooperação internacional entre as firmas pela evolução das variáveis macroeconómicas dos países. Estas variáveis englobam as dotações e as estruturas dos mercados assim como as políticas económicas. Se as firmas cooperam cada vez mais entre elas, isto significa que o seu novo nível tecnológico se aproxima progressivamente (as firmas dos países intermédios aproximam-se dos países

dominantes), as estruturas dos mercados transformam-se com os níveis de desenvolvimento (diminui a internalização) e, as políticas governamentais favorecem cada vez mais as participações conjuntas entre empresas estrangeiras e empresas locais.

A cooperação permite reduzir os custos de coordenação e alavancar os activos, capacidades e experiências de cada empresa. A cooperação é uma estratégia “voice” (coopera com o mercado no sentido de ultrapassar as imperfeições), que tende a maximizar os benefícios da internalização conjunta de actividades comuns. A cooperação também permite potenciar vantagens de Ownership - aceder a novas tecnologias, acelerar a inovação, melhorar a eficiência de marketing e distribuição.

Verificamos também que a criação de alianças permite combater os custos associados: a) ao progresso tecnológico: aprendizagem, combinação de tecnologias num mesmo processo produtivo, utilização de tecnologia de ponta, redução do ciclo de vida do produto, necessidade de focagem em competências específicas. b) à globalização dos mercados (aumento da concorrência): aumento da eficiência da produção (redução de custos) e aumento do valor acrescentado dos produtos (aumento da margem). As pressões resultantes do progresso tecnológico e da globalização de mercados traduzem-se em três tipos de respostas:

1. A combinação destes dois factores levou, na década de 80, à concentração nas competências críticas - especialização nas actividades em que os recursos e a capacidade da empresa garantem uma vantagem competitiva face à concorrência. A desinternalização daí resultante é superada por acordos de cooperação.
2. A necessidade de manter, sustentadamente, vantagens competitivas, leva a alianças motivadas por activos - acelerar inovação, complementar know-how, etc.
3. A diversificação de mercados necessária à exploração de economias de escala leva a alianças de posicionamento em mercados.

Estas respostas criam e aumentam a dependência entre os diversos parceiros, originando relações de longo prazo em que as competências específicas de cada um são exploradas para benefício do grupo. Esta situação de subcontratação não é nova, mas ocorre num grau que tem um impacto de tal modo significativo que se passa a falar de capitalismo de alianças em detrimento do conceito de capitalismo hierárquico. Nesta nova fase a forma de organização é diferente, tornando-se menos formal, no sentido em que se pode basear em relações contratuais e já não em participações de capital. As relações fornecedor cliente alteram-se, existindo um envolvimento maior entre as partes de forma a potenciar o produto. As estratégias “voice” imperam, quer pelo aumento dos custos de controlo hierárquico (factor push), quer pelo menor custo associado às alianças (factor pull).

Outras formas que favorecem o surgimento de estratégias de associação são a importância crescente das PME na economia mundial (“small is beautiful”/ “outsourcing”) - a evolução tecnológica não se compadece com estruturas produtivas em grande escala baseadas em processos produtivos pouco flexíveis); a existência de clusters e o crescimento das redes industriais.

A crítica mais pertinente que é feita a este autor, recai sobre a nova versão do paradigma OLI. Existem dúvidas se esta teoria agora revisitada será suficiente para explicar a emergência das novas formas de investimento. A importância que Dunning atribui às PME está já ultrapassada, no entanto, é a realidade mais próxima do tecido empresarial português, daí o recurso a este autor para a introdução teórica do terceiro capítulo.

I.2.2 - TEORIA SINTÉTICA

A teoria sintética foi desenvolvida por Mucchielli em dois momentos: 1985 e 1991. O seu contributo consubstancia-se numa chamada de atenção para a necessidade de considerar, simultaneamente, três tipos de vantagens:

a) A vantagem competitiva, no sentido de Porter. Esta vantagem poderá basear-se por um lado nas marcas, na publicidade e na concorrência monopolística, fontes que lhe permitem a diferenciação do produto e por outro lado, as inovações tecnológicas ou a redução dos custos dos factores reduzem os custos de produção.

b) A vantagem comparativa (no país de acolhimento), onde se enquadram as vantagens derivadas dos custos relativos, as dimensões e as dinâmicas relativas das procuras nacional e estrangeira.

c) A vantagem estratégica associada aos ganhos de aliança, resultante do efeito de dissuasão que a aliança exerce sobre as empresas concorrentes.

Vimos anteriormente que a teoria eclética permanece a um nível exclusivamente micro-económico, ou seja, tal como na teoria da internalização, o comportamento da empresa é a variável dominante, em detrimento das características específicas dos países

Na base da insuficiência da teoria eclética Mucchielli desenvolve a sua teoria em duas etapas. Em primeiro lugar, clarifica a relação entre empresa e país utilizando os conceitos de vantagem competitiva e de vantagem comparativa; em segundo lugar, incorpora as opções tomadas pelas empresas não apenas como reacção à eficácia dos mercados (o que é feito pela teoria eclética) mas também como expressão das interacções estratégicas das empresas (conceito de vantagem estratégica).

Quadro 5

Estratégias Internacionais em Função das Vantagens Competitivas, Comparativas e Estratélicas

	Vantagem Competitiva	Vantagem Comparativa	Vantagem Estratégica
IDE	+	+	-
Exportação	+	-	-
Licença	+	-	+
ACI	+	+	+

Fonte: Mucchielli 1991

De acordo com o quadro 5, podemos verificar que a presença de vantagem competitiva e de vantagem comparativa e ausência da vantagem estratégica explica o IDE; a ausência de vantagem estratégica e de vantagem comparativa em presença de vantagem competitiva explica o comércio externo; a ausência de vantagem comparativa em presença de vantagem competitiva e de vantagem estratégica explica os acordos de licença; por último a existência simultânea destes três tipos de vantagens explica os acordos de cooperação internacionais.

O autor constata, que as tradicionais relações entre as filiais e a casa-mãe ao nível internacional, dão lugar a um comércio internacional intra-firma. Esta nova tendência, ocorre a partir dos anos 80, altura em que se observam novas formas de investimento, criadas num quadro de importantes acordos de cooperação entre empresas, de tomadas de participação recíproca e de criação de filiais comuns.

Numa tentativa de construção de um esquema geral dos determinantes da deslocalização, Mucchielli (1994), estabelece os três níveis de análise (país, sector e empresa), de modo mais distinto do que aquela que é apresentada na teoria eclética.

Enquanto Dunning (1984) resume o aparecimento das novas formas de investimento à eficiência do mercado, Mucchielli (1987, 1991), assume que o crescimento das estratégias de aliança e de cooperação internacional implica que o sector seja igualmente considerado, do ponto de vista da estratégia global de cada empresa e da relação que as empresas estabelecem entre si.

Mucchielli analisa também os métodos de penetração em termos de complementaridade no quadro de uma firma multiproducto ou simplesmente como um processo produtivo passível de ser decomposto¹ e a partir daí internalizado .

I.2.2.1 - INTERACÇÃO ENTRE AS VANTAGENS COMPETITIVAS E VANTAGENS COMPARATIVAS

As vantagens ao nível da empresa, aproximam-se da noção mais geral de vantagem competitiva que segundo M. Porter (1988), podem ser provenientes de duas origens: as que reduzem os custos de produção (inovações tecnológicas ou custos dos factores de produção), e as que permitem a diferenciação dos produtos (marcas, publicidade e concorrência monopolística).

As vantagens ao nível do país estão incluídas no conceito de vantagem comparativa e englobam custos comparados do capital, trabalho e terra, tecnologia e características estáticas e dinâmicas da procura interna. As vantagens de localização, podem por seu lado, serem englobadas nas vantagens comparativas dos países.

A discordância ou a concordância entre os dois tipos de vantagens não existe obrigatoriamente ao longo de todo o processo de produção. Na medida em que o

¹ A lógica desta decomposição prende-se com a capacidade de um determinado país ou de uma empresa estrangeira subcontratada efectuar, a um menor custo a peça ou subconjunto.

produto é decomposto e ou as características da sua composição são diferentes, cada composição evidencia uma situação particular.

A empresa multinacional vai então organizar-se no intrincado internacional, de concepção, de produção, de junção e de comercialização dos seus produtos. Por último a concepção do produto muito intensiva em I&D, permanecerá sempre nos países de origem, na casa mãe. As outras etapas de elaboração e de venda do produto final, podem estar divididas por um grande número de países, através de filiais ou de relações contratuais com outras empresas mais ou menos independentes da primeira. As relações entre as filiais e a casa mãe ao nível internacional, dão lugar a um comércio internacional intra-firma. As relações com outras firmas desenvolvem um comércio inter-firma, ligadas muitas vezes ao aprovisionamento em matérias primas, à subcontratação de certas peças dos produtos, e à recolha ou comercialização do produto. Segundo o autor, é a concordância ou discordância entre as vantagens competitivas da empresa e as vantagens comparativas dos países que vai instigar a firma a exportar ou a deslocalizar.

1.2.2.2 - ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS E/OU NÃO COOPERATIVAS

Quando se compara a situação de determinada empresa com a situação do seu país de origem são possíveis diversas combinações. Porém, só interessam as combinações em que a empresa é ou plenamente competitiva, isto é, tem vantagem na procura de factores de produção e na oferta de produtos (+,+) ou plenamente não competitiva (-,-). Em relação ao país interessam todas as situações. Daqui resulta que as combinações relevantes são em número de 8 (Quadro 6).

Quadro 6

Concordância e Discordância entre as Vantagens Competitivas das Empresas e as Vantagens Comparativas dos Países

	Vantagens Competitivas		Vantagens Comparativas		Modos de penetração
	Proc. De Factores	Oferta de Produtos	Oferta de Factores	Procura de Produtos	
1	+	+	+	+	Produção e venda no mercado nacional*
2	+	+	-	-	IDE (saída) e vendas no estrangeiro
3	+	+	-	+	IDE (saída) e vendas no mercado nacional
4	+	+	+	-	Exportação
5	-	-	+	+	IDE (entrada) e vendas no mercado nacional
6	-	-	-	+	Importação
7	-	-	+	-	IDE (entrada) e vendas no estrangeiro
8	-	-	-	-	Produção e venda no estrangeiro*

+ vantagem, - desvantagem

* Não há internacionalização

Fonte: Mucchielli (1991a), pp. 124

Em suma podemos concluir que a análise que é feita aos determinantes do IDE, centra-se por um lado, na empresa, e na sua capacidade de criar ou beneficiar das diferentes vantagens; e por outro, nos diferentes modos de penetração nos mercados estrangeiros, vistos como métodos substituíveis de uns pelos outros. Mucchielli na sua análise põe em evidência num primeiro momento, a relação entre o país e a empresa. Abordada esta relação (país/empresa), o sector tem igualmente um papel importante, na medida em que promove a interacção entre empresas, influenciando os seus modos de implantação no estrangeiro (exportação, investimentos, licença ou aliança).

No que se refere às alianças estratégicas, Mucchielli diz-nos que para que sejam credíveis têm que suscitar ganhos específicos da aliança. Contudo, as empresas podem ter de escolher entre estratégias cooperativas ou não cooperativas. No caso de optarem por estratégias cooperativas, poderão obter vantagens que não obteriam se não cooperassem. Em particular no domínio do I&D, a cooperação no quadro de uma joint-venture tende a aumentar os benefícios conjuntos por duas razões: a) as despesas ligadas às rivalidades entre empresas são eliminadas durante a primeira etapa do programa de investigação; b) o acesso aos resultados intermédios da procura é assegurado às duas firmas. Deste modo a aliança pode permitir à empresa obter diversos tipos de benefícios: economias de escala ou aprendizagem, acesso ao conhecimento, uma redução do risco, uma modificação da concorrência na medida em que as alianças influenciam as bases da competição no sector.

Um acordo de cooperação pode ainda ser utilizado por uma empresa dominante em I&D como meio de eleger os rivais potenciais altamente inovadores afim de evitar uma luta destruidora.

I.2.2.3 - ESTUDOS EMPÍRICOS

Paralelamente à teoria sintética foram surgindo estudos empíricos que de alguma forma corroboram as ideias de Mucchielli no que se refere às alianças estratégicas e cooperação empresarial.

Os estudos empíricos indicam que uma grande parte dos acordos contratuais (70%) tomam a forma de acordo (horizontal) entre as maiores empresas e são efectuados com o objectivo de restringir a competição (in Mucchielli, J-H 1991, pp:127). A competição desenvolve um jogo sequencial entre muitas empresas, fazendo

com que as novas formas de organização, abertura de novos mercados, novos produtos etc., destabilizem os antigos equilíbrios e modifiquem as regras do jogo (Jacquemin, 1988).

Surgem então os grupos estratégicos.¹ que cooperam em várias áreas: na produção, no marketing, na adopção de novas técnicas ao longo do processo produtivo e sobretudo em I&D, onde as empresas têm tendência para cooperar com parceiros relativamente semelhantes afim de homogeneizar o equilíbrio de forças (Hladik, 1988). Constatamos também que as estratégias de cooperação/concorrência movimentam-se num ambiente onde as fronteiras dos sectores, dos grupos e das firmas são móveis, tomando a forma de corrida entre os diferentes concorrentes.

Vários estudos sobre os acordos de cooperação foram já efectuados, o que nos permite concluir que a principal forma de cooperação é a Joint-Venture, (Porter 1986).

Verifica-se também que são as indústrias dinâmicas (da electrónica, electricidade, telecomunicações, química, automóvel e refinaria), os alvos de interesse desta cooperação. Marity e Smiley (in Mucchielli, J-H, 1991 pp. 127) apresentam as motivações que rodeiam as formas de acordos contratuais: premiando a transferência e a complementaridade tecnológica, os acordos de marketing, as economias de escala e por último a partilha de riscos.

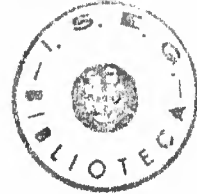
Nas indústrias intensivas em tecnologia, a competição ao nível da I&D é crucial. O potencial de I&D de uma empresa vai estar em função do poder de duas forças: a importância do benefício antecipado pela inovação e a importância «da ameaça competitiva» que se reflecte na diferença entre os potenciais benefícios da empresa que inova primeiro e os benefícios efectivos de uma das empresas rivais que

¹ Denominamos grupo estratégico ao grupo de empresas pertencentes a uma indústria seguidora de uma estratégia comum.

inovam em primeiro lugar. Estes dois factores contribuem para que a empresa participe deste modo numa corrida estratégica que visa inovar antes das empresas rivais.

A rivalidade em I&D pode revestir um carácter dinâmico visto que o processo de I&D é então caracterizado por dois graus de dificuldade: 1º a investigação, 2º o desenvolvimento. No entanto apesar das diferentes estratégias, as empresas podem estabelecer acordos para as etapas de partida da investigação, e de seguida iniciar uma forte competição nas fases de desenvolvimento

Para concluir a análise sintética de Mucchielli podemos dizer que o contributo do autor no que se refere aos determinantes do IDE baseia-se na combinação entre as vantagens comparativas dos países e as vantagens competitivas das empresas. Como complemento da teoria eclética desenvolvida por Dunning, que privilegia o cariz microeconómico, Mucchielli propõe uma leitura macroeconómica, hierarquizando as vantagens comparativas e atribuindo às teorias do comércio o fundamento dos fluxos de IDE por serem as empresas os actores principais das trocas.



L. 3 – CONCLUSÕES DO CAPÍTULO I

Neste capítulo foi feito um percurso teórico com início na década de 60, altura em que Hymer faz pela primeira vez a relação directa entre o IDE e as empresas. Foram igualmente estudados os maiores contributos teóricos da década de 70 e 80, assim como os novos rumos teóricos e o contexto em que estas teorias se inserem. A este propósito foram analisados os contributos de Dunning (teoria eclética), e de Mucchielli (teoria sintética).

O emergir de novas teorias explicativas de IDE ocorre devido às alterações verificadas nas relações económicas internacionais já na década de 80. A partir daí, assiste-se a amplos movimentos de fusões/aquisições e alianças estratégicas, a par de um acentuado crescimento de fenómenos de concorrência mundial.

Esta abordagem teórica visa essencialmente responder às diversas questões que se prendem com as estratégias da internacionalização das empresas portuguesas, tema que será abordado no capítulo seguinte. Pretende-se nessa secção, analisar as razões que influenciam a decisão de internacionalizar, os principais condicionantes do processo e por último as principais formas de operação internacional, tendo em conta os custos e benefícios daí decorrentes.

CAPÍTULO II

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

PORTUGUESAS: UMA ABORDAGEM EMPÍRICA

Constatamos no capítulo anterior, o aparecimento de novas teorias da internacionalização, que surgem no pressuposto de que existe uma tendência crescente para novas formas de investimento assim como uma acentuada globalização da actividade económica.

Em Portugal desde 1985 até ao início da presente década, a economia portuguesa registou também um crescimento assinalável e, ao mesmo tempo, reduziu parte do seu atraso relativamente à generalidade das economias europeias. Paralelamente assiste-se a um processo de modernização. Uma modernização que se iniciou em 1986 com a integração na então Comunidade Económica Europeia, sofreu alterações com o Acto Único Europeu em 1987 (abolição de todas as barreiras à livre circulação de bens, serviços, pessoas e capitais), e acentuou-se a partir de 1992 com o Mercado Único.

A eliminação das barreiras comerciais a outros países da União assumiram as proporções de uma grande choque económico. Desde a quebra do produto agrícola, passando pelas dificuldades sentidas na comercialização e distribuição até à dificuldade no enquadramento do sector industrial, condicionaram o normal desempenho das empresas portuguesas. Na indústria, embora algumas empresas tivessem conseguido responder rapidamente às solicitações de um mercado altamente concorrencial, um grande número continua em dificuldades (apesar dos apoios proporcionados pelo PEDIP I e PEDIP II). Isto deve-se à incapacidade da economia portuguesa criar empresas de grande dimensão aptas a competir em qualidade e preço com as suas

congêneres europeias, e à permanência de uma cultura organizacional padronizada pela sociedade tradicional.

A partir de 1990 criaram-se incentivos de apoio à internacionalização das empresas portuguesas. No entanto as novas realidades impuseram novas estratégias, e só com adopção destas àquelas, as empresas portuguesas poderão ter o seu papel e lugar no tecido económico europeu. Esta adaptação constitui de facto os desafios da internacionalização, que por razões que se prendem com o tipo de indústria, com as diferentes atitudes empresariais, com maiores ou menos dimensões das empresas e com os recursos humanos e financeiros disponíveis, permitem que estes desafios não se coloquem da mesma forma, a todas as indústrias, nem a todas as empresas.

Não obstante estes condicionalismos internos, existem razões sistémicas, como a globalização da actividade económica e a concentração empresarial entre outras, que fomentaram a internacionalização das empresas portuguesas. Será esse o objecto de estudo deste capítulo onde procuraremos fazer uma análise dos sectores nos quais se integram as empresas portuguesas mais representativas do tecido empresarial português, a operar no exterior.

Após a definição e análise da internacionalização enquanto processo, serão estudadas as formas de internacionalização e as razões que influenciam a sua escolha. Faremos alusão às dimensões da internacionalização e aos condicionalismos do processo, e por fim, integraremos no estudo uma análise do panorama da internacionalização das empresas portuguesas seguindo a metodologia de Root. Não fazemos nenhuma quantificação da mesma em virtude de não possuímos dados harmonizados dos valores de investimento, custos/benefícios por empresa. Construimos apenas uma tipologia de risco¹ que servirá de base para a construção de um modelo

¹ Ver Anexo 1

apresentado. Este factor é já por si uma das insuficiências deste estudo, o qual é difícil ultrapassar.

II.1 - DEFINIÇÃO E ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem inúmeras definições de internacionalização que de um modo geral põe em confronto, por um lado a perspectiva da economia nacional com a óptica da empresa (micro-macro) e por outro operações inward-outward.

O tema em análise privilegia fundamentalmente a dicotomia micro-económica. Tomando a empresa como unidade de análise vamos estudar as operações que esta estabelece com o exterior - operações outward: exportações, investimento directo estrangeiro e sistemas contratuais que podemos definir em sentido lato como operações internacionais. Neste sentido, segundo Young S., Hamill J., Wheeler C. e Davie J. (1989), "...internationalisation is commonly used to describe the developmental process of increasing involvement in international business". Note-se que é um processo continuado com vista a um crescente envolvimento do negócio internacional.

Esta frase contem dois elementos essenciais: processo continuado e envolvimento. Estes dois elementos são centrais para o tema em análise, sendo um bom ponto de partida para a discussão da internacionalização das empresas portuguesas.

O processo de internacionalização de uma empresa envolve, à partida, duas decisões críticas: para onde internacionalizar e como internacionalizar. A evidência empírica resultante do trabalho de campo efectuado demonstra que o problema central das empresas portuguesas em fase de internacionalização é o do estabelecimento de uma estratégia de entrada no mercado-alvo.

No entanto, a selecção dos mercados prioritários e internacionalização é motivo de grande ponderação, visto ter de obedecer a critérios de natureza estratégica, com vista a maximizar a competitividade conjunta das actividades no país de origem e no estrangeiro. A opção entre modos de entrada é condicionada pela existência de factores internos e externos à empresa. Entre os casos limite da exportação e do IDE, observamos um vasto conjunto de alternativas, que incluem contratos de licenciamento, contratos de gestão ou alianças estratégicas, já de si identificadas na literatura trabalhada. Assim foi possível estabelecer uma tipologia empresarial, que permite agrupar as empresas portuguesas de acordo com as estratégias de entrada no processo de internacionalização.

II.2 - AS PRINCIPAIS FORMAS DE OPERAÇÃO INTERNACIONAL

Definido o conceito de internacionalização, verificaremos de imediato que internacionalização abrange todos os meios de que uma economia dispõe para se envolver com o exterior.

À luz da evidência empírica, constatamos que as empresas antes de optarem por uma estratégia de operação outward, analisam os vários modos de operação internacional.

Dada a impossibilidade de abordar todas as formas possíveis de operação internacional, optamos pela forma que melhor se adapta à internacionalização das empresas portuguesas.

Quadro 7

Tipologia dos Modos de Operação Internacional

Exportação	⇒ Indirecta ⇒ Directa ⇒ Própria
Formas Contratuais	⇒ Contratos de licença ⇒ Contratos de franchising ⇒ Contratos de gestão ⇒ Contratos de fornecimento de infraestruturas/uni. indust. ⇒ Contratos de prestação de assistência técnica ⇒ Contratos de prestação de serviços de engenharia ⇒ Fabricação sob contrato e sub-contratação ⇒ Alianças
Investimento Directo	⇒ Sole-venture (filial detida a 100%) ⇒ Joint-venture (propriedade partilhada)

Fonte: Adaptado de Root (1994)

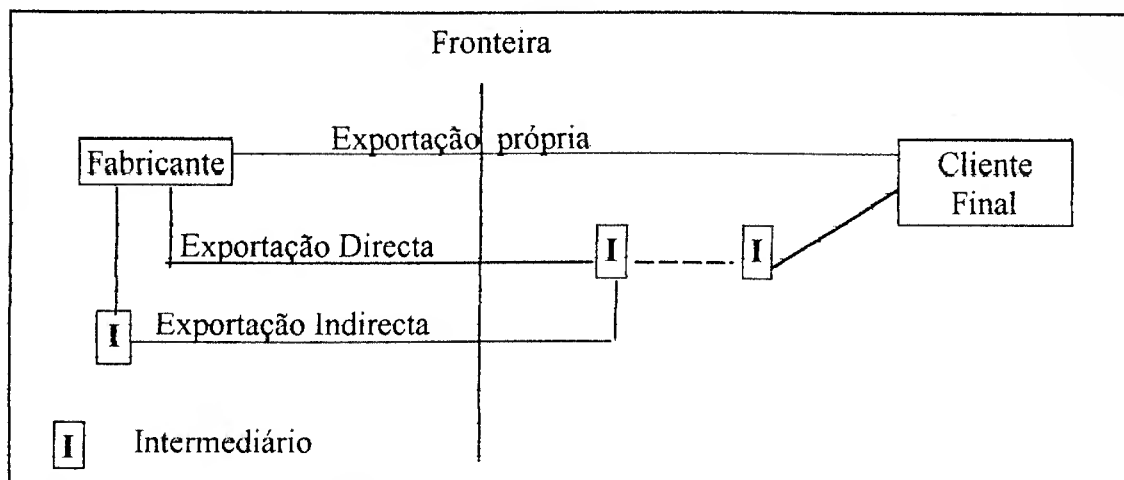
II.2.1 - EXPORTAÇÃO

A exportação pode ser definida como o modo de operação em que os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são fabricados. Implica portanto um movimento trans-fronteiriço de bens que poderá ser feita por via indirecta, directa ou pela própria empresa.

Para Root (1994, pp. 74), a exportação poderá ser um meio através do qual a empresa adquire experiência internacional e simultaneamente um processo de desenvolvimento na medida em que permite que a empresa aceda a práticas mais sofisticadas de internacionalização.

Quadro 8

Formas de Exportação



Fonte: Simões, V.C. (1997), ICEP, pp.396

II. 2.1.1 - EXPORTAÇÃO INDIRECTA

A exportação indirecta é toda a exportação que é feita via agentes ou distribuidores (agentes de import-export, empresas de trading, subcontratante e unidade de compras de grandes cadeias de distribuição). Neste caso a empresa pode dirigir-se a um exportador que compra a mercadoria e a revende em seu próprio nome. Ela pode também passar por um agente exportador que procurará compradores estrangeiros mediante uma comissão.

Este recurso a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos da empresa nos respectivos mercados é frequentemente utilizado por empresa de pequena dimensão, com atitudes passivas e em fases iniciais do processo de internacionalização.

Tendo em conta a posição de Root (1994 pp.77), a empresa ao praticar a exportação indirecta, não só não está exposta a grandes riscos, como não acresce custos nem aumenta o seu investimento em capital fixo. No entanto uma empresa que queira ter uma penetração activa no mercado externo terá de usar canais directos de exportação.

II.2.1.2 - EXPORTAÇÃO DIRECTA

Numa fase seguinte, logo que o volume de trocas o justifique, a exportação directa toma o lugar. A exportação directa ocorre quando a empresa exporta para intermediários domiciliados no país de destino, os quais se encarregam depois da distribuição dos produtos. Existem então numerosas modalidades: utilização de agentes estrangeiros, criação de um serviço de exportação e de representantes específicos.

A escolha entre estas opções depende de numerosos factores: natureza do produto, necessidade de um serviço pós-venda, volume de transacções, importância do marketing e do conhecimento do meio envolvente local. São exemplos desta forma de entrada a Bébécar, a Faiart, a Fapor e a TMG Lda. No caso da Bébécar, a relação com os seus intermediários é intensa. Existe uma grande inter-acção através da qual se absorve informação, trocam-se experiências e analisam-se tendências.

II.2.1.3 - EXPORTAÇÃO PRÓPRIA

Finalmente a exportação própria não comporta intermediários na relação entre o fabricante e o cliente final e, é a empresa que se encarrega da promoção comercial, da angariação dos clientes e da distribuição dos produtos.

As empresas que optam por esta forma de entrada, têm de possuir um grande conhecimento do mercado e capacidade de estabelecer relações directas com os clientes finais. A Hovione desenvolveu esta forma de estar nos mercados internacionais levada pela preocupação de chegar ao cliente final.

Por oposição, a TMG Lda, afirma não se justificar uma exportação própria dada a volatilidade do mundo da moda. No quadro abaixo podemos analisar as diversas formas de exportação, assim como as vantagens e desvantagens:

Figura 1 - Vantagens e Desvantagens das Diversas Formas de Exportação

Exportação Indirecta	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> Simplicidade Baixo risco Reduzido custo de arranque Obtenção conhecimento do intermediário Complementaridade da oferta 	<ul style="list-style-type: none"> Desconhecimento do mercado real Isolamento face ao mercado real Dependência face ao intermediário Compressão da margem de lucro Condicionamento do crescimento Dificuldade de diferenciação do produto
Exportação Directa	
<ul style="list-style-type: none"> Maior controlo sobre o plano de Mark. Int. Contacto mais directo com mercado alvo maior margem para diferenciação e adaptação dos produtos incluindo marca própria 	<ul style="list-style-type: none"> Maior risco e exigência de recursos Maior necess. infor. e conhec. mercado Existência de filtros na relação com os clientes finais Exposição a comportamentos oportunistas dos intermediários locais
Exportação Própria	
<ul style="list-style-type: none"> Contacto directo com os clientes Maior facilidade de estabelecimento de relações duradouras com os clientes Maiores possibilidades de acesso à informação Maior controlo sobre o des. do negócio 	<ul style="list-style-type: none"> Presença no mercado não é permanente Dificuldade de resposta a acréscimos inesperados da procura Dificuldade de apoio post-venda Exige a disponibilidade de uma força de vendas internacionalmente móvel Crescente dificuldade de resposta com a expansão dos mercados

Fonte: Adaptado de Simões, V.C. (1997), ICEP, pp.397,398

I.1.2.2 - FORMAS CONTRATUAIS

As formas contratuais são acordos que se estabelecem entre organizações de países diferentes e comportam especificidades próprias consoante os tipos de contrato e os fins a que se propõem. Existe uma panóplia de formas contratuais de operação internacional (contrato de licença, contrato de franchising, contrato de gestão, contrato de fornecimento de infraestruturas ou de unidades industriais, contrato de prestação de assistência técnica, contrato de prestação de serviços de engenharia, fabricação sob contrato e sub-contratação, alianças), e é uma forma de entrada regularmente utilizada por empresas de dimensão reduzida e de insuficientes recursos humanos, financeiros e organizacionais necessários ao investimento directo no exterior.

Grande parte destes contratos visam a penetração em mercados, sendo assim alternativas face à exportação e ao estabelecimento de filiais comerciais ou mesmo produtivas. Um número mais reduzido apresenta-se sob a forma de contrato de licença e sub-contratação e o seu objectivo é o acesso a recursos. Por último, o licenciamento, franchising ou alianças é normalmente a forma mais indicada para manutenção ou expansão de redes de cooperação e para potenciar acesso a competências.

II.2.2.1 - LICENCIAMENTO

Trata-se de um acordo através do qual a empresa concede a outra o direito de utilização de know-how e/ou exploração de direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos e desenhos). A remuneração é efectuada normalmente através de royalties, expressas em função das vendas líquidas ou do volume de produção, sendo por vezes acompanhado de um pagamento fixo inicial, correspondente à cobertura (total

ou parcial) dos custos directos incorridos com a comunicação dos conhecimentos. Os contratos de licença podem incluir ainda a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação de pessoal.

Quadro 9
Elementos dos Contratos de Licença

Contratos de Licença	⇒ Elementos de Base	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Know How ◆ Direitos de Propriedade Industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Patentes ◆ Marcas ◆ Modelos ◆ Desenhos
	⇒ Elementos Complementares	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Assistência Técnica ◆ Formação de Pessoal ◆ Apoio Comercial ◆ Serviços de Engenharia ◆ Estudos de Mercado ◆ Estudos de Viabilidade, etc. 	

Fonte: Simões, V.C. (1997), ICEP, pp.399

O recurso aos contratos de licença como instrumentos de exploração dos activos tecnológicos é relativamente mais frequente nas empresas de menor dimensão, carecendo dos recursos humanos e financeiros necessários à realização de investimentos directos no estrangeiro, e em produtos algo afastados da actividade principal das empresas licenciadoras ou cujo ciclo de vida é muito curto (brinquedos, certos componentes electrónicos).

Entre as empresas analisadas encontram-se algumas estratégias que premiaram as formas contratuais como modo de entrada. São exemplos de:

- Acordo tecnológico: embora a experiência de licenciamento entre as empresas portuguesas seja reduzida, em 1995 a Autosil estabeleceu um acordo tecnológico (transferência de know-How, certificação de qualidade e auditorias), com uma pequena

empresa produtora no Sul do Brasil, com vista a capacitá-la tecnicamente a fornecer os construtores locais com baterias de primeiro equipamento. Na base desta operação estão dois objectivos: penetração num mercado emergente como é a América Latina, e manutenção da sua imagem junto das suas competidoras europeias.

A EDP mantém-se presente no mercado asiático, através da cooperação empresarial com a CEM – Companhia de Electricidade de Macau. Esta cooperação caracteriza-se pela cedência de técnicos, assistência técnica e alguns projectos de consultoria.

Estes exemplos (Autosil e EDP), fundamentam a ideia de que o licenciamento pode ser também interessante para explorar mercados distantes e/ou fechados a outras formas de operação, transferindo os riscos operacionais para a empresa licenciada.

Contudo, o licenciamento não deixa de envolver riscos associados à disseminação do conhecimento, havendo a possibilidade de o licenciado se tornar num concorrente futuro. A durabilidade deste tipo de acordo depende da dinâmica de evolução tecnológica, do valor que cada parceiro lhe atribui e da própria evolução dos mercados.

- Contrato de gestão: Uma forma de entrada com particular sucesso no sector da hotelaria é o contrato de gestão. Este tipo de acordo, consiste na entrega do controlo operacional de determinada empresa a outra.

Esta forma de entrada não é ainda considerada pelas empresas portuguesas que se internacionalizam. No entanto algumas dessas empresas ganharam massa crítica após um acordo interno de gestão com multinacionais.

O Carlton é uma unidade do Grupo Pestana¹, que até 1990 foi explorada pela cadeia Sheraton. Esta comprometeu-se a gerir o negócio em troca de uma remuneração, estabelecida em função dos resultados operacionais.

- Contrato de fornecimento de infraestruturas ou de unidades industriais: No sector da construção civil encontramos uma proliferação de exemplos de contratos de fornecimento de infraestruturas que estão a ocorrer nos países de língua lusófona. São exemplos paradigmáticos o corredor de Malange em Angola e o Porto Industrial da Matola, em Moçambique, levados a cabo pela Somague. Estas operações visam um aumento do número de negócios no exterior.

- Contrato de prestação de serviços de engenharia: Acordo para a prestação de serviços de concepção, adaptação ou modernização de unidades industriais.

- Fabricação sob contrato e sub-contratação: Acordos pelos quais uma empresa confere a outra a fabricação, segundo as suas orientações, de determinados produtos, conservando a licenciadora a responsabilidade económica final.

Do estudo empírico efectuado, ressalta como principais vantagens das formas contratuais, o reduzido risco de entrada no mercado e reduzido empenhamento financeiro (em especial o mercado angolano), a rapidez de entrada, penetração em

¹ Consultar ficha técnica

mercado difíceis, possibilidade de contactos com possíveis parceiros locais e acima de tudo possibilidade de testar as potencialidades e características do mercado que poderão levar a formas mais permanentes de operação internacional.

Simultaneamente também existem preocupações que estão ligadas a desvantagens deste modo de entrada. A principal refere-se à incapacidade do licenciado satisfazer as normas de qualidade exigidas pela licenciadora e dificuldade de controlo da actuação da empresa licenciada e, a possibilidade desta se tornar concorrente. As limitações colocadas por alguns países à duração dos contratos e as taxas de royalties praticadas constitui igualmente uma desvantagem que curiosamente não foi citadas por nenhuma das empresas analisadas.

II.2.2.2 - FRANCHISING

Consiste num contrato em que o franquizador (franchisor) autoriza o francheado (franchisee) a utilizar a marca da empresa, e fornece apoio na prestação regular de serviços ou fornecimento regular de produto. Verifica-se deste modo uma semelhança com o licenciamento, apresentando no entanto um conceito de negócio mais envolvente caracterizado por uma imagem de marca, uniformização em termos internacionais e uma standardização do serviço: território definido, podendo ser estabelecido um master franchise para um país, o qual se encarrega depois de criar uma rede de sub-franchises.

Do estudo realizado, verifica-se uma grande ausência de franchising nas empresas portuguesas. Esta realidade traduz uma grave inexistência de marketing em Portugal e, incapacidade por parte das empresas portuguesas em cumprir o que um

contrato de franchising supõe por parte do franchisor: apoio técnico, apoio promocional e apoio logístico.

A remuneração destas contribuições é efectuada através de sistemas compósitos que incluem frequentemente um pagamento fixo inicial, royalties estabelecidas em função das vendas, contribuição para a promoção da imagem da rede e/ou mark-ups sobre os produtos fornecidos pelo franchisor.

Analisando as vantagens e desvantagens desta forma de entrada podemos afirmar que se trata da possibilidade de uma entrada rápida e de menor risco no mercado, possibilita o aproveitamento de um método estandardizado de marketing e de uma imagem distinta. As desvantagens mais eminentes são as exigências de protecção dos direitos de propriedade e de uma imagem transponível internacionalmente para além da prestação de apoio continuado.

II.2.2.3 - ALIANÇAS

Engloba um leque variado de acordos entre empresas com base na conjugação de esforços e de competências entre as empresas envolvidas. O conceito de alianças tem sido utilizado com âmbitos muito diversos, incluindo tanto relações uni-direccionais (casos dos contratos de licença e franchising anteriormente referidos) como formas de cooperação através da participação no capital que se consubstancia nas Joint-Ventures.

Podemos então definir alianças estratégicas como uma cooperação entre empresas que procuram tirar partido de uma situação de complementaridade de activos

No âmbito do nosso conceito de alianças encontram-se nomeadamente algumas formas de cooperação que podem ser utilizadas numa lógica de projecção externa das empresas, como é o caso dos acordos de especialização da produção, dos acordos de

distribuição recíproca, do estabelecimento de redes de distribuição ou de serviços pós-venda em conjunto, e dos contratos de licença cruzada.

Do trabalho de campo efectuado¹, verifica-se que de entre a teia empresarial portuguesa, as empresas de serviços reúnem as melhores condições à realização de alianças. As situações de cooperação inter-empresas envolvem participação no capital e caracterizam-se pela reciprocidade e/ou pela actuação conjunta, agregando esforços e capacidades ou trocando conhecimentos ou produtos.

As principais razões que conduzem a alianças estratégicas prendem-se com a protecção dos mercados domésticos tradicionais, visam implementar uma estratégia de crescimento noutros mercados, pretendem a atender às necessidades dos seus clientes multinacionais e, por último, aproveitar sinergias a nível da tecnologia, marketing, redes e facilidades logísticas. Em particular no sector das telecomunicações, a liberalização dos mercados, a desregulamentação ocorrida nesta década e a globalização das economias e dos negócios potenciaram um aumento de multinacionais a operar à escala mundial. A abertura dos mercados vai atrair investidores norte-americanos, obrigando os investidores europeus a serem mais competitivos e a adoptarem estratégias defensivas dos seus mercados.

A Portugal Telecom constitui o exemplo mais expressivo de uma aliança, após o acordo de cooperação com a Telebrás. De registar a evolução desta empresa que iniciou o seu processo de internacionalização com a já bem conhecida aliança estratégica entre a PT e a Concert. Num sector tão competitivo como é o das telecomunicações, sector que caminha para a sua total liberalização no ano 2000, a importância destas parcerias estratégicas é cada vez maior.

¹ Consultar fichas técnicas das empresas citadas

O bom funcionamento de qualquer parceria implica a existência de interesses de todas as partes envolvidas; e são perfeitamente claras as vantagens que a PT pode obter com esta aliança: defesa do seu mercado doméstico, transferência de tecnologia e “know-how” para o desenvolvimento de novos serviços e por último, apoios financeiros para a sua actividade internacional potenciando o desenvolvimento da aliança atlântica com a Telebrás.

Outro exemplo é a aliança estratégica entre a Ocidental Holding SGPS, S.A. e a Holding Seguradora Eureko, que veio possibilitar a entrada rápida nos vários mercados, uma maior exploração de oportunidades de aprendizagem e sinergias, aproveitamento das posições da Eureko na Europa e uma redução de custos e riscos.

Existem no entanto aspectos desvantajosos a ter em conta que poderão ocorrer no seio de qualquer aliança. Estes aspectos negativos prendem-se com uma exposição às diferenças de objectivos, uma limitação à implementação de políticas autónomas, problemas de coordenação, riscos de erosão da posição competitiva e competitividade directa em termos de produtos e/ou de mercado

II.2.3 - INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO

Mais do que a exportação que continua a inscrever-se na lógica das trocas entre nações, o investimento directo¹ no estrangeiro assinala a mundialização da economia e a emergência de lutas-cooperações entre actores públicos (estados-nações) e os actores privados (as empresas). Trata-se de operações que implicam a participação no capital de empresas domiciliadas em outro país, com o objectivo de exercer um controlo, ou

¹ Segundo a OCDE o IDE é uma relação de longo prazo, reflectindo um interesse duradouro, de uma 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.

pelo menos uma influência, estável e duradoura sobre a sua gestão. Para tal procede à implantação de filiais de distribuição (comerciais) primeiro, seguida de filiais de produção. Enquanto que as filiais de distribuição tentam responder à impossibilidade da exportação satisfazer o mercado terceiro (por razões de menor rentabilidade ou de barreiras aduaneiras), as filiais de produção pretendem que parte importante da produção realizada seja reexportada para outros países.

A análise dos investimentos directos enquanto forma de operação internacional das empresas em estudo, será efectuada segundo três eixos: modo de concretização de investimento (investimento de raiz versus aquisição); nível de propriedade (sole-venture versus joint-venture); e actividades desenvolvidas (filial de captação de conhecimentos, filial comercial e filial produtiva). Dado o IDE constituir um tratamento autónomo, este será abordado no capítulo seguinte. Em suma, numa tentativa de sintetizar e diferenciar os três modos de entrada Root (1994, pp. 144), adianta que enquanto o investimento envolve a transferência de uma dada empresa para o mercado alvo, em oposição, a exportação é essencialmente a transferência do produto, enquanto o licenciamento transfere a tecnologia ou outra propriedade industrial.

II.3 – FACTORES QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DE

INTERNACIONALIZAR

Apresentadas as várias formas de entrada no mercado externo, analisaremos neste ponto com base na figura 2, os factores que influenciaram essa entrada e que naturalmente estão na base da internacionalização progressiva da economia portuguesa.

Figura 2 – Os Factores que estão na Base da Internacionalização

Empresas	Penetração ou consolidação em mercados	Acesso a recursos produtivos	Manutenção ou reforço de redes de relações	Resposta a movimentos de concorrentes	Acesso a competências
BES	X		X		
Bébécar	X			X	
CGD	X		X		
Cimpor	X	X		X	X
Cin	X	X		X	
Corticeira Amorim	X	X	X	X	X
Delta	X				
Efacec	X				
EDP	X	X			X
Engil	X				
Faiart	X				
Fapor	X				
Growela	X				
Grupo Autosil	X		X		
Grupo BCP/Atlântico	X		X		
Grupo Império	X				X
Grupo Pestana	X				
Grupo Somague	X				
Grupo Vista Alegre	X			X	
Hovione	X	X			X
JM	X		X		X
Maconde	X				
Ocidental Seguros	X		X		X
Petrogal	X	X			
PT	X	X	X	X	
Renova	X				
Sonae Indústria	X	X			
Soporcel	X				
TMG Lda.	X				
TLS, SA	X			X	

De acordo com a figura 2 concluímos que as empresas portuguesas são em primeiro lugar impulsionadas pela penetração ou manutenção de mercados. Em casos pontuais, dependendo do sector e da empresa, os restantes factores exercem maior ou

menor influência, destacamos a Corticeira Amorim na medida em que se denota uma influência partilhada de quase todos os factores.

As empresas de serviços dão grande relevância aos factores de manutenção e reforço de redes, dado que este tipo de relações são cruciais no sector terciário, amplamente liberalizado e altamente competitivo. Note-se que o sector financeiro é aquele que evidencia um maior grau de globalização (Oman 1994). Exemplos das empresas de serviços analisadas: PT, JM e Ocidental Seguros, empresas financeiras: BCP, CGD e BES.

Nota-se um predomínio do factor resposta a movimentos concorrentes nas empresas industriais e nas PME's com relações intensas com Espanha. Exs: Cimpor, Cin, Bébécar, TLS, VA e Renova.

Por último, o factor acesso a recursos produtivos com importância nas grandes empresas industriais como se verifica na Cimpor, EDP, PT, Petrogal e Sonae Industria. No caso mais concreto da indústria cimenteira, os elevados custos de transporte levaram a Cimpor a localizar-se perto das matérias-primas. Igualmente a Sonae Indústria ao internacionalizar-se para a Irlanda do Norte, Canadá, Brasil e África do Sul teve como principal propósito aproveitar os recursos florestais locais.

II.4 - DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Acabamos agora de analisar um conjunto de factores que motivam a internacionalização das empresas portuguesas em análise e que por conseguinte conduzem a uma dinâmica de crescimento das mesmas.

Do trabalho de campo efectuado concluímos no entanto que a dimensão espacial do crescimento coloca invariavelmente à empresa duas opções estratégicas:

Crescer dentro do seu espaço nacional, ou também no exterior? No caso das empresas mais dinâmicas, a dimensão do mercado de origem, e a lógica concorrencial restringem as oportunidades de crescimento, sendo-lhes impostas formas de crescimento internacional, com predomínio para a internacionalização da sua actividade principal.

Teremos no entanto, oportunidade de verificar ao longo do percurso de internacionalização das empresas seleccionadas, que se trata de um processo evolutivo, cuja evolução tem por base a sua dimensão interna e externa.

Verificaremos então que o processo de internacionalização não é indiferente ao historial de cada empresa, e que o seu passado pode ou não fortalecer a dimensão interna da mesma. De um modo geral, a sua estrutura organizacional; os seus aspectos financeiros, as competências internas e por último a capacidade de gerir relações cooperativas internacionais irão ditar a estratégia de internacionalização.

De acordo com R. Luostarinen e L. Welch (1990), no processo de internacionalização para além da dimensão interna é imperativo considerar os diversos vectores externos: Que produtos internacionalizar (bens, serviço, know-how)?, Que actividades da cadeia de valor deslocalizar (operações, logística, marketing e vendas, serviços, I&D)? Onde, em que mercados apostar (proximidade geográfica e cultural, aspectos políticos, dimensão dos mercados e outros)? Por último há que decidir como internacionalizar, ou que forma de operação levar a cabo (sub-contratação, exportação, filiais comerciais, filiais produtivas, contrato licença, contrato franchising, etc.)? Após analisada a dimensão externa as opções tomadas pela empresa determinam o padrão de actuação em função da indústria, em função das características da empresa, das suas redes de relações e do seu grau de desenvolvimento tecnológico.

Que actividades da cadeia do valor desenvolver no exterior? A resposta prende-se com as razões que levaram a empresa a se deslocar para o exterior.

a) Se teve como objectivo o abastecimento de clientes em países geograficamente próximos, num espaço temporal curto, então haverá necessidade de deslocalizar as actividades de natureza logística e comercial.

b) Se a motivação for o acesso a recursos, haverá que transferir as operações e logística de entrada.

c) Mas se a internacionalização visar a penetração nos mercados, o processo é mais complexo e gradual. Numa primeira fase seriam deslocadas as actividades de natureza comercial (marketing, vendas e serviços). Numa fase posterior passar-se-á às actividades de montagem, de fabrico do produto e por último a algumas actividades de concepção, desenvolvimento e/ou adaptação dos produtos.

De acordo com o trabalho de campo efectuado, notamos uma extrema semelhança com o atrás referido. Tal como observado na figura 2, as empresas eram motivadas na sua grande maioria pela penetração dos mercados, optando assim por um processo gradualista. Notamos pois, que as PME's analisadas, estão ainda na primeira fase da internacionalização (comercial e logística) enquanto as empresas de maior dimensão conseguiram “queimar etapas” e lançarem-se em fases mais profundas da internacionalização.

Na perspectiva de Porter (1986) atingimos a mesma ideia atrás referida. É-nos possível analisar a internacionalização e concluir que as grandes empresas internacionalizam a logística e a produção, enquanto as pequenas empresas limitam-se a internacionalizar a actividade logística e comercial.

II.5 - PRINCIPAIS CONDICIONANTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Um processo de internacionalização é normalmente encarado como um início de fase de sucesso e de afirmação das empresas. No entanto não é um processo isento de riscos e condicionantes. Qualquer iniciativa desta natureza, e em particular os projectos de investimentos externos devem ser analisados tendo em conta todo a sua envolvente política, jurídica, económica, social e cultural (Root 1994). Segundo o mesmo autor a complexidade do processo deve-se a factores internos à empresa, mas também a factores relacionais e externos, que vão actuar ora como estímulo ora como condicionante da internacionalização.

II.5.1 - CONDICIONALISMOS INTERNOS

Do trabalho de campo efectuado, registamos que os principais condicionantes internos são: a dimensão e a falta de imagem, os recursos humanos e financeiros e por último o conhecimento limitado dos mercados externos. A dimensão constitui definitivamente um elemento decisivo para o processo de internacionalização. E é de tal ordem evidente esta preocupação que motiva as fusões e aquisições internas. São exemplos: a criação em 1992 da ACE (Vista Alegre Gestão e Serviços - agrupamento complementar de empresas -FPVA e a Cerexport)¹. Esta fusão veio consolidar as relações entre ambos os grupos, através de um cruzamento de participações. Outro exemplo foi levado a cabo pelo Grupo Somague Construções através da aquisição da Soconstroi, que deu início ao processo de concentração da actividade de construção

¹ Consultar ficha técnica

em Portugal.

No entanto constatamos outras exigências específicas com as quais as empresas se deparam face à internacionalização, tais como: identificação de oportunidades, selecção dos mercados, à identificação, avaliação e negociação de potenciais candidatos a parcerias. Este envolvimento no exterior requer recursos humanos e financeiros.

Quanto ao potencial dos recursos humanos não existem medidas consensuais (uns privilegiam indicadores de produtividade ou de concretização de objectivos, como exemplo: a Corticeira Amorim, S.G.P.S., outras como é exemplo a Hovione, prestam atenção à evolução das qualificações técnicas ou a factores comportamentais), já a situação económico-financeira de uma empresa influencia as suas políticas de investimento e financiamento, que afectam directamente o crescimento organizacional.

Para além da posse dos recursos referidos, para que a empresa desenvolva com sucesso a sua internacionalização, é indispensável uma correcta actuação dos sistemas de gestão que se consubstancia numa boa aplicação dos recursos organizacionais da empresa. A falta destes recursos vai dificultar a aprendizagem que por sua vez inviabilizam possíveis formas de entrada nos mercados internacionais e respectivos aprofundamentos.

II.5.2 - CONDICIONALISMOS RELACIONAIS

Os condicionantes relacionais caracterizam-se por dependências que são criadas na sequência de ligações da empresa a parceiros externos. Estes parceiros podem impedir a sua expansão assim como, futuros contactos.

Podemos então concluir que a par de inúmeros casos bem sucedidos, como é o exemplo Unilever/Jerónimo Martins, na qual a JM desenvolveu uma intenção

estratégica de aprendizagem de competências de produção, de concepção e de comercialização internacional, desenvolve-se o binómio cooperação/conflito.

II.5.3 - CONDICIONALISMOS RELATIVOS AO PAÍS DE ORIGEM

Os tradicionais condicionantes relativos à envolvente do país de origem dizem respeito à restrição que era imposta ao investimentos no estrangeiro sob o argumento de que este podia criar problemas na balança de pagamentos, manutenção de empregos e da transferências de tecnologias. Hoje estes obstáculos foram ultrapassadas, verificando-se um forte incremento à internacionalização.

O processo de internacionalização, no entanto, de acordo com a visão de Porter (1990), não é dissociável do desenvolvimento económico da debilidade do tecido empresarial de apoio e acima de tudo, da imagem de Portugal no que respeita à qualidade de concepção e inovação dos produtos.

II.5.4 - CONDICIONALISMOS RELATIVOS AO PAÍS DE DESTINO

Os condicionantes relativos ao país de destino mais citados pelas empresas inquiridas são: os riscos políticos, o complexo enquadramento legislativo em alguns mercados, as diferenças culturais e finalmente as condições de negócios.

a) O risco político compreende normalmente quatro¹ vertentes: risco de instabilidade geral, risco de expropriação, risco operacional e risco de transferência (Root 1994). Do estudo realizado registamos por parte das empresas alguma prudência

¹ Ver Capítulo 2, Figura 2

no que respeita à selecção dos mercados de investimento. A Cimpor por exemplo, utiliza critérios de elevado potencial de crescimento e risco político aceitável como são os mercados de Marrocos Brasil e África.

b) A complexidade do enquadramento legislativo compreende: a estrutura da legislação que inclui condições de estabelecimento por parte de estrangeiros, limitações à detenção do capital, restrições ao estabelecimento de contratos entre a filial e a casa-mãe, legislação cambial e legislação fiscal. Exs: JM e RU

c) As diferenças culturais condicionam as relações inter-pessoais e inter-organizacionais, influenciando directamente no modo de fazer negócio e nas regras de actuação de cada mercado.

As empresas têm tendência para se internacionalizar para países culturalmente próximos. Contudo esta solução parece não ser a mais indicada, pois embora estas barreiras sejam difíceis de ultrapassar, é conveniente que os empresários se confrontem, desde o início, com as dificuldades inerentes à entrada num novo mercado e assim poder-se-á acelerar o processo de aprendizagem. Segundo os defensores desta opinião, é importante que os empresários tenham consciência de que quem dirige uma empresa internacional está a gerir outros povos, com comportamentos diferentes dos nossos.

Dos contactos efectuados com empresários e executivos resulta que uma grande maioria defende a vantagem da proximidade cultural. No entanto no pequeno núcleo das grandes empresas esta visão começa a sofrer alteração. É disso exemplo a internacionalização da Jerónimo Martins para a Polónia, da Efacec para a China e da Cimpor para Marrocos. A chegada da Cimpor a Marrocos deu à empresa a oportunidade de conhecer uma nova cultura, com a qual a empresa não esteve anteriormente em

contacto, apesar da forte repercussão que tem na história de Portugal. Com esta aproximação visam obter conhecimentos e experiência que lhes permita abordar outros mercados de África com valores sociais e culturais similares.

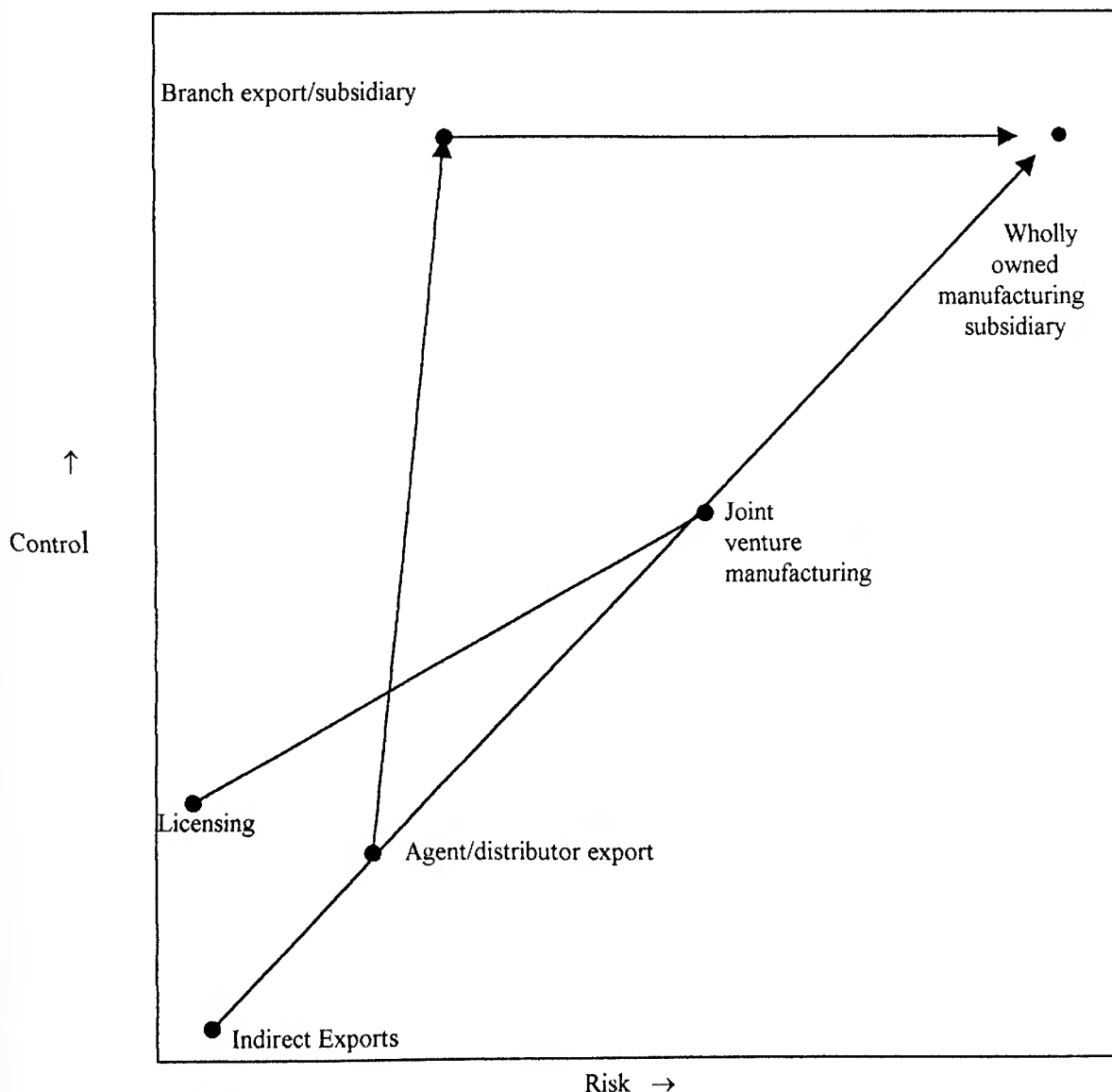
d) Por último, as condições de negócio que os diversos mercados oferecem poderá ou não constituir um atractivo e assumem vários vectores. No caso concreto da dimensão, o Brasil apresenta-se às nossas empresas como mercado preferencial. O nível de concorrência existente, e a maior ou menor dificuldade em controlar os canais de distribuição são condições relevantes sobretudo para as empresas que iniciam a sua actividade no exterior. A disponibilidade de trabalhadores qualificados é um factor crítico da Europa de Leste. Em paralelo, as características do tecido produtivo de apoio a disponibilidade de infra-estruturas são igualmente condições a considerar. Todos estes factores vão ser decisivos não só para a selecção dos países, mas também irão influenciar a forma de operação internacional.

II.6 - AS VÁRIAS FASES DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS

Segundo a proposta de Franklin Root (1994) existem várias fases de entrada nos mercados externos optando-se entre duas variáveis: risco¹ e controlo.

Quadro 10

Risco e Controlo - Variáveis que Condicionam a Entrada
Time →



Fonte: Root (1994)

¹ Root (1994 pp. 152), apesar de distinguir risco político (instabilidade política, atitudes por parte dos governos do país de acolhimento que possa causar perdas para o investidor), e risco do mercado (incerteza quanto a futuras mudanças na inflação, procura e competitividade do mercado), assume que na prática existe uma grande interdependência entre dois. Na realidade o que é mais importante é a atitude dos governos face ao investidor. Quanto aos riscos do mercado, estes são mais uma consequência das forças políticas e económicas.

Quando uma empresa inicia a sua internacionalização, o factor risco é o mais importante. Por falta de experiência e desconhecimento dos mercados, opta pela forma de entrada que exija menos recursos.

Nesta fase ainda não é sentida a necessidade de controlo das operações no mercado externo, assim a opção de entrada recai sobre a exportação indirecta ou licenciamento.

Estas formas de entrada permitem obter conhecimentos dos mercados e maior experiência na condução dos negócios internacionais que vão influenciar o processo gradual da internacionalização.

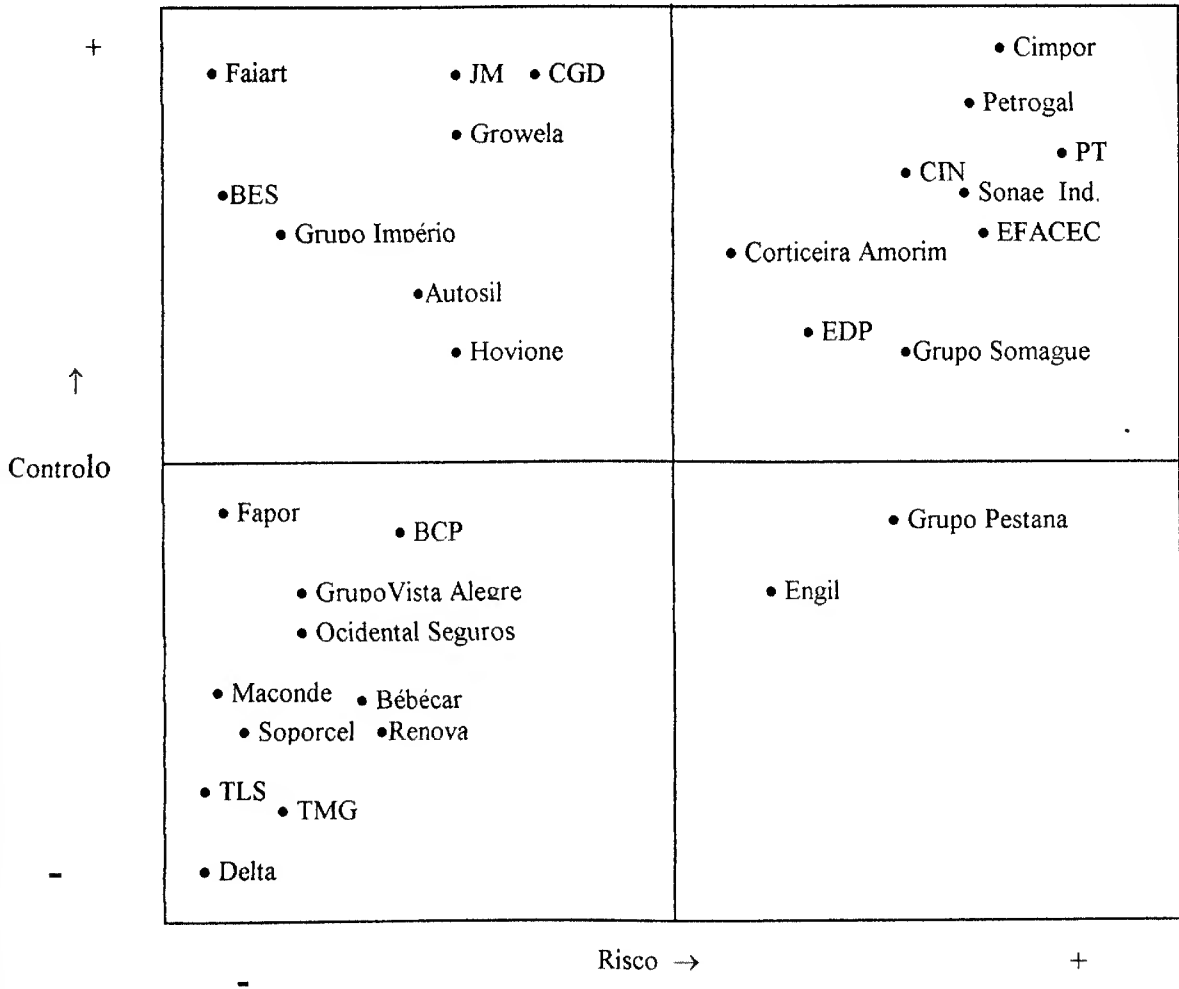
Finalmente os mercados vão assumindo maior importância no seio da empresa, e o perfil da internacionalização evolui assumindo presenças mais sofisticadas que se caracterizam pelo investimento directo.

Nesta fase, verifica-se a necessidade de um maior controlo por parte da empresa sobre decisões de marketing, produto, preços e logística, que está normalmente associado a uma maior afectação de recursos nos mercados externos e, por conseguinte também a um aumento de risco.

Aplicando este modelo à realidade portuguesa, foi-nos possível, uma distribuição das empresas estudadas de acordo com a dimensão e estratégia de crescimento. Para cálculo do risco dos 23 países de destino da internacionalização

foram utilizados os dados do Banco de Portugal¹ que nos permitiu concluir o abaixo exposto:

Figura 3 - Matriz de Análise das Formas de Operação Internacional:



Quadrante 1 — encontram-se as grandes empresas como: Cimpor, Petrogal, PT, CIN, Sonae Indústria, EFACEC, EDP e Grupo Somague, são empresas com conhecimento de mercado e capacidade financeira indispensável a uma permanência mais sofisticada nos mercados externos. Estas empresas optaram por uma estratégia de diversificação geográfica (África, América Latina, Mediterrâneo e Ásia), numa tentativa de aproveitamento de negócios que assegurem o crescimento das mesmas, com uma rentabilidade adequada ao alto risco assumido.

¹ Ver Anexo 1

Quadrante 2 — Encontram-se neste quadrante empresas arrojadas: Faiart, Gr Jerónimo Martins, CGD, BES, Autosil, Growela, Grupo Império e Hovione. São empresas possuidoras de uma mentalidade internacional e potencial de instalação não só de unidades comerciais, como ainda de unidades produtivas em mercados emergentes. Neste quadrante situam-se empresas de serviços e industriais que dada a dimensão atingida, permitiu-lhe a libertação de recursos para áreas em crescimento (Brasil, Moçambique, Polónia, Macau), ao mesmo tempo que asseguram a velocidade da inovação, de comunicação e de actuação que se tornará cada vez mais fundamental, daí necessitarem de um grande controlo.

Quadrante 3 — Apresentamos empresas que se encontram numa primeira fase de penetração de mercados. Seguindo uma lógica gradualista de internacionalização, a Fapor, BCP, Grupo Vista Alegre, Soporcel, Renova, Delta, Bébécar, Maconde, TLS e TMG, encontram-se a operar por intermédio da exportação directa ou própria e admitem continuar esta estratégia, uma vez que consideram Portugal o local de produção por excelência. Contudo, a aposta na internacionalização vai para mercados onde a possibilidade de intervenção a nível de meios humanos e de equipamento seja possível, onde o risco económico e político seja baixo e onde as margens operacionais sejam mais confortáveis do que as do mercado doméstico. Com o intuito de um maior domínio dos canais, instalam filiais comerciais nos mercados de destino, afim de poderem gerir e até armazenar produtos, que poderão depois ser canalizados directamente para retalhistas ou para o consumidor final. Estão ainda localizadas neste quadrante empresas de serviços (banca e seguros), às quais não nos é possível aplicar a

exportação, em virtude da impossibilidade de separação temporal e espacial entre a elaboração e prestação de serviços.

Quadrante 4 — Finalmente, a Engil e o Grupo Pestana, foram empresas que em função dos mercados onde apostaram: Angola, Cabo verde e Moçambique e sobretudo face à percentagem de participação do investimento (na ordem dos 80%), correm no presente eminentes riscos políticos e riscos de mercado. Partilhando de uma estratégia de crescimento e substituição de negócios, esta acção, no caso da Engil em particular, pode ser realizada quer de “dentro para fora” – através de fusões, associações e, de “fora para dentro” através da política de aquisições.

Concluimos do estudo em curso, que as empresas vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência internacional e melhorando o seu conhecimento sobre as condições de actuação no exterior. Contudo, esta aprendizagem decorre não só da interacção de movimentos de internacionalização inward e outward, mas também, através de operações inward (de dentro para fora). Neste caso o movimento de entrada (quer através de joint-ventures, contratos de licença ou de relações de sub-contratação), proporciona às empresas uma mentalidade internacional que potencia o estabelecimento de redes de relações, comportamento e rotinas, novas técnicas de gestão. Exemplos mais significativos:

- *Distribuição* - a joint-venture Unilever/Jerónimo Martins onde a Unilever funcionou como uma escola ao nível de gestão e organização.

- *Sector Segurador* - a Ocidental Seguros desenvolveu a sua actividade internacional partindo de uma aliança com a Eureka. Com esta aliança a troca de conhecimentos continua a ser encorajada através da Eureka Academy, assim como a rotação de quadros entre as diferentes empresas da holding seguradora europeia.
- *Sector da Hotelaria e Turismo* - o actual Hotel Carlton¹ exemplifica os benefícios de um contrato de gestão com a cadeia Sheraton. Esta grande marca hoteleira forneceu o design, acesso a uma central de reservas e técnicas de gestão que viabilizaram o actual crescimento e internacionalização do Grupo.
- *Sector Bancário* - um outro exemplo de articulação entre lógicas outward inward, é o caso da aliança de participação cruzada de capital entre o Banco Comercial Hispânico e o Banco Comercial Português². Esta cooperação teve como objectivo garantir a estabilidade do núcleo duro do Banco e ganhar mais um parceiro estratégico para a internacionalização.
- *Sector Eléctrico (acumuladores)* - outro exemplo de interacção é ilustrado pela Autosil que apresenta um acréscimo de qualidade e eficiência a partir de 1978, altura em que se iniciou o fabrico de acumuladores para a Renault. Esta operação não só permitiu à Autosil se afirmar como fornecedor directo desta construtora, como também, acabou por determinar a sua própria internacionalização, devido à necessidade de seguir os clientes.

¹ Unidade hoteleira pertencente ao Grupo Pestana

² Consultar ficha técnica

- *Empresas que nasceram internacionais* - outro grupo de empresas que se destaca, pelo facto de possuírem uma cultura aberta ao exterior propícia à expansão internacional. São exemplos a Maconde, a Growela, a Hovione e a Efacec. Foram empresas constituídas por capitais externos, e que posteriormente ancoraram em Portugal, autonomizando-se através da aquisição parcial ou total das participações dos investidores estrangeiros. Para além dos benefícios financeiros registam-se desta interacção outras vantagens ao nível dos recursos humanos, cultura e imagem. No caso concreto da Efacec, a tecnologia vindo do exterior numa fase inicial, foi decisivo como instrumento de aquisição de competências.

Em suma podemos afirmar que o resultado desta articulação entre lógicas outward inward caracteriza-se por uma maior eficiência nas actividades produtivas, comerciais e organizacionais da empresa e, por outro, possibilitam a penetração em novos mercados, permitindo-lhe uma maior expansão da sua actividade internacional. Acresce ainda, que a aprendizagem conseguida vai reduzir a percepção do risco e permitir que a empresa salte etapas nos novos mercados. Trata-se de uma condicionante da abordagem gradualista, apresentada por Root (1994), que em paralelo com o movimento de globalização, redução do ciclo de vida dos produtos e aceleração dos processos de difusão tecnológica permite uma rápida internacionalização, em que o objectivo não é apenas a penetração de mercado, mas também o acesso a fontes de inovação. Passamos então de uma lógica gradualista às chamadas “Instant Multinationals”.

II.7 – CONCLUSÕES DO CAPÍTULO II

As conclusões empíricas expressas nesta segunda parte da dissertação, baseiam-se numa análise da estratégia de internacionalização de trinta empresas representativas do tecido empresarial português.

Ao longo deste estudo, constatamos que o problema central das empresas portuguesas em fase de internacionalização é o estabelecimento de uma estratégia de entrada no mercado-alvo. Uma vez iniciado o processo de internacionalização, verifica-se que as empresas vão reforçando as suas posições no exterior à medida que vão acumulando experiência internacional. Os conhecimentos adquiridos vão permitir ultrapassar os condicionalismos internos, relacionais e externos à empresa.

Com base no modelo de Franklin Root (duas variáveis: risco e controlo), desenvolvemos uma tipologia empresarial, onde agrupamos em quatro quadrantes as empresas estudadas. Esta ordenação baseia-se nas estratégias de entrada no processo de internacionalização (exportação, formas contratuais e investimento directo) e o risco e controlo que envolvem o negócio internacional.

Aplicando o modelo à realidade portuguesa, concluímos que os três modos de operação são utilizados simultaneamente pela maioria das empresas. No caso concreto das grandes empresas, em virtude de uma forte estratégia de aprendizagem, substituem as abordagens gradualistas pelo investimento directo. Globalmente estas empresas de maior dimensão, mostram-nos claramente uma preocupação em matéria de inserção geoeconómica, por um lado, e de estabelecimento de agrupamentos contratuais externos, por outro.

Na base da internacionalização estas empresas são genericamente motivadas pela penetração ou manutenção de mercados. Contudo, as grandes empresas são

também impulsionadas pelos recursos produtivos, por acesso a competências e resposta a movimentos de concorrentes. Estas razões são igualmente defendidas por Dunning para justificar o investimento de extensão das empresas dos países desenvolvidos nos anos noventa, cujo tema será abordado no capítulo seguinte.

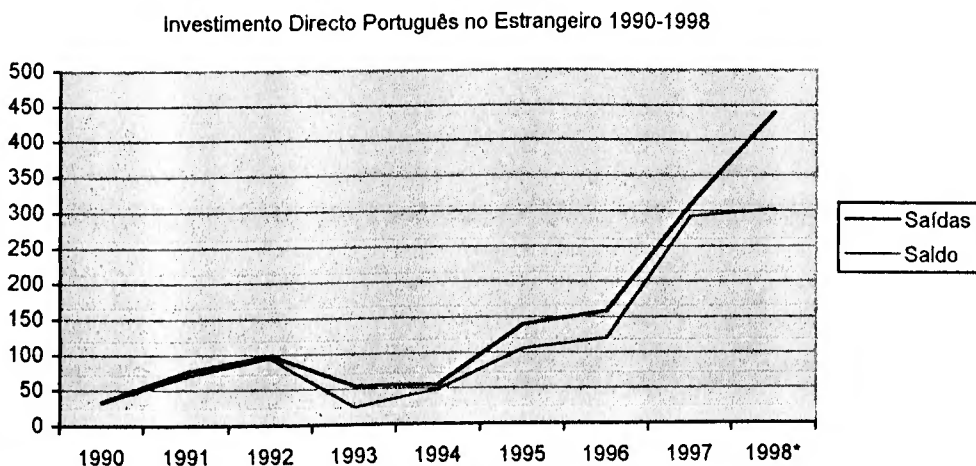


CAPÍTULO III

INVESTIMENTO DIRECTO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NO EXTERIOR NOS ANOS 90: DETERMINANTES E CONSEQUÊNCIAS

Desde o final da década de 80, os investimentos portugueses no estrangeiro apresentam uma tendência de forte crescimento. Este crescimento foi no entanto acentuado a partir da segunda metade da década de noventa. O IDEPE líquido de 1995 foi superior ao verificado em 1994 e o valor de 1997 foi superior à soma dos valores de 1995 e 1996 (Banco de Portugal, 1998), o mesmo tende a verificar-se nos valores a apurar em 1998.

Gráfico 1



Fonte: Banco de Portugal

* valor anualizado

À luz desta evolução apresentada no gráfico 1, serão analisadas neste capítulo, as razões que motivaram as empresas portuguesas a investir no exterior. Constataremos também que os determinantes do IDEPE que irão sendo apresentados, não são indiferentes a um conjunto de factores:

a) à confiança crescente na economia de mercado, revelada pela onda de privatizações e desregulamentações à escala global.

b) à globalização da actividade económica, mobilidade crescente dos factores determinantes do crescimento e a um número crescente de países a atingir a fase de desenvolvimento que viabilizam a internacionalização das empresas portuguesas. Estes novos países emergentes apresentam uma perspectiva cooperativa dos Governos, cooperação que permite uma maior concorrência na atracção do investimento e uma maior pressão competitiva entre empresas.

c) Portugal como uma pequena economia aberta, onde as suas empresas dominantes são também elas pequenas á escala mundial, teve necessidade de se integrar de forma mais activa na economia global através do estabelecimento de relações cooperativas e de redes empresariais. Presenciaremos ao longo deste capítulo, a uma maior interligação das empresas portuguesas com estruturas económicas dos países desenvolvidos e alguns países em vias de desenvolvimento, nomeadamente os PALOP e América Latina.

III.1 - ENQUADRAMENTO DAS EMPRESAS NOS ANOS NOVENTA

Nos anos 90, as multinacionais são as principais detentoras e disseminadoras dos recursos relacionados com o conhecimento (tecnologia, capital humano e técnicas de gestão).

Apesar da importância do papel dos Governos no apoio a actividades de inovação, de investimento de risco e na criação de infra-estruturas de ensino, cabe cada vez mais às empresas a integração destes recursos e a aplicação prática da inovação nos mercados. Por outro lado, cada vez mais as multinacionais evoluem de forma sistémica,

atenuando-se as ligações de capital e aumentando o papel das alianças estratégicas e dos acordos de cooperação.

A multinacional já não se baseia num conjunto de filiais controladas directamente, sendo antes a gestora de um portfolio de actividades e recursos dispersos internacionalmente, sabre os quais pode ou não deter um controlo accionista (directo ou indirecto). A necessidade de relações de capital dentro da multinacional ocorre apenas quando os custos associados ao controlo das actividades baseadas em acordos de cooperação, comparados com os custos que resultam da internalização são demasiado elevados.

Por último, as novas realidades impuseram novas estratégias às empresas. O novo comportamento das empresas resulta de: necessidade crescente de explorar mercados globais (aproveitamento de economias de escala) em resultado dos crescentes custos de I&D e de marketing necessários à manutenção da competitividade; pressão competitiva para obter os recursos mais baratos - divisão internacional dos processos produtivos; integração regional promove investimentos que visam ganhos de eficiência das multinacionais - reorganização de actividades em função da alteração dos espaços económicos; diminuição dos custos de transporte e comunicação - implicações ao nível da localização das actividades; aumento da concorrência oligopolística - necessidade de diversificação de mercados e de melhor acesso à informação; novos mercados abertos para o IDE - aumento do potencial dos Países em Via de Desenvolvimento (PVD) e investimento dos Governos na melhoria da qualificação dos recursos; procura de centros tecnológicos e de economias resultantes da aglomeração - economias de escala ao nível do I&D aproveitadas por políticas de cooperação entre empresas; reconhecimento do interesse de estratégias de cooperação face às aquisições, através das aliança; nova perspectiva sobre custos e benefícios da localização - à medida que o

peso relativo do custo dos factores sobre a custo total de produção diminui, e finalmente a necessidade de equilibrar vantagens da globalização com as da localização - análise custo/benefício da necessidade de não perder a visão global nem deixar de responder às solicitações locais. Em consequência, alteraram-se as motivações e as formas de IDE, bem como os critérios de localização do mesmo.

III.2 - ENQUADRAMENTO PORTUGUÊS

Dunning (1997) apresenta uma taxonomia de quatro motivações do IDE: "resource seeking" - acesso a factores de produção; "market seeking" - acesso a mercados; "efficiency seeking" - necessidade de reestruturar actividades a nível regional ou global; "strategic asset seeking" - acesso a recursos e capacidades que permitirão sustentar ou aumentar a competitividade regional ou global do investidor (inovação, capacidade de gestão, canais de distribuição, acesso aos consumidores). Os dois primeiros estão normalmente na origem de investimentos iniciais (anos 60-70), ao passo que os segundos estão mais associados a investimentos de expansão (anos 80-90).

III.2.1 - DETERMINANTES E MODOS DE CONCRETIZAÇÃO DO INVESTIMENTO

Baseado no modelo de Root, foi construída e apresentada no capítulo anterior, a figura 2, onde foram expostos os factores que estão na base da internacionalização das empresas em estudo. Verifica-se agora, que é possível fazer uma analogia com as motivações apresentadas por Dunning e concluir que as empresas portuguesas de maior dimensão e capacidade financeira promovem a manutenção dos investimentos

efectuados e em simultâneo lançam-se em investimentos de expansão. Nesta etapa definem estratégias de reestruturação de actividades a nível regional e procuram mercados de acesso a recursos e capacidades que lhes permitam manter ou aumentar sua competitividade

Embora entre as empresas portuguesas de maior dimensão (PT, Petrogal, Cimpor EDP, etc.), haja um desfasamento temporal entre a realidade do investimento português no estrangeiro e a taxonomia defendida por Dunning, as empresas de menor dimensão apresentam uma divergência ainda maior. Trata-se na sua maioria de empresas que seguiram um processo mais complexo da internacionalização, cuja expansão se iniciou após a abertura das fronteiras em 1992 e hoje, ao se internacionalizarem, fazem-no motivadas pelo acesso a novos mercados e em menor escala a factores de produção.

Constatamos deste modo, que nos anos noventa, as PME portuguesas encontram-se na fase que o autor classifica de investimentos iniciais, investimentos efectuados por empresas dos países desenvolvidos na década de 60 e 70. Dada a dificuldade de teorizar a realidade portuguesa, faz todo o sentido recordar Dunning (1988), onde o autor afirma que o crescimento do IDE nos países menos desenvolvidos inibe-nos de examinar de perto a importância e a validade do paradigma eclético assim como o ciclo de desenvolvimento do investimento.

É igualmente aceite, que grande parte dos países investidores, onde se inclui Portugal, investem porque as suas empresas são geradoras de vantagens específicas. No entanto as estratégias e as políticas governamentais de incentivo tendem a passar por diversos estádios de desenvolvimento, sendo estas etapas influenciadas por diversos factores que vão determinar a internacionalização de cada país.

Do trabalho de campo efectuado, onde foi tomada a empresa como unidade de análise, podemos resumir na figura abaixo os seus modos de concretização do investimento:

Figura 4 – Modos de Concretização do IDEPE

Empresas	Investimento de raiz				Aquisição			
	Joint	Sole	Filiais		Joint	Sole	Filiais	
	Venture	Venture	C	P	Venture	Venture	C	P
BES					X	X		
Bébécar		X	X					
CGD	X	X	X		X	X		
Cimpor		X		X		X		X
Cin	X	X	X	X		X	X	
Corticeira Amorim	X	X	X	X				
EFACEC	X	X	X		X	X	X	X
EDP					X	X	X	X
Engil					X			X
Faiart					X	X		X
Fapor		X	X					
Growela		X		X	X		X	
Grupo Autosil		X		X	X			X
Gr BCP/Atlântico	X			X	X		X	
Gr Império		X	X		X	X	X	
Gr Pestana	X		X					
Gr Somague					X			X
Gr Vista Alegre		X	X					
Hovione		X		X				
JM						X	X	
Maconde		X	X					
Ocidental Seguros	X		X					
Petrogal	X	X		X				
PT					X			X
Renova	X		X					
Sonae Indústria		X		X	X	X	X	X
Soporcel		X	X					

• Da figura em presença podemos concluir que o IDEPE pode ser efectuado

através de um investimento de raiz¹ ou de aquisição. Entre as empresas estudadas verifica-se uma grande apetência pela aquisição em detrimento do investimento de raiz.

As razões baseiam-se na necessidade de despender recursos elevados, e por essa razão o assumir de um grande risco. Levar acabo um investimento de raiz é edificar uma nova empresa e para lá convergir todos os recursos necessários (implantação da unidade fabril, recrutamento, selecção e formação de recursos humanos, inculcar a cultura da empresa ou Grupo, marketing, criar uma marca própria e redes de distribuição). A necessidade de execução de todas estas tarefas é limitada pela experiência que a empresa possui desse mercado.

Contudo, não obstante o risco eminente e a necessidade de um grande controlo, existem casos de sucesso entre as empresas estudadas. Ex.: A Hovione procedeu à implantação de uma fábrica em Macau na década de 70. A decisão deste investimento ocorre da instabilidade política que se vivia em Portugal. A Autosil edificou uma fábrica de baterias industriais em França e a Efacec que implantou duas unidades de produção de motores eléctricos na China e na Tunísia.

As aquisições traduzem-se na tomada total ou parcial de posição no capital de uma empresa já existente no país em causa. Sendo as aquisições maioritariamente utilizadas pelas empresas do quadrante quatro (ver figura 3, capítulo 2) é um tipo de investimento aconselhável para mercados como Marrocos, que dada a sua cultura, não faculta condições para investimentos de raiz. No caso concreto da Cimpor, esta empresa não procurou entrar no mercado marroquino com um investimento de raiz, dada a eminência de práticas concorrenciais agressivas. Optou antes por adquirir uma cimenteira já integrada no mercado.

¹ Greenfield investment

As aquisições têm ainda a vantagem de permitir obter uma posição existente, anteriormente controlada por outra empresa, reforçar posições já detidas, aceder a competências ou a activos específicos ou conquistar uma base de expansão futura.

Podemos então concluir que a aquisição permite ultrapassar e obviar etapas. Por parte das empresas portuguesas verificamos uma vontade de alcançar um patamar internacional idêntico às suas congéneres europeias, mas por não possuírem massa crítica o investimento de raiz torna-se inviável, optando-se na generalidade pela aquisição.

- Sole ventures vs Joint ventures

Quanto ao nível de propriedade esta poderá ser total (sole-venture) ou parcial (joint-venture) e é demonstrativo do grau de internacionalização das empresas. Enquanto as sole-ventures mantêm um maior controlo de gestão e conseqüentemente facilitam mais rapidamente o processo de decisão, a joint-venture possui um capital partilhado e por essa razão partilha igualmente o poder de decisão. Não havendo limitações por parte dos países de destino, a opção entre uma e outra forma é feita consoante a análise dos custos e benefícios. De acordo com a análise empírica realizada, as joint-ventures estão a ser incitadas pelas autoridades dos países em desenvolvimento, (com maior destaque para Moçambique e Brasil), no entanto as empresas portuguesas são os investidores maioritários.

- Filiais comerciais, produtivas e de captação de conhecimento

Finalmente, as actividades a desenvolver no exterior poderão ocorrer através de filiais comerciais ou filiais produtivas e filiais de captação de conhecimentos.

Filiais Comerciais - do estudo em curso conclui-se que a grande maioria da empresa internacionaliza filiais comerciais, com o objectivo de ancorar o comércio efectuado na base da exportação. Para tal, a empresa apenas deve transferir dois elos da cadeia de

valor: marketing e vendas; e serviço pós-venda (Capítulo 2, Figura 3, Quadrante3). As filiais produtivas (em menor número entre as empresas estudadas), desenvolvem uma actividade industrial e para tal internacionalizam as actividades de produção (Capítulo 2, Figura 3, Quadrante 2). As filiais de captação de conhecimentos não são ainda expressivas entre nós, sendo o acompanhamento dos desenvolvimentos no plano da inovação, efectuados por grupos das empresas que se deslocam temporariamente ao país de destino.

III.2.2 - FACTORES DE LOCALIZAÇÃO DO IDEPE

Do apuramento efectuado, e de acordo com o quadro abaixo, verifica-se que o aumento de investimento das empresas portuguesas no estrangeiro coincidem com um número crescente de países a atingirem a fase de desenvolvimento, nomeadamente em África e América Latina.

Quadro 11

Repartição Geográfica do IDEPE Líquido

(1995-1997)

Unidade: Milhões de escudos

Países de Destino	1995	%	1996	%	1997	%
OCDE	83,859	81%	42,170	36%	150,192	52%
U E	80,506	78%	35,248	30%	142,559	49%
Resto Mundo	19,479	19%	75,841	64%	140,155	48%
PALOP	3,782	4%	5,084	4%	10,055	3%
Brasil	4,766	5%	47,460	40%	84,562	29%
Total	103,338	100%	118,011	100%	290,347	100%

Fonte: Banco de Portugal

Com vista à análise da localização dos investimentos, faremos uma avaliação da atractividade do IDE baseada no contributo teórico de Dunning(1997) que privilegia dois tipos de factores:

a) Factores com impacto nos custos de produção (distribuição espacial de recursos, activos e mercados; preços dos factores, qualidade e produtividade; incentivos e/ou obrigações impostas ao IDE; vantagens comparativas de centralização ou descentralização de cada elo da cadeia de valor do produto), e

b) Factores com impacto nos custos de transacção ou coordenação (custos de transporte internacionais e das comunicações; barreiras ao comércio; infra-estruturas (educacionais, legais, de transporte e comunicações); aspectos ideológicos, culturais, de língua, etc. (entre país de origem e alternativas de destino); sistema económico e políticas governamentais: estrutura organizacional e institucional de alocação de recursos; oportunidades de explorar economias aglomerativas em zonas industriais (pólos tecnológicos, etc.).¹

Por último, Dunning diz-nos que estes factores de localização IDE podem sofrer alterações, à medida que os custos dos factores perdem peso relativamente ao custo total dos produtos. Nesta altura a atractibilidade das fontes de recursos diminui. Em simultâneo, verifica-se um aumento de interesse por regiões ricas em activos e com potencial para o desenvolvimento de estratégias de cooperação.

Actualmente, a capacidade de transmissão de informação, tecnologia e recursos financeiros para outros mercados é um factor importante para os investidores. O mesmo acontece com a existência de um quadro jurídico estável, que garanta direitos de propriedade e a resolução rápida de diferendos contratuais.

¹A apreciação destes factores deve ter em conta que a sua influência depende do sector de actividade, da estratégia do investidor, das características do país de destino, do seu grau de desenvolvimento, estrutura industrial, grau de ligação com o exterior, etc.,

Aspectos relacionados com custos de transacção e organização (relações interpessoais, acesso à informação, língua e cultura, procura e relacionamento com subcontratados, qualidade das comunicações, práticas de negócio, necessidades dos clientes) têm vindo a ganhar peso face ao acesso a recursos - a existência de um "business environment" favorece a captação de IDE.

Outro aspecto que sofreu evolução nos últimos anos foram as políticas governamentais. De um modo geral, a década de noventa está a ser marcada por políticas de privatização e desregulamentação de mercados. Como resultado verifica-se uma diminuição do papel interventivo do Estado. Em consequência, a própria forma de encarar o IDE alterou-se. O critério de avaliação do IDE passou do seu contributo directo em termos de valor acrescentado para o impacto de longo prazo sobre a competitividade dos recursos e capacidades locais.

No entanto, mantém-se o papel dos Governos enquanto catalisadores, orientadores e monitores das actividades económicas privadas. Reconhecendo-se que a livre iniciativa é essencial ao bom funcionamento dos mercados, cabe ao Governo garantir os elementos adicionais que lhes permitem funcionar: infra-estrutura legal, comercial e financeira, sistema educacional, rede de transportes e telecomunicações, políticas anti-concorrenciais, política macroeconómica rigorosa, cultura de criação de riqueza.

Questionadas as empresas em estudo, sobre os factores de atractividade de localização do IDE, obtivemos uma heterogeneidade de resultados que poderão ser resumidos, mas não totalmente explicados teoricamente:

a) As empresas de maior dimensão, (Sonae Indústria, CIN, Cimpor, Grupo BCP) visaram países onde a possibilidade de intervenção a nível de meios humanos e

de equipamento fosse possível . Daí a selecção do mercado ibérico, tido como um mercado natural, seguido de uma extensão ao resto da Europa onde é possível desenvolver estratégias de cooperação.

b) Em paralelo inicia-se uma aposta por países em países emergentes (África, América Latina e Mediterrâneo), onde o risco económico e político ainda que existente é aceitável e, as margens operacionais são mais confortáveis que o mercado doméstico (Engil, Somague, Petrogal).

c) Em alguns casos a internacionalização para certos mercados foi assegurada por incentivos governamentais do país de destino (Grupo Pestana em Moçambique).

d) As condições oferecidas pelos países de língua lusófona, nomeadamente em matéria de facilidade nas relações interpessoais, divulgação de informação, possibilidade de subcontractações vantajosas, constituem mais valias, muito valorizadas pelos empresários contactos.

e) Por último a localização do investimento é simplesmente ditada pelo factor acaso, sem qualquer estratégia e totalmente à margem de qualquer esforço de diplomacia económica das autoridades governamentais.

Há um reconhecimento por parte das empresas de que Portugal despertou para internacionalização na década de noventa. Contudo este processo é passível de ser criticado. As críticas mais frequentes são provenientes de alguns executivos das próprias empresas e prendem-se com a mentalidade tradicional das empresas familiares oposta às mudanças; maior apetência à internacionalização do que cooperar com empresas concorrentes nacionais, o que nos permite ajuizar que todo este processo de internacionalização português é egoísta, sendo notória a grande preferência dos nossos empresários por parceiros estrangeiros.

Aspectos relacionados com custos de transacção e organização (relações interpessoais, acesso à informação, língua e cultura, procura e relacionamento com subcontratados, qualidade das comunicações, práticas de negócio, necessidades dos clientes) têm vindo a ganhar peso face ao acesso a recursos - a existência de um "business environment" favorece a captação de IDE.

Outro aspecto que sofreu evolução nos últimos anos foram as políticas governamentais. De um modo geral, a década de noventa está a ser marcada por políticas de privatização e desregulamentação de mercados. Como resultado verifica-se uma diminuição do papel interventivo do Estado. Em consequência, a própria forma de encarar o IDE alterou-se. O critério de avaliação do IDE passou do seu contributo directo em termos de valor acrescentado para o impacto de longo prazo sobre a competitividade dos recursos e capacidades locais.

No entanto, mantém-se o papel dos Governos enquanto catalisadores, orientadores e monitores das actividades económicas privadas. Reconhecendo-se que a livre iniciativa é essencial ao bom funcionamento dos mercados, cabe ao Governo garantir os elementos adicionais que lhes permitem funcionar: infra-estrutura legal, comercial e financeira, sistema educacional, rede de transportes e telecomunicações, políticas anti-concorrenciais, política macroeconómica rigorosa, cultura de criação de riqueza.

Questionadas as empresas em estudo, sobre os factores de atractividade de localização do IDE, obtivemos uma heterogeneidade de resultados que poderão ser resumidos, mas não totalmente explicados teoricamente:

a) As empresas de maior dimensão, (Sonae Indústria, CIN, Cimpor, Grupo BCP) visaram países onde a possibilidade de intervenção a nível de meios humanos e

III.2.3 – CONSEQUÊNCIAS

A abertura da economia ao exterior e a maior interligação das economias mundiais, fomentaram um contexto mais competitivo. A abolição das fronteiras em 1992, a UEM e a introdução do euro e as novas tecnologias de informação, levaram as empresas portuguesas a definir novas estratégias de internacionalização.

No entanto, os factores que influenciaram a decisão de investir, não são apenas os de carácter sistémico acima citados, mas prendem-se também com a exiguidade do mercado português, o fraco poder de compra e a falta de abertura a produtos novos. Com propósitos de penetração de mercados, aumento de cotas, extensão aos países emergentes, factores de produção, obtenção de conhecimentos de novos mercados, as empresas lançaram-se em processos de diversificação, concentração e internacionalização.

Desenharam-se estratégias de aumento de quotas de mercado através de aquisições, deram-se concentrações no core business das empresas, procuraram-se manter na vanguarda da tecnologia, e na liderança no mercado nacional, ganhando deste modo a dimensão necessária à internacionalização. Numa primeira fase, as empresas desejavam obter uma base nacional coesa, seguia-se a abertura de delegações e contratos de fornecimento de empresas entre outros, para posteriormente terem lugar as joint-ventures com parceiros locais.

O impacto desta dinâmica nas empresas portuguesas é notório na preocupação crescente ao nível da modernização do sector e promoção do produto, seguido da criação de redes próprias de distribuição e aumento da capacidade produtiva.

É igualmente notório o impacto desta estratégia de internacionalização na estrutura organizacional das empresas sendo também importante registar a alteração de

mentalidade dos empresários. É então aceite na generalidade que o país deve produzir mais eficientemente, reduzindo o custo ou aumentando a produtividade dos factores; inovar ou melhorar a qualidade em termos de produto, processos e organização da produção. Realocar factores de acordo com as vantagens comparativas nacionais; aceder a novos mercados, explorando economias de escala e diversificando riscos, mantendo uma constante preocupação em reduzir os custos de ajustamento¹.

¹ Flexibilidade da actividade

III.6 - CONCLUSÕES DO CAPÍTULO III

Constatamos neste capítulo a existência de um forte crescimento do investimento português no exterior, para o qual concorrem factores internos e externos: No primeiro grupo, factores internos, destacamos os movimentos de concentração empresarial e as privatizações. No segundo grupo realça-se o papel da globalização da actividade económica, da desregulamentação à escala global e a um número cada vez maior de países a atingir taxas de crescimento económico sustentado, nomeadamente em África, América Latina e Mediterrâneo.

Nesta última parte da dissertação, retomamos a análise do IDE, desta vez com o objectivo de enquadrar a realidade portuguesa, estudando os seus determinantes específicos, o modo de concretização dos investimentos, os factores de atractividade de localização com maior interesse para os empresários portugueses e as consequências para o tecido empresarial português.

Com base numa taxonomia dos determinantes defendida por Dunning (1997), concluímos que embora as grandes empresas portuguesas se aproximem do investimento de expansão, próprio da década de 80 e 90, as PME portuguesas encontram-se na fase do investimento inicial, que segundo o autor, foi o tipo de investimento utilizado pelas empresas dos países desenvolvidos na década de 60 e 70. Numa primeira conclusão, verificamos a existência de um duplo comportamento das empresas, com uma elite a alcançar patamares de competitividade à escala global ao mesmo tempo que as restantes dão ainda os primeiros passos na internacionalização, denotando pois um claro atraso em relação às suas congéneres europeias.

Uma segunda conclusão incide sob a forma de concretização do investimento, verificamos um especial predomínio de aquisições de unidades sob a forma de

joint-venture, em detrimento do investimento de raiz. No que se refere à internacionalização das actividades, notamos um claro desenvolvimento no estabelecimento das filiais comerciais em oposição às produtivas, estas em clara inferioridade.

A terceira conclusão a reter refere-se aos factores de atractividade e de localização. De forma muito genérica, podemos assumir que os atractivos oferecidos pelos países desenvolvidos (UE) às empresas portuguesas, baseiam-se na possibilidade de desenvolvimento de estratégias de cooperação, enquanto os países em vias de desenvolvimento, tendem a conceder benefícios aos investidores portugueses através da facilidade de relações interpessoais, divulgação de informação, possibilidade de subcontratações vantajosas, que constituem mais valias muito valorizadas pelos empresários e executivos contactados.

As consequências mais imediatas consubstanciam-se numa maior abertura da economia ao exterior, de um acréscimo de competitividade que viabiliza a adopção de novas estratégias de internacionalização.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES

Com este estudo tivemos a preocupação de analisar o investimento directo das empresas portuguesas no estrangeiro nos anos noventa, mais concretamente os seus determinantes e consequências. A análise dos factores que influenciam a decisão de investir e a selecção dos países de acolhimento constituem o nosso principal objectivo.

Para atingir este objectivo, foi feito no primeiro capítulo um percurso teórico com início na década de 60, altura em que Hymer faz pela primeira vez a relação directa entre o IDE e as empresas. Foram igualmente estudados os maiores contributos teóricos da década de 70 e 80, assim como os novos rumos teóricos e o contexto em que estas teorias se inserem.

Mas as novas formas de investimento que foram surgindo ao longo da década de oitenta e noventa, tornaram inadequadas todas as tentativas teóricas até aí defendidas e originaram novas teorias do investimento. A este propósito foram analisadas os contributos de Dunning (teoria eclética), e de Mucchielli (teoria sintética), que consideram as empresas os actores principais das trocas e dos fluxos de IDE.

Tendo em vista os objectivos propostos, apresentamos no segundo capítulo, a estratégia de internacionalização de trinta empresas (listadas na pág. 4), analisadas segundo o modelo de Root. Da aplicação do modelo, resultou uma distribuição das empresas por quatro quadrantes de acordo com a dimensão e a estratégia de crescimento. Concluimos então que os três modos de operação internacional defendidos pelo autor (exportação, formas contratuais e investimento directo), são utilizados simultaneamente pela maioria das empresas.

Constata-se no entanto que existem grandes diferenças no grau de internacionalização. Enquanto o grupo das grandes empresas (com uma dimensão

internamente adquirida, algum aprofundamento do negócio internacional, uma mentalidade internacional e conhecimento dos mercados), consegue “ultrapassar etapas” da internacionalização e lançar-se no investimento directo, o grupo das PME internacionalizam-se, de acordo com as oportunidades detectadas, muitas vezes sem qualquer estratégia definida.

Verificamos também que o processo de internacionalização é evolutivo. Enquanto no segundo capítulo abordamos simplesmente a forma de entrada, no terceiro analisamos a evolução desta empresas. Este trajecto permite-nos concluir que as grandes empresas possuem recursos para desenvolverem investimentos de expansão, enquanto as PME realizam investimentos iniciais.

Neste contexto, verificamos que para as PME as motivações são a penetração e manutenção de mercados enquanto as grandes empresas são impulsionadas pelos recursos produtivos, por acesso a competências e resposta a movimentos de concorrentes. Mas constatamos também que nem sempre a realidade é tão linear.

O presente trabalho indica-nos quer através das abordagens teóricas, quer através do estudo empírico, que não é possível avaliar isoladamente os factores que influenciam a decisão de investir e o tipo de investimento. Ao longo do terceiro capítulo constata-se que o investimento não depende só da atractividade do país de acolhimento, nem da dimensão da empresa que pretende investir, mas da envolvente internacional.

A globalização da actividade económica, a mobilidade crescente dos factores determinantes do crescimento e um número crescente de países a atingir a fase de desenvolvimento potenciam o investimento das empresas portuguesas.

Estes novos países emergentes apresentam uma perspectiva cooperativa dos Governos, cooperação que permite uma maior concorrência na atracção do investimento e uma maior pressão competitiva entre empresas.

Sumariando a actuação das empresas estudadas, podemos concluir que muito do esforço de internacionalização converge sobretudo para África e América Latina, em parte em cooperação com outros países da União Europeia. Estes investimentos tendem a ser feitos mediante acordos de cooperação inter-empresas (nacionais ou estrangeiras), como forma de cruzamento de experiências e partilha de know-how específico e competências, com natural impacto no controlo de custos e na obtenção de maiores economias de escala. Os mercados desenvolvidos da Europa e EUA serão sempre, em paralelo, um alvo importante. Deste modo atendendo à localização e modo de concretização do investimento podemos particularizar resultados:

a) África é considerada um mercado natural dada a ligação histórica e cultural. Também aqui o investimento é crescente desde 1994/95, com especial atenção para Moçambique, são exemplos: Somague, Gr. Pestana, Cimpor, etc. Investe-se sob a forma de aquisição na sua maioria. Dada a eminência de risco, a propriedade do investimento é efectuada através de joint-ventures com entidades locais. A internacionalização para estes mercados é baseada na deslocalização da produção ou de partes do processo produtivo. A razão mais apontada prende-se com as vantagens comparativas ao nível do custo dos factores de produção.

b) América Latina onde se destaca o Brasil (sobretudo após as operações do primeiro semestre de 1998), ocorreram aquisições e investimentos de raiz. É incentivada a internacionalização de actividades comerciais e produtivas. O Brasil no presente, apresenta-se como um mercado competitivo e emergente, daí a necessidade de se efectuarem alianças afim de diminuir o perigo da concorrência e de alguma instabilidade política e económica.

c) Ásia, em particular Macau, onde as empresas portuguesas encontram uma identidade cultural e uma possibilidade de extensão aos restantes mercados asiáticos. Curiosamente embora exista um risco político eminente, efectuou-se nesta área algum investimento de raiz (Macau e China) onde operam filiais produtivas.

d) Europa, em particular Espanha, França, Itália, Alemanha e RU são procurados essencialmente por empresas de serviços (bancos e seguradoras), dado o interesses em desenvolver as suas actividades junto da comunidade emigrante. O sector da distribuição começa no presente a expandir-se para França, numa tentativa de protecção do mercado ibérico. Verificam-se deste modo algumas aquisições sob a forma de joint-ventures com parceiros locais para onde são internacionalizadas as filiais comerciais.

Espanha é um mercado prioritário dada a proximidade geográfica. Esta expansão verifica-se em crescendo desde a abertura das fronteiras em 1992. A forma de concretização do investimento baseia-se maioritariamente na aquisição total ou quase total (Sole-venture), desenvolvendo a sua actividade sob a forma de filiais comerciais. As razões da internacionalização para este mercado, baseiam-se na necessidade de manutenção deste mercado, em virtude da experiência já aqui adquirida pelos empresários portugueses.

Europa de Leste, verificam-se nesta área alguns investimentos que se apresentam sob a forma de aquisição, por intermédio de joint-ventures com parceiros locais ficando-se por filiais comerciais. Para alguns empresários estes mercados são resultado do factor acaso, segundo outros há que desenvolver uma estratégia activa de internacionalização em virtude de se tratar de uma área emergente de grande potencial.

e) Mediterrâneo, onde é dado grande enfoque à Tunísia e Marrocos. Enquanto o primeiro país apresenta-se como um mercado emergente, para onde se direcciona investimentos de raiz., Marrocos, é também um mercado que começa a ser relevante para alguns sectores. No entanto, dada à sua cultura, não é aconselhável investimentos de raiz, mas sim aquisições mediante joint-ventures com parceiros locais. Para este mercado, internacionalizam-se filiais comerciais e produtivas.

Após esta análise é-nos possível atingir o segundo objectivo proposto, que consiste no estudo do impacto destes investimentos nas empresas investidoras.

- É genericamente aceite que o crescimento do IDEPE é um facto positivo. No entanto esta opção de internacionalizar contém em si alguns custos, na medida em que vai obviamente alterar a estrutura organizacional existente e a cultura tradicionalmente padronizada. Sobretudo as empresas de raiz familiar apresentam grandes entraves à mudança por não abdicarem da centralização, dificultando a passagem de uma hierarquia vertical para uma hierarquia horizontal consentâneo com uma estratégia de internacionalização.

- Os benefícios são igualmente visíveis em virtude do IDEPE potenciarem negócios da empresa/Grupo em zonas geográficas diversificadas, que em complemento do mercado interno, oferecem vantagens competitivas. O IDEPE está também directamente ligado ao aumento da capacidade produtiva, aumento de quotas, aumento do cash-flow, maior rentabilidade e optimização da produtividade e por essa via a um aumento da dimensão empresarial. Tudo isto vai permitir detectar oportunidades de negócio e sobretudo vai melhorar a imagem das empresas portuguesas junto das empresas europeias e/ou mundiais.

- A abertura da economia ao exterior, fomentou em Portugal um contexto mais competitivo. O recente esforço de internacionalização está a levar as empresas portuguesas a alguns mercados que apesar de emergentes já contam com multinacionais americanas, alemães ou francesas bem instaladas. Estão geralmente acompanhadas dos bancos desses países que também já fizeram a sua internacionalização. Esta realidade motivou o surgimento de Grupos Económicos com apoio bancário, factor crítico da internacionalização. Para tal, procedeu-se internamente a reestruturações, concentrações e diversificação das suas actividades permitindo uma maior interligação das economias.

Independentemente da evolução futura, é possível ajuizar desde já o impacto do IDEPE nalgumas empresas portuguesas. Indicadores como o grau de internacionalização, tipo de investimento, nível de propriedade e actividade internacionalizada demonstram que vivemos um momento de forte crescimento.

Com base no resultado desta análise, constatamos que o IDEPE cresce significativamente a partir de 1996, realidade que leva a uma reestruturação organizacional das empresas (algumas delas ainda em curso), a reformulações estratégicas (optando as grandes empresas pela diversificação) e a um início de concentração em Portugal.

As motivações à internacionalização mais focadas são: a penetração de mercados, acesso a matérias primas, manutenção de redes de relações e acesso a competências. São seleccionados como receptores do IDEPE, os países próximos, cultural e geograficamente. Podemos ainda verificar que a internacionalização baseada na deslocalização da produção ou partes do processo produtivo têm como destino países em vias de desenvolvimento em virtude das vantagens comparativas ao nível do custo

de mão-de-obra. A internacionalização da actividade comercial ocorre especialmente para países da União Europeia.

Verificaremos no capítulo 2, quando abordamos o modo de entrada nos mercados externos, que os resultados obtidos permitem uma divisão das empresas em quatro grupos:

a) um número reduzido, com um grau de internacionalização mais elevado, possui recursos para investir no exterior sob a forma de aquisição/acções, efectuando em menor número investimento de raiz.

b) outro grupo, encontra-se numa segunda fase de penetração de mercados. Este grupo procura obter maior conhecimento dos mercados e possui já para além da actividade comercial, a logística e produção no exterior.

c) um terceiro grupo, maioritário, internacionalizou a actividade de logística e comercial. Com esta estratégia visam dar suporte às exportações efectuadas, mas por falta de dimensão mantêm as unidades de fabrico em Portugal.

d) por último um pequeno grupo atípico optou por mercados culturalmente próximos mas que encerram algum risco político e económico. O factor risco, levou a que estas empresas optassem simultaneamente por formas contratuais e IDE.

Os dados que obtivemos através desta tipologia desenvolvida, com base no Root, conduziram à necessidade de desenvolver em pormenor os aspectos inerentes ao IDE das empresas portuguesas. De facto apesar do reduzido número de casos (empresas de grande dimensão), é o IDE o principal responsável pelo crescimento exponencial da internacionalização das empresas portuguesas. Constatamos no entanto, no terceiro capítulo, que apenas as grandes empresas possuem recursos para efectuar investimentos de expansão, enquanto as PME desenvolvem investimentos iniciais.

Em paralelo com um movimento concertado da economia mundial há, uma tomada de consciência por parte das empresas portuguesas de que para sobreviverem têm de marcar posição.

Como consequência, podemos verificar que não há uma internacionalização padronizada. Ao nível microeconómico, com maior incidência para as grandes empresas, a internacionalização está a servir como uma arma de competitividade. Para além de potenciar visibilidade às empresas, permite-lhes a integração em redes, as quais conferem massa crítica. Paralelamente as PME's vão-se impondo, se bem que uma análise mais séria desta evolução, só poderá ser feita dentro de alguns anos.

Ao nível macroeconómico, Portugal possui hoje uma economia moderna completamente integrada no competitivo espaço europeu.

BIBLIOGRAFIA

- BARTLETT, C.A. e Ghoshal Sumatra (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- COASE (1937), The Nature of the Firm, *Economica*, Volume 4, Numbers 13-16.
- CORNER K. e Prahalad, C. K. (1966), A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism, *Organization Science*, 7, pp. 477-501.
- DUNNING, J-H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, Londres.
- DUNNING, J-H. (1984), *Economic Analysis and the Multinational Enterprises*, Grower Publishing LTD.
- DUNNING, J-H. (1988), *Explaining International Production*, Unwin Hyman Ltd., Londres, .
- DUNNING, J-H. (1993), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison - Wesley Publishing Company.
- DUNNING, J-H. (1995), Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, pp. 461-91.
- DUNNING, J-H. (1997), *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, Londres.
- DUNNING, J-H. e Rugman, A.M.(1975), The Influence of Hymer's Dissertation in the Theory of Direct Investment, *The American Economic Review*, Maio, pp. 228-232.
- ESPERANÇA, José Paulo, L. Valadares Tavares (1996) *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, Lisboa, ICEP.
- GIDDY, I.H. (1978), "The Demise of the Product Life Cycle Model in International Business Theory", *Columbia Journal of World Business*, 23, pp. 90-97.
- GUERRA, C.(1990), *Formas e Determinantes do Envolvimento Externo das Empresas*, Tese de Doutoramento.
- HYMER, S. (1960), *The Theory of International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Doctoral Dissertation, Massachusetts Institute of Technology.
- IETTO-GILLIES, G. (1992), *International Production, Trends, Theories, Effects*, Polity Press, Cambridge.
- JACQUEMIN, A. (1989), "International and Multinational Strategic Behavior *Kyklos*.
- KNICKERBOCKER, F. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Boston, M.A. Harvard University Press.

KOJIMA, K. (1986), Japanese-Style Direct Foreign Investment in *the International Political Economy of Direct Foreign Investment* Volume II, pp. 364-395. 1978.

LUOSTARINEN, Reijo e Welch, Lawrence (1990), *International Business Operations*, Hensinki School of Economics.

MUCCHIELLI, J-L. (1991), Alliances Stratégiques et Firmes Multinationales: Une Nouvelle Théorie pour de Nouvelles Formes de Multinationalisation, *Revue d'Économie Industrielle*, n°55, 1^o trimestre.

MUCCHIELLI, J-L. (1985), Les Firmes Multinationales - Mutations et Perspectives, Paris, *Economica*.

MUCCHIELLI, J-L. (1987), Principes d'Économie Internationale, Paris, *Economica*

MUCCHIELLI J-L (1991), Alliances Stratégiques et Formes Multinationales: Une Nouvelle Théorie pour de Nouvelles Formes de Multinationalisation, *Revue D'Économie Industrielle* n° 55

MUCCHIELLI, J-L. (1994), *Relations Economiques Internationales* , HACHETTE Livre, Paris.

MUCCHIELLI, J-L. (1997), *Multinational Firms and International*, Ed. by Peter J. Buckley.

MUNDELL R.A. (1957), International Trade and Factor Mobility, *American Economic Review*.

PORTER, M.(1986), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.

PORTER, M. (1988), *L'Avantage Concurrentiel*, InterEditions, Paris.

PORTER, M. (1993), *A Vantagem Competitiva das Nações*, ED. Campus.

ROOT, F. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Nova Iorque.

SIMÕES, V.C. (1997), Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP Lisboa

TAGGART, J. & MICHAEL C. (1993), *The Essence of International Business*, Prentice Hall International (UK) Ltd

VERNON, R. (1966), International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 8, n° 1, pp. 190-207.

VERNON, R. (1979), The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, *Oxford Bulletin of economics and Statistics* vol. 41, n°4

WILLIAMSON, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.

YOUNG, Stephen, Hamill, James, Wheeler, Colin e Davies, J. Richard (1989), *International Market Entry and Development*, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf/Prentice Hall.

ANEXO

Classificação de Risco-País

PAÍSES	GRUPO DE RISCO	% DE PROVISÕES
ÁFRICA DO SUL -	C	25%
ALEMANHA	A	0%
ANGOLA	D	50%
ARGÉLIA	D	50%
ARGENTINA -	C	25%
BRASIL -	C	25%
CABO VERDE +	C	25%
CANADÁ	A	0%
CHINA	B	10%
ESPANHA	A	0%
FRANÇA	A	0%
GUINÉ	D	50%
HUNGRIA	B	10%
ÍNDIA -	C	25%
IRLANDA DO NORTE	A	0%
ITÁLIA	A	0%
JAPÃO	A	0%
MACAU	A	0%
MARROCOS	C	25%
MOÇAMBIQUE	D	50%
POLÓNIA	B	10%
REINO UNIDO	A	0%
TUNÍSIA -	C	25%

Fonte: Banco de Portugal

Os sinais + e - referem-se às subidas e descidas de níveis, por número de nível

Esta classificação foi actualizada em 19 de Outubro de 1999 pelo Banco de Portugal, mas o seu carácter dinâmico poderá levar rapidamente a uma desactualização em virtude de alterações política ou de mercado.

ANEXO 2

FICHAS DAS EMPRESAS

FICHA TÉCNICA

Empresa: Banco Espírito Santo

Sector: Bancário

Enquadramento do Sector: (ver CGD)

Historial da Empresa: O BES é uma instituição de raiz portuguesa, cujas origens remontam ao ano de 1880, quando Maria Espírito Santo da Silva se estabeleceu com uma casa de câmbios no que hoje é conhecida por Rua do Comércio.

O século XIX e princípio do século XX caracterizou-se por uma forte emigração, quer para o Brasil, quer para a África e, conseqüentemente por um aumento de entrada de divisas no País. Assistia-se nessa época, a uma crise acentuada em vários sectores de actividade, desde a agricultura até ao comércio. Não havia apetência pelo investimento, imperando uma grande incerteza quanto ao futuro. Esta realidade acabaria por potenciar a criação de bancos para a captação daqueles fundos.

Seguem-se várias etapas desde 1880 até 1915, mas esta ano é uma marco na história desta instituição, devido ao falecimento do seu mentor José Maria Espírito Santo Silva. Porém através dos seus filhos, em 1916, é adoptada a nova designação de Espírito Santo Silva & C^a, Sociedade Bancária. O dinamismo e o desejo de evolução dos novos dirigentes está em crescendo e, dentro deste espírito, surgem em 1920 o primeiro banco português a desenvolver o conceito de rede; é o BES com sede em Lisboa e a primeira agência em Torres Vedras.

Em 1937 dá-se a fusão do Banco Comercial de Lisboa (fundado em 1875), com o BES, dando origem ao Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, presidido por Ricardo Ribeiro Espírito Santo. Durante a II Guerra Mundial o banco expandiu-se, e nesse sentido concretiza a aquisição da casa bancária Blandy Brothers na Madeira.

Mais recentemente, houve um período de transição face às alterações sócio-políticas decorrentes da “revolução de 25 de Abril de 1974”. Porém, manteve-se uma estratégia de internacionalização, iniciada nos anos 70, que levou à criação de importantes ligações internacionais e à dinamização da sua actividade económica, passando a operar tanto nos mercados domésticos como nos internacionais.

Em 1990 pelo Decreto-lei nº 282/90, o BESCL é transformado em Sociedade Anónima, alterando a sua designação social para Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa, SA., com um capital social de 30.000.000 contos.

Após a reprivatização do BES, terminada em Abril de 1992 iniciou-se o processo de reestruturação da carteira de participações no sentido da criação de um grupo financeiro global onde o BES casa-mãe, passou a ser a plataforma de comando e ao redor da qual iriam sendo agregadas e/ou criadas unidades operacionais especializadas: Banca, gestão de activos financeiros, leasing, aquisições a crédito, corretagem de títulos, seguros e outros.

Experiência de Internacionalização: Iniciada nos anos 70, a estratégia de internacionalização do Grupo BES consubstancia-se pela criação de importantes ligações internacionais e na dinamização da sua actividade económica. As unidades bancárias no exterior encontram-se ligadas a nichos de mercado onde estrategicamente o grupo pretende actuar. É assim que, em 1980, surge a abertura da sucursal de Londres, seguida pelas de Nova Iorque e Nassau (Bahamas) em 1985 e, posteriormente, as de Madrid e Madeira-Offshore e 12 escritórios de representação no estrangeiro (Caracas, Frankfurt, Joanesburgo, Lausana, Luanda, Luxemburgo, Milão, Newark, Paris, S. Paulo, Toronto e Xangai) para além dos 29 balcões em Espanha.

Na década de 90, o BES consolidou a sua posição em Espanha - Banco Espírito Santo, S.A. (BESSA), com uma participação de 100%. Em França o BES, está presente, através de uma participação de 20% na Société Bancaire de Paris. Através do BES Espírito Santo do Oriente, S.A.R.L. em Macau com uma participação de 98,30%, o Grupo pretende encontrar aqui uma plataforma de lançamento no nascente mercado chinês e sudeste asiático.

O mercado brasileiro apresenta-se como um dos mercados onde o BES, pela via da experiência adquirida e do partenariado brasileiro - Grupo Monteiro Aranha - uma vantagem competitiva significativa. Mas outros factores são igualmente importantes; a proximidade cultural, afinidades da família Espírito Santo a este país e por essa razão grande conhecimento deste mercado. Com uma participação de 92% no Banco Boavista Inter-Atlântico, o BES reforça a sua presença empresarial neste mercado.

Fonte: Banco Espírito Santo

FICHA TÉCNICA

Empresa: Bébécar

Sector: Indústrias Transformadoras
(Puericultura pesada)

História da Empresa: Ao longo de 34 anos o Grupo Bébécar vem produzindo uma gama completa de carrinhos de bebé e artigos de puericultura em madeira. Dada a exiguidade de locais de venda para os artigos produzidos pela empresa, a sua história prende-se com o esforço de internacionalização.

Experiência de Internacionalização: Numa primeira fase, que ocorreu na década de oitenta, o grupo dedicou-se à exportação directa para importadores exclusivos. Tratou-se de uma internacionalização passiva, pois apenas dava resposta à procura. Nesta altura a empresa tomou conhecimento do risco desta exclusiva, razão que motivou a selecção de alguns países, com os quais desenvolveu uma estratégia comercial mais activa. Foram eles: Reino Unido, Bélgica, França e Espanha. Posteriormente para dar suporte à exportação foram criadas duas filiais comerciais: uma em França aberta desde 1989 e outra em Espanha a funcionar desde 1992. A única unidade produtiva está localizada em Caldas de S. Jorge enquanto se mantém a exportação sobretudo para o Reino Unido e Alemanha.

Com a abertura das fronteiras em 1992 e conseqüentemente com o acréscimo de agressividade dos principais concorrentes, houve necessidade de fazer uma reestruturação no Grupo. Embora mantendo a verticalidade estratégica, onde a casa mãe (Caldas de S. Jorge) gere toda a estratégia do Grupo, existe uma interacção que possibilita um melhor cálculo dos riscos, uma especialização por mercado e uma maior visão das potencialidades existentes.

Fonte: Bébécar

FICHA TÉCNICA

Empresa: Caixa Geral de Depósitos

Sector: Bancário

Enquadramento do Sector: A partir dos anos oitenta e, muito particularmente, depois da integração de Portugal no quadro comunitário, o sector bancário em Portugal despertou para novas áreas de intervenção, até aí inexistentes ou praticadas de forma esporádica e incipiente. São exemplos disso, realidades como a articulação entre as actividades bancária e seguradora e o nascimento e afirmação do leasing, do factoring, do capital de risco, dos fundos de investimento e dos fundos de pensões.

Com a progressiva abertura ao exterior da economia portuguesa, propiciada sobretudo pela integração na Comunidade Europeia, o sector financeiro tem dado passos decisivos de reestruturação, modernização e internacionalização, acolhendo e trocando experiências proficuas aos agentes económicos nacionais e estrangeiros.

Historial da Empresa: A Caixa Económica de Depósitos foi fundada em 1876 e dotada em 1993 do estatuto de sociedade anónima de capitais públicos. No presente lidera o maior grupo financeiro português - o Grupo Caixa Geral de Depósitos. Seguindo uma política de diversificação, passou da banca comercial (BNU) aos seguros (Companhia de Seguros Fidelidade), leasing mobiliário (Locapor) e imobiliário (Imoleasing), fundos de investimento mobiliário (Caixagest), e imobiliário (Fundimo), factoring (Lusofactor), capital de risco (Promindústria), fundos de pensões (Sociedade Gestora de Fundos de Pensões CGD), a muitas outras áreas onde a sua presença se tem revelado ajustada e de interesse relevante para os seus clientes.

Experiência de Internacionalização: Embora só em 1989 tivesse definido a sua estratégia de internacionalização, na realidade a CGD tinha uma presença mínima no Brasil (desde 1889) através do actual Banco Financial Português, e em Paris presente com uma sucursal, aberta desde 1976. Estas presenças no exterior estiveram directamente relacionadas com as comunidades portuguesas emigradas que ali residiam, facilitando o seu relacionamento financeiro e cultural. Hoje, e em especial o mercado brasileiro, apresenta-se como um mercado emergente no qual a CGD tem procurado apoiar o comércio bilateral e o intercâmbio de investimentos. Para tal recentemente fez a aquisição do Banco Bandeirantes em 1988. Através deste, o Grupo passou a dispor de uma sucursal em Nova Iorque, Buenos Aires, Ilhas Cayman e Holanda. Mas a política de internacionalização contemplou também o mercado espanhol com a aquisição do Banco Luso Español e do Banco de Estremadura em 1991, Moçambique com a aquisição de parte do Capital do Banco Comercial e de Investimentos, SARL, de Moçambique no início de 1997 e Cabo Verde com a abertura de uma sucursal em Janeiro de 1998 na Cidade da Praia. O BNU tem uma presença marcante em Macau, China, África do Sul e S. Tomé que potenciou a expansão do Grupo nestes mercados. O Grupo possui ainda um sucursal no Luxemburgo desde 1997 e escritórios de representação na Venezuela, México e Suíça derivado da aquisição do Banco Simeón. Esta vasta implantação no exterior tem permitido ao grupo adquirir conhecimento dos mercados abertos ao exportador português, facultando-lhe uma melhora entrada.

Fonte: Caixa Geral de depósitos

FICHA TÉCNICA

Empresa: CIMPOR - Cimentos de Portugal, S.G.P.S., S.A. **Sector:** Cimenteiro

Enquadramento do Sector: A indústria cimenteira tem um carácter de implantação regional. Com custos de transporte muito elevados, os produtores vêm-se na contingência de se localizarem perto das matérias-primas e construir os seus mercados naturais nas regiões geográficas mais próximas. Verifica-se também que os mercados cimenteiros têm mantido uma estreita relação com o desenvolvimento das economias, ou seja, existe uma estagnação/amadurecimento a partir de certos patamares de desenvolvimento. Por esse efeito começaremos a assistir a uma deslocação do crescimento do consumo para economias menos desenvolvidas e, dentro destas para as chamadas emergentes, que serão os mercados alvos para grupos cimenteiros com estratégias de crescimento.

Historial da Empresa: A Cimpor foi constituída em 1976, através da fusão de sete cimenteiras portuguesas. A empresa evolui ao longo destes vinte e dois anos e hoje é um grupo empresarial cimenteiro de raiz portuguesa e vocação internacional. Ao longo destes anos orientou-se para a prestação de um serviço de qualidade, que se caracteriza pela elevada qualificação dos seus recursos humanos nas áreas industriais, comerciais, financeiras e de investigação.

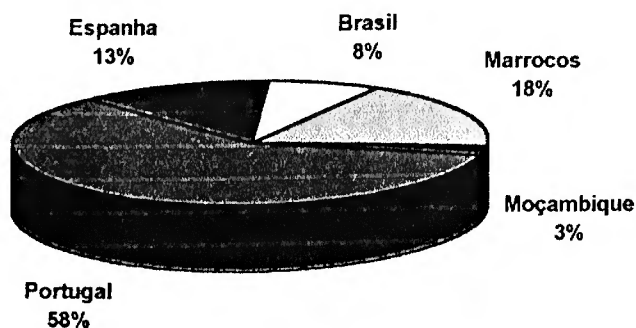
A crescente complexidade das suas actividades e o desenvolvimento que a Cimpor tem tido nos últimos anos, aliados às especificidades do mercado em que opera, levou a uma nova estrutura organizacional que se consubstancia na separação das duas áreas: operacional e serviços. Esta medida surge da necessidade de racionalizar o processo de tomada de decisão.

A reestruturação efectuada caracteriza-se também pela criação da holding Cimpor - Cimentos de Portugal, S.G.P.S., S.A. e, três sub-holdings: Cimpor Portugal, S.G.P.S., S.A.; Cimpor Internacional, S.G.P.S., S.A. e Cimpor Investimentos, S.G.P.S., S.A.. A Holding passou a ser o cérebro da actividade interna e externa do Grupo, esforçando-se no sentido de consolidar uma cultura de Grupo que permita um empenhamento comum nos objectivos a atingir.

A dimensão empresarial do Grupo Cimpor tem vindo a aumentar, verificando-se que, entre 1995 e 1997, a sua capacidade produtiva de cimento cresceu quase 72%, o seu volume de negócios aumentou mais de 41% e o cash flow operacional do Grupo cresceu mais de 34%. Mas se nos últimos anos têm-se destacado por uma rentabilidade e optimização da produtividade, o presente e o futuro da Cimpor será marcada por uma estratégia de internacionalização activa.

Experiência de Internacionalização: O Grupo Cimpor é líder dos mercados cimenteiros de Portugal, da Galiza e de Moçambique, com quotas, em 1997, de aproximadamente 60%, 51% e 88% respectivamente. Respondendo à globalização dos mercados, verificada sustentadamente a partir da década de oitenta, o Grupo Cimpor afirmou-se internacionalmente diversificando geograficamente as actividades do Grupo. Para além dos mercados já citados, assume extrema importância a extensão ao Brasil e Tunísia.

Outros Dados:



Fonte: Cimpor Relatório e Contas 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: CIN - Corporação Industrial do Norte, S.A. **Sector:** Subsector das Tintas

Enquadramento do Sector: A crise vivida na indústria da tinta significou entre 1990 e 1994 uma quebra de vendas na ordem dos 14%. Foi considerada uma crise por arrasto, na medida em que os dias difíceis atravessados pelo principal cliente - a construção civil, que consome dois terços do total do mercado de tintas - arrastaram consigo os principais fornecedores. Verifica-se no entanto uma melhoria do nível de vendas, que não corresponde a aumentos de consumo, mas, sim, a subidas de preços. O aumento destas tabelas deve-se em parte ao próprio aumento das matérias primas (cerca de 20%), e dos produtos importados. Este cenário, obriga os produtores a baterem-se por maiores quotas de mercado.

O pesa cada vez maior das preocupações ambientais, de segurança e saúde, obrigam as empresas a um enorme esforço de adaptação, com inerente aumento de custos, tanto de fabricação como de investimento directo no exterior.

História da Empresa: Fundada em 1917, sofreu uma estrutura em 1926 que se mantém até hoje. A partir dos anos cinquenta, lidera em acabamentos industriais. No início dos anos setenta apresenta já um forte crescimento nas tintas decorativas. Uma década depois, mais precisamente em 1988 passa a ser cotada na bolsa. Em 1989 dá-se a aquisição da Lacose e em 1990 a Sotinco. No ano de 1994 dá-se a compra do controlo da Barnices Valentine e em 1995 deu-se a fusão das principais empresas do grupo.

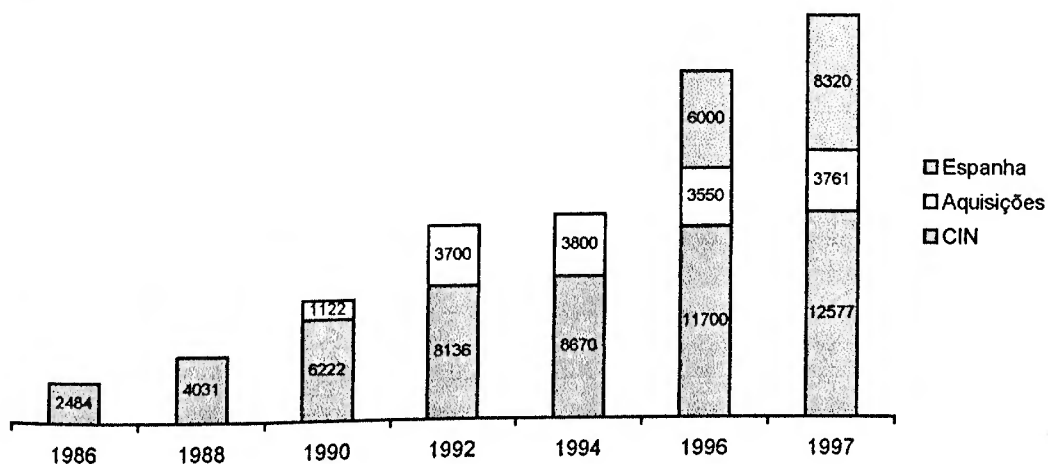
Em 1997afim de consolidar a sua posição em Espanha, a CIN uma holding para agrupar as suas participações nesse país bem como a criação da CIN Internacional.

Experiência de Internacionalização: Com uma posição dominante no mercado português, a CIN iniciou a sua expansão para o mercado espanhol. A estratégia levada a cabo neste mercado baseia-se no aumento de quotas através de aquisições.

Depois da entrada em Espanha através da Cros e da Barnices Valentine, na qual a CIN concentra a sua actividade de produção, a estratégia passa agora por aquisições estratégicas em nichos de mercado ou em mercados regionais da Espanha. Para a além da estratégia de aquisições em Espanha, a CIN quer aí implementar uma rede de distribuição própria, conforme fez em Portugal.

Mas outros mercados foram seleccionados pela CIN: África surge como um mercado emergente, directamente ligado à estabilidade política e social, estabilidade que tem potenciado um aumento das exportações para esta continente e da implantação de filiais comerciais em Angola, Moçambique e Guiné. Na Ásia, a experiência acumula-se desde 1994, altura em que é celebrado um acordo com um agente em Hong-Kong. Em 1996 constitui-se a Tintas CIN Macau, Lda., e, em 1998 edifica-se uma fábrica de tintas para a construção civil. A cultura da CIN baseia-se na flexibilidade e informalismo nas relações o que viabiliza a cooperação entre todas as áreas do Grupo e uma perfeita integração das empresas que vão sendo adquiridas.

Crescimento dos últimos dez anos



Fonte: Cin - Relatório e Contas 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: Corticeira Amorim, SGPS, SA

Sector: Madeira, Cortiça e Móveis

Enquadramento do Sector: O sector corticeiro português é constituído por cerca de 800 empresas, sendo grande parte de pequena dimensão, factor que condiciona a internacionalização. Outro factor que condiciona o mercado nacional prende-se com a ameaça por parte da indústria dos plásticos. Em especial o subsector das rolhas que representa cerca de 65% da produção da indústria da corticeira em Portugal está actualmente a perder quota de mercado para os vedantes de plástico. Contudo, a indústria portuguesa corticeira registou em 1997 uma facturação externa de 150 milhões de contos, sendo os principais países de destino das exportações: a França, a Alemanha, os EUA, a Itália e a Austrália. A facturação global do sector da cortiça foi de 400 milhões de contos em 1997.

Historial da Empresa: De raiz familiar o Grupo Amorim é apontada como um caso de sucesso. As empresas que integram a Corticeira Amorim, SGPS, SA encontram-se estruturado por unidades de negócio. Presente no sector corticeiro, desde 1870, a família Amorim desenvolveu gradualmente uma actividade empresarial que levou à criação da Amorim & Irmãos Lda., em 1922, a primeira empresa industrial. Na década de oitenta a Amorim & Irmãos Lda reorganizou a maior parte das suas vendas internacionais e redes de distribuição.

Actualmente o Grupo Amorim continua a definir-se, de preferência como um grupo industrial, concentrando o "Core Business" na indústria corticeira e tendo como objectivo privilegiado o mercado internacional. Paralelamente tem desenvolvido uma filosofia de diversificação que se caracteriza pelos seguintes vectores: industrial, financeiro, imobiliário, hotéis e serviços, telecomunicações e desenvolvimento.

Experiência de Internacionalização: Dada a limitação de espaço resumimos e apresentamos no quadro abaixo os mercados mais importantes à empresa.

Facturação Por Mercado

Mercado	1996	1997
União Europeia	49%	44%
EUA	17%	17%
Portugal	12%	11%
Ásia/Aust./NZ	10%	10%
Resto da América	4%	7%
Resto da Europa	4%	6%
África	3%	4%
Outros	1%	1%

Fonte: Corticeira Amorim
Espírito Santo Research

FICHA TÉCNICA

Empresa: Delta

Sector: Comércio

Enquadramento do Sector: Os pequenos retalhistas portugueses ainda estão renitentes quanto à inevitabilidade da mudança no sentido da modernização. Enquanto se definem novas estratégias, o sector assiste a uma proliferação de crescimento estrangeiro em Portugal, nomeadamente investimento particularmente oriunda de multinacionais da União Europeia.

Historial da Empresa: A Delta possui a sua sede em Campo Maior e uma unidade de produção e iniciou a sua expansão em 1989 com a instalação de uma filial em Espanha. Possuidora de uma estrutura fortemente centralizada em Portugal, a Delta utiliza distribuidores regionais que reportam a Portugal, mas relaciona-se directamente e sem intermediários com grandes clientes.

Experiência de Internacionalização: Espanha apresentou-se desde 1989 como um mercado natural pela proximidade com Portugal. Nesse ano instalou uma filial na Estremadura invertendo a má imagem do café português. Depois optou por uma estratégia mais ampla contemplando todo o território espanhol.

Fonte: Rui Nabeiro, Lda

FICHA TÉCNICA

Empresa: EDP Electricidade de Portugal

Sector: Água, Electricidade e Gás

Enquadramento do Sector: Trata-se de um sector cuja actividade encerra em si um problema que é a dependência energética. A sua factura actual ronda os 10% do défice da Balança de Pagamentos, sendo o petróleo o responsável mais directo. Para ultrapassar esta dependência, o executivo tem desenvolvido esforços para a criação de alternativas.

Historial da Empresa: O Grupo EDP constituído em 1994, marcou-se de forma muito positiva durante o exercício de 1997, quer através da privatização que veio induzir uma maior disciplina na estratégia, nos objectivos, na gestão, no rigor e na preocupação de criar valor, quer através da sua política de internacionalização. A EDP foi admitida à cotação da BVL no dia 16 de Junho de 1997. Os objectivos para o curto prazo, prendem-se com o seu posicionamento no mercado, racionalização dos custos na área da distribuição, aplicação do cash-flow livre, a diversificação de negócios e internacionalização.

Experiência de Internacionalização: O grupo marcou a sua internacionalização com a aquisição de 21% do capital da CERJ - Companhia de Electricidade do Rio de Janeiro, a 20 de Novembro de 1996. Esta operação ocorreu através de um consórcio com a ENERSIS (Chile) e ENDESA (Spain) e rondou cerca dos 27 mil milhões de pesetas. Este investimento potenciou a entrada da EDP na América Latina. Foi assinado em 1997 um contrato com o Brasil para a construção e exploração de aproveitamento hidroeléctrico neste país. Com grande presença no mercado brasileiro que culminou a aquisição da distribuidora brasileira Bandeirante em 1998 (quarto maior distribuidor de energia), as perspectivas de futuro passam agora pela Venezuela. No que respeita à consultoria e assistência técnica, os países Lusófonos são o principal destino das actividades do Grupo. Em Marrocos prosseguiram em 1997 as negociações relativamente à distribuição de electricidade, água e saneamento básico em Rabat-Salé. Na Ásia, a EDP mantém-se presente através da cooperação empresarial com a CEM - Companhia de Electricidade de Macau, onde detém uma pequena participação accionista. esta cooperação caracteriza-se pela cedência de técnicos para o seu quadro permanente e pela realização de alguns projectos de consultoria e assistência técnica.

Outros Dados:

A redução dos custos do petróleo e, conseqüentemente da electricidade, depois de um ano com uma precipitação acima do normal, foram os principais factores que fizeram com que os resultados semestrais da EDP se situassem acima das expectativas.

	1995	1996	1997	1º Semestre 1998
Receitas	539	547	571	297
Resultado Operacional	197	174	182	110
Cash-flow	198	202	217	126
Resultado Líquido	66	81	93	62
Investimento	102	105	89	33

Fonte: EDP

Valores em milhões de contos

FICHA TÉCNICA

Empresa: EFACEC SFME, SA

Sector: Comércio Electro-Electrónico

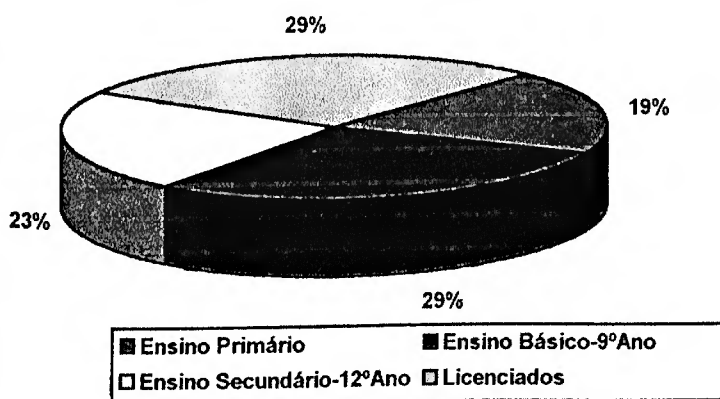
Enquadramento do Sector: Sector grandemente dominado por empresas multinacionais, tem no entanto conhecido um fraco crescimento. Vítimas da exiguidade do mercado nacional, os fabricantes deste sector protagonizaram um dos melhores desempenhos no mercado externo, com um crescimento de 23%. A indústria, dominada nesta área pelo capital estrangeiro, passou a ser a terceira maior exportadora, a seguir à indústria têxtil e à do vestuário.

Historial da Empresa: A EFACEC é uma empresa portuguesa fundada em 1948, cuja actividade abrange a produção de uma vasta e diversificada gama de equipamentos eléctricos e electrónicos e a realização de sistemas de energia, industriais, de tracção eléctrica, de automação e robótica e de ambiente. Hoje é a única empresa portuguesa na área da engenharia eléctrica. Com cinco centros fabris localizados no Porto, Maia, Ovar, Póvoa de Varzim e Macau, a EFACEC dispõe ainda de escritórios comerciais e gabinetes de estudo em Lisboa e Porto. A política de diversificação desenvolvida levou à adopção de uma estrutura de Grupo composto por afiliadas distribuídas por área de negócio.

Experiência de Internacionalização: Consciente da crescente globalização dos mercados, o Grupo EFACEC tem desenvolvido ao longo dos últimos anos uma intensa actividade de internacionalização, estando presente na Europa (com grande destaque para a República Checa), América Latina (Argentina e Brasil) e África (Argélia e Tunísia,). Os mercados externos representam hoje cerca de 33% da facturação total do Grupo. A estratégia do Grupo assenta na coesão do mercado nacional, que constitui o mercado de retaguarda, onde a imagem é cuidada e só depois parte para o exterior. Na fase da internacionalização o Grupo opta pela abertura de delegações e contratos de fornecimento de empresas em países potenciadores de excelentes oportunidades de negócio, tornando-se depois receptiva a convites para joint-ventures industriais com esses parceiros e possíveis aquisições.

Outros Dados:

Recursos Humanos



Evolução dos Principais Indicadores

milhares de contos

	1993	1994	1995	1996	1997
Encomendas Recebidas	33 087	34 866	41 437	44 116	45 639
Volume de Negócios	33 959	35 836	38 789	40 294	39 591
Cash-Flow	2 333	2 231	1 746	3 576	2 802
Resultados Líquidos	836	513	189	1 239	1 010

Fonte: EFACEC Relatório e Contas 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: Engil SGPS

Sector: Construção

Enquadramento do Sector: (ver Somague)

Historial da Empresa: A constituição da Engil Sociedade de Engenharia Civil, Lda data de 1951. Ao longo de 47 anos a Engil evoluiu e no presente é um dos principais grupos empresariais portugueses baseados na construção. Em 1989 deu-se a admissão à cotação do título Engil, resultando na obtenção de fundos que viabilizaram a aquisição de novas empresas, as quais formam a estrutura central do Grupo. Tal como outros grupos económicos optou pela diversificação de actividades. Em 1994 processou-se à constituição da holding Engil SGPS e admissão na Bolsa de valores de Lisboa da Engil SGPS, SA. Em 1997 constituiu-se a Engil Investimentos, SGPS, vocacionada para promover os novos negócios do grupo. Podemos então concluir que a Holding Engil SGPS engloba: Engil - Sociedade de Construção Civil S.A.; Sociedade de Empreitadas Adriano, S.A.; Ferrovias e Construção, S.A.; Gerco - Sociedade de Engenharia Electrónica, S.A. e Engil Investimentos SGPS, S.A..

Experiência de Internacionalização: Quanto à actividade no exterior, regista-se a consolidação nos mercados onde a Engil já estava implantada, verificando-se no presente um acréscimo de 19% em relação aos anos anteriores. Este acréscimo foi marcante em África representando 73% do volume de obras (Angola e Cabo Verde) e América Latina - Peru e Argentina . Na Argentina a Engil adquiriu uma participação maioritária na empresa Herso, vocacionada para trabalhos ferroviários, mas que liderará a entrada noutros segmentos da construção naquele país. Em suma, os mercados africanos representam, no seu conjunto, cerca de 73% do volume de obras angariadas enquanto se acentua uma diminuição da actividade na Europa (Alemanha).

Outros Dados:

Indicadores mais significativos

(Milhares de Contos)

Designação	1997	1996	1995
Volume de Negócios Consolidados	66 942	62 158	50 701
Resultado Operacional Consolidado	3 200	3 120	2 400
Cash-flow Líquido	4 109	3 677	3 204

Fonte: Engil

FICHA TÉCNICA

Empresa: Faiart, SA

Sector: Cerâmico

Enquadramento do Sector: (ver FAPOR)

Historial da Empresa: A Faiart é uma empresa de cariz familiar, fundada em 1977 com o objectivo de explorar as potencialidades decorrentes do fluxo turístico da zona de Fátima. Assim começou a produzir produtos cerâmicos de Faiança, típicos da região, numa unidade produtiva situada em S. Mamede.

Em 1979, a Faiart começou a exportar, após grandes investimentos na área produtiva e mercê de uma conjuntura de incentivo à exportação (desvalorizações deslizantes do escudo, baixos custos de m-d-o e de matérias primas) e da aposta nas tecnologias mais recentes do sector. Estes primeiros anos assistiram a um crescimento exponencial das vendas, à semelhança do que se passou um pouco por todo o sector cerâmico.

Em 1987, integrada numa estratégia de expansão, foi criada a FPB - Fábrica de Porcelanas da Batalha, num sub-sector cerâmico, aproveitando assim sinergias de distribuição criadas pela empresa fundadora.

Em 1990 é construída uma segunda unidade produtiva de faiança, a Faiart II igualmente em S. Mamede, que trouxe uma maior racionalidade de produção, quer em termos de layout, quer em termos de produtividade e tecnologia. Assim, em 1994 a fábrica inicial passou a dedicar-se a um novo produto cerâmico: a cerâmica em barro vermelho.

Em 1995, é constituído o Grupo Faiart, SA ao mesmo tempo que se dá a internacionalização, em virtude da aquisição de uma unidade produtiva de porcelanas na Argentina: a Faiart Argentina SA.

Experiência de Internacionalização: A exportação da Faiart iniciou-se em 1979. Devido a uma conjuntura facilitadora da exportação, a empresa lançou-se na aventura de comercializar a faiança no exterior, tendo em menos de dez anos alcançando a liderança nas exportações dos vários produtos. Na realidade, mantém a posição cimeira no que se refere a exportações de faiança e a em segundo lugar nas exportações de porcelana logo atrás do Grupo Vista Alegre (VA e Cerexport). Ciente da dependência existente na Europa e nos EUA, o Grupo optou por diversificar na medida do possível os seus mercados de destino, ao mesmo tempo que procurava instalar-se de forma mais permanente. Após um contacto falhado em Angola e Moçambique por factores de ordem logística e de mercado, a Faiart iniciou o estudo do mercado da América latina, tendo em conta a Mercosul, acordo de livre comércio iniciado em 1991. Cientes deste mercado quando surgiu a oportunidade no Estado do Rosário na Argentina, a Faiart lançou-se aí num processo de IDE. Tratava-se de uma unidade produtiva de porcelanas, detida por uma família italiana e encerrada desde 1993. Perante esta oportunidade a Faiart viu a possibilidade de produzir no Mercosul atingindo dois objectivos: abastecer o mercado brasileiro e argentino no interior do Mercosul, contornando todas as barreiras alfandegárias e tarifárias. Estava assim contornada o abastecimento destes mercados sem recurso a intermediários, através de uma marca reconhecida, forte e de liderança que constituíam o património da Porcelanas Verbano, agora Faiart Argentina, SA.

Outros Dados:

Vendas Porcelanas

MERCADOS	Agosto 98	Agosto 97	Δ%
Europa	933,0	846,2	10,3
USA	123,2	118,8	3,7
Argentina	39,7	34,5	15,1
Resto do Mundo	8,1	0,0	
Outros América	9,4	43,9	78,8
Total	1113,4	1143,4	6,7
Marcas Próprias	633,5	521,8	21,4
Subcontratos	457,9	488,4	-6,2

Fonte: FAIART, SA

FICHA TÉCNICA

Empresa: Fapor, SA

Sector: Cerâmico

Enquadramento do Sector: O sector cerâmico está a competir com países que possuem um conjunto de vantagens, que passam pela utilização de matérias primas altamente seleccionadas, bons índices de produtividade, cadeias de distribuição organizadas e implantadas nos mercados e forte aposta no design, na concepção e decoração e na exploração das marcas próprias, com gastos elevados em publicidade e campanhas de marketing. Em presença deste cenário, se Portugal quiser ser mais competitivo terá de consolidar os mercados tradicionais, penetrar em novos mercados e assim tornar-se menos dependentes dos parceiros europeus. Por esta razão, é imperativo uma reestruturação do sector, tendo em vista o aumento dos níveis de produtividade e conquista de uma imagem de marca de prestígio a nível nacional.

Tendo presente a reduzida dimensão e a falta de imagem externa da cerâmica nacional, A APICER (Associação Portuguesa da Indústria de Cerâmica), elaborou um plano de Internacionalização para o sector. O INCERPOR, aprovado no início de 1998, além de fomentar a constituição de agrupamentos complementares de empresas, defende o logotipo e uma monografia onde é exposta a tradição da cerâmica e a sua evolução. Da parte das empresas a associação espera que sejam tomadas iniciativas no sentido de conceber gamas de produtos inspiradas em vilas e aldeias portuguesas, de modo a desenvolver sinergias com elementos turísticos paisagísticos.

Historial da Empresa: A Fapor teve origem numa empresa do sector da cerâmica de barro vermelho fundada em 1988 na Batalha. Depois de um processo de management buy out e do saneamento de sérios problemas de carácter financeiro, no início dos anos noventa, a empresa começou a laborar com uma nova e clara atitude de procura do seu espaço no competitivo mercado da faiança.

Presentemente, a Fapor é um "mini-grupo" constituído por quatro pequenas e médias empresas: Fapor, SA (com participação maioritária no capital social das restantes empresas), Fapor Internacional, Lda, Beyond Basics e Villa Cerâmica.

Experiência de Internacionalização: face à exiguidade do mercado interno e dada a atitude de crescimento da gestão e flexibilidade da produção, a exportação tem sido a forma de abastecimento dos mercados externos com especial destaque para os EUA, Reino Unido, França e Alemanha.

A necessidade de um maior controlo sobre as operações comerciais e de marketing, de eliminação de intermediários, de forma a ter uma maior proximidade nos mercados para um melhor conhecimento das exigências da procura e, ainda, de reforço da sua presença nos mercados locais, levou a empresa a procurar instalar-se de forma mais permanente. Em 1996 surge uma oportunidade no reino Unido e a Fapor aproveita-a constituindo uma empresa de direito inglês - a Beyond Basics, através de um investimento inicial de 37 mil contos. Assim, o Grupo garante a sua presença num mercado de grande expressão e, em simultâneo estabelece uma rede própria de comercialização dos seus produtos e marcas.

Constituição do Grupo FAPOR

Nome da Empresa	Nº Trabalhadores	Localização	Actividade
FAPOR, SA*	118	Batalha	Produção de loiça utilitária e decorativa
FAPOR INTERNACIONAL, LDA	12	Batalha	Comercialização da produção da FAPOR, SA**
BEYOND BASICS	4	Inglaterra	Comercialização da produção da FAPOR, SA
VILLA CERÂMICA ***	45	Penela	Produção de loiça decorativa

* A FAPOR, SA detém a maioria ou totalidade do capital social das restantes empresas.

** Cerca de 90% das vendas da FAPOR INTERNACIONAL são de produtos da FAPOR, SA. os restantes 10% correspondem a vendas de produtos de outras unidades produtivas que recorrem à FAPOR INTERNACIONAL como um canal de distribuição.

*** A funcionar em breve.

Fonte: FAPOR, SA

FICHA TÉCNICA

Empresa: Growela

Sector: Calçado

Enquadramento do Sector: O sector do calçado é dominado por pequenas empresas com recursos escassos que se limitam a fornecer os clientes estrangeiros em regime de subcontratação. Contudo é o sector que mais exporta, mais de 80% da produção nacional destina-se ao exterior. Estes dados fazem com que Portugal seja considerado o segundo maior país exportador de calçado na Europa e o nono a nível mundial. A indústria portuguesa do calçado tem tido um crescimento notável, verificando-se alguns progressos tecnológicos. Por este efeito, Portugal actualmente, é considerado um país produtor e exportador de tecnologias inovadoras a nível de calçado.

Em 1997, o sector do calçado e respectivos componentes registaram um valor de 340 milhões de contos nas exportações (contra 272 milhões de contos em 1996), correspondendo a um crescimento de 8%. De acordo com um estudo da Associação Portuguesa das Indústrias do Calçado (APICAPS), a indústria do calçado foi o sector da economia portuguesa que mais cresceu nos últimos 20 anos.

Historial da Empresa: Estabelecida em 1974 pelo fabricante Growela Shuh, a empresa foi gerida desde a sua fundação pelo Eng^o Nuno Romão, que veio a obter mais tarde metade do capital da firma. verifica-se então que se trata de mais uma empresa que nasceu internacional. A Growela é uma empresa industrial portuguesa, cuja actividade principal é a produção de calçado para homem e senhora na sua quase totalidade para exportação.

Ao fazermos uma retrospectiva da vida desta empresa, salienta-se 1979 o ano que a Growela comprou a Coca e 1992 a Lamikor. São dois produtores especializados em materiais e componentes para calçado. O motivo da aquisição destas duas empresas, prende-se com a necessidade de assegurar o abastecimento de matérias primas de qualidade a custos reduzidos.

Em 1993, a Growela procedeu à tomada de uma posição maioritária na distribuidora britânica NeeBee e em 1994 investiu na implantação de uma fábrica em Cabo Verde. No mesmo ano introduziu no mercado nacional da marca Hush Puppies, licenciada à multinacional norte-americana Wolwerine Worl Wide.

Experiência de Internacionalização: A Growela desenvolve a sua actividade exportadora para os mercados europeus (RU, Suíça e Alemanha - representam os principais mercados), asiáticos e americanos. Em simultâneo tem optado pelo IDE mais concretamente em Cabo Verde e Reino Unido. A decisão de investir numa unidade de fabrico de calçado em Cabo Verde, tem como objectivo fazer face à gradual perda de competitividade de mão de obra nacional. A entrada na sociedade inglesa de forma mais permanente, com a aquisição de 57,6% do capital social da NeeBee, impede que o calçado NeeBee seja importado de Taiwan passando a ser fabricado exclusivamente pelas empresas do Grupo Growela

Outros Dados

Volume de Vendas (%)

Mercados	1993	1994	1995	1996	1997
Europa	95,8	97	99,3	97,6	99,5
EUA	4,2	3	0,2		
Ásia			0,5	1,9	0,5
Outros				0,5	

Fonte: Growela

FICHA TÉCNICA

Empresa: Grupo Autosil

Sector: Material Eléctrico (Acumuladores)

Enquadramento do Sector: Trata-se de um sector altamente competitivo ao nível da Europa. Apresenta uma grande vocação para a internacionalização dada a necessidade de seguir clientes que apostam cada mais na diversificação geográfica.

Historial da Empresa: Fundada em 1925 por António Acácio da Silva é uma empresa de raiz familiar. A Autosil começou por se dedicar à importação e comercialização de produtos estrangeiros, com especial destaque para os veículos automóveis franceses e as respectivas peças e acessórios. Em complemento, foi inaugurada mais tarde uma oficina de auto-electricidade, para prestar serviços de reparação às viaturas vendidas.

Quando a Segunda Guerra Mundial inviabilizou o abastecimento regular de baterias ao mercado português, a Autosil decidiu passar a assegurar o seu fabrico, tendo para o efeito construído uma pequena unidade industrial.

Nos anos cinquenta, a mudança das instalações para um terreno mais amplo em Paços de Arcos possibilitou o aumento da capacidade de produção e criou as condições para a expansão da rede de distribuição no território nacional.

Passados alguns anos a Autosil ascendeu ao segundo lugar no sector português das baterias, mas a exiguidade do mercado interno era um obstáculo ao crescimento. Foi então tomada a decisão de internacionalizar. Na base desta internacionalização está a necessidade de seguir os seus clientes. Era notável a mobilidade dos principais construtores de automóveis europeus, que começavam a investir nas economias emergentes da Ásia e da América Latina. No entanto esta opção de internacionalizar vai obviamente alterar a estrutura organizacional existente. Desta reestruturação que ocorre em 1994 surge a ideia de construir o Grupo Autosil. É então que se verifica a passagem de uma estrutura vertical para uma estrutura matricial. De uma administração interveniente e centralizada, que originou insucessos na estrutura, passou-se para uma estrutura horizontal.

Experiência de Internacionalização: Já em 1974 começaram a surgir encomendas do exterior. Eram solicitações provenientes de um fabricante de baterias suíço, mas rapidamente foi seguido por outros distribuidores europeus. Esta exportação directa deu lugar em 1993 a um investimento em França (Turenne), o mercado francês apresentava-se como um mercado natural de expansão em virtude das ligações comerciais existentes. Aqui foi instalada uma pequena fábrica - a Autosil France, que devido a problemas ambientais esteve encerrada até 1995. Entre 1995 e 1997 a Autosil estava apenas autorizada a manter em actividade o processo de carregamento e montagens de baterias. Entretanto em 1994 a Autosil faz uma Joint-Venture com a empresa francesa CFEC (Compagnie Française d'Electro-Chimie), mais vocacionada para as baterias de arranque. Através da entrada do Banco Espírito Santo como accionistas foi possível à Autosil assegurar a estrutura financeira necessária à tomada de uma posição maioritária no fabricante francês. Em 1996 a família fundadora retomou a totalidade do controlo do capital da empresa.

Outros Dados:

Situação Global em 1997

Acumuladores, Autosil, SA	1997	1996	Dif ^a (97-96)
mil contos			
Cash flow operacional	694	227	467
Resultados operacionais	434	258	176
Resultados Correntes	21	(101)	122
Resultados antes de impostos	6	(16)	23
Resultados líquidos do exercício	(0.7)	(23)	23
Cash flow	259	204	56

Fonte: Autosil - Relatório e Contas do Exercício de 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: Grupo BCP/Atlântico

Sector: Bancário

Enquadramento do Sector: (ver CGD)

Historial da Empresa: Desde a sua fundação em 1985, o BCP tem-se notabilizado por introduzir em Portugal inúmeros produtos e serviços inovadores que lhe permitem não só satisfazer melhor as necessidades específicas de cada segmento de clientes mas também diferenciar-se da concorrência.

Em Março de 1995 foi criado o Grupo BCP/Atlântico. Com esta operação o grupo viu crescer a sua dimensão que lhe permite agora concretizar três objectivos: expandir-se geograficamente, beneficiar de maiores economias de escala e ascender em mais sectores do mercado financeiro nacional.

Experiência de Internacionalização: A estratégia de internacionalização iniciou-se em Março de 1990 sob a forma de partnership com o Banco Popular espanhol. Posteriormente ambas as instituições lançaram em França o Banco Popular Comercial. A finalidade deste banco era intervir junto das comunidades emigrantes de origem ibérica. Em simultâneo o BCP prosseguiu a sua actividade como banco intermediário de canalização de poupança e reformas.

Outra operação de grande importância foi o acordo de participação cruzada entre o BCH (Banco Comercial Hispânico) e o BCP. Esta operação teve como objectivo garantir a estabilidade do núcleo duro do Banco e ganhar mais um parceiro estratégico para a internacionalização.

Outros Dados:

Bancos	Resultados Líquidos		
	1997	1996	T. Cresc.
Banco Popular Comercial	607	699	-13%
Banco Banif Banqueros Personales	254	35	626%
Banco Internacional de Moçambique	337	33	921%
Banco Comercial de Macau	1.888	1.594	19%

Fonte: Relatório de Contas
BCP

FICHA TÉCNICA

Empresa: Grupo Império

Sector: Segurador

Enquadramento do Sector: (ver Ocidental Seguros)

Historial da Empresa: O Grupo Império, encabeçado pela Companhia de Seguros Império, e constituído por um conjunto de filiais e empresas associadas, desenvolve actividades em diferentes sectores económicos, nacionais e internacionais. A sua história está directamente associada à experiência de Internacionalização.

Experiência de Internacionalização: A Império é um grupo segurador de grande vocação para a internacionalização. Inicialmente a sua extensão ocorreu devido à necessidade de desenvolver nichos de mercado entre a emigração que se acentuou na década de setenta. Prosseguindo a política de implantação nos países da Europa onde existem grandes comunidades portuguesas, foi decidido, devido à experiência acumulada de bons serviços à comunidade portuguesa em França, instalar-se em Paris. A filial, aí instalada, a Império Assurances et Capitalisation, data de 1971 e serve hoje de plataforma de comando das sucursais de França, Luxemburgo, Suíça e Alemanha.

Igualmente na década de setenta desenvolveu-se de forma autónoma no mercado grego a praça de resseguro. No ano transacto a Império deu início à reestruturação completa de forma a conseguir um melhor serviço e rentabilidade.

Em 1992 deu-se o regresso à África (já lá havia estado antes do 25 de Abril de 1974), instalando-se primeiramente em Cabo Verde onde as vantagens de entrada eram mais evidentes. Seguiu-se Moçambique, que devido à estabilidade política e ao acréscimo de investimento neste país é visto pela Império como um mercado emergente. Por último o Grupo instalou-se na Guiné. De realçar a opção pelo investimento directo nos mercados africanos que se caracterizou pela instalação, de parceria com entidades portuguesas e Cabo-verdianas, da IMPAR de Cabo Verde. Em Moçambique, em parceria com entidades portuguesas e moçambicanas, foi constituída a IMPAR de Moçambique e, em parceria com entidades guineenses, foi constituída a Guiné-Bis em 1997. Em Angola continuam as conversações com vista à construção de uma empresa privada.

Em 1995, em resposta ao desafio europeu e devido à proximidade geográfica, a Império investiu prioritariamente em Espanha, através da aquisição de uma companhia espanhola a Império Vida y Diversos.

Verifica-se deste modo que a seguradora Império ganha cada vez mais relevância no mercado europeu, com destaque para Espanha, França, Luxemburgo e Alemanha e também nos países africanos de expressão portuguesa, como Moçambique e Cabo Verde. Durante 1997, a Império concentrou-se prioritariamente na actividade seguradora e actividades conexas, facultando a autonomia a outras áreas de negócio, ainda que na esfera do Grupo, José de Mello, do qual a Império é também parte integrante.

Organograma demonstrativo da dimensão do actual perímetro do Grupo Império

Estrangeiro

Império

Império Assurance Capitalisation (França)
Império Vida y Diversos (Espanha)
Império Life (Grécia)
Impar Moçambique

Império International (Resseguro)
Império Reinsurance (RU)
C. Euro Belge de Reassurance (Bélgica)
Hanseatica Ruckversicherungs (Alemanha)
Navelink (Suíça)

Portugal

Império Imobiliária (Imobiliária)
Império-Arag (Protecção Jurídica)
Império Segurança e Assistência
Imopolis (Gestão de Fundos)
Realimo (Estudos Imobiliários)
Banco Mello (Banca)

Fonte: Relatório e Contas Império 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: Grupo Pestana

Sector: Hotelaria e Turismo

Enquadramento do Sector: Sendo o sector de maior peso no total das exportações portuguesas, 37% viveu em 1993 um ano de crise. A forte concorrência associada à insegurança sobre o número, estabilidade e qualidade dos turistas que visitariam Portugal potenciou um clima de tensão. Foram praticados preços que, em muitos casos, estavam ao nível de 1991, num ano em que apesar da progressiva recuperação não foram atingidos os referenciais de 1992. Em 1994 e 1995 assiste-se a uma recuperação e desde então assiste-se a uma subida progressiva e sustentada de receitas cambiais provenientes do turismo.

Porém, a complexidade em medir correctamente os vários indicadores económicos do turismo, dada a interdependência e inter-relação que mantém com todos os sectores da actividade económica, aliada à falta de informação precisa sobre as diversas variáveis, têm impedido determinar com rigor as receitas e despesas turísticas, assim como os ganhos líquidos em divisas estrangeiras gerados pelo turismo em Portugal.

Os efeitos do turismo na balança de pagamentos são medidos através da análise das receitas e despesas registadas, o que é genericamente reconhecido ser insuficiente, pois são frequentemente contraditórios entre si, provocando junto dos diversos agentes turísticos, públicos e privados, confusões quanto ao peso económico real, uma vez que os mesmos tendem substancialmente diferentes em função da sua origem. De qualquer forma, e de acordo com o Banco de Portugal, em 1997, as receitas cambiais do turismo ascenderam a 750 milhões de contos, tendo as despesas representado 379,5 milhões de contos.

Historial da Empresa: Tendo por base uma raiz familiar, o actual Grupo Pestana inicia-se com o Hotel Prédio Funchal, edificado em Maputo no ano de 1961. Foi o primeiro empreendimento realizado pela família e marca o início de futuras ligações a África. A principal razão deste investimento prendem-se com a permanência da Família na África do Sul. Em 1974 todas as propriedades privadas moçambicanas foram nacionalizadas e nesta altura a família Pestana perde o investimento realizado.

Em Portugal, efectuou-se um investimento no Funchal através da aquisição do Hotel Atlântico hoje denominado Madeira Carlton. Em 1972 constituiu-se a Sociedade M. & J. Pestana, S.A., com o objectivo de contribuir para o florescimento da indústria turística na Madeira. Neste mesmo ano, o Sr. Manuel Pestana entrega a administração desta unidade hoteleira à cadeia Sheraton. Foi fundamental naquele momento para o Grupo e para a Madeira a presença de uma companhia prestigiada internacionalmente. Em 1990 o Grupo Pestana recupera a administração do Madeira Carlton e paralelamente aprofunda o seu envolvimento na Região. Em 1994 assiste-se ao regresso a Moçambique com a exploração do Rovuma Carlton, o Hotel Inhaca e o Bazaruto Lodge. No seu conjunto, o Grupo Pestana possui e opera uma cadeia de 15 hotéis situados na Madeira, Portugal Continental e Moçambique, sob a marca pestana Hotéis & Resorts.

Experiência de Internacionalização: Não obstante o investimento realizado em Moçambique na década de sessenta, a internacionalização do Grupo iniciou-se em 1997 com a abertura de três unidades hoteleiras: Rovuma Carlton, Hotel Inhaca e o Bazaruto Lodge. A decisão do Grupo internacionalizar para este país baseou-se nos laços históricos da família Pestana em África, potencialidades turísticas do país, enquadramento numa área geográfica emergente, grandes afinidades culturais e linguísticas, estabilidade política e atractividade das entidades moçambicanas, verdadeiramente empenhados em parcerias empresariais.

Fonte: Grupo Pestana

AHETA - Associação de Hotéis e Empreendimentos
Turísticos do Algarve

FICHA TÉCNICA

Empresa: Grupo Somague

Sector: Construção

Enquadramento do Sector: Depois de um período de oscilação, a retoma do sector teve lugar em 1996. Um dos segmentos da construção que contribuiu para a evolução positiva do sector foi o das obras públicas. O comportamento favorável das obras públicas deveu-se à concretização de grandes obras públicas e construção de grandes infra-estruturas como foi o caso da Ponte Vasco da Gama, da Expo'98 e do nó ferroviário do Norte. Em 1997 verificou-se uma evolução positiva, registando um crescimento real estimado entre os 2,7% e os 3,5%. No ano transacto foi criado o FIEP - fundo para a internacionalização das empresas portuguesas. O objectivo deste fundo é apoiar as grandes operações de investimento no exterior e dotar as grandes empresas de instrumentos de médio e longo prazo para a sua estratégia de crescimento em mercados externos. No início de 1998, registou-se de novo uma quebra no mercado de obras públicas.

Historial da Empresa: A história do Grupo Somague, identifica-se com a própria história da actual empresa Somague - Sociedade de Construções, SA. Actualmente constitui um grupo económico, que embora mantendo uma forte presença na área da Construção Civil e Obras Públicas, diversificou para áreas como o Ambiente, transportes e Energia, numa clara estratégia de preparação para o futuro. Assim, a Somague enquanto Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A. foi constituída em 21 de Janeiro de 1952 como empresa de obras públicas. Em 1993 a empresa foi objecto de uma reestruturação das actividades, processo que permitiu uma melhoria das competências a nível da gestão, equipamentos, logística e gestão da produção. Em 1997 dá-se a aquisição da Soconstroi pelo Grupo Somague, operação que lhe permitiu ocupar o primeiro lugar no ranking do sector com um volume de negócios consolidados de 113 milhões de contos no final de 1997, dos quais 98% respeitam a área da construção. Igualmente no ano transacto foi criada a Somague Internacional. Esta empresa tem como objectivo dinamizar e acompanhar os diversos negócios do Grupo no exterior, através de uma divisão regional de responsabilidades e o recurso ao apoio logístico das diversas empresas operacionais.

Experiência de Internacionalização: Entre as principais construtoras portuguesas cotadas a Somague é a que tem menos presença em mercados externos, mas foi a primeira a iniciar o processo de concentração do sector através da aquisição da empresa Soconstroi que potencia desde então uma maior capacidade de afirmação internacional nas diversas áreas de intervenção.

Deste modo, participa em Angola (na Habitar - empresa do grupo Tecnocarro, com 50%), Moçambique, Cabo Verde e Marrocos, empresas locais de Construção Civil e Obras Públicas, estando, também, as empresas construtoras portuguesas a trabalhar directamente em Angola e em Cabo Verde. A área do Ambiente está presente no Brasil e Macau com pretensões de se estender à China. A área dos transportes está presente no Brasil e sul da China. Por último, o Grupo tem vindo a participar em importantes concursos de BOT, como o Corredor de Malange, concurso ganho pela Somague em 1998 e onde irá despende numa primeira fase 6 milhões de contos. Afigura-se para breve a reabilitação do Corredor Regional de Cabinda entre outros.

Outros Dados:

Grau da Internacionalização da SOMAGUE -

Empresas Internaci.	Zona Geográfica	Área de Actividade	Participação Somague
SOGEL	Moçambique	Construção	80%
HABITAR	Angola	Construção	50%
CVC	Cabo Verde	Construção	50%
LCM	Marrocos	Construção	50%

Fonte: Somague SGPS

FICHA TÉCNICA

Empresa: Grupo Vista Alegre

Sector: Cerâmico

Enquadramento do Sector: Portugal foi um precursor no ramo da porcelana, uma vez que a partir do século XVI, se revelou o grande importador de porcelana oriental para a Europa. No entanto data de 1778 da primeira peça de porcelana executada por Bartolomeu da Costa.

Na actualidade Portugal ocupa um reconhecido lugar de destaque entre os seus parceiros europeus, como país fornecedor de cerâmica utilitária e decorativa, que constitui um dos sectores mais dinâmicos da indústria portuguesa direccionado quase exclusivamente para a exportação.

Historial da Empresa: Em 1824 a Vista Alegre instala a Fábrica de Porcelana numa quinta próximo de Aveiro. Aqui leva acabo a industrialização que doravante passou a concorrer com as porcelanas orientais e europeias. Rapidamente se notabilizou pela elevada qualidade das suas peças pintadas à mão. No século XX, com a manutenção dos exigentes padrões artísticos associada à renovação tecnológica viabilizaram a cobertura do mercado doméstico e a conquista de mercados no exterior.

A abertura da economia portuguesa ao exterior e uma maior interligação das economias mundiais vieram trazer mais concorrência à Vista Alegre. Em face desta realidade, a partir de 1991, a administração decidiu constituir um grupo de dimensão europeia afim de beneficiar de economias de escala na área comercial e industrial.

Em 1992 foi criada a ACE - Vista Alegre Gestão e Serviços - agrupamento complementar de empresas (FPVA e a Cerexport). Finalmente em 1997 a família fundadora deixou de controlar a maioria do capital do Grupo (embora assegurem a presidência executiva), pondo fim a uma tradição secular na Vista Alegre.

Experiência de Internacionalização: A abolição das fronteiras e a perspectiva de uma União Económica, levou a Vista Alegre a pensar no mercado Ibérico como um só. No que se refere à internacionalização, enquanto a empresa não se objectivou estrategicamente, exportava indiscriminadamente sem que com isso tenha alcançado alguma posição de destaque. Hoje o Grupo tem como principal objectivo reforçar a sua presença em Espanha e é para este mercado que convergem todos os esforços. Na sequência deste objectivo estratégico, o Grupo Vista Alegre investiu na abertura de duas delegações comerciais : uma em Espanha ou na Alemanha, onde se opera na área do marketing e distribuição.

Outros Dados:

Vendas Consolidadas

Linhas de Produtos	Mercado Interno	Mercado Externo	Total
Porcelanas de mesa e decorativa	7453	2567	10020
Faiança + forno (a)	103	1867	1970
Sub-total	7556	4434	11990
Porcelana electrotécnica	541	740	1281
Total	8097	5174	13271

(a) 47,9% do total

Fonte: V.A. Grupo - Vista Alegre Participações, S.A.
Relatório e Contas Consolidado

FICHA TÉCNICA

Empresa: Hovione

Sector: Indústria Química

Historial da Empresa: Fundada em 1959 por Ivan Villax, a Hovione pertence ao grupo das empresas que nasceram internacional. A sua actividade baseia-se na produção, por síntese química, de princípios activos para a indústria farmacêutica (produtos na área de esteróides). Os principais factores críticos de sucesso residem no capital de patentes que possui e na qualificação dos seus colaboradores.

Com uma cultura fortemente aberta ao exterior e uma constante preocupação de inovar, leva a que as novas tecnologias estejam constantemente a serem adaptadas. O cash flow da empresa é regularmente reinvestido nos negócios do grupo. A antevisão das oportunidades do mercado está na base do sucesso da empresa. Quanto à sua estratégia, caracteriza-se pela horizontalidade, recorrendo ao outsourcing para o registo, comercialização e distribuição.

Experiência de Internacionalização: Na década de oitenta registou-se um grande crescimento das vendas, devido em parte às exportações para os EUA. Nesta altura, antes da entrada de Portugal na UE, nós éramos considerados um país terceiro, e por essa razão estávamos isentos de um imposto. Após a adesão de Portugal, perdemos esta vantagem, no entanto devido aos investimentos realizados e a política de outsourcing, a Hovione conseguiu fazer face à crise do início dos anos noventa.

A lógica internacional da Hovione levou-a a ter fábricas em Portugal, Macau e um escritório de representação em Hong-Kong. As perspectivas apontam para uma futura presença na China. Aí a empresa pretende posicionar-se em alguns nichos, onde possa acrescentar mais valia.

Fonte: Hovione

FICHA TÉCNICA

Empresa: Jerónimo Martins SGPS, SA

Sector: Distribuição

Enquadramento do Sector: O desenvolvimento da moderna distribuição nos países do Sul da Europa tem conduzido a níveis elevados de concentração no mercado retalhista. Contudo a posição das cadeias portuguesas apresenta alguma fragilidade relativamente às restantes forças do mercado. É uma diferença perceptível face à expansão internacional das grandes cadeias mundiais de distribuição que desenvolveram as suas estruturas extra fronteiras. Sem as mesmas capacidades de internacionalização, os grupos nacionais têm actuado no mercado interno com grande dinamismo.

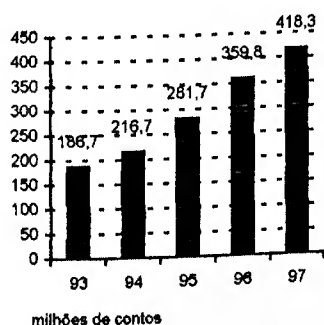
Historial da Empresa: Fundada em 1792, a empresa Jerónimo Martins pertencente à família Santos recorreu a uma joint-venture no mercado nacional com a Unilever em 1949. Em 1953 morre Francisco Santos, o seu mentor e, em 1960 a JM procede à aquisição dos gelados OLA. Outro registo importante foi o início dos supermercados Pingo Doce em 1979. Esta data marca o início da época moderna da JM. Em 1985 realiza-se outra joint-ventures com a Delhaize e dois anos depois foi feita a aquisição do retalho (Cash & Carry) e 15 supermercados Pão de Açúcar. Em 1989 a família Santos tomou o controlo total da Holding JM. Em 1991 outra joint-venture com a Booker PL e em 1992 aquisição da Delhaize Equity e uma joint-venture com a Ahold. Em 1993 procedeu-se à aquisição e inovação do grupo Inô e aquisição dos supermercados Modelo. Em 1994 a JM adquiriu os supermercados do Lidosol (Madeira) e em 1995 a JM expande-se até à Polónia e adquire o Eurocash, assim como a Lillywites no Reino Unido. Em 1996 realizou-se uma joint-venture com o Grupo BCP para a instalação do Expresso Atlântico nas grandes superfícies. Aquisição da Panduave e da Diversey Portugal. Por último a aquisição do Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas e associadas.

Experiência de Internacionalização: A JM recorreu a uma Joint-Ventures no mercado doméstico com a Unilever, antes de se expandir internacionalmente. Esta Joint-venture marcou definitivamente a cultura da empresa, na medida em que a Unilever funcionou como uma escola ao nível de gestão e organização. A exiguidade do mercado português e, a abertura das fronteiras, levam à sua diversificação (distribuição cash & carry e alimentar, indústria e serviços), e à internacionalização que se inicia em 1995 com a expansão para a Polónia e Reino Unido e em 1997 para o Brasil. Aproveitando a actual evolução do negócio de distribuição de produtos de grande consumo, a JM selecciona os mercados onde possam exercer uma estratégia de domínio. São exemplos paradigmáticos a expansão para o Brasil e para a Polónia.

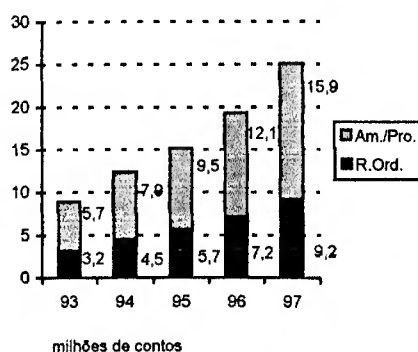
A visão estratégica para o futuro consubstancia-se na implantação da JM como um operador regional de bens de consumo presente em mercados seleccionados da Península Ibérica, Europa central e América Latina.

Outros Dados:

Vendas



Cash Flow



Fonte: Holding Jerónimo Martins SGPS, S.A.

FICHA TÉCNICA

Empresa: Maconde - Confeções, S.A.

Sector: Têxtil

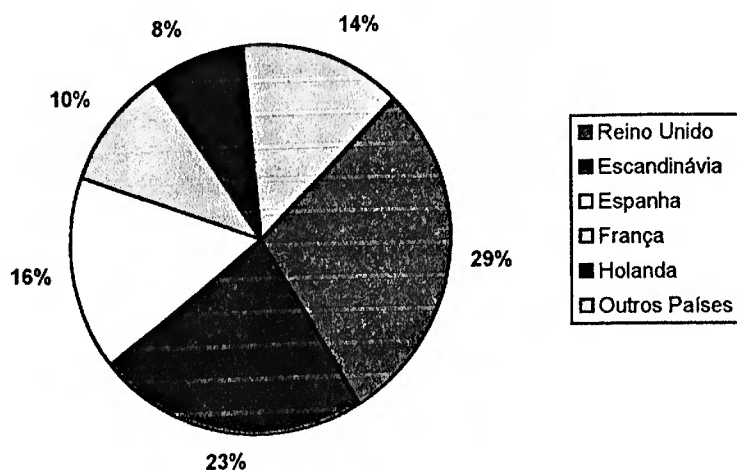
Enquadramento do Sector: O sector Têxtil, apesar de ter vindo a perder algum peso, permanece como um dos sectores mais importantes da economia portuguesa, em termos de emprego e valor acrescentado. DE 1990 até à data o volume de negócios aumentou cerca de 18%, consequência dos aumentos de produtividade que o sector regista. Ao nível da UE a indústria transformadora de vestuário portuguesa - ITV, tem uma participação modesta. Relativamente ao mercado global, verifica-se uma grande abertura do sector, com maior exposição para a UE (cerca de 70% das suas exportações), o que o torna um sector muito sensível às alterações do enquadramento UE a nível mundial. Por essa razão a integração europeia obrigou a uma reestruturação mais rápida do tecido produtivo.

Historial da Empresa: A Maconde - Confeções, S.A. nasceu internacional. Era então uma subsidiária portuguesa da «holding» holandesa MacIntosh. Posteriormente foi-se autonomizando e implantou-se em Portugal com uma unidade industrial.

Em 1992, Joaquim Cardoso numa operação de Management Buy Out adquiriu por 115 mil florins adquiriu a empresa. A partir desta data inicia-se a fase portuguesa da componente industrial, embora na realidade fosse mais uma continuação da estratégia até aí seguida. Nesta área o esforço incidiu sobre a qualidade. Definiram-se metas, que consistem em transformar a Maconde numa empresa de design e de acabamento, capaz de vender não só com a marca dos clientes mas também com marca própria. Na área do retalho foi dado ênfase à formação no atendimento ao público, nos direitos dos consumidores e nas técnicas de apresentação e postura em loja. tendo por base uma estratégia ibérica na área do retalho, a Maconde deu um impulso para Espanha. Podemos então dizer que a Maconde agrega duas empresas: a indústria e o retalho. Para tal foi necessária uma reestruturação forte que se iniciou em 1993 e prosseguiu-se em 1994. Na base desta reestruturação estão os maus resultados vindos de Espanha, que inviabilizaram nesta altura a internacionalização da Maconde para França.

Experiência de Internacionalização: Foram vários os benefícios provenientes da holding holandesa: experiência, dimensão e mentalidade de uma multinacional que fizeram evoluir os recursos humanos, deram notoriedade e fidelização dos clientes à Maconde. Esta herança permitiu-lhe continuar a exportar e em 1997 ganhou maior expressão distribuindo-se pelos seguintes mercados: RU (29%), Escandinávia (23%), Espanha (16%), França (10%), Holanda (8%) e outros países 14%. Para além da exportação directa e indirecta, a empresa recorreu a uma subcontratação na Bulgária. Sem nunca assumir compromissos directos, a Maconde vai obtendo conhecimentos do mercado, cultura organizacional, qualificação profissional e aspectos logísticos e fiscais do país. No mercado espanhol a empresa está igualmente através do investimento directo. Existem neste país seis filiais comerciais distribuídas pela Galiza, Astúrias e Pamplona.

Outros Dados:



Fonte: Maconde Relatório e Contas 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: Ocidental Holding, S.A.

Sector: Segurador

Enquadramento do Sector: O sector segurador têm revelado dificuldades de internacionalização. Sendo as maiores companhias nacionais de menor dimensão que as mais pequenas das congéneres europeias, factor que condiciona a expansão, limitam-se ao intercâmbio com Espanha.

Não obstante estas limitações, o sector segurador português terá forçosamente de acompanhar o movimento de internacionalização que se tem vindo a verificar em todo o espaço económico europeu. Por último uma nota positiva no que diz respeito ao incentivo aos grandes grupos seguradores europeus por Portugal. Um exemplo é a aliança estratégica entre a Ocidental Holding, SGPS, S.A. e a Holding Seguradora Eureka (constituída a 18 de Março de 1992, hoje é composta por 6 grupos seguradores europeus), que veio possibilitar o desenvolvimento das actividades internacionais na Área Seguradora.

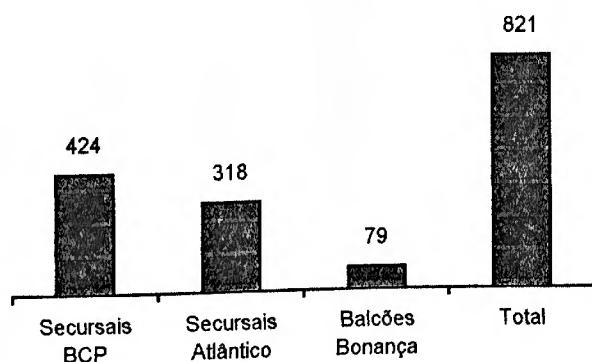
O ambiente de crescente integração, concorrência e evolução tecnológica têm levado esforços contínuos de readaptação de modo a ultrapassar os desafios à competitividade e produtividade das organizações. Com o euro, o factor crítico para o sucesso será a capacidade técnico-comercial de presença num mundo de concorrência global.

Historial da Empresa: A empresa foi constituída em Abril de 1990 com o objectivo de gerir as participações do Grupo BCP na actividade seguradora. Logo em 1992 as seguradoras da Ocidental contrariam a tendência do mercado registando um aumento mais expressivo do volume de prémios de seguros directos em 1993. Ao longo de 1993, as seguradoras da Ocidental sedimentaram a sua proposta de valor assente na oferta de produtos inovadores e completos ajustados a cada segmento do mercado. Neste mesmo ano assiste-se ao primeiro ano completo de actividade da Ocidental-Auto - uma companhia especializada na cobertura de riscos do ramo automóvel. A acção das seguradoras da Ocidental foi ainda complementada pela actuação especializada de duas corretoras de seguros e resseguros.

Experiência de Internacionalização: Com uma experiência de internacionalização recente, esta está directamente associada à da estratégia de internacionalização do Grupo Banco Comercial Português. Neste contexto, foi constituído em Novembro de 1993 a Ocidental International B.V., com sede em Amesterdão (detida maioritariamente pelo BCP e pela Ocidental) e passou a deter 10% na Eureka. a partir daqui os seus objectivos identificam-se com os da seguradora pan-europeia.

Os partners dispõem de autonomia no seu mercado doméstico, desenvolvendo através da Eureka as suas actividades internacionais na Área Seguradora.

Outros Dados:



Fonte: Ocidental Holding SA

FICHA TÉCNICA

Empresa: Petrogal

Sector: Indústria Química

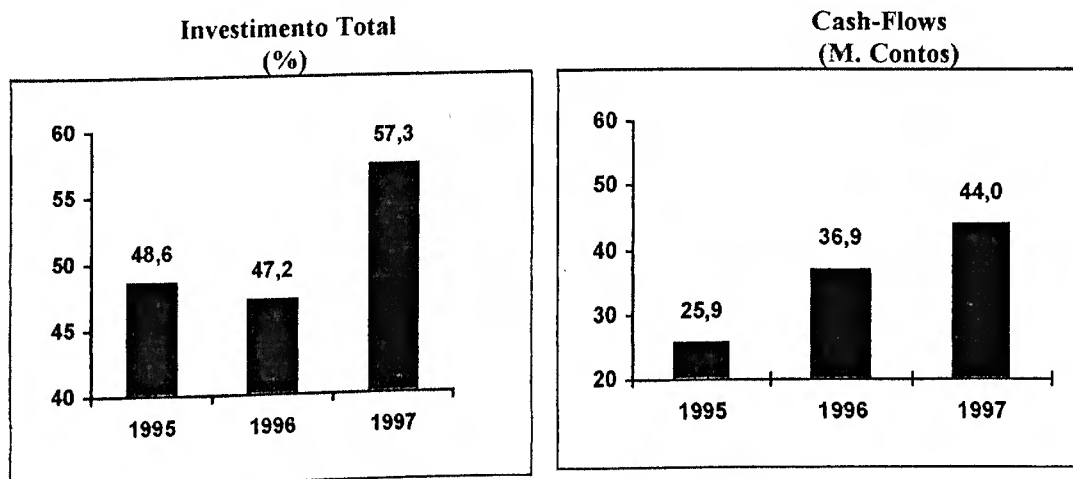
Enquadramento do Sector: Desde o início desta década que o sector químico apresenta grandes prejuízos que debilitaram a maior parte das empresas desta área. O grande ponto de viragem ocorreu em Agosto de 1994 quando os preços da indústria petroquímica dispararam. O encerramento temporários de algumas fábricas na Ásia e nos EUA fez aumentar a capacidade de exportação dos grupos europeus e a procura começou a registar índices superiores à oferta, situação que se reflectiu no aumento das vendas e no nível de preços e margens.

Por outro lado, a salvaguarda do ambiente e a adaptação da indústria às directivas (europeias e nacionais) criadas para esse efeito, acabam por condicionar de forma determinante o sector da indústria química.

Historial da Empresa: A Petrogal é a única refinadora nacional. Constituída a 1 de Abril de 1976, como empresa pública, a Petrogal nasceu da fusão de quatro empresas, que então consubstanciavam a indústria petrolífera nacional: Sacor, Sonap, Cidla e Petrosul. Em 19 de Maio de 1989, e por decisão governamental, a Petrogal, converte-se em sociedade anónima, mantendo-se contudo, o Estado português detentor da totalidade do capital. O processo de privatização conduziu à atribuição de 75% ao Estado e 25% à Petrocontrol (accionistas privados). Em 1995 o capital da Petrogal fixou-se em 103 350 000 000\$00, ficando o Estado com 55% e a Petrocontrol com 45%.

Experiência de Internacionalização: A Petrogal possui uma estratégia de internacionalização que tem como missão potenciar os negócios do Grupo em zonas geográficas que, em complemento do mercado interno, oferecem vantagens competitivas. Neste pressuposto seleccionou mercados que permitem facilidades de penetração, de acordo com critérios de rentabilidade e análise de risco. É disso exemplo a estratégia levada a cabo no mercado Ibérico e nos PALOP (Angola, Guiné Bissau e Moçambique, Cabo Verde e S. Tomé).

Outros Dados:



Fonte: Petrogal - Relatório e contas 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: Portugal Telecom Internacional SGPS, SA **Sector:** Telecomunicações

Enquadramento do Sector: As telecomunicações apresentam-se como um dos sectores mais dinâmicos, revestido de grande capacidade de inovação e com elevado potencial de crescimento.

O enquadramento no qual se move a actividade da Portugal Telecom registou grandes alterações durante 1997, provocando alterações importantes no comportamento dos mercados que se traduziram em: crescimento acelerado da procura, introdução de novas soluções tecnológicas, abertura ao investimento estrangeiro e constituição de parcerias globais.

O posicionamento e estrutura das principais alianças (Unisource, Concert, Global One e MCI-WorldCom), não só veio influenciar a decisão a PT na escolha dos seus parceiros estratégicos, como ainda, abrir novas e promissoras perspectivas de negócio no exterior.

Historial da Empresa; A PTI foi constituída em 25 de Setembro de 1995 com vista a gerir as participações sociais no estrangeiro do Grupo Portugal Telecom, bem como abordar novos investimentos. O Capital Social era de 50.000 contos, encontrando-se agora fixado em cinco milhões de contos subscritos pela Portugal Telecom, SA.

Em 1996, inserida na cultura da nova Portugal Telecom, iniciou-se o processo de fusão por incorporação da CPRM Marconi SGPS, Lda., já detida a 100% pela PTI. Paralelamente desenvolveram-se importantes acções em todos os países africanos de língua oficial portuguesa. Por último a PTI procedeu à consolidação da operação existente na Hungria no Quénia e Uganda.

Em 1997, a nível interno, a PTI reforçou o desenvolvimento das empresas em que participa, enquanto prosseguia a execução do ambicioso programa de internacionalização tendo em quanto os seguintes factores: globalização das empresas e economias, diversificação de serviços, tendência mundial de liberalização e necessidade de proteger o negócio básico e captar negócios afins.

Experiência de Internacionalização: A experiência acumulado pelas empresas que hoje integram o Grupo Portugal Telecom constitui um activo importante para que seja continuada a aposta no exterior, reforçando uma cultura secular de contacto com outras civilizações. É neste contexto que se insere a aliança com a Concert. Esta aliança assumiu grande interesse, pois integra a British Telecom, o mais importante operador europeu. Foi positivo também porque potenciou o desenvolvimento da Aliança Atlântica, que ocorreu em 1995 entre a PT e a Telebrás. Um terceiro acordo também importante foi o Acordo de Cooperação com a Telefónica em 1998. Este negócio antecedeu a operação de Julho de 1998 em que a PT efectuou a maior operação de sempre ao investir 570 milhões de contos na privatização do sistema brasileiro de telefones - a Telebrás.

Com a definição destas parcerias estratégicas, verifica-se que a PTI tem privilegiado aquelas que proporcionam um fortalecimento da capacidade competitiva, que acelerem a penetração no mercado e permitam partilhar o risco de empreendimentos.

Outros dados:

Composição de Resultados da PTI	Unidade: 10 (3) Contos	
	31.12.1997	31.12.1996
Proveitos Financeiros	2.537	1.267
. Ganhos em Empresas do Grupo	2.366	1.263
. Outros	172	3
Custos Financeiros	906	128
. perdas em Empresas do Grupo	795	127
. Outros	111	1
Resultados Financeiros	1.631	1.139
Proveitos Operacionais	176	11
Custos Operacionais	1.241	596
Resultados Operacionais	- 1.065	-585
Outros custos e proveitos n/ Operacionais	56	-4
Resultados Líquidos	621	549

Fonte: Portugal Telecom Internacional
Relatório e Contas 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: Renova

Sector: Pasta e Papel

Enquadramento do Sector: No plano internacional, grande parte dos analistas considera que 1998 será um bom ano para a pasta do papel. A tendência de descida dos preços da pasta até agora demonstrada foi invertida em 1997. Em 1996 verificou-se uma recuperação dos preços da pasta, tanto a nível nacional como internacional.

Num sector cíclico onde a competitividade é o factor crítico de sucesso, os grandes produtos europeus estão a desencadear vários processos conjuntos (concentrações, fusões, associações ou aquisições). Em Portugal, desde 1995 ambiciona-se uma reestruturação do sector da pasta e do papel onde o Estado limitar-se-ia à promoção da reestruturação do sector. Um dos pressupostos desta reestruturação é o estabelecimento de parcerias internacionais que permitissem a sua viabilização interna e por outro lado, a redução da participação do Estado no sector.

Historial da Empresa: Com sede em Torres Novas, onde ficam localizadas também as suas instalações industriais, a Renova caracteriza-se por um grupo português de produtos de papel e, a sua história identifica-se com o esforço de internacionalização, iniciado na década de oitenta. Depois de uma árdua luta para entrar no mercado espanhol, a Renova, hoje factura em Espanha, três milhões que constitui cerca de 17% da sua facturação total que em 1997 ascendeu a 18 milhões de contos. Com uma estrutura centralizada em Portugal (produção, logística e marketing), iniciou a segunda fase de internacionalização com a instalação de uma filial comercial em França.

Experiência de Internacionalização: Espanha apresentou-se para a Renova como um mercado prioritária em virtude da sua proximidade geográfica. Por essa razão, em 1990 instalou-se oficialmente, com uma filial em Sevilha. O objectivo deste investimento era actuar no mercado regional andaluz. posteriormente verificou-se que tinha sido um erro estratégico, uma vez que a empresa ficara limitada à zona da Andaluzia, impossibilitando-a de efectuar contratos de fornecimento com as grandes superfícies e condenando-a a um baixo nível de vendas. Por esta razão, a Renova transferiu-se para Madrid em 1994 e iniciou uma fase de actuação para o mercado espanhol. Para tal desenhou uma estratégia de marca para este mercado. A conquista do mercado espanhol deu à Renova uma maior dimensão, que lhe potenciou a extensão a França. em 1997. Com esta nova etapa da internacionalização alcançada, a Renova espera conseguir um forte aumento do seu volume de negócios.

Fonte: Renova

FICHA TÉCNICA

Empresa: Sonae Indústria, SGPS, S.A.

Sector: Industrial

Enquadramento do Sector: O sector apresenta basicamente problemas estruturais. Factores como a deficiência política florestal nacional levou à escassez de matéria prima lenhosa e ao aumento do preço da madeira. por outro lado concorrentes oriundos do Norte de Espanha têm vindo a intensificar acções no mercado português.

Historial da Empresa: A Sonae Indústria está na origem do Grupo Sonae. A Sonae - Sociedade Nacional de Estratificados, S.A.R.L., foi constituída, em 19 de Agosto de 1959 com um capital de 1000 contos, sendo o seu principal accionista Afonso Pinto de Magalhães. O objectivo inicial da empresa era produzir aglomerados e estratificados de madeira. Mais tarde em 1962, dedica-se também aos termolaminados, lançando-se de seguida na exportação. Em 1971 iniciou o processo de expansão e diversificação. Um ano depois, a Sonae inicia a produção de painéis para mobiliário e decoração bem como o processo de expansão da sua rede comercial, adquirindo pequenas participações em empresa no RU, Angola e Moçambique. Em 1975 a Sonae inicia a sua actividade no sector da química industrial. Em 1983 a Sonae alterou os seus estatutos e adoptou o nome Sonae, Indústria e Investimento, SA. Em 1989 a Sonae Indústria consolida a sua posição de líder no sector de painéis de madeira, adquirindo a SIAF, a CASCA e a SPANBOARD (fábrica de aglomerados de madeira na Irlanda do Norte).

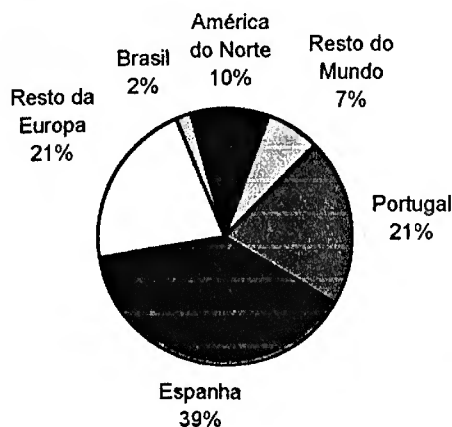
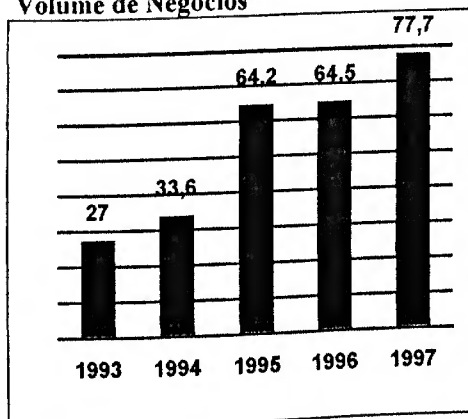
Outro data importante foi 1993, ano em que a Sonae Indústria se transforma em líder do sector na PI e num dos cinco maiores produtores europeus, através da aquisição de uma posição de controlo num dos maiores grupos espanhóis do sector - a TAFISA.

A Sonae Indústria em 1994 faz uma Joint-Venture com a SUMITOMO FORESTRY - o maior grupo japonês do sector da madeira - através da qual este assumiu uma participação minoritária no capital da SIAF, visando o investimento numa segunda linha de produção de MDF. Em Março de 1988 foi constituída a Indústria Inversiones, SL detida a 100% pela Sonae Indústria e à qual esta aportou a totalidade das participações que detinha nas empresas industriais de aglomerado de madeira - Taiber - e de painéis de fibras - Tafiber. Em Maio de 1998 foi aprovada pela Tafisa a fusão desta sociedade com a Sonae Indústria Inversiones, SL. Com esta operação fez-se a total integração da totalidade do sector de painéis de madeira na Tafisa. Deu-se o reforço da participação da Sonae Indústria na Tafisa, passando de 52,9% para 66,3%. Em Junho de 1998, concretizou-se a aquisição dos 16,09% do capital da SIAF detidos pela Sumitomo, passando a Tafiber a deter a totalidade do capital.

A organização da Sonae Indústria baseia-se no agrupamento das suas empresas em negócios autónomos e equipas de gestão distintas.

Experiência de Internacionalização: A internacionalização do Grupo Sonae foi iniciada pela Sonae Indústria na década de setenta e teve como principal propósito aproveitar os recursos florestais locais para satisfazer melhor os mercados dessas regiões, a exemplo da: Irlanda do Norte, América do Norte (Canadá), América latina (Brasil) e África do Sul. No final da década de oitenta a Sonae Indústria desenvolveu uma forte presença na Ásia, Reino Unido e Espanha. A partir daqui, assume-se como um grupo europeu de empresas industriais e de marketing, como líder da Península Ibérica. Em 1996 as iniciativas de globalização foram dirigidas para a implantação em regiões com potencial de crescimento económico e disponibilidade de matérias primas lenhosa em condições competitivas - Canadá e Brasil.

Volume de Negócios



Fonte: Sonae Indústria, SGPS, SA - Relatório e Contas Consolidadas 1997

FICHA TÉCNICA

Empresa: Soporcel - Sociedade Portuguesa de Celulose, SA **Sector:** Pasta e papel

Enquadramento do Sector: Ao contrário de outros produtos portugueses, a qualidade de pasta e do papel português nunca foi posta em causa e soube avançar para a construção de uma grande indústria. (ver Renova)

Historial da Empresa: O grupo Soporcel é constituído por nove empresas (Emporsil - Empresa Portuguesa de Sicultura, Ld., Empremédia - Corretores de Seguro Lda., Empresil - Empreendimentos Silvícolas, S.A., Soporcel España, SA, Soporcel France EURL, Soporcel UK LTD., Soporcel Itália SRL e Soporcel Internacional BV), tendo como actividades principais a produção e comercialização de pasta de celulose, papel e exploração florestal para abastecimento de matéria-prima a esta indústria. Iniciou a sua internacionalização na segunda metade da década de oitenta para Espanha e hoje alcança neste mercado quotas de 5% e 7% no segmento de hotelaria e restauração em regiões como Madrid e Barcelona e factura e milhões de contos no mercado espanhol, o que representa cerca de 25% do volume de negócios total de 14 milhões de contos.

Em Abril de 1997, o ministro da Economia, Joaquim Pina Moura, assinou um acordo de princípio com a Soporcel, e com a Arjo Wiggins. Segundo o acordo o Estado concentra as suas participações no sector numa holding, detida a 100%, onde se concentrará a coordenação desta área.

A Soporcel desenhou uma estratégia de marca em Espanha e tentou nunca aceder à tentação de vender produto sem marca e abaixo preço.

Em termos de distribuição, a Soporcel conta em Espanha com a sua aliada Arjo Wiggins, proprietária de dois grandes empresas de distribuição de papel: Kanguros e Tomás redondo.

Experiência de Internacionalização: Dada a proximidade geográfica, Espanha apresentou-se desde a segunda década de oitenta como um mercado natural. Nesta altura foi então criada a Soporcel - España, SA, com filiais em Madrid e Barcelona. Dando continuidade ao que já se verificava em Espanha, a Soporcel ao longo de 1996 veio a incorporar como entidades jurídicas, as suas sucursais em França - a Soporcel France EURL e no Reino Unido - Soporcel UK LTD. A experiência adquirida nestes mercados foi decisiva para os investimentos que se efectuaram no ano seguinte, mais concretamente com a criação da Soporcel Itália SRL e da Soporcel Internacional BV.

Outros Dados:

	1997	1996
Volume de Negócios	72 milhões contos	
Resultados Líquidos	5,1 milhões contos	261 mil contos

Fonte: Soporcel

Quotas de Mercado

Soporcel	Espanha	França	Itália
Papeis de Escritório	17%	11%	8%
Papeis Offset	10%	8%	6%

Fonte: Soporcel

FICHA TÉCNICA

Empresa: Transportes Luís Simões, S.A.

Sector: Transportes e Distribuição

Enquadramento do Sector: Verifica-se em crescendo uma procura acentuada de transportes em geral e do transporte rodoviário em particular. Assiste-se por outro lado, a um crescimento da oferta, com a entrada de novos operadores de pequena dimensão que assentam a sua estratégia exclusivamente no preço. Contudo nos últimos dez anos, sobretudo na Europa, tem-se assistido a uma concentração, especialmente através de fusões e aquisições entre grandes empresas no sector. Em Portugal 80% do transporte de mercadorias, continuam a ficar a cargo dos produtores.

Historial da Empresa: A Transporte Luís Simões, S.A., está na origem do Grupo (a constituição do mesmo LS Luís Simões SGPS, SA, surge como resposta à necessidade cada vez maior de potenciar as sinergias entre as diversas empresas que compõem o Grupo criando um centro para as grandes decisões estratégicas e reunindo numa mesma entidade, os diversos serviços comuns), e é, ainda hoje a sua principal empresa. De cariz familiar e baseada numa experiência de 50 anos no sector, a TLS tem vindo a consolidar a sua posição no sector dos transportes rodoviários, assumindo a sua liderança.

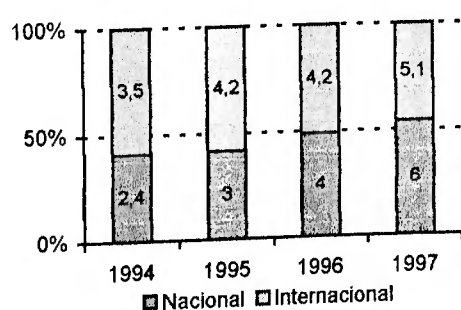
Experiência de Internacionalização: Na década de 80 consolidado o mercado nacional, a TLS inicia a sua actividade em Espanha (1986). Tendo por objectivo o seu desenvolvimento na Península Ibérica, a empresa empenha-se no fortalecimento de uma cultura de serviços e instala-se em Madrid em 1990. Esta delegação representou uma entrada pacífica numa perspectiva mais de cooperação e não de concorrência que permitiu à TLS ser tolerada pelos espanhóis. Actualmente a empresa conta com delegações em várias regiões de Espanha, as quais partilham a frota da empresa-mãe e estão unidas pela mesma filosofia, embora gozando de uma autonomia total.

A Europa surge como uma ambição natural, no entanto o Grupo Luís Simões prefere apostar na consolidação da sua posição na Península Ibérica.

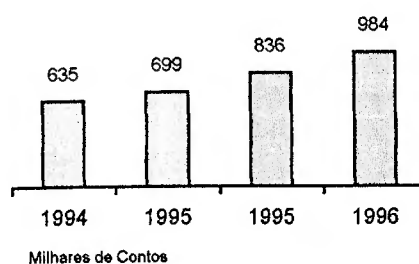
Para defender a sua posição no território onde opera actualmente, o grupo considera a hipótese de alargar a sua actuação a França, Itália ou Marrocos e, assim, preencher as linhas de ligação à Península, impedindo a entrada de empresas concorrentes.

Outros Dados:

TLS
Vendas Mercado Nacional/Internacional



Cash Flow



Fonte: Transportes Luís Simões, S.A.

FICHA TÉCNICA

Empresa: Têxtil Manuel Gonçalves, SA

Sector: Têxtil

Enquadramento do Sector: (ver Maconde)

Historial da Empresa: Fundada em 1937 por Manuel Gonçalves a empresa TMG alcançou hoje uma situação privilegiada na Indústria Têxtil. Para tal contribuiu a vasta experiência dos seus colaboradores, a moderna maquinaria, actualização constante da tecnologia e uma optimização dos recursos.

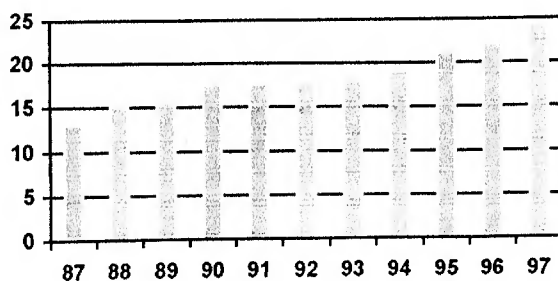
Em 1996 procedeu-se à reestruturação da empresa, reorganizando a mesma por unidades estratégicas. Esta reorganização contudo não se alterou a filosofia e a coerência vertical deste grupo com raiz familiar.

Experiência de Internacionalização: Depois de alienados os investimentos de Manchester e Estocolmo, hoje a empresa exporta directa e indirectamente os seus artigos. A União Europeia agrupa os principais mercados de acolhimento dos nossos têxtil, seguido dos EUA e uma percentagem menor para os restantes. A alienação dos investimentos deve-se à existência de redes dos agentes europeus e em virtude dos mesmos haver escoamento dos produtos sem envolvimento directo da empresa. A exportação própria não se justifica devido à volatilidade do mercado da moda.

A abertura das fronteiras em 1992, teve um impacto negativo dadas as concessões da UE aos Têxteis asiáticos. Em contrapartida, o alargamento da União Europeia trouxe benefícios por potenciar a expansão dos Têxteis portugueses aos novos membros.

Outros Dados:

Volume Negócios Grupo TMG



Fonte: TMG Lda