



TESIS DOCTORAL

LOS DETERMINANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS
DE SERVICIOS. ESTUDIOS DE CASOS DE BRASIL

NUNO FILIPE PAULINO ARROTEIA

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGIA

2014



TESIS DOCTORAL

LOS DETERMINANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS
DE SERVICIOS. ESTUDIOS DE CASOS DE BRASIL

NUNO FILIPE PAULINO ARROTEIA

DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y SOCIOLOGIA

Conformidad del Director:

Raquel González Blanco

2014

AGRADECIMENTOS

A redacção desta Tese culmina um processo de formação inicial no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro e na Universidade Católica Portuguesa – Porto, completado com o Mestrado em Gestão de Operações no Departamento de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade de Aveiro.

A formação pós graduada foi prosseguida através da frequência do curso de Doutoramento em *Administración de Empresas Y Comercio Internacional* na *Universidad de Extremadura* em Espanha/Badajoz. Aí tivemos oportunidade de contactar com diversos Mestres e Professores, nomeadamente com a Professora Doutora Raquel González Blanco, que nos orientou no trabalho preliminar desta investigação, com a elaboração da *Tesina*, aprofundada na presente Tese que apresentamos às provas de Doutoramento na mesma Universidade. Nestas circunstâncias cabe-nos agradecer à nossa orientadora, Professora Doutora Raquel González Blanco a quem devemos as sugestões e críticas que procuramos seguir e incorporar nesta versão.

Para além de lhe testemunharmos a nossa gratidão queremos ainda agradecer à Presidência do Instituto Politécnico de Leiria, à Direcção da Escola Superior de Tecnologia do Mar, bem como aos colegas que partilham os mesmos interesses na área de docência e no Grupo de Investigação em Turismo do Instituto Politécnico de Leiria (GITUR), o incentivo e apoio concedido para a realização deste estudo. Esperamos que o mesmo possa ter seguimento em trabalhos de investigação aí realizados e sobretudo nas empresas que vêm no trabalho académico desenvolvido em instituições do ensino superior politécnico uma oportunidade para melhorarem as suas operações e resultados.

Uma palavra de profundo reconhecimento pela ajuda disponibilizada, aos interlocutores com quem estabelecemos contactos no Brasil, e que nos permitiram conduzir a elaboração dos estudos de caso, bem como aprofundar a compreensão da realidade sócio económica daquele país, sobretudo os aspectos mais intimamente relacionados com o estudo da internacionalização da empresa.

Agradecemos pois Dra. Lucimar Dantas e Dr. Eduardo Marinho, Gerente de Operações e Gerente Adjunto respectivamente, e Ray-n'halá Bire Loque, Secretária, da Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, inserido no campus da

Universidade Federal do Rio de Janeiro, que nos permitiram estabelecer o contacto com algumas empresas incubadas e graduadas, objecto dos estudos de caso, para além de nos abrirem ao conhecimento sobre a realidade económica e social do Brasil, e em particular das relações entre as empresas e o sistema científico e tecnológico nacional.

Agradecemos também a contribuição do Dr. Augusto César Arenaro e Mello Dias, da Dra. Simone Saisse Lopes, e do Dr. Alexandre de Souza Ramos, quadros executivos do Departamento Internacional do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social, que nos deram acesso a informação muito importante para complementar o nosso estudo, sobretudo no que se prende a evolução recente da economia do Brasil, e marcos institucionais que abriram as portas para a sua internacionalização.

Uma palavra final de apreço muito especial ao Professor Doutor Edson José Dalto, quadro do BNDES, docente e investigador na área científica de gestão de empresas no IBMEC - Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, pelo seu aconselhamento e orientações iniciais na condução deste processo investigativo.

Em honra da nossa Orientadora e da *Universidad de Extremadura*, deixamos expresso o testemunho da nossa gratidão por tudo o que nos proporcionaram no decurso da formação académica aí realizada.

RESUMO

No mundo globalizado em que vivemos, a internacionalização das empresas é um fenómeno recorrente, o qual assume um papel de extrema relevância para o desenvolvimento da economia mundial, e em particular das economias em desenvolvimento. Os determinantes de internacionalização das empresas multinacionais provenientes destas economias são diversos, desde logo a necessidade de acederem a novos mercados, recursos, ou ganhos de economia de escala e eficiência, entre outros.

Neste contexto, a internacionalização das empresas multinacionais provenientes de economias em desenvolvimento, e a relevância que estas têm ganho no contexto internacional, competindo a par com outras multinacionais de economias desenvolvidas, tem recebido uma atenção crescente pelos investigadores da economia da empresa.

Paralelamente a esse fenómeno, tem suscitado também interesse o surgimento de empresas de menor dimensão, provenientes de economias em desenvolvimento, que iniciam processos de internacionalização rápidos e com um crescimento acelerado. Constatando evidências desse fenómeno, questionámo-nos as motivações ou determinantes para a internacionalização destas empresas, sobretudo de serviços e base tecnológica, bem como a forma adoptada para empreenderem este processo.

Esta constituiu a questão central do nosso percurso investigativo, visando comprovar se a decisão da internacionalização destas empresas, se deveu ao efeito de empresas multinacionais de grande dimensão (que no contexto da América Latina se designam por *multilatinas*), na qualidade de seus clientes. Recorrendo à metodologia do estudo de caso, numa amostra de 10 empresas brasileiras de serviços e de base tecnológica, pudemos confirmar que o respectivo processo de internacionalização, foi influenciado e determinado pelo efeito de arrastamento provocado por empresas suas clientes, sendo estas empresas multinacionais de grande dimensão oriundas do mesmo país.

Palavras-chave: Internacionalização, empresas multinacionais, empresas *multilatinas*, investimento directo no exterior, economias em desenvolvimento.

RESUMEN

En el mundo globalizado en que vivimos, la internacionalización de las empresas es un fenómeno recurrente, que desempeña un papel muy importante para el desarrollo de la economía mundial, en particular de las economías en desarrollo. Los determinantes de la internacionalización de las multinacionales de estas economías son diversos, desde la necesidad de entrar en nuevos mercados, el acceso a los recursos o las ganancias en la economía de escala y la eficiencia, entre otros.

En este contexto, la internacionalización de las multinacionales de las economías en desarrollo, y la importancia que han adquirido en el contexto internacional compitiendo a la par con otras multinacionales de las economías desarrolladas, ha recibido cada vez más atención por los investigadores de la economía de la empresa.

Junto a este fenómeno también ha despertado interés la aparición de empresas de menor tamaño de las economías en desarrollo, que inician procesos de internacionalización rápida y un crecimiento acelerado. Observando la evidencia de este fenómeno, nos preguntamos las motivaciones y determinantes para la internacionalización de estas empresas, especialmente las de servicios y base tecnológica, así como la forma adoptada para llevar a cabo este proceso.

Este fue el tema central de nuestro viaje de investigación que tuvo como objetivo comprobar si la decisión de internacionalización de estas empresas se debió al efecto arrastre de las grandes empresas multinacionales (que en el contexto de América Latina han sido designados por las multilatinas), dada la condición de clientes de las mismas. Utilizando la metodología del estudio de caso, una muestra de 10 empresas brasileñas de servicios de base tecnológica, podría confirmar que el respectivo proceso de internacionalización ha estado y está influenciado y determinado por el efecto arrastre provocado por sus clientes de negocios, que son las grandes empresas multinacionales oriundas del mismo país.

Palabras clave: Internacionalización, empresa multinacional, *multilatinas*, inversión directa en exterior, economías en desarrollo.

ABSTRACT

In the globalized world we live in, the internationalization of companies is a recurrent phenomenon, which plays an extremely important role for the development of the world economy, particularly in developing economies. The determinants of internationalization of multinational companies from these economies are diverse, from the outset the need to enter new markets, access resources, or gains of scale and efficiency savings, among others.

In this context, the internationalization of multinational companies from developing economies, and the relevance that they have gained in the international context, competing along with other multinationals in developed economies, has received increasing attention by researchers of the company's economy.

Parallel to this phenomenon, it has also raised interest the emergence of smaller companies from developing economies, which initiate rapid internationalization processes and accelerated growth. Noting evidence of this phenomenon, we wondered which are the motivations and determinants for internationalization of these companies, especially in the service sector and technology-based, and how they undertook this process.

This was the central question of our investigative journey, aiming to prove the decision of the internationalization of these companies was due to the effect of large multinational companies (which in the context of Latin America are designated by *multilatinas*), acting as clients. Using the case study methodology, and a sample of 10 Brazilian service and technology-based companies, we confirmed that their internationalization process was influenced and determined by the drag effect caused by their customers, being them large multinational companies based on the same country.

Key words: Internationalization, multinational companies, *multilatinas*, foreign direct investment, developing economies.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – MATRIZ PARA SELECÇÃO DE UM MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO SOCIAL SEGUNDO AS CARACTERÍSTICAS DO PROBLEMA

TABELA 2 – ESTIMATIVA DO STOCK DE INVESTIMENTO DIRECTO POR PAÍS DE ORIGEM (1914-1978)

TABELA 3 – STOCK DE INVESTIMENTO DIRECTO NO EXTERIOR POR PAÍS DE DESTINO (1914-1978)

TABELA 3 – VANTAGENS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS

TABELA 4 – ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS NUMA INDÚSTRIA GLOBAL

TABELA 5 – ETAPAS NO PROCESSO DE SELECÇÃO DE MERCADOS

TABELA 6 – TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

TABELA 7 – TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO BASEADAS NA ABORDAGEM INCREMENTAL

TABELA 8 – VANTAGENS ESPECÍFICAS DA EMPRESA VERSUS VANTAGENS ESPECÍFICAS DE PAÍSES

TABELA 9 – GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA E DA SUA REDE DE NEGÓCIOS

TABELA 10 – TIPOS DE INTERNATIONAL NEW VENTURES

TABELA 11 – CATEGORIAS DE SERVIÇOS

TABELA 12 – TOP 20 DAS ECONOMIAS COM MAIOR STOCK DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO (1990, 2000, 2010)

TABELA 13 – AS NOVAS EMPRESAS MULTINACIONAIS COMPARADAS COM AS EMPRESAS MULTINACIONAIS TRADICIONAIS

TABELA 14 – TIPOS DE VANTAGENS DAS EMPRESAS PROVENIENTES DE ECONOMIAS EMERGENTES

TABELA 15 – QUADRO RESUMO SOBRE OS PRINCIPAIS DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MULTINACIONAIS DE ECONOMIAS EMERGENTES

TABELA 16 – RANKING DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS (2011)

- TABELA 17 – PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO NA AMÉRICA LATINA
- TABELA 18 – REFORMAS ECONÓMICAS E O CONTEXTO MACRO ECONÓMICO E INTERNACIONAL NA AMÉRICA LATINA
- TABELA 19 – INDICADORES MACROECONÓMICOS NO PERÍODO PRÉ-REFORMA
- TABELA 20 – ÍNDICES DE REFORMAS NA AMÉRICA LATINA (1970-1995)
- TABELA 21 – RESULTADOS DO PROGRAMA NACIONAL DE DESESTATIZAÇÃO NO BRASIL (1990-2005)
- TABELA 22 – EMPRESAS EM PORTFOLIO DO BNDES, BNDESPAR E FINEP (2008)
- TABELA 23 – TIPOS BÁSICOS DE DESENHO PARA ESTUDOS DE CASOS
- TABELA 24 – FICHA TÉCNICA DO ESTUDO DE CASO
- TABELA 25 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA
- TABELA 26 – SECTORES DOS PRINCIPAIS CLIENTES, FORNECEDORES, E PARCEIROS CHAVE DO NEGÓCIO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA
- TABELA 27 – CONCORRENTES, ESTRATÉGIAS E VANTAGENS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA
- TABELA 28 – FASE DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO EM QUE SE SITUA O PORTFOLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DAS EMPRESAS DA AMOSTRA
- TABELA 29 – DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO (PORQUÊ?) DAS EMPRESAS DA AMOSTRA
- TABELA 30 – ETAPAS DO MODELO DE UPPSALA EM QUE SE SITUAM AS EMPRESAS DA AMOSTRA
- TABELA 31 – SELECÇÃO DE MERCADOS E MODO DE ENTRADA (COMO?) DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – COMÉRCIO MUNDIAL DE SERVIÇOS POR REGIÕES DO GLOBO (2011)

FIGURA 2 – CONCENTRAÇÃO MUNDIAL NO COMÉRCIO DE MERCADORIAS E DE SERVIÇOS POR REGIÃO DO GLOBO (2011)

FIGURA 3 – ATRACTIVIDADE DE UMA INDÚSTRIA (1991)

FIGURA 4 – CADEIA DE VALOR DA EMPRESA (1986)

FIGURA 5 – O MODELO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO (1966)

FIGURA 6 – O MODELO DE UPPSALA (1975)

FIGURA 7 – O MECANISMO BÁSICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (1977)

FIGURA 8 – O MECANISMO BÁSICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (2009)

FIGURA 9 – AS MAIORES EMPRESAS MULTILATINAS (2009)

FIGURA 10 – NÚMERO DE EMPRESAS MULTILATINAS A OPERAR NAS DIVERSAS REGIÕES, POR PAÍS DE ORIGEM (2007)

FIGURA 11 – PERCENTAGEM DE RECEITAS ESTIMADAS POR SECTOR DE ACTIVIDADE E TIPO DE EMPRESA (2007)

FIGURA 12 – BENEFÍCIOS DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS (2011)

FIGURA 13 – DESENHO METODOLÓGICO DE “ESTUDOS DE CASO”

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EXPORTAÇÕES POR REGIÕES DO GLOBO (1870-1913)

GRÁFICO 2 – EXPORTAÇÕES DE MERCADORIAS POR REGIÕES DO GLOBO (1948-1970)

GRÁFICO 3 – EXPORTAÇÕES DE MERCADORIAS POR REGIÕES DO GLOBO (1975-2012)

GRÁFICO 4 – EXPORTAÇÕES DE SERVIÇOS POR REGIÕES DO GLOBO (1948-2012)

GRÁFICO 5 – STOCK DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO POR TIPOLOGIA DE ECONOMIAS DE ORIGEM (1980-2012)

GRÁFICO 6 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DO STOCK DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO POR TIPOLOGIA DE ECONOMIAS DE ORIGEM (1980-2012)

GRÁFICO 7 – STOCK DE ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRECTO POR TIPOLOGIA DE ECONOMIAS DE DESTINO (1980-2012)

GRÁFICO 8 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DO STOCK DE INVESTIMENTO DIRECTO POR TIPOLOGIA DE ECONOMIAS DE DESTINO (1980-2012)

GRÁFICO 9 – FLUXO DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO COM ORIGEM NAS ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO (1980-2012)

GRÁFICO 10 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DO FLUXO DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO DAS ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO (1980-2012)

GRÁFICO 11 – FLUXO DE ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRECTO COM DESTINO ÀS ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO (1980-2012)

GRÁFICO 12 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DO FLUXO DE ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRECTO NAS ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO (1980-2012)

GRÁFICO 13 – STOCK DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO NAS ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO (1980-2012)

GRÁFICO 14 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DO STOCK DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO NAS ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO (1980-2012)

GRÁFICO 15 – STOCK DE ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRECTO NAS ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO (1980-2012)

GRÁFICO 16 – DISTRIBUIÇÃO RELATIVA DO STOCK DE ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRECTO NAS ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO (1980-2012)

GRÁFICO 17 – FLUXO DE ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRECTO, POR REGIÃO DE ÁFRICA (1980-2012)

GRÁFICO 18 – FLUXO DE ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRECTO, POR REGIÃO DA ÁSIA (1980-2012)

GRÁFICO 19 – FLUXO DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO, POR REGIÃO DA ÁSIA (1980-2012)

GRÁFICO 20 – FLUXO DE ENTRADA DE INVESTIMENTO DIRECTO, POR REGIÃO DA AMÉRICA (1980-2012)

GRÁFICO 21 – FLUXO DE SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO, POR REGIÃO DA AMÉRICA (1980-2012)

GRÁFICO 22 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE ECONOMIAS EMERGENTES POR PAÍS (2013)

GRÁFICO 23 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE ECONOMIAS EMERGENTES POR SECTOR DE ACTIVIDADE (2013)

GRÁFICO 24 – VALOR TOTAL DE NEGÓCIOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES EM MERCADOS EXTERNOS ONDE O COMPRADOR É PROVENIENTE DE UMA ECONOMIA EM DESENVOLVIMENTO (1990-2006)

GRÁFICO 25 – EXPORTAÇÕES, FLUXOS DE ENTRADA E SAÍDA DE INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO NO BRASIL (1990-2009)

GRÁFICO 26 – DISPERSÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO MUNDO (2011)

GRÁFICO 27 – LIBERALIZAÇÃO DE TARIFAS COMERCIAIS (1985-2010)

GRÁFICO 28 – LIBERALIZAÇÃO DE TAXAS DE CÂMBIO (1989-1995)

GRÁFICO 29 – EVOLUÇÃO DE TAXAS DE JURO DE POLÍTICA MONETÁRIA (1990-2012)

GRÁFICO 30 – DISTRIBUIÇÃO DAS PRIVATIZAÇÕES POR SECTOR DE INFRA-ESTRUTURAS (1990-2009)

GRÁFICO 31 – ÍNDICES DE VOLUME DE COMÉRCIO EXTERIOR DE BENS NA AMÉRICA LATINA (ÍNDICE 2005=100) (1990-2012)

GRÁFICO 32 – ÍNDICES DE REFORMAS DE COMÉRCIO E PRIVATIZAÇÕES (1970-2006)

GRÁFICO 33 – INVESTIMENTO ESTRANGEIRO LÍQUIDO (MILHÕES USD) (1990-2012)

GRÁFICO 34 – TAXA DE VARIAÇÃO DO ÍNDICE DE PREÇOS AO CONSUMIDOR (TAXA ANUAL MÉDIA) (1995-2012)

GRÁFICO 35 – ÍNDICES DE VOLUME DE COMÉRCIO EXTERIOR DE BENS NO BRASIL (ÍNDICE 2005=100) (1990-2012)

GRÁFICO 36 – VARIAÇÃO DO ÍNDICE DE PREÇOS AO CONSUMIDOR NO BRASIL (TAXA ANUAL MÉDIA) (1995-2012)

GRÁFICO 37 – INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO LÍQUIDO (MILHÕES USD) (1990-2012)

GRÁFICO 38 – EVOLUÇÃO DO PIB TOTAL ANUAL A PREÇOS CONSTANTES - BRASIL E AMÉRICA LATINA (PREÇOS DE 2005) (1990-2011)

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	19
1.1. IMPORTÂNCIA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	19
1.1.1. APRESENTAÇÃO.....	19
1.1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	23
1.2. PROBLEMA DE PARTIDA	25
1.3. OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	26
1.3.1. OBJETIVOS.....	26
1.3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	33
CAPÍTULO 2 – INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
2.1. GLOBALIZAÇÃO E COMÉRCIO INTERNACIONAL	39
2.2. INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR.....	46
2.2.1. ASPETOS DA EVOLUÇÃO GLOBAL	48
2.2.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO.....	53
CAPÍTULO 3 – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	67
3.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	67
3.2. SELECÇÃO DE MERCADO E O MODO DE ENTRADA	73
3.3. MODELO ECLÉTICO DE SELECÇÃO DE MERCADO E MODO DE ENTRADA. 76	
3.4. ENTRADA SEM PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL.....	81
3.5. ENTRADA COM PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL.....	87
CAPÍTULO 4 – TEORIAS DA EMPRESA MULTINACIONAL.....	91
4.1. PRINCIPAIS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	91
4.1.1. VANTAGEM MONOPOLISTA.....	94
4.1.2. MODELO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO.....	96

4.1.3.	MODELO DE UPPSALA.....	100
4.1.4.	PARADIGMA ECLÉTICO.....	106
4.2.	ENFOQUE NAS REDES	111
4.3.	EMPRESAS STARTUP COM VOCAÇÃO INTERNACIONAL.....	121
4.4.	A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA DE SERVIÇOS	127
CAPÍTULO 5 – NOVAS EMPRESAS MULTINACIONAIS		131
5.1.	EMPRESAS MULTINACIONAIS DE ECONOMIAS EMERGENTES	131
5.2.	DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE ECONOMIAS EMERGENTES.....	137
5.3.	ESPECIFICIDADES DAS EMPRESAS MULTILATINAS E BRASILEIRAS	157
CAPÍTULO 6 – MARCOS INSTITUCIONAIS NA AMÉRICA LATINA E NO BRASIL		171
6.1.	PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO NA AMÉRICA LATINA E A OPORTUNIDADE DAS REFORMAS.....	171
6.2.	PRINCIPAIS REFORMAS ECONÓMICAS E RESULTADOS	178
6.3.	ECONOMIA BRASILEIRA NO CONTEXTO DAS REFORMAS.....	189
6.4.	ESTÍMULOS À INOVAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL	196
CAPÍTULO 7 – ESTUDO EMPÍRICO.....		203
7.1.	DESENHO E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	203
7.2.	RECOLHA E ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	215
CAPÍTULO 8 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		223
8.1.	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	224
8.2.	ÂMBITO COMPETITIVO	233
8.3.	DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO	246
8.4.	SELECÇÃO DE MERCADOS E MODO DE ENTRADA.....	254

CAPITULO 9 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	263
9.1. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	263
9.2. CONCLUSÕES FINAIS	270
CAPITULO 9 – DISCUSION DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	285
9.1. CONFIRMACION DE LAS HIPÓTESIS.....	285
9.2. CONCLUSIONES FINALES	291
BIBLIOGRAFIA	305
ANEXOS.....	327
ANEXO 1 - Roteiro de entrevista.....	329

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. IMPORTÂNCIA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

1.1.1. APRESENTAÇÃO

Recordamos que, durante séculos, as relações comerciais entre os povos e as nações desenrolavam-se confinadas a um espaço geográfico reduzido. No mundo actual, a geografia mudou, o tempo é outro, a distância não tem o mesmo significado, os mercados alargaram-se, as transacções são imediatas e o mundo, no dizer de Friedman (2005) passou a ser “plano”. Tudo isto concorre para que, a internacionalização das empresas, seja encarada como uma panaceia para a economia dos países isoladamente, e na sua agregação em grandes blocos económicos internacionais.

A integração económica internacional, como resultado da globalização, fez emergir uma crescente similaridade das necessidades e desejos dos consumidores, e de maior proximidade e mobilidade, mercê das comunicações e crescimento das redes de transportes, que nos faz acreditar vivermos num mundo sem fronteiras. Esta crescente integração da economia mundial é impulsionada pela expansão internacional das empresas nas suas principais manifestações: comércio exterior, investimento directo no exterior, e fluxos de capitais. Por isso, competir numa economia internacionalizada tem sido também a palavra de ordem para as estratégias empresariais, que cada vez menos se circunscrevem ao seu mercado geográfico de origem (região, país ou continente), e cada vez mais, mesmo na sua génese, se preocupam em competir num mercado à escala global.

Este novo mundo com a sua competição internacional, os blocos económicos (exemplo da Associação de Nações do Sudeste Asiático, o MERCOSUL, o NAFTA e o Mercado Comum Europeu, entre outros), e a ênfase nas relações globais, está a moldar o futuro das empresas para uma nova realidade.

No mundo globalizado em que vivemos, a internacionalização das empresas é um fenómeno recorrente e cada vez mais comum, o qual assume um papel de extrema relevância para o desenvolvimento da economia mundial, e em particular das economias emergentes, onde se incluem as economias BRIC (acrónimo para Brasil, Rússia, Índia e China), entre outras.

A economia mundial está actualmente integrada de uma forma nunca antes vista, com uma intensificação crescente das relações entre países. Este fenómeno, descrito como globalização, é um processo complexo e multidimensional, o qual foi impulsionado por um conjunto de factores, como o crescimento dos fluxos comerciais, financeiros e migratórios, inovações tecnológicas e a expansão das empresas multinacionais (Corral e Blanco, 2011).

Fazemos notar que, desde há alguns séculos, os determinantes da internacionalização das empresas mereceram a atenção e estudo por diferentes autores. Desde logo os primeiros trabalhos de investigação sobre o comércio internacional (Smith, 1776; Ricardo, 1817; Heckscher e Ohlin 1933), e as diferentes teorias sobre internacionalização de empresas, como a vantagem monopolista (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969), o modelo do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966, 1979; Wells 1968, 1969), os custos de transacção e internacionalização (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1981; Teece, 1981; Williamson, 1975), o modelo de *Uppsala* (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977), o paradigma ecléctico (Dunning, 1980, 1981, 1998, 1993), o enfoque nas redes (Johanson e Mattsson, 1988), o processo de internacionalização acelerado (Oviatt e McDougall, 1994), e as teorias sobre internacionalização de empresas de serviços (Contractor et al., 2003; Erramilli, 1990; Sánchez e Pla, 2005), entre outras.

Mais recentes mas igualmente relevantes são outros trabalhos de Johanson e Vahlne (2009), Dunning (2006), Mathews (2006), United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD] (1993, 2000, 2006, 2007); Buckley et al. (2007,2008), Ramamurti e Singh (2009), Gaur e Kumar (2009), os quais aprofundaram o conhecimento sobre os processos de internacionalização de empresas oriundas de economias emergentes. Alguns trabalhos tiveram ainda, como objecto de estudo particular, as empresas oriundas da América Latina (Santiso, 2008; Chudnovsky e López, 1999; Cuervo-Cazurra, 2008).

O fenómeno do investimento directo no exterior foi durante muito tempo (até finais do século XX), proveniente de economias desenvolvidas e destinado a outras economias desenvolvidas ou emergentes (sentido Norte-Norte e Norte-Sul). Nas últimas décadas, sobretudo desde a década de 1980, estes fluxos de investimento têm ganho novos contornos, com as economias em desenvolvimento a tornarem-se também elas emissoras

de investimento directo, destinado a outras economias emergentes, e também às mais desenvolvidas (UNCTAD, 2006).

Este fenómeno tem sido mais evidente no bloco de países em desenvolvimento do Sudeste Asiático e da América Latina, facto que se pode traduzir numa das alterações mais significativas na ordem económica mundial recente (UNCTAD, 2006). Entre as economias emergentes, têm ganho peso significativo, no contexto mundial, como emissoras de investimento as economias da América Latina como a Argentina, o Brasil, a Colômbia, o Chile, e o México. As profundas alterações pelas quais estes países passaram nas últimas décadas – abertura económica, liberalização comercial, privatização de empresas estatais, desregulamentação e fortalecimento institucional – renovaram o ambiente económico da região, e impulsionaram-na a registar um crescimento sem precedentes (UNCTAD, 2006, 2007).

O investimento directo realizado por estas empresas multinacionais oriundas de economias em desenvolvimento, tem igualmente crescido a um ritmo mais rápido do que o efectuado pelas empresas multinacionais dos países desenvolvidos. Estas empresas investem no exterior por uma diversidade de razões, apontando-se a necessidade de ampliarem os respectivos mercados, aceder a recursos e tecnologia, aproveitar mão-de-obra mais barata e reforçar as suas capacidades de investigação e desenvolvimento (Op. cit., 2006). Algumas destas empresas compram participações de capital em empresas de países mais desenvolvidos, através de processos de fusões e aquisições, ou forjam alianças estratégicas com empresas dessas regiões, para crescerem no âmbito internacional. A este respeito temos os exemplos da aquisição pela *Lonovo* (China) da divisão de computadores pessoais da *IBM*, a fusão da *TCL* (China) com a divisão de televisão e *DVD* da *Thomson* (França), e a compra do *Tetley Tea* (Reino Unido) pelo *Tata Tea* (Índia), entre tantos outros.

Tais evidências não têm passado despercebido à investigação científica, surgindo diversos trabalhos desde logo de Johanson e Vahlne (2009), Dunning (2006), Mathews (2006), UNCTAD (2000, 2006, 2007), Buckley et al. (2007, 2008), Ramamurti e Singh (2009), Gaur e Kumar (2009), Wells (1983), Santiso (2008), Chudnovsky e López, (1999), Cuervo-Cazurra (2008), entre outros, que concluíram que as empresas multinacionais das economias em desenvolvimento, estão a iniciar processos de internacionalização em estágios do seu desenvolvimento anteriores aos que, outras

empresas multinacionais oriundas de países desenvolvidos, iniciaram os respectivos processos de internacionalização. Desta forma, identificaram a necessidade de teorias alternativas para explicar este fenómeno de internacionalização, constatando também, que a investigação científica está a mostrar um interesse crescente na análise das empresas multinacionais dos mercados emergentes.

No contexto de um vasto universo de documentos de investigação relacionados com o alargamento das áreas de influência das empresas e dos mercados, optámos por incidir o nosso estudo, tema e conteúdo do presente trabalho, na análise dos determinantes de internacionalização das empresas de serviços e de base tecnológica, oriundas da América Latina, particularmente do Brasil. A nossa opção por esta linha de investigação foi aguçada, por um lado, pela nossa proximidade cultural e profissional à América Latina, e por outro pelo facto de se tratar de uma área de conhecimento emergente, relativamente à qual existe ainda um trabalho escasso de investigação científica.

Sugestionados por esta problemática, que foi aprofundada no decurso do curso de Doutoramento em *Administración de Empresas y Comercio Internacional* na *Universidad de Extremadura*, decidimos optar por esta temática como tema de estudo. Nesse processo estudámos o fenómeno das empresas multinacionais oriundas de economias emergentes, com particular ênfase na realidade da América Latina, tendo concluído esta etapa do nosso percurso com o projecto da *Tesina* “A emergência de empresas multinacionais da América Latina. Uma aproximação”.

Estas empresas de grande dimensão, sobretudo nos sectores de energia, *commodities* e bens manufacturados, designadas na literatura pelas *multilatinas*, ganharam um peso crescente na economia mundial desde meados da década de 1990. Pioneiras na internacionalização das economias da América Latina, estas empresas “abriram caminho” para a internacionalização de outras, sobretudo pequenas e médias empresas, em outros sectores como da agro indústria, ciências da vida e saúde, bens de consumo, comércio, turismo, serviços financeiros, serviços de consultoria especializada e de gestão.

Depois deste trabalho de pesquisa inicial, e em virtude de contactos que estabelecemos no Brasil com entidades ligadas ao Sistema Científico e Tecnológico, incubadoras de empresas, bancos e fundos de capital de risco, constatámos a existência actual naquela geografia, de uma forte dinâmica ao nível do surgimento, crescimento rápido e internacionalização, de novas empresas sobretudo no sector de serviços, e de base

tecnológica, as quais suportam toda a sua estratégia de negócio e desenvolvimento no domínio de conhecimentos muito específicos, e com base nos quais se diferenciam nos respectivos mercados em que estão presentes, perante os seus concorrentes.

Reforçou-se assim a nossa motivação para aprofundar conhecimentos sobre os determinantes e processo de internacionalização das empresas da América Latina, designadamente empresas de pequena e média dimensão, no sector de serviços e de base tecnológica, temática relativamente à qual existe ainda pouco conhecimento científico.

1.1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Embora seja relativamente abundante a produção científica relacionada com a internacionalização das empresas multinacionais oriundas da América Latina, também designadas na literatura por *multilatinas*, as quais marcaram a internacionalização destas economias nas décadas de 1990 e 2000 (como autores de referência neste contexto citam-se Chudnovsky e López, 1999; Santiso, 2008; Cuervo-Cazurra, 2008), existe escassez relativamente à compreensão dos determinantes da internacionalização de empresas do sector de serviços, sobretudo ao nível das empresas de pequena e média dimensão e de base tecnológica. Tal facto veio realçar o interesse pessoal da investigação sobre o tema, bem como dar força à oportunidade da análise em maior profundidade, dos determinantes por detrás deste processo.

O surgimento e crescimento das *multilatinas*, foi consequência de um conjunto de marcos institucionais de natureza económica e política, que nortearam o desenvolvimento económico das economias latino americanas a partir da década de 1980, e marcaram definitivamente o rumo, na ascensão da América Latina como potência económica mundial. Na nossa pesquisa anterior e conforme referimos, constatámos que, na senda do desenvolvimento e internacionalização destas empresas de grande dimensão, existe uma dinâmica mais recente de pequenas e médias empresas, em diferentes sectores de actividade mas particularmente no sector de serviços, com proeminência de empresas de base tecnológica. Estas empresas afirmam-se de forma sustentada no panorama económico regional, e ganham relevância noutros mercados, inclusivamente em economias mais desenvolvidas (exemplo dos Estados Unidos da América e Europa).

A relevância destas empresas para o presente estudo é tão mais evidente se constataremos a importância actual que as pequenas e médias empresas ganham no panorama internacional, ao nível do crescimento do comércio internacional e dos serviços comerciais. Por outro lado, o seu peso relativo no volume de negócios, criação de emprego e riqueza, é fundamental na sustentabilidade e competitividade das economias desenvolvidas e emergentes. Acresce ainda a importância que, no quadro das empresas de serviços têm as tecnologias e o conhecimento, para o desenvolvimento das economias, na sua diferenciação e maior capacidade para competirem, bem como apoio e interesse de entidades públicas e privadas em impulsionarem este sector de actividade económica.

Tendo presente a existência de investigação científica respeitante ao fenómeno das empresas *multilatinas*, constatámos a inexistência de trabalhos de investigação que incidissem sobre as empresas de menor dimensão, e em particular no sector de serviços.

Este conhecimento poderia ser um contributo para a melhor compreensão do fenómeno já mencionado, abrindo novas perspectivas para investigadores e agentes económicos que pretendam conhecer em maior profundidade este fenómeno. Mas este contributo não se esgotaria aqui.

Compreender os determinantes de internacionalização destas empresas, permite também conhecer as eventuais oportunidades de desenvolvimento de políticas públicas e acções privadas, para a criação de condições que permitam alavancar os processos de internacionalização destas empresas, beneficiando o desenvolvimento das respectivas economias emissoras. Para os países potencialmente receptores de investimento directo destas empresas, esta informação permitirá também melhorar a eficácia das suas acções e políticas, no sentido de atraírem de forma mais eficaz este capital para as suas economias.

Aos gestores e empresários de empresas em curso ou início de processos de internacionalização, conhecer esta realidade pode ajudar numa melhor definição e planeamento das acções de internacionalização, através de exercícios de *benchmarking* e de aprendizagem com as boas práticas, bem como experiências vividas por outros gestores e empresários. Já nas universidades e politécnicos desejamos que este trabalho de investigação venha a ser pioneiro na afirmação de uma nova área de conhecimento, abrindo novas formas de cooperação e criação de projectos nos domínios da internacionalização e empreendedorismo empresarial.

1.2. PROBLEMA DE PARTIDA

Na sequência do trabalho anteriormente realizado no âmbito do Doutoramento em *Administración de Empresas y Comercio Internacional* e sob a orientação da nossa Orientadora, elaborámos um protocolo de investigação com referência às fontes e ao processo de análise, cuja apresentação é feita nesta parte introdutória e completada no capítulo dedicados ao “estudo empírico”. Não sendo uma tarefa fácil, seguimos um plano de trabalho no qual dedicámos o nosso tempo à investigação, ao serviço docente e ao contacto com as empresas, que fazem igualmente parte da nossa actividade profissional.

Seguindo as preocupações referidas e tendo presente a especificidade das empresas de menor dimensão e o sector de actividade da prestação de serviços, questionámo-nos também sobre as motivações ou determinantes para a internacionalização das empresas deste sector, e sobretudo as de base tecnológica, bem como a forma adoptada para empreenderem este processo. A motivação por ultrapassar esta barreira de conhecimento, constitui a nossa principal motivação e o problema de partida que abordámos, ainda de que forma preliminar, durante o trabalho da *Tesina* e que aprofundámos com a elaboração da presente Tese. Assim:

Questionámo-nos se os determinantes da internacionalização destas empresas seriam idênticos, aos que são mais conhecidos, e investigados, no contexto das empresas multilatinas. Nesta linha de raciocínio, constitui a questão central de partida para o nosso percurso investigativo, evidenciar sobre se a decisão da internacionalização destas empresas, se deveu ao efeito de arrastamento provocado pela internacionalização das multilatinas, na qualidade de seus clientes.

Conforme justificámos, o problema de partida nesta senda da nossa investigação é o de compreender não apenas os motivos subjacentes à internacionalização destas empresas, mas sobretudo conhecer a forma como esse processo poderá ter sido incentivado, ou beneficiado através do processo de internacionalização das empresas *multilatinas*, suas clientes. A questão principal que norteia a nossa pesquisa resume-se, portanto, à compreensão de como o processo de internacionalização das empresas *multilatinas* poderá ter influenciado a internacionalização de pequenas e médias empresas de serviços, suas fornecedoras na economia do Brasil.

1.3. OBJETIVOS E METODOLOGIA

1.3.1. OBJETIVOS

Como foi assinalado este trabalho de investigação pretende aprofundar o fenómeno de internacionalização das empresas de pequena e média dimensão do sector de serviços, oriundas da América Latina e do Brasil em particular. Este é um fenómeno que ressalta na identificação da questão base do nosso estudo, que pretende identificar os determinantes essenciais do processo de internacionalização destas empresas, e o seu relacionamento com o fenómeno de internacionalização das empresas *multilatinas*.

No seu conjunto este contributo deve ser entendido como um aprofundamento do conhecimento científico gerado em torno do tema da internacionalização das empresas da América Latina, em particular das empresas de pequena e média dimensão do sector de serviços. Tendo presente que os países da América Latina são os mais importantes na emissão de investimento directo no exterior nas últimas décadas (UNCTAD, 2006, 2007, 2011), orientámos a nossa análise para o Brasil, uma das economias emergentes mais significativas do continente sul-americano, reconhecido também pela sua dimensão económica em termos de riqueza interna, extensão e população.

Como objectivo assessorio este trabalho visa, com a sua defesa e posterior desenvolvimento, fomentar as relações bilaterais e empresariais públicas e privadas no sentido de melhorar o processo de internacionalização das empresas, as relações bilaterais e a mobilidade de recursos humanos e académicos.

A realização desta Tese na *Universidad de Extremadura* e o protocolo entre o Instituto Politécnico de Leiria e esta instituição universitária, pode desta forma contribuir para a abertura de uma cooperação mais profícua e duradoura, no sentido de implementar este tipo de cooperação e novos projectos de investigação, abrindo-lhes novas perspectivas e horizontes. Oxalá que assim venha a acontecer.

1.3.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O aprofundamento do tema escolhido neste estudo exigiu a escolha de metodologia adequada seguindo o método do estudo de caso, a qual, tendo em conta as exigências de uma investigação académica, permite responder às questões suscitadas pelo levantamento do problema e dar resposta aos objectivos traçados para o seu entendimento no contexto alargado do mundo latino-americano. Neste sentido e recorrendo a metodologias comuns às Ciências Sociais procurámos conceber a pesquisa como um “dispositivo de elucidação do real (...), um método de trabalho” (Quivy e Campenhoudt, 1988, p. 3), capaz de desenvolver, com êxito, a investigação pretendida.

Como acontece nestas circunstâncias, o caminho percorrido seguiu um processo lógico de aproximação ao real, de pesquisa teórica e de levantamento do “estado da arte”, de estruturação da investigação e de tratamento das fontes de informação de acordo com as metas estabelecidas em consonância com as orientações da nossa Orientadora.

No decurso do mesmo, procurámos estabelecer uma “interacção constante entre o corpo teórico e o facto” (Pardal e Correia, 1995, p. 29), permitindo o conhecimento da vida das empresas, o processo de internacionalização e a compreensão do seu desempenho no contexto das relações empresariais e das características dos mercados.

Ainda de acordo com Pardal e Correia, o estudo de caso, consiste numa análise intensiva de situações particulares, que “sob condições limitadas, possibilita generalizações empíricas”. Mais ainda (Op. cit., 22), este método “viabilizando o conhecimento pormenorizado de uma situação (...), permite compreender naquela o particular na sua complexidade, ao mesmo tempo que pode abrir caminho, sob condições muito limitadas, a algumas generalizações empíricas, de validade transitória”.

Quanto à vantagem deste tipo de investigação afirma Stake (2007, p. 17), “entramos em cena com um interesse sincero em aprender como elas agem nas suas actividades e ambientes habituais, e determinados a pôr de lado, enquanto aprendemos, muitas ideias pré-concebidas”. Tomando por certo as virtualidades desta metodologia Yin (1989) regista que o método de estudo de caso é apropriado para temas que se considerem praticamente novos, em que a investigação empírica tem os seguintes aspectos distintivos:

- Examina ou indaga sobre um fenómeno contemporâneo no seu contexto real,

- As fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são claramente evidentes,
- Utilizam-se múltiplas fontes de dados,
- Pode estudar-se tanto um caso único como múltiplos casos.

A Tabela 1 seguinte, adaptada de Yin (1994), permite-nos realçar a matriz desta investigação de acordo com as características do problema, bem como as razões desta escolha. O mesmo autor, Yin (1994), defende ainda que a decisão sobre qual método eleger deve ter em consideração três aspectos essenciais:

- 1) O tipo de pergunta de investigação que se pretende responder,
- 2) O controlo que o investigador tem sobre o fenómeno que estuda,
- 3) A idade do problema, ou seja, se o mesmo é contemporâneo ou histórico.

Tabela 1 – Matriz para selecção de um método de investigação social segundo as características do problema

Método	Tipo ou forma da pergunta de investigação	Requer controlo sobre os acontecimentos?	Concentra-se em acontecimentos contemporâneos?
Experimentação	Como? Porquê?	Sim	Sim
Inquérito	Quem? O quê? Onde? Quanto? Quantos?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem? O quê? Onde? Quanto? Quantos?	Não	Sim/Não
História	Como? Porquê?	Não	Não
Estudo de caso	Como? Porquê?	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin, 1994.

Desta forma, este método é particularmente válido quando se colocam perguntas do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e o tema seja contemporâneo (Yin, 1989). Tendo por base proposições teóricas, procura aprofundar e validar as hipóteses previamente formuladas. Como veremos no desenvolvimento do estudo ele permite:

- Dar resposta à questão relacionada com os factores determinantes de internacionalização de empresas, justificando “o porquê” da sua decisão;
- Conhecer o processo através do qual as empresas iniciaram a sua internacionalização, procurando perceber-se “como” o fizeram.

Em reforço ao anteriormente assinalado faz-se notar que a metodologia qualitativa, onde o estudo de caso se inscreve, ganhou um grande interesse dadas as possibilidades que apresenta na explicação de novos fenómenos e na elaboração de teorias em que os elementos de carácter intangível, tácito ou dinâmico tenham um papel importante (Sarabia, 1999). O uso desta ferramenta analítica é assim recomendável:

- Quando o fenómeno que queremos estudar não pode ser compreendido de forma independente do respectivo contexto,
- Quando se devem considerar um grande número de elementos e se precisa de um elevado número de observações (Johnson et al., 1999), ou seja,
- Quando queremos compreender um fenómeno real considerando todas e cada uma das variáveis que têm relevância nele (McCutcheon e Meredith, 1993).

Neste sentido a escolha do método parece-nos também adequada:

- 1) Por não requer nem pressupor controlo pelo investigador sobre os fenómenos e acontecimentos que estuda;
- 2) Porque o tipo de problema que analisa é contemporâneo.

Complementarmente ao já dito outro autor, Chetty (1996), defende ser o método do estudo de caso uma metodologia rigorosa:

- Adequada para investigar fenómenos em que se procura dar resposta sobre “como” e “porquê” ocorrem,
- Permite estudar um tema determinado,
- É ideal para o estudo de temas de investigação em que as teorias existentes são inadequadas,
- Permite estudar os fenómenos em perspectivas diferenciadas, e não apenas de influência de uma só variável,
- Permite explorar de forma mais profunda e obter um conhecimento mais amplo de cada fenómeno, o permite encontrar novos sinais sobre temas emergentes,
- Tem um papel importante na investigação, pelo que não deveria ser meramente utilizado como a exploração inicial de um determinado fenómeno.

Seguindo o anteriormente exposto, a natureza das questões que orientam esta investigação e o contexto em que a mesma se desenvolve, reforçam a opção metodológica que conduziu à escolha deste procedimento.

Contudo, como noutras metodologias usadas, o método de estudo de caso regista vantagens e desvantagens segundo o tipo de problema abordado, as circunstâncias em que ocorre, o tema que pretende aprofundar.

Alicerçando o estudo numa metodologia qualitativa, salientamos que esta tem tido um papel de crescente importância no desenvolvimento de diferentes disciplinas que abordam o estudo das organizações e converteu-se na base do desenvolvimento de teorias da empresa, aplicado tanto na resolução de problemas empresariais como no ensino (Carazo, 2006).

Já a abrangência de situações contempladas em estudos desta natureza, permitiu a Eisenhardt (1989) defender que o estudo de caso deve ser entendido como uma estratégia de investigação dirigida a compreender as dinâmicas presentes e em contextos singulares, a qual poderá tratar-se do estudo de um único caso ou de vários casos, combinando distintos métodos para a recolha de evidências qualitativas e/ou quantitativas, com o fim de descrever, verificar ou gerar teoria.

Note-se que os estudos de caso no âmbito empresarial tiveram a sua origem nos princípios do século XX nas escolas de negócio americanas lideradas por Harvard, sendo considerados como uma metodologia de investigação dos fenómenos empresariais e da gestão em geral (Stoeker, 1991).

Posteriormente foi a Universidade de Chicago (Hamel, 1992) que liderou a aplicação desta metodologia de investigação, sucedendo-se uma série de importantes contribuições metodológicas que dão lugar ao estudo de casos contemporâneo, em que destacamos os trabalhos de Yin (1989, 1994), Eisenhardt (1989, 1991), Ruiz (1996), Sarabia (1999), Bonache (1999), Rialp (1998), Arias (2003) e Vaillant et al. (2006), entre outros.

O impulso destes estudos posicionou a metodologia de estudos de caso dentro do leque de métodos científicos aceites, apesar de a sua utilização ser menor comparativamente aos métodos quantitativos. Tratando-se de um processo complexo, englobando diversos procedimentos e conhecimento científico que permita a compreensão e interpretação de uma determinada situação ou realidade que se quer aprofundar, o método de estudo de caso tem tido os seus defensores mas também alguns críticos que lhe apontam certas debilidades.

Em relação às críticas a este método, referimos que a primeira crítica, apontada por Bonache (1999), afirma que os resultados obtidos pela utilização desta técnica de análise são tendenciosos. A tendenciosidade do investigador radica no facto de este especificar o fenómeno a estudar, definir o referencial teórico, pôr em relevância as distintas fontes e analisar a relação causal entre os factos, ou seja, o ponto de vista do investigador pode influenciar a direcção e conclusões da investigação.

Por sua vez, Shaw (1999), refere que devido à epistemologia subjectiva do paradigma da investigação qualitativa ver a realidade social como algo construído por pessoas, o investigador não pode permanecer distante do fenómeno social no qual está interessado.

Não obstante estas considerações o investigador, ao adoptar este instrumento para a recolha de dados, aproxima-se do fenómeno em estudo e será capaz de descobrir, interpretar e compreender a perspectiva dos participantes inseridos na sua realidade social. Assim o defende Yin (1984, 1989, 1994) que contrapõe esta crítica colocando ênfase no objectivo da investigação, já que em função deste se pode considerar que o método se ajusta correctamente quando persegue a ilustração, representação, expansão ou generalização de um marco teórico (generalização analítica), e não a mera enumeração de frequências de uma amostra ou grupo de sujeitos (generalização estatística).

A segunda crítica refere-se à problemática associada à generalização dos resultados obtidos a partir de um número limitado de casos estudados (Rialp, 1998). O caso ou conjunto de casos podem não representar uma amostra significativa, e portanto constituírem uma fraca base para a generalização (Bonache, 1999). Da mesma forma Gummesson (1991) e Hamel (1992) incidem nesta crítica a partir de três argumentos: a sua falta de validade estatística; a sua utilidade para gerar hipóteses mas não para as testar; e a falta de representatividade do fenómeno que constitui o objecto de estudo o qual impede a generalização a partir dos estudos de caso.

A este respeito, Rialp (1998) argumenta que o método de estudo de caso deverá aproximar-se de maneira distinta da utilização de amostras estatísticas, e a sua representatividade reside tanto no propósito e desenho da investigação, como nas qualidades metodológicas do caso ou casos elegidos. Deste modo, o objectivo principal dos estudos de natureza quantitativa, baseados num número elevado de observações, é o de determinar quantas vezes ou com que frequência ocorre um determinado fenómeno,

enquanto os estudos de caso tratam de compreender o processo através do qual se concretizam certos fenómenos.

Neste ponto é também relevante a posição de Glaser e Strauss (1967), segundo os quais as teorias ou modelos que pretendem obter um certo grau de aplicabilidade generalizada podem estar baseadas num número limitado de casos, já que um só caso pode “indicar uma categoria ou propriedade conceptual, e uns quantos casos mais podem confirmar esta indicação”.

Uma terceira crítica prende-se com a enorme quantidade de informação que se gera, e que pode não ser fácil de analisar e sistematizar. Contudo isso depende da capacidade e metodologia do investigador, e da sua habilidade em transformar uma elevada quantidade de informação em múltiplos formatos e informação sistematizada, a qual sirva para comparar com o modelo proposto da investigação (Arias, 2003). Neste âmbito Yin (1989) considera que o investigador deverá ter um árduo trabalho no que compreende o planeamento e execução do método e ao respectivo processo de investigação, onde se inclui o tratamento e discussão dos resultados.

Apesar das críticas, esta metodologia está a ser empregue com um carácter crescente nas ciências sociais, e conseqüentemente cada vez mais aceite como instrumento de investigação científica nos domínios da gestão empresarial, sobretudo ao comprovar-se que o acesso a informação de primeira mão e/ou à compreensão dos processos de tomada de decisão, e implementação de mudanças nas organizações requer um tipo de análise, a qual não é realizável em suficiente profundidade através de um número elevado de observações (Rialp, 1998).

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Para o desenvolvimento desta investigação e alcance dos objectivos expostos, estruturou-se o trabalho em nove capítulos, conforme se descreve de seguida.

No primeiro capítulo, a “Introdução”, realçamos a importância e justificação do tema escolhido para a investigação que consubstancia a presente Tese, definimos o problema de partida, os objectivos da investigação, e a respectiva metodologia, concluindo com a apresentação da estrutura do trabalho.

O segundo capítulo, a “Internacionalização da Empresa”, visa possibilitar uma melhor compreensão do fenómeno de internacionalização da empresa, decomposto nas principais etapas evolutivas do século XX e até à actualidade.

Neste sentido, iremos efectuar uma análise essencialmente descritiva, de informação de carácter económico, com o objectivo de aprofundar o nosso conhecimento sobre a internacionalização da empresa, no contexto da globalização, focando-nos nas duas dimensões mais visíveis dessa dinâmica, designadamente os fluxos de comércio internacional, e de investimentos directo no estrangeiro. Para o efeito faremos referência a trabalhos prévios sobre esta temática, destacando-se os desenvolvidos por Corral e Blanco (2011), Dunning (1981, 1988, 1993), Durán (1994, 1999, 2001), bases de dados estatísticos e relatórios da UNCTAD (1993, 2000, 2006, 2012) e World Trade Organization [WTO] (2012).

Este pretende ser um ponto de partida para nos lançarmos neste trabalho de investigação, e que visa sobretudo despertar a nossa consciência para a relevância do comércio internacional de mercadorias e serviços, e do investimento directo no exterior, como fenómenos irreversíveis na nossa sociedade. Desta forma estaremos melhor preparados para, posteriormente, conhecermos de forma mais aprofundada as principais teorias respeitantes ao estudo dos determinantes e modos de internacionalização das empresas multinacionais, as quais surgiram como tentativa de explicar o fenómeno da internacionalização da empresa nas suas diferentes vertentes.

Surge assim o terceiro capítulo, o “Processo de Internacionalização da Empresa”, no qual apresentamos as principais teorias que analisam os processos adoptados pelas empresas na selecção de mercados para se internacionalizarem, e a forma escolhida para

entrarem nesses mercados. Este conhecimento reforçará a nossa compreensão no domínio da internacionalização de empresas e o respectivo processo, a qual será útil para apoio ao trabalho posterior de análise de uma realidade e contexto específico, conducentes à explicação do fenómeno de internacionalização das empresas objecto do estudo de caso.

Analisaremos assim as principais teorias, no que respeita as opções empresariais acerca da selecção de mercados e definição de modos de entrada, tomando por base os trabalhos de Koch (2001), Cavusgil (1980), Kumar et al. (1994), Johansson e Vahlne (1977), Root (1994), Sarkar e Cavusgil (1996), Hill (1990, 2007), Bradley (2004), Villarreal (2005), Hennart (1982), Kotabe e Helmsen (2004), Johnson et al. (2006), Masum e Fernandez (2008), Pla e León (2004), entre outros. Sobre este tema consideraremos ainda os trabalhos desenvolvidos por Porter (1985, 1986, 1991), sobre análise e planeamento estratégico e sobre estratégias competitivas.

No quarto capítulo, “Teorias da Empresa Multinacional”, caracterizamos as principais teorias que analisam os determinantes de internacionalização da empresa, com especial enfoque nas duas dimensões mais visíveis desse processo, designadamente as operações comerciais internacionais, e o investimento. Tomaremos como ponto de partida as teorias de comércio internacional (Smith, 1776; Ricardo, 1817; Heckscher e Ohlin 1933), e indo posteriormente ao encontro, através de uma análise mais detalhada, de teorias de internacionalização posteriores.

O contexto macro económico após a Segunda Guerra Mundial, deu origem às teorias “clássicas” sobre negócios internacionais, que procuraram explicar e fundamentar as decisões de internacionalização de empresas. A investigação académica realizada neste período atribuiu como fonte predominante de vantagem competitiva para estas empresas, um conjunto de factores derivados das respectivas economias domésticas (Dunning, 1980, 1981, 1988, 1993; Hymer, 1976; Kindleberger, 1969; Knickerbocker, 1973; Vernon, 1966, 1979), particularmente relacionados com o acesso directo a novas tecnologias e conhecimento, mercados de consumo maduros e de grande dimensão, a par de um quadro legislativo e financeiro estável.

O principal determinante para a internacionalização das empresas prendia-se com a necessidade de acederem a recursos (sobretudo naturais), para servir as necessidades de consumo e crescimento dos respectivos mercados domésticos (Lessard, 1982).

Ao nível da empresa, mereceram assinalável investigação as vantagens específicas baseadas na posse de activos, tecnologias, conhecimentos e marcas, entre outras (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1981; Teece, 1981, 1986, Williamson, 1975).

Na revisão de literatura que conduziremos neste capítulo, e para além dos autores anteriormente referenciados, incluímos também outros que, não se focando especificamente nas vantagens específicas das empresas ou dos países, nos ajudarão de igual modo a compreender melhor alguns aspectos relacionados com o processo de internacionalização das empresas: desde logo o modelo do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966, 1979; Wells 1968, 1969), o modelo de Uppsala (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 1990), e o enfoque nas redes (Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 2009).

Faremos também referência a teorias mais recentes relacionadas com a especificidade do processo de internacionalização acelerado (Oviatt e McDougall, 1994), e a internacionalização de empresas de serviços (Contractor et al., 2003; Erramilli, 1990; Sánchez e Pla, 2005), que serão úteis para uma referência na parte final do presente trabalho em sede de clarificação e alguns conceitos sobre as empresas que serão objecto do nosso estudo de caso.

No quinto capítulo, sobre as “Novas Empresas Multinacionais”, iremos estudar com maior profundidade, o fenómeno mais recente das empresas multinacionais oriundas de economias em desenvolvimento. As principais teorias sobre a internacionalização da empresa não consideravam o fenómeno de internacionalização de empresas de economias em desenvolvimento, sendo a desatenção que esse fenómeno mereceu da literatura, justificado pelo peso insignificante que estas economias tinham no plano internacional, seja como exportadoras ou emissoras de investimento directo para o exterior (Lessard, 1982).

No início da década de 1980, e particularmente após os meados da década de 1990, ocorreu também uma emergência sem precedentes, de empresas multinacionais provenientes de economias em desenvolvimento, com características que eram particularmente difíceis de explicar pelas teorias clássicas sobre a empresa internacional.

A literatura procurou desde então encontrar explicações plausíveis para a emergência destas empresas, e a compreensão dos determinantes da sua internacionalização.

Desde logo Lall (1983), Wells (1983), Cantwell e Tolentino (1990), Dunning, (1988), Dunning et al. (1997), Dunning e Narula (1998), e outros contributos de Athreye e Kapur (2009), Buckley et al. (2007,2008), Child e Rodrigues (2005), Chittoor et al. (2008), Chudnovsky e López (1999), Dunning et al. (1996, 1998, 2008), Dunning (2006), Filippov (2012), Gammeltoft (2008), Gaur e Kumar (2009), Guillén e García-Canal (2009), Johanson e Vahlne (2009), Kalotay e Sulstarova (2012), Lall (1983), Mathews (2002, 2006), Narula (2012), Ramamurti (2009, 2012), Ramamurti e Singh (2009), Rugman (2010), UNCTAD (2006, 2012), Voss et al. (2010), Whitmore et al. (1989), e Yamakawa et al. (2008).

Procuraremos apresentar alguns elementos adicionais e caracterizadores das empresas provenientes destes países, recorrendo a fontes como Boston Consulting Group (2009, 2013), OECD (2007, 2009) e UNCTAD (2006).

Com vista a uma melhor compreensão deste fenómeno no contexto geográfico da América Latina, e particularmente do Brasil, iremos também analisar trabalhos de investigação tais como Béjar (2012), BNDES (1995), Comisión Económica Para América Latina [CEPAL] (2001), Cuervo-Cazurra (2008), Dias (1994), Fundação Dom Cabral (1996, 2012), Iglesias e Veiga (2002), López (1999, 2005), Santiso (2008), e UNCTAD (2006).

No sexto capítulo, “Marcos Institucionais na América Latina e no Brasil”, abordamos as principais alterações de ordem política, social e económica que marcaram a América Latina no final do século XX, e que criaram condições de abertura para as respectivas economias, alavancando a sua internacionalização e aumentando os fluxos de investimento directo do exterior, bem como para o exterior, realizados por empresas multinacionais. Estas transformações foram precedidas de processos de integração económica e política, no contexto da América Latina, os quais criaram condições favoráveis às reformas (e perduram mesmo após a sua concretização).

Iniciaremos o capítulo com a apresentação das principais etapas deste processo de integração, ao que daremos sequência com a apresentação das reformas, sua oportunidade e resultados, nos diversos países da região. Faremos também uma análise das reformas e resultados na economia do Brasil, bem como de outros marcos institucionais que as sucederam, e os quais merecem a nossa atenção, para o estudo e compreensão do fenómeno objecto do nosso estudo.

Neste sentido recorreremos às fontes ABDI (2011), ANPROTEC (2008), BNDES (1999, 2001, 2005, 2012), CEPAL (2001), IADB (1997, 2001, 2012), IPEA (2010), Luquini (2003), Stallings e Peres (2000,2011).

O sétimo capítulo, designado “Estudo Empírico”, é dedicado à apresentação do estudo empírico, com referência às hipóteses de trabalho, justificação e desenho do estudo de caso, e da recolha e organização da informação.

Por sua vez o capítulo oitavo, “Apresentação dos Resultados”, é dedicado ao registo das empresas objecto do estudo de caso, breve descrição, análise e discussão da informação e dos resultados recolhidos.

O capítulo nono, “Discussão dos Resultados e Conclusões”, visa apresentar as conclusões finais que encerram o trabalho reproduzido na presente Tese.

Seguem-se as referências bibliográficas, e outros elementos publicados em “Anexos”.

CAPÍTULO 2 – INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1. GLOBALIZAÇÃO E COMÉRCIO INTERNACIONAL

Ao longo dos séculos existiram muitos exemplos, que moldaram a história da humanidade, em que as transacções comerciais foram a causa e o resultado de incursões, descobertas, e conquistas históricas, desde logo, e no espaço europeu, merecendo desde logo destaque organizações como a *Hanseatic League* (Alemanha), os *Merchand Adventurers* (Reino Unido), a *Companhia das Índias*, e tantos outros (Dunning, 1993).

No período anterior à revolução industrial, as principais actividades económicas iniciadas pelas empresas multinacionais, eram promovidas por três ordens de factores: aumentar o comércio (acesso a mercados), adquirir novos territórios e formas de riqueza (incluindo matérias-primas e produtos), e descobrir novas formas de investir as poupanças realizadas nos países desenvolvidos (Europa e Estados Unidos da América [EUA]). A revolução industrial incentivou o aumento do comércio e de investimentos tendo subjacente a necessidade crescente de captar recursos (sobretudo matérias-primas) para alimentar os processos produtivos industriais, mas ao mesmo tempo alargar novos mercados para a comercialização dos produtos produzidos nestas geografias.

Tal revolução, teve como consequência um acréscimo muito significativo nas transacções comerciais internacionais e os investimentos directos, cujos principais agentes foram as organizações empresariais (Op. cit.). O período pós Segunda Guerra Mundial marcou a aceleração na convergência das economias de diferentes geografias, iniciando-se o fenómeno que viria a ser designado de globalização, o qual “pode entender-se como a unificação do mercado de dois ou mais países ou regiões sob os efeitos práticos de intercâmbio comercial e do estabelecimento empresarial.

A economia dos ditos países encontra-se integrada de forma que pode ser considerada como um “mercado único” (Durán, 1999, pp. 34-35) - as empresas que se internacionalizaram foram os principais agentes catalisadores desta mudança, e da maior integração económica mundial da história conhecida. A dimensão internacional da actividade da empresa pode manifestar-se pelo “carácter comercial (exportações e importações), tornando-se multinacional (realizando investimentos directos no exterior) e

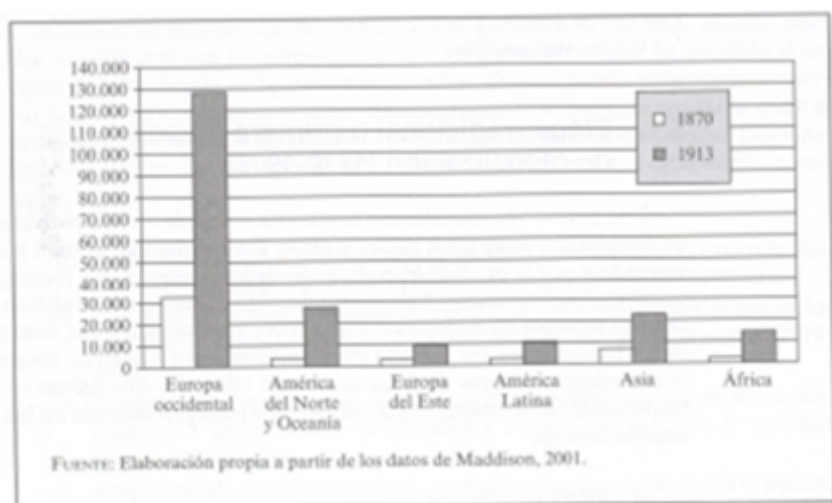
mediante a cooperação e alianças estratégicas internacionais (com investimento escasso ou nulo)” (Durán, 1999, p. 24).

Sem prejuízo de a empresa poder ser considerada internacional, quando comercializa os seus produtos ou serviços de forma regular em mercados externos ao seu país de origem, não se torna numa empresa multinacional até que possua activos no exterior (Hymer, 1976; Bilkey, 1978; Teece, 1981, 1986; Dunning, 1981).

O investimento directo no exterior é uma característica da empresa multinacional, com “posse e controlo de actividades criadoras de valor em mais do que um país” (Dunning, 1993, p. 3), e representa um culminar de um processo de internacionalização, que converte a empresa em multinacional (Claver et al., 2001; Pla e León, 2004; Dunning, 1980, 1981).

Atendendo ao desenvolvimento da globalização, as suas etapas foram quatro (Corral e Blanco, 2011). A primeira etapa coincide com os finais do século XIX até ao final da Primeira Guerra Mundial (1870-1913), período marcado pelo “triunfo do livre mercado e pela gradual liberalização dos controlos que restringiam os fluxos comerciais, financeiros e de mão-de-obra” (Op. cit., p. 39). Neste período, o livre-câmbio de produtos foi incentivado por diferentes países, tendo tido como consequência um aumento do comércio internacional com um crescimento em todas as regiões do globo e sobretudo na Europa Ocidental, a uma taxa anual de 3,5% (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Exportações por regiões do globo (1870-1913)

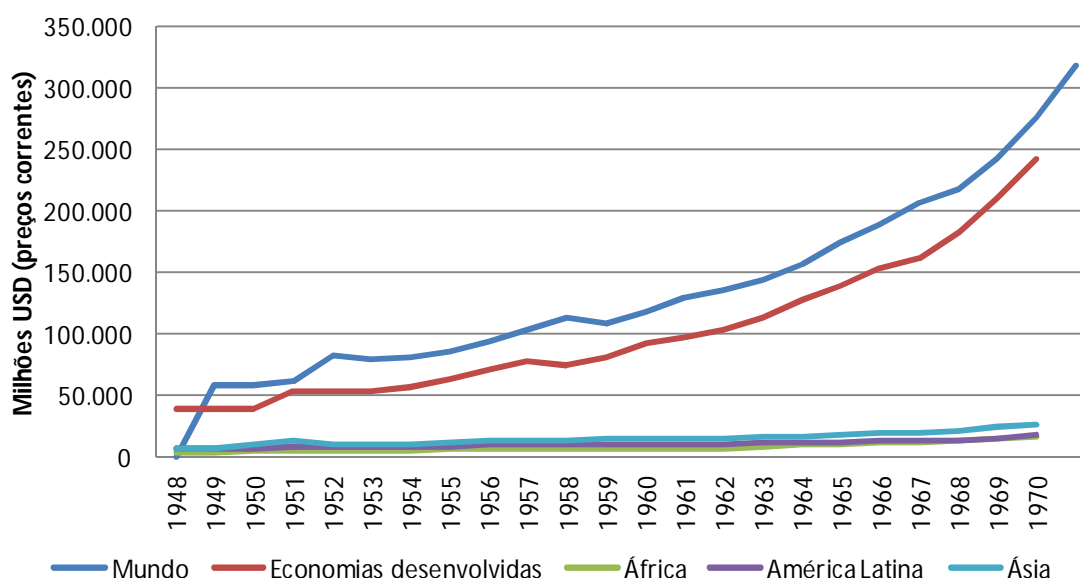


Fonte: Corral e Blanco, 2011, p. 40. Valores em milhões USD de 1990.

Uma segunda etapa do processo, ocorreu no período entre Guerras - desde a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) até ao final da Segunda Guerra Mundial (1945) - este período foi marcado por diversos problemas nas economias mundiais mais desenvolvidas que participaram nas Guerras, e pelos efeitos da Grande Depressão. Fruto destas condicionantes, as economias aumentaram o seu proteccionismo ao exterior, o que teve como consequência uma diminuição em valor dos intercâmbios comerciais, na ordem dos 65%, com um crescimento do comércio internacional de meros 0,5% ao ano.

Coincidindo com o pós-Guerra, inicia-se uma terceira etapa de crescimento e relançamento do processo iniciado antes da Primeira Guerra Mundial, com taxas de crescimento de 12% ao ano (Gráfico 2). Este processo sustentou-se na assinatura do *General Agreement on Tariffs and Trade* em 1947, merecendo ainda destaque a criação de um conjunto de organismos e instituições internacionais, que criaram condições para a estabilização política, económica e financeira dos mercados internacionais - Organização das Nações Unidas [ONU] (1945), Fundo Monetário Internacional [FMI] (1944), Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento [BIRD] (1945), e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE] (1961).

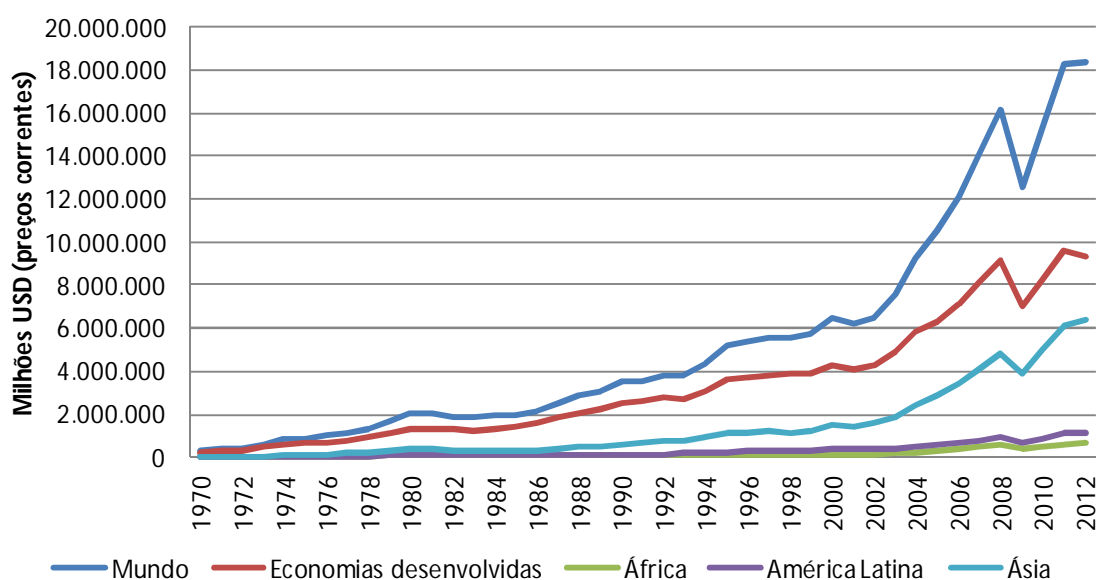
Gráfico 2 – Exportações de mercadorias por regiões do globo (1948-1970)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

A quarta etapa inicia-se na década de 1970, e foi marcada pelas crises petrolíferas de 1973 e 1979, e por um período de nova queda no crescimento do comércio internacional, como resultado do aumento do proteccionismo num período inicial, e um novo período de crescimento através do impulso dado em 1995 com a criação da Organização Mundial de Comércio. Deste processo resultou no aumento do volume de exportações em 9% ao ano na década de 1980, e taxas que se situaram nos 19% entre 1998 e 2008 (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Exportações de mercadorias por regiões do globo (1975-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Neste contexto constata-se o peso muito forte de economias localizadas na Europa e Ásia (sobretudo sudeste), enquanto exportadoras de bens de consumo destinados sobretudo a economias desenvolvidas. Num segundo plano encontra-se a América do Norte, cuja taxa de crescimento foi acentuadamente menor, comparativamente à Europa e Ásia, após o ano 2000. O terceiro grupo inclui o Médio Oriente, América Central e América do Sul, África e *Commonwealth of Independent States* [CIS].

Decorrendo da crise financeira global que se originou em 2008, houve um retrocesso neste indicador relativamente à generalidade das economias mundiais, com uma quebra mais acentuada nas desenvolvidas, fenómeno que rapidamente foi corrigido nos anos seguintes.

Note-se contudo que a taxa de crescimento verificada após 2010 é substancialmente inferior à que se registava no período anterior a 2008, e que relativamente às economias desenvolvidas se nota uma ligeira quebra, comparativamente com as economias em desenvolvimento da Ásia que continuam a registar um expressivo crescimento.

Respeitante à composição da evolução do comércio internacional, reproduzimos os principais aspectos relevantes que resultaram da análise de Corral e Blanco (2011): as exportações de produtos agro-pecuários perderam peso entre 1950, em que representavam 47% do total mundial, e 2008 com 8,5%; de forma inversa, as exportações de manufacturas cresceram nesse período de 38% para 70%; o peso das indústrias extractivas tem-se mantido relativamente estável, representando em 2008, 22,5% do comércio mundial; nota-se ainda o aumento do peso dos países em desenvolvimento no comércio internacional, “que alcançou quotas sem precedentes em 2008, ao representarem as suas exportações e importações 38% e 34% respectivamente, das mundiais, aproximadamente o dobro que no começo da década de sessenta.

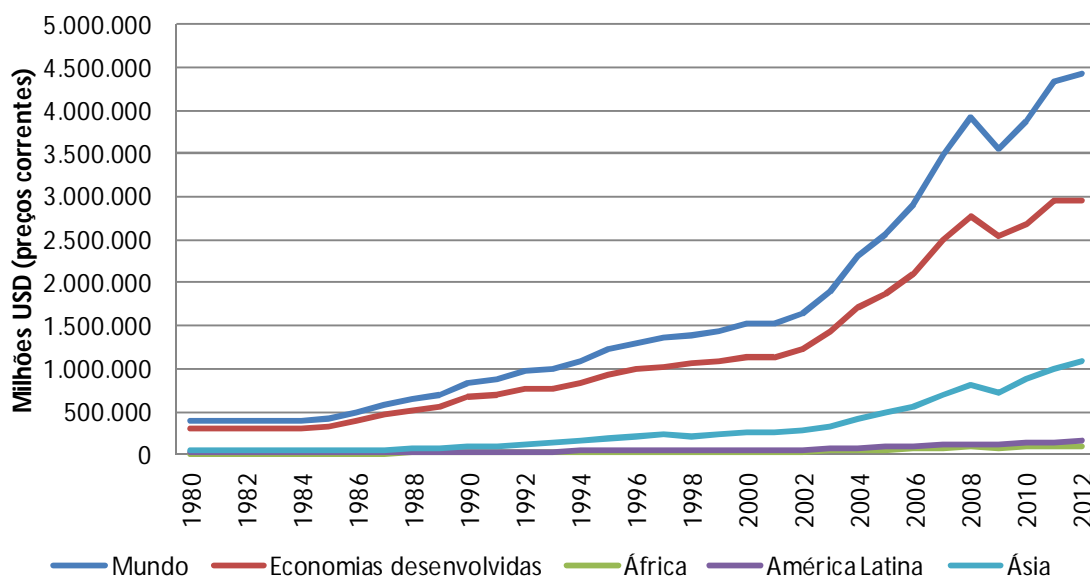
Além disso, incrementa-se proporcionalmente mais o comércio entre eles, isto é, o comércio Sul-Sul devido fundamentalmente ao crescimento do comércio asiático” (Op. cit., p. 90). Dados da WTO (2012) apontam para a importância, no contexto do comércio internacional, do comércio intra regional, o qual é muito representativo na Europa (71% das exportações são no espaço europeu), seguindo-se a Ásia (53%), América do Norte (48%), América do Sul e América Central (27%), África (13%) e Médio Oriente (9%).

Relativamente ao comércio global de serviços, representam uma evolução constante e crescente, partilhada entre as economias desenvolvidas e a Ásia (Gráfico 4). O comércio internacional de serviços está concentrado em 10 economias, que representavam em 2011 cerca de 49% do volume total, representadas pelo Brasil, EUA e Canadá, Europa, Japão, China, Índia, Rússia e Austrália (Figura 1).

Em 2011, as categorias de serviços com maior representatividade nestas três geografias são os “outros serviços comerciais”, onde se incluem serviços de comunicações, construção, seguros, serviços financeiros, computadores e serviços de informação, *royalties* e *fees* de licenciamento, serviços diversos e gestão, e serviços culturais e recreativos, seguindo-se a categoria de serviços de “viagens” e por último de “transportes” (WTO, 2012).

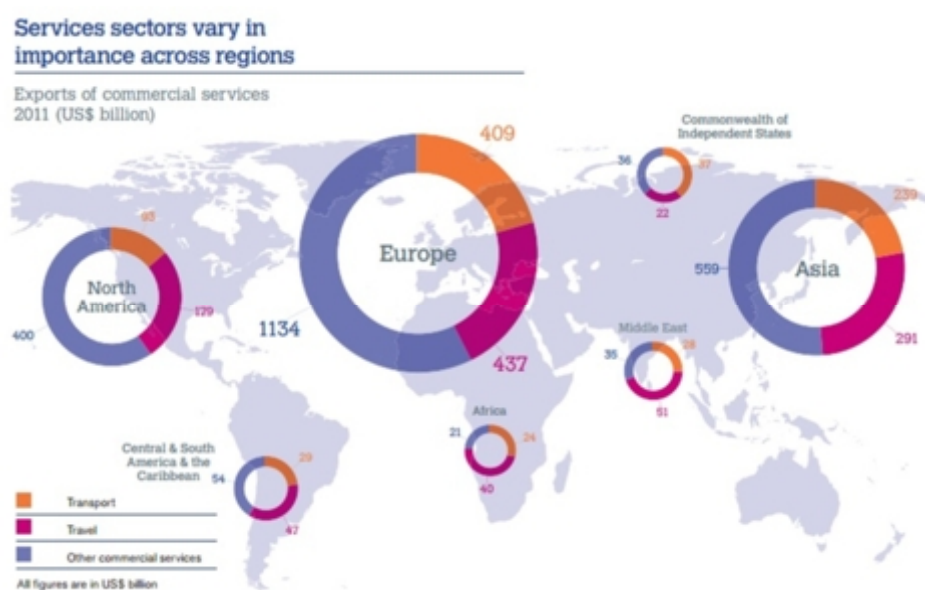
Nas geografias da África, Médio Oriente, CIS e América do Sul e Central, o peso das três categorias tem uma distribuição mais homogênea, na qual a categoria “viagens” tem uma expressão relevante (Op. cit.). O comércio de serviços registou comportamentos idênticos ao verificado no comércio mundial de mercadorias, entre 2008 e 2012.

Gráfico 4 – Exportações de serviços por regiões do globo (1948-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Figura 1 – Comércio mundial de serviços por regiões do globo (2011)

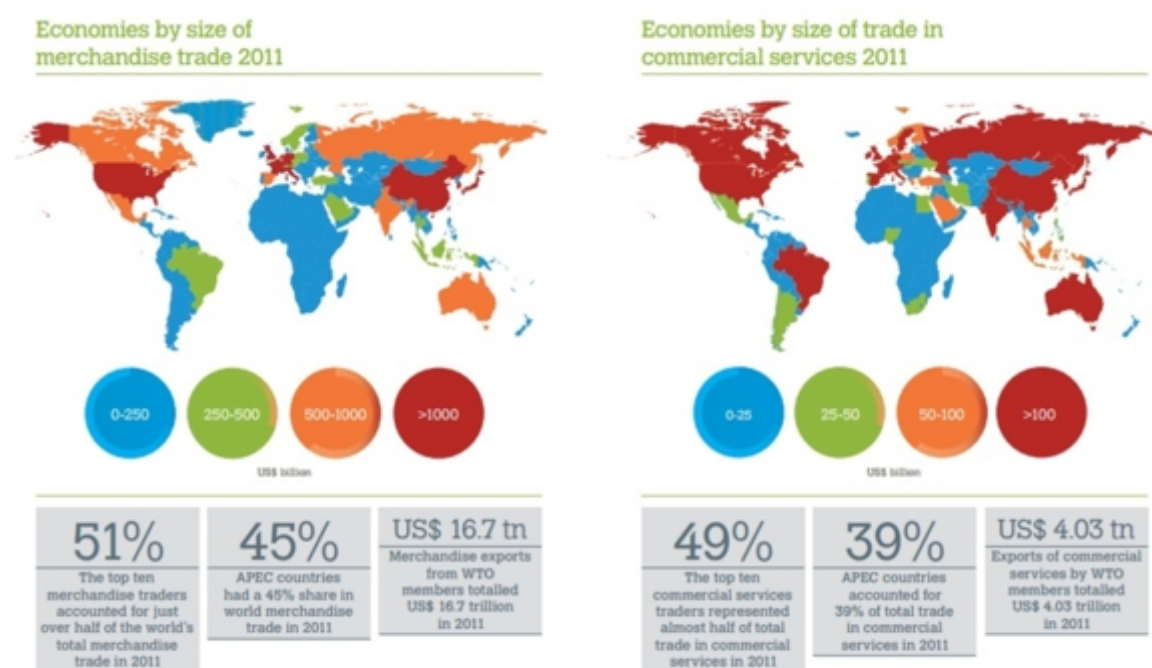


Fonte: WTO, 2012, pp. 136-137.

O comércio global de serviços, apesar de não ter o mesmo peso na economia mundial comparativamente às mercadorias, representa ainda assim uma evolução constante e crescente, partilhada entre as economias desenvolvidas e a Ásia. Em 2012 as exportações de serviços totalizavam cerca de 4.000 biliões USD, enquanto as de mercadorias ultrapassavam os 18.000 biliões USD, ou seja aqueles representavam cerca de 22% do comércio global de mercadorias.

No ano 2000 esta proporção era de 23,5%, e em 1990 de 23,7%, denotando-se uma perda relativa de peso no comércio global, embora ainda assim relevante. Comparativamente, o comércio de mercadorias era também concentrado, em que 10 economias representaram naquele mesmo ano cerca de 51% do volume global de transacções, desde logo incluindo os EUA, México e Canadá, alguns países da Europa, China, Rússia, Índia e Austrália (Figura 2).

Figura 2 – Concentração mundial no comércio de mercadorias e de serviços por região do globo (2011)



Fonte: WTO, 2012, pp. 8-9.

2.2. INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR

Como referido anteriormente, simultaneamente à intensificação dos fluxos internacionais de bens e serviços, ocorreu também uma intensificação do fluxo internacional de capital. Neste contexto podemos desde já distinguir os fluxos de investimento directo no exterior, dos fluxos de carteira ou de *portfolio*.

Foi Hymer (1976)¹ quem pela primeira vez diferenciou os fluxos de investimento internacional de natureza meramente financeira, dos destinados ao controlo de uma empresa. Com esta diferenciação, que marcou uma ruptura com as correntes neoclássicas que prevaleciam, o investimento directo na exterior deixa de ser um fluxo de capitais que obedece a razões meramente financeiras, e passa a estudar-se como um mecanismo mediante o qual a empresa consegue manter o controlo sobre a sua actividade produtiva no exterior (Durán, 2001).

O investimento directo envolve “aportações em efectivo, tecnológicas, comerciais e capitais físicos (Durán, 1999, p. 20), ou a “transferência de activos ou produtos intermédios, que incluem capital, experiência de gestão e organizacional, tecnologia (...), acesso a mercados (...)” (Dunning, 1993, p. 5), e que não são objecto desta nossa análise.

O investimento directo no exterior reflecte o objectivo em se obter uma posição de interesse e longo prazo, numa empresa residente no estrangeiro, para se “obter uma rentabilidade duradoura na empresa em que se investe, alcançando um grau significativo de influência nos seus órgãos de gestão (Corral e Blanco, 2011, p. 156).

Assim, o investimento directo não implica uma alteração na propriedade e controlo dos recursos transferidos, que se mantêm “nas mãos da entidade investidora” (Dunning, 1993, p. 5), mas sim a existência de uma relação de longo prazo entre o investidor directo e a empresa, bem como um significativo grau de influência na respectiva gestão (UNCTAD, 2009; IMF, 1993; OCDE, 1996).

Uma característica distintiva do investimento directo no exterior traduz não apenas uma transferência de recursos mas a aquisição do controlo. Neste sentido, as empresas destinatárias do investimento podem classificar-se como subsidiárias, associadas ou

¹ Esta teoria foi originada na tese de doutoramento de Hymer, realizada em 1960 mas publicada em 1976 (Hymer, 1976).

agências: uma subsidiária é uma empresa com personalidade jurídica no país de destino, na qual o investidor directo controla directa ou indirectamente (por exemplo através de outra subsidiária) mais de 50% das decisões de voto; já uma empresa associada é uma na qual o investidor directo e as suas subsidiárias controlam entre 10% e 50% das decisões de voto. Uma agência é total ou parcialmente detida por uma entidade sem personalidade jurídica no país de destino.

O aporte de capital no exterior pode concretizar-se “não só como participação no capital social, reservas, benefícios não distribuídos e não aplicados a reservas ou capital e por recursos aportados via empréstimos” (Durán, 1999, p. 20), incluindo os realizados entre empresas.

De acordo com o IMF (1993), define-se investidor directo como sendo o proprietário de 10% ou mais do capital, ou direitos de voto, em uma empresa - o investidor directo pode ser um indivíduo, uma empresa pública ou privada com ou sem personalidade jurídica e incorporação física no país destino, um governo ou grupo de indivíduos ou empresas, e que têm uma participação numa empresa que opera num país que não o país de origem do investidor directo.

Apresentamos de seguida algumas definições adoptadas pelo IMF (1993) e globalmente aceites na avaliação e monitorização do investimento directo ao nível internacional, e que são importantes para uma mais fácil compreensão dos elementos que serão discutidos de seguida. Assim:

- Fluxos de investimento directo são o valor líquido de transacções de capital menos débitos entre os investidores directos e as suas participadas no estrangeiro. Neste âmbito distinguem-se os fluxos de entrada, dos fluxos de saída de investimento directo no exterior, os quais dependem da direcção do fluxo de investimento. Se o primeiro (*inflow*) é visto na perspectiva de entrada de capital estrangeiro numa economia anfitriã, o segundo (*outflow*) é visto no sentido oposto, da saída de uma economia para, no estrangeiro.
- *Stock* de investimento reflecte, por sua vez, o valor acumulado ao longo de um período de tempo, do capital e reservas atribuíveis à empresa mãe, acrescidos do endividamento líquido das participadas relativamente aquela.

A este respeito distingue-se o *stock* de entrada ou *inward stock*, o qual se refere ao valor do capital e reservas acumulados numa economia, atribuíveis a empresas residentes numa economia diferente. Por sua vez o *stock* de saída, ou *outward stock*, refere-se ao valor do capital e reservas provenientes de uma economia de origem, para uma economia no estrangeiro (UNCTAD, 2006).

2.2.1. ASPETOS DA EVOLUÇÃO GLOBAL

No final do século XIX, o investimento directo no estrangeiro realizava-se em recursos naturais, serviços financeiros, transporte energia, com reduzida expressão do sector manufactureiro (Jones, 1996). Este processo foi evoluindo com o processo de industrialização e os avanços nos transportes, comunicações e técnicas de gestão empresarial, criaram-se novas oportunidades de mercado e a necessidade de mais recursos, de tal forma que a partir da segunda metade do século XIX a proporção de investimento directo no exterior em busca de novos mercados era equivalente à que pretendia a obtenção de recursos (Dunning, 1993).

Neste contexto, estes investimentos eram sobretudo realizados pelos países desenvolvidos como por exemplo o Reino Unido, Alemanha, França e Países Baixos, que encontravam fontes de matérias-primas nas suas colónias, numa lógica de fluxos Norte-Sul. Este fenómeno intensificou-se, da mesma forma que os fluxos de comércio internacional de bens e serviços, no período pós Segunda Guerra Mundial, e deveu-se a um conjunto de factores: desde logo o processo de liberalização financeira iniciado na década de 1970, a crescente interconexão entre mercados nacionais e o desenvolvimento dos mercados financeiros internacionais, a institucionalização dos investimentos com referência ao peso crescente de investidores institucionais como fundos de pensões, etc., e as inovações tecnológicas (Corral e Blanco, 2011; UNCTAD, 1993, 2000, 2006; Durán, 1999, 2001; Dunning, 1993).

Esta evolução relativa à estimativa de *stock* de investimento directo no estrangeiro por país de origem (*outward stock*), e respectiva variação entre 1914 e 1978 pode constatar-se na Tabela 2. A conclusão mais saliente e que decorre dos dados apresentados, prende-se com o aumento exponencial que o investimento directo teve após a década de 1960, mais

do que duplicando até 1971, e novamente até 1978, com um valor estimado de 380 bilhões USD.

Os emissores deste tipo de investimento foram sobretudo as economias desenvolvidas, sendo o peso dos restantes países menos expressivo. No início do século XX destacavam-se as economias europeias mais desenvolvidas, com uma perda do peso da Alemanha no período entre Guerras, e um crescimento exponencial no período posterior à década de 1960. Destaque também para a Holanda, Suíça e Japão, com um forte crescimento entre 1971 e 1978, comparável em ordem de grandeza ao da Alemanha.

Tabela 2 – Estimativa do *stock* de investimento directo por país de origem (1914-1978)

	1914 U\$m	%	1938 U\$m	%	1960 U\$b	%	1971 U\$b	%	1978 U\$b	%
EUA	2652	18.5	7300	27.7	32.8	49.2	82.8	48.1	162.7	41.4
Canadá	150	1.0	700	2.7	2.5	3.8	6.5	3.8	13.6	3.5
Inglaterra	6500	45.5	10500	39.8	10.8	16.2	23.7	13.8	50.7	12.9
Alemanha	1500	10.5	350	1.3	0.8	1.2	7.3	4.2	28.6	7.3
França	1750	12.2	2500	9.5	4.1	6.1	7.3	4.2	14.9	3.8
Bélgica	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1.3	1.9	2.4	1.4	5.4	1.4
Itália	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1.1	1.6	3.0	1.7	5.4	1.4
a) Holanda					7.0	10.5	13.8	8.0	28.4	7.2
b) Suécia	*1250	*8.7	*3500	*13.3	0.4	0.6	2.4	1.4	6.0	1.5
c) Suíça					2.0	3.0	9.5	5.5	27.8	7.1
Rússia	300	2.1	450	1.7	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Japão	20	0.1	750	2.8	0.5	0.7	4.4	2.6	26.8	6.8
Australásia e África do Sul	180	1.3	300	1.1	1.5	2.2	2.5	1.4	4.8	1.2
Outros	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1.2	1.8	2.5	1.4	5.2	1.3
sub-total	14302	100.0	26350	100.0	66.0	99.0	168.1	97.7	380.3	96.8
-Demais Países	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.7	1.0	4.0	2.3	12.5	3.2
TOTAL	14302	100.0	26350	100.0	66.7	100.0	172.1	100.0	392.8	100.0

Fonte: Adaptado de Dunning, 1983.

Observando a Tabela 3, relativa à estimativa de stock de investimento directo por país de destino (*inward stock*) no mesmo período, constata-se que entre 1914 e 1978, o peso relativo dos países desenvolvidos passou de 38% (1914) para 71% (1978), em que a Europa Ocidental representa mais de 50% (136,2 bilhões USD).

Tabela 3 – Stock de investimento directo no exterior por país de destino (1914-1978)

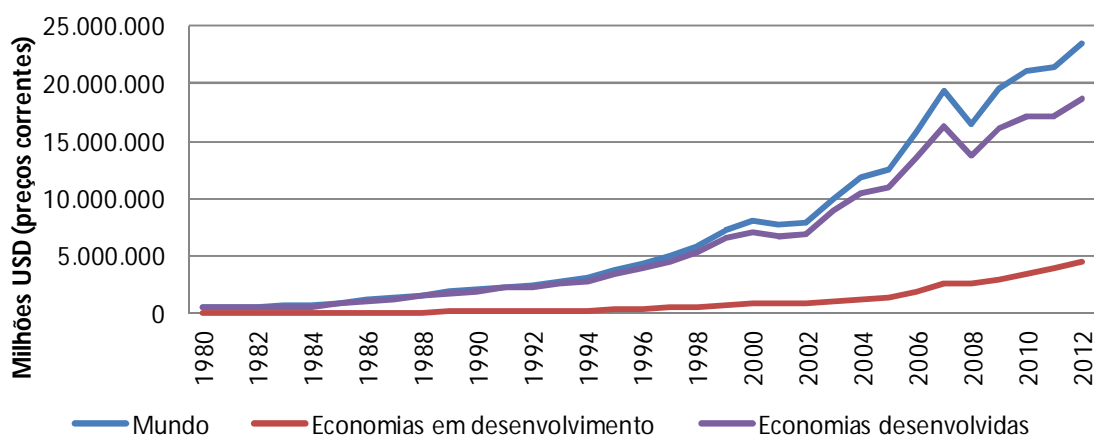
	1914 US\$m	%	1938 US\$m	%	1960 US\$b	%	1971 US\$b	%	1978 US\$b	%
Países Desenvolvidos	5325	37.2	8346	34.3	36.7	67.3	108.4	65.2	251.7	69.6
EUA	1450	10.3	1800	7.4	7.6	13.9	13.9	8.4	42.4	11.7
Canadá	800	5.7	2296	9.4	12.9	23.7	27.9	16.8	43.2	11.9
Europa Ocidental	1100	7.8	1800	7.4	12.5	22.9	47.4	28.5	136.2	37.7
-Inglaterra	200	1.4	700	2.9	5.0	9.2	13.4	8.1	32.5	9.0
Resto da Europa	1400	9.9	400	1.6	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
-Rússia	1000	7.1	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Japão	35	0.2	100	0.4	0.1	0.2	2.5	1.5	6.0	1.7
Australásia e África do Sul	450	3.2	1950	8.0	3.6	6.6	16.7	10.0	23.9	6.6
-Demais Países / Regiões	8850	62.8	15969	65.7	17.6	32.3	51.4	30.9	100.4	27.8
América Latina	4600	32.7	7481	30.8	8.5	15.6	29.6	17.8	52.5	14.5
África	900	6.4	1799	7.4	3.0	5.5	8.8	5.3	11.1	3.1
Ásia	2950	20.9	6068	25.0	4.1	7.5	7.8	4.7	25.2	7.0
-China	1100	7.8	1400	5.8	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
-Índia e Ceilão	450	3.2	1359	5.6	1.1	2.0	1.5	0.9	2.5	0.7
Europa do Sul	*400	*2.8	*621	*2.6	0.5	0.9	1.7	1.0	3.4	0.9
Médio Oriente					1.5	2.8	3.5	2.1	8.2	2.3
Internacional/Não-alocado	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	6.5	3.9	9.5	2.6
TOTAL	14085	100.0	24315	100.0	54.5	100.0	166.3	100.0	361.6	100.0

Fonte: Adaptado de Dunning, 1983.

Conforme se constata no Gráfico 5, relativo à evolução do outward *stock* no período compreendido entre 1980 e 2011, o total de *stock* de saída investimento directo no exterior realizado no mundo, passou de 392,8 biliões USD para 549,3 biliões USD em 1980, 2.092 biliões USD em 1990, totalizando 23.592 biliões USD em 2012 (um aumento de dez vezes em vinte anos).

No período entre 1980 e 2012, o *stock* das economias desenvolvidas cresceu sempre, passando de 477,2 biliões USD para 18.672 biliões USD, com um ritmo manifestamente mais acelerado após o início do século XXI - a este respeito, adoptaremos a tipologia da UNCTAD relativamente às economias consideradas desenvolvidas, que são as economias da América do Norte, Europa (incluindo Eslovénia), Austrália, Nova Zelândia, Japão, Israel, Bermuda e Gronelândia; as economias em desenvolvimento compreendem a América Central, Caraíbas, América do Sul, a generalidade dos países de África, Ásia e Médio Oriente; CIS e os países do sudeste Europeu que formavam a antiga Jugoslávia, a Albânia e a Geórgia.

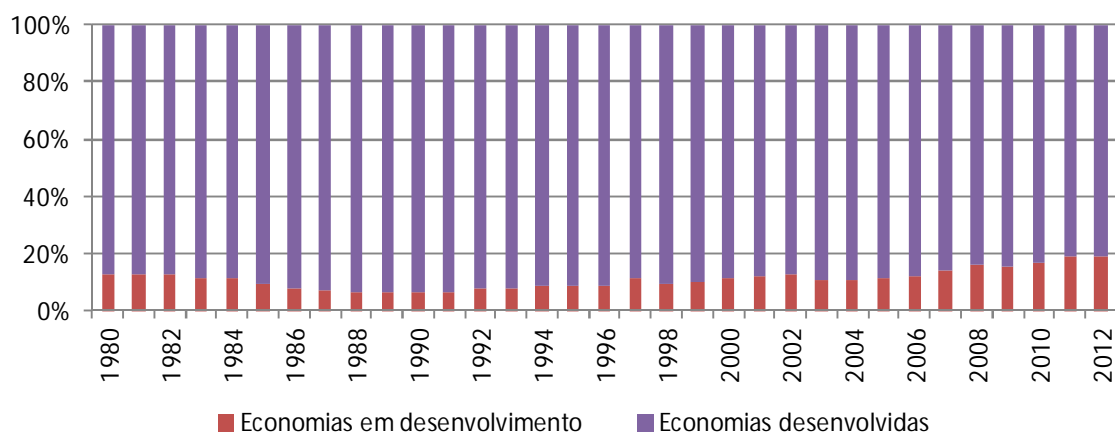
Gráfico 5 – Stock de saída de investimento directo por tipologia de economias de origem (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Relativamente às economias em desenvolvimento, o *stock* de investimento passou de 72 biliões USD em 1980 para 4.459 biliões USD em 2012. No Gráfico 6, constata-se que as economias desenvolvidas mantêm um peso considerável no volume total de investimento directo, sendo relevante no entanto, o maior peso das economias em desenvolvimento, que representa aproximadamente 20% do *outward stock* total (2012).

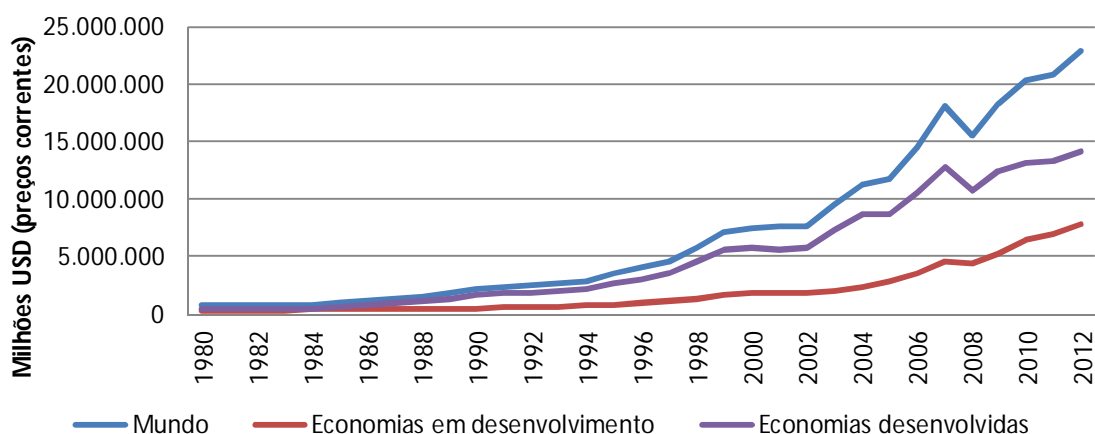
Gráfico 6 – Distribuição relativa do stock de saída de investimento directo por tipologia de economias de origem (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

As economias em desenvolvimento verificam também um aumento do peso enquanto destinatárias do investimento directo no exterior, constatando-se uma tendência de crescimento mais evidente após a crise financeira de 2008 (Gráfico 7).

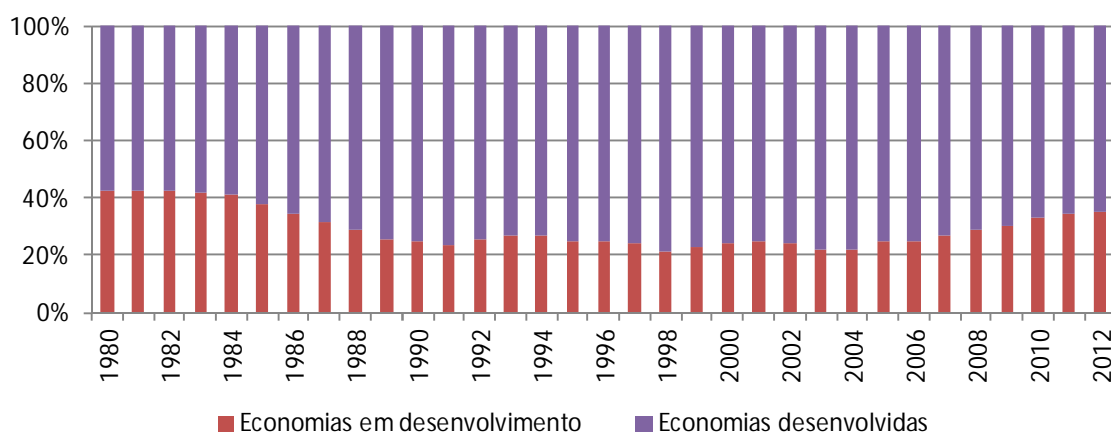
Gráfico 7 – Stock de entrada de investimento directo por tipologia de economias de destino (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Estas economias representam cerca de 40% do *inward stock* total em 2012 (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Distribuição relativa do stock de investimento directo por tipologia de economias de destino (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Como constatámos, as economias desenvolvidas são emissoras líquidas de investimento directo, com um *stock* de entrada próximo dos 14.000 biliões USD, comparativamente a um *stock* de saída de 19.000 biliões USD no período em análise. As economias em desenvolvimento são receptoras líquidas de investimento directo, com um *stock* de entrada de aproximadamente 7.700 biliões USD, e um *stock* de saída de 4.500 biliões USD.

2.2.2. CONSIDERAÇÕES SOBRE ECONOMIAS EM DESENVOLVIMENTO

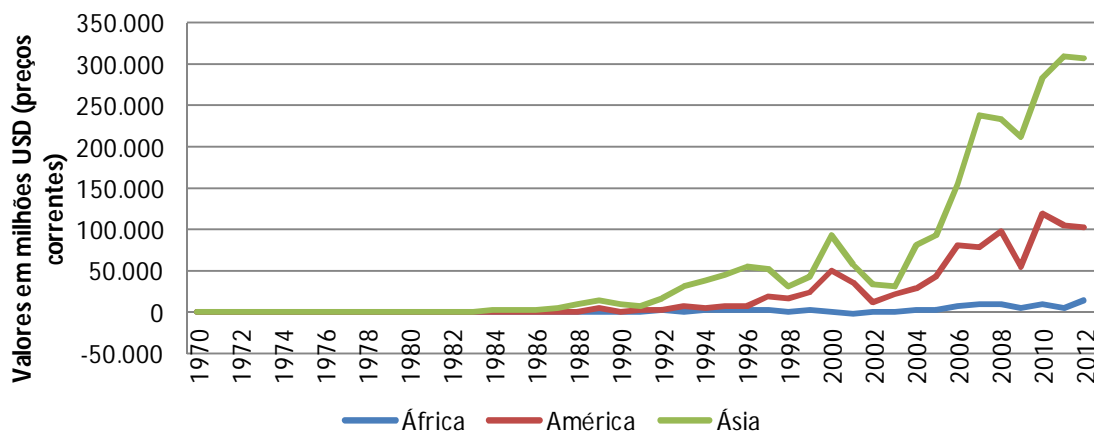
Conforme caracterizado anteriormente, a partir da década de 1980, foi notória a intensificação dos fluxos de investimento directo, particularmente entre as economias em desenvolvimento, enquanto emissoras e receptoras dos mesmos.

Respeitante aos fluxos de saída de investimento directo (*outflow*), cuja evolução se apresenta no Gráfico 9, constata-se a importância da Ásia e da América (central e do sul), e um peso muito menor da África, enquanto mercados emissores. Relativamente à Ásia nota-se uma quebra no final da década de 1990 motivada pela crise financeira asiática, seguindo-se uma retoma em 1999-2000, que viria novamente a sofrer com a crise financeira do início do século XXI, após o que obteve uma recuperação e crescimento exponencial até ao presente.

Por sua vez as economias da América apresentaram um comportamento idêntico, pese embora a retoma desde o início do século XXI não ter tido a mesma taxa de crescimento comparativamente às economias asiáticas, para além de ter sofrido de forma mais vincada os efeitos da crise financeira que se iniciou em 2008.

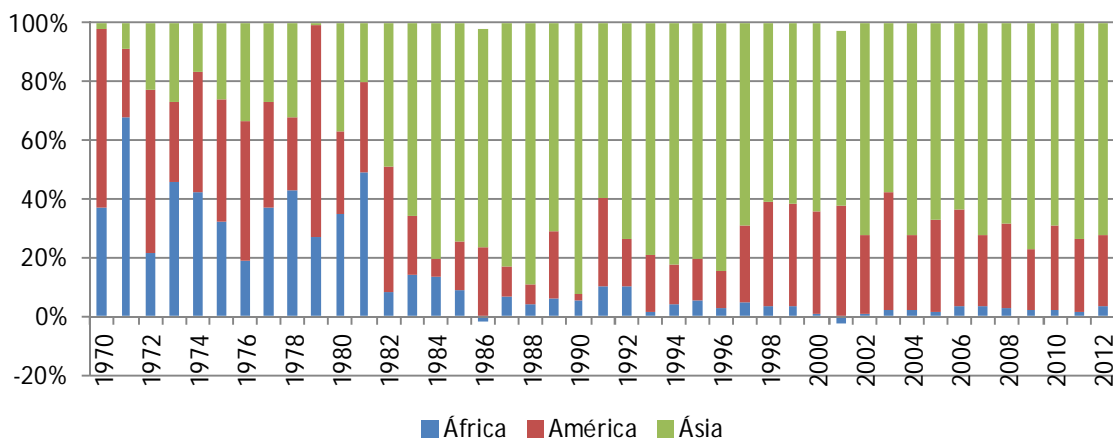
Em termos relativos (Gráfico 10), é evidente esta “disputa” entre geografias, em que a Ásia tinha a liderança com mais de 70% dos fluxos de saída de investimento directo, comparativamente à América com quase 30%, e um peso negligenciável da África (2011).

Gráfico 9 – Fluxo de saída de investimento directo com origem nas economias em desenvolvimento (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

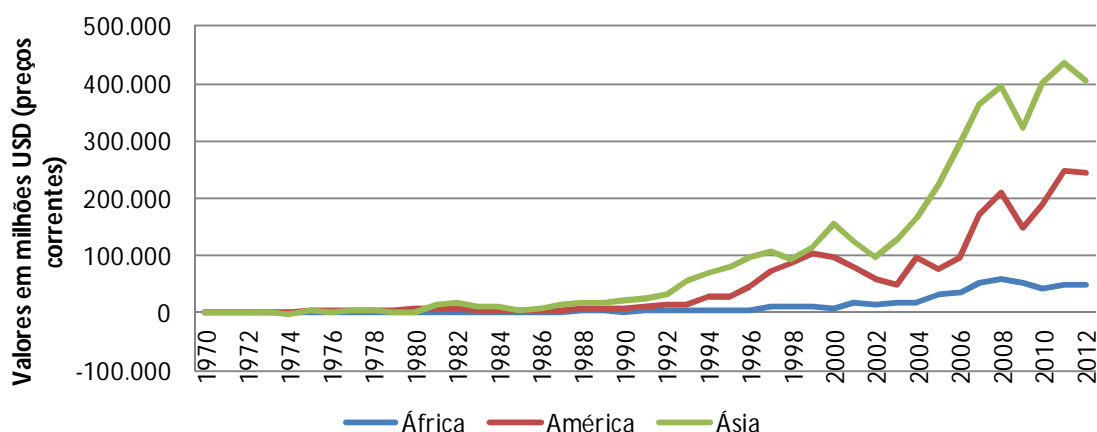
Gráfico 10 – Distribuição relativa do fluxo de saída de investimento directo das economias em desenvolvimento (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

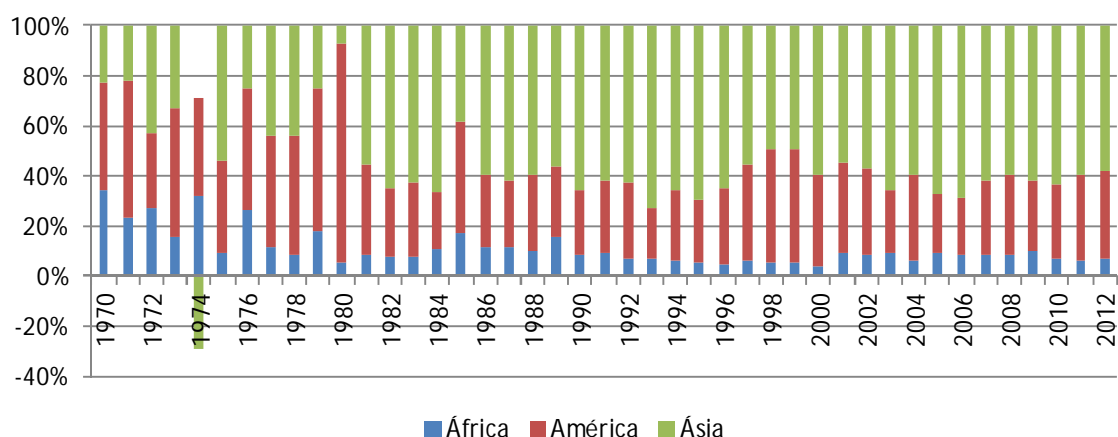
Os fluxos de entrada de investimento directo para estas economias (*inflow*), têm um padrão de comportamento idêntico aos fluxos de saída (Gráficos 11 e 12), com a liderança da Ásia face à América e África, representando aproximadamente e respectivamente 60%, 35% e 5% do total (2012).

Gráfico 11 – Fluxo de entrada de investimento directo com destino às economias em desenvolvimento (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

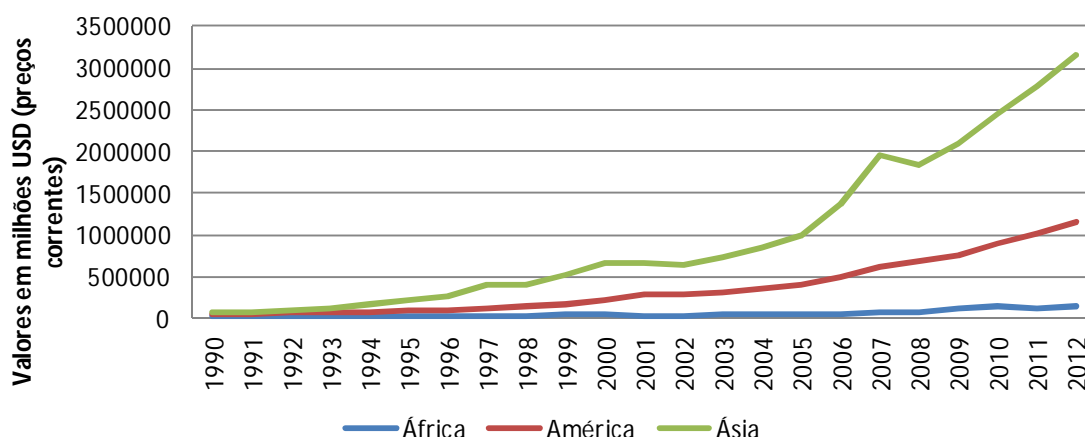
Gráfico 12 – Distribuição relativa do fluxo de entrada de investimento directo nas economias em desenvolvimento (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

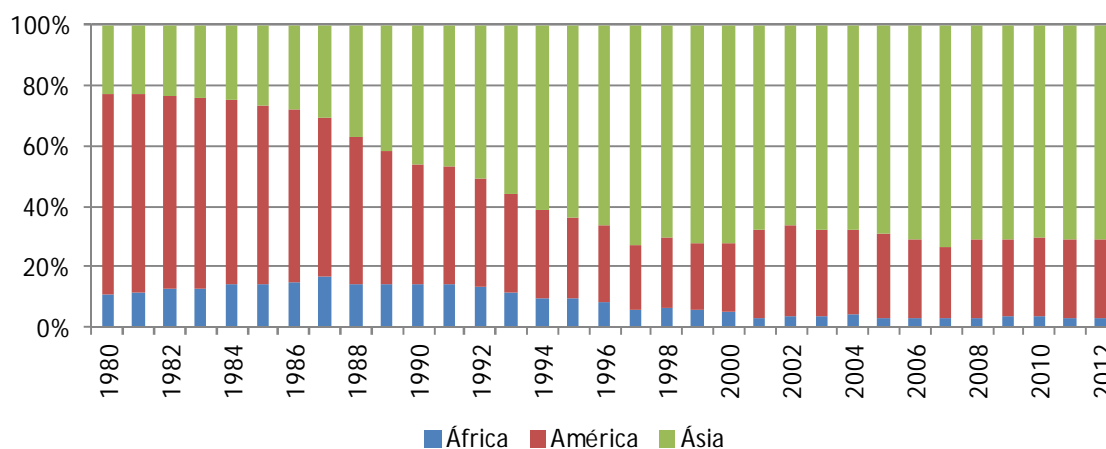
Respeitante ao *outflow stock* (Gráfico 13), a Ásia teve a maior acumulação passando de 16,6 biliões USD em 1980 para 3.159 biliões em 2012, e é mais representativa na emissão de investimento contando com 70% do total. Segue-se a América que passou de 47 biliões USD para 1.150 biliões USD (25% do total), e a África, com um peso marginal mas que passou de 8 para 144 biliões USD nesse período. Em termos relativos nota-se o domínio da Ásia como a maior emissora de investimentos, com um domínio claro mantido desde o início do século XXI (Gráfico 14).

Gráfico 13 – Stock de saída de investimento directo nas economias em desenvolvimento (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Gráfico 14 – Distribuição relativa do stock de saída de investimento directo nas economias em desenvolvimento (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

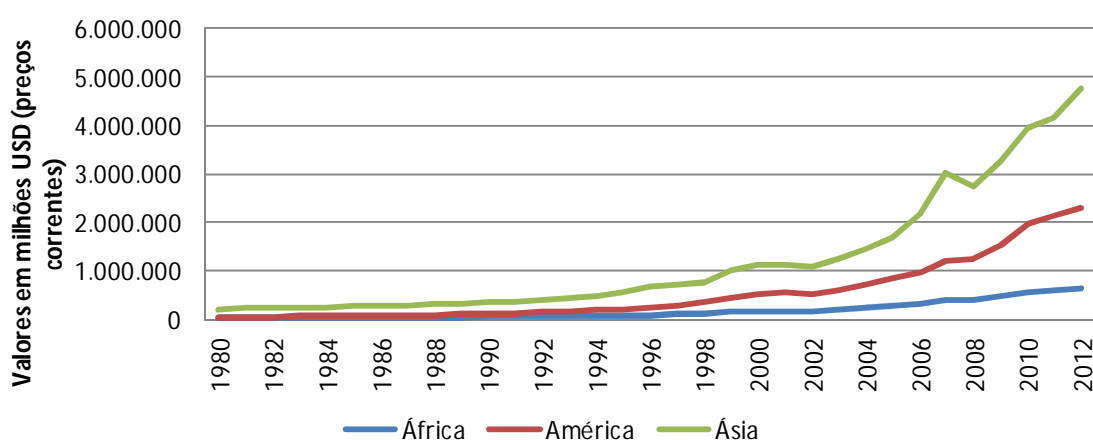
Respeitante à evolução das 15 principais economias em desenvolvimento e transição em termos do *outflow stock*, onde se constata a sua concentração num grupo reduzido de países: em 1980 o top 5 de países representava 89% do total, passando para 71% em 1990, 70% no ano 2000, e 66% em 2005. Note-se contudo que, em particular neste último ano, o peso de países com condições *offshore* como as Ilhas Virgens Britânicas e Hong Kong, distorcem a análise dos dados devendo os mesmos interpretar-se com estas reservas.

Por outro lado saliente-se o facto da Federação Russa ter ascendido em 2005 à 3ª posição neste ranking, o que releva o peso que esta economia tem desde então assumido, de forma mais preponderante na economia mundial como país emissor de investimento directo.

A UNCTAD (2006) considera que o investimento directo de e para estes centros *offshore*, teve um pico em 2000 relacionado com um *boom* de fusões e aquisições ao nível global, sendo a sua proporção actual consideravelmente menor (representava em 2005 cerca de 10% dos fluxos totais destas economias, e em 2012 cerca de 6%) (UNCTAD, 2006; UNCTAD, 2013). Pelo seu peso reduzido, e o facto de estes fluxos serem normalmente relacionados com investimentos de carteira, não iremos aprofundar a sua caracterização no âmbito deste trabalho.

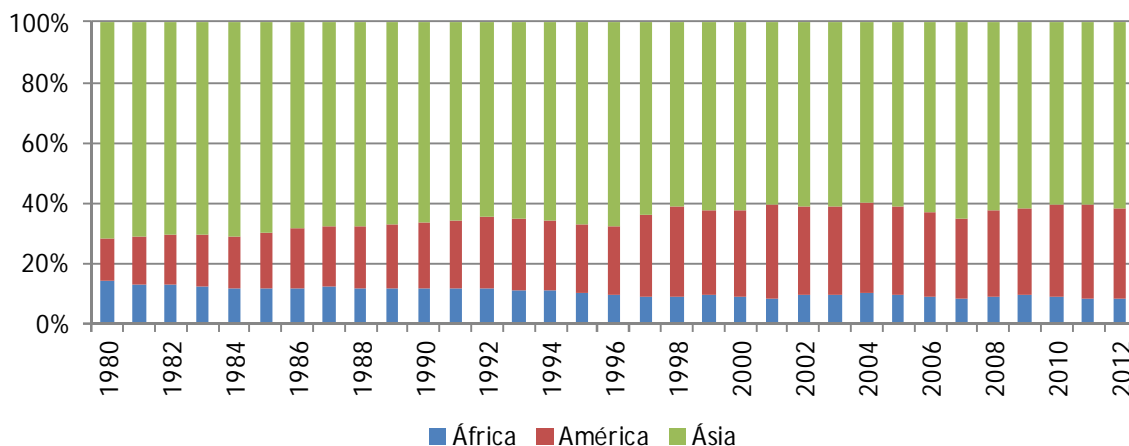
Passaremos de seguida à caracterização do *inflow stock* nestas economias. Nos Gráficos 15 e 16, nota-se o aumento do peso relativo da América enquanto receptora de investimento directo, que aumentou cerca de 20 pontos percentuais no período em análise, e que embora não seja muito elevado é, ainda assim, representativo. Por sua vez a África perdeu peso relativo na acumulação de investimento directo no período de 1980 a 2012. Apesar do aumento do peso destas economias emergentes na emissão de investimento directo, ainda assim têm na globalidade características de receptoras líquidas do mesmo.

Gráfico 15 – Stock de entrada de investimento directo nas economias em desenvolvimento (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Gráfico 16 – Distribuição relativa do *stock* de entrada de investimento directo nas economias em desenvolvimento (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

A importância crescente das economias em desenvolvimento e em transição nos fluxos internacionais de investimento directo, é o reflexo do papel que as empresas multinacionais provenientes destas economias têm no panorama internacional. Por exemplo, em 1990 havia apenas 19 empresas destas economias no *ranking* da *Fortune 500*, e em 2005 o número subiu para 47 (UNCTAD, 2006). Algumas destas empresas têm subido para posições de liderança global absoluta, estando algumas delas a competir com rivais de economias desenvolvidas: exemplos incluem a *Sasol* (África do Sul), a *CVRD* e *Petrobras* (Brasil), a *ENAP* (Chile), a *Cemex* (México) e *Petróleos de Venezuela* (Venezuela), a *Baosteel*, *CNPC*, *CNOOC* e *Huawei* (China), a *Petronas* (Malásia), a *Posco*, *Hyundai Motor*, *Kia Motor* e *Samsung Electronics* (Coreia do Sul), a *PTTEP* (Tailândia), a *Gazprom* e *Lukoil* (Rússia), *Acer* (Taiwan), *Infosys* e *Wipro Technologies* (Índia) (UNCTAD, 2006).

Entre 1987 e 2005, a quota destas empresas nas operações de fusões e aquisições transfronteiriças, aumentou de 4% para 13% em termos de valor, e de 5% a 17% em termos de número de negócios concluídos (UNCTAD, 2006). Por outro lado a sua participação em investimentos com capitais exclusivamente próprios (*greenfield*) ultrapassou os 15% em 2005, e o número total de empresas-mãe no Brasil, China, Hong Kong, Índia e a Coreia do Sul tem multiplicado, de menos de 3.000 para mais de 13.000 durante a última década.

No que concerne as operações transfronteiriças de fusões e aquisições, o domínio é dos serviços que constituem 63% em valor. Outro conjunto de actividades em ascensão são os serviços financeiros, serviços de infra-estrutura (telecomunicações, electricidade e transportes) e de bens que são relativamente difíceis de exportar (alimentos, cimentos e bebidas). Um terceiro grupo de actividades é constituído por aquelas mais expostas à concorrência global, como automóvel, electrónica (incluindo semicondutores e equipamentos de telecomunicações), vestuário e serviços de tecnologias de informação (Op. cit.).

Dados da UNCTAD (2006) revelam também, que o investimento directo no sentido Sul-Sul, expandiu-se de forma particularmente rápida nos últimos 15 anos. De acordo com a referida fonte, os fluxos de saída de investimento directo, excluindo os centros financeiros *offshore*, aumentaram de 4 biliões USD em 1985, para 61 biliões USD em 2004, a maioria dos quais foram destinados para outras economias em desenvolvimento ou em transição. O investimento directo efectuado apenas entre essas economias, aumentou de 2 biliões USD em 1985 para 60 biliões USD em 2004 (representando em 2004 cerca de 60%).

Note-se que o maior fluxo de investimento directo dentro do grupo de países em desenvolvimento foi na América Latina, impulsionado pela Argentina, Brasil e México. Já os fluxos intra-regionais em África foram de 2 biliões USD, reflectindo em particular o investimento directo Sul-africano para o resto do continente.

De acordo com anteriormente exposto, regista-se que as empresas multinacionais das economias em desenvolvimento e transição estão para ficar, e vão continuar a exercer uma influência crescente no comércio internacional e nos fluxos globais de investimento directo. Ao expandirem-se no exterior, estas empresas ganham conhecimento que as beneficia potencialmente de duas formas: primeiro elas aprendem a melhorar a sua capacidade de operar internacionalmente, e segundo, elas ganham experiência e acesso a tecnologia para melhorar as suas vantagens específicas, melhorando assim a sua competitividade e desempenho. Tal competitividade tem implicações para os próprios países de origem, desde logo pelos fluxos financeiros gerados, investimentos realizados e competências adquiridas (Op. cit.).

Para uma melhor compreensão do perfil de distribuição geográfica do investimento directo no exterior em termos das diferentes economias em desenvolvimento e transição,

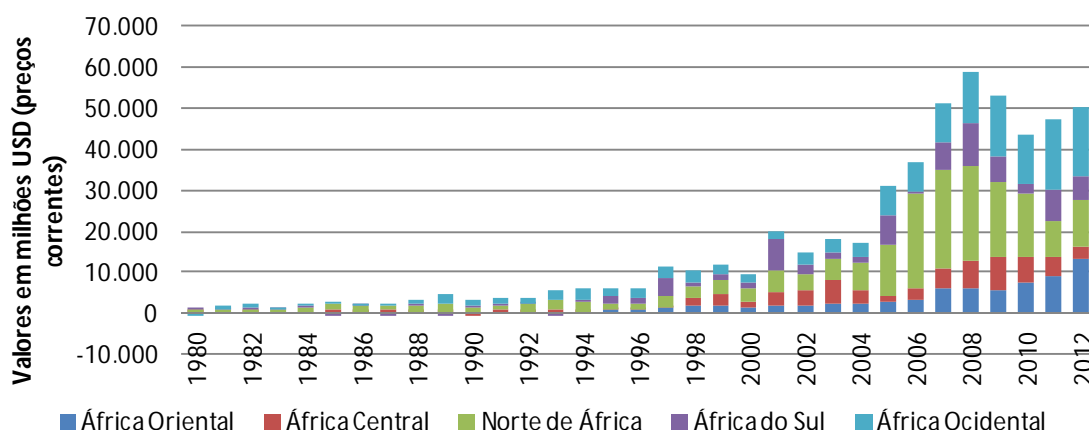
e complementando a análise já feita no âmbito das geografias da África, Ásia e América, faremos de seguida uma breve caracterização mais detalhada deste fenómeno, sua evolução e situação actual, nestas geografias.

Os *inflows* em África tiveram um crescimento mais acentuado desde meados da década de 2000, como consequência sobretudo, da alta verificada nos preços das *commodities*, que teve como consequência um aumento nos fluxos de entrada após 2005, para um alto histórico de 57 biliões USD em 2008. No Gráfico 17 pode constatar-se a evolução dos fluxos de entrada de investimento directo nas diversas geografias do continente africano, sendo notória a forte redução sentida no norte de África em período recente, como consequência da instabilidade política e económica causada pela “revolução” da Primavera Árabe (UNCTAD, 2013).

Em 2012 os *inflows* aumentaram para 50 biliões USD, com um aumento no Norte de África e África Oriental, enquanto a África Central e África do Sul registaram um declínio. Têm sido realizados investimentos significativos de economias em desenvolvimento, desde logo pela China na exploração de recursos naturais, sendo também representativos os provenientes da Malásia, África do Sul e Índia.

A maior parte dos investimentos efectuados em África concentra-se no sector primário, em actividades como a mineração, petróleo e gás. Apesar de a maioria dos países africanos terem adoptado enquadramentos legais favoráveis à captação de investimento, o continente continua a ter fraquezas nesse âmbito, muito aquém das suas verdadeiras potencialidades (Op. cit.).

Gráfico 17 – Fluxo de entrada de investimento directo, por região de África (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

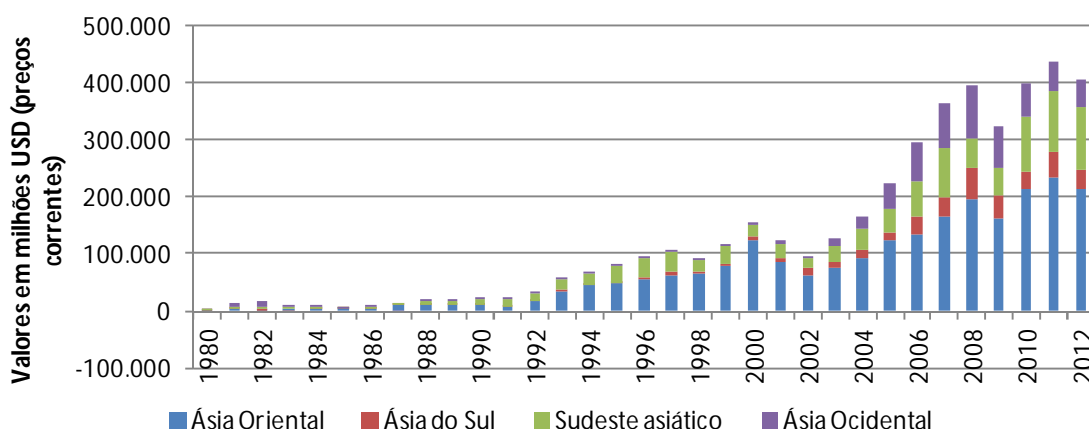
Os *outflows* mantêm um peso muito baixo no contexto das regiões em desenvolvimento, retomando da quebra registada entre 2008 e 2011, para cerca de 14 biliões USD em 2012. As empresas de África do Sul têm sido as mais activas nestas operações sobretudo nos sectores de mineração, retalho e sector da saúde. Destaque para o aumento de fluxos de proveniência angolana, bem como da República Democrática do Congo, Libéria, Líbia e Nigéria. Relativamente ao *inflow stock*, atingiu 630 biliões USD em 2012, tendo maior peso a sub-região do Norte de África, seguindo-se a África do Sul e África Ocidental, com 227, 145 e 130 biliões USD respectivamente (Op. cit.). Quanto ao *outflow stock*, a África do Sul é a mais representativa, com 84 biliões USD acumulados no período em análise.

O continente asiático tem-se revelado cada vez mais atractiva na captação de investimento directo, sobretudo para investimentos nos serviços financeiros e indústria de alta tecnologia. Em 2012 os *inflows* para as sub-regiões Oriental e Sudeste diminuíram comparativamente a 2011, apesar de os fluxos de saída destas regiões ter aumentado.

Estas sub-regiões, que incluem economias como a China, Hong Kong e Singapura, representam 24% dos fluxos de entrada de investimento directo ao nível mundial, e 20% dos fluxos de saída, com um peso representativo nas indústrias extractivas e infra-estruturas.

Os *inflows* para o Sul da Ásia diminuíram 29%, 36% e 21% respectivamente para a Índia, Paquistão e Sri Lanka, e os *outflows* desta região caíram 29%. Os *inflows* para a Ásia Ocidental (Médio Oriente) registam o quarto ano de declínio consecutivo, derivado do clima de incerteza persistente, com um declínio significativo da Turquia e Arábia Saudita, de 23% e 25% respectivamente (Gráfico 18) (Op. cit.).

Gráfico 18 – Fluxo de entrada de investimento directo, por região da Ásia (1980-2012)



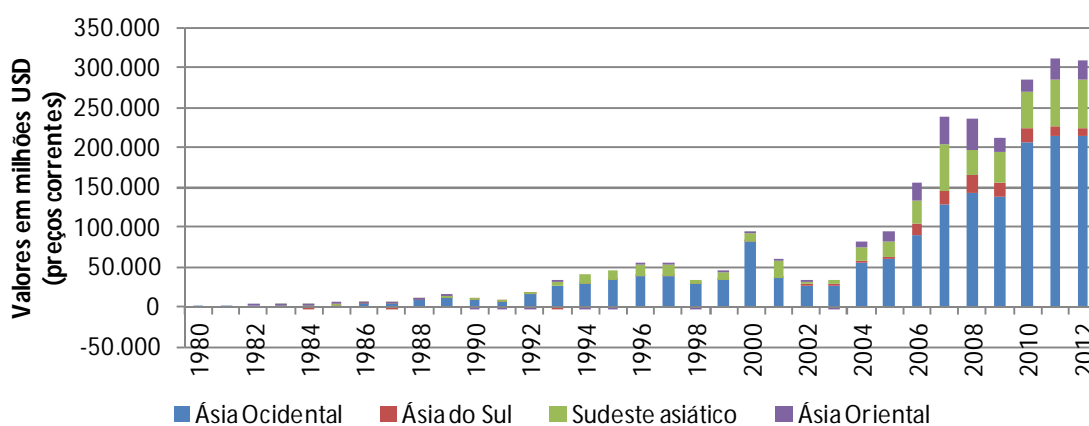
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Os *outflows* da Ásia Oriental e do Sudeste asiático continuam a aumentar, com um novo recorde registado pela China de 84 biliões USD, o que a coloca como o terceiro maior país do mundo em termos de emissão de investimento directo no exterior. As empresas chinesas mantêm um ritmo acelerado de internacionalização, investindo num leque alargado de indústrias e países, combinando estratégias de procura de novos mercados, recursos, eficiência, e activos estratégicos.

Os *outflows* da Coreia do Sul aumentaram 14% seguindo-se o Taiwan, tendo a maior parte destes investimentos sido destinados ao território da China em segmentos de alta tecnologia. Os *outflows* de Singapura diminuíram 12%, ao passo que os da Malásia e Tailândia aumentaram 12% e 45% respectivamente, tendo também como foco investimentos na região. Os *outflows* do sul da Ásia diminuíram 29% em 2012, motivados sobretudo pela Índia.

Respeitante aos *outflows* da Ásia Ocidental, decresceram 9%, destacando-se contudo o papel da Turquia que emerge como um investidor com peso cada vez mais significativo (Gráfico 19) (Op. cit.). Respeitante ao *outflow stock*, a liderança é da região Oriental (Coreia do Sul e China), seguida do Sudeste asiático (composto por economias como Hong Kong e Singapura), da Ásia Ocidental e da Ásia do Sul, com um volume acumulado em 2012 de 2.243, 596, 197 e 124 biliões USD respectivamente. Por sua vez em termos de *inflow stock*, mantém-se a mesma ordem com o volume acumulado em 2012 de 2.492, 1.319, 660, e 306 milhões USD, respectivamente (Op. cit.).

Gráfico 19 – Fluxo de saída de investimento directo, por região da Ásia (1980-2012)



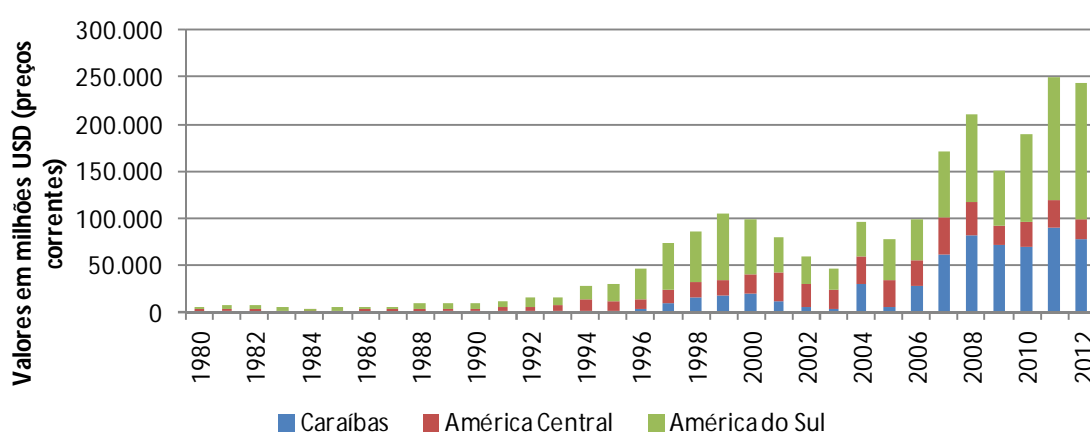
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Uma nota para as economias da CIS que emergem actualmente como centros de desenvolvimento económico e de regeneração económica. Em 2012 os *inflows* diminuíram 7% para 82 biliões de USD, parcialmente influenciados pela recessão sentida na União Europeia, um dos principais investidores na região. Os *outflows* também decaíram 23% para 55 biliões USD. A Rússia é o principal destino dos investimentos das economias desta região. O *outflow stock* é de 452 biliões USD, e o *inflow stock* de 754 biliões USD (Op. cit.).

Conforme anteriormente caracterizado, a América Central, América do Sul e Caraíbas ocupam a segunda posição ao nível global enquanto centros emissores e receptores de investimento directo, logo a seguir à Ásia. Pese embora uma queda de 2% nos *inflows* em 2012, a tendência tem sido crescente, conforme se constata no Gráfico 20.

A principal economia da América do Sul, em representatividade e crescimento foi do Brasil, que em 2011 representou 56% do total de fluxos de entrada de investimento na região, tendo sido também a economia que registou um maior crescimento em toda a região, seguida pelo Chile, Colômbia, Argentina e Peru. Já as economias da América Central e Caraíbas, excluindo os centros *offshore*, viram uma queda de 20% nos fluxos de entrada, derivada sobretudo de uma quebra acentuada de 41% no México (Op. cit.).

Gráfico 20 – Fluxo de entrada de investimento directo, por região da América (1980-2012)



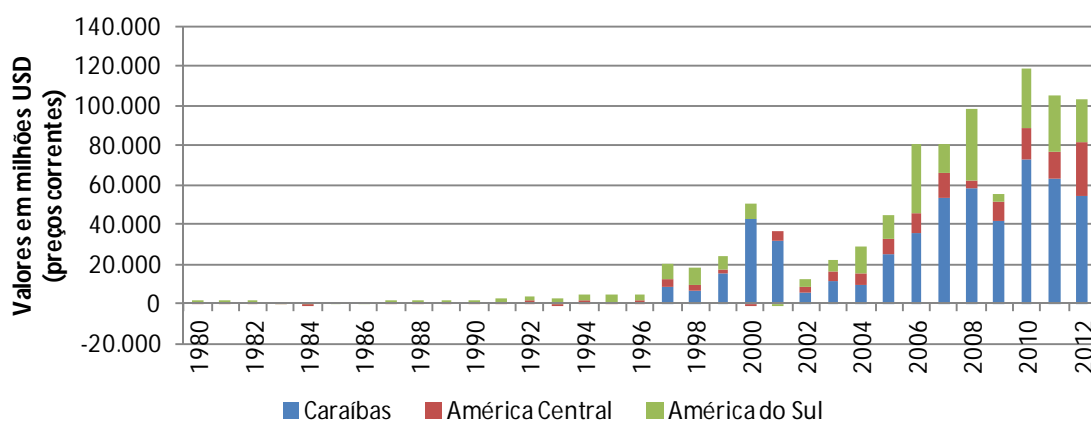
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Respeitante aos *outflows*, tiveram uma redução de 2% em 2012, representando os centros *offshore* uma quebra de 15%, compensada como o aumento no México em 111%. Os fluxos do Brasil mantiveram-se negativos devido ao elevado volume de reembolsos de empréstimos intra-empresa das filiais brasileiras às “empresas-mãe” no estrangeiro. O Chile teve por sua vez um aumento de 4% (Op. cit.) (Gráfico 21).

Relativamente ao *stock* de entrada de investimento directo na região, é superior na América do Sul, seguindo-se as Caraíbas e a América Central, com 1.290, 623 e 397 biliões USD respectivamente. Relativamente às Caraíbas, a acumulação de *stock* deve-se ao seu papel como destino de investimentos em sociedades *offshore*, e que não se traduzem portanto, em investimento de carácter produtivo nas respectivas economias. O *stock* de saída de investimento directo também revela uma tendência crescente, com destaque para a América do Sul, seguindo-se as Caraíbas e a América Central com 420, 178 e 552 milhões USD, respectivamente.

Neste âmbito destaque-se o peso que a economia brasileira teve como emissor de *stock* de investimento directo, representando aproximadamente 43% do *stock* total em 2011 (Op. cit.).

Gráfico 21 – Fluxo de saída de investimento directo, por região da América (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

CAPÍTULO 3 – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

No conjunto da estratégia global de uma empresa, a análise estratégica cobre a parte referente ao diagnóstico e a avaliação estratégica. A sua avaliação deve atender à plausibilidade e consistência dos componentes, e ponderar a interacção entre a envolvente externa (macro ambiente e ambiente competitivo) e interna (vantagens competitivas e sua sustentabilidade). É este o objectivo da análise estratégica enquanto componente do planeamento estratégico (Porter, 1985). As etapas de aplicação da análise estratégica em projectos de investimento, e consequentemente em processos de internacionalização, são as seguintes:

1. Definição da missão e objectivos estratégicos da empresa: determinar os parâmetros de orientação dos esforços a exercer para atingir os resultados pretendidos;
2. Análise externa: analisar quais as oportunidades e a ameaça que as forças do ambiente representam para a empresa e como é que a empresa pode aproveitar essas oportunidades e minimizar as ameaças. Esta análise é feita ao nível do macro ambiente, ou seja, o nível exterior que afecta todas as indústrias, e ao nível do segmento de mercado ou do ambiente competitivo, que diz respeito a todos os intervenientes próximos;
3. Análise interna: implica a determinação das competências da empresa, que em certas circunstâncias se traduzem em pontos fortes (em comparação com os concorrentes) e a definição dos seus pontos fracos que limitam as suas hipóteses de tirar partido das oportunidades existentes no ambiente;
4. Análise SWOT: esta análise recapitula e rerepresenta o material das etapas anteriores de forma dirigida. Examina como se alinham as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com os factores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças), no sentido de gerar valor;
5. Estratégia de negócio: face ao precedente, pretende definir como ter sucesso em relação à concorrência, ao longo do tempo, através da liderança de custos (mais

baixos que a concorrência), diferenciação (obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência) e foco (selecção de um segmento limitado de clientes);

6. Implementação: colocar em acção as estratégias desenvolvidas para obter os benefícios da realização da análise estratégica.

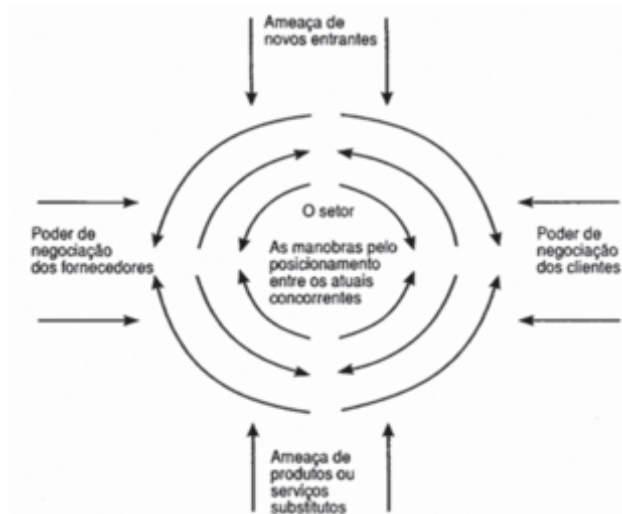
Porter (1985) defende que uma empresa, para melhor competir num determinado segmento estratégico, ou indústria, deve decidir a sua estratégia, com base no conhecimento da estrutura do sector de actividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo. Neste sentido o autor aponta 5 factores, a que chama “as 5 forças competitivas”: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos ou serviços substitutos, representado na Figura 3.

No seu entendimento, as empresas devem posicionar-se de forma a ajustar as suas capacidades à situação da indústria, a qual é caracterizada pelo peso relativo das cinco variáveis descritas. Traço importante, é que este modelo identifica as variáveis que atribuem a uma determinada indústria ou sector de actividade uma maior atractividade, e dessa forma é fundamental a sua análise no sentido de melhor se compreender a realidade de um determinado sector industrial num mercado externo, fora do mercado doméstico. Desta forma, a empresa conseguirá avaliar melhor que circunstâncias são diferentes em termos da atractividade da indústria, o que influenciará as suas decisões de selecção de mercados como do próprio modo de entrada nesses mercados.

Para Porter (1991), o objectivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável numa indústria, sendo mais competitiva e destacando-se perante os seus concorrentes e clientes. A estratégia é o meio empregado ou o caminho determinado pela empresa para atingir os resultados pretendidos: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes, criando mais valor do que estes. De acordo com o referido autor (Porter, 1986), a cadeia de valor (Figura 3) é uma forma sistemática de representar as actividades desempenhadas por qualquer empresa. Na cadeia de valor, as actividades podem ser agrupadas em nove categorias genéricas, as quais se subdividem em:

- As actividades primárias que são as que estão relacionadas com a elaboração física do produto ou serviço, e a sua entrega e marketing junto do cliente,
- As actividades de suporte que fornecem a infra-estrutura de suporte à realização das actividades primárias.

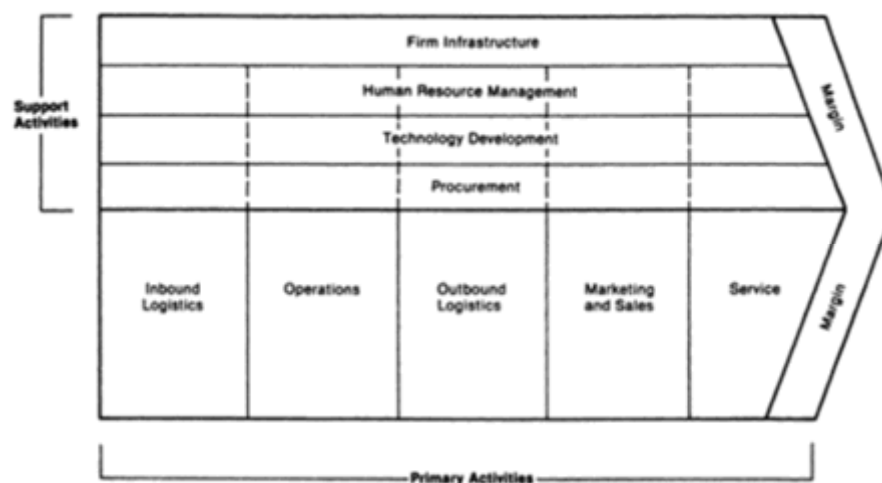
Figura 3 – Atractividade de uma indústria (1991)



Fonte: Adaptado de Porter, 1991.

Note-se que as actividades na cadeia de valor de uma empresa não são independentes, mas relacionadas entre si, sendo que a forma como cada uma é realizada terá impacto na actividade que a precede. A cadeia de valor da empresa situa-se num sistema mais abrangente a que Porter (1986) atribui a designação de sistema de valor (Figura 4): os fornecedores da empresa têm cadeias de valor que fornecem *inputs* à cadeia de valor da empresa, e os clientes têm cadeias de valor nas quais os produtos ou serviços da empresa são utilizados.

Figura 4 – Cadeia de valor da empresa (1986)



Fonte: Adaptado de Porter, 1986.

Na sua teoria Porter (1986) refere ainda o conceito de âmbito competitivo (do inglês *Competitive Scope*), que se refere ao conjunto de actividades desempenhadas por uma empresa para competir numa determinada indústria, e se dividem nas seguintes quatro dimensões ou âmbitos:

1. Segmentos de mercado servidos (clientes, produtos, serviços);
2. Leque de indústrias com que a empresa compete;
3. Actividades verticalizadas desempenhadas pela empresa vs. os seus fornecedores e canais de venda;
4. Regiões geográficas em que a empresa opera.

O âmbito competitivo de uma empresa é vital para a sua vantagem competitiva, pois molda a configuração da sua cadeia de valor, a forma como as actividades são realizadas e partilhadas entre diferentes unidades de negócio. A competitividade de uma empresa sustenta-se nas suas vantagens competitivas. O resultado de uma vantagem competitiva para a empresa será o lucro, se o valor criado através da realização das actividades necessárias (na sua cadeia de valor), exceda o respectivo custo.

O valor que uma empresa cria corresponde ao que os clientes estão dispostos a pagar para o que esta empresa fornece, o que inclui o seu produto físico, serviços ou benefícios adicionais. Estas vantagens competitivas derivam da capacidade da empresa em realizar as actividades da sua cadeia de valor de uma forma mais barata (menor custo do que os concorrentes para o mesmo valor), ou de uma forma única, relativamente aos seus concorrentes (criando mais valor). Porter (1986) considera que as vantagens competitivas são de dois tipos: baixo custo ou diferenciação (Tabela 3):

Tabela 3 – Vantagens competitivas das empresas

	<i>Unicidade observada pelo consumidor</i>	Posição de baixo custo
No âmbito de toda a indústria	<i>Diferenciação</i>	<i>Liderança de custo</i>
Apenas um segmento em particular	<i>Foco</i>	

Fonte: Adaptado de Porter, 1986.

Desta forma, a liderança de custo baseia-se na obtenção de custos mais baixos que a concorrência, utilizando a eficiência como factor fundamental; a diferenciação baseia-se na obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência, porque diferentes, e utiliza qualidade, inovação e intimidade com os clientes, ou uma combinação deles, como factores fundamentais; o foco baseia-se na selecção de um segmento limitado de clientes, que se consegue servir melhor que a concorrência, em diferenciação ou eficiência. É uma estratégia típica de pequenas empresas.

Tendo presente as vantagens competitivas da empresa, Porter (1986) identifica quatro tipos de estratégias que uma empresa multinacional pode adoptar (Tabela 4), envolvendo uma configuração de escolhas possíveis, ao nível da quantidade de segmentos de mercado, e do âmbito geográfico de actuação da empresa.

Tabela 4 – Alternativas estratégicas numa indústria global

		Âmbito geográfico	
Âmbito de segmentos	Muitos segmentos	Liderança global pelos custos	Mercados protegidos
	Poucos segmentos	Segmentação global	Responsabilidade nacional

Fonte: Adaptado de Porter, 1986.

A liderança global pelos custos visa obter vantagens de custo ou diferenciação através da venda de uma linha alargada de produtos a clientes na totalidade, ou pelo menos nos mercados mais significativos; a segmentação global pretende servir um segmento particular da indústria ao nível global; a alternativa mercados protegidos visa procurar mercados nos quais as posições sejam protegidas pelos governos domésticos; por último a alternativa responsabilidade nacional foca-se nos segmentos industriais mais afectados por diferenças locais nos países, apesar de a indústria como um todo ser global.

A estratégia de internacionalização de uma empresa está, dentro do âmbito e dimensão geográfica em que a empresa opera (Porter, 1986). Neste contexto, considera que as características distintivas da estratégia internacional da empresa, dividem-se em duas

dimensões: a primeira designa-se pela configuração das actividades da empresa, ou seja a localização no mundo onde cada actividade da cadeia de valor é produzida, e a segunda designa-se por coordenação, e que se refere à forma como as actividades localizadas em diferentes países são coordenadas entre si. Desta forma, a empresa deve tomar decisões para cada actividade. Por um lado pode ter uma configuração muito dispersa, distribuindo a cadeia de valor por diferentes países, ou centralizando-a na totalidade num só país.

Segundo Porter (1996), existe um conjunto de factores que favorecem a maior ou menor concentração das actividades numa determinada geografia, designadamente as economias de escala na actividade, a curva de aprendizagem na actividade, a vantagem comparativa de uma ou várias localizações para efeitos de realização da actividade, e as vantagens de coordenação em co localizar actividades relacionadas. A essência da estratégia de internacionalização é pois de definir o equilíbrio mais apropriado para a empresa, e que crie o maior valor, pela combinação entre o esforço de coordenação, e o grau de deslocalização das actividades na cadeia de valor.

3.2. SELECÇÃO DE MERCADO E O MODO DE ENTRADA

O processo de expansão para mercados internacionais e a selecção do modo de entrada começa com o reconhecimento pela empresa, relativamente à necessidade em se expandir internacionalmente Koch (2001). Este reconhecimento é baseado na análise dos objectivos específicos da empresa, já que as circunstâncias que ditam a necessidade de expansão diferem em cada caso. Em algumas situações resultam de decisões formais tomadas pelas empresas, mas noutros são discricionários e cingidos a um indivíduo ou grupo informal. Em qualquer circunstância, os critérios utilizados serão influenciados pela cultura organizacional, sistemas de gestão e pela experiência individual e colectiva (Koch, 2001).

Existem diversas teorias sobre os factores que influenciam a selecção de mercados e os modos de entrada nesses mercados, pelas empresas multinacionais. Koch (2001), citando Papadopoulos e Denis (1988), menciona a existência de dois tipos de teorias sobre a selecção de mercados: teorias gerais (Cavusgil, 1985; Johansson, 1997; Kumar et al., 1994; Root, 1994), e teorias de contexto específico aplicáveis a indústrias específicas ou situações do negócio, como no caso das pequenas empresas (Miesenbock, 1988; Vargas-Carcamo, 1986), das empresas multinacionais (Ayal e Zif, 1979; Doz, 1980; Goodnow e Hansz, 1976; Sheth e Lutz, 1973), de *joint-ventures* (Agarwal, 1994; Beamish, 1988, 1993) e alianças estratégicas (Johansson, 1995).

No contexto das teorias ditas mais genéricas, Cavusgil (1980), Kumar et al. (1994) e Root (1994), identificam o processo de selecção de mercado como sendo composto de três etapas: *screening*, identificação, e selecção final. Como critérios na fase de *screening* têm-se os indicadores macros económicos (Kumar et al., 1994), a dimensão do mercado, o produto interno bruto, as taxas de crescimento, as preferências do consumidor e rivalidade entre concorrentes, entre outros (Johansson e Vahlne, 1997).

A fase de identificação, implica uma análise mais específica ao nível da indústria ou sector de actividade em que a empresa se posiciona, e que se traduz na elaboração de um *short-list* sobre potenciais países e/ou segmentos de mercado. Esta análise específica pode versar sobre factores como a dimensão e o crescimento da indústria, a análise concorrencial, barreiras à entrada e segmentação de mercado, entre outros.

Por sua vez, a selecção envolve o estudo de informação específica sobre as empresas existentes em cada mercado, respeitante aos seus indicadores económicos e financeiros, e performance atingida no mercado, pontos fortes e pontos fracos, barreiras à entrada, etc.

Na Tabela 5 apresenta-se o resumo das etapas identificadas por estes autores em termos do processo de selecção de mercados.

Tabela 5 – Etapas no processo de selecção de mercados

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
Cavusgil (1980)	<i>Screening</i>	<i>Indentification</i>	<i>Selection</i>	
Johansson e Vahlne (1977)	<i>Country identification</i>	<i>Preliminary screening</i>	<i>In-depth screening</i>	<i>Final selection</i>
Kumar et al. (1994)	<i>Screening</i>	<i>Identification</i>	<i>Selection</i>	
Root (1994)	<i>Preliminary screening</i>	<i>In-depth screening</i>	<i>Final selection</i>	

Fonte: Elaboração própria.

Outros autores vieram completar a análise precedente. Segundo Hill (1997, 2007), há três decisões de entrada que a empresa tem de considerar, antes de ir para o exterior:

- 1) Que mercado: o mercado que é mais atractivo à empresa, procurando um equilíbrio entre benefícios, custos e riscos.
- 2) Quando ir para o exterior: o *timing* de entrada pode ser descrito como o primeiro a mover-se (*first-mover*), ou como participante mais atrasado (seguidor). Tanto os pioneiros como os seguidores possuem vantagens e desvantagens. Os primeiros a moverem-se são pioneiros no mercado, mas em contrapartida podem experimentar custos elevados.

Considerando que os seguidores pretendem apenas copiar os pioneiros, então aqueles evitam os riscos que os pioneiros tiveram e têm menos custos no seu processo de internacionalização. No entanto, terão mais concorrência no mercado seleccionado.

3) A escala: uma empresa pode entrar numa escala grande ou pequena dependendo da participação do compromisso que está disposta a assumir.

Entrar com uma escala grande implica uma rápida entrada e uma participação de recursos significativos. A entrada com uma escala pequena permite à empresa aprender no mercado escolhido mas com menos exposição para o mercado.

Por sua vez, Koch (2001) salienta que no modo de entrada em mercados externos as empresas seguem uma de três abordagens:

1. Naive (*we only export*);
2. Pragmática (*low-risk only*);
3. Estratégica (envolve comparação sistemática de modos alternativos).

O processo de decisão sobre o modo de entrada é influenciado por uma multiplicidade de factores como os culturais, estrutura global da indústria, objectivos globais da empresa, poder de negociação da empresa relativamente a governos externos, e factores relacionados com o peso político do governo doméstico (Sarkar e Cavusgil, 1996).

A este respeito, Driscoll e Paliwoda (1997) acrescenta ainda factores específicos da empresa como vantagens e experiência, e factores ambientais como as condições de mercado, concorrência, políticas económicas e sócio culturais, as quais que podem ter influência neste processo de decisão. Anteriormente Root (1994) considerou a influência de quatro factores no processo de planeamento do modo de entrada: filosofia e estratégia global da empresa, transferência interna de informação, partilha de recursos e suporte no processo de decisão.

3.3. MODELO ECLÉTICO DE SELECÇÃO DE MERCADO E MODO DE ENTRADA

Dando sequência a este tipo de análise, Koch (2001) propõe um modelo eclético que apresenta as diferentes fases, métodos de trabalho e decisões necessárias até à selecção final dos mercados e modos de entrada, pelas organizações em processo de internacionalização. Pela sua capacidade de síntese, e pelo facto de reunir numa perspectiva integral diferentes visões e contributos de outros autores que o precederam, iremos aqui apresenta-lo com algum grau de detalhe. Não sem antes, e tendo por base o mesmo autor, passaremos a apresentar em detalhe os factores específicos que têm influência na escolha e selecção de mercado para internacionalização, e na escolha do modo de entrada nesses mercados.

Relativamente aos factores específicos que têm influência na escolha e selecção de mercados para a internacionalização, Koch (2001) distingue entre factores internos da organização, factores externos e factores mistos.

Como factores internos, considera os seguintes:

- Orientação estratégica da empresa, a qual pode predispor-las a um mais ou menos acentuado processo de internacionalização.
- Estágio de internacionalização, na medida em que a empresa já tenha alguma experiência prévia em internacionalização (por exemplo por exportação), ou já experiência em outras etapas desse processo (Johansson e Vahlne, 1997).
- Objectivos estratégicos da empresa, os quais podem ser de diversas formas e dependentes da tradição da empresa, da especificidade da indústria em que esta se insere, ou de preferências e experiências dos gestores responsáveis por formular esses objectivos.
- Experiência na selecção de mercados internacionais, sem a qual há um maior risco e incerteza no processo de internacionalização, e que pode inclusivamente restringir as opções.
- Competitividade internacional da empresa, o qual é contingente a empresas que detenham ou possam vir a aceder a certas competências consideradas de crítica importância.

Como factores externos, considera os seguintes:

- Potencial do mercado e respectiva dimensão de consumidores (Hodgson e Uytterhoeven, 1962; Johansson, 1997; Moyer, 1968, citados por Root, 2001), bem como de recursos (Root, 1994).
- Significado competitivo do mercado. Os mercados considerados líderes pelo facto de terem maior dimensão, menor regulamentação governamental e menos medidas protectoras, forte concorrência e consumidores exigentes, são considerados como tendo significado estratégico (Elliott e Cameron, 1994, citados por Root, 2001). Uma entrada nos mesmos permitirá à empresa melhorar as suas competências, e elevá-las ao nível dos padrões mais exigentes globalmente.
- Riscos antecipados de mercados internacionais, os quais foram categorizados por Czinkota e Ronkainen (1996, citados por Root, 2001) como riscos de propriedade (expropriação e confisco de bens), riscos operacionais (câmbio monetário, controlo de preços), e riscos de transferência.

Por último, como factores mistos, são apontados:

- Recursos próprios e acessíveis. As empresas que têm mais recursos e/ou garantiram um melhor acesso a recursos de outras empresas, estão menos restringidas/limitadas no seu processo de selecção de mercados.
- *Networking*, através da participação em feiras comerciais, partilha de fornecedores ou clientes, alianças estratégicas e *joint-ventures* (Johanson e Mattson, 1988).
- Similaridade ou proximidade com o país de destino. A distância psicológica através de diferenças culturais, estereótipos e percepções dominantes sobre países estrangeiros, são uma influência no processo de decisão (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975).
- Congruência do *portfolio* comercial da empresa com o seu ambiente externo e estratégia.
- Optimização da sequência de expansão. Se a lógica de expansão da empresa se vier a reflectir em novas necessidades de expansão, irá surgir novamente um problema relacionado com a selecção de novos mercados e a sequência de entrada.

O mesmo autor, Koch (2001) identificou também os factores que devem ser considerados, respeitante á tomada de decisão sobre o modo de entrada em mercados externos. Como factores internos identificou os seguintes:

- Dimensão e recursos da empresa. As empresas mais pequenas têm menos capacidades de dar resposta às necessidades dos mercados, pois estão limitadas.
- Locus de controlo da gestão, o qual irá afectar as decisões da equipa de gestão, particularmente em empresas com menos experiência em processos idênticos.
- Experiência anterior na adopção de metodologias e gestão de processos de selecção e entrada em mercados, e respectivos resultados atingidos, influenciam as decisões sobre modos de entrada em novos mercados (Paliwoda e Thomas, 1998; Root, 1994; Van Fleet, 1991, citados por Koch, 2001).
- Atitude face ao risco, que depende da cultura de gestão da empresa, da sua situação económica e financeira, das suas opções estratégicas, da concorrência, da sua experiência, entre outros factores.
- Objectivos de quota de mercado e de lucros. Os diferentes modos de entrada irão produzir diferentes resultados a estes níveis, pelo que as empresas tendem a adoptar os que sejam mais rápidos nessa concretização.

Como factores externos temos os seguintes:

- Características do ambiente de negócios no mercado de destino, ao nível da economia como um todo, bem como ao nível específico das indústrias.
- Barreiras à entrada, entre as quais se salientam barreiras alfandegárias e impostos, regulações governamentais, acesso a canais de distribuição, barreiras à saída (Cavusgil, 1985; Johansson e Vahlne, 1997; Van Wood e Goolsby, 1987, citados por Root 2001).
- Viabilidade do modelo de entrada numa indústria específica. Alguns modelos de entrada podem ser excluídos/proibidos pela lei em alguns países, noutros casos podem ser um risco elevado para a disseminação de *know-how* e propriedade intelectual. Existem ainda outras variáveis como a legislação laboral, custo do trabalho e competências disponíveis, sistemas fiscais, e a própria popularidade de determinados modos de entrada nalguns mercados e indústrias.

- Taxa de crescimento do mercado, a qual pode influenciar a rapidez com que a empresa pretende entrar num determinado mercado e respectivos recursos empregues.
- Imagem global da empresa. Em alguns sectores de actividade, as empresas que querem construir e sustentar uma imagem de líderes globais, têm de estar presentes em determinados mercados considerados líderes.
- Os requisitos de eficiência na gestão internacional da empresa, que podem ser mais diversificados ou estandardizados.

Por último, como factores mistos, considerou:

- Competências necessárias, versus os disponíveis para cada modo de entrada. A perspectiva centrada nas competências foi adoptada por diferentes autores (Jagodka, 1997; Koch, 1997, citados por Koch, 2001).
- Suficiência e validade dos *inputs* de informação. A inexistência de informação necessária a comparar diferentes modos de entrada, os métodos diferentes de país para país no que se prende com a recolha e sistematização de informação, inexactidão e antiguidade de dados, entre outros, tornam difícil, senão impossível, comparar diferentes alternativas relativas a modos de entrada de forma fiável.

Respeitante ao modelo proposto por Koch (2001), designado de *MEMS* (do inglês *Market and Entry Mode Selection*), rejeita a proposição de alguns autores, sobre a separação entre as etapas de selecção de mercados e selecção do modo de entrada. Koch considerando este como sendo um processo integrado e holístico no qual ambas as dimensões, pelo facto de se influenciarem reciprocamente, devem estar presentes no processo de tomada de decisão. O modelo *MEM* divide-se em quatro etapas:

1. A primeira etapa (*country identification*) é a identificação do país, em que a empresa deve ter em consideração os seus objectivos corporativos, os seus critérios de decisão e a análise dos vários mercados e as suas tendências.
2. A segunda etapa (*preliminary screening of markets*) é destinada à triagem preliminar de mercados, na qual a empresa deve analisar individualmente cada mercado de forma a rejeitar todos aqueles que não são viáveis.
3. A terceira etapa consiste na triagem final (*in-depth screening of markets*), que consiste numa selecção final dos mercados seleccionados.

4. Neste estágio, a empresa é responsável para analisar todos os mercados considerados viáveis da etapa anterior e seleccionar qual o modo de entrada inerente a cada um deles.

Ainda nesta etapa, a empresa procede a uma avaliação dos mercados viáveis e das suas opções de entrada, realizando e comparando *pay-offs* por mercado e modo de entrada e analisado o ranking de mercados e modos de entrada em consonância com a estratégia da empresa

5. Na última etapa (*final selection*), conclui-se o processo de selecção final, sendo identificadas as melhores opções de mercado e modos de entrada.

Assim sendo e como condições prévias para a internacionalização da empresa, esta deve ter resposta para a questão que se prende com qual a sua motivação para uma expansão internacional. Desde logo e como possível determinante tem-se a exploração de oportunidades de mercado, a saturação do mercado doméstico ou de outros mercados em que a empresa esteja presente, a procura por uma menor volatilidade nas vendas e/ou de aumentar os resultados, a redução de custos de factores produtivos, ultrapassar barreiras ao comércio internacional, ou ganhar novas vantagens competitivas, entre outros.

3.4. ENTRADA SEM PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL

No contexto das estratégias de internacionalização que não implicam a participação de capital em empresas, a mais básica e comum constitui a exportação (Villarreal, 2005). Neste âmbito Root (1994) distingue duas modalidades de exportação:

- Indirecta, que se reveste de um processo idêntico, para a empresa exportadora, de uma venda doméstica, já que vende os seus produtos nos mercados exteriores através de outras empresas, ou seja os seus intermediários empresariais ou individuais. Normalmente este tipo de exportação existe em empresas nas quais a percentagem de exportações no volume de vendas da empresa é baixa, relativamente às vendas no seu mercado doméstico;
- Directa, quando as empresas tratam de controlar directamente a maior parte das actividades operacionais do processo de exportação, sendo que a empresa controla a totalidade do mesmo, minimizando ou eliminando totalmente o recurso a intermediários.

A exportação directa supõe um salto qualitativo maior na dinâmica exportadora da empresa e um maior nível de compromisso e afectação de recursos. Nestes casos, o peso do volume de vendas das exportações no total das vendas da empresa já é mais significativo do que na exportação indirecta.

As exportações são geralmente usadas por empresas que estão a iniciar a sua expansão global devido ao nível de baixo risco (Hill, 2007). Esta estratégia é tradicionalmente considerada como a primeira etapa para entrar em mercados internacionais, servindo como uma plataforma para as expansões internacionais futuras (Kogut e Chang, 1996). É também considerada como sendo a estratégia mais usada por pequenas e médias empresas devido à falta de recursos e para obter um determinado grau de conhecimento do mercado e experiência (Root, 1994).

Segundo Bradley (2004), este modo de entrada é frequentemente seleccionado pelas empresas nas seguintes circunstâncias:

- A empresa é pequena e faltam-lhe os recursos necessários para estabelecer uma *joint-venture* internacional ou para efectuar investimento directo;

- Não é aconselhável um grande comprometimento devido ao risco político, à incerteza ou falta de atractividade do mercado de destino;
- Não existe pressão política ou económica para produzir fora das fronteiras.

De acordo com (Villarreal, 2005) a exportação é uma estratégia que as empresas devem adoptar preferencialmente a outras quando haja riscos contratuais e de apropriação de conhecimento por terceiros, que possam copiar ou imitar os produtos. Por outro lado, a preferência pela exportação é desaconselhada em mercados de elevado potencial de retorno. Nota-se haver uma tendência para evitar a entrada através da exportação quando os potenciais proveitos através de outros modos são elevados, e uma preferência para entrar através da exportação, quando os potenciais riscos para os outros modos são elevados, o que nos remete para a importância de ser feita uma análise prévia de custo de oportunidade versus risco, para uma adoção da exportação comparativamente a outras alternativas.

A internacionalização das empresas pode também concretizar-se, através de outros mecanismos que não impliquem, numa fase inicial, um investimento de capital da empresa no mercado externo, como por exemplo as alianças estratégicas, os acordos de licenciamento e *franchising*, acordos de subcontratação, acordos de redes, acordos de administração de longo prazo, associações de investigação e desenvolvimento (I&D) e as centrais de compras (Villarreal, 2005; Durán, 1999). As alianças estratégicas estão a ser adoptadas pelas empresas de forma crescente.

Uma aliança estratégica pode ser descrita como uma parceria entre duas ou mais organizações com vista a atingirem objectivos estrategicamente significativos, os quais sejam de benefício mútuo (Kotabe e Helsen, 2004; Durán, 1999). A razão principal para o aumento nos acordos de cooperação através de alianças estratégicas, resulta do facto de as empresas não terem hoje a capacidade de sozinhas desenvolverem todas as suas tecnologias *in-house*.

De acordo com Yoshino e Rangan (1995), as alianças estratégicas são cada vez mais uma necessidade, num mundo interdependente e altamente competitivo. Importa ainda registar que as alianças estratégicas podem ser de diversas formas, desde um simples acordo de licenciamento entre dois parceiros, a um conjunto complexo de relações contratuais. A sua natureza varia consoante as competências trazidas pelo parceiro, podendo visar a partilha de recursos numa lógica de desenvolvimento de produto, ou a

partilha de canais de distribuição, recursos e activos de marketing, que facilitem o acesso ao mercado (Kotabe e Helsen, 2004).

Outro autor, Gulati (1998) afirma que as alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas com o objectivo de trocar, partilhar ou desenvolver produtos, tecnologias ou serviços conjuntamente. Podem ocorrer como resultado de um vasto conjunto de motivos e objectivos, tomar variadas formas e ocorrer através de fronteiras verticais ou horizontais. Neste caso, as alianças estratégicas não são apenas parcerias que melhoram as estratégias competitivas das empresas participantes pelo provimento de troca mútua de recursos (tecnologias, conhecimentos ou produtos). Elas também são novas formas de negócios com um foco no médio e longo prazo para obter um ganho económico mútuo (Tsang, 1999).

Já Hennart (1982) considera que pela sua estabilidade, as alianças estratégicas sejam em si uma nova forma de organização. Por isso, a condição suficiente para que se crie uma aliança estratégica, é de que seja mais caro para a empresa replicar o *input* de que precisa, do que dispor dele através de uma aliança (por exemplo a obtenção do direito de utilizar activos através de um acordo de cooperação). Tal decisão pode acontecer quando ocorra alguma das seguintes circunstâncias:

- A internalização da transacção supõe perdas de eficiência, devido à impossibilidade em alcançar as economias de escala que são atingidas por um operador especializado no seu fabrico.
- O activo intermédio que se deseja adquirir, é mais caro se for replicado do que adquirido, o que desaconselha o desenvolvimento interno do mesmo.
- É específico de uma empresa, ou seja não pode ser dissociado desta, pelo que a sua aquisição resulta pouco eficiente pois implica a aquisição da empresa a qual supõe a aquisição de outros negócios que não trazem valor para a empresa compradora.

As empresas também podem penetrar em mercados externos através do estabelecimento de acordos de licenciamento, em que o licenciador oferece ou concede o acesso a activos que são sua propriedade, ao licenciado localizado num mercado externo, em troca de royalties (Kotabe e Helnsen, 2004). O licenciamento é um acordo onde o licenciador concede o direito de usar e/ou vender um produto, processo ou serviço pertencente a uma outra entidade por um período específico e, no retorno, o conessor aufere uma taxa da lealdade da licença ou *royalty* (Hill, 2007).

Segundo Bradley (2004), o licenciamento é a compra ou venda, através de um contrato, de tecnologia de produto ou processo, ou competências de gestão ou marketing.

Normalmente estes direitos materializam-se em activos intangíveis, sendo o objecto de licença uma marca registada, uma patente, um saber-fazer específico, desenho ou *copyright* (Villarreal, 2006). Esta estratégia tem-se revelado como uma forma rentável para muitas empresas, pois não compromete uma alocação de recursos elevada. Torna-se portanto mais interessante para empresas de pequena dimensão e com recursos limitados, sendo que a maior parte dos riscos operacionais ficam do lado do licenciado. Esta pode ser também uma forma de contornar barreiras à entrada impostas por governos em certos mercados (Kotabe e Helnsen, 2004; Masum e Fernandez, 2008).

Complementarmente ao anteriormente referido, Daniels et al. (2006) apontam como vantagem desta forma contratual o aumento das receitas a longo prazo, sem investimentos. Como desvantagem tem-se os custos relacionados com a formulação e sobretudo fiscalização dos contractos.

Já para Masum e Fernandez (2008), as desvantagens deste tipo do acordo são o escasso controlo sobre produção, o marketing e a estratégia usada no desenvolvimento e na venda do produto. Uma outra desvantagem possível, é a de que o licenciado não esteja totalmente comprometido com o produto ou tecnologia, e não promova os necessários esforços para maximizar a rentabilidade do licenciador naquele mercado. Existem outros riscos como não ser pago pelos *royalties*, falta de controlo de marketing, e o risco de o licenciado se tornar num futuro concorrente do licenciador (Kotabe e Helnsen, 2004).

Muito corrente na actualidade, o *franchising* é um acordo que deriva do licenciamento, no qual o franchisador cede ao franchisado direitos de utilização, venda do bem ou do serviço, utilização de marca, modelo de negócio e *know-how*, que lhe permitem replicar, estabelecer e administrar um negócio praticamente idêntico ao que o franchisador desenvolveu no seu país de origem, mas confinado a um território, e recebendo como contrapartida um pagamento (Villarreal, 2006; Masum e Fernandez 2008).

Os elementos caracterizadores do *franchising* são (Masum e Fernandez, 2008):

- Imagem de marca, internacionalmente conhecida e capaz de atrair clientela;
- Conceito de negócio, implicando em regra uma uniformização em termos internacionais e uma standardização do serviço;

- Território definido, podendo ser estabelecido um *master* franchisado para um país, que se encarrega, depois, de criar uma rede de franchisados;
- Relação continuada, que supõe, por parte do franchisador, apoio técnico, logístico e promocional.

O modelo de entrada de um *franchising* em mercados externos é normalmente através de um *master* que irá vender contractos dentro de um determinado território, e é a ele quem compete numa primeira fase testar o mercado, correndo os riscos inerentes (Kotabe e Helnsen, 2004).

Na tentativa de simplificar a definição deste modo de entrada, Hill (2007) sustenta que *franchising* é basicamente uma forma especializada de licenciar, na qual o franchisado não vende somente o valor intangível da propriedade, mas igualmente ajuda ao concessionário a gerir o seu negócio da melhor maneira possível. Aqui, os benefícios do *franchising* são claros. Primeiro as empresas capitalizam com um modelo de negócio vencedor, minimizando os seus riscos para um determinado investimento, o qual é por norma reduzido os riscos para os franchisadores são por norma reduzidos, podendo capitalizar com o conhecimento que os franchisados (ou master) têm nos mercados locais, a todos os níveis (Kotabe e Helnsen, 2004).

Ainda de acordo com esta perspectiva, Masum e Fernandez (2008) acrescentam como vantagem o facto da empresa que vende o privilégio evitar inúmeros dos custos e riscos que incorreria se abrisse um negócio num novo país, sem qualquer tipo de experiência. Por sua vez, para Kotabe e Helnsen (2004) o *franchising* acarreta um risco de menor receita, comparativamente ao cenário de haver uma participação directa na empresa do mercado estrangeiro. Por outro lado, as marcas de *franchising* com menor notoriedade têm muita dificuldade em encontrar o parceiro certo no mercado estrangeiro.

Um outro tipo de acordo é o de subcontratação, no âmbito do qual uma empresa, a contratante, compradora ou cliente, encarrega outra (fornecedora) de realizar determinadas actividades, serviços ou fabrico de componentes do produto (ou produto completo). A subcontratação facilita bastante a presença activa da empresa nos mercados estrangeiros em que, para ter probabilidade de êxito, resulta imprescindível produzir nos ditos mercados (Villarreal, 2006).

Estes contractos, também designados de *outsourcing*, têm por principal motivação a redução de custos que podem ser bastante significativos, sobretudo se o trabalho for intensivo em mão-de-obra. Contudo estes custos podem também ser reduzidos pela existência de benefícios fiscais, matérias-primas e outros factores produtivos.

Como se depreende, a subcontratação reduz a exposição da empresa aos riscos políticos e económicos nos mercados externos, permite manter o foco nas suas competências chave, deixando a produção ao encargo de terceiros, e permite-lhes ganhar flexibilidade ao mesmo tempo que evitam a alocação de recursos humanos e capital próprio, a estes processos.

A principal desvantagem é a de a empresa poder estar a transmitir *know-how* a um futuro concorrente (Kotabe e Helnsen, 2004; Daniels et al., 2006). As redes são acordos através dos quais, duas ou mais organizações colaboram juntas, com relações formais que permitem vantagens mútuas (assim se criaram redes por exemplo, na indústria de transportes aéreos). Estes acordos de cooperação têm um compromisso de longo prazo, e pode permitir às empresas terem acesso, dentro das actividades em que cooperam, a certas vantagens derivadas da sua dimensão, enquanto mantêm flexibilidade no resto das suas respectivas cadeias de valor (Villarreal, 2006).

Um outro tipo de mecanismos, são os acordos de administração de longo prazo, no âmbito dos quais uma empresa cede a outra a função da sua administração, direcção geral, gestão financeira, gestão de pessoal, etc.. Este tipo de acordo é muito utilizado pelas cadeias hoteleiras internacionais, as quais, com grande capacidade de gestão e alocação de recursos, administram diversos estabelecimentos que não são sua propriedade (Villarreal, 2006).

Outra modalidade de cooperação entre empresas, que pode não dar lugar à criação de uma nova entidade jurídica independente são as associações de I&D e as centrais de compras (Villarreal, 2006). No âmbito destes acordos as empresas exploram recursos e capacidades para a prossecução de um objectivo comum. No caso das associações de I&D, atingido o objectivo pretendido, cada empresa individualmente utiliza a tecnologia que seja do seu interesse, ou fazem-no em conjunto pela criação de uma nova entidade (Villarreal, 2006).

Relativamente às centrais de compras, estas visam ganhar escala no volume de compras e conseqüentemente maior poder de negociação junto dos fornecedores, e normalmente estes acordos materializam-se na figura jurídica de Agrupamentos Complementares de Empresas (Villarreal, 2006).

3.5. ENTRADA COM PARTICIPAÇÃO DE CAPITAL

Na sequência da análise dos modos de entrada sem participação de capital, passamos agora a analisar a forma como as empresas se internacionalizam através de investimento directo. Neste âmbito, podemos distinguir duas alternativas de crescimento: o crescimento interno ou o crescimento externo.

Para Johnson et al. (2006) o crescimento interno define-se como aquele que se produz quando se desenvolvem estratégias, partindo de, ou desenvolvendo as próprias capacidades de uma organização. Já Pla e León (2004) referem que geralmente se adopta esta opção, quando a empresa deseja explorar vantagens específicas que são dificilmente transferíveis (ou não é desejável que o sejam) para outras empresas. É ainda uma forma de entrada e consolidação, a qual supõe um elevado compromisso de recursos mas uma maior lentidão no seu desenvolvimento, resultando contudo na vantagem de permitir um maior grau de controlo.

Por outro lado, o crescimento externo materializa-se adquirindo capacidades já existentes de outras empresas, assumindo uma propriedade parcial ou total de outra organização (Villarreal, 2005). Este crescimento materializa-se através fusões de aquisições, as quais permitem uma mais rápida entrada e consolidação num dado mercado e respectivos recursos, evitando-se também, em muitos casos, conflitos culturais, legais, e outros, os quais podem atrasar significativamente, ou impedir o acesso ao mercado

Prosseguindo uma estratégia de crescimento interno, a empresa efectua o investimento por sua conta e risco, o que também é designado por *greenfield operations*. O controlo total de uma subsidiária, permite à empresa ter um controlo total sobre a sua operação, e, conseqüentemente, acesso a totalidade dos ganhos. Contudo este modo de entrada é muito consumidor de recursos, sobretudo capital, levando a empresa a ter de assumir a totalidade dos riscos no processo (Kotabe e Helnsen, 2004).

Por sua vez a expansão via aquisições ou fusões acarreta também riscos consideráveis, como por exemplo os que derivam de diferentes culturas organizacionais, e pelo facto de os activos transaccionados, não terem a rentabilidade ou utilidade esperada (Kotabe e Helnsen, 2004). A aquisição pode ter duas formas (Villarreal, 2006):

- 1) Aquisição parcial de uma empresa localizada no país receptor, fruto de um acordo de cooperação realizado entre a empresa (ou empresas) adquirente, e o proprietário da empresa adquirida, de forma que o próprio vendedor permanece como co-proprietário da empresa.
- 2) Aquisição total de uma empresa localizada no mercado receptor, realizada por um grupo de empresas com o objectivo de repartirem entre si a propriedade e gestão da unidade adquirida.

Entre outros autores, citamos ainda López (1996), que destaca a aquisição total ou parcial de uma empresa previamente existente num mercado estrangeiro, constitui uma alternativa utilizada cada vez com maior frequência, pelas empresas que se desejam introduzir nesse mercado, permitindo aos investidores iniciarem uma actividade no mercado receptor, numa posição relativamente mais avançada, ao mesmo tempo que beneficiam dos conhecimentos e competências detidas pela empresa adquirida.

No caso de aquisição total, tem-se uma situação de domínio completo da empresa pelos adquirentes, reduzindo-se o risco de se perder o controlo das competências instaladas, garantindo um controlo apertado sobre as operações, e providenciando à empresa ou empresas detentoras, 100% dos lucros. Trata-se contudo do método mais dispendioso de uma empresa para se internacionalizar (Masum e Fernandez, 2008).

Anteriormente, Agarwall e Ramaswami (1992) haviam concluído que empresas de maior dimensão e que possuem maior experiência multinacional, têm maior propensão para investir em países onde existem mercados com potencial mais elevado. Uma outra alternativa perseguindo uma estratégia de crescimento externo prende-se com o co-investimento na criação de uma nova empresa, ou seja uma *joint-venture*. A escolha de *joint-ventures*, permite às empresas a partilha de custos e riscos, bem como a aquisição de novas capacidades e qualidades através de empresas parceiras, oriundas do país de investimento (Agarwall e Ramaswami, 1992).

Recorde-se que uma *joint-venture* é uma nova entidade jurídica, formada por duas ou mais empresas independentes, que concordam juntar-se e partilhar rendimentos e custos, assim como o controle da nova empresa (Masum e Fernandez, 2008). Assim, pode-se definir *joint-venture* como uma entidade formada entre dois ou mais partes para empreender em conjunto uma actividade económica.

As *joint-venture* típicas são entre dois parceiros, que partilham em igualdade o investimento e os riscos, na proporção do capital investido, embora sejam possíveis diferentes configurações dependendo dos acordos das partes envolvidas. Tais acordos são indicados nos contractos de *joint-venture*, que igualmente indicam o papel e o tipo da participação que cada uma das empresas possui (Masum e Fernandez, 2008). Dependendo da participação no capital da nova empresa, podem distinguir-se três formas: maioritária (Mais de 50% de propriedade no capital); igualitárias (igual distribuição do capital) ou minoritárias (menos de 50% de propriedade no capital) (Kotabe e Helnsen, 2004).

Existe ainda uma vantagem nas *joint-ventures*, que se prendem com as contribuições que o parceiro ou parceiros locais podem aportar: acesso a matérias-primas, canais legais, acesso a redes de distribuição e contactos com fornecedores, entidades governamentais e parceiros, entre outros. Combinados com as competências do investidor estrangeiro, estes *inputs* podem oferecer condições para uma entrada no mercado bem-sucedida.

CAPÍTULO 4 – TEORIAS DA EMPRESA MULTINACIONAL

4.1. PRINCIPAIS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A literatura existente sobre a internacionalização sugere dois tipos distintos de orientação: internacionalização a jusante, i.e., a procura por mercados destinados à venda de produtos ou serviços; e a internacionalização a montante, para apoio e suporte aos processos das empresas, e que pode passar por exemplo pela incorporação de competências de gestão, tecnologias, aquisição de matérias-primas, tecnologias ou outro tipo de *inputs* (Welch e Luostarinen, 1993). No âmbito deste capítulo iremos discutir as principais teorias de internacionalização que contemplam a perspectiva a jusante.

As transacções comerciais entre países diferentes são uma prática corrente desde há bastantes séculos. Contudo um dos aspectos mais marcantes da economia nos dias de hoje é o modo em como todos os países se integram como uma parte da economia global (Auerbach, 1996). Tal interdependência significa que o conceito da aldeia global reflecte o facto de que o mercado é por inerência internacional. Este novo mundo com a sua competição internacional, os blocos económicos (exemplo da Associação de Nações do Sudoeste Asiático, o *General Agreement on Tariffs and Trade*, o *North American Free Trade Area*, o MERCOSUL, o Mercado Comum Europeu e sua integração monetária), e a ênfase nas relações globais, está a moldar o futuro das empresas para uma nova realidade.

A importância do comércio internacional para a riqueza e desenvolvimento das nações tem sido bastante documentada na literatura económica desde Adam Smith (Smith, 1776). A teoria clássica de comércio internacional refere que os países podem obter mais ganhos se afectarem recursos na produção de bens e serviços, nos quais possam ter uma vantagem económica (Ricardo, 1817; Smith, 1776). As vantagens e desvantagens económicas podem surgir em diferenças dos países em termos de factores como recursos, trabalho, capital ou capacidade empreendedora. Assim, a teoria clássica de comércio internacional pressupõe que, a base para o comércio internacional, advém das vantagens comparativas entre países: por exemplo um determinado país irá exportar bens que a sua força laboral produza de forma relativamente mais eficiente, e importar outros em que o emprego desta força labora não seja tão eficiente (Dunning, 1993).

Por sua vez, a teoria da proporção dos factores (Heckscher e Ohlin, 1933), contrastando com a teoria clássica, tenta explicar as motivações para o comércio internacional para além de vantagens comparativas na produtividade da mão-de-obra, e que incluem vantagens relativas em termos de outros factores produtivos. Já Heckscher e Ohlin (1933) sugerem que a abundância dos factores de produção (capital e trabalho) e a sua diferente acumulação entre países, é determinante para o fomento do comércio internacional: quanto maior a abundância de determinado factor de produção num determinado país, corresponderá uma maior eficiência produtiva e um menor custo, contribuindo para que o país em questão se especialize (e exporte) em maior escala, o produto que utilizasse o recurso relativamente mais abundante nesse país.

Apesar da dotação ou proporção de factores poder determinar a natureza de produtos no comércio internacional, num mercado em concorrência monopolista, os rendimentos crescentes à escala e o elevado grau de diferenciação de produtos detêm um papel fundamental na criação de comércio (Dunning, 1993). Mediante os pressupostos deste modelo, a nova teoria de comércio internacional conclui que a similaridade de factores produtivos entre dois países não é obstáculo à geração de comércio, pelo que este se fará dentro da mesma indústria (intra-industrial), devido ao grau de diferenciação existente entre os bens transaccionados. Desta forma vem suplantar uma lacuna na teoria de comércio internacional uma vez que o comércio entre países com uma dotação idêntica de factores e cuja exportação e importação incidia sobre bens similares carecia de fundamentação teórica.

Em virtude do fenómeno da globalização, que se acentuou após a II Guerra Mundial, o estudo sobre o comércio internacional e a internacionalização das empresas, tornou-se mais complexo e de difícil explicação. Assim, na década de 1960, testemunhou-se um significativo progresso tecnológico e o surgimento de empresas multinacionais, o que resultou na necessidade de novas teorias de comércio internacional reflectirem as transformações contemporâneas (Leontieff, 1966). Alguns autores tentaram contornar as limitações das teorias de comércio internacional, no que se prende a sua capacidade explicativa da internacionalização das empresas, dando origem a novas correntes sobre os determinantes de internacionalização de empresas.

Neste contexto, a internacionalização das empresas passou a ser vista como consequência de um processo de crescimento e desenvolvimento de novos mercados

(Welch e Luostarinen, 1988), e adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura e recursos) a ambientes internacionais (Calof e Beamish, 1995), ou ainda de deslocalização para mercados internacionais de outras actividades na cadeia de valor da empresa, que não apenas e natureza comercial (Porter, 1985). Passamos de seguida a apresentar as principais teorias relacionadas com a internacionalização das empresas (Tabela 6), as quais iremos aprofundar de seguida tendo em vista compreender melhor os determinantes de internacionalização das empresas, sobretudo na sua manifestação pela vertente de investimentos directos no exterior.

Tabela 6 – Teorias de internacionalização da empresa

Tipo de teoria	Ênfase teórica	Principais autores
Vantagem monopolista e oligopolista	As empresas internacionais existem devido ao facto de possuírem algum tipo de conhecimento ou vantagem competitiva cuja natureza, praticamente monopolista, constitui a vantagem competitiva da empresa.	Hymer (1976) Kindleberger (1969) Knickerbocker (1973)
Modelo do ciclo de vida do produto	O processo de internacionalização da empresa surge em paralelo com o processo de desenvolvimento de um produto.	Vernon (1966, 1979)
Modelo de Uppsala	A internacionalização é encarada como um processo, que integra uma evolução gradual e contínua através da qual as empresas adquirem experiência e conhecimento, progredindo no seu envolvimento e comprometimento de recursos com o mercado exterior.	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) Johanson e Vahlne (1977)
Paradigma eclético e teoria da internalização	A propensão de uma empresa para realizar investimento directo no exterior depende das atracções específicas do seu país de origem comparativamente à afectação de recursos e vantagens de localizar os investimentos num outro país.	Dunning (1980, 1981, 1988, 1993) Buckley e Casson (1976) Williamson (1975) Teece (1981) Rugman (1981)

Fonte: Elaboração própria.

4.1.1. VANTAGEM MONOPOLISTA

Até meados dos anos sessenta, a teoria económica neoclássica analisava o comportamento do investimento directo no exterior, adoptando como ponto de partida, as teorias de comércio internacional, as quais analisavam os movimentos internacionais de factores e bens, como resultado das vantagens comparativas dos países, ou seja da abundância relativa de trabalho e capital (Dunning, 1993). Desta forma, a propensão para o investimento directo no exterior dependia da situação económica do país de origem, e da dotação relativa de factores.

Do conjunto de autores que importa referir, Hymer (1976) foi o primeiro que separou a teoria dos fluxos de investimento internacional de natureza financeira (carteiras), dos fluxos de investimento directo, e das teorias de comércio internacional. O mesmo considera que a capacidade de uma empresa investir no exterior, baseia-se no domínio ou posse de algum tipo de activo ou vantagem específica da empresa (do inglês *firm specific advantage*), a qual é inacessível (pelo menos durante algum tempo) para os concorrentes locais. Estas vantagens permitem à empresa obter ganhos adicionais que compensam os custos de realização de investimento directo no exterior.

Para o referido autor (Op. cit.), a empresa é um mecanismo que substitui o mercado, internacionalizando-se quando existem falhas deste. Assim, o motivo para realizarem investimento directo está relacionado com a habilidade destas empresas para se aproveitarem de certas imperfeições do mercado, de carácter endógeno ou estrutural.

Estas falhas dão origem à criação de oligopólios em determinados sectores, conduzindo a processos de integração vertical ou horizontal, em que as empresas optam por explorar directamente as suas vantagens competitivas, maximizando os seus benefícios mediante o controlo e a propriedade de empresas situadas em diversos mercados - a consequência deste processo poder ser inclusivamente o reforço dos níveis de ineficiência já existentes naqueles mercados.

De acordo com Hymer (1976) existem três ordens de razões que colocam as empresas estrangeiras em condições de inferioridade face aos concorrentes locais:

1. A falta de informação sobre o contexto económico, político e legal do país,

2. Uma barreira mais permanente constituída pelo governo, consumidores e fornecedores locais,
3. Barreiras do tipo financeiro, derivadas sobretudo do risco cambial.

Desta forma, as vantagens das empresas num determinado mercado geográfico, relativamente a potenciais concorrentes estrangeiros, denominam-se de vantagens monopolistas, proporcionando-lhes um certo grau de monopólio no seu mercado, reduzindo a capacidade de imitação dos rivais, e constituindo uma barreira de entrada frente aos concorrentes potenciais (Dunning, 1993; Cantwell, 1996).

Kindleberger (1969) afirma que a existência de algum tipo de imperfeição de mercado constitui condição necessária para que se produza um fluxo de investimento directo entre empresas de duas nações. A existência de fluxos de investimento directo não é possível num sector de actividade cuja estrutura internacional seja de concorrência perfeita, dado que a existência de características idênticas em todas as nações, não gera nenhum incentivo para que as empresas invistam num país diferente.

Neste sentido, Kindleberger (Op. cit.) desenvolveu o denominado paradigma do mercado imperfeito, no qual classifica as vantagens de carácter monopolístico que conduzem à internacionalização da empresa através do investimento directo:

- Modelo de concorrência imperfeita nos mercados de bens e serviços, por discriminação de preços, diferenciação dos produtos, diferentes capacidades de comercialização, disponibilidade de marcas, etc.;
- Diferenças nos mercados em termos de factores produtivos por disponibilidade de tecnologias patenteadas e não acessíveis a todas as empresas, disponibilidade de recursos financeiros, diferentes capacidades de acesso a mercados de capitais, etc.;
- Intervenção governamental;
- Capacidades directivas e dos conhecimentos de gestão.

Esta exploração das vantagens permite às empresas aumentarem o seu poder de mercado: uma vez que um determinado mercado nacional tenha sido tomado por uma única empresa (monopólio), ou por um conjunto reduzido de empresas (oligopólio), a única possibilidade de aumentar o poder de mercado e os benefícios, é investindo no exterior e gerar um processo de concentração em mercados exteriores (Cantwell, 1996).

Respeitante às características de mercado em oligopólio, Knickerbocker (1973) desenvolveu a teoria da vantagem oligopolista, a qual tem como hipótese principal, a de que num mercado oligopolista, no qual existe uma interdependência estratégica entre empresas, a expansão de uma delas força os rivais a responder com a mesma estratégia para manter a sua posição relativa no mercado. Esta estratégia pode ter um carácter preventivo, permitindo à empresa proteger a sua posição no mercado internacional, antecipando-se aos movimentos e investimentos dos seus principais concorrentes, e evitando assim que estes se tornem monopolistas num determinado mercado receptor. Em alternativa pode ter um carácter de imitação, apresentando como objectivo defender a posição competitiva da empresa no mercado internacional, não obstante constituir uma reacção ou resposta da empresa a movimentos realizados pelos seus concorrentes nos mercados estrangeiros.

4.1.2. MODELO DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO

O modelo do ciclo de vida do produto desenvolvido por Vernon (1966), constitui uma análise dinâmica dos factores explicativos do comércio internacional e do investimento directo, identificando uma série de fases no processo de internacionalização da empresa, descrevendo as sucessivas etapas que caracterizam a produção e comercialização de determinados bens. Este autor (Vernon, 1966, 1979) identifica uma série de fases no processo de internacionalização da empresa, nas quais explica como o produto, ou mais concretamente, as actividades de valor acrescentado na sua produção, passam por um ciclo a nível internacional que compreende, basicamente quatro etapas ou fases sucessivas: 1) introdução, 2) crescimento, 3) maturidade e 4) declínio (Figura 5). A selecção da localização num determinado país, e conseqüente internacionalização da empresa através de investimento directo no exterior, surge pela combinação de vantagens produtivas e de inovação, oferecidas pelo país potencialmente receptor do investimento ou da exportação.

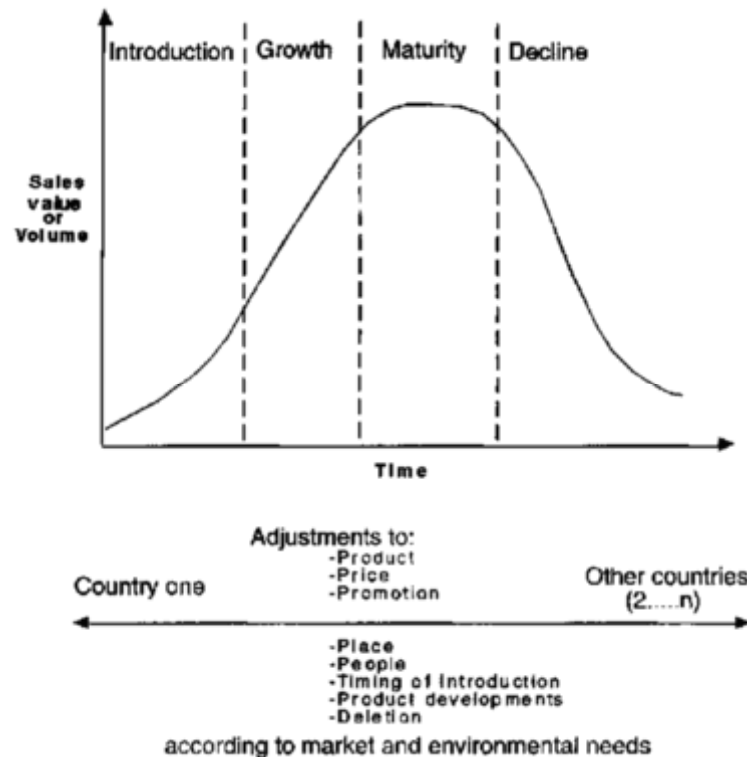
Este modelo assenta nos seguintes pressupostos:

- O acesso à tecnologia necessária para produzir determinados bens e serviços encontra-se restringido, o qual fundamenta a existência de certo poder monopolístico para a empresa inovadora.

- A capacidade da empresa para perceber as oportunidades de negócio num mercado estrangeiro depende da distância percebida entre ambos.
- A evolução das tecnologias de produção, métodos de comercialização, recursos e custos relacionados com um determinado produto cria precedentes para as empresas do sector.
- Uma vez alcançada uma determinada fase no desenvolvimento do produto e do processo produtivo, a competitividade da empresa no mercado externo depende da sua capacidade para explorar as economias de escala existentes nas diferentes fases do processo de produção.

O ciclo começa com a etapa de introdução, na qual se produz o desenvolvimento de uma inovação como consequência da identificação de uma necessidade/procura, ou a adoção de um novo método de produção. Nesta fase da inovação, a fabricação e comercialização inicial do produto realizam-se dentro do país de origem da empresa inovadora, porque este foi concebido para responder a necessidades do dito mercado.

Figura 5 – O modelo do ciclo de vida do produto (1966)



Fonte: Adaptado de Vernon, 1966.

Estas oportunidades surgem nos países mais desenvolvidos economicamente, pelo que resulta lógico que sejam as suas empresas a identificar estas oportunidades e explorá-las a nível local. Tendo em conta que o produto necessita de *inputs* de avançada tecnologia para o seu aperfeiçoamento, a sua produção tende a ser mais eficiente quando se realiza dentro do próprio país inovador, que é o seu próprio consumidor. Neste contexto a empresa inovadora goza de uma certa posição monopolística inicial na produção e venda do bem sem que exista concorrência efectiva.

Tal situação, aliada à baixa elasticidade preço da procura nas primeiras fases de desenvolvimento de um produto, permite à empresa produzir sem que existam pressões para redução de preços de venda e custos de produção, pelo que a preocupação com custos não é um aspecto determinante. Deste modo possibilita a obtenção de benefícios extraordinários para a empresa que compensam o seu esforço inicial. Note-se que quando a inovação é copiada e/ou adoptada por outros possíveis concorrentes, o inovador original perde parte da sua vantagem monopolística e acelera-se o passo para a seguinte etapa do ciclo do produto.

Uma vez que o produto tenha êxito técnico e comercial e a inovação se tenha desenrolado no mercado local, passa-se à etapa de crescimento, na qual o produto começa a ser conhecido no exterior, pelo que a empresa inovadora acede aos mercados exteriores dando lugar a um processo de internacionalização selectivo que se desenvolve através da exportação. Em primeiro lugar, o seu destino são os países que se situam mais próximos, e que normalmente apresentam um grau idêntico de desenvolvimento económico. Posteriormente amplia-se o âmbito geográfico a países menos desenvolvidos e mais distantes. Nas circunstâncias referidas a empresa desfruta de um certo grau de monopólio sobre o mercado estrangeiro devido à vantagem monopolística de carácter tecnológico que impede as empresas locais de competir consigo de uma forma efectiva.

Assim, a existência na etapa prévia de benefícios monopolísticos, atraem concorrentes potenciais. No entanto, o crescimento da procura do bem no país originário da inovação, assim como em outros países industrializados, absorve este aumento da oferta. Paralelamente, o progressivo aumento das exportações permite à empresa inovadora explorar as economias de escala vinculadas a diferentes fases do processo produtivo, com a consequente redução dos seus custos. Assim mesmo, pode existir uma deslocalização parcial ou total da fabricação para o estrangeiro, sempre e quando o mercado potencial

seja suficientemente grande e/ou o custo do transporte ou das barreiras ao comércio justifiquem a dita descentralização produtiva. Nesta etapa começa a produção em série, a qual se torna mais intensiva em capital e menos em trabalho. A procura, por sua vez, torna-se mais elástica pelo facto de existir um maior volume de concorrentes na indústria, desaparecendo os benefícios exclusivos do inovador e emergindo a concorrência de preços. Atinge-se assim a etapa de maturidade, onde o produto se estandardizou pela ampliação da oferta e da procura. Esta fase caracteriza-se por dois aspectos que modificam as bases da concorrência no sector industrial, desaparecendo a vantagem inicial do primeiro produtor e/ou primeiro país exportador devido a:

- Relevância que adquire o preço de venda do produto. A progressiva maturação e difusão do produto favorecem o incremento da elasticidade preço da procura, assim como a entrada de novos concorrentes no sector, dando origem a uma forte concorrência de preços.
- Incremento da procura local em alguns dos países que até agora eram meros receptores das exportações procedentes do país inovador. A procura local em alguns países importadores na etapa anterior, atinge o volume mínimo que possibilita a eficiência da produção local.

De forma simultânea, produz-se um notável incremento das exportações do país inovador para os países menos desenvolvidos economicamente. Isto conduz a que as empresas inovadoras experimentem uma alteração qualitativa na composição da respectiva procura, ainda que mantenham as suas vendas e exportações quantitativamente estáveis. No decurso deste processo, há empresas que não podem suportar os custos excessivos da produção e desaparecem do sector, transferindo a produção para países terceiros, quase sempre menos desenvolvidos, onde a mão-de-obra é abundante e mais barata, o que permite obter uma certa vantagem de custos.

Com a última etapa de declínio, termina o ciclo de vida do produto. Nesta fase, os países desenvolvidos perdem progressivamente a sua vantagem tecnológica sobre o produto. Este processo agudiza-se quando a tecnologia é simples, está pouco protegida e a sua utilização requer mão-de-obra pouco qualificada. A escassa atractividade do produto nos países industrializados faz com que diminua a procura e a produção nos mesmos, podendo inclusivamente desaparecer esta com a redução daquela. A procura nos países menos desenvolvidos, pelo contrário, tende a aumentar. Estes países tornam-se

internacionalmente competitivos e exportam por sua vez para os países mais desenvolvidos, dando-se uma inversão no paradigma.

4.1.3. MODELO DE UPPSALA

Esta teoria constitui e apresenta um modelo de internacionalização que segue uma lógica legitimada e fundamentada pela filosofia da Escola de Uppsala (também conhecido pelo Modelo de Uppsala ou Modelo Escandinavo), em virtude de os seus autores serem docentes da Universidade localizada naquela cidade da Suécia. O Modelo surge a partir das observações empíricas de que foram pioneiros Johanson e Wierdersheim-Paul (1975), em que analisam o processo de internacionalização através de estudo de caso de empresas suecas com grande actividade nos mercados internacionais e que se haviam convertido em empresas multinacionais como resultado de decisões incrementais no seu compromisso com os mercados exteriores, seguindo uma lógica fundamentalmente evolutiva. De acordo com este modelo, a internacionalização é encarada como um processo de evolução gradual e contínua, através da qual as empresas adquirem experiência e conhecimento, progredindo no seu envolvimento e comprometimento de recursos com o mercado exterior.

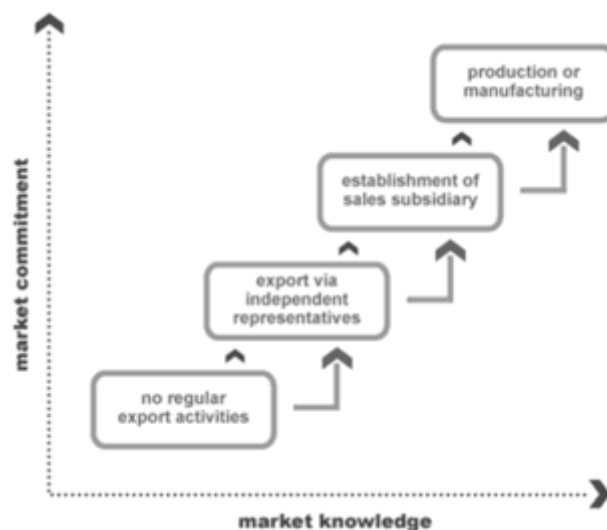
Segundo o enfoque escandinavo (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975), a internacionalização empresarial tende a comportar-se de forma perspectiva dinâmica, seguindo um processo sequencial e evolutivo que depende da acumulação gradual de aprendizagem de conhecimentos baseados na experiência sobre os mercados exteriores, capazes de gerar novas oportunidades e de reduzir a incerteza perante os mesmos. Neste sentido o modelo concebe a internacionalização como um processo sequencial e gradual, resultado da aprendizagem através do qual a empresa adquire um maior grau de exposição internacional nas suas operações, e baseia-se em três pressupostos:

- 1) A falta de conhecimento constitui o maior obstáculo na internacionalização.
- 2) O conhecimento adquirido pelo processo de aprendizagem (experiência) é crucial para a empresa.
- 3) A entrada e afectação dos recursos aos novos mercados é gradual e contínua.

Desta forma, assumem como hipótese básica que o obstáculo mais importante para a internacionalização é a carência de conhecimentos e recursos, juntamente com a incerteza que estes trazem para a empresa. Este obstáculo é reduzido através do processo gradual de decisão e de aprendizagem sobre os mercados e operações exteriores. Para tanto, as empresas alcançam níveis superiores de compromisso internacional através da experiência nas etapas prévias. Assim sendo, o processo de internacionalização desenrola-se através de etapas sucessivas, em que cada etapa corresponde a um maior grau de internacionalização da empresa num determinado mercado, tanto no que respeita aos recursos afectos como à informação e experiência relativamente a esses mercados. As quatro etapas são as seguintes (Figura 6):

1. Exportações não regulares ou indirectas;
2. Exportação directa através de agentes ou representantes independentes;
3. Exportação directa através de estabelecimento de subsidiárias de vendas;
4. Investimento directo através do estabelecimento de unidades produtivas no mercado externo.

Figura 6 – O Modelo de Uppsala (1975)



Fonte: Adaptado de Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975.

Na primeira etapa a empresa leva a cabo actividades de exportação esporádicas ou irregulares. Não é realizado nenhum tipo de investimento no mercado de destino pois não existe suficiente informação disponível sobre este.

Na segunda etapa a empresa exporta através de representantes independentes ou agentes, criando um canal de informação entre a empresa e o mercado, através do qual esta recebe regularmente informação, se bem que algo superficial, sobre as condições do mercado, e desta forma melhorar o controlo das vendas.

Na terceira etapa realiza-se a implantação de filiais comerciais no exterior, em que a empresa cria o seu próprio canal de informação através da filial ou subsidiária de vendas, o que lhe permite melhorar substancialmente o controlo e a informação sobre o mercado.

Na quarta etapa, estabelecem-se eventualmente unidades produtivas no exterior. A empresa realiza um substancial investimento que não apenas permite controlar o mercado exterior das vendas mas também a respectiva produção. A experiência que proporciona esta etapa inclui informação sobre o mercado de factores produtivos do país de destino.

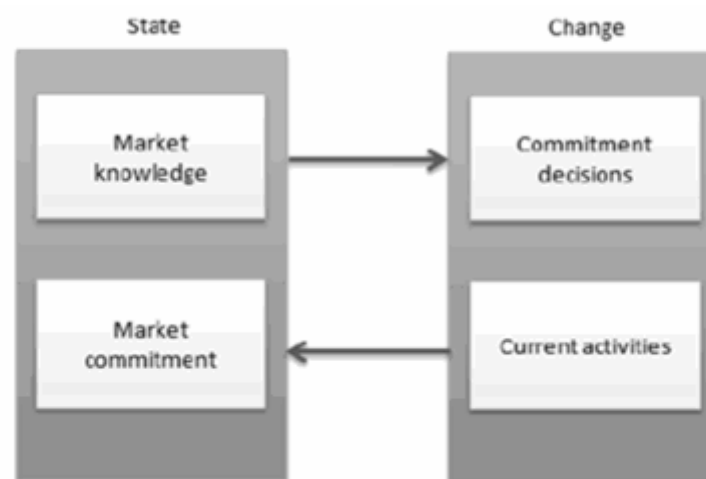
Relativamente à forma como se desenvolve este processo, a natureza gradual e evolutiva da internacionalização da empresa, leva a que esta prefira proteger-se dos mercados, procurando aqueles que lhe sejam mais próximos em termos geográficos e culturais, e minimizando o risco da incerteza. Neste ponto, a teoria remete para a importância de dois vectores de decisão determinantes nomeadamente a distância psíquica e a dimensão do mercado e sua respectiva correlação com as diferentes etapas consideradas.

De acordo com o anteriormente exposto, considera-se que as empresas tendem a iniciar a sua actividade internacional em mercados psicologicamente mais próximos (mas que não têm de ser geograficamente mais próximos), vigorando a teoria da familiaridade, cuja importância tende a desvanecer com o nível de experiência na actuação internacional (Johanson e Vahlne, 1977) - os estudos demonstram que a tendência é de que, no processo de internacionalização de uma empresa, a distância psíquica induz uma maior influência nas etapas iniciais de exportação e de recurso a representantes, e uma menor ou quase nula importância nas empresas que se encontram a ponderar estabelecimento de subsidiárias. A dimensão dos mercados potenciais constitui também um factor determinante para análise no processo de internacionalização. Em função da estratégia e capacidade da empresa pode ser-lhe favorável entrar em mercados de maior ou menor dimensão.

Johanson e Vahlne (1977) salientam que o processo de internacionalização da empresa é dinâmico, no âmbito do qual coexiste uma interacção permanente entre o desenvolvimento de conhecimentos sobre os mercados, e um compromisso de afectação de recursos para estes mercados. A base principal do modelo proposto estrutura-se através da distinção realizada por estes autores entre os “aspectos estáticos” (conhecimento e compromisso com os mercados exteriores), e os “aspectos dinâmicos” (decisões de afectação de recursos e desenvolvimento de actividades). Os pressupostos base do são a incerteza e a racionalidade, ou seja a empresa é racional, tomando decisões de compromisso e afectação de recursos progressivas e cada vez mais fortes, como consequência da diminuição de incerteza relativamente a esses mercados (o que está relacionado com a distância psicológica percebida relativa aos mercados externos).

Este modelo está assente em dois mecanismos de mudança: primeiro, uma empresa muda pelo facto de adquirir aprendizagem e experiência operacional em mercados externos; em segundo, a empresa muda através de decisões de reforço do compromisso, implementando acções orientadas para o fortalecimento da sua posição num mercado estrangeiro, logo gerando um maior grau de compromisso. Este reforço de compromisso leva a uma nova etapa de aprendizagem, e assim sucessivamente, o que torna este modelo dinâmico (Figura 7).

Figura 7 – O mecanismo básico de internacionalização (1977)



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977).

Os aspectos estáticos ou de estado, definem o grau de internacionalização num determinado momento como sendo: 1) o compromisso do mercado, decomposto na 1a) quantidade de recursos empresariais investidos nos mercados estrangeiros, medido através de variáveis de dimensão ou tamanho do investimento que incluem investimentos em marketing, pessoal, organização, etc., e 1b) o grau de compromisso adoptado, referindo-se à dificuldade de encontrar um uso alternativo para esses recursos e transferi-los para uma outra utilização. Foram também identificados dois tipos de conhecimento do mercado: 1) conhecimento objectivo que pode ser adquirido pela empresa de forma indirecta, e 2) conhecimento experimental, que só pode ser obtido através da própria experiência operacional em mercados internacionais.

As empresas que não tenham este último tipo de conhecimento tendem a utilizar métodos de penetração que supõem um menor compromisso de recursos, e a formulação de acordos contratuais ou cooperativos com outras entidades, com o objectivo de adquirir os conhecimentos que estas tenham sobre os mercados exteriores (Johanson e Vahlne, 1977). Desta forma, resulta que a maior parte das empresas desenvolvem o compromisso com mercados estrangeiros através da realização de investimentos incrementais, os quais são uma consequência do reforço gradual do seu conhecimento experimental nesses mercados, e de onde resulta que a essa experiência acumulada é uma força directriz para o processo de internacionalização - contudo esta experiência é, em grande parte, específica para cada mercado, o que significa que não poderá generalizar-se facilmente para outros mercados ou países.

Quanto aos aspectos de mudança, as decisões de afectação de recursos no estrangeiro, que constituem um compromisso com esses mercados, estão baseadas no conhecimento do mercado que se adquire sucessivamente através da experiência das operações desenvolvidas. Johanson e Vahlne (1977) afirmam que este tipo de decisões são uma resposta a oportunidades e ameaças percebidas no mercado, em consequência da experiência e desenvolvimento de operações no mesmo. O modelo sugere que os compromissos adicionais com o mercado exterior desenvolvem-se, regra geral, na forma de pequenos passos e investimentos incrementais no desenvolvimento de novas actividades, que correspondem ao conhecimento gradual do seu conhecimento experimental, e portanto a internacionalização da empresa desenvolve-se como consequência de um processo de ajustes incrementais às suas condições e do seu meio envolvente (Johanson e Vahlne, 1977).

Portanto, os aspectos estáticos vêm condicionados pelo desenvolvimento dos dinâmicos e estão inter-relacionados. Em consequência, quanto maior seja a experiência acumulada no mercado, maior será o compromisso de recursos com aquele mesmo mercado (Villarreal, 2006).

Registamos que o Modelo de Uppsala inspirou alguns trabalhos posteriores, os quais podem ser considerados “ampliações” do paradigma das etapas de desenvolvimento, e que tentaram explicar o fenómeno adoptando a perspectiva incremental. Referimo-nos em primeiro lugar ao modelo de Bilkey e Tesar (1977), o qual conceptualiza o processo de desenvolvimento da actividade exportadora através de etapas distintas e progressivas, determinadas pela aprendizagem, e que vão desde uma completa falta de interesse na exportação, até um estado caracterizado por um mercado compromisso para a exploração de oportunidades localizadas a uma grande distância (psicológica) do país de origem o fabricante. Por sua vez Cavusgil (1980) e Wortzel e Wortzel (1981), consideram de igual forma que a internacionalização é um processo gradual e incremental, num período de tempo relativamente largo, e em que cada etapa reflecte um aumento no compromisso de recursos da empresa com o exterior (Tabela 7).

Tabela 7 – Teorias de internacionalização baseadas na abordagem incremental

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Wortzel e Wortzel (1981)
Empresa não está interessada em exportar	Marketing doméstico: a empresa vende apenas no seu mercado doméstico	<i>Importer pull</i>
A gestão pretende dar resposta aos pedidos, mas não efectua um esforço activo de exportação	Pré envolvimento na exportação: a empresa procura informação e avalia a possibilidade de exportar	Marketing básico sobre a capacidade produtiva
Gestão explora activamente a possibilidade de exportar	Envolvimento experimental na exportação: a empresa explora de uma forma limitada para países com curta distância psicológica	Marketing avançado sobre a capacidade produtiva
A empresa exporta experimentalmente para países com curta distância psicológica	Envolvimento activo na exportação: exporta para novos países	<i>Product marketing – channel push</i>

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Wortzel e Wortzel (1981)
A empresa é um exportador experiente	Compromisso na exportação: a gestão toma decisões constantes quanto à afectação de recursos limitados entre o mercado doméstico e o estrangeiro	<i>Product marketing – consumer pull</i>
Gestão explora a possibilidade de exportar para países com uma maior distância psicológica		

Fonte: Elaboração própria.

4.1.4. PARADIGMA ECLÉTICO

As teorias de internacionalização até agora apresentadas, apontam no sentido de que a empresa tem incentivo em se tornar multinacional por ter vantagens de propriedade, as quais constituem vantagens competitivas. Este tipo de vantagens, de acordo com os estudos conduzidos e que estão na base das conclusões referenciadas anteriormente na literatura, baseia-se normalmente no conhecimento e domínio de processos produtivos, e nas economias de escala que as empresas têm com os mesmos (e que normalmente eram típicas das empresas multinacionais de economias desenvolvidas). Estas vantagens percebidas deixavam contudo por explicar as decisões de deslocalização de actividades ou processos, por parte destas empresas multinacionais.

O contributo de Dunning (1981) surge na tentativa de explicar simultaneamente a localização das actividades destas empresas, assim como a propriedade das mesmas. O seu paradigma eclético combina a teoria macroeconómica do comércio internacional e a teoria microeconómica da empresa, como as teorias do custo de transacção e de internacionalização. Desta forma, a teoria desenvolvida explica a extensão, a forma e o padrão do investimento noutros países para desenvolver a sua produção, oferecendo um esquema holístico que permite identificar os determinantes para a deslocalização da produção de uma empresa para fora do seu país de origem.

O referido autor assinala três tipos de condições ou vantagens imprescindíveis para que o investimento directo tenha lugar:

- Vantagem Específica de Propriedade (O – *ownership*);
- Vantagem Específica de Localização (L – *location*);
- Vantagem Específica de Internalização (I – *internalization*).

As vantagens de propriedade (*ownership*) baseiam-se em direitos de propriedade intelectual ou outros activos intangíveis, recursos específicos da empresa, capacidade de inovação de produto ou processos, sistemas organizacionais e de marketing, competências dos recursos humanos, entre outras. Quando a empresa tem vantagens comparativamente à concorrência, atua num mercado estrangeiro fazendo uso dessas competências essenciais como diferencial competitivo face aos seus concorrentes. Quando essas vantagens são críticas para o desenvolvimento do negócio no exterior, a empresa pode optar por manter o controlo sobre os factores que as consubstanciam (tangíveis ou intangíveis), internalizando-as em filiais ou subsidiárias, comparativamente à alternativa que seria a de as licenciar a terceiros.

De acordo com Dunning (Op. cit.), existem vantagens de internalização (*internalization*) quando a empresa gera mais valor com a exploração directa dessas vantagens de propriedade, comparativamente ao aluguer ou licenciamento das mesmas. Alguns incentivos para a internalização, são, por exemplo, evitar a transferência de conhecimento para potenciais concorrentes (e os custos potenciais de quebra contratual e litigação), a protecção da qualidade de produtos intermédios ou finais, o controlo das condições de venda, ou ainda evitar ou explorar a intervenção governamental sobre a forma de tarifas, etc. Segundo Williamson (1975), a tomada de decisão que se traduz em formas de internacionalização, resulta da análise dos custos de transacção. Os custos de transacção são os custos da troca de direito de propriedade de bens económicos, em que os indivíduos incorrem para reforçar os seus direitos exclusivos, ou seja, os custos resultantes da troca de bens e serviços através de relações de mercado.

A teoria dos custos de transacção posteriormente desenvolvida por Buckley e Casson (1976), demonstrou que as empresas organizam conjuntos de actividades internamente, as quais constituem as suas vantagens específicas em conhecimento e produtos intermédios, sendo a internalização uma alternativa ao recurso ao mercado externo, para desenvolver e explorar o conhecimento. Buckley e Casson (1976) concluem que qualquer tipo de

imperfeição de mercado pode pressionar empresas a internalizarem as suas actividades em vez de recorrerem ao mercado e subcontratá-las externamente.

Neste sentido propuseram que, para a empresa realizar investimento directo, têm de se cumprir duas condições:

1. Existam vantagens em localizar as actividades no exterior;
2. Organizar estas actividades dentro da empresa resulte mais eficiente do que vendê-las ou cedê-las a empresas do país estrangeiro em questão.

Por sua vez, Teece (1981) enfatiza a internalização dos mercados internacionais de recursos de diversa natureza (especialmente as tecnologias, componentes e capital). De um lado, as capacidades tecnológicas da empresa devem transferir-se internamente, já que o mercado externo não pode organizar a sua transacção em condições aceitáveis de custo e risco. Assim mesmo, a internalização dos mercados internacionais de recursos naturais e componentes, constitui um meio de explorar as vantagens comparativas (recursos imóveis) das diferentes nações, ao mesmo tempo que se eliminam os custos derivados da transacção de tais recursos através do mercado. De igual forma, com o objectivo de garantir a eficiente localização dos seus recursos financeiros, a empresa multinacional pode encontrar-se incentivada a internalizar os fluxos internacionais de capitais, convertendo-se assim, num substituto efectivo dos mercados financeiros externos. Por isso as empresas multinacionais representam um mecanismo alternativo ao mercado, para organizar actividades de valor acrescentado.

Assim, as empresas realizam investimento directo no exterior, quando percebem que os benefícios líquidos da propriedade conjunta de actividades realizadas no país de origem (domésticas), bem como no estrangeiro, excedem os oferecidos por relações comerciais externas (Dunning, 1993). Nestas circunstâncias, a empresa decidirá realizar investimento directo no exterior, em função da comparação dos custos de transacção de operar no mercado, com os custos de transacção da internalização. De acordo com o anteriormente exposto, a internalização significa portanto que a empresa desenvolve as suas transacções económicas entre as suas empresas detidas em diferentes mercados estrangeiros, e não através do mercado, pelo que a decisão em se converter em multinacional é uma decisão racional e optimizadora. Ao internacionalizar estas transacções, a empresa multinacional aumenta a eficiência económica, permitindo uma alocação de recursos mais eficiente, sobretudo no caso da tecnologia (Cantwell, 1996).

Relativamente às vantagens de localização (*location*), Dunning (Op. cit.) salienta três tipos de incentivos para a realização de investimento directo no exterior, em que a localização é determinante: desde logo os incentivos orientados para a procura de mercado (*market-seeking*), influenciados com o tamanho e dimensão dos mercados domésticos e a concorrência existente, os custos relativos de produção de bens em diferentes países, a falta de oportunidades de expansão na economia doméstica, e a necessidade de diversificação de risco; incentivos são relacionados com a procura de recursos (*resource-seeking*) com um custo real mais baixo, comparativamente ao do mercado doméstico. Por último, os incentivos relacionados com a procura de eficiência nos processos (*efficiency-seeking*), que se dividem em dois tipos: os relacionados com o diferencial de custos de factores produtivos; ou os relacionados com a exploração de economias de especialização e de escala, em sectores mais intensivos em capital, tecnologia e conhecimento.

Segundo Dunning (Op. cit.), uma empresa decide explorar as suas vantagens competitivas no exterior mediante a realização de investimento directo, quando simultaneamente se verifiquem as seguintes condições:

- A empresa deve possuir em primeiro lugar uma vantagem específica ou de propriedade, comparativamente aos seus concorrentes.
- A empresa considera que a forma óptima de explorar internacionalmente as suas vantagens específicas ou de propriedade, é fazê-lo mantendo o controlo sobre as mesmas, em alternativa a vendê-las ou licencia-las a empresas estrangeiras, internalizando as ditas vantagens através da conservação ou extensão da sua cadeia de valor. Isto dá lugar ao surgimento das vantagens de internalização.
- Sob o pressuposto do cumprimento das condições anteriores, a decisão de investimento em mercados externos pressupõe também a existência de uma vantagem com essa localização, pois em caso contrário a empresa optaria pela exportação em vez da realização de investimento directo.

Registe-se que uma importante extensão da teoria da internalização foi protagonizada por Rugman (1981) que analisou o conceito de vantagens específicas da empresa (do inglês *firm specific advantage*) com as vantagens específicas do país (do inglês *country specific advantage*), conforme representado na Tabela 8.

Tabela 8 – Vantagens específicas da empresa versus vantagens específicas de países

		Vantagens específicas das empresas	
		<i>Fraca</i>	<i>Forte</i>
Vantagens específicas dos países	<i>Forte</i>	1	3
	<i>Fraca</i>	2	4

Fonte: Adaptado de Rugman, 1981.

Esta metodologia de análise aporta contributos às teorias de internalização no sentido de ajudar a identificar as mesmas no contexto das vantagens, e estratégia perseguida pelas empresas. No eixo horizontal representam-se as vantagens específicas de empresas que podem ser fracas ou fortes, relativamente aos seus concorrentes, e no eixo vertical representam-se as vantagens específicas dos países, as quais podem ser igualmente fracas ou fortes comparativamente a outros países. Daqui resulta que a decisão da empresa em se internacionalizar depende da conjugação deste tipo de vantagens específicas, suas e dos países em que esteja localizada e/ou se venha a decidir localizar.

Tendo presente a Tabela 8, na célula 1 existem poucas vantagens específicas da empresa, enquanto as vantagens específicas do país podem reflectir-se em baixos custos ou benefícios proteccionistas ao nível de políticas governamentais, regulações discriminatórias, etc. Em contraste, a célula 4 representa uma situação típica baseada em recursos. Aqui as vantagens específicas dos países são largamente irrelevantes e as vantagens específicas da empresa suficientes para o sucesso. Tais vantagens específicas podem incluir a propriedade de conhecimento tecnológico, marcas, e uma variedade de competências de gestão. Por sua vez na célula 3, ambos os factores empresa e país são importantes. Aqui, empresas com fortes vantagens específicas, seleccionam localizações para as explorarem e desenvolverem em função das vantagens específicas do país. Já na célula 2 as vantagens específicas da empresa e do país são fracas, o que pode condicionar e inviabilizar a realização de investimento directo.

4.2. ENFOQUE NAS REDES

Considerando a abundância de literatura sobre redes de negócios e empresas, procuraremos neste capítulo apresentar a que se apresenta como mais relevante para a explicação do fenómeno de internacionalização da empresa. Esta literatura que foi contemporânea da internacionalização de empresas de economias desenvolvidas, adaptou-se à evolução da economia e sua terciarização, bem como a emergência destas empresas no contexto de economias em desenvolvimento.

Tomando por base os conceitos de redes industriais (Johansson e Mattsson, 1988), estas redes são constituídas por empresas que estabelecem relações entre si. Nestas redes existe uma divisão de trabalho, o que significa que estas empresas são interdependentes, coordenando entre si a realização de diferentes actividades. Cada empresa tem relações directas com os seus clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes, etc., e relações indirectas com os fornecedores dos seus fornecedores, e por vezes os clientes dos seus clientes, bem como outros atores na rede.

As redes são estáveis e mutáveis, isto é, as transacções de negócios entre as empresas desenvolvem-se num contexto de relações estabelecidas. Contudo estas relações são mutáveis, ou seja alteram-se em função das interacções entre as empresas e das transacções efectuadas dentro de cada relação, podendo algumas relações extinguir-se, bem como surgirem novas relações. Estas relações são significativas para as partes envolvidas, pois podem reduzir custos, promover o desenvolvimento de conhecimento, podem dar a uma parte da relação algum controlo sobre a outra, podem ser usadas como “pontes” para estabelecer relações com outras empresas, ou ainda para mobilizar parceiros contra terceiros, entre outros. As relações surgem de processos de troca entre as partes, os quais podem induzir positivamente a outra parte.

De forma recíproca, a mutualidade nesses processos de troca gera respeito e compromisso, e pode contribuir para uma relação duradoura em que as partes constroem de forma gradual confiança mútua entre si. Estas relações surgem da interacção entre os atores individuais, que são os indivíduos integrados nas empresas, estas por sua vez consideradas actores colectivos.

Como em outras organizações sociais, as empresas estão frequentemente envolvidas em diferentes processos de relações informais com clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e governos, que são atores numa rede de negócios. As empresas são dependentes de recursos, os quais em muitas circunstâncias podem não ser controlados por si mas por outros atores na rede, e através da sua posição no seio desta rede, a empresa pode adquirir o “direito de entrada” e acesso a estes recursos.

A posição que a empresa ocupa na rede, a qual resulta de actividades prévias desenvolvidas pela empresa em conjunto com outras empresas, determina as oportunidades e condicionantes com as quais ela se confronta na própria rede. A teoria sobre as redes de Johanson e Mattsson (Op. cit.), defende que o processo de internacionalização da empresa, é influenciada pelo desenvolvimento destas relações em rede, com outros atores que possuem, ou têm acesso a determinados recursos específicos incluindo experiência, conhecimento de mercados, clientes, processos, etc. Estes conhecimentos resultam das trocas de informação nestas redes, e podem não derivar especificamente das actividades específicas da empresa, mas também das actividades estabelecidas em conjunto com os seus parceiros, de onde resulta que a empresa está envolvida em redes de conhecimento mais abrangentes do que poderia imaginar.

Segundo Johanson e Mattsson (Op. cit.), as redes de relacionamentos podem ser externas ou internas: uma rede externa é o resultado do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios tais como fornecedores, instituições de pesquisa, entre outros; a rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias. De acordo ainda com os referidos autores, a rede pode ser mais estruturada ou menos estruturada, resultando da primeira que as empresas têm uma maior interdependência entre si, um forte relacionamento e uma posição claramente definida nessa rede. As organizações que optam por desenvolver um processo de internacionalização através de redes com parceiros externos, conseguem manter a sua posição nesses mercados devido a:

- Extensão, que impulsiona a entrada consecutiva noutros mercados, através do relacionamento com outros parceiros em novas redes;
- Penetração, no que concerne à expansão dos recursos comprometidos aos mercados nos quais está presente;
- Integração internacional, que sugere a coordenação e cooperação com outras redes de actividades internacionais a outros países.

Como resultado do seu trabalho de investigação, os autores identificam quatro categorias de empresas internacionais, segundo o grau de internacionalização de rede e o da própria empresa (Tabela 9).

Tabela 9 – Grau de internacionalização da empresa e da sua rede de negócios

		Grau de internacionalização da rede de negócios	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	<i>Early Starter</i>	<i>Late Starter</i>
	Alto	<i>Lonely International</i>	<i>International Among Others</i>

Fonte: Adaptado de Johansson e Mattsson, 1988.

A primeira categoria de empresa é iniciadora ou *Early Starter*, a qual tem poucas relações internacionais, e portanto um escasso nível de conhecimentos sobre as condições dos mercados exteriores. Esta empresa não espera utilizar as suas relações com os outros membros da rede para adquirir esse conhecimento, já que estes também não se internacionalizaram, ou caso o tenham feito, têm um conhecimento muito limitado sobre estes mercados. Não obstante, esta empresa pode considerar vantajoso internacionalizar-se, mas minimizando o risco, recorrendo a modos de entrada que implicam um baixo nível de compromisso, e adoptando agentes (ou figuras próximas) como forma de adquirir o conhecimento necessário para operar nesses mercados.

Uma estratégia alternativa é via aquisições ou criação de subsidiárias, o que requer investimentos mais significativos, assumir um maior grau de risco, mas permite melhores possibilidades a longo prazo, de desenvolver conhecimento sobre o modo de funcionamento desses mercados. Para a *Early Starter*, a iniciativa de internacionalização parte frequentemente de parceiros que sejam já distribuidores, os quais tenham uma posição estabelecida no mercado externo.

A segunda categoria de empresa é a empresa solitária ou *Lonely International*, a qual está fortemente internacionalizada enquanto o seu ambiente de mercado não está. A empresa tem um alto nível de conhecimento e experiência sobre as condições dos mercados externos, num contexto de uma rede que ao contrário, tem um enfoque local.

Desta forma, as iniciativas de internacionalização da empresa não dependem nem surgem da sua rede de parceiros, clientes ou fornecedores, já que os mesmos não estão internacionalizados, sendo de facto a empresa a única que reúne as competências necessárias para promover a sua internacionalização. Registe-se ainda que a experiência adquirida, e os recursos afectos, permitem a esta empresa efectuar investimentos que implicam um maior nível de compromisso com o processo de internacionalização, actuando esta por sua vez como promotora ou incentivadora da internacionalização dos demais membros da rede.

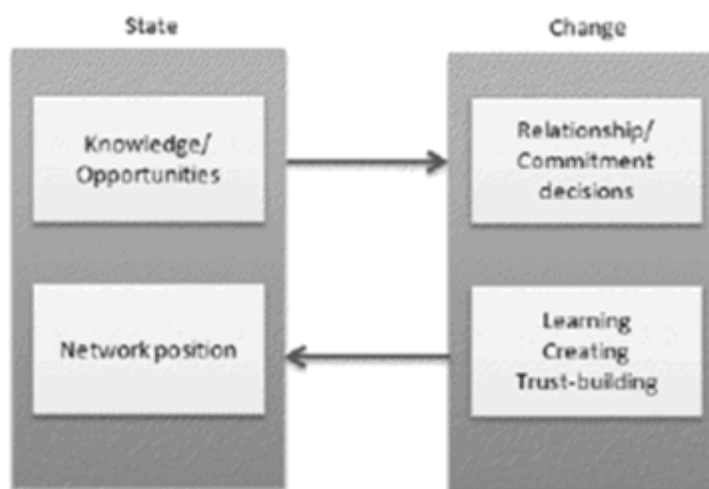
A *Lonely International* tem uma posição estabelecida e reconhecida na sua rede de negócios, e atua como líder entre os concorrentes domésticos, conferindo-lhe uma vantagem competitiva sobre os mesmos.

A terceira categoria da empresa é a *Late Starter*, a qual está debilmente internacionalizada num contexto de um mercado altamente internacionalizado, o que constitui uma situação oposta à anterior. Neste caso, os fornecedores, clientes, concorrentes e demais atores na rede, estão internacionalizados e, através deles, a empresa está imersa num conjunto de relações que, de alguma forma, podem actuar como impulsionadoras da sua própria internacionalização.

A quarta e última categoria corresponde à empresa *International Among Others*, situação em que a empresa está fortemente internacionalizada, num contexto de mercado já de si altamente internacionalizado. Neste caso, a posição internacional da empresa, e a forma como pode obter vantagens competitivas sobre os seus clientes, está profundamente condicionada pela sua relação com os demais membros da rede.

A importância das redes enquanto factor explicativo da internacionalização das empresas, levou mesmo à incorporação destes argumentos por Johanson e Vahlne (2009), que reviram o seu modelo inicial (Johanson e Vahlne, 1977) incorporando a perspectiva das redes (Figura 8).

Figura 8 – O mecanismo básico de internacionalização (2009)



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (2009).

Johanson e Vahlne (Op. cit.) consideram que a empresa está integrada em redes facilitadoras e simultaneamente limitadoras, com as quais estabelece relações de interdependência: neste contexto, a empresa age no sentido de fortalecer a sua posição nas redes, de onde pode resultar o seu processo de internacionalização. As relações existentes numa ou em diversas redes, têm, desta forma, um impacto significativo no mercado geográfico em que a empresa irá penetrar, pois tornam possível identificar e explorar oportunidades. Os autores assumem que o processo de internacionalização é agora desenvolvido dentro de uma rede. As relações são caracterizadas por níveis específicos de compromisso, os quais são distribuídos pelas diferentes partes ou intervenientes na rede.

Como ponto de partida, a empresa tem as oportunidades, conhecimento e uma posição numa rede, os quais a podem influenciar no sentido de se internacionalizar. Como a empresa está posicionada numa rede, essas oportunidades podem ser provenientes de parceiros seus nessa rede, que a desafiem a dar um passo nesse processo. Havendo relações de confiança com esses parceiros, e que resultem de um historial de relacionamento de negócios estável, pode levar a empresa a comprometer mais recursos no seu processo de internacionalização, beneficiando de um menor risco que lhe é conferido pela sua posição e conhecimento da rede em que se insere.

Apesar da estrutura básica do modelo ser a mesma apresentada em 1977, foram efectuadas algumas alterações: desde logo as variáveis de estado passaram a ser o

conhecimento (*knowledge/opportunities*), e a posição na rede (*network position*). No que respeita as variáveis de mudança, introduziram as relações de compromisso (*relationship/commitment decisions*) e a aprendizagem, criação e construção de confiança (*learning, creating and trust building*).

Considerando que o sucesso da empresa requer que a mesma esteja estabelecida em uma ou mais redes, tudo o que acontece ocorre no contexto de uma relação, sendo uma empresa que esteja bem estabelecida numa rede ou em redes relevantes, designada por *insider*. Esta é uma condição que os autores identificam como necessária, mas insuficiente para um processo de desenvolvimento de negócios bem-sucedido. Por outro lado, uma empresa que não esteja integrada numa rede relevante é um *outsider*. Nesse sentido se uma empresa tentar entrar num mercado estrangeiro onde não tenha nenhuma posição relevante na rede, vai ter maiores dificuldades nesse processo.

As relações criadas no seio da rede, e o processo de aprendizagem e de criação de conhecimento que delas deriva, são também geradoras de maior confiança nos parceiros da rede, o que pode resultar em que a empresa ocupe uma nova posição, ou reforce a sua posição numa rede, sendo este um processo dinâmico e evolutivo. Como implicações deste processo, o facto de a empresa depender das relações que tem na sua rede, torna-a vulnerável e de certa forma incentiva-a a tomar decisões para se internacionalizar, baseando-se e suportando-se nos seus parceiros dessa rede. A empresa estará potencialmente mais aberta para se internacionalizar e seguir o seu parceiro no processo de internacionalização, se o mesmo tiver uma posição relevante em redes num ou em mais do que um mercados externos, o que permitirá à empresa ter contactos com essas redes, bem como identificar e explorar oportunidades (Op. cit.) - a empresa tomará assim a direcção de se internacionalizar para os mercados em que ela e os seus parceiros vejam oportunidades.

Pela sua relevância neste âmbito faremos também referência à literatura sobre os *clusters*, os quais são considerados como uma rede concentrada numa determinada geografia, a qual inclui empresas e instituições inter relacionadas, e que operam num sector de actividade comum (Porter,1998). Um *cluster* local é composto principalmente por pequenas e médias empresas, as quais beneficiam da infra-estrutura de apoio, suporte, e das relações que o *cluster* lhes confere, e são recursos importantes para o seu desenvolvimento.

Tipicamente num *cluster* existem dois tipos de empresas: as que produzem bens finais e podem ter uma parte do negócio dependente de exportações; e um segundo tipo, relativo às empresas que produzem bens intermédios, serviços, ou tecnologias, e que dependem de clientes co localizados no *cluster*, tendo essa procura quase monopolizado a sua capacidade produtiva, e moldado as suas competências (Grandinetti, et al., 2007).

O estabelecimento de relações com fornecedores do *cluster* facilita a comunicação, e pode resultar em custos de transacção mais reduzidos, comparativamente a outras alternativas (Porter, 1998). O contexto relacional favorável existente no *cluster*, tem efeitos construtivos sobre as redes de negócios locais e as relações de negócios internacionais, beneficiando igualmente os fornecedores locais, os quais podem aceder a recursos como informação e conhecimento, de forma privilegiada, e utilizá-los para melhorar e estabelecer a sua oferta, e competitividade em contexto de negócios internacionais (Grandinetti, et al., 2007).

Uma característica importante dos *clusters* prende-se com a forma como o trabalho é dividido entre os seus membros: as actividades de produção num *cluster* não são o resultado de operações desempenhadas por empresas integradas verticalmente, mas são concretizadas por um grupo de empresas independentes e locais, que se especializaram em um ou mais segmentos de uma cadeia de fornecimento (Saxenian, 1994; Maskell, 2001), fornecendo acesso privilegiado a *inputs* de natureza muito especializada como tecnologia, serviços e recursos humanos (Porter, 1990). Este facto, aumenta a possibilidade de um fornecedor local num determinado *cluster*, encontrar na sua rede de negócios os recursos especializados de que necessita, para satisfazer as necessidades dos seus clientes no estrangeiro (Grandinetti et al., 2007).

Uma outra característica dos *clusters*, prende-se com a presença de clientes sofisticados e importantes, tornando-o numa plataforma elitista e reservada, potenciadora da internacionalização dos fornecedores locais. Como referido, a existência de informação disseminada pelo *cluster*, sobre as necessidades dos clientes, constitui um benefício para as pequenas empresas fornecedoras nele integradas, o que lhes permite aprender de forma mais rápida sobre tendências e oportunidades tecnológicas, adquirindo vantagens competitivas comparativamente aos seus concorrentes que estejam isolados (Op. cit.; Jacob, 2006).

A literatura apresenta conclusões relevantes sobre a importância das redes de negócios na internacionalização das empresas, enquanto influenciadoras e motivadoras para o processo de internacionalização de empresas. Coviello (1994) e Coviello e Munro (1995) num estudo sobre o processo de internacionalização de pequenas empresas de *software*, identificaram a existência de relações e redes formais e informais, as quais criaram oportunidades e influenciaram as decisões sobre seleção de mercados estrangeiros e o respectivo modo de entrada, e o crescimento de negócios nesses mercados. As evidências obtidas pelos autores sugerem que parceiros com relevância na rede, sobretudo grandes empresas multinacionais, têm uma influência na internacionalização das empresas de menor dimensão.

Num estudo sobre o processo de internacionalização de 50 empresas de pequena dimensão do Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia, Bell et al. (2003) obtiveram evidências de que o padrão de internacionalização destas empresas para mercados internacionais, estava relacionado com a propensão em seguirem os seus clientes internacionais para os seus mercados de internacionalização, bem como em adoptarem os canais de distribuição por si utilizados. No grupo de empresas analisado, as que eram mais *knowledge-intensive* tinham maior foco no cliente, e procuravam explorar vantagens de serem os primeiros a entrar em nichos à escala global.

Conclusões idênticas foram também obtidas Chetty e Blankenburg (2000) num estudo sobre empresas da Nova Zelândia, em que a internacionalização da empresa foi determinada e influenciada pelas relações estabelecidas entre as empresas e os atores na sua rede de negócios. Estas empresas apoiaram-se na sua rede doméstica de parceiras, para fortalecerem a sua identidade na rede, por forma a desenvolverem novas ou melhorarem atuais relações internacionais. Os clientes ou fornecedores domésticos podem ser fontes valiosas de informação e conhecimento sobre mercados internacionais, e podem fornecer recursos e competências para permitir a penetração no exterior, aumentando as probabilidades de sobrevivência das empresas e reduzindo o risco de concentrarem a sua concentração no mercado doméstico (Op. cit., Bradley et al., 2006).

Da mesma forma, Sharma e Johanson (1987) num estudo sobre empresas suecas de serviços de consultoria técnica, em que identificaram que as redes de relacionamento destas empresas com empresas multinacionais, foi crítico no seu processo de internacionalização, ou ainda por Bonaccorsi (1992) sobre empresas italianas, Fletcher

(1999) sobre um estudo de caso australiano, e Roberts (1999) sobre a internacionalização de empresas de serviços do Reino Unido, Blankenburg et al. (1996) sobre internacionalização de empresas suecas, e Grandinetti et al. (2007) sobre internacionalização de empresas de um *cluster* italiano, ou por Zhou et al. (2007) citando Peng e Luo (2000) e Batjargal (2003), identificaram o efeito positivo das redes domésticas, no âmbito de um *cluster* geográfico na China e na Rússia, respectivamente.

A este respeito salientamos ainda conclusões citadas por Zhou et al. (2007), de estudos empíricos que confirmaram a importância das redes sociais como condutoras de informação e fluxos de conhecimento: ajuda a estimular a identificação de oportunidades em mercados externos (Reid, 1984; Gould, 1994); influencia no início de exportação (Ellis e Pecotich, 2001; Yeoh, 2004); ajuda na identificação de parceiros no exterior (Ellis, 2000; Loane e Bell, 2006); fornecem conhecimento tácito sobre práticas de negócios internacionais (Eriksson et al., 1997; Sharma e Blomstermo, 2003; Hahti et al., 2005); ajudam a melhorar a visão internacional e abertura da gestão (Chen, 2003; Yeoh, 2004); como forma de recomendação das empresas a terceiros, e respectiva credibilização no exterior (Burt, 1997; Stuart et al., 1999); ou ainda como fonte de informação que ajuda as empresas a reduzirem o risco e incerteza em operações internacionais e a se adaptarem melhor a alterações circunstanciais (Liesch et al., 2002).

Em particular, Liesch et al. (2002) indicam que a construção e manutenção de relações de rede são consideradas uma parte integral do processo de internacionalização, simultaneamente como resultados (manutenção de redes para obter benefícios de acesso a informação) e *inputs* desse processo, pois essa informação pode influenciar a performance da empresa na sua estratégia de internacionalização.

A este respeito, Zhou et al. (2007) salientam a importância das redes sociais nos mercados de origem, como uma forma eficiente de responder à procura das cadeias de fornecimento globais. O racional é de que os laços estabelecidos na rede, na sua maioria informais, são vitais para identificar oportunidades no mercado global e alcançar novas conexões com intermediários estrangeiros (Ellis, 2000; Ellis e Pecotich, 2001; Chen e Chen, 1998; Chen, 2003, citados por Zhou et al., 2007), bem como para desenvolver vantagens competitivas específicas através da acumulação de conhecimento internacional e do desenvolvimento de redes no exterior (Styles e Ambler, 1994; Sapienza et al., 2005, citados por Zhou et al., 2007). O estabelecimento de relações pessoais de confiança e de

recomendação, ajudam estas empresas em termos de velocidade e flexibilidade de resposta aos mercados globais (Oviatt e McDougall, 2005).

Contributos Adicionais que tomam por base as teorias de redes, sugerem que as empresas também se podem internacionalizar pelo facto de os seus clientes o fazerem (Bonaglia et al., 2007; Wells, 1983), fenómeno que pode também ocorrer numa óptica de *cluster* ou fileira, como Guillén (2005) identificou no caso de internacionalização de empresas espanholas, ou Furlan et al. (2006, 2007) e Grandinetti et al. (2007) no caso de empresas italianas.

4.3. EMPRESAS STARTUP COM VOCAÇÃO INTERNACIONAL

As teorias de redes que apresentámos, procuram justificar como as mesmas contribuíram para incentivar a internacionalização das empresas. Estas redes suportavam-se em relações estabelecidas pelas empresas, personificadas nos contactos a vários níveis promovidos pelos seus colaboradores. Contudo, essas redes de contactos, podem também estar ao nível da gestão de topo, ou dos fundadores dessas empresas, facto que suscitou o interesse da literatura, a qual devotou particular atenção à influência desses decisores no processo de internacionalização das empresas. Este foco de estudo deu origem a um conjunto diverso de teorias sobre as empresas de crescimento acelerado, e a internacionalização de empresas muito jovens (ou *startups*).

Neste âmbito, o conceito de *Born Global*, surgiu pela primeira vez na sequência de um trabalho conduzido pela McKinsey (1993) para o *Australian Manufacturing Council*, que identificou para uma amostra de empresas Australianas, dois tipos de empresas exportadoras: (1) empresas estabelecidas no mercado doméstico, com antiguidade e experiência, que foram impelidas para a exportação por desejo de crescimento – este segmento abrangia cerca de 75% das empresas, as quais estavam bem estabelecidas no mercado doméstico, com sólidas competências e uma situação financeira estável, e (2) empresas que começam a exportar, menos de dois anos após a sua fundação atingindo 76% de vendas desta forma. Estas empresas viam, desde a sua criação, o mundo como o seu mercado natural, e o mercado doméstico como um suporte para o seu processo de internacionalização – estas forma as empresas designadas de *Born Global*.

Antes do conceito *Born Global* ser introduzido, havia já interesse da literatura relativamente a empresas com processo de internacionalização acelerado, as quais se diferenciavam das empresas multinacionais de maior dimensão, e sobre as quais incidiam a maior parte dos estudos sobre internacionalização da empresa. Neste contexto Hedlund e Kverneland (1985) verificaram que havia empresas que “saltavam” diversas etapas dos modelos incrementais de internacionalização, e assumiam desde a sua fundação uma natureza e vocação global – adoptaram o termo *Leapfrogging* para as designar. Ganitsky (1989) denomina estas empresas de *Innate Exporters*, por oposição aos *Adoptive Exporters*, sendo aquelas mais flexíveis, e que têm na sua equipa de gestão um foco claramente internacional.

Contributos posteriores nesta literatura, deu origem a diferentes expressões: desde logo as *International New Ventures* (Oviatt e McDougall, 1994), *Born Globals* (Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997), *Global Startups* (Jolly et al., 1992; McKinsey, 1993), *Instant Exporters* (McAuley, 1999), *Instant Internationals* (Preece et al., 1999) ou ainda *Micro Multinationals* (Dimitratos et al., 2003).

A natureza internacional destas empresas, desde a sua criação, é um dos seus importantes factores distintivos, comparativamente às empresas multinacionais de maior dimensão, que suportam a sua internacionalização num processo incremental, gradual, e em que existe um conhecimento prévio e acumulado sobre mercados externos (Johanson e Vahlne, 1977). O carácter internacional destas novas empresas é também dado pelo cunho do empreendedor, através da sua experiência prévia ou rede de contactos (Oviatt e McDougall, 1994; Madsen e Servais, 1997; McDougall et al., 1994; Knight e Cavusgil, 1996).

O foco internacional destas empresas resulta ainda da necessidade em sustentarem vantagens competitivas perante os seus concorrentes, as quais são normalmente associadas a activos intangíveis, derivados da posse ou domínio de tecnologia avançada, competências de marketing e gestão, ou estruturas organizacionais eficientes (Barney, 1991; Oviatt e McDougall, 1994; Madsen e Servais, 1997; McDougall et al., 1994; Knight e Cavusgil, 1996). Estas empresas operam num ambiente competitivo de risco e incerteza, o que, comparativamente às multinacionais de maior dimensão, as obriga a enfrentar o desafio de manterem flexibilidade para competirem (Jarillo, 1989).

Estas empresas não conseguem competir com base na exploração de economias de escala, estratégia comum entre multinacionais de maior dimensão, mas sim pela sua capacidade em identificar nichos globais, e de estabelecerem laços cooperativos para os explorar (Madsen e Servais, 1997), podendo, desta forma, evitar uma competição directa (Baum e Singh, 1994). Tratando-se de nichos e mercado, a informação disponível é, pela sua natureza, de difícil acesso e tácita, o que leva a que o acesso à mesma requeira canais de informação e proximidade com clientes, através de colaboração de proximidade com parceiros em mercados domésticos (Schwart, McCorkle e Anderson, 2000, Lu e Beamish, 2001, citados por Ferreira et al., 2010).

Jolly et al. (1992) num estudo sobre *startups* de alta tecnologia, evidenciam que estas empresas têm uma estratégia de nicho global, e que o seu carácter internacional é

marcante desde a sua fundação pelo facto de os seus fundadores terem diferentes nacionalidades, e também porque a natureza do seu *portfolio* de produtos e serviços as tornar de imediato globais. Neste sentido, o conhecimento detido por estas empresas é um recurso crítico para o seu sucesso, e sobretudo a sua capacidade em gerar progressivamente mais conhecimento, único e inimitável, para maximizar a utilidade destas empresas num contexto internacional (Knight e Cavusgil, 1996).

Por outro lado, existe actualmente uma maior facilidade em estas empresas acederem a mercados globais, a qual não é alheia a factores externos que criam condições ideais para estas empresas emergirem: avanços tecnológicos na produção, transporte e comunicação, e o nível de informação disponível ao empreendedor sobre mercados externos (Madsen e Servais, 1997; Oviatt e McDougall, 1994).

A literatura que emergiu em torno deste fenómeno identificou o empreendedorismo internacional como uma nova linha de investigação, tendo sido claro que esta arena incluiria (1) comparação do comportamento empreendedor em múltiplos países e culturas, bem como o (2) comportamento organizacional que se estende para além de fronteiras domésticas, e é empreendedor (Oviatt e McDougall, 1994).

Desta forma, constatam-se que as principais teorias sobre a internacionalização da empresa, entre as quais as que anteriormente caracterizámos, têm um poder muito limitado no que se prende com a capacidade de explicar este novo fenómeno: desde logo porque focam a sua análise ao nível da empresa, normalmente madura e de grande dimensão, ao invés de a focarem ao nível do indivíduo e análise das redes sociais do empreendedor, bem como pelo facto de assumirem pressupostos normalmente de natureza incremental e de longa duração no processo de internacionalização (Op. cit.).

É consensual actualmente, que o empreendedorismo internacional é uma combinação de comportamentos inovadores, pró-activos e que assumem risco, num contexto multi doméstico, e orientados para a criação de valor nas organizações (Op. cit.; McDougall e Oviatt, 2000).

Tendo por base diferentes trabalhos de investigação que se sucederam neste campo (Hedlund & Kverneland, 1985; Jolly et al., 1992; Oviatt e McDougall, 1994; McDougall, et al., 1994; Bell et al., 2003; Coviello e Munro, 1995; Knight & Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, McAuley, 1999; Autio et al., 2000; Madsen e Servais, 1997), salientam-se os

principais factores comuns, para a explicação dos determinantes da internacionalização deste tipo de empresas:

- Novas condições de mercado em diferentes sectores de actividade económica, incluindo a importância crescente de mercados de nicho globais;
- Desenvolvimentos tecnológicos na produção, transportes e comunicação;
- Importância crescente de redes e alianças globais;
- Competências empreendedoras sofisticadas, em particular dos fundadores e equipas de gestão.

Oviatt e McDougall (1994) propõem ainda uma condição que deriva da capacidade em controlar, pela via da internalização ou controlo das redes, relativamente aos recursos mais exclusivos, como é o caso do conhecimento.

Um importante contributo para a compreensão deste fenómeno foi dado por McDougall et al. (1994) e por Oviatt e McDougall (1994), que designaram este tipo de empresas por *International New Ventures*. Estas empresas detêm certos activos valiosos, e usam alianças e estruturas de redes para controlarem uma percentagem relativamente grande de activos estratégicos, e de terem recursos únicos que lhes fornecem e permitem sustentar vantagens competitivas, os quais são transferíveis para o exterior. Os autores estabelecem um marco conceptual geral e uma classificação teórica das chamadas novas empresas internacionais, baseada numa integração dos enfoques de gestão do negócio internacional e dos desenvolvimentos no campo da estratégia empresarial.

A nova empresa internacional é a empresa que desde a sua origem, procura obter vantagens competitivas significativas através do uso de recursos e venda dos *outputs* em múltiplos países. A característica marcadamente distintiva destas *startups*, é que as suas origens são internacionais, demonstrando um significativo compromisso de recursos em mais do que uma nação. Em contraste com as organizações que evoluem gradualmente de domésticas para empresas multinacionais, estas novas empresas iniciam a sua actividade com uma estratégia internacional proactiva.

O modelo que cria uma tipologia para as novas empresas internacionais, considera duas variáveis base (Tabela 10).

Tabela 10 – Tipos de International New Ventures

Poucas actividades coordenadas entre países	<i>New International Market Makers</i>	
	<i>Export/Import Startups</i>	<i>Multinational Traders</i>
Muitas actividades coordenadas entre países	<i>Geographically Focused Startups</i>	<i>Global Startups</i>
	Poucos	Muitos
	Número de países envolvidos	

Fonte: Adaptado de Oviatt e McDougall, 1994.

A primeira, relativa ao número de actividades da cadeia de valor que são coordenadas em diferentes países. A segunda, relativa ao número de países nos quais a empresa está presente. Neste âmbito, temos as *New International Market Makers*, que são empresas que geram lucro na comercialização de bens e serviços entre países em que os mesmos são produzidos, e outros em que existe uma procura para os mesmos. O investimento directo no exterior é normalmente mínimo. As actividades mais importantes da cadeia de valor nestas empresas são as relacionadas com a logística tanto interna como externa, e as transacções que implicam outras actividades, tendem a ser externalizadas. Mais ainda, as vantagens competitivas básicas são as competências que as empresas têm para descobrir oportunidades de mercado antes da concorrência, ou para criar mercados, o conhecimento dos mercados e dos fornecedores, e a capacidade para criar e manter uma rede estável de empresas colaboradoras.

Estas empresas subdividem-se em dois tipos: *Export/Import Startups* se servirem um número reduzido de países, ou *Multinational Traders* se o número de países for substancialmente maior. As actividades da cadeia de valor mais importantes e que são normalmente internalizadas, são os sistemas e conhecimento de logística.

Por sua vez as *Geographically Focused Startups* têm vantagens competitivas ao servirem as necessidades específicas de uma determinada região do globo, através da utilização de recursos externos. Diferem das *Multinational Traders* no sentido de que estão geograficamente mais restritas, e diferem das *Export/Import Startups*, no sentido de que coordenam um conjunto de actividades mais complexo do que a logística de entrada e

saída. A sua vantagem competitiva baseia-se na coordenação de múltiplas actividades da cadeia de valor como desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e produtivos. Esta coordenação pode ser difícil de imitar por ser socialmente complexa, ou envolver um grau considerável de conhecimento tácito. Essa vantagem pode ainda ser protegida por uma rede fechada e exclusiva de alianças, nas áreas geográficas servidas.

Por sua vez, as *Global Startups* sustentam a sua vantagem competitiva através de uma extensiva coordenação de múltiplas actividades organizacionais, em diferentes geografias, dando resposta às necessidades dos mercados globais. Este tipo de empresas é o mais complexo e difícil de desenvolver, pois requer competências de coordenação de diferentes actividades em diferentes geografias. Uma vez estabelecidas, estas empresas gozam por vezes de um estatuto privilegiado que é fruto de uma combinação única de factores, e de um estabelecimento de redes fechadas em múltiplos países (Oviatt e McDougall, 1994).

A literatura reconhece a importância das redes como uma ferramenta poderosa para os empreendedores, de onde decorre que o estudo das redes se tornou relevante para os investigadores de empreendedorismo internacional (Oviatt e McDougall, 1994; Bell et al., 2003; Coviello e Munro, 1995), sendo também consideradas como um contributo importante para a compreensão da internacionalização da empresa (Johanson e Vahlne, 2003; Johanson e Mattsson, 1988; Axelsson e Easton, 1992).

Oviatt e McDougall (1994) consideram a este respeito, que pelo facto de estas novas empresas não terem recursos suficientes para controlar activos através da posse dos mesmos, têm de se suportar em mecanismos alternativos de controlo, apontando para a estrutura de rede como uma forma de manter o acesso e controlo a alguns desses recursos, em alternativa à sua internalização. Estas empresas constroem redes para expandirem os seus canais de informação sobre mercados e acesso a mercados, viabilizando os processos de aquisição de recursos como o conhecimento, e os de inovação em produtos e serviços, que reforcem a sua competitividade em termos domésticos, bem como no exterior (Ellis, 2000; Gulati, 1998; Liesch e Lamb (2002); Oviatt e McDougall, 2005; Zahra et al., 2000).

4.4. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA DE SERVIÇOS

Grande parte da literatura sobre internacionalização de empresas, e sobre as suas estratégias de entrada e permanência em mercados externos, em particular, fundamentam-se nos enfoques teóricos da internacionalização surgidos no sector industrial, não existindo à data de hoje um acordo generalizado sobre a sua possível extensão ao sector dos serviços (Villarreal, 2006). Sánchez e Pla (2005) já haviam assinalado que as características sectoriais devem ser tidas em conta na análise dos modos de entrada das empresas de serviços, já que é possível encontrar padrões de comportamento muito diferentes, não só comparativamente às empresas industriais mas também entre as próprias empresas de serviços. Neste sentido, as distintas classificações existentes sobre os serviços, tomam uma grande relevância na explicação do fenómeno da internacionalização destas empresas, já que permite através de distintos critérios e dimensões que as definem a investigação dos factores determinantes à selecção do modo de entrada e processo de internacionalização.

Existem diversas classificações para o estudo da estratégia internacional das empresas de serviços, pelo que passamos a apresentar as principais, tendo por base o estudo de autores como Erramilli (1990), Contractor et al. (2003), Sánchez e Pla (2005), e Villarreal (2006). Uma das classificações mais aceites é a de Erramilli (1990) que distingue entre os serviços *hard* e os serviços *soft*, os quais mantêm um comportamento estratégico distintivo na internacionalização. Relativamente aos serviços *hard*, é possível separar a elaboração do serviço do seu consumo, de forma que as empresas que os prestam podem utilizar a exportação como meio de internacionalização. Nesta categoria encontramos serviços de consultoria, engenharia, arquitectura, etc. Estes serviços podem exportar-se porque geralmente admitem um suporte físico, que o assemelha a um produto e um componente de serviço.

Em contraposição, os serviços *soft* são serviços com um alto componente intangível, onde a execução do serviço e o seu consumo se produzem simultaneamente. Aqui incluímos serviços como a indústria turística (hotelaria, restauração, lazer e entretenimento, etc.). No caso de serviços *hard* pode-se seguir um processo linear, semelhante ao observado nas empresas industriais, utilizando-se a exportação nas etapas iniciais de internacionalização, e as formas mais avançadas como *joint-ventures* e

investimento directo, à medida que se aumenta a experiência das empresas. As empresas de serviços *soft* geralmente recorrem ao investimento no exterior no seu processo de internacionalização (Op. cit.).

Outra classificação relevante é referida por Contractor et al. (2003), que distingue entre serviços intensivos em capital e serviços intensivos em conhecimento. Os serviços intensivos em capital baseiam as suas inovações na criação e aplicação de conhecimento explícito e codificado, o qual está documentado, e inclui por exemplo os processos produtivos, serviços energéticos, telecomunicações, serviços turísticos, etc., e cuja presença no exterior exige um importante investimento em instalações e equipamentos e meios produtivos necessários á prestação do serviço.

No grupo dos serviços intensivos em conhecimento, as inovações dependem de fontes internas e tácitas, incluindo-se nesta categoria sectores como a consultoria, engenharia e arquitectura. A prestação de serviços intensivos em conhecimento requer, principalmente, investimentos importantes em recursos humanos já que são estes devem contar com as competências e talento necessários para satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores. Logo, as empresas que oferecem este tipo de serviços contam com uma carteira de clientes mais limitada que outro tipo de serviços, em que cada cliente individual pode representar uma importante percentagem do volume de vendas. Por isso, o tratamento e o serviço personalizado são a melhor forma de inovar e diferenciar o serviço da empresa.

A presença de empresas de serviços intensivas em capital em mercados internacionais implica a realização de investimentos em instalações e equipamentos, e nesta perspectiva os seus padrões de internacionalização assemelham-se aos de empresas industriais. Este compromisso de recursos pode criar importantes barreiras à saída das empresas desses mercados.

Sánchez e Pla (2005) propõem uma classificação em dois planos: a inseparabilidade dos serviços e o grau de adaptação às necessidades do cliente. A inseparabilidade dos serviços é medida como a interacção entre a empresa e o cliente. Quando a produção e o consumo do serviço tenham lugar em momentos distintos do tempo, considera-se que o serviço é separável assemelhando-se aos serviços *hard*. Contudo quando a produção e o consumo se realizam simultaneamente considera-se o serviço inseparável e se assemelha ao serviço *soft*. No que respeita o grau de adaptação do serviço às necessidades do cliente,

classificam como serviços estandardizados e serviços adaptados ao cliente. Assim os serviços estandardizados são serviços que requerem actividades de rotinas e pessoal com níveis relativamente baixos de competências técnicas. No que respeita os serviços adaptados ao cliente, requerem uma maior flexibilidade para o seu desempenho, maior quantidade de informação, e mais elevados níveis de habilidades técnicas e analíticas. Da combinação da inseparabilidade e do grau de adaptação ao cliente, os autores obtêm a formação de quatro grupos ou categorias de serviço (Tabela 11).

Tabela 11 – Categorias de serviços

		Grau de adaptação ao cliente	
		Alta	Baixa
Inseparabilidade	Alta	Serviços profissionais de interacção contínua com o cliente	Serviços comerciais
	Baixa	Serviços profissionais de interacção discreta com o cliente	Serviços técnicos

Fonte: Adaptado de Sánchez e Pla, 2005.

Quanto à inseparabilidade alta existem duas categorias:

- Serviços de interacção contínua com o cliente são serviços profissionais que se caracterizam por uma interacção contínua com o cliente, não sendo separável o momento de recolha da informação e a apresentação de resultados finais. Ou seja, esse processo ocorre, mas em contínuo e de forma muito interactiva.
- Serviços de interacção discreta com o cliente, em que pode haver uma separação entre a informação que é disponibilizada pelo cliente, e a prestação do serviço, sem que haja necessidade de uma interacção regular com o mesmo. Podem incluir serviços com características mais *standard*, comparativamente aos de interacção contínua.

Quando o grau de inseparabilidade é baixo, existem outras duas categorias:

- Serviços comerciais são os bancos, seguradoras, hotéis e retalhistas em geral, os quais requerem um elevado grau de interacção com o cliente mas apresentam um baixo grau de adaptação.
- Serviços técnicos com reduzida adaptabilidade ao cliente, como os de transporte de mercadorias, serviços energéticos, de água e telecomunicações, empresas de serviços de tradução e desenho de *software standard*, os quais requerem uma reduzida interacção com o cliente e um reduzido grau de adaptação (Op. cit.).

As empresas que oferecem um serviço separável podem optar pela exportação, e portanto dispõe das mesmas opções de expansão internacional que as empresas industriais. Factores como o escasso potencial de crescimento do novo país, a natureza imprevisível das condições políticas e económicas, assim como a falta de conhecimento da cultura local, podem levar a que estas empresas prefiram partilhar parte do risco com sócios locais, adoptando métodos de controlo que minimizam o compromisso inicial de recursos. A empresa de serviço inseparável deve realizar a criação de uma filial, estabelecendo-se fisicamente no país para servir os clientes. Isto pressupõe assumir um maior risco ao não ser possível um padrão sequencial de internacionalização.

Dado que a inseparabilidade dos serviços requer uma interacção contínua com o cliente, e força a presença directa no país estrangeiro e um maior compromisso de recursos inicial, estas empresas podem optar pelo controlo das operações como forma mais rápida e segura de reagir ante possíveis condições adversas. Note-se que uma empresa de serviços que deseje iniciar a sua actividade no estrangeiro deve ter presente que em muitas circunstâncias, a avaliação da qualidade de um serviço por parte dos consumidores se realiza de maneira subjectiva e portanto resulta mais difícil diferenciá-lo. Neste sentido, a natureza subjectiva da percepção da qualidade de serviço pode provocar, em muitos casos, que o ajuste do serviço às necessidades concretas de cada cliente se converta no principal elemento diferenciador da empresa (Sánchez e Pla, 2005).

CAPÍTULO 5 – NOVAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

5.1. EMPRESAS MULTINACIONAIS DE ECONOMIAS EMERGENTES

É aceite na literatura, a distinção de duas fases relativas ao investimento directo proveniente de economias emergentes (Dunning et al., 1996, 1998; Durán, 2001; Lall, 1983; UNCTAD, 2006; Whitmore et al., 1989). A primeira dessas fases teve o seu início na América Latina, Sudeste Asiático, e Índia nas décadas de 1960-1970. Como anteriormente caracterizámos neste contexto (p. 54), mereceu-nos particular referência, o peso relativo ganho pela América Latina, que representava em 1978 cerca de 50% do investimento realizado pelos países em desenvolvimento, o dobro do realizado pela Ásia, e representava 20% do investimento realizado pelos países desenvolvidos.

Esses fluxos de investimento acompanharam as estratégias de industrialização dos países naquelas regiões, baseadas na substituição de importações, destinavam-se a outras economias em desenvolvimento, sobretudo em países vizinhos, e concentraram-se em indústrias extractivas e na construção. Tinha, como principal motivação aumentar as vendas das empresas em novos mercados, mas também a procura de recursos naturais que constituíam *inputs* essenciais para as economias de origem.

Uma segunda fase iniciou-se na década de 1980, e foi dominada por empresas do sudeste asiático, particularmente da Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Singapura, juntando-se mais tarde a Malásia, Tailândia, China, Índia e as Filipinas, economias que vinham crescendo rapidamente desde os anos 60, e que se caracterizavam por forte orientação exportadora. Os investimentos eram sobretudo motivados pela necessidade de manter ou aumentar a competitividade das firmas nos seus mercados locais, e em novos mercados externos. Factores próprios do processo de desenvolvimento de tais países, como a valorização cambial e o aumento dos custos trabalhistas, conjugaram-se com outros de tipo estrutural como a carência de matérias-primas, e um ambiente mais competitivo internacional, que ditava necessidade de que as empresas deveriam competir com base em factores diferenciadores como competências de gestão, tecnologias e conhecimento.

Comparados aos da primeira fase, os investimentos desta segunda foram orientados para segmentos de maior sofisticação tecnológica, visando claramente a aquisição de activos estratégicos, como forma de salvaguardar e aumentar a competitividade das novas empresas multinacionais. Dado que essa tecnologia estava disponível na generalidade das economias desenvolvidas, sobretudo na tríade Estados Unidos da América-Europa-Japão, a tendência verificada foi de aumento de fusões e aquisições despoletadas por empresas asiáticas naquelas geografias. De acordo com a OECD (2009), o investimento directo nos países emergentes por empresas de outros países emergentes triplicou, de 15 biliões USD em 1995 para mais de 45 biliões USD em 2003, mas o aumento verificado nesse mesmo período, relativamente ao investimento por essas empresas nos países da ODCE (economias desenvolvidas) subiu de 1 bilião USD para 16 biliões USD (um aumento de 1.500%).

Existe ainda referência a uma terceira fase que coincide com o início da década de 1990 (Durán, 2001; Chudnovsky e López, 1999; Gammeltoft, 2008; Minda, 2008). Este período caracteriza-se por um ressurgimento nos fluxos de investimento directo das economias latino americanas, que em termos relativos fez perder terreno às economias asiáticas enquanto emissoras de fluxos de investimento directo, sobretudo na segunda metade da década de 1990 e no início do novo milénio. Actualmente a América Latina tem um peso superior a 25% no *stock* acumulado de emissão de investimento directo, em termos globais.

Em termos de países de origem, os fluxos de investimento directo provenientes das economias em desenvolvimento, está bastante concentrado. Conforme se constata na Tabela 12, essa concentração, medida pelo peso do top 20 de economias com maior *stock* de saída de investimento directo no exterior, sobre o total de *stock* de saída de investimento directo no exterior das economias em desenvolvimento e transição, tem evoluído passando de 92% em 1990, para 98% em 2000, e caindo para 96% em 2010. Ainda mais relevante é o facto de que as 5 principais economias em cada ano, serem responsáveis pela concentração de 69%, 72% e 61% relativamente a 1990, 2000 e 2010, do volume desses investimentos. Por outro lado salienta-se também o aumento do peso relativo que o investimento proveniente destas economias tem assumido no contexto mundial, passando em duas décadas de 6% para 17%.

O número de empresas multinacionais de economias emergentes tem aumentado de forma considerável. De acordo com dados da UNCTAD, em 1992, apenas 8,47% de todas as empresas transnacionais no mundo eram de países em desenvolvimento, e até 2005, esse percentual tinha mais do que triplicado, chegando a representarem 28,10% (Cuervo-Cazurra, 2008). Em 2008, contavam-se mais de 21.000 empresas multinacionais de países em desenvolvimento, das quais cerca de 3.500 eram da China, 1.000 da Rússia, 800 da Índia e 220 do Brasil (OECD, 2009). Considerando dados da OECD (2007), em alguns sectores, como o aço ou o cimento, os líderes mundiais são empresas de economias em desenvolvimento: por exemplo em 2006, o grupo *Mittal* (Índia), assumiu o controlo da sua rival *Arcelor*, baseada na Europa, e tornou-se o líder no sector do aço, enquanto a empresa mexicana *CEMEX* compete globalmente a par da *Lafarge* (francesa) e *Holcim* (Suíça); com a aquisição da empresa canadiana *Inco* em 2006, o produtor de minerais do Brasil, *CVRD*, atingiu o topo dos rankings internacionais, juntamente com a anglo-australianos da *BHP Billiton* e *Rio Tinto*.

Tabela 12 – Top 20 das economias com maior *stock* de saída de investimento directo (1990, 2000, 2010)

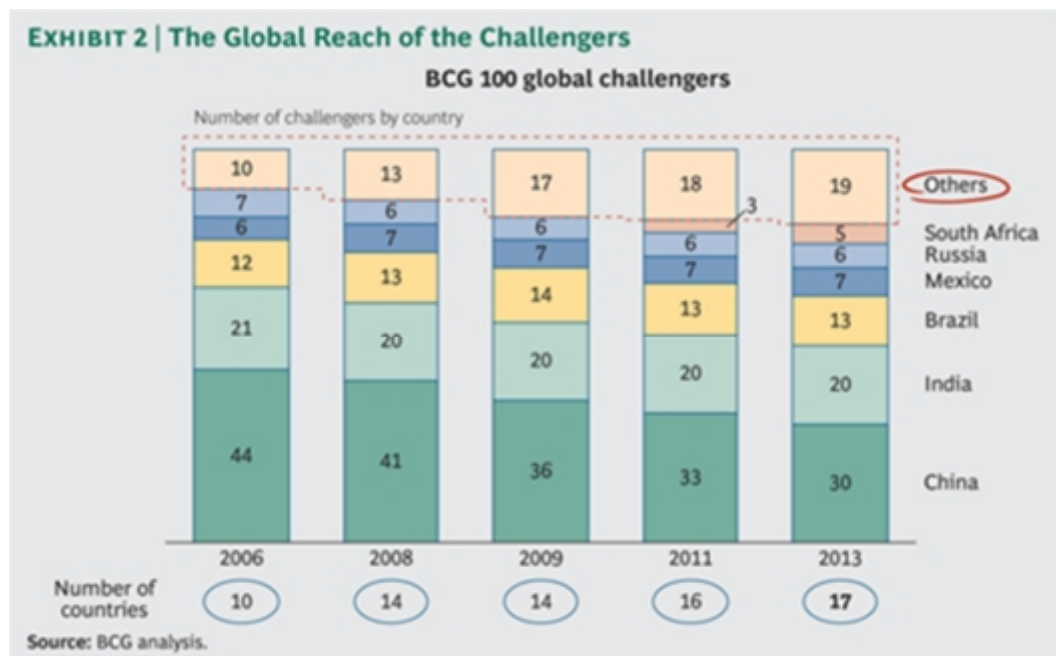
Ranking	1990	Milhões USD	2000	Milhões USD	2010	Milhões USD
1	Brasil	41.044	Hong Kong	388.380	Hong Kong	936.026
2	África do Sul	30.356	Ilhas Virgens Britânicas	67.132	Federação Russa	366.301
3	Taiwan	11.920	Taiwan	66.655	Ilhas Virgens Britânicas	338.961
4	Argentina	9.207	Singapura	56.755	Singapura	317.927
5	Namíbia	7.808	Brasil	51.946	China	298.411
6	México	6.057	África do Sul	43.451	Taiwan	190.803
7	Kuwait	4.455	China	27.768	Brasil	188.637
8	Líbia	3.876	República da Coreia	21.497	África do Sul	153.133
9	Singapura	3.662	Argentina	21.141	República da Coreia	138.984
10	Panamá	2.672	Ilhas Caimão	20.788	México	104.301
11	Botswana	2.328	Federação Russa	20.141	Malásia	96.896
12	Bahrain	2.301	Malásia	15.878	Índia	96.421
13	Malásia	2.047	Chile	11.154	Ilhas Caimão	88.656
14	Suazilândia	1.321	Panamá	10.507	Chile	60.147
15	Arábia Saudita	1.309	México	8.273	Emiratos Árabes Unidos	55.560
16	Uruguay	1.221	Venezuela	7.676	Panamá	31.559
17	Jordânia	1.150	Indonésia	6.940	Argentina	29.841
18	Hong Kong	875	Arábia Saudita	5.285	Kuwait	29.461
19	Paraguay	753	Turquia	3.668	Arábia Saudita	26.528
20	Colômbia	719	Colômbia	2.989	Taiândia	24.169
Total top 20		135.083		858.025		3.572.721
Total economias em desenvolvimento e transição		146.094		878.443		3.720.218
% top 20		92%		98%		96%
Total mundo		2.092.927		7.952.878		20.864.846
% top 20		6%		11%		17%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da UNCTAD (<http://www.unctad.org/fdistatistics>).

Nas conclusões que do *ranking Fortune Global 500*, publicado anualmente pela revista *Fortune* e que classifica as quinhentas maiores empresas do mundo de acordo com o seu volume de vendas, nos 50 primeiros lugares em 2012 constata-se a liderança da China, Rússia, Brasil, México e Venezuela.

Evidências recolhidas pelo Boston Consulting Group (2013), num estudo do top 100 das multinacionais emergentes confirmam o peso crescente destas empresas no contexto global. Desde logo a maior representatividade foi de empresas da China, Índia, Brasil e México (Gráfico 22).

Gráfico 22 – Distribuição das empresas multinacionais de economias emergentes por país (2013)



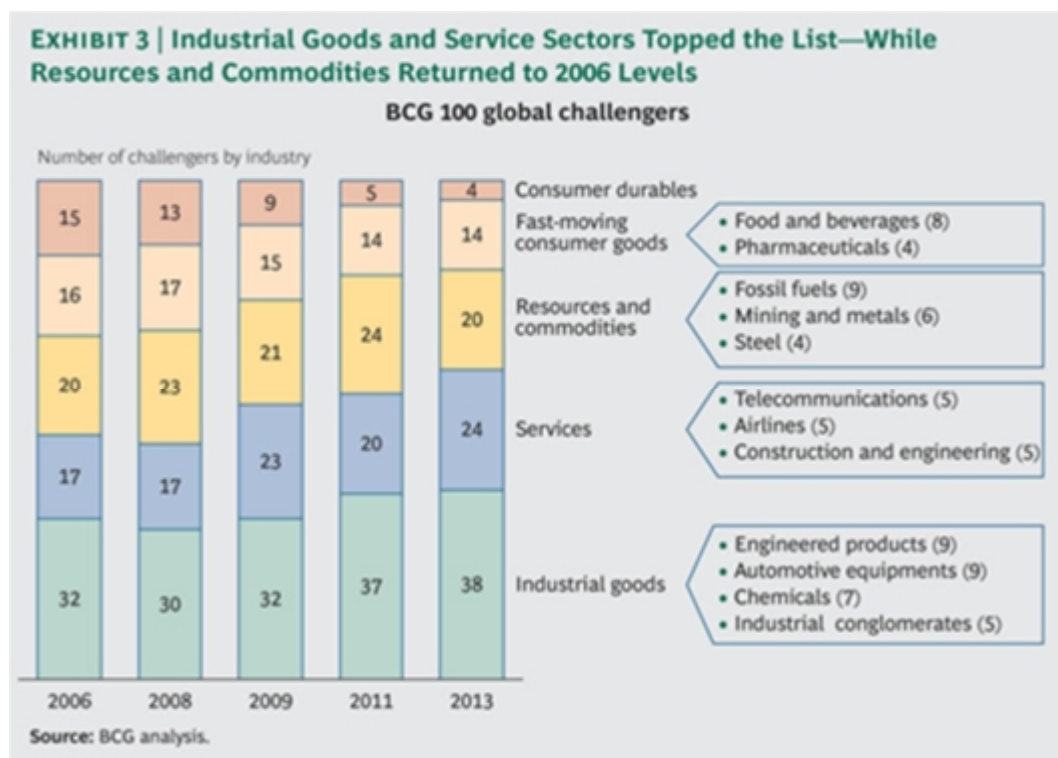
Fonte: Boston Consulting Group, 2013

(https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_introducing_the_2013_bcg_global_challengers/).

Registe-se que nos últimos cinco anos, essas empresas aumentaram 1,4 milhões de postos de trabalho, o seu volume médio de vendas foi de 26,5 biliões USD (2011), tendo no mesmo ano adquirido mais de 1,7 triliões USD, e investido mais de 330.000 milhões USD.

Respeitante à representatividade sectorial, prevalecem os bens industriais, seguindo-se os serviços e os recursos naturais e *commodities* (Gráfico 23).

Gráfico 23 – Distribuição das empresas multinacionais de economias emergentes por sector de actividade (2013)

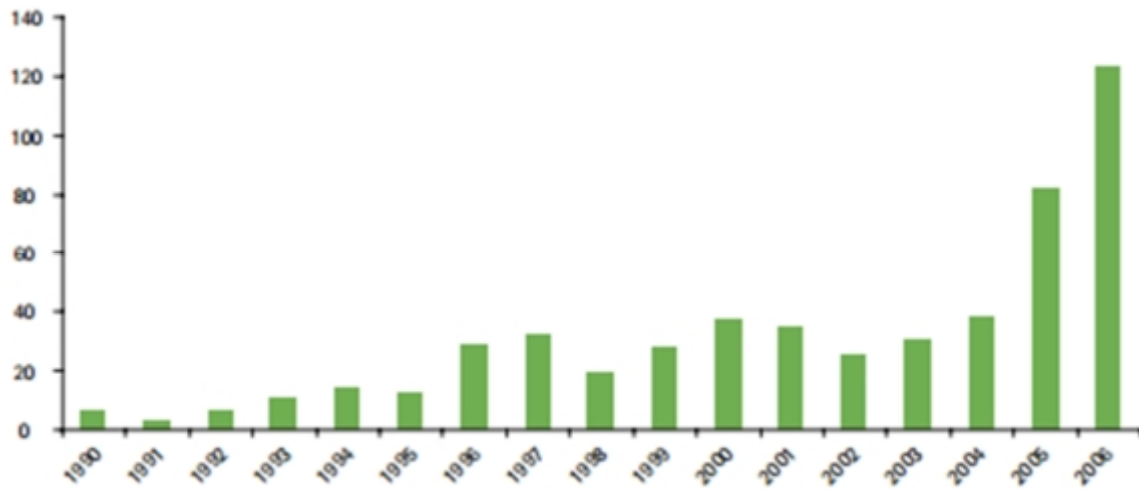


Fonte: Boston Consulting Group, 2013

(https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_introducing_the_2013_bcg_global_challengers/).

O modo de internacionalização destas empresas para novos mercados, assenta sobretudo em fusões e aquisições. O número de negócios no exterior, concluído pelas empresas incluídas neste *ranking*, caiu de 130 em 2007 para 99 em 2011, mas a dimensão média das operações aumentou de 484 milhões USD em 2007 para cerca de 1,1 bilião USD de negócios anunciados em 2012. No ano 2007, 20% das aquisições maioritárias entre 2.200 países foram conduzidas por multinacionais de mercados emergentes, a maioria parte das quais podem ser atribuídas à China, Índia e Malásia, que representaram 56% do total de aquisições pelas economias emergentes, entre 2002 e 2007 (Santiso, 2008) (Gráfico 24).

Gráfico 24 – Valor total de negócios de fusões e aquisições em mercados externos onde o comprador é proveniente de uma economia em desenvolvimento (1990-2006)



Fonte: Accenture, 2008, p. 21.

5.2. DETERMINANTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE ECONOMIAS EMERGENTES

A relevância ganha pelo fenómeno de internacionalização das empresas multinacionais de economias emergentes, tem recebido uma atenção crescente pelos investigadores em matéria de gestão e economia internacional. De acordo com Wells (1983), as empresas multinacionais de economias emergentes derivam as suas vantagens competitivas do uso de tecnologias intensivas em recursos naturais e mão-de-obra, dos quais dispõem a baixo custo, podendo assim competir em mercados internacionais tendo por base o factor preço. Algumas destas empresas multinacionais, sobretudo provenientes da Rússia, Brasil e China, respondiam aos modelos clássicos de internacionalização, tendo por base o acesso que tinham a recursos escassos e mão-de-obra barata nos respectivos países.

Alguns investigadores como Rugman (2008, 2010), Mathews (2002, 2006) e Ramamurti (2009, 2012), acreditavam que estas empresas não reuniam as vantagens competitivas (ou *firm specific advantages*), particularmente relacionadas com a gestão do conhecimento, que lhes permitisse sustentar a sua competitividade em mercados internacionais, particularmente frente às multinacionais de economias desenvolvidas. A maior parte destas empresas baseiam as suas vantagens competitivas em factores que derivam da natureza do país em que estão inseridas (*country specific advantages*), como por exemplo o petróleo e gás na Rússia, os minerais no Brasil, e a mão-de-obra barata na China. Estas vantagens específicas dos países não podem sustentar uma vantagem competitiva para as empresas, pelo facto de estarem disponíveis para várias empresas nas respectivas economias, e de serem escassas em mercados internacionais, onde por exemplo essas empresas pretendem entrar.

Contudo, outras economias como por exemplo a Índia e Israel, e em alguma medida algumas multinacionais do Brasil, Tailândia e África do Sul, geraram empresas multinacionais que competiam a nível global, mas em sectores onde não havia um acesso favorecido a recursos naturais, e a dependência de mão-de-obra barata e pouco qualificada era irrelevante. Lall (1983) entendia que estas empresas suportavam as suas vantagens competitivas em aspectos muito específicos relacionados com marketing, e conhecimento de processos produtivos e tecnologias, o que lhes permitia ter produtos muito específicos que tinham mercado em economias desenvolvidas, ou ainda porque beneficiavam de condições de afinidade cultural, étnica ou linguística que lhes permitiam

uma mais fácil adaptação a esses mercados. Sugere ainda que estas vantagens podem ser fortalecidas pelo acesso a *know-how* muito específico e desenvolvido nos seus países de origem, bem como pertencerem a grupos conglomerados diversificados, o que lhes confere vantagens em termos de acesso a recursos financeiros, técnicos e competências de gestão (Op. cit.).Cuervo-Cazurra (2008) e Ramamurti (2009, 2012) por exemplo, consideram que estas empresas têm uma capacidade de adaptação a países com ambientes institucionais fracos, pelo facto de elas também serem originárias de países com essas características. Este factor constitui uma vantagem específica destas empresas.

De acordo com Mathews (2002, 2006), relativamente às empresas das economias emergentes da Ásia, considera que as mesmas se internacionalizavam sem terem vantagens competitivas fortes, sendo o propósito da sua internacionalização precisamente o de adquirir essas vantagens. Neste contexto propôs o paradigma *linkage-leverage-learning*, para explicar a internacionalização das empresas multinacionais de economias emergentes, argumentando que um elemento crítico desse processo é o foco na aquisição de vantagens de propriedade (não detidas *a priori*), através de ligações (*linkages*) com o ambiente externo. Desta forma, as empresas constroem redes de parceria e alianças estratégicas com outras empresas multinacionais, o que lhes permite assimilar novos conhecimentos, endogeneizá-los e aumentarem as suas competências (*leveraging*) criando novas vantagens competitivas. Finalmente, refinaram as suas estratégias através de um processo de aprendizagem (*learning*) e de melhoria contínua.

Cantwell e Tolentino (1990) corroboram esta teoria relativamente a empresas multinacionais de economias recém-industrializadas na Ásia. Referem que a evolução gradual verificada na estrutura industrial dos respectivos países como consequência de processos de industrialização, e do investimento realizado por empresas de economias desenvolvidas nesses países, permitiu às empresas locais reforçarem as suas capacidades de competir em mercados globais. Cumulativamente verificaram também que estas empresas conseguiram criar novas vantagens competitivas em termos de tecnologias, superiores às de empresas congéneres de economias desenvolvidas, num percurso evolutivo autónomo e independente e genuinamente inovador (Op. cit.).

Uma outra linha de investigação que surgiu neste contexto foi o modelo *do investment development path*, teoria desenvolvida no sentido de ajudar a compreender a relação dinâmica entre o investimento directo no exterior, e o nível de desenvolvimento de um

determinado país (Dunning, 1988; Dunning et al., 1998). De acordo com esta teoria a posição de um país em termos de recebimento e emissão de investimento directo está sistematicamente relacionada com o seu nível de desenvolvimento económico. Desta forma, os países percorrem cinco estágios sequenciais, de menos a mais desenvolvidos, passando de receptores líquidos a emissores líquidos de investimento directo no exterior. Ao longo da trajetória do *investment development path*, um país torna-se emissor de investimento quando este atinge um nível mínimo de desenvolvimento, o qual corresponde à apropriação ou aquisição de um conjunto de vantagens competitivas pelas empresas nele localizadas.

É importante reconhecer contudo algumas limitações neste conceito, desde logo porque o comportamento que se presume linear de acordo com o modelo não o é no caso de alguns países, que “saltam” etapas do processo; por outro lado existem casos de países como Brasil, China, Índia, México, África do Sul e Turquia, que iniciaram investimentos no exterior em fases anteriores ao que seria esperado tendo por base o referencial do modelo; ou ainda o exemplo de Singapura, em que o nível de desenvolvimento atingido não corresponde à posição líquida do país enquanto investidor (Chudnovsky e López, 2000).

A literatura mais recente sobre o investimento directo no exterior realizado por empresas multinacionais de economias emergentes, centrou-se na utilidade das teorias convencionais para explicar este fenómeno (Athreye e Kapur, 2009; Gaur e Kumar, 2009; Guillén e García-Canal, 2009; Ramamurti, 2009; Ramamurti e Singh, 2009). Por outro lado há quem sugira a extensão e adaptação de teorias existentes, para acolher tentativa de explicação deste fenómeno (Buckley et al., 2007,2008; Dunning, 2006; Johanson e Vahlne, 2009), e, por outro lado, quem considere a necessidade de se desenvolverem teorias novas (Mathews, 2006). Na Tabela 13 representamos algumas dessas diferenças compiladas por Guillén e García-Canal (2009).

A primeira diferença prende-se com o ritmo de internacionalização mais acelerado das novas empresas multinacionais, por oposição à abordagem mais gradual habitual nas empresas de economias desenvolvidas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977; Vernon, 1966, 1979). As evidências sobre a internacionalização das multinacionais de economias emergentes também sugerem que nalguns casos elas não têm vantagens competitivas muito fortes, mas pelo contrário procuram a internacionalização

como forma de as adquirir. Estes factos vão contra as premissas sobre as vantagens competitivas das empresas, como condição para a competitividade em mercados externos (Dunning, 1980, 1981, 1988, 1993; Hymer, 1976; Kindleberger, 1969; Knickerbocker, 1973; Vernon, 1966, 1979).

Tabela 13 – As novas empresas multinacionais comparadas com as empresas multinacionais tradicionais

Dimensão	Novas empresas multinacionais	Empresas multinacionais tradicionais
Velocidade de internacionalização	Acelerada	Gradual
Vantagens competitivas	Fracas	Fortes
Capacidade de adaptação	Forte: empresas habituadas a ambientes instáveis	Fraca: empresas habituadas a ambientes estáveis
Padrão de expansão	Simultaneamente em países desenvolvidos e em desenvolvimento	Gradual de países mais próximos para países mais distantes
Modos de entrada	Crescimento externo: Aquisições e alianças	Crescimento interno: Subsidiárias e <i>greenfield</i>
Adaptabilidade organizacional	Alta, devido ao crescimento rápido	Baixa, devido à estrutura e culturas mais enraizadas

Fonte: Adaptado de Guillén e García-Canal, 2009, p. 27.

Uma terceira diferença prende-se com o facto de a maioria destas novas multinacionais terem de lidar com a *liability of foreignness*, entrando em mercados que não conhecem, e com os quais não têm uma relação ou contexto comuns, mas perante os quais têm uma forte capacidade de adaptação, a qual poderá ser uma vantagem competitiva *per si*, já que grande parte dos países em desenvolvimento, têm situação económica e política instável, e portanto as empresas estão melhor preparadas para lidar com situações de imprevisibilidade e ambientes com mudanças rápidas.

O atraso relativo das novas empresa multinacionais torna-as também mais agressivas na sua expansão internacional, como forma de ultrapassarem mais rapidamente o *gap* competitivo e/ou a falta de recursos, que configuram o seu estatuto de *latecomers*. Por essa razão pode justificar-se a entrada simultânea em países geograficamente próximos e em países mais distantes, bem como o facto de implementem modos de entrada em mercados externos baseados em crescimento externo via fusões e aquisições e em

alianças estratégicas, preferencialmente a manterem exportações, ou crescimento interno pelo estabelecimento de filiais ou investimentos do tipo *greenfield*.

Uma última característica distintiva, prende-se com o facto de estas novas multinacionais terem uma maior flexibilidade e adaptabilidade organizacional, já que não têm estruturas tão desenvolvidas e rígidas como as empresas multinacionais mais antigas, maduras, e estabelecidas globalmente.

Alguns autores sugerem a formulação de novas teorias que abordem as vantagens competitivas destas empresas, como estas vantagens se desenvolveram, a razão pela qual estas empresas investem em economias desenvolvidas (Ramamurti e Singh, 2009), bem como a influência nesses processos de factores institucionais como imperfeições no mercado de capitais e orientação e suporte governamental (Dunning et al., 2008; Buckley et al., 2007). Gaur e Kumar (2009) argumentam que a necessidade de novas teorias explicativas deste fenómeno, não implica que as anteriores teorias percam a sua validade, mas sim a sua adaptação para suportar a compreensão desta nova realidade. Neste contexto, Johanson e Vahlne (2009) deram um maior ênfase ao papel das redes na explicação deste fenómeno, e da mesma forma, Dunning (2006) reconheceu as limitações do paradigma eclético na explicação dos factores por trás da internacionalização destas empresas.

Releva também o contributo de Narula (2012), que identificou alguns determinantes para as multinacionais de economias em desenvolvimento efectuarem investimentos no exterior, e que as diferenciam claramente de pares em economias desenvolvidas. Em primeiro lugar, as economias em desenvolvimento têm infra-estruturas e instituições subdesenvolvidas para além de um considerável grau de instabilidade política, factores com os quais as empresas de economias desenvolvidas não têm de se preocupar.

Em segundo lugar, os mercados imperfeitos para obtenção de capital e fracos regimes de protecção da propriedade intelectual nas economias em desenvolvimento, pode impulsionar as empresas em busca de capital nos mercados internacionais, e proteger os seus direitos de propriedade. Em terceiro lugar, as empresas de economias desenvolvidas gozam de um estatuto privilegiado entre economias desenvolvidas, seja pelos tratados bilaterais ou pelos acordos de integração (NAFTA, União Europeia), logo com menores barreiras ao comércio.

Athreye e Kapur (2009) por sua vez, referem que as novas empresas multinacionais, não possuem competências similares às detidas pelas suas congêneres de economias desenvolvidas, sendo o seu processo de internacionalização motivado para adquirirem essas competências, ultrapassando o estatuto de *latecomers*.

Evidências neste sentido surgiram de casos de estudo de empresas chinesas e indianas, em que o padrão de internacionalização não foi para explorarem vantagens específicas de propriedade detidas pelas empresas, mas foi motivado pela procura de recursos, tecnologia e outros activos estratégicos. Barnard (2008) registou que o investimento efectuado pelas empresas multinacionais de economias em desenvolvimento, nas economias desenvolvidas, lhes permite assumir posições de liderança global nas respectivas indústrias. Nalguns casos a internacionalização pode ter como objectivo reforçar as vantagens competitivas das empresas nos seus próprios mercados de origem (Ramamurti, 2012).

Neste contexto, salientamos as teorias de enfoque nas redes já referenciadas (Capítulo 3), algumas das quais procuraram justificar a internacionalização de empresas de economias emergentes (Axelsson e Johanson, 1992; Bell et al., 2003; Bonaccorsi, 1992; Coviello e Munro, 1995; Johanson e Vahlne, 2009; Sharma e Johanson, 1987), com ênfase para Mathews (2002, 2006), que propôs o paradigma *linkage-leverage-learning* (LLL) para explicar a internacionalização das empresas multinacionais de economias emergentes, argumentando que um elemento crítico desse processo é o foco na aquisição de vantagens de propriedade (não detidas *a priori*), através de ligações (*linkages*) com o ambiente externo.

Evidências recolhidas por Yamakawa et al. (2008), contribuem para a confirmação empírica da importância que activos intangíveis (como o conhecimento e a reputação) têm no sentido de facilitar o acesso das empresas a mais conhecimento, e a melhorar os seus processos de aprendizagem. De acordo com estes autores, o propósito de internacionalização de novas empresas multinacionais de economias emergentes, para economias desenvolvidas, visa com ampliar a base de conhecimento existente. Por outro lado esta é também uma forma de aumentar a sua reputação entre pares no mercado, e dessa forma poder ter acesso mais facilitado a novos conhecimentos.

Abordaremos de seguida alguns aspectos relevantes na literatura, que estudou os determinantes de internacionalização de empresas multinacionais em diferentes contextos

geográficos do globo. Neste âmbito, as economias emergentes mais estudadas são as da China e Índia, cujo padrão de internacionalização das empresas teve um conjunto de elementos comuns: ambos os países experimentaram um crescimento rápido nas décadas recentes, o qual foi sustentado por uma forte atracção de investimento directo e estrangeiro, e investimento de capital em *portfolio*, para estas economias; estes *inflows*, combinados com elevadas taxas de poupança doméstica, criaram largas reservas de capital, que por sua vez teve como consequência um “relaxamento” nas restrições políticas para saída de capital. Também as condições de mercados de capitais favoráveis até 2007, beneficiaram o acesso destas empresas ao financiamento necessário para se expandirem internacionalmente (Athreye e Kapur, 2009; Buckley et al., 2007; Voss et al., 2010).

Comparativamente a empresas multinacionais de economias desenvolvidas, estas empresas desenvolveram vantagens competitivas próprias, as quais dependem contudo de vantagens específicas dos seus países de origem, sobretudo em recursos (Ramamurti, 2012). Este facto, aliado à importância do acesso a matérias-primas para o crescimento económico dos países de origem, pode ser um factor que justifica, por exemplo, a liderança de empresas estatais nas aquisições em sectores de mineração e energia (exemplos da *China National Petrol Corporation* e *China National Offshore Oil Corporation*) (Athreye e Kapur, 2009; Bhaumik e Yap Co, 2009), e no caso da Índia, a internacionalização de empresas detidas pelo estado como a *ONGC* e *IOC* (Ramamurti e Singh, 2009).

Evidências sugerem que a internacionalização de empresas chinesas e indianas pela via do investimento directo preferencialmente à exportação, foi motivada pela necessidade de aceder a novos mercados de consumo, minimizarem o risco de barreiras proteccionistas e para ganharem proximidade com potenciais clientes, sendo que no caso da China uma motivação secundária se prende com a necessidade de segurar activos estratégicos, incluindo recursos naturais e matérias-primas, bem como aceder a novas tecnologias e marcas (Athreye e Kapur, 2009; Buckley et al., 2007; Child e Rodrigues, 2005; UNCTAD, 2006; Voss et al., 2010).

Evidências sugerem também que como determinantes da internacionalização, no caso de empresas chinesas, podem estar a dependência de um mercado interno muito competitivo e com margens reduzidas, configurando uma intenção de *market-seeking*, e a

competitividade que as suas empresas têm em mercados internacionais, pelo facto de terem recursos muito baratos, como é o caso da mão-de-obra (Child e Rodrigues, 2005).

O acesso a tecnologia e o desejo em adquirirem marcas e redes de distribuição, são também elementos importantes na motivação de internacionalização de empresas indianas do sector do aço (grupos *Mittal* e *Tata Steel*), do sector farmacêutico, e empresas chinesas de *software* (aquisição pela empresa chinesa *Lenovo* de activos da *IBM*). Tal comportamento foi também verificado por empresas da Coreia do Sul, como a *Samsung* e *Hyundai*, que combinaram investimento directo no exterior com o licenciamento de tecnologia internacional, para construírem as suas competências tecnológicas (Athreye e Kapur, 2009; Child e Rodrigues, 2005). Chittoor et al. (2008) e Prashantham e Young (2004), em estudos sobre empresas indianas do sector das tecnologias de informação, identificaram que o acesso a competências de gestão e ao financiamento em mercados externos, impeliu a internacionalização de empresas do sector.

Uma nota adicional, para o facto de que a internacionalização destas empresas não se ter orientado para economias menos desenvolvidas (conforme sugerido pela literatura convencional), mas sim a economias com maior desenvolvimento, como dos EUA e Europa. Este facto levanta algumas questões de racionalidade (Athreye e Kapur, 2009), pois o retorno no capital investido em economias mais desenvolvidas tende a ser inferior, comparativamente ao investimento feito em economias em desenvolvimento, e com um crescimento económico mais rápido.

Uma explicação possível prende-se com as políticas de liberalização nas economias domésticas e a oportunidade das empresas em diversificarem os seus investimentos e também em obterem economias de escala, mesmo com retornos ao investimento mais reduzidos. Outra explicação prende-se com a distorção da taxa de retorno do capital investido no mercado doméstico, suscitada nos processos de intermediação financeira, combinados com elevadas taxas de poupança privada (Op. cit.). Uma terceira conclusão, que tomamos com base nas conclusões de Buckley et al. (2007), poderá dever-se ainda ao facto de as empresas chinesas, na sua maioria detidas pelo estado, terem um baixo custo de oportunidade do capital.

Apesar das semelhanças apontadas, subsistem também diferenças significativas no comportamento das empresas provenientes destas economias: enquanto as aquisições no exterior efectuadas pelas empresas chinesas, são sobretudo efectuadas por empresas com

participação governamental, no caso da Índia essas operações envolvem sobretudo empresas privadas (Ramamurti e Singh, 2009); os investimentos chineses são sobretudo no sector primário, particularmente em minerais e energia, enquanto os indianos são mais diversificados em termos de sectores, contemplando inclusivamente as tecnologias de informação, indústria farmacêutica e bens manufacturados (Ahreye e Kapur, 2009; Ramamurti e Singh, 2009); as empresas Chinesas têm um forte apoio institucional e financeiro do estado, o qual é determinante para acelerar a internacionalização das empresas (Cardoza e Fornes, 2011; Child e Rodrigues, 2005; Voss et al., 2010).

Rugman e Oh (2008) num estudo sobre internacionalização de empresas originárias na Coreia do Sul, argumentam que as empresas se internacionalizam numa base incremental para mercados geográficos que lhes são mais próximos, de onde decorre que este fenómeno não deve ser analisado numa escala “global” mas sim regional, fenómeno aliás comum entre as empresas multinacionais provenientes de economias desenvolvidas. Considerando a dimensão geográfica, disponibilidade de recursos naturais e população, a Coreia do Sul é um país relativamente pequeno, mas que tem diversas multinacionais de grande dimensão. Estes factores podem ter sido determinantes para a internacionalização das empresas coreanas, mas devem ser associados à exploração de vantagens competitivas conferidas às mesmas empresas, por marcos institucionais que constituíam vantagens do país.

No passado, as vantagens competitivas das empresas coreanas assentavam em mão-de-obra barata e qualificada, subsídios governamentais para a exportação, protecção governamental para evitar entrada de empresas estrangeiras no mercado doméstico, e uma estreita colaboração entre o governo e as empresas. As empresas sul coreanas internacionalizaram-se *upstream*, mantendo controlo e propriedade sobre operações *downstream* no seu mercado doméstico. Posteriormente ganharam conhecimento no exterior, endogeneizaram-no, e desenvolveram novas vantagens competitivas mas assentes em investigação e desenvolvimento, tornando-se intensivas em conhecimento.

Hoje, a maior parte das multinacionais coreanas não têm uma forte integração *upstream* em mercados externos, e mantêm vantagens competitivas sustentadas no conhecimento, trabalhadores altamente qualificados, infra-estruturas avançadas, e proximidade local a mão-de-obra barata no Sudeste asiático e China (Op. cit.).

Estudos realizados por Kalotay e Sulstarova (2012) e Filippov (2012), sobre os determinantes de investimento directo no exterior por empresas de origem russa, identificaram uma correlação positiva entre a realização de investimento directo e a dimensão do mercado de economias de destino desse investimento, logo confirmando que o mesmo tem um carácter de *market-seeking*, nomeadamente no que respeita os investimentos efectuados por multinacionais russas na Europa e EUA nos sectores de petróleo e gás.

Conclusões idênticas foram também formuladas quanto à motivação do investimento para obtenção de recursos (*resource-seeking*), sobretudo por empresas de mineração e metalúrgicas, produtores de materiais não ferrosos, e de petróleo e gás, que enfrentam um aumento de custos de mineração na Rússia, paralelamente à escassez destes recursos para alimentar a capacidade instalada. Estes estudos também confirmaram que o processo de internacionalização de empresas multinacionais russas foi positivamente influenciado pela participação do estado no capital dessas empresas, tendo-se também verificado que as empresas privadas foram beneficiadas pela proximidade ao poder governamental.

Evidências sugerem que a procura de eficiência (*efficiency-seeking*) foi também um determinante para as operações de consolidação entre empresas da Rússia, e restantes países do CIS, sobretudo nos sectores petróleo, gás e mineração (Filippov, 2012). A afinidade cultural que advém das antigas ligações entre a Rússia e os países da CIS, no contexto da ex-União Soviética, foi também identificada como possível justificação do fato de estas empresas se internacionalizarem com um foco regional considerável (Kalotay e Sulstarova, 2012).

Por último focaremos a nossa atenção no fenómeno de internacionalização das empresas provenientes da América Latina. O processo de liberalização pelo qual passaram as economias da região no final do século XX (aos quais daremos particular atenção no capítulo seguinte - Capítulo 6), tornaram mais liberalizadas as economias com efeito também nas transacções comerciais (Cuervo-Cazurra, 2008). Essa liberalização facilitou a importação de bens de capital e de bens transaccionáveis, a aquisição de tecnologia e recursos humanos, e acesso a conhecimento, permitindo desta forma incorporar mais qualidade e diversidade nos produtos manufacturados, bem como incorporar novas tecnologias nos seus processos produtivos.

Dessa forma obtiveram-se ganhos de produtividade e de qualidade, com redução de custos de produção, permitindo aos produtores tornarem-se mais competitivos no mercado doméstico e internacional, pela via das exportações (Béjar, 2012; Chudnovsky e López, 1999, 2000; Santiso, 2008).

Por sua vez, os processos de integração regional quer foram robustecidos pelo MERCOSUL, também facilitaram economias de especialização e de escala para as empresas, e conseqüentemente ganhos de eficiência e custos mais competitivos. Em segundo lugar, os processos de reformas estruturais nas economias sul americanas, incluindo a privatização de empresas públicas, contribuíram para a entrada de capital e com ele, competências de gestão, tecnologia e acesso a mercados internacionais.

Os primeiros países que passaram por estes processos (Chile e México), foram também os que iniciaram os primeiros investimentos em larga escala no exterior (seguindo-se Argentina e Brasil) (Op. cit.). Tendo em conta a evolução dos mercados, a liberalização e as privatizações permitiram a chegada de novos concorrentes estrangeiros, que por um lado elevaram os níveis de competências locais, mas também obrigaram as empresas nacionais a responder com melhoras na sua eficiência e inovação (Béjar, 2012).

Um outro determinante decisivo para a internacionalização destas empresas foi a dinâmica nos mercados financeiros, sobretudo no período entre 1980 e 2005, em que o acesso a mercados de capitais internacionais pelos países da América Latina aumentou consideravelmente. Em virtude da combinação de factores como a liquidez e o baixo custo do capital, as empresas destas economias puderam financiar-se para implementarem processos de fusões e aquisições nos respectivos mercados domésticos, em países vizinhos bem como em economias desenvolvidas. Evidências sugerem que as empresas mexicanas e brasileiras foram as mais dinâmicas neste processo. Estes processos ampliaram os mercados de vendas para estas empresas, e reconfiguraram a sua presença nos mercados globais, conforme hoje a conhecemos (Santiso, 2008).

Como motores do crescimento destas empresas, estiveram pressões competitivas nos mercados domésticos, resultante da liberalização das respectivas economias, combinadas com a necessidade de expansão e diversificação de vendas e bases produtivas (Béjar, 2012; Santiso, 2008). Para Santiso (Op. cit.), a maior parte do investimento directo realizado pelas *multilatinas* na década de 90 teve um carácter *market seeking*, sendo que os investimentos *resource seeking* se concentraram mais na indústria petrolífera e

mineração. Mais recentemente o crescimento económico da região e a internacionalização das empresas pela via das exportações, está a ser fortemente impulsionado pelo alto preço das *commodities*, resultando num ciclo de crescimento inédito no período de 2003-2008 (Op. cit.).

Chudnovsky e López (1999, 2000) sugerem também evidências de comportamentos mistos entre as *multilatinas*, desde logo com estratégias orientadas para a procura de mercados por empresas de Argentina, Brasil, Paraguai. Sobretudo nos casos da Argentina e Uruguai identificaram a prevalência desta estratégia no sector dos serviços e de bens manufacturados. Respeitante às estratégias do tipo *resource-seeking*, o seu peso é relativamente reduzido nas empresas brasileiras, e mais relevante na Argentina, Paraguai e particularmente Uruguai. As estratégias de *asset-seeking* e *efficiency-seeking* parecem estar presentes sobretudo entre multinacionais brasileiras e argentinas em sectores como petroquímicos, alimentação e bebidas, farmacêutico e, sobretudo, no sector automóvel, embora por vezes surjam como estratégias secundárias, ou seja constituindo-se as motivações principais a procura de mercados ou recursos.

Evidências sugerem a existência de pouca transferência de conhecimento entre as empresas mãe nos mercados domésticos e filiais, um pouco ao contrário do que se passa com as participadas de empresas de países desenvolvidos. As filiais das *multilatinas* desempenham tarefas de carácter mais adaptativo, e raramente desenvolvem tarefas de investigação e desenvolvimento de produto ou processos, bem como desenvolvimento de negócio ou marketing. Aparentemente a excepção a esta regra e a presença de fortes redes de integração na cadeia de fornecimento ocorreu sobretudo no sector automóvel.

Considerando o âmbito geográfico destas empresas, pode considerar-se que uma minoria tem de facto uma escala global (exemplos do sector de mineração, petróleo, construtoras e cimenteiras), sendo relevante neste grupo as estratégias de procura de mercado, recursos, bem como de eficiência e de activos estratégicos. Contudo a maior parte das empresas persegue uma escala regional ou limitada a países vizinhos, em que os sectores de actividade económica são mais heterogéneos, e ganham maior relevância estratégias de procura de mercado em detrimento de eficiência ou procura de activos estratégicos (Op. cit.).

Conforme evidenciámos, é dada na literatura em geral, uma atenção particular à influência das vantagens específicas das empresas, ou a procura por essas vantagens, nos

processos de internacionalização (Buckley e Casson, 1976; Dunning, 1980, 1981, 1988, 1993, 2006; Hymer, 1976; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977; Kindleberger, 1969; Knickerbocker, 1973; Rugman, 1981). Neste contexto, reproduzimos o modelo desenvolvido pela UNCTAD (2006) sobre o tipo de vantagens competitivas das empresas multinacionais provenientes de economias emergentes, o qual considera existirem três tipos de vantagens competitivas que as empresas podem ter, e que agem como determinantes da sua internacionalização, baseadas desde logo em características das empresas (*firm specific advantages*), proporcionadas pelo país de origem (*push*), ou ainda pelo ambiente económico do país de destino (*pull*) (Tabela 14).

Tabela 14 – Tipos de vantagens das empresas provenientes de economias emergentes

Type of advantage	Sources of competitive advantages		
	Firm-specific advantages	Advantages stemming from the home country environment	Advantages stemming from the development process or stage of development
Ownership and access	Segment 1. Expertise and technology <ul style="list-style-type: none"> • Appropriate and specialized expertise and technology • Early adoption of new technologies (e.g. in areas such as infrastructure and telecommunications) • Some advanced technology or expertise, stemming from sustained investment in R&D and other resources 	Segment 2. Access to resources and activities <ul style="list-style-type: none"> • Primary sector/natural resources, sometimes monopolized by State-owned enterprises • Clusters of knowledge and expertise (e.g. IT skills in Bangalore, India) • Access to funds or alternative forms of financing (e.g. from State banks and financial institutions, Islamic banks) • Development of utilities and infrastructure 	Segment 3. Relative advantages <ul style="list-style-type: none"> • Growth poles in a developing country might give temporary relative size and ownership advantages over other developing country firms at home and abroad
Products/services, production processes and value chain niches	Segment 4. Production and service capabilities <ul style="list-style-type: none"> • Efficient production of components and products • Distribution and delivery capabilities 	Segment 5. Access to created assets <ul style="list-style-type: none"> • Production clusters, including associated factor inputs 	Segment 6. Market niches <ul style="list-style-type: none"> • Products and services adapted for developing-country markets • Cheap products
Networks and relationships	Segment 7. Business models <ul style="list-style-type: none"> • Development of networks to exploit advantages • Stress on customer or supplier bases and relationships 	Segment 8. Kinship <ul style="list-style-type: none"> • Diaspora (e.g. overseas Chinese, Indians, Lebanese) 	Segment 9. Intra-developing country relations <ul style="list-style-type: none"> • Intergovernmental initiatives
Organizational Structure and business culture	Segment 10. Forms of governance <ul style="list-style-type: none"> • Family firms • State-owned, collectives • Novel organizational architecture with greater use of networks 	Segment 11. Cultural affinity <ul style="list-style-type: none"> • Cultural and historical associations with other countries 	Segment 12. Institutional affinity <ul style="list-style-type: none"> • Business culture and structures, government-industry relations arising from parallel stages or processes of development.

Fonte: UNCTAD, 2006, p. 148.

O primeiro tipo de vantagens agrupa-se no segmento designado por *expertise and technology*, o qual agrega as empresas com competências distintivas muito fortes, normalmente tecnológicas, e de natureza tangível ou intangível. Estas empresas desenvolvem vantagens competitivas que posteriormente utilizam em contextos internacionais, na sequência de processos de internacionalização.

Desde logo e a este respeito temos exemplos empresas como a *Haier* e *Hisense* na China, *Daewoo* e *Samsung* na Coreia do Sul, *Acer* e *Tatung* em Taiwan, e *Arcelik* e *Vestel* na Turquia, *Bimbo* no México, *San Miguel* nas Filipinas, *Fraser* e *Neave* em Singapura, *Cemex* no México, *Gerdau*, *Embraer* e *Odebrecht* no Brasil, *Reliance* e *Tata Motors* na Índia, *Sasol* na África do Sul, e *Hyundai* na Coreia do Sul (UNCTAD, 2006; OECD, 2007). Contudo e como constatámos anteriormente, em alguns casos a internacionalização das empresas visa precisamente obter o acesso facilitado a estas vantagens (Bonaglia et al., 2007), como é o caso de algumas empresas chinesas, e empresas indianas do sector farmacêutico (Bruche, 2012).

Um outro conjunto de empresas, baseia as suas vantagens competitivas em competências distintivas no processo produtivo (*production and service capabilities*), o qual está inserido em cadeias de fornecimento globais, como é o caso dos sectores da electrónica, automóvel, vestuário e calçado, a maioria dos quais está localizada na Ásia e é especializada em manufactura a baixo custo e de elevada qualidade. Muitas dessas empresas, sobretudo na electrónica (*Acer* e *Tatung* em Taiwan, *Daewoo* e *LG* na Coreia do Sul), iniciaram-se como fornecedores de empresas multinacionais provenientes de economias desenvolvidas, tendo posteriormente ascendido na cadeia de valor com o desenvolvimento, melhoria e/ou aquisição de tecnologias, marcas e outros activos. Desta forma ganharam vantagens competitivas que lhes permitiram internacionalizar-se e competir globalmente de forma directa com empresas multinacionais de economias desenvolvidas (UNCTAD, 2006).

Bonaglia et al. (2007) documentaram a ascensão das empresas *Mabe*, *Arçelik* e *Haier* (do México, Turquia e China, respectivamente), como exemplos bem-sucedidos de *latecomers* que ampliaram as suas competências, evoluindo da produção de bens, geralmente como subcontratados de OEM, para o desenvolvimento de novas linhas de produtos com o seu próprio design, tecnologia e competências de marketing.

Evidências sugerem que estas empresas não adiaram o seu processo de internacionalização até serem suficientemente grandes e robustas, aliás como sucedeu com o processo de internacionalização das multinacionais de economias desenvolvidas. Ao contrário, e como já evidenciámos anteriormente em outros casos, estas empresas internacionalizaram-se para ganharem escala e dimensão.

As vantagens relacionadas com as relações e redes em que as empresas se encontram inseridas, ao nível da sua cadeia de valor e relacionamentos externos, podem também impulsionar o seu processo de internacionalização. Como exemplo, as empresas mexicanas *Bimbo* e *Gruma*, iniciaram a sua internacionalização com entrada nos mercados dos EUA, e países vizinhos, principalmente para satisfazerem a procura dos emigrantes mexicanos (Minda, 2008). Entre as *multilatinas* temos ainda os exemplos, para além das empresas anteriormente mencionadas, da *Pollo Campero* (Guatemala) e também a *América Móvil* (México) ou ainda a *Natura* (Brasil) (OECD, 2007).

As vantagens relacionadas com as formas de governança podem também influenciar as organizações no seu processo de internacionalização, conforme pudemos anteriormente constatar no caso de empresas chinesas e russas detidas por, ou com grande proximidade e influência dos respectivos governos. Bhaumik et al. (2010) enfatizam neste contexto, a importância que se revestiu para as empresas indianas, as alterações na estrutura de governança, e conseqüente impacto na internacionalização, decorrente do desenvolvimento de relações estratégicas com investidores externos.

Evidências recolhidas por Aggarwal e Agmon (1990), sugerem que comportamentos do governo incentivaram positivamente a internacionalização de empresas de alguns sectores na Índia, Singapura e Coreia do Sul. As políticas dos governos domésticos influenciam positivamente o comportamento das empresas em se internacionalizarem, como por exemplo a China, onde a liberalização económica e comercial, tiveram uma influência positiva no estímulo das exportações e investimento directo chinês no exterior, pese embora as orientações governamentais terem um peso significativo na determinação dos fluxos e direcção desses investimentos (Buckley et al., 2007).

Sobre este assunto, Gammeltoft (2010) e Kalotay e Sulstarova (2010), referem que os governos centrais das economias emergentes têm um papel central no suporte à internacionalização das respectivas empresas, concedendo acesso privilegiado a certos recursos, acesso preferencial a financiamento, subsídios e outros incentivos.

Estes governos procuram aumentar a competitividade industrial das respectivas empresas e o grau de desenvolvimento dos países, estimulando a internacionalização das suas empresas. Convém também salientar o papel que as redes de cooperação inter governamental entre economias desenvolvidas e em desenvolvimento, ou entre estas últimas (exemplo da MERCOSUL) podem incentivar a internacionalização das empresas dentro de um espaço geográfico, com diferentes tipos de benefícios decorrentes desses acordos.

Algumas empresas procuram fugir do ambiente regulatório e institucional constrangedor nos seus mercados doméstico. O ambiente institucional fraco no mercado doméstico, caracterizado por instabilidade política, é também motivador para investir e beneficiar de serem *first movers* em outras localizações também pouco atractivas do ponto de vista institucional. Alguns autores sustentam que as *multilatinas* têm certas vantagens em comparação com as multinacionais de países desenvolvidos, quando decidem operar em contextos institucionais menos desenvolvidos, como por exemplo em África, onde as empresas brasileiras se implementaram rapidamente e desenvolvem grandes projectos infra-estruturais.

Nestes contextos as empresas “desenvolvem habilidades necessárias para gerir as contingências do ambiente institucional que as rodeia, gerando habilidades e atitudes que influenciam na forma e maneira como estabelecem relações no seu entorno” (Béjar, 2012, p. 85). Buckley et al. (2007) mostram que o investimento directo no exterior de origem chinesa é atraído, e não retraído, pelo risco político. A este respeito Del Sol e Kogan (2007) demonstram que empresas participadas de empresas chinesas operam em países da América Latina, apesar das instituições domésticas serem relativamente fracas, e de essas economias estarem a passar por um período de liberalização. Este facto sugere que a atitude perante o risco não é a mesma para as empresas chinesas em comparação com o que por exemplo, seria de esperar perante congéneres de países desenvolvidos. Também a este respeito, Buckley et al. (2007) explicam o fenómeno como resultante do baixo custo de capital que as empresas chinesas (a maioria das quais detidas pelo estado) beneficiam como consequência do seu mercado de capitais ser imperfeito.

Relativamente às vantagens competitivas no acesso aos recursos e activos do país de origem, o desenvolvimento de vantagens competitivas das empresas em alguns sectores de actividade económica específicos, está relacionada com a presença dessas indústrias

bem como disponibilidade abundante desses recursos nas respectivas economias domésticas (exemplos da mineração, petróleo e gás). O acesso privilegiado e/ou a baixo custo aos recursos, cria condições para o desenvolvimento de competências e tecnologias, endogeneizadas pelas empresas e que constituem vantagens competitivas. A este respeito tomamos por exemplo as empresas *Petróleos de Venezuela*, *Petronas* na Malásia, *Gerdau* e *Petrobras* no Brasil, *PetroChina*, *Sappi* na África do Sul, *Saudi Basic Industries Corp.* e *Gazprom* na Federação Russa (UNCTAD, 2006; OECD, 2007).

Casos existem em que a criação destes activos é beneficiada por ambientes institucionais favoráveis, como seja pela clusterização de actividades em torno de um mesmo sector ou fileira, seja pela colaboração em estreita parceria entre empresas desse *cluster*, ou entre si e ou seus fornecedores, ou ainda com entidades governamentais, incluindo do sistema científico e tecnológico nacional. Neste contexto é evidente a influência que os governos de algumas economias podem exercer para proteger o acesso a esses recursos sobretudo a concorrentes estrangeiros, criando barreiras á entrada de investimento directo nas respectivas economias (sobretudo se as empresas tiverem participação governamental, como é o caso de empresas do sector primário e transformador na China e Brasil).

Ainda relativamente a este tipo de vantagens, importa referir o acesso pelas empresas a formas de financiamento relativamente baratas, como fundos públicos (UNCTAD, 2006). Subsistem exemplos em que esta forma de vantagem competitiva se transforma num motivo para a internacionalização, pelo facto de haver uma escassez de recursos naturais nas economias domésticas (citámos anteriormente exemplos neste contexto de empresas chinesas e russas, e podemos acrescentar também casos entre as *multilatinas*, como as empresas argentinas *YPF* e *Pérez Companc*, a *Petrobras* e *Vale* do Brasil, e a *ENAP* do Chile, ou a *Cemex* do México).

Complementarmente, as redes em que as empresas se inserem podem também ser determinantes como factores determinantes da sua estratégia, desde logo redes de afinidade de raça, cultura, ou ainda afinidade institucional. Desde logo os exemplos da diáspora, em que os emigrantes residentes em mercados externos podem constituir nichos de mercado interessantes (exemplo da empresa *Bimbo* no México, cuja internacionalização para os EUA se destinou em primeira mão a suprir a procura dos seus emigrantes naquele país) (UNCTAD, 2006).

O processo de internacionalização destas empresas é também normalmente de âmbito regional, ou seja para países vizinhos, devido à familiaridade, facilidade de acesso e similaridade noutros factores como o custo de factores produtivos, entre outros, podendo constatar-se para além dos exemplos já mencionados, outros estudos em Taiwan (Chen, 2003), Singapura (Pang e Komaran, 1985) e Coreia do Sul (Tallman e Shenkar, 1994), citados por Gaur e Kumar (2009).

A este respeito Miller et al. (2008) citado por Gaur e Kumar (2009), encontra evidências da prevalência de factores étnicos de clientes e concorrentes, como forma de motivação para as empresas se internacionalizarem para mercados externos desenvolvidos. Buckley et al. (2007) identificaram que a diáspora chinesa trouxe o potencial de nichos de mercado e familiaridade com mercados externos, o que influenciou positivamente o destino dos investimentos directos chineses no exterior no final do século passado, sendo também uma fonte de mão-de-obra para empreendimentos chineses no exterior (Voss et al., 2010). Ramamurti e Singh (2009) também encontram evidências dessa afinidade étnica como determinante de internacionalização de empresas indianas de tecnologias de informação.

Menos comum, é o investimento de empresas provenientes de economias em desenvolvimento, em outras economias em desenvolvimento que não se situem na sua vizinhança geográfica, apesar de haver evidências de investimentos realizados entre as economias do Brasil, China, Índia e África do Sul, sobretudo motivadas pela dimensão dos respectivos mercados (UNCTAD, 2006; Buckley et al., 2008).

Como constatámos, as motivações para a internacionalização de empresas provenientes de diferentes economias emergentes, e de diferentes contextos, diferem, não sendo possível retratar um factor único mas uma combinação de factores, ou motivações. Há contudo dimensões comuns. Por exemplo as empresas de origem chinesa, indiana, russa, sul-africana e argentina, iniciaram os seus processos de internacionalização tendo por base motivações primárias relacionadas com acesso a novos mercados bem como a recursos. Já as economias de menor dimensão como a Coreia do Sul, Singapura e Tailândia, iniciaram a internacionalização na expectativa de ampliar os respectivos mercados para venda. Este determinante é também partilhado pelas empresas de origem brasileira e mexicana.

Nos casos de economias como o Brasil, México, China, Índia e Coreia do Sul, as evidências sugerem ter havido uma alteração nos determinantes de internacionalização, após a década de 1970, em que as empresas procuraram para além de ampliar a base de mercado, obter acesso a activos estratégicos, os quais lhes permitissem aumentar a sua capacidade produtiva, e tornarem-se mais competitivas globalmente.

Esta estratégia foi perseguida por alguns sectores de actividade específicos, sobretudo actividades primárias. Par deste determinante, a procura de maior eficiência nos processos tornou-se importante, não apenas pelas economias de escala atingidas, mas também como forma destas empresas se manterem competitivas à escala global. Apesar de haver sugestões deste determinante para as empresas da Coreia do Sul e Rússia, logo no início da década de 1960, no caso do Brasil terá surgido mais tarde (Tabela 15).

Podemos constatar que entre as economias emergentes, os determinantes de internacionalização foram distintos, consoante as diferentes características e contexto institucional dos países. Apesar de se poderem agregar determinantes comuns para empresas de diferentes geografias, é relevante registar os antecedentes distintos que como exemplificámos, marcam de forma distinta o processo de internacionalização destas empresas. Releva também salientar que os determinantes de internacionalização dessas empresas alteram-se no tempo, ou seja têm um comportamento dinâmico, o que pode justificar-se pelas alterações dentro das organizações, bem como as implicações que este fenómeno tem no ambiente competitivo externo, que influenciam e condicionam necessariamente a respectiva estratégia de crescimento.

Tabela 15 – Quadro resumo sobre os principais determinantes de internacionalização das multinacionais de economias emergentes

País Origem	1960-1970	1980	1990
Rússia	Novos mercados, recursos e eficiência		
África do Sul	Novos mercados e recursos		
ÁSIA			
China	Novos mercados e recursos	Activos estratégicos	
Índia	Novos mercados e recursos	Activos estratégicos	

País Origem	1960-1970	1980	1990
Coreia do Sul	Novos mercados	Activos estratégicos	
Singapura	Novos mercados e eficiência		
Tailândia	Novos mercados		
AMÉRICA LATINA			
Brasil	Novos mercados	Activos estratégicos e eficiência	
México	Novos mercados	Activos estratégicos e eficiência	
Argentina	Novos mercados e recursos		

Fonte: Elaboração própria com base em Dunning et al., 2008.

5.3. ESPECIFICIDADES DAS EMPRESAS MULTILATINAS E BRASILEIRAS

A “América Latina começou o novo século vinte e um com uma população superior aos 450 milhões de habitantes, que constituía 8,1% da população do planeta. Em 2010, representou 7,9% do PIB mundial... e 5% do comércio internacional... iniciados os primeiros anos do presente século, as empresas nacionais começaram a sua expansão para outros países da região” (Béjar, 2012, p. 81). Estas empresas fizeram crescer os seus negócios em busca de maior dimensão, economias de escala e diversificação, tendo sido designadas por *multilatinas*, nome pela primeira vez atribuído na revista *América Economía* em 1986, com o objectivo de descrever as empresas locais que começavam a realizar negócios dentro e fora do continente sul-americano.

A análise destas situações permitiu a Casanova (2009) definir as empresas que circunscrevem esta nova realidade, tendo por base os seguintes critérios: propriedade e controlo das empresas provém de um país latino-americano, excluindo as empresas detidas e controladas por capital estrangeiro e empresas detidas a 100% pelos respectivos governos; devem deter operações e activos em pelo menos duas áreas geográficas fora da América Latina (exemplo América do Norte, Europa, Ásia-Pacífico ou Oceânia); o volume de negócios anual superior a 500 milhões USD. Actualmente a expressão *multilatinas*, referente às empresas multinacionais emergentes desta região do globo, tem vindo a ser adoptada de forma generalizada pela literatura. O Boston Consulting Group (2009), identificou num ranking as 100 maiores empresas sul americanas com facturação superior a 500 milhões USD em 2007. Nesse ano, 34 empresas eram brasileiras e 28 do México, tendo em conjunto 62% das empresas analisadas (Figura 9). Neste estudo aponta três características distintivas destas empresas multinacionais, relativamente a empresas multinacionais provenientes de outras economias em desenvolvimento, designadamente:

- Propriedade - Estas empresas são detidas predominantemente por investidores privados (97%) e por famílias individuais (77%). Em contraste, as empresas multinacionais russas são detidas em 33% pelo governo, e as chinesas em 69%. O facto de estarem mais afastadas da esfera governamental e geopolítica, torna mais fáceis e ágeis processos de fusão e aquisição, que aliás têm sido uma das formas mais notórias no seu crescimento (Béjar, 2012).

Entre Janeiro de 1998 e Setembro de 2008, as empresas *multilatinas* concluíram 312 processos de fusão e aquisição, dos quais 153 liderados por empresas mexicanas, e 98 brasileiras, representando 80% do total de operações deste âmbito. Quanto ao financiamento deste crescimento suportou-se nos mercados de capitais muito desenvolvidos como do Brasil e Chile, sendo que 79% das empresas brasileiras e 100% das chilenas se suportam nesta via (Op. cit.).

Figura 9 – As maiores empresas *multilatinas* (2009)



Fonte: Boston Consulting Group, 2009, p.6.

- Foco regional. Estas empresas têm um foco mais regionalista do que outras empresas multinacionais, tendo uma maior preferência pela realização de investimentos e vendas nos territórios da sua proximidade geográfica (Op. cit.). Na caracterização das empresas de origem latino americana, Chudnovsky e López (1999) e Cuervo-Cazurra (2008), concluíram que a maior parte do investimento directo destas empresas, é feito em países vizinhos ou dentro da América Latina. Um aspecto comum no modo de internacionalização entre estas empresas, e as de outras economias desenvolvidas, foi pela entrada de capital em fusões e aquisições, tanto ao nível regional na América Latina, como noutras regiões do globo, existindo “já *multilatinas* convertidas em translatinas, as quais conseguiram posicionar-se à altura das grandes empresas europeias e norte americanas” (Béjar, 2012, p. 83).

Esta estratégia implicou, em várias ocasiões, acesso a determinados activos estratégicos valiosos para a compradora, como tecnologias, recursos humanos, posição de mercado, canais de comercialização. Evidências sugerem que a internacionalização surge como uma forma de ganharem escala em termos de activos estratégicos e conhecimento, em sectores de actividade que consubstanciam à partida vantagens específicas de cada economia emissora, como é o caso da farmacêutica e siderurgia na Argentina; têxtil, siderurgia, papel e transporte aéreo, no Brasil; energia eléctrica, complexo florestal, metalurgia do cobre, previdência social e comércio, no Chile; e cimento, vidro, televisão e hotelaria, no México (Santiso, 2008; Cuervo-Cazurra, 2008).

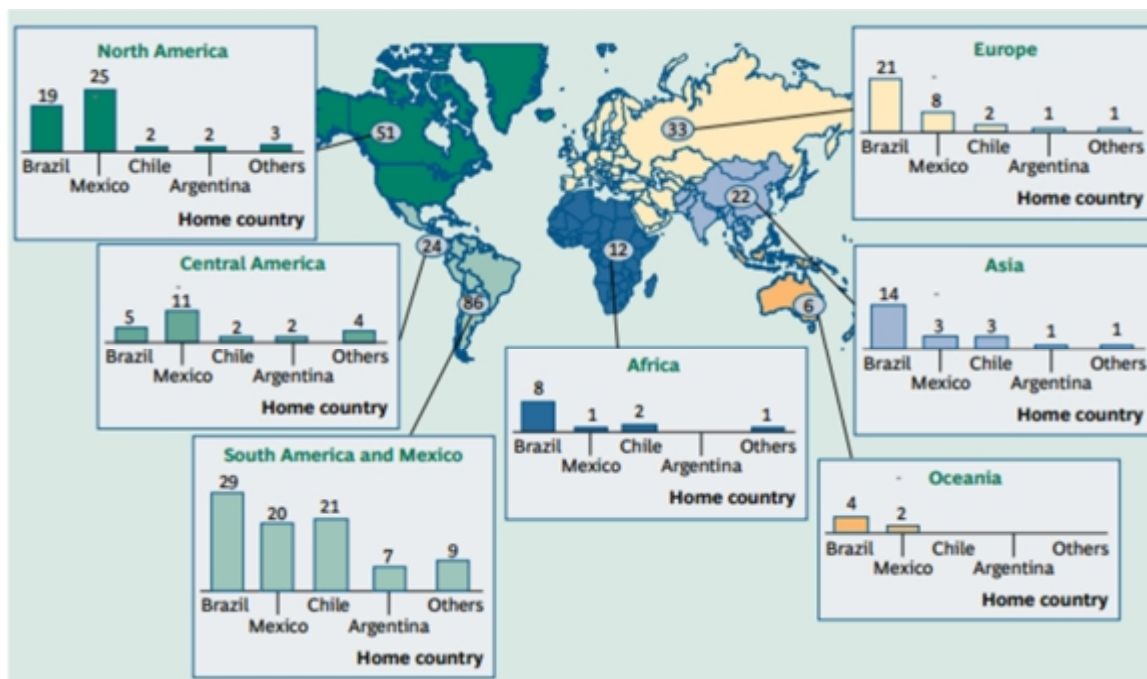
Para uma melhor compreensão sobre a expansão regional das *multilatinas*, salientamos dados da Figura 10. As empresas que investem na América do Norte são sobretudo mexicanas e brasileiras. Na América Central é maior o peso do México. Já na América do Sul, o Brasil é o que tem mais empresas participadas pelas suas *multilatinas*, fora do respectivo território, seguindo-se o Chile e o México. Respeitante ao continente europeu a liderança é do Brasil, seguindo-se o México, situação que se repete na África, Ásia e Oceânia. Podemos desta forma assumir uma maior internacionalização relativa, no que respeita o número de empresas, das empresas com capitais brasileiros, comparativamente a outros países da América Latina.

Contudo, este processo pode iniciar-se em países distantes em termos culturais e de desenvolvimento, quando os recursos e conhecimento possam ser facilmente transferidos, quando exista um interesse em estratégico em entrar em mercados mais desenvolvidos, ou

quando exista interesse em obter recursos e competências que sejam muito diferentes das existentes nas economias de origem (Cuervo-Cazurra e Genc, 2008).

Respeitante à expansão regional destas empresas, Santiso (2008) e Cuervo-Cazurra (2008), consideram que não é suficiente pensar no acesso a mão-de-obra barata, ou controlo de recursos naturais, como argumentos para explicar esta tendência, contrapondo por exemplo que a inovação é uma vantagem competitiva e diferenciadora comum às principais empresas multinacionais de economias emergentes, incluindo latino americanas.

Figura 10 – Número de empresas *multilatinas* a operar nas diversas regiões, por país de origem (2007)



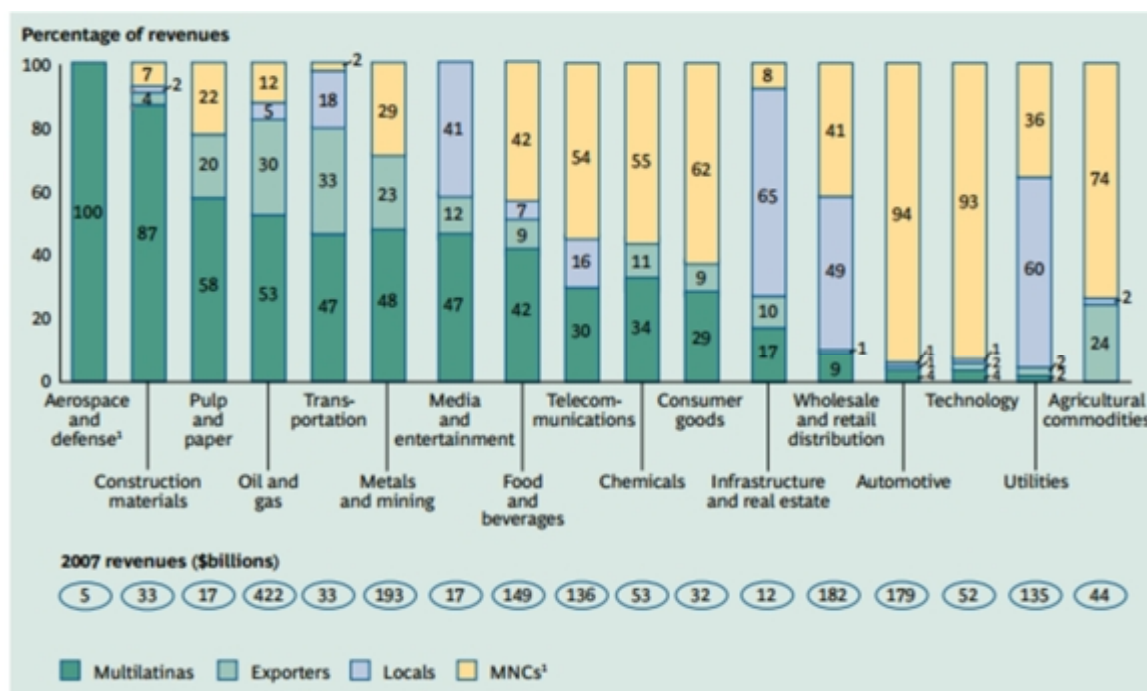
Fonte: Boston Consulting Group, 2009, p. 10.

De acordo com o Boston Consulting Group (2009), o terceiro grupo refere-se ao:

- Foco na indústria – Estas empresas estão presentes num *mix* diversificado de sectores de actividade e indústrias, ao passo que empresas multinacionais de outras economias em desenvolvimento, tendem a ter um padrão de maior especialização maior, e têm maior representatividade em sectores intensivos em tecnologia (Boston Consulting Group, 2009).

Atente-se, a este respeito a Figura 11, que nos permite ter uma ideia concreta sobre os sectores de investimento dominantes das empresas *multilatinas*, e o *breakdown* das receitas geradas pelos sectores em por tipologia de empresa (*multilatinas*, empresas meramente exportadoras, empresas locais, e multinacionais de outras proveniências).

Figura 11 – Percentagem de receitas estimadas por sector de actividade e tipo de empresa (2007)



Fonte: Boston Consulting Group, 2009, p. 7. Valores em percentagem.

A aceleração na internacionalização destas empresas, teve sobretudo como consequência, fortes aumentos nas vendas internacionais fora da América Latina. Em 2005, de acordo com o ranking da *América Economía*, no top das 100 empresas multinacionais de origem latino americana, as empresas Peruanas e Chilenas tinham mais de 70% das suas vendas no exterior, a Venezuela 56%, a Argentina 50%, o México tinha 47%, o Brasil 39% e a Colômbia 22%. O grosso destas exportações (75%) estava associado com recursos naturais como petróleo, gás e minerais, sendo que cerca de 1/3 das exportações do continente são *commodities* (Santiso, 2008).

Em 2012, e tomando por base o ranking da *América Economía*, relativo ao top 80, a percentagem das empresas Peruanas desceu para 57%, das Chilenas para 53%, das Mexicanas 49% e das Brasileiras de 40% (Santiso, 2008). Este processo tem-se

concretizado sobretudo por fusões e aquisições. Desde o início do século XXI, as aquisições na América Latina, por empresas provenientes da mesma região ascenderam a 108 bilhões USD, dos quais 23 bilhões USD fora dos países de origem, constatando-se a liderança de países como o Brasil e o México, o primeiro liderando as aquisições no mercado interno (60 e 20 bilhões USD respectivamente), e o segundo as aquisições em mercados externos (5 e 10 bilhões respectivamente) (OECD, 2007).

Partindo da análise efectuada, somos levados a descrever com maior detalhe, os aspectos mais significativos do processo de internacionalização das empresas brasileiras no exterior. Tal obriga-nos a recordar a primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior (entre década de 1960 e 1980), foi um processo basicamente concentrado na Petrobras, em instituições financeiras e em empresas de construção. Estes investimentos foram motivados pela procura de fontes alternativas de fornecimento de petróleo para o país, enquanto os das empresas construtoras estavam relacionados com o desenvolvimento de activos específicos (*know-how* em grandes obras públicas), resultantes do processo de expansão da construção de obras públicas, realizado pelo Brasil na década de 70 (Iglesias e Veiga, 2002).

Até ao início da década de 1990, ocorreu um crescimento lento de exportações de empresas manufactureiras, mas sem a correspondente expansão dos seus investimentos directos no exterior. As mudanças ocorridas na economia brasileira, sobretudo na sequência das reformas da década de 1990, provocaram uma reavaliação das estratégias das empresas, que adoptaram programas de reestruturação com o intuito de se tornarem mais competitivas no sentido de se adequarem ao padrão de competição da economia mundial (Iglesias e Veiga, 2002).

As importações e a concorrência externa resultante da liberalização comercial, foram estímulos para que as empresas manufactureiras se ajustassem e passassem a investir e concorrer no mercado internacional, como orientação estratégica permanente, e forma de enfrentar a concorrência de multinacionais no seu mercado doméstico. Neste quadro, os principais motivos para a internacionalização das empresas, tiveram como fim ampliar a sua base comercial, acesso a capacidade produtiva e tecnologia, e ultrapassar protecção interno, bem como acesso a financiamento externo (Fundação Dom Cabral, 1996; Fleury e Fleury, 2010, López, 1999; BNDES, 2005; Iglesias e Veiga, 2002).

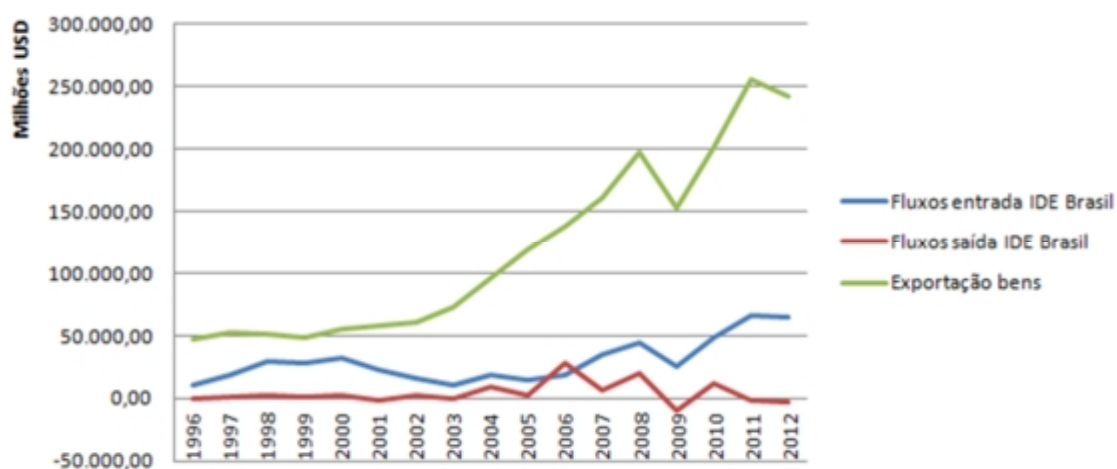
O processo de internacionalização foi concretizado através de um misto de estratégias de exportação, e de investimento no exterior, com o estabelecimento de subsidiárias comerciais ou de assistência técnica, ou ainda de ampliação de capacidade produtiva através de compras e fusões com outras empresas. Em algumas actividades, sobretudo no sector primário, o principal determinante da internacionalização das empresas, foi o acesso a recursos fora do país, para poder ganhar capacidade de resposta à procura dos respectivos mercados, e de outros mercados internacionais (Fundação Dom Cabral, 1996; López, 1999; BNDES, 2005).

Neste processo, as características de um conjunto expressivo das exportações brasileiras são formadas por produtos como soja, café, açúcar, minério de ferro, alumínio, celulose e pasta de papel, e semi-manufacturados de ferro e aço, que em 2000 representava aproximadamente 30% das exportações. A exportação destes bens, não carece de nenhum tipo de investimento adicional nos mercados de destino, seja para apoio técnico ou comercial, nem criação de canais de distribuição e estratégias de comunicação de marca, o que pode justificar o facto de o Brasil não ter tido um dinamismo muito forte de investimento directo no exterior desde este período (Iglesias e Veiga, 2002).

Por outro lado, os bens de consumo, os bens intermediários diferenciados (autopeças, laminados e fundidos de aço, outros produtos metalúrgicos) e os bens de capital, requerem investimento no exterior para formar redes de serviços de pós-venda, fornecer peças de reposição ou estar próximo do cliente, com o objectivo de adaptar o produto às necessidades do mercado. A exportação deste tipo de bens poderá ter estado na base de investimentos directos no exterior por algumas empresas, sobretudo para apoio técnico, de distribuição e demais apoio ao cliente.

Ou seja, nos sectores em que a necessidade de investimento no exterior para apoiar as exportações é relativamente menor, a preponderância das firmas brasileiras entre os exportadores nacionais foi maior, como nos casos de três sectores exportadores de *commodities* industriais: metalurgia básica, papel e celulose e alimentos e bebidas (Op. cit.). Apesar de crescente, sobretudo após a década de 1990, o investimento directo brasileiro realizado no exterior foi, ainda assim, relativamente incipiente comparativamente ao investimento recebido, e muito abaixo dos volumes de exportações (Gráfico 25).

Gráfico 25 – Exportações, fluxos de entrada e saída de investimento directo estrangeiro no Brasil (1990-2009)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

Faremos de seguida referência a alguns trabalhos de investigação sobre os determinantes da internacionalização das empresas brasileiras, para melhor completarmos esta análise. A este respeito merecem-nos referência os trabalhos de Dias (1994), Fundação Dom Cabral (1996) e BNDES (1995). O trabalho de Dias (1994) analisou uma amostra de 22 empresas – seleccionadas entre as 500 maiores do Brasil que realizaram investimentos no exterior entre 1989 e 1991. A maioria delas era de capital nacional, predominando as de controlo familiar, mas de administração profissionalizada.

Para a quase totalidade desse grupo de empresas, as receitas com as exportações representavam entre 10% e 20% de sua receita total. Na sua maioria, elas eram fornecedoras de peças e componentes ou de produtos acabados para grandes consumidores industriais ou comerciais, e tinham um elevado grau de desenvolvimento tecnológico dentro de tecnologias e produtos de conhecimento disseminado.

Segundo o estudo (Op. cit.), uma das principais razões para o investimento no exterior era a necessidade de estabelecer parcerias com as empresas clientes. Para essa amostra de empresas, a instalação de subsidiárias era vista como necessária para oferecer soluções a problemas tecnológicos e de especificação do produto (desenho de novas peças, ajuste da especificação para reduzir defeitos e novas formas logísticas do fornecimento).

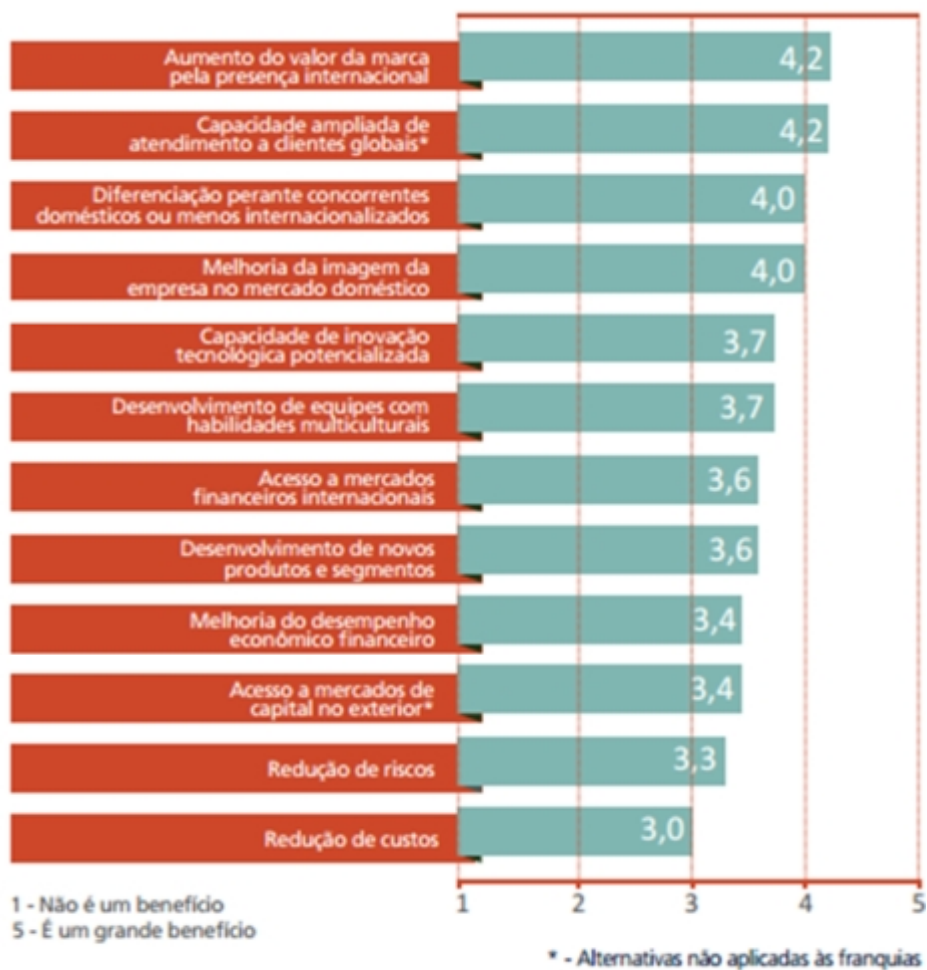
Um outro estudo conduzido pela Fundação Dom Cabral (1996), detectou que, entre 1990 e 1994, 150 empresas brasileiras tinham realizado algum tipo de investimento produtivo, ou instalados escritórios no exterior.

O número total de empreendimentos foi de 285, distribuídos da seguinte maneira: 112 na América Latina, 80 nos EUA, México e Canadá, 68 na Europa e 25 na Ásia. Os factores determinantes da expansão, listados por ordem de importância, foram os seguintes:

1. Necessidade de estar próximo ao cliente
2. Conquista de novos mercados
3. Acesso à tecnologia
4. Estar presente em blocos regionais
5. Fontes internacionais de financiamento
6. Ultrapassar barreiras proteccionistas
7. Ajustar-se às regulamentações do mercado local
8. Acesso à rede de fornecedores
9. Reacção ao comportamento da concorrência

Tal como nos estudos de caso de Dias (1994), a razão principal foi a necessidade de estar próximo do cliente, para ajustar a especificação do produto, melhorar a logística de fornecimento ou a prestação de serviços de assistência técnica. No estudo conduzido pela Fundação Dom Cabral relativo ao ano 2011 (Fundação Dom Cabral, 2012), questionaram 47 multinacionais brasileiras que atuam no exterior principalmente através de unidades próprias, e 16 empresas brasileiras que atuam no exterior principalmente através de franquias. Ao questionarem os gestores sobre a sua percepção quanto aos benefícios da internacionalização para as empresas, tendo sido considerados os dois principais benefícios o aumento do valor da marca pela presença internacional e a capacidade ampliada de atendimento a clientes globais (Figura 12).

Figura 12 – Benefícios dos processos de internacionalização para as empresas brasileiras (2011)



Fonte: Fundação Dom Cabral, 2012, p. 14.

Num outro estudo realizado pelo BNDES (1995), obtiveram-se respostas de 30 grandes grupos económicos nacionais, os quais instalaram 101 subsidiárias no exterior num período que vai desde a década de 70 até 1994. As subsidiárias da amostra estavam concentradas nos sectores de mecânica, material de transporte e construção. Também foi identificado que o investimento no exterior pressupõe uma expansão prévia pela via das exportações. Um outro elemento que se tentou identificar foi a forma de implantação das subsidiárias produtivas da indústria.

De acordo com os modelos comportamentalistas, que enfatizam a redução gradual das distâncias com o mercado estrangeiro, a maioria das subsidiárias produtivas implantadas (63%) foi resultado de compras ou de associação com firmas existentes, o que permite aproximar a firma investidora da realidade cultural e organizacional do país receptor.

Mas essa atitude das firmas também pode ser entendida pelo enfoque dos custos de transacção. A compra ou associação permite obter as vantagens proprietárias da firma existente (tecnológicas ou resultantes de adaptação de processos ou produtos) e reduzir os custos de transacção da implementação no novo mercado.

A pesquisa (Op. cit.) parece sugerir que a forma de implantação está relacionada com o tipo de investimento. Como mencionado, quando se trata de unidades produtivas, as firmas preferem as já existentes, enquanto, quando se trata de implementar uma unidade comercial ou fazer um investimento não relacionado à produção, a preferência das empresas parece recair em novas unidades – 81% das novas subsidiárias não produtivas foram unidades novas. O fortalecimento do poder competitivo das empresas, pela proximidade do mercado consumidor, foi assinalado pela maior proporção de respostas (75% da amostra). Essa razão foi particularmente importante para as firmas do sector metalo-mecânico e para os produtores de bens intermediários. A segunda razão mais apontada foi a de suprir o mercado regional, que representou uma motivação importante para os produtores de bens intermediários não-metálicos e para as subsidiárias instaladas na América do Sul e no Mercosul.

De acordo ainda com o referido trabalho (Op. cit.), o processo de integração regional gerou oportunidades de investimento no exterior, e por isso foi apontado como o terceiro motivo mais importante para a instalação de subsidiárias no exterior, tendo sido um argumento importante para a indústria metalo-mecânica e para a decisão de instalação na Europa e no MERCOSUL.

Num estudo desenvolvido por Iglesias e Veiga (2002) também numa amostra de empresas brasileiras, salientamos as principais conclusões respeitantes às principais características em termos de localização, tipos de investimentos e motivações dos investimentos realizados:

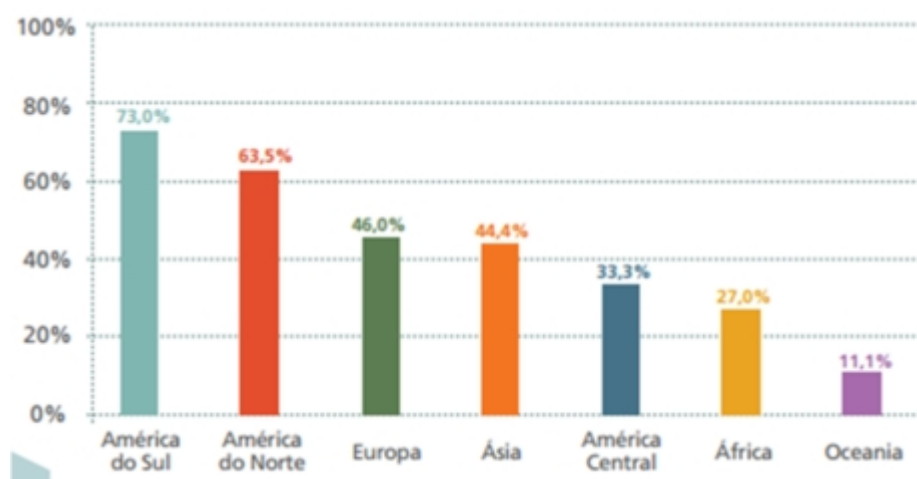
- Os principais investimentos no exterior das firmas de capital nacional da amostra estão concentrados nos EUA e na Argentina;
- Quase 85% das unidades no exterior dessas firmas são utilizados em actividades de comércio e distribuição dos produtos;
- Os investimentos em unidades produtivas representam 12% do total e estão concentrados nos sectores têxtil, químico, metalurgia básica e veículos;

- As necessidades de logística, o costume de comprar de empresas já instaladas no país e a necessidade de acompanhar as tendências do mercado consumidor foram as motivações principais mais assinaladas pelas firmas para realizar investimentos no exterior.

Quanto aos destinos de investimento das unidades no exterior das firmas de capital brasileiro, mais de 70% estão concentrados em dois mercados: EUA e Argentina. Dados adicionais a este respeito são fornecidos pela Fundação Dom Cabral (2012), relativamente à dispersão geográfica de operações de exportação e investimento directo das empresas brasileiras no mundo (Gráfico 26). Constata-se a maior concentração na América do Sul (73%), seguindo-se a América do Norte (63,5%) e a Europa (46%).

Relativamente à distribuição por tipo de investimento, a maior parte das empresas investe em representações comercial, seguindo-se o investimento em canais de distribuição. Na distribuição do total de firmas, as fábricas representam uma proporção pequena (12%), mas, quando se analisa a distribuição segundo a dimensão, observa-se que as empresas grandes têm maior proporção de investimentos produtivos no exterior (Iglesias e Veiga, 2002). Já quanto à distribuição dos tipos de investimento por sector, está concentrado nos sectores têxteis, produtos químicos, minerais não-metálicos, metalúrgica básica e peças e veículos.

Gráfico 26 – Dispersão geográfica das empresas brasileiras no mundo (2011)



Fonte: Fundação Dom Cabral, 2012, p. 20.

Em relação às motivações do investimento no exterior, as empresas referem três tipos de factores (Op. cit.): desde logo a características do mercado, e as necessidades de fornecerem a procura com maior rapidez, a necessidade de acompanhar de perto as tendências do mercado para adaptar estratégias e produtos, e a necessidade de seguir a mesma estratégia adoptada pela concorrência. Concluimos esta caracterização sobre as empresas brasileiras, com a identificação das multinacionais brasileiras de acordo com o ranking publicado pela Fundação Dom Cabral (Op. cit.) (Tabela 16).

Tabela 16 – Ranking das multinacionais brasileiras (2011)

<i>Posição</i>			<i>Posição</i>		
	<i>Ranking por índice de transnacionalidade</i>	<i>Índice</i>		<i>Ranking por índice de transnacionalidade</i>	<i>Índice</i>
1	JBS-Friboi	0,538	26	Petrobras	0,082
2	Gerdau	0,516	27	Minerva	0,065
3	Stefanini IT Solutions	0,464	28	Bematech	0,045
4	Metalfrío	0,452	29	Banco do Brasil	0,043
5	Marfrig	0,444	30	BRQ IT Services	0,040
6	Ibope	0,438	31	Alusa	0,036
7	Odebrecht	0,424	32	Bradesco S.A	0,034
8	Sabó	0,363	33	Ultrapar	0,033
9	Magnesita	0,361	34	Gol	0,030
10	Tigre	0,298	35	Randon	0,024
11	Suzano Papel e Celulose	0,283	36	Eliane	0,024
12	Vale	0,278	37	Totvs	0,020
13	Weg	0,246	38	Tam	0,020
14	Brasil Foods	0,238	39	DHB	0,012
15	Ci&T	0,195	40	Porto Seguro	0,008
16	Artecola	0,194	41	Oi	0,004
17	Embraer	0,173	42	Tegma	0,003
18	Camargo Corrêa	0,165	43	Seculus	0,002
19	Marcopolo	0,149	44	Cemig	0,001
20	Agrale	0,130	45	Portobello	0,001
21	Andrade Gutierrez	0,123	46	Eletrobrás*	0,000
22	Natura	0,119	47	M.Dias Branco*	0,000
23	Cia Providência	0,107			
24	Itaú - Unibanco	0,100			
25	América Latina Logística	0,091			

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2012, p. 24.

CAPÍTULO 6 – MARCOS INSTITUCIONAIS NA AMÉRICA LATINA E NO BRASIL

6.1. PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO NA AMÉRICA LATINA E A OPORTUNIDADE DAS REFORMAS

A integração económica na América Latina, no contexto pós segunda Guerra Mundial, foi marcada por um conjunto de alterações de natureza económica e política, as quais constituíram um marco institucional que se revelou fundamental no quadro do processo reformista e de liberalização económica da região. O ideal integracionista na América Latina ressurgiu com força em meados dos da década de 1950, com a criação pelas Nações Unidas, em 1948, da Comissão Económica para a América Latina (CEPAL), cujo principal objectivo se prendia com a criação de um mercado único Latino-Americano. No mesmo ano foram criadas as organizações internacionais denominadas de organização dos Estados Americanos, a Organização de Estados Centro Americanos (ODECA) (Luquini, 2003).

A partir dos trabalhos desenvolvidos pela CEPAL, a Argentina, o Brasil, o Chile, o Paraguai, o Uruguai, o México e o Peru assinaram em 1960 em Montevideu (Uruguai) o tratado que viria a criar a Associação Latino Americana de Livre Comércio (ALALC), à qual posteriormente aderiram a Colômbia, Equador, Venezuela e Bolívia. Esta associação que no início teve um âmbito de natureza comercial, preconizou a criação de uma zona de comércio livre, a ser posteriormente transformada num mercado comum. Os resultados não se concretizaram em pleno, em grande parte como consequência da crise económica da década de 1970 (crise petrolífera), a qual se veio a reflectir numa recessão económica nas economias sul americanas, cuja situação política era já de si desfavorecida devido à proliferação dos regimes ditatoriais.

Outros factores contribuíram para o fracasso da ALALC, designadamente a excessiva rigidez das cláusulas, a inexistência de uma estratégia comum internacional, e a heterogeneidade económica entre os estados membros (Luquini, 2003). Neste período foi criado o Mercado Comum Centro Americano (1960) no âmbito das acções concertadas pela ODECA, e surgiu uma outra organização internacional designada pelo Parlamento da América Latina. O ideal integracionista na região é ainda fortalecido, nesta época, com

dinâmicas de integração sub-regional, com o surgimento da Comunidade Andina (1969), da Comunidade das Caraíbas (1973) e do Sistema Económico Latino-americano e das Caraíbas (1975) (Op. cit.).

Contudo, o fracasso relativo da ALALC, não desmotivou o ideal integracionista entre os seus estados membros, os quais decidiram reestruturá-la, criando a Associação Latino Americana de Integração (ALADI), em 1980. Este novo tratado dispõe a continuidade no esforço pela integração e criação de um mercado comum na América Latina, promovendo o seu desenvolvimento económico e social sustentado. Os princípios adoptados por esta nova entidade, foram mais flexíveis quanto aos prazos para estabelecer a redução aduaneira (no sentido de se concretizar uma união aduaneira), procurando progredir de forma gradual e sustentada para a constituição de um mercado comum. Tal associação possibilitou a concretização de diversos acordos bilaterais e de alcance regional entre os seus estados membros, o que contribuiu para um considerável incremento no comércio bilateral e intra regional na América Latina (Op. cit.).

Em oposição às experiências integracionistas da década de 1960, o MERCOSUL surge como uma resposta à nova realidade democrática e de abertura económica da América Latina, e é considerado como um dos projectos mais bem-sucedidos entre os diferentes processos de integração sub-regionais (Op. cit.). O MERCOSUL teve na sua génese, a preocupação disputada entre o Brasil e a Argentina, na primazia pela posição de principal potência na América do Sul. Foi constituído em 1991 pela assinatura do Tratado de Assunção entre o Brasil, a Argentina, o Paraguai e o Uruguai, com posterior assinatura de acordos de associação em 1996 com o Chile e a Bolívia – esta adesão pretendeu estabelecer uma zona de comércio livre entre o MERCOSUL e aqueles dois países, tendo posteriormente em 1998 sido firmado o acordo para a criação de uma zona de comércio livre entre o MERCOSUL e a Comunidade Andina de Nações.

Complementarmente ao MERCOSUL, existem actualmente outras dinâmicas de integração e cooperação de carácter regional na América Latina, das quais são exemplos o Sistema de Integração Centro Americano (1993), a Associação dos Estados das Caraíbas (1994), o Tratado Norte Americano de Livre Comércio (1994), o Tratado de Livre Comércio da América Central (2004), a Comunidade dos Estados Latino Americanos e das Caraíbas (2010), e a Aliança Bolivariana para os Povos da Nossa América (2012) (Tabela 17).

Tabela 17 – Processos de integração na América Latina

- **Comissão Económica para a América Latina /CEPAL** (<http://www.eclac.org>), cujo principal objectivo era criar um Mercado Comum Latino Americano. Criada pelas Nações Unidas em 1948 sendo uma das cinco comissões económicas desta organização, e abrangendo 44 estados e 8 territórios não independentes como membros.
- **Organização dos Estados Americanos** (<http://www.oas.org>). Ano de fundação: 1948. Nº de membros: 35. Sede: Washington DC, EUA. Nível de integração: colaboração no desenvolvimento económico e social dos estados membros, a sua integridade territorial e soberania.
- **Organização de Estados Centro Americanos /ODECA**. Ano de fundação: 1951. Nº de membros: 7. Sede: San Salvador, República de El Salvador. Nível de integração pretendido: União Aduaneira e Mercado Comum.
- **Associação Latino Americana de Livre Comércio /ALALC**. Ano de Fundação: 1960. Nº de membros: 7. Sede: Montevideo, Uruguai. Nível de integração pretendido: Mercado Comum.
- **Mercado Comum Centro Americano /MCCA**. Ano de criação: 1960. Nº de membros: 5. Nível de integração pretendido: União Aduaneira e Mercado Comum.
- **Parlamento da América Latina** (<http://www.parlatino.org>). Ano de Fundação: 1964. Nº de membros: 22. Sede: São Paulo, Brasil. Nível de integração pretendido: colaboração no desenvolvimento económico e social dos estados membros, a sua integridade territorial e soberania.
- **Comunidade Andina de Nações** (<http://www.comunidadandina.org>). Ano de fundação: 1969, alterado em 1996. Nº de membros: 4. Sede: Lima, Peru. Nível de integração pretendido: Zona de Comércio Livre e União Aduaneira.
- **Comunidade das Caraíbas /CARICOM** (<http://caricom.org>). Ano de fundação: 1973. Nº de membros: 15. Sede: Georgetown, Guiana. Nível de integração pretendido: Mercado Comum.
- **Sistema Económico Latino-americano e das Caraíbas /SELA** (<http://www.sela.org>). Ano de fundação: 1975. Nº de membros: 25. Sede: Caracas, Venezuela. Nível de integração pretendido: colaboração no desenvolvimento económico e social dos estados membros, a sua integridade territorial e soberania.
- **Associação Latino Americana da Integração /ALADI** (<http://www.aladi.org>). Ano de fundação: 1980. Nº de membros: 15. Nível de integração pretendido: Mercado Comum.
- **Organização de Estados do Leste das Caraíbas /OECS** (<http://www.oecs.org>). Ano de fundação: 1981. Nº de membros: 7. Sede: Saint Lucia. Nível de integração pretendido: União Económica.
- **Mercado Comum do Sul /MERCOSUL** (<http://www.mercosur.int>). Ano de fundação: 1991. Nº de membros: 6. Sede: Montevideo, Uruguai. Nível de integração pretendido: Mercado Comum.
- **Sistema de Integração Centro Americano /SICA** (<http://www.sica.int>). Ano de Fundação: 1991. Nº de membros: 7. A criação do SICA foi concretizada na sequência da reforma da Carta que constituiu a ODECA.
- **Associação dos Estados das Caraíbas**. Ano de fundação: 1994. Nº de membros: 25. Sede: Port of Spain, Trinidad e Tobago. Nível de integração pretendido: colaboração no desenvolvimento económico e social dos estados membros, a sua integridade territorial e soberania.
- **Tratado Norte-americano de Livre Comércio /NAFTA** (<http://www.nafta-sec-alena.org>). Ano de fundação: 1994. Nº de membros: 3. Nível de integração: Zona de Comércio Livre.
- **Tratado de Livre Comércio da América Central**. Ano de fundação: 2004. Nº de membros: 7. Nível de integração pretendido: Zona de Comércio Livre.

- **União das Nações Sul-Americanas** (<http://www.unasursg.org>). Ano de fundação: 2008. Sede: Quito, Equador. Nº de membros: 12. Nível de integração pretendido: integrar as Uniões Aduaneiras do Mercosul e Comunidade Andina de Nações, como parte de um processo de integração económica na região.
- **Comunidade dos Estados Latino Americanos e das Caraíbas**. Ano de Fundação: 2010. Nº de membros: 33. Nível de integração pretendido: colaboração no desenvolvimento económico e social dos estados membros, a sua integridade territorial e soberania.
- **Aliança Bolivariana para os Povos da Nossa América** (<http://www.alianzabolivariana.org>). Ano de fundação: 2012. Sede: Caracas, Venezuela. Nº de membros: 8. Nível de integração pretendido: União Económica. Nº de membros: 3. Nível de integração pretendido: Zona de Comércio Livre.

Fonte: Elaboração própria.

Estes processos integracionistas vieram criar as condições de base política e económica ao nível regional e das diferentes economias, as quais permitiram imprimir a necessidade de serem implementadas profundas transformações, sobretudo de âmbito económico, e que viriam a ser as maiores ocorridas na América Latina desde a II Guerra Mundial. A característica comum na generalidade das economias da América Latina, no período que precedeu o início dessas reformas (década de 1970), era a instabilidade económica traduzida em endividamento externo, défice fiscal e da balança de transacções correntes e hiperinflação (México, Argentina, Brasil, Peru e Bolívia), e em muitos países, também política (como por exemplo no Chile) (CEPAL, 2001).

O modelo de desenvolvimento económico das principais economias da região, pautava-se até então pela protecção de mercados domésticos, e a intervenção estatal estava claramente desajustado das necessidades de desenvolvimento da região, tendo criado fortes desajustes entre economias numa base inter-regional, e sobretudo comparativamente a restantes geografias do mundo, como a América do Norte, Europa e algumas regiões da Ásia (Inter-American Development Bank [IADB], 2012).

Foram implementadas reformas estruturais, as quais permitiram a um conjunto alargado de países transformar as suas economias, até então relativamente fechadas e dominadas pelo estado, para uma maior orientação ao mercado e abertura ao resto do mundo. Na sua globalidade, os governos esperaram, com a implementação destas reformas, acelerar o crescimento económico e aumentar ganhos de produtividade, suportando ao mesmo tempo a criação de mais empregos e de igualdade social (Stallings e Peres, 2000).

Estas reformas tinham por objectivo final, tornar estas economias mais competitivas entre si e no contexto internacional, tendo sido concretizadas diferentes iniciativas, destacando-se a redução de tarifas e barreiras ao comércio, desenvolvimento dos mercados de capitais, reformas fiscais, privatizações, e reformas laborais e de uma redistribuição da riqueza promovendo maior igualdade e equilíbrio social (Edwards, 2007; Stallings e Peres, 2000,2011; Williamson, 1990) (Tabela 18).

Tabela 18 – Reformas económicas e o contexto macro económico e internacional na América Latina

COUNTRY	BEGINNING OF REFORMS	MACROECONOMIC SITUATION	INTERNATIONAL CONTEXT
Argentina	1978 (beginning)	Economic instability	Financial liquidity
	1981-1989 (suspension)	High inflation	
	1991 (resumption)	Stabilization programme (previous hyperinflation: 4,924% in 1989)	Financial liquidity Slight improvement in terms of trade
Bolivia	1985	Stabilization programme (previous hyperinflation: 11,750% in 1985)	Financial illiquidity Sharp decline in terms of trade
Brazil	1990 (beginning)	Successive failure of stabilization programmes	Financial liquidity
	1994 (new phase)	Real Plan: price stabilization (1994)	Decline in terms of trade
Chile	1974 (beginning)	Stabilization programme (previous hyperinflation: 559% in 1973)	Financial liquidity Decline in terms of trade
	1982-1985 (crisis in model)	Adjustment and stabilization programme	Financial illiquidity
	1986 (new reform phase)	Stability	Improved terms of trade
Colombia	1990	Stability	Financial liquidity
		Reform preceded by sharp devaluations	Decline in terms of trade
Costa Rica	1986	Stability	Financial illiquidity Sharp decline in terms of trade
Mexico	1986	High inflation Stabilization programme	Financial illiquidity Sharp decline in terms of trade
Peru	1990	Stabilization programme (previous hyperinflation: 7,482% in 1990)	Financial liquidity Decline in terms of trade

Fonte: CEPAL, 2001, pp. 25-26.

As reformas estruturais iniciadas nestas economias na década de 1980, ficaram conhecidas pela designação atribuída por Williamson (1990) como *Washington Consensus*, cujos principais objectivos passamos a resumir:

1. Equilibrar o orçamento dos estados e reduzir pressões inflacionistas e estabilizar preços.
2. Aumentar despesa pública com grupos mais pobres da população, dando prioridade às melhorias de condições sociais e redução da pobreza.

3. Reduzir evasão fiscal, aumentar receita pelos governos e eliminar efeitos perversos de incentivos à produção e investimento.
4. Liberalizar as taxas de juro e modernizar o sector financeiro através da criação de um mercado de capitais mais eficiente.
5. Evitar moedas artificialmente fortes que desencorajam exportações.
6. Reduzir o proteccionismo comercial.
7. Encorajar o investimento directo estrangeiro com o forma de ter acesso a tecnologia e competências de gestão que contribuíssem para aumentar a produtividade.
8. Privatizar empresas estatais ineficientes.
9. Desregulamentar transacções comerciais e de capital, e diminuir barreiras aos negócios, incluindo investimentos.
10. Melhorar a protecção legal sobre direitos de propriedade.

Entre os diferentes países onde foram implementadas reformas, é possível identificar dois grupos distintos: um primeiro grupo constituído pela Argentina, Bolívia, Chile e Peru, o qual foi mais agressivo nesse processo; e um segundo grupo constituído pelo Brasil, Colômbia, Costa Rica, Jamaica e México, mais moderado (Stallings e Peres, 2000). Estes diferentes padrões estiveram relacionados com as condições iniciais do período precedente às reformas, como o crescimento inflação e nível de governabilidade.

Os países representados no primeiro grupo (Tabela 19): Argentina, Bolívia, Chile e Peru tinham, nos cinco anos precedentes ao processo de reforma, taxas de inflação anual média de 1.200%, produto interno bruto a cair 0,7%, e um baixo nível de governabilidade. O segundo grupo composto pelos reformistas moderados (Brasil, Colômbia, Costa Rica, Jamaica e México) tinha, no período precedente das reformas, uma taxa de inflação anual média inferior a 168%, e o crescimento económico de 3%, bem como menores problemas de governabilidade.

Tabela 19 – Indicadores macroeconômicos no período pré-reforma

<i>Country</i>	<i>Year^a</i>	<i>Inflation^b</i>	<i>Growth^c</i>	<i>Reform index^d</i>	<i>Governability^e</i>
<i>Aggressive reformers</i>					
Argentina	1989	1191 (4924) ^f	-1.3	.664	Low
Bolivia	1985	1100 (8171) ^f	-1.9	.445	Low
Chile	1974	228 (609) ^f	1.8	.316	Low
Peru	1990	2465 (7650) ^f	-1.5	.484	Low
Simple average	...	1246	-0.7	.477	Low
<i>Cautious reformers</i>					
Brazil	1990	708	4.4	.696	Medium
Colombia	1990	26	4.6	.689	Medium/ High
Costa Rica	1986	27	2.0	.524	High
Jamaica	1989	14	1.9	.560	Medium
Mexico	1985	66	2.0	.578	Medium/ High
Simple average	...	168	3.0	.609	Medium/ High

Fonte: Stallings e Peres, 2000, p. 18.

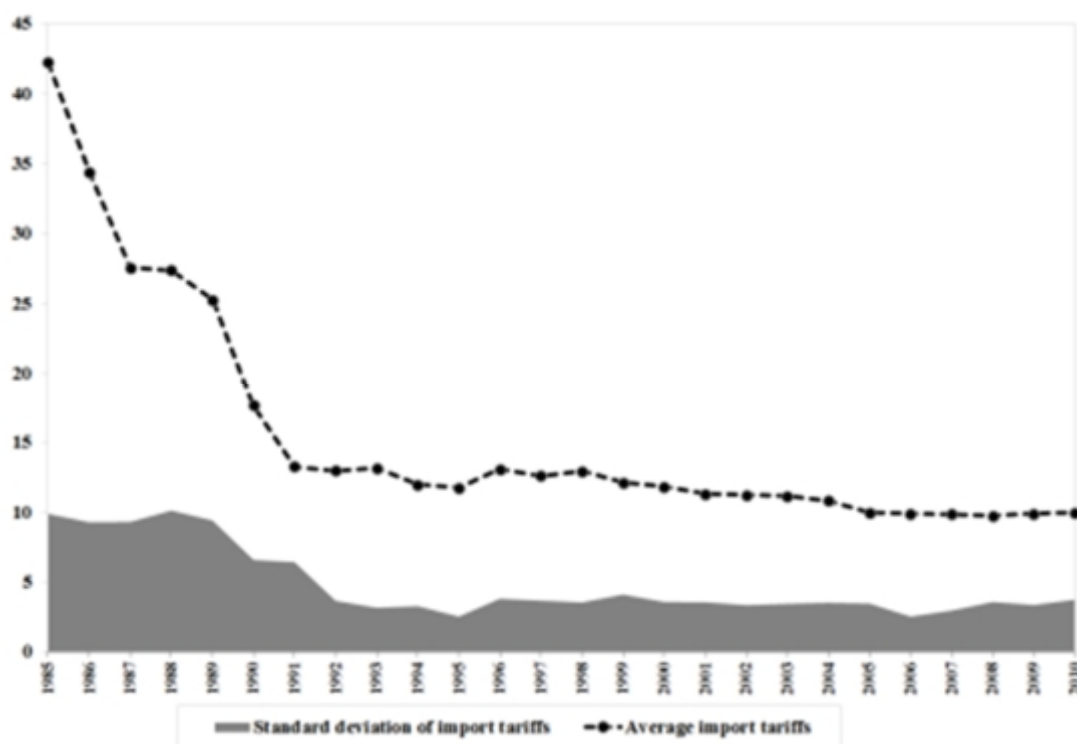
6.2. PRINCIPAIS REFORMAS ECONÓMICAS E RESULTADOS

Passaremos de seguida a identificar alguns aspectos mais relevantes que se prendem com a implementação das reformas nos países da América Latina, desde o início da década de 1980. A redução de tarifas à importação de bens de consumo e mercadorias foi uma dessas reformas, contribuindo para a liberalização do comércio intra regional, bem como com outras regiões como a Europa e América do Norte. Constata-se a evolução na redução das tarifas à importação de bens de consumo e mercadorias, na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Guatemala e México, ocorrendo uma forte redução das tarifas alfandegárias médias, a qual passou de 42,2% em 1985 para 13,2% em 1991, e menos de 10% em 2005. Ao mesmo tempo a dispersão também se reduziu, sendo que em 2009 nenhum país tinha tarifas acima dos 14% (IADB, 2012).

De acordo com a mesma fonte (Op. cit.), na década de 1980 proliferavam múltiplas taxas de câmbio na maioria dos países, e todos sem excepção tinham estabelecido restrições na saída de capitais e requisitos no repatriamento de receitas com exportações, bem como sobretaxas nas importações e depósitos de pré pagamento, etc. Estas restrições foram diminuindo anos primeiros anos de implementação das reformas, com a consequente liberalização das taxas de câmbio. Em 1995 o diferencial entre o preço de mercado médio da taxa de câmbio por uma moeda estrangeira (incluindo custos de transacção e taxas), e a taxa oficial, era em média de 2%, comparativamente a 72% em 1989. Em dezasseis países o diferencial é zero ou inferior a 3% e apenas em cinco foi superior a 10% em 1995.

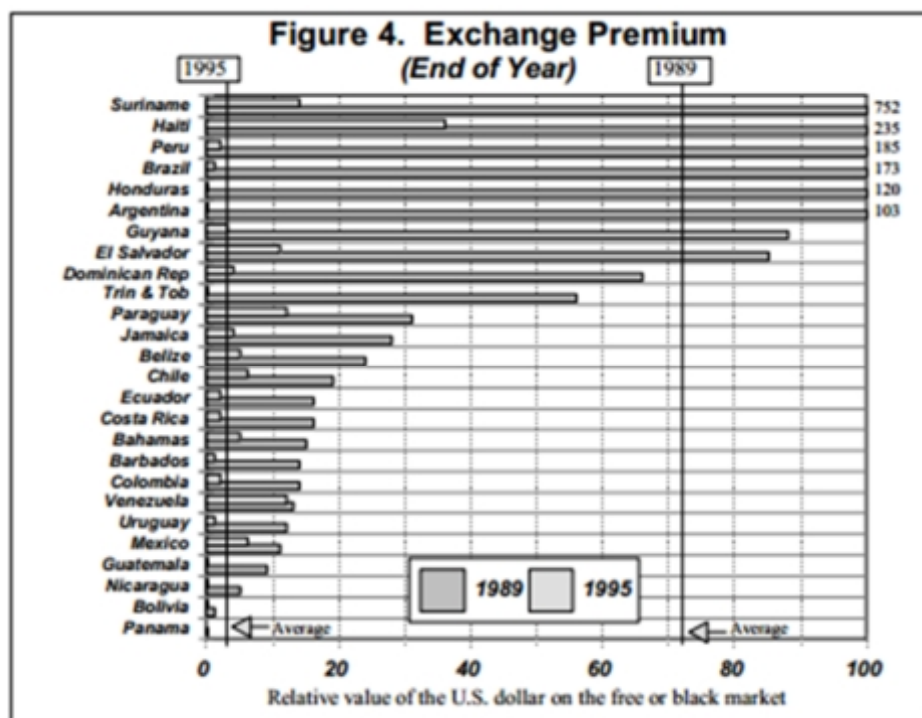
O principal objectivo das reformas financeiras adoptadas, foi dar maior liberdade de operação aos intermediários financeiros e reforçar os mecanismos de regulação e supervisão. A liberalização tinha também o objectivo de reduzir os requisitos de reservas e eliminar controlos nas taxas de juro (IADB, 2012). Entre 1990 e 2000 os requisitos de reservas foram cortados em 15 países, tendo cinco registado uma diminuição de 20 pontos ou mais. Como resultado, a taxa média das reservas em percentagem dos depósitos caiu para um mínimo de 16,2% (desde 1985). Por sua vez, os controlos nas taxas de juro que eram comuns na década de 1980, tinham sido eliminados em todos os países em 1995.

Gráfico 27 – Liberalização de tarifas comerciais (1985-2010)



Fonte: IADB, 2012, p. 4.

Gráfico 28 – Liberalização de taxas de câmbio (1989-1995)

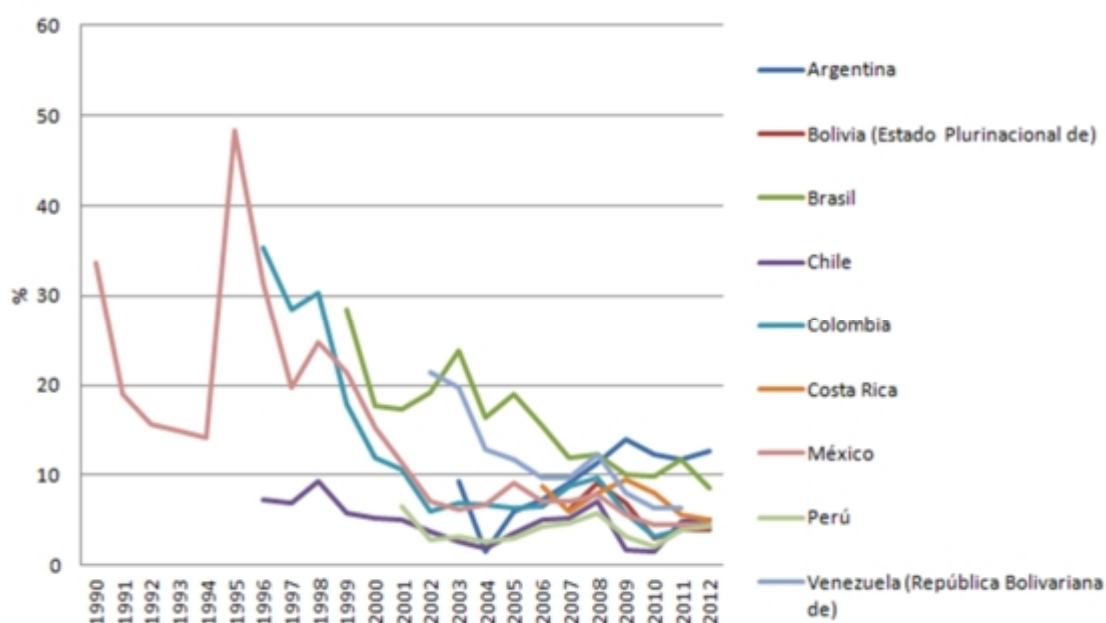


Fonte: IADB, 1997, p. 5.

No Gráfico 29 constata-se o decréscimo nas taxas médias de política monetária, pelos bancos centrais das principais economias Latino Americanas, após a década de 1990. Estas intervenções na liberalização financeira, facilitaram o processo de ajustamento das empresas, e num menor grau das famílias, tornando o uso do crédito mais fácil e aumentando a diversidade de serviços financeiros disponíveis. Foram também implementadas profundas reformas fiscais, que tiveram como características principais a neutralidade, simplificação legal e administrativa, e o aumento de receitas.

Os impostos em comércio externo, que representavam em média 18% das receitas dos países da região em 1980, foram parcialmente substituídas por receitas mais altas provenientes de outras bases fiscais, de forma que em meados da década de 1990 estes impostos representavam apenas 13,7% da receita, e na segunda metade da década de 2000 apenas 6,7%. A carga fiscal caiu de 2,6% do PIB na segunda metade da década de 1980 para 1,7% do PIB na segunda metade da década de 2000 (IADB, 2001, 2012). Como forma de moderar os efeitos de distorção da taxaço na produção e decisões de investimento, entre 1980 e 1990, 23 países da América Latina e Caraíbas adoptaram impostos sobre o valor acrescentado sobre o consumo. As taxas básicas deste imposto situam-se entre 9% na Venezuela e 20% na Argentina, Brasil e Uruguai (Op. cit.).

Gráfico 29 – Evolução de taxas de juro de política monetária (1990-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

Respeitante aos impostos sobre rendimentos individuais, onze países têm taxas de imposto entre 25% e 30%, e apenas a Bolívia e o Paraguai têm taxas mais baixas. Por razões de equidade, em alguns países estas taxas máximas só se aplicam a níveis de rendimento muito altos. Para níveis baixos aplicam-se taxas diferenciais, e em alguns países existe um limite para o rendimento sujeito a imposto. Estima-se contudo que a evasão fiscal neste imposto seja de 50%, o que limita fortemente a eficácia destes mecanismos nestes países.

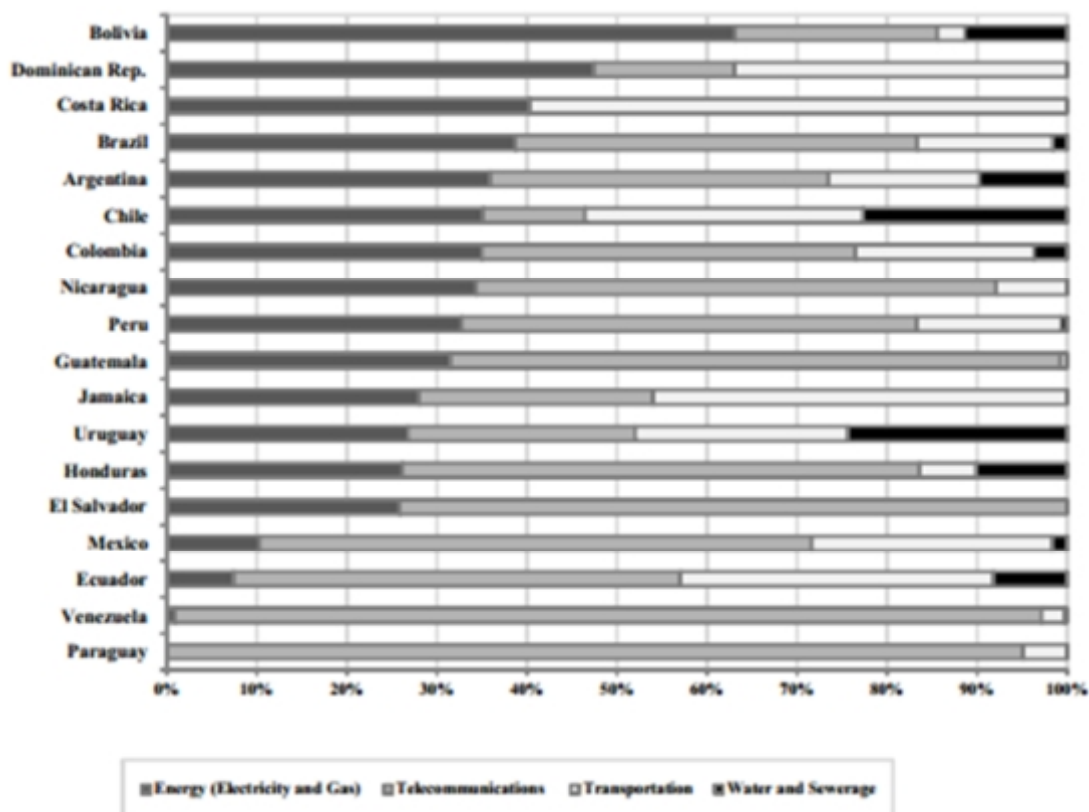
As taxas sobre lucros corporativos também sofreram cortes na década de 1990, sendo que nenhum país tem uma taxa superior a 35%. Apesar das reformas da década de 1990 terem aumentado a neutralidade fiscal, a maior parte dos países mantêm sistemas de incentivos fiscais para determinadas actividades, sectores ou regiões, sendo os mais comuns em zonas económicas livres de impostos, actividades de exportação e projectos de desenvolvimento regional. Estima-se uma evasão fiscal de aproximadamente 50% também neste tipo de impostos (Op. cit.).

A transferência de empresas públicas para o sector privado foi uma das áreas mais activas das reformas. A América Latina liderou as privatizações ao nível mundial na década de 1990, contabilizam mais de metade do valor de transacções em privatizações que ocorreram em países em desenvolvimento. Neste período, o valor mais alto das privatizações foi no Brasil e Argentina, com 61 biliões USD e 25 biliões USD, respectivamente. Cerca de 57% do valor das privatizações na região na década de 1990, foram em sectores de infra-estrutura, tradicionalmente mais fechados a investidores privados (Op. cit.). Apesar da composição sectorial das privatizações em infra-estruturas ter diferido significativamente entre países, os sectores de energia e telecomunicações atraíram a maior parte dos recursos na maior parte dos países. O sector de transportes foi mais importante na Costa Rica e Jamaica, e o da água e esgotos teve importância relativamente baixa, à excepção do Chile e Uruguai. Cerca de 11% vêm da venda de bancos e entidades relacionadas, o que reforçou as motivações para reformas no sistema financeiro (Op. cit.) (Gráfico 30).

Um dos aspectos mais favorável e tangível dos processos de privatizações, foi o aumento no investimento directo estrangeiro na região, tendo as privatizações gerado investimento posterior seja na capitalização de empresas privatizadas, como também investimentos para colmatar défices ao nível de infra-estruturas, bem como investimentos

em actividades complementares às das empresas, as quais se tornaram igualmente atractivas (IADB, 2001; Stallings e Peres, 2000, 2011). Apesar das privatizações terem tido uma elevada expressividade na maioria dos países, desde o início da década de 2000 tem-se verificado um ciclo de nacionalizações em algumas economias, como a Bolívia (2006) nos sectores de petróleo e gás, e destaque para a Venezuela nas infra-estruturas (o valor total das nacionalizações na década estima-se em 23 biliões USD, ou 7% do PIB), e a Argentina nas infra-estruturas, petróleo (em 2012 por 18 biliões USD ou 3,8% do PIB) e fundo de pensões individuais (em 2008 por 30,6 biliões USD ou 9,3% do PIB) (Op. cit.).

Gráfico 30 – Distribuição das privatizações por sector de infra-estruturas (1990-2009)



Fonte: IADB, 2012, p. 16.

Por último, ocorreram também reformas laborais, as quais tiveram por finalidade moderar custos com os despedimentos, e facilitar a contratação temporária de trabalhadores. Sem exceções, os custos de despedir um novo trabalhador com contrato permanente, são de dois salários em média (IADB, 2012). No entanto para estimular a

estabilidade no emprego, alguns países impuseram restrições nos contratos temporários, punindo ou limitando este tipo de relação laboral e restringindo a flexibilidade laboral para certo tipo de empresas, devido a características instáveis da procura ou dos processos produtivos. Um outro aspecto destas reformas prende-se com o aumento na taxa média de contribuições para a segurança social, paga pelos trabalhadores e empregadores, a qual aumentou de 19% em meados de 1980 para 22% no final de 2000, e aumento nos salários mínimos impostos pelos diferentes estados (Op. cit.).

De acordo com Cuervo-Cazurra (2008), o principal factor que permitiu a internacionalização das empresas desta região, e que assumiu a proporção que hoje conhecemos, foram as alterações institucionais sob as quais operavam. De um ambiente doméstico proteccionista e reduzida concorrência externa devido a altos níveis de regulamentação governamental na década de 80, após a década de 90 assistiu-se a uma progressiva liberalização da intervenção governamental nas economias. Antes desta liberalização, as empresas exploravam as vantagens comparativas em termos de recursos naturais de cada país e reduzidos custos de mão-de-obra. O facto de terem uma reduzida exposição à concorrência internacional não as incentivava a tornarem-se mais eficientes e internacionalmente competitivas, sendo sobretudo empresas exportadoras (Cuervo-Cazurra, 2008). Para uma melhor compreensão do efeito destas reformas, reproduzem-se os índices de reformas (Stallings e Peres, 2000), os quais medem o grau em que 17 economias da América Latina se tornaram mais abertas e orientadas para o mercado (pontuação entre 0 e 1, correspondendo a um menor e maior grau de abertura, respectivamente) (Tabela 20).

Tabela 20 – Índices de reformas na América Latina (1970-1995)

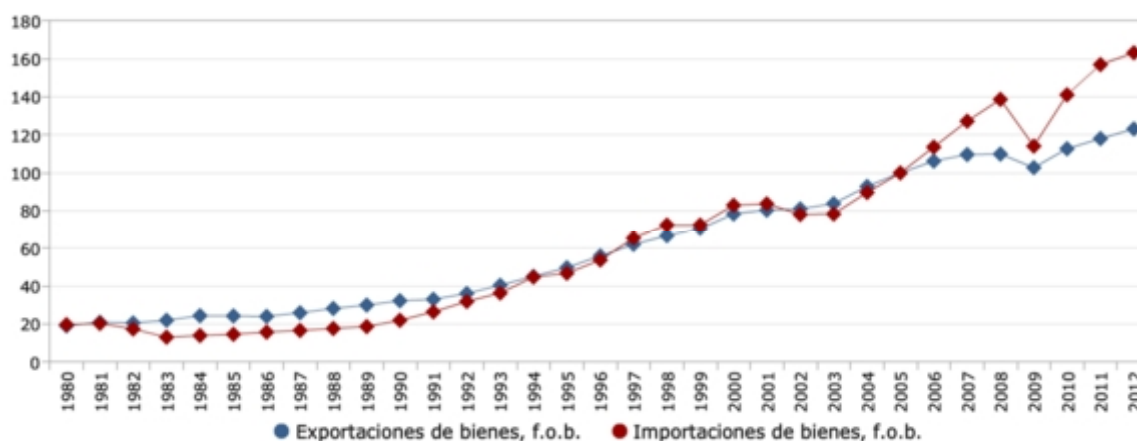
	Import liberalization	Financial reform	Capital account opening	Privatization	Tax reform	Average
1970	0.501	0.315	0.588	0.773	0.198	0.472
1975	0.567	0.329	0.543	0.773	0.269	0.493
1980	0.662	0.439	0.567	0.745	0.307	0.548
1985	0.652	0.448	0.545	0.696	0.348	0.541
1990	0.803	0.725	0.683	0.722	0.445	0.638
1995	0.946	0.927	0.848	0.804	0.573	0.821

Fonte: Stallings e Peres, 2000, p. 16.

Como anteriormente referimos, as reformas, na sua generalidade, vieram contribuir para uma acentuada liberalização das economias e reforço da sua competitividade, o qual viria a resultar num maior crescimento económico da região. A liberalização nas tarifas e barreiras alfandegárias veio permitir uma evolução favorável nos índices de volume de comércio exterior. Apesar de um défice comercial ao longo da década de 1980, produziram-se correcções positivas a partir de meados da década de 1990 e que se mantiveram até ao final do período analisado, apenas com um desajuste provocado pela crise financeira do início do novo milénio (Gráfico 31).

Após a eliminação de barreiras proteccionistas e permissão de entrada de empresas estrangeiras, a par de diminuição do controlo governamental, as empresas enfrentaram fortes processos de transformação. Em resultado destes processos, por um lado aumentou o grau de facilidade com que as empresas passaram a poder deslocalizar para outros países, actividades do seu processo produtivo e/ou explorarem recursos fora do seu mercado doméstico, deixando de ser exportadoras para iniciarem o seu processo de transformação em empresas multinacionais (Cuervo-Cazurra, 2008). A necessidade destas empresas para continuarem a crescer tornou-se mais forte, e sujeita à pressão dos novos concorrentes que entraram nos respectivos mercados.

Gráfico 31 – Índices de volume de comércio exterior de bens na América Latina (Índice 2005=100) (1990-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

Desta forma estas empresas foram impelidas a crescer fora das fronteiras dos seus mercados domésticos, tornando-se multinacionais, algumas com estratégias mais

regionais, e outras perseguindo a internacionalização para outros continentes (Santiso, 2008). Contudo, a liberalização comercial, colocou também pressão nas empresas para aumentarem a sua competitividade ao substituírem bens importados por *inputs* nacionais, o que também veio a facilitar processos de integração sub-regionais, os quais abriram mercados para a exportação manufactureira industrial (Stallings e Peres, 2011).

O crescimento pela via das exportações deveu-se sobretudo à crescente procura da China pelas *commodities* produzidas na região. As exportações da América Latina para a China aumentaram sete vezes entre 2000 e 2009, e este país tornou-se o maior mercado de exportações para o Brasil e Chile, e o segundo maior para a Argentina, Costa Rica e Peru, e entre os quatro primeiros para a Colômbia, Panamá e Venezuela (Stallings e Peres, 2011). Nesta ordem, a expansão das empresas, seja das meramente exportadoras, ou das que iniciaram investimentos no exterior, foi facilitada por condições propícias nos mercados financeiros internacionais, que reduziram o custo do capital para as economias em desenvolvimento, e a região da América Latina em particular (Santiso, 2008).

Considera ainda que as taxas de juro reduzidas praticadas nos países da OCDE, no início da década de 2000, geraram excesso de liquidez e uma procura de rentabilidade, o que em conjunto favoreceu as economias em desenvolvimento pressionando os *spreads*, e reduzindo o custo do capital. Ao mesmo tempo, os mercados emergentes tornaram-se mais sofisticados, proporcionando a entrada de novos investidores, o que consequentemente trouxe também maior liquidez aos ditos mercados, e mais fácil financiamento para as empresas.

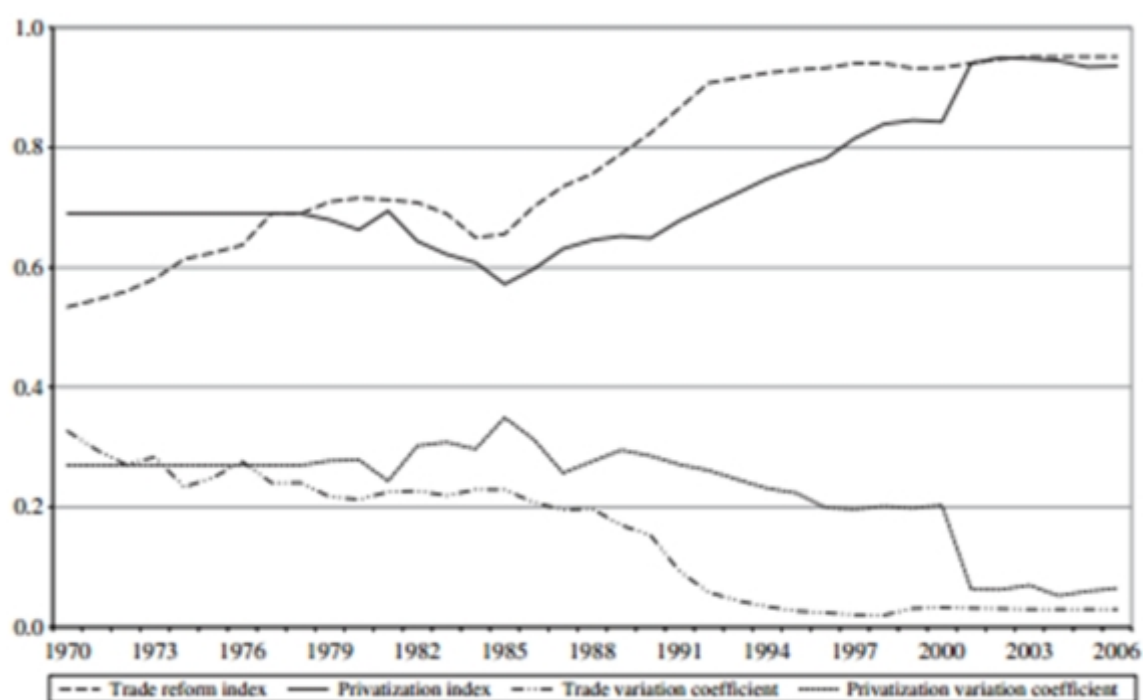
No Gráfico 32 ilustra-se a convergência de nove economias da América Latina, no que se prende com os resultados das reformas de âmbito de políticas de liberalização comercial, e também no que respeita um outro aspecto importante destas reformas, designadamente as políticas de privatizações de empresas detidas total ou parcialmente pelos competentes estados nacionais:

- O *Trade Liberalisation Index* atingiu e manteve um nível elevado, e o coeficiente de variação entre países tornou-se tão pequeno que se pode assumir existir um padrão único na região e que se prende com a abertura comercial, apesar diferentes abordagens a acordos bilaterais ou multilaterais prevalecentes na região (Stallings e Peres, 2011).

- O *Privatisation Index* seguiu o padrão das reformas no comércio, pelo menos até 2006, e revelou uma notável convergência entre os diferentes países. A privatização foi instrumental no estímulo ao investimento e modernização, especialmente quando coincidiu com um aumento da procura internacional em actividades com acelerado desenvolvimento tecnológico (Stallings e Peres, 2000, 2011).

Recorde-se que entre 1991 e 2001 o perfil das 500 maiores empresas estabelecidas na América Latina mudou drasticamente. O número de empresas sobre controlo do estado diminuiu abruptamente, de 20% em 1991 para menos de 9% dez anos depois. Durante o mesmo período, houve um aumento das empresas multinacionais com origem na região, passando de 27% em 1991 para 39% em 2001 (das 500 maiores empresas do continente).

Gráfico 32 – Índices de Reformas de Comércio e Privatizações (1970-2006)

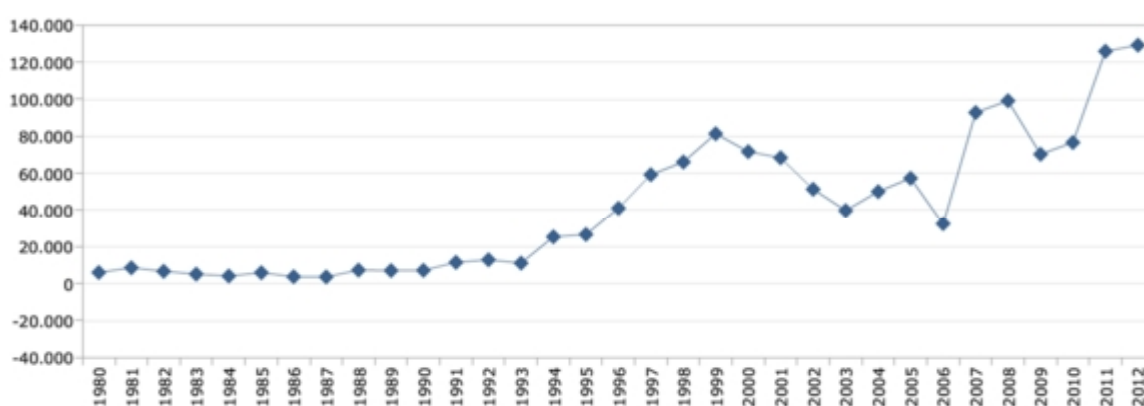


Fonte: Stallings e Peres, 2011, p. 764.

As circunstâncias criadas com estas reformas, tiveram igualmente como resultado, um aumento de fluxos de entrada de capital estrangeiro, na forma de investimento directo, que, conforme anteriormente caracterizado, destinado a investimentos em novos negócios, e também às oportunidades criadas pelas privatizações de empresas nacionalizadas.

Como consequência das políticas de privatizações, neste período foram efectuados grandes investimentos na construção de fábricas e plantas industriais tecnologicamente avançadas, de que resultaram uma maior presença de empresas estrangeiras nos sistemas de inovação sectoriais. Tais investimentos foram ainda importantes para permitir a incorporação e endogeneização de tecnologias externas, nos processos produtivos das empresas latino americanas (Stallings e Peres, 2000) (Gráfico 33).

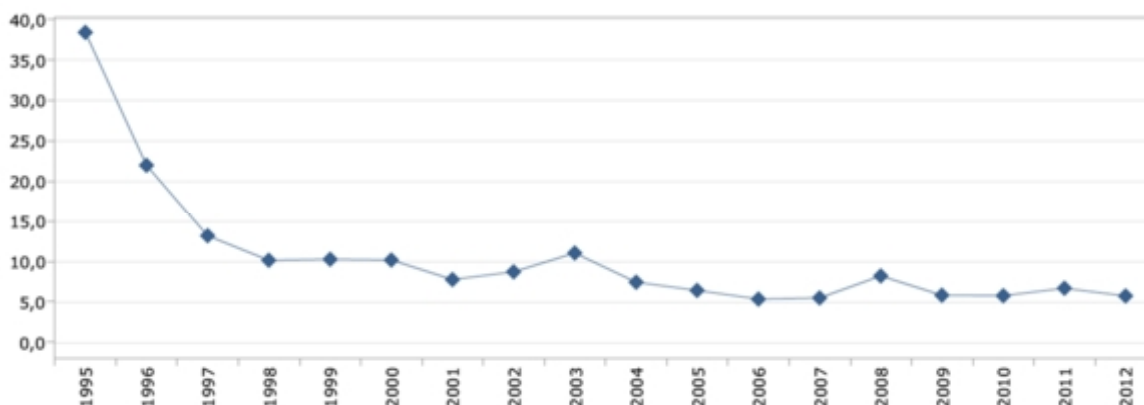
Gráfico 33 – Investimento estrangeiro líquido (milhões USD) (1990-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

No mesmo período é também evidente, a melhoria na variação nos índices de preço do consumo, a qual estabilizou desde meados a década de 1990 e consequentemente contribuiu para a redução da taxa de inflação média anual (Gráfico 34)

Gráfico 34 – Taxa de variação do índice de preços ao consumidor (taxa anual média) (1995-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

A implementação destas reformas ao nível da base empresarial, tinha por base expectativas de aumentar a percentagem de exportações, o que veio a suceder por duas vias: por um lado a integração com o mercado norte-americano pela exportação de manufacturas do México, América Central e Caraíbas, e a concentração em *commodities* baseadas em recursos naturais na América do Sul (Stallings e Peres, 2000).

De acordo com a Comisión Económica Para América Latina (2001), podem identificar-se duas fases distintas no que respeita o comportamento das empresas durante o período de implementação destas reformas: a primeira das quais é caracterizada pela racionalização e progresso técnico ao nível das competências de gestão das empresas; e uma segunda fase baseada na modernização de máquinas e equipamentos. A primeira fase é caracterizada pelo forte impacto do início das reformas, que desencorajaram investimentos, tendo-se identificado as seguintes características na maioria das empresas: a) Prudência na tomada de decisão, observação passiva pelas empresas e restrição ao investimento; b) Racionalização da produção pelo despedimento de empregados, introdução de novas técnicas de gestão com vista a ganhos de produtividade e reestruturação das empresas públicas e subsidiárias de multinacionais.

Na sequência dos primeiros ajustamentos, as empresas enfrentaram um contexto macro económico de menor incerteza, uma tendência na estabilização de preços, aumento na procura, aumento na utilização da capacidade produtiva e menor instabilidade nos mercados, que conseqüentemente trouxe um menor risco para os novos projectos de investimento.

Sucedeu-se assim uma segunda fase, caracterizada pelo estímulo ao crescimento e investimento, a qual se caracterizou por: a) Modernização de máquinas e equipamentos para ganhos de produtividade, também impulsionados pela crescente concorrência de empresas estrangeiras em consequência da liberalização económica; b) Reorientação para as exportações e estímulo ao investimento em sectores exportadores; c) Reposicionamento estratégico das empresas multinacionais com maior orientação para mercados externos e realização de investimentos no exterior, sobretudo nos sectores em que ocorreram privatizações; d) Novos investimentos decorrentes da capitalização de empresas privatizadas e de investimentos em infra estruturas. Conseqüentemente, o esforço de acumulação de capital proporcionou o estímulo necessário ao crescimento económico, que evidenciámos anteriormente (Op. cit.).

6.3. ECONOMIA BRASILEIRA NO CONTEXTO DAS REFORMAS

A aceitação do Consenso de Washington, não foi apenas a aceitação de um condicionalismo técnico referente à renegociação da dívida externa mas, muito além disso, representou a opção de um projecto de longo prazo que, além de uma política de estabilização, abrangeu reformas estruturais na economia, no Estado e na forma de inserção internacional do país.

A economia brasileira entrou na década de 80 com problemas estruturais idênticos aos de outras economias da América do Sul: estagnação económica e ameaça de hiperinflação, fraco crescimento e estagnação do PIB *per capita*, fraco crescimento na indústria, défices fiscais crescentes, dificuldade do estado em implementar acções que resultassem na estabilidade económica, e mesmo em garantir serviços básicos como educação, saúde e segurança, e por um peso demasiado forte do estado na economia, sem correspondente capacidade e agilidade na respectiva gestão e dinamização (Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social [BNDES], 1999b).

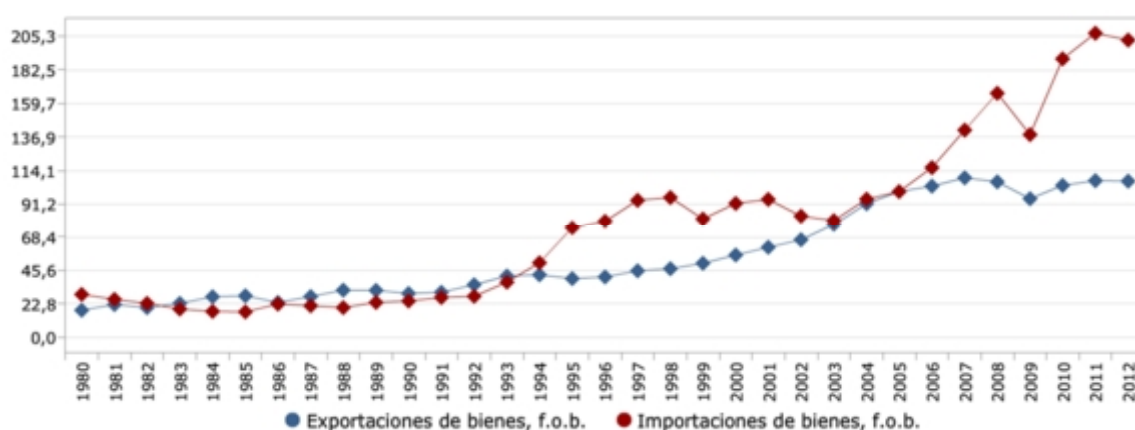
Acresce ainda o facto de o estado, que agia também como investidor directo nas empresas que controlava, ter tido manifesta incapacidade de financiar os montantes de investimento necessários a sustentar e dinamizar esta base empresarial. As restrições impostas ao ingresso de produtos importados eram variadas. As restrições tarifárias incluíam tanto o valor elevado das tarifas de importação, quanto a imposição de sobretaxas sobre essas tarifas. Do lado das barreiras não-tarifárias destacavam-se o estabelecimento da necessidade de financiamento externo para operações de importação de bens de capital, a exigência de autorização prévia de órgãos da administração federal para a importação de produtos específicos, e a obrigatoriedade de um programa anual de importação por empresa.

As primeiras reformas iniciaram-se no final da década de 1980. No período compreendido entre 1988 e 1993, deu-se o arranque de um amplo processo de liberalização comercial com a implementação de uma reforma tarifária que visou suprimir parte dos regimes especiais de importação eliminando barreiras alfandegárias, extinguindo restrições quantitativas às importações, e implantação progressiva de uma reforma tributária, entre outras medidas, que contribuíram para uma redução gradual do proteccionismo estatal à economia (Op. cit.).

Esse processo de abertura comercial teve impactos profundos sobre a economia nos anos 90. O efeito combinado da valorização do Real face ao USD, e o maior grau de abertura da economia ao comércio externo resultou num défice da balança comercial, o qual aliado a um *deficit* histórico na balança de serviços, agravado pelo aumento das remessas de lucros e dividendos e do pagamento de juros, levou a consideráveis *deficits* na balança de transacções correntes.

Esta transformação foi sobretudo originada pelo rápido crescimento nas importações de bens e matérias-primas necessários a alimentar os processos industriais, e que não foi acompanhado pelo aumento das exportações. Esta espiral deficitária viria a estabilizar no início do século XXI, mas veio posteriormente a agravar-se até à actualidade. (Gráfico 35).

Gráfico 35 – Índices de volume de comércio exterior de bens no Brasil (Índice 2005=100) (1990-2012)

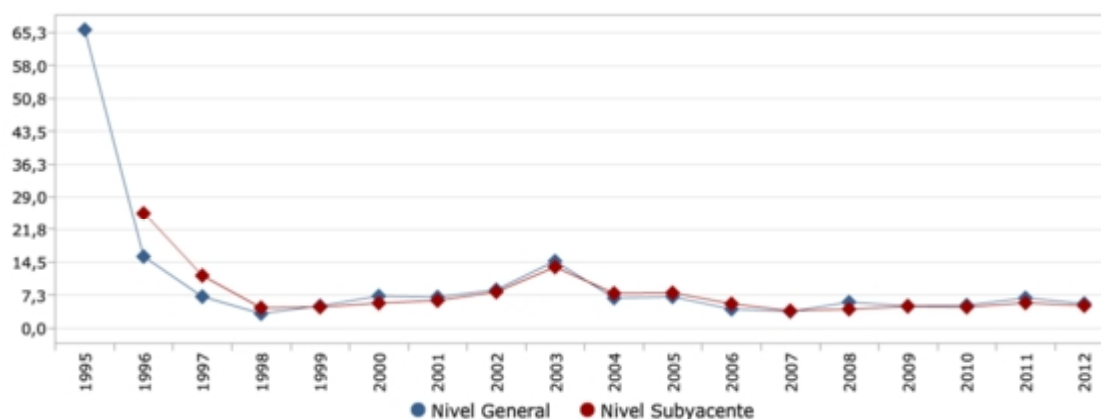


Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

Esta situação veio também contribuir para o défice da balança de transacções correntes, cujo agravamento se tem devido não apenas ao deteriorar da balança comercial mas também da balança de serviços, o qual se deve especialmente ao saldo da balança de turismo, transportes, o pagamento de juros ao exterior pelo endividamento externo, e a expatriação de lucros pelos fluxos de repatriação de lucros decorrendo do investimento directo estrangeiro no Brasil (BNDES, 2001).

O principal sucesso do Plano Real foi a eliminação de um dos maiores problemas que enfrentava a economia brasileira, que era a hiperinflação (Gráfico 36).

Gráfico 36 – Taxa de variação do índice de preços ao consumidor no Brasil (taxa anual média) (1980-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

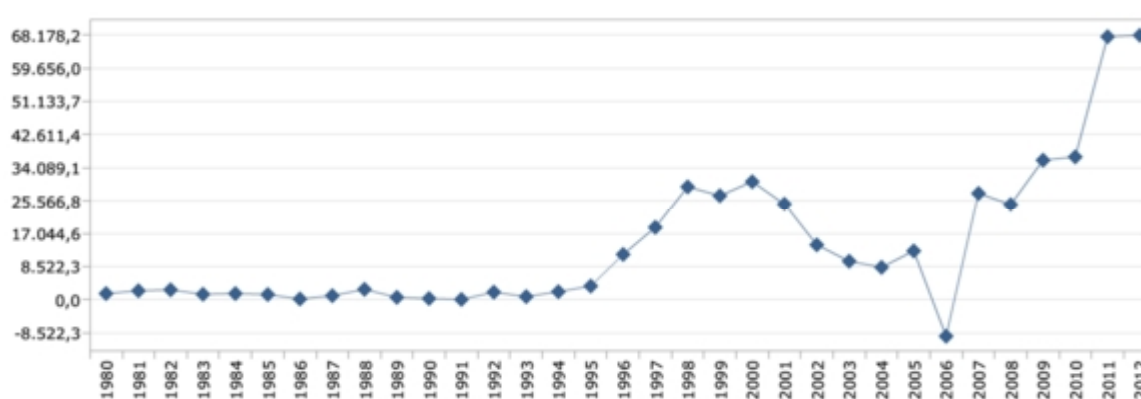
As reformas visaram também a desregulamentação financeira interna, com a reforma bancária de 1988, que autorizou a formação de bancos universais, a lei das Sociedades Anónimas, criou novos instrumentos financeiros à disposição dos agentes económicos, incluindo fundos e a possibilidade de as empresas lançarem títulos no mercado internacional, entre outros, tudo com o intuito de flexibilizar a captação de poupança interna e externa, além de alterações diversas no marco regulatório (BNDES, 1999a, 1999b, 2001).

Do ponto de vista da captação de recursos externos, o processo de liberalização financeira teve duas características: (i) expansão do lançamento de títulos em moeda estrangeira por parte de empresas brasileiras (papel comercial, etc.); (ii) forte entrada de investidores estrangeiros no mercado de capitais brasileiro. Esses recursos externos se aproveitaram em muito do enorme diferencial entre as taxas domésticas de juros, mais altas, e as internacionais (BNDES, 2001).

Em meados da década de 1990, a economia recebia fluxos de investimento directo inferiores a um bilião USD por ano, os quais rapidamente ascenderam a 30 biliões USD em 2000, e um máximo de 59 biliões USD em 2012 (Gráfico 37). Desses recursos, é de salientar o grande peso dos destinados à aquisição de acções de empresas estatais no

processo de privatização ocorrido na década, principalmente no período 1993-95 (BNDES, 2001).

Gráfico 37 – Investimento directo estrangeiro líquido (milhões USD) (1990-2012)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

Nesta evolução nota-se que após uma redução neste fluxo no início do milénio, e queda em 2006, o Brasil viveu um novo e importante ciclo de investimentos. Como resultado, houve forte elevação da taxa de investimento, de 15,9% do PIB em 2005 para 19,1% do PIB em 2008. A crise financeira em 2008 comprometeu a continuidade do crescimento dos investimentos, derrubando a taxa de investimento para 18,1%. Entretanto, em 2010, o investimento retornou com força, alcançando o patamar de 19,5%, e em 2011, a taxa de investimento ficou em 19,3% (BNDES, 2012).

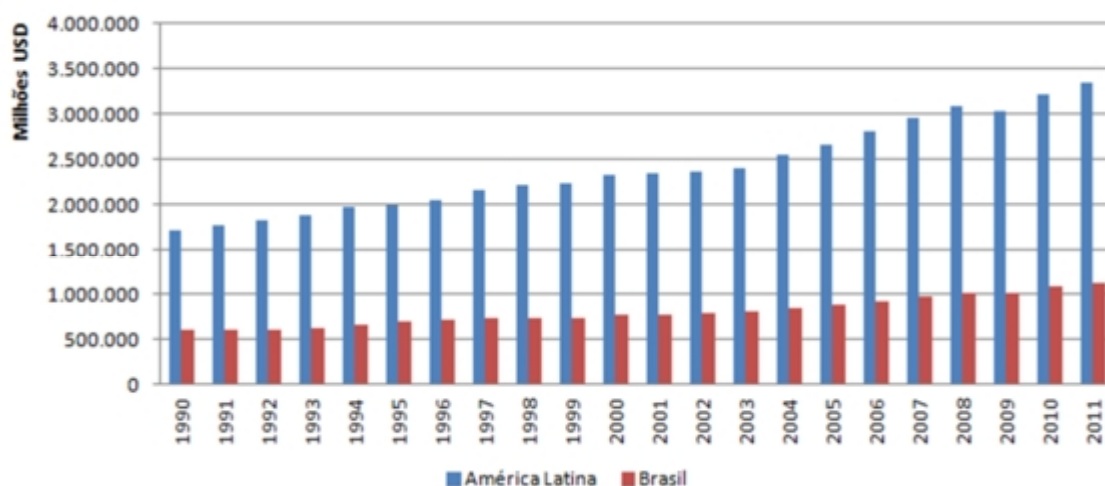
A captação destes investimentos teve diversas vantagens para a economia brasileira, pois permitiu incorporar novas tecnologias e processos industriais, beneficiando destes fluxos de capital que têm um compromisso de desenvolvimento de médio e longo prazo. Tendo presente os dados do BNDES (2012) alguns dos principais determinantes da aceleração dos investimentos foram:

- Agro-pecuária: a competitividade obtida pelo Brasil nesse sector e a disponibilidade de recursos, aliados ao aumento da procura mundial (sobretudo por outras economias em desenvolvimento, como a China), puseram o país em destaque no mercado internacional.
- Indústria: a expansão do mercado doméstico proporcionou uma deslocalização de empresas para o Brasil, o que acabou elevando os investimentos, principalmente nos sectores produtores de bens de consumo duráveis.

- Infra-estruturas: o governo lançou o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) em 2007, o qual incentivou os investimentos em infra-estruturas, incluindo a energia eléctrica.
- Construção residencial: reformas ocorridas no passado, como a alteração no instrumento de garantia em financiamento habitacional e segurança para os adquirentes de imóveis na planta, e uma situação macroeconómica mais estável viabilizaram uma intensa expansão do crédito habitacional e da construção.

Quanto ao crescimento económico, os últimos anos representaram um período de grande sucesso para a economia brasileira, que alcançou crescimento médio anual próximo a 4%/ano entre 2000 e 2011 (Gráfico 38), valor superior ao observado nas duas décadas anteriores, que foi cerca de 2% anuais (entre 1990 e 1999, a taxa média de crescimento da economia foi de 1,78% ao ano).

Gráfico 38 – Evolução do PIB total anual a preços constantes - Brasil e América Latina (preços de 2005) (1990-2011)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org>).

Apesar da crise financeira internacional iniciada em 2007, a economia brasileira continuou com um desempenho acima da média. Os efeitos da crise sobre o PIB foram relativamente ténues, com queda de apenas 0,3% em 2009, e uma recuperação com crescimento de 7,5% em 2010 (BNDES, 2012). Durante esse período, também foi possível perceber uma substancial melhoria na renda e na qualidade de vida das famílias

mais pobres, uma queda quase contínua da taxa de desemprego e forte expansão do crédito.

Como resultado, houve o fortalecimento do mercado doméstico, que desempenhou um papel crucial na resiliência da economia perante a crise internacional de 2007-2008 (Op. cit.).

No contexto destas reformas, a política de privatizações no Brasil teve um efeito particular na atracção de investimento directo, e na transformação da base empresarial do país. O Programa Nacional de Desestatização (PND), no período 1990/2005, obteve uma receita equivalente a 30,8 biliões USD com a venda de empresas, com a alienação de participações minoritárias e com licitações de concessões. Neste processo, identificaram-se três fases bem distintas de reacção das empresas ao contexto de abertura:

- A primeira deu-se mediante ajustes voltados à elevação de eficiência operacional pouco dependentes de investimentos fixos (1990-1994) (CEPAL, 2002).
- A segunda fase ocorreu com um ciclo de investimentos fixos igualmente voltados à redução de custos e à melhoria de qualidade (1995-1997). Nesse período, as empresas deram continuidade à racionalização produtiva e administrativa iniciada antes e à forte redução no emprego, mas o período diferencia-se do anterior pelo fato de a busca da eficiência incluir importantes investimentos em modernização dos equipamentos e por algum investimento em expansão. Essa segunda fase diferencia-se da primeira também por ter sido o momento em que, depois de alguns anos de abertura, já se haviam amadurecido os canais de comercialização com o exterior. Em consequência desse facto, e da acentuada valorização cambial verificada no período, o resultado foi de um desajuste na balança comercial com o aumento das importações em consequência da acentuada valorização cambial. A onda importadora provocou desinvestimentos em alguns segmentos e uma fragilização desnecessária de cadeias produtivas.
- A última fase ocorre desde 1998, marcada pelos investimentos que parecem combinar os objectivos anteriores de eficiência operacional a uma acentuação de investimentos voltados à renovação de produtos e mercados, e que parecem preservar forte cautela com relação ao objectivo de expansão da capacidade.

Somente entre 1990/2005, foram realizadas 71 privatizações, referentes ao sector siderúrgico, químico e petroquímico, fertilizantes, eléctrico, ferroviário, mineração, portuário, financeiro, petrolífero e outros (Tabela 21).

Tabela 21 – Resultados do Programa Nacional de Desestatização no Brasil (1990-2005)

US\$ Milhões				
Setores	Número de Desestatizações	Receita de Venda	Dívida Transferida	Resultado Total
Siderurgia	8	5.561,5	2.626,3	8.187,8
Petroquímica	27	2.698,5	1.002,7	3.701,2
Fertilizantes	5	418,2	75,3	493,5
Energia eléctrica	3	3.908,2	1.669,9	5.578,1
Ferrovário	7	1.696,9	–	1.696,9
Mineração	2	5.201,8	3.558,8	8.760,6
Portuário	7	420,8	–	420,8
Financeiro	6	4.515,1	–	4.515,1
Petróleo e Gás	1	4.840,3	–	4.840,3
Outros	5	393,5	268,4	661,9
Subtotal	–	29.654,8	9.201,4	38.856,2
Decreto 1.068		1.168,8	–	1.168,8
Total	71	30.823,6	9.201,4	40.025,0

Fonte: BNDES, 2005, p. 7.

As três fases têm em comum o fato de os investimentos orientados para a expansão terem sido escassos desde o início dos anos 1990 – à excepção de alguns sectores, especialmente os de bens duráveis de consumo e os de alimentos, na segunda metade dos anos 1990. Ainda de acordo com a CEPAL (2001), estes investimentos são menos comuns pelo facto de envolverem incertezas macroeconómicas e concorrenciais muito maiores, e porque a margem de manobra das empresas para adiar decisões de investimento dessa natureza é muito superior à que se dá no caso dos investimentos em eficiência operacional e em renovação de produtos e mercados.

6.4. ESTÍMULOS À INOVAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

Os anos recentes da vida económica brasileira têm sido marcados por uma postura mais activa por parte do Estado, que incrementou acções de fomento às actividades produtivas. Do ponto de vista instrumental, tais acções caracterizam-se basicamente pela oferta de créditos subsidiados (ou mesmo a fundo perdido) e pela concessão de benefícios fiscais, considerados promotores fundamentais do dinamismo económico: inserção qualificada no mercado internacional e desenvolvimento da capacidade de inovação, de modo a aumentar o valor da produção. Neste contexto tem sido relevante a parceria entre o Sistema Científico e Tecnológico do Brasil e as empresas.

De acordo com o IPEA (2010), a criação do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq), hoje denominado Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, e da Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), hoje denominada Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, em 1951, marca o início das acções governamentais explicitamente voltadas para o apoio às actividades de ciência, tecnologia e inovação no Brasil. Com efeito, não obstante algumas iniciativas precedentes isoladas, a criação destas instituições de fomento sistematizou o padrão de intervenção do governo e estabeleceu as directrizes das acções de diferentes instituições envolvidas nestas actividades.

Neste contexto, já no início da década de 1960, a primeira experiência de formulação e implementação de uma política de ciência, tecnologia e inovação no Brasil ocorreu no estado de São Paulo, com a criação da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). O ambiente que circunscreveu a criação destas instituições era claramente marcado por uma visão linear do processo de inovação, daí porque a ênfase foi colocada no financiamento à produção científica, e, em especial, na formação de recursos humanos e na expansão dos cursos de pós-graduação.

A evolução da compreensão sobre o processo de inovação levou, no final da década de 1960, à criação da Financiadora de Estudos e Projectos (FINEP) para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projectos e Programas, que havia sido estabelecido em 1965. Porém, embora do ponto de vista institucional a FINEP fosse distinta das agências de fomento à pesquisa e à formação de recursos humanos, como o CNPq e a Capes, a sua actuação inicial privilegiou a pesquisa científica e voltou-se

essencialmente para o financiamento da implantação de programas de pós-graduação nas universidades brasileiras.

A partir da década de 1970, passaram a ser produzidos os Planos Básicos de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, que procuraram articular as metas e acções na área de ciência, tecnologia e inovação aos Planos Nacionais de Desenvolvimento. Durante a década de 1980, a ênfase no controle da inflação desviou o foco das políticas industriais e das políticas de ciência, tecnologia e inovação. Timidamente, instrumentos visando incentivar as actividades de investigação e desenvolvimento empresarial e a articulação entre as instituições de ensino superior e o sector produtivo passam a ser adoptados já no início da década de 1990.

Assim, em 1993, foi promulgada a Lei nº 8.661/1993, que estabelecia as condições para a concessão de incentivos fiscais à capacitação tecnológica da indústria e da agropecuária. Também no início da década de 1990 as agências de fomento à pesquisa e à formação de recursos humanos passaram a dedicar uma atenção crescente a projectos de pesquisa que envolvessem instituições tradicionalmente associadas à produção do conhecimento (tipicamente as instituições de ensino superior e os centros de pesquisa) e o sector produtivo. Como resultado, os principais resultados deste marco institucional foram:

- i. A criação dos fundos sectoriais de ciência e tecnologia, em 1999;
- ii. A promulgação da Lei de Inovação, em 2004 (Lei nº 10.973/2004);
- iii. O aperfeiçoamento da legislação relativa aos incentivos fiscais para a inovação, que passaram a compor o terceiro capítulo da Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005);
- iv. O lançamento de diversos programas e chamadas públicas para apoio a empresas pela FINEP.

Respeitante aos benefícios fiscais no Brasil, o Capítulo III da Lei no 11.196/05, conhecida como *Lei do Bem*, é actualmente o mais abrangente incentivo fiscal de estímulo à inovação- dá cumprimento à determinação da Lei no 10.973/04, a qual estabeleceu que a União deve fomentar a inovação na empresa mediante a concessão de incentivos fiscais. Os resultados da *Lei do Bem* são relevantes para investigar a sua capacidade de estimular investimentos privados em investigação e desenvolvimento.

A partir do processo de privatizações de diversos sectores da economia brasileira – com destaque para os sectores de petróleo, telecomunicações e energia eléctrica – o governo federal entendeu ser necessário aumentar os recursos destinados às actividades de ciência e tecnologia. A partir desta constatação, foi implantado em 1999 o fundo sectorial de petróleo e gás natural, o CT-Petro. Após a experiência do CT-Petro, que serviu como piloto, foram criados, entre os anos de 2000 e 2001, uma série de outros fundos sectoriais: energia eléctrica; recursos hídricos; transportes terrestres; mineração; espacial; tecnologia da informação; infra-estrutura; saúde; agronegócio; verde-amarelo; biotecnologia; aeronáutico; telecomunicações e construção naval (IPEA, 2010).

Este conjunto de fundos sectoriais visa apoiar o desenvolvimento científico e tecnológico e garantir a ampliação e a estabilidade do financiamento para a área de ciência e tecnologia, promovendo o desenvolvimento e a consolidação de parcerias entre o Sistema Científico e Tecnológico nacional, e induzem o aumento dos investimentos do sector empresarial em ciência e tecnologia. Desta forma impulsionam o desenvolvimento tecnológico dos sectores considerados e promovendo maior aproximação e cooperação entre o conjunto de agentes. Procuram ainda, o incentivo à geração de conhecimento e inovações que contribuam para a solução dos grandes problemas nacionais.

O IPEA (2010) realizou um amplo estudo de avaliação dos diversos fundos sectoriais, procurando identificar os seus impactos reais nos sectores com os quais se relacionam. Um dos trabalhos realizados focalizou especificamente a articulação do fundo sectorial de tecnologia da informação com o sector empresarial deste segmento da economia. Entre os diversos resultados observados, constata-se o baixo índice de mortalidade das empresas observadas: (10% do total), observou-se também que as firmas que tiveram a sua origem ou consolidação dentro de incubadoras, constituem um grupo consideravelmente representativo (68,1%).

A breve análise da trajectória seguida pelo Brasil desde a década de 1950 até a década de 1990 revelou que, da mesma forma, as políticas de ciência, tecnologia e inovação elaboradas no país têm reforçado o carácter sistémico do processo de inovação. A evolução da composição dos gastos nacionais em investigação e desenvolvimento revela um envolvimento crescente do sector produtivo com as actividades de inovação no país - no sector empresarial estes gastos representavam, no início da década de 1990, cerca de

um quarto do total dos gastos nacionais, elevou sua participação para quase metade no final da década seguinte.

Neste contexto, merece ainda realce o investimento público que foi realizado nas últimas décadas na construção de Parques Tecnológicos, no Brasil. O levantamento realizado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC, 2008) indicava que o Brasil possuía 74 Parques Tecnológicos, a maior parte dos quais estava em fase de projecto, tendo a maior parte destes empreendimentos sido iniciado a partir da década de 1990. Em termos de regiões, observa-se uma concentração maior nas regiões Sudeste e Sul. Em relação aos resultados gerados pelos Parques Tecnológicos brasileiros, identificou-se um número de cerca de 520 empresas em operação, gerando uma receita de aproximadamente 1,68 bilhões de reais, e volumes de exportação e impostos estimados na ordem de 116 milhões e 119 milhões de reais, respectivamente. Em termos de criação de postos de trabalho, existe uma forte concentração de profissionais de nível superior e com pós-graduação. (Op. cit.).

Alinhado com o desenvolvimento da rede nacional de Parques Tecnológicos surgem também as incubadoras de empresas. Com gênese na década de 1980, e progressivamente com maior desenvolvimento nos anos seguintes, em 2011 existiam 384 incubadoras de empresas por todo o Brasil, tendo naquela data 2.640 empresas incubadas, e um registo de 2.509 empresas graduadas, ou seja, que já deixaram o processo de incubação. Adicionalmente existiam 1.124 empresas que eram associadas das incubadoras, sem residência física naqueles espaços. O volume de empregos gerados nas empresas incubadas era de 16.394 postos de trabalho, e nas graduadas de 29.205. A facturação das empresas incubadas era de 533 milhões de reais, e das graduadas de 4,1 bilhões de reais.

Em termos de sectores de actividade, as empresas incubadas são geralmente de serviços (52%), tendo como foco o desenvolvimento de novos produtos e serviços, oriundos da pesquisa científica (58%). A participação da indústria (43%) é bastante expressiva, face às experiências mundiais que mostram a supremacia dos serviços entre as empresas incubadas, conforme foi visto na análise dos casos estrangeiros (ANPROTEC, 2012). Actualmente cerca de 2% das empresas incubadas não inovam, 28% inovam apenas em relação ao seu âmbito local, 55% inovam no âmbito nacional, e 15% inovam em relação ao estado da arte mundial, representando um alto potencial de crescimento.

O governo brasileiro tem também vindo a adoptar um conjunto de políticas públicas para incentivar a indústria de *Private Equity* e *Venture Capital*, como forma de impulsionar o empreendedorismo, a inovação e a capitalização de empresas pequenas e médias. A percepção de que startups inovadoras e de que as PME não encontravam mecanismos adequados para financiar seu crescimento no sistema tradicional de financiamento levou a Financiadora de Estudos e Projectos (FINEP), em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), criar o programa INOVAR em 2000 e o INOVAR SEMENTE em 2006.

O SEBRAE é outra agência governamental que investiu nestes fundos, fomentando o empreendedorismo e desenvolvendo as PME. Além do capital comprometido pelas agências governamentais e pelos bancos estatais, a política pública de investimento nestes fundos, também está presente nos fundos de pensão estatais, com destaque para o maior fundo de pensão do Brasil, a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) (ABDI, 2011). Neste contexto, merecem destaque os investimentos efectuados por entidades públicas como o BNDES, o BNDESPar, e o FINEP.

O BNDES é uma empresa pública ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior com o objectivo de financiar projectos que incluem as dimensões regional, social e ambiental. Actualmente é a principal instituição de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos na economia brasileira, sendo que o seu apoio também se dá por meio de financiamentos para a aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços. As fontes de recursos do BNDES são o Fundo de Amparo ao Trabalhador e o Tesouro Nacional. O BNDES possui algumas linhas de financiamento para as PME, além de actuar como organização gestora, contando em 2008 com 40 empresas de serviços, em que participa na gestão (ABDI, 2011).

A BNDESPar é uma sociedade por acções, empresa pública constituída em 1982, controlada integral do BNDES. A sua acção é pautada nas directrizes estratégicas formuladas em conjunto com o BNDES e direccionada a apoiar o processo de capitalização e o desenvolvimento de empresas nacionais, concretizando-se por participações societárias de carácter minoritário e transitório e, ainda, pelo fortalecimento e modernização do mercado de valores mobiliários – em 2008 detinha participação em 64 empresas, sobretudo de serviços e principalmente no sector das tecnologias de informação, comunicação e electrónica, seguindo-se a energia.

A FINEP é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia que atua em toda a cadeia da inovação, com foco em ações estratégicas, estruturantes e de impacto para o desenvolvimento sustentável do Brasil. Procura financiar todo o sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação, tendo grande poder de indução de actividades de inovação, essenciais para o aumento da competitividade do sector empresarial, actuando junto a empresas e instituições que investem na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos na busca da inovação e da liderança tecnológica. No ano de 1999, a FINEP criou o INOVAR com o objectivo de apoiar as empresas inovadoras através de um programa estruturado de capital de risco. Em Julho de 2008, inicia-se o INOVAR II, com a meta de promover ações para consolidar a indústria de capital de risco e contribuir para a estruturação do segmento de *seed capital* no Brasil. Nesse ano o *portfolio* do FINEP era de 31 empresas do sector de serviços, das quais 42% de tecnologias de informação, comunicação e electrónica (Op. cit.) (Tabela 22).

Tabela 22 – Empresas em portfolio do BNDES, BNDESpar e FINEP (2008)

Setores	BNDES como organização Gestora		BNDES (1) como Investidor		FINEP (1) (2) como investidor		Portfólio Total	
	Unid.	%	Unid.	%	Unid.	%	Unid.	%
Informática e eletrônica	13	33	21	33	13	42	109	23
Indústrias diversas	9	23	6	9	5	16	61	13
Construção civil/ imóveis	-	-	1	2	-	-	60	12
Comunicação/ mídia	-	-	2	3	1	3	32	7
Energia	-	-	10	16	-	-	29	6
Agronegócios	1	3	4	6	1	3	21	4
Serviços financeiros	-	-	-	-	-	-	20	4
Biotecnologia	6	15	4	6	4	13	20	4
Varejo	-	-	1	2	-	-	19	4
Alimentos e bebidas	5	13	1	2	-	-	17	4
Medicina e estética	2	5	3	5	3	10	15	3
Telecomunicações	4	10	2	3	3	10	13	3
Transporte	-	-	5	8	-	-	13	3
Logística/ distribuição	-	-	1	2	-	-	12	2
Educação	-	-	-	-	-	-	9	2
Outros	-	-	3	5	1	3	31	6
Total	40	100	64	100	31	100	481	100

Fonte: ABDI, 2011, p. 325.

Um outro programa de financiamento que a FINEP possui é o FINEP Inova Brasil que dá suporte à Política de Desenvolvimento Produtivo do governo federal. Uma das principais metas do programa é contribuir para o incremento das actividades de investigação e desenvolvimento realizadas no País. Considerando o resultado acumulado 2001-2009, a carteira de investimentos da FINEP possui 22 fundos aprovados (sendo 12 de *Venture Capital*, quatro de *Private Equity* e seis fundos de *seed capital*) dos quais 13 estão em operação, oito em fase de captação e um já foi encerrado. O volume total de recursos desses fundos é da ordem de 2.966,2 milhões de reais, com uma participação média da FINEP de 281,9 milhões de reais (9,5%) – o que representa um multiplicador de recursos no mercado da ordem de 9,32, ou seja, para cada real que a FINEP aporta em veículos de investimento de capital de risco, está a ser investido 9,32 reais por outros investidores em inovação (Op. cit.).

CAPÍTULO 7 – ESTUDO EMPÍRICO

7.1. DESENHO E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Como assinalam Snow e Thomas, 1994 (citado em Sarabia, 1999, p. 228) e Maxwel, 1992) os estudos podem ser de natureza:

- Descritiva, ao identificar os distintos factores, elementos chave ou variáveis que incidem em um fenómeno;
- Explicativa ao encontrar os vínculos entre as variáveis e o fenómeno;
- Preditiva, se examina as condições limites de uma teoria.

Para Sarabia (1999) existem ainda os estudos exploratórios, cuja função é uma primeira aproximação das teorias que constituem o marco/referencial teórico, bem como dos métodos e ideias do investigador, à realidade objecto do estudo.

Pela sua natureza, o trabalho em questão insere-se essencialmente nesta categoria, podendo o mesmo ser ponto de partida para novos desenvolvimentos baseados na análise do ciclo de vida das empresas ora entrevistadas, no seu aprofundamento em relação a outras unidades ou até na sua replicação noutros contextos geográficos e de mercado. Para isso novos “estudos de caso” podem ser incentivados, realçando aqui a sua relevância e interesse quer na área económica quer no domínio empresarial.

Relativamente à aportação teórica dos estudos académicos nesta matéria, caberá distinguir entre as investigações cujo objectivo seja o de criar teorias, e as que se levam a cabo para confirmar uma teoria existente. Tendo presente o estudo de Sarabia (1999) a investigação científica pode assim comparar-se a uma espiral indutiva-hipotética-dedutiva com dois passos essenciais:

- Fase heurística ou de descobrimento: feita de observação, descrição, reflexão e generalização indutiva, com o objectivo de gerar hipóteses;
- Fase de justificação-confirmação: processo de comprovação do fundamento de uma hipótese por meio de um procedimento ou dispositivo previsto.

Completando o anteriormente referido, Carazo (2006), defende que as metodologias úteis para a fase heurística ou de descobrimento são qualitativas, enquanto as utilizadas

para a fase de justificação-confirmação, são as metodologias quantitativas, donde “a aplicação da metodologia qualitativa no mundo empresarial seja cada vez maior, devido à permanente necessidade do tipo de observação obtida através da mesma...”. Neste contexto, as perguntas de investigação e as bases/proposições teóricas, servirão de referência ou de ponto de partida para a recolha de dados nos distintos níveis de análise do caso e para apreciação posterior dos mesmos. Mais ainda, tanto as perguntas de investigação como as bases teóricas presentes na formulação das hipóteses de trabalho, contêm o *framework* de conceitos, dimensões, factores ou variáveis, relativamente aos quais é necessário obter informações. De acordo com o exposto, na construção e desenho desta investigação:

- Procurámos a informação que consideramos adequada a um trabalho desta natureza; consultámos fontes diversas;
- Estabelecemos as relações lógicas entre os dados e o referencial teórico adoptado;
- Apresentamos os resultados da investigação empírica, enquadrando essa informação no marco teórico fundamental que serve de base a esta investigação.

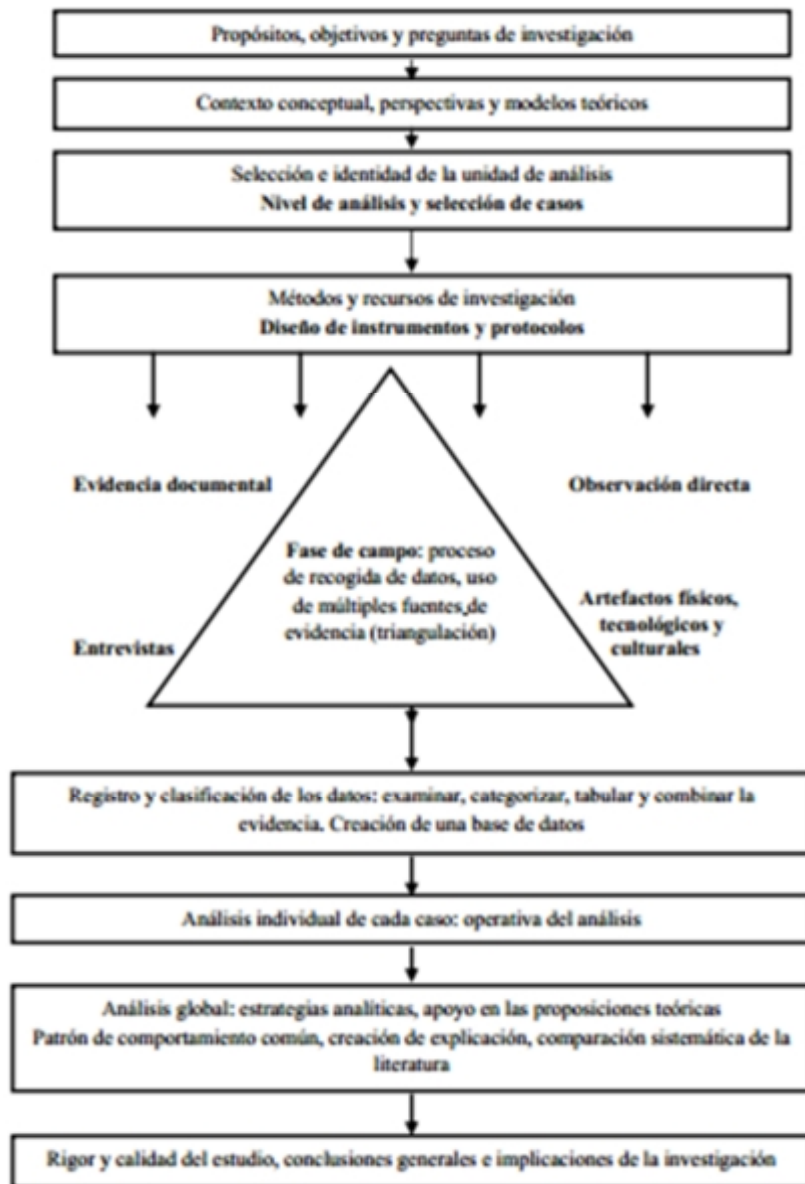
No seu conjunto o desenho desta investigação, de natureza essencialmente qualitativa (Lessard-Hébert et al., 1990; Tuckman, 2000), baseia-se na procura da “evidência do real”. O contacto com as empresas e as entrevistas com os seus responsáveis, procurou seguir os traços essenciais reafirmados por Lessard-Hébert et al. (1990), no que respeita ao cumprimento dos procedimentos necessários à boa recolha e sistematização da informação. Por isso, a sequência das diversas fases que constituem o processo investigativo, obriga-nos a uma análise integrada do texto, dos dados e da leitura conjunta das diferentes situações referidas nos casos empresariais. Esta sequência segue o exemplo de outros trabalhos académicos, nomeadamente o já citado Villarreal e Landeta-Rodriguez (2010), no qual se dá ênfase particular à evidência documental, à observação directa e aos resultados das entrevistas, tidos como fundamentais no processo de compreensão e de análise do processo de internacionalização das empresas *multilatinas*.

O trabalho realizado enquadra-se, como assinalado, num percurso investigativo durante a qual cumprimos diversas etapas e fases referidas na literatura sobre a investigação qualitativa, nomeadamente por Lessard-Hébert et al. (1990), Quivy e Campenhoudt (1998) e Yin (1994), em que seguimos os seguintes passos (Figura 13):

- Desenho da investigação;

- Realização da investigação;
- Análise e conclusões.

Figura 13 – Desenho metodológico de “Estudos de caso”



Fonte: Adaptado de Villarreal e Landeta-Rodriguez, 2010, p. 36.

No primeiro passo estabelecemos os objetivos, o desenho e a estrutura da investigação. Esta tarefa baseou-se na organização sistemática da informação e numa caminhada durante a qual fomos respondendo às exigências formais de um trabalho académico relacionadas com a escolha do tema, a formulação do problema, os objetivos da investigação.

No segundo passo preparámos a recolha de dados, a construção do modelo de análise, a exploração das fontes e procedemos à reunião dos dados necessários à realização deste trabalho.

Por fim analisámos as evidências e a informação e retirámos as conclusões finais.

Esta construção foi baseada na consulta de diversas obras, nomeadamente sobre estudos de caso contemporâneos, em contexto de internacionalização de empresas, de Villarreal et al. (2004), Villarreal (2007), e ainda em trabalhos de Yin (1984, 1989, 1994, 2003a, 2003b), Maxwell (1992, 2005) e Fong (2002), incorporando ainda as qualidades sugeridas por Tuckman, (2000, pp. 17-19), nomeadamente no seu carácter:

- Sistemática, estruturando os seus diferentes passos;
- Lógica, atestando a validade interna e externa dos resultados;
- Empírica, desenvolvendo-a no terreno;
- Redutível, ou seja, transformando “a realidade empírica num constructo abstracto e conceptual, na tentativa de compreender a relação entre os fenómenos (...)” (Op. cit., p. 19);
- Replicável e transmissível, possibilitando a partilha e a transmissão do conhecimento e a sua utilização por outros investigadores.

A consulta destes e de outros autores, permitiu-nos definir os conceitos chave e seleccionar, de entre os modelos teóricos existentes, o que *a priori* melhor nos podia ajudar para apreender e explicar a realidade abrangida pelo tema desta Tese. Das leituras precedentes resultaram proposições teóricas formuladas de maneira hipotética, junto com as suas correspondentes hipóteses, permitindo reforçar o desenho da investigação e a sua fundamentação teórica (Rialp, 1998).

A orientação global do processo investigativo, determinada pelo tema e as razões justificativas da sua escolha, conduziram a um trabalho extenso de consulta documental. Tratou-se de um processo orientado pelo interesse suscitado por diversos assuntos, sugeridos pelas consultas bibliográficas e também pelo contacto directo com “atores” e empresas envolvidas no processo de internacionalização. No seu conjunto foi um processo complexo, em que aliámos as orientações estruturantes de diversos autores, relacionadas com a metodologia do trabalho científico e a elaboração do estudo relativo à compreensão do processo de internacionalização das empresas.

Completando o anteriormente exposto e seguindo a proposta de Yin (1994), o desenho da investigação aplicada à realidade empresarial, seguiu cinco fases principais:

- Perguntas de partida e objectivos do estudo,
- Contexto e proposições do estudo,
- Delimitação das unidades de análise,
- Desenho dos instrumentos e protocolos de investigação e aprofundamento da lógica que vincula os dados com as proposições.

O cumprimento destas diversas etapas está implícita na justificação teórica, no faseamento da investigação realizada e na metodologia de “estudo de caso” referida por Villarreal e Landeta-Rodriguez (2010, p. 36) em estudos desta natureza, de que se recorda o respectivo desenho metodológico. Seguindo a sequência descrita por estes autores, foi possível concretizar o estudo empírico baseado num enquadramento teórico mais vasto; prosseguir com a metodologia de investigação tida como a mais adequada; cumprir os objectivos a atingir; concretizar o processo de recolha e a interpretação da informação recolhida relacionado com as organizações empresariais *multilatinas*.

A identificação das hipóteses de trabalho surge como determinante afirmativa do estudo, e aprofundam as interrogações que subjazem à identificação do problema inicialmente formulado. De acordo com o anteriormente dito e com o objectivo conhecer a existência de factores determinantes da internacionalização das empresas de serviços e de base tecnológica para fora do seu mercado doméstico (Brasil), construímos as seguintes hipóteses de trabalho, tidas como relevantes no processo de internacionalização:

Hipótese 1. Tendo por base as investigações sobre a internacionalização das empresas de grande dimensão, onde se incluem as *multilatinas*, e a revisão da literatura a respeito da internacionalização de empresas de menor dimensão e no contexto das economias emergentes, questionamo-nos sobre se a decisão da internacionalização das empresas de serviços e de base tecnológica brasileiras, se deveu ao efeito de arrastamento provocado pela internacionalização das *multilatinas* provenientes do mesmo país, na qualidade de seus clientes. A hipótese que formulamos é a seguinte: As empresas de serviços e de base tecnológica que se internacionalizam, tiveram como principal determinante para iniciar o processo, a procura das empresas de maior dimensão, suas clientes, no decurso da respectiva internacionalização?

Hipótese 2. Tendo por base a literatura que analisámos, constatámos que as empresas que se internacionalizam, têm conhecimentos e/ou tecnologias específicas, as quais lhes confere uma vantagem competitiva sobre empresas concorrentes. Estas vantagens competitivas são relevantes nos respectivos mercados domésticos, bem como em mercados externos, reduzindo potencialmente as ameaças concorrenciais no exterior. Questionamo-nos ainda sobre se as empresas de serviços e de base tecnológica brasileiras, que estão num processo de internacionalização, terão também vantagens competitivas únicas sobre os seus concorrentes, as quais lhes conferem uma maior capacidade de competir em mercados externos. A hipótese que formulamos é a seguinte: As empresas que se internacionalizam têm vantagens competitivas únicas nos respectivos mercados domésticos?

Hipótese 3. Constatámos a existência de situações distintas quanto à deslocalização geográfica no exterior da actividade empresarial, em termos de proximidade cultural e/ou geográfica com o país de origem. Existem evidências de comportamentos mistos. Quando as empresas são de maior dimensão, a proximidade geográfica e cultural aparenta não ser muito relevante no processo de decisão sobre selecção de mercados de destino para a internacionalização. Já no que respeita as teorias que analisaram as empresas multinacionais provenientes de economias emergentes, existem evidências de que têm uma preferência maior por mercados geográfica e culturalmente próximos do país de origem. A hipótese que formulamos e espelha a nossa preocupação neste âmbito é a seguinte: As empresas internacionalizam-se seleccionando mercados que lhes são mais próximos geograficamente e/ou culturalmente, preferencialmente a outros mercados?

Hipótese 4. Tendo presente que o modo de entrada em mercados externos é normalmente feito por duas vias alternativas: exportação e investimento directo, constatámos que empresas multinacionais de base industrial e de maior dimensão têm uma propensão maior para realização de investimento directo. Pelo contrário, as empresas de serviços tendem a realizar exportações. Neste sentido, questionámo-nos sobre se o modo de entrada preferido pelas empresas da amostra em estudo, sendo pela natureza da sua actividade empresas de serviços, seria centrado preferencialmente na exportação, razão pela qual formulámos a seguinte hipótese: O modo de entrada em mercados externos é feito pela via das exportações, preferencialmente ao investimento directo?

A resposta a este conjunto de hipóteses foi alcançada a partir da definição da unidade de análise, da definição da questão de investigação inicial situação que, de acordo com Rialp (1998), ajudou-nos a delimitar dentro do possível, as fronteiras do estudo, se bem que reconhecamos ter sido algo difícil separar o fenómeno em estudo do contexto real em que este ocorre.

Neste caso partilhamos com Yin (1989, 1994, 2003b), a perspectiva de que, generalizar a partir de um estudo de caso, não consiste numa “generalização estatística” (de uma amostra para um universo), mas trata-se de uma “generalização analítica”, consistindo na utilização de um estudo de caso ou múltiplos estudos de caso para ilustrar, representar ou generalizar uma teoria. Desta forma os resultados de um estudo de caso podem generalizar-se a outros que apresentem condições teóricas similares (Carazo, 2006).

Tivemos ainda em consideração o referido por Yin (1994) sobre o desenho do nosso estudo: um caso simples, ou múltiplos casos, quer na sua dimensão holística quer, encapsulados. A diversidade de situações que podem ser aprofundadas por uma investigação desta natureza tem vindo a mostrar que os casos podem ter varias unidades de análise: se cada aspecto é apreciado, dividido em diversas unidades de análise parciais, este tem um sentido encapsulado; pelo contrário é de tipo holístico, no caso de não se poderem definir unidades parciais de análise ou a própria teoria de referência ter um carácter holístico (Yin 1989, 1994) (Tabela 23).

Tabela 23 – Tipos básicos de desenho para estudos de casos

	Desenhos de caso único	Desenho de múltiplos casos
Holístico (unidade de análise única)	Tipo 1	Tipo 3
Encapsulado (múltiplas unidades de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: Adaptado de Yin, 1994.

As dimensões apresentadas por Yin (1994), sugerem que os desenhos de caso único, ou simples sejam utilizadas quando um caso crítico permite comprovar uma nova teoria, ou estabelece as circunstâncias em que se validam certas proposições. Este tipo de análise também se pode aplicar a casos únicos e extremos em que se apresenta aos olhos do

investigador um fenómeno antes não estudado. Já os desenhos múltiplos têm a vantagem de que a sua evidência é mais convincente e o estudo mais fortalecido.

Tendo em conta o anteriormente exposto, o desenho do estudo de caso que serve de referência ao estudo empírico teve em atenção os pressupostos teóricos anteriormente referidos e concretizou-se a partir da análise de múltiplos casos. Esta situação permitiu reforçar a validade interna do estudo e a possibilidade da sua replicação ou aplicação noutras situações e contextos, aqui entendida como um mecanismo fundamental para a sua validação externa. Tal significa a possibilidade de reproduzir a experiência de cada um dos exemplos considerados, com o fim de se verificarem os resultados e determinantes, de modo a precisar as relações causais do fenómeno em causa e assim eliminar as causas gerais não validades cientificamente.

Este processo foi baseado na recolha documental de informação e na consulta de fontes estatísticas especializadas, seguindo a preocupação do reconhecimento académico do seu autor, com a sua qualidade e fidedignidade. Só depois desta confirmação ditada essencialmente pela sua referência noutros estudos académicos, avançámos com a individualização do universo das empresas a inquirir, estabelecemos os contactos necessários à sua concretização e procedemos à realização de entrevistas semiestruturadas, junto de atores directamente responsáveis pelos negócios.

A realização dos trabalhos de recolha através das entrevistas, efectuada em dois momentos distintos do calendário de investigação mereceu, antes do seu tratamento final, uma análise crítica em que procurámos proceder a uma validação pessoal dos dados obtidos por esta via, através da confrontação com elementos de outra natureza, essencialmente estatística e documental, obtidos em fase anterior.

Com este procedimento aproximámo-nos do processo de triangulação investigativa, identificado com a análise teórica de diferentes situações e contextos e da confrontação dessa informação com os dados agora recolhidos. A validação e fidedignidade do processo investigativo, designado por triangulação, são recomendadas por Yin (1989) que aconselha a sua utilização de forma a garantir a autenticidade interna da investigação. Completando ao anteriormente descrito tivemos ainda em consideração o enunciado por Denzin e Lincoln (2000) que justifica ser este processo de triangulação concretizado sequencialmente:

- Quando da consulta de diversas fontes e os resultados são idênticos;
- Através da triangulação da informação recolhida entre diversos investigadores sempre que se debruçam sobre o mesmo fenómeno;
- Quando da consulta teórica sobre os trabalhos de autores diversos que seguindo diferentes perspectivas teóricas e de análise empírica, obtêm resultados similares;
- Quando da utilização de diferentes metodologias que confirmam os resultados e a confiança na sua fidedignidade. Neste caso a evidência de um determinado fenómeno parece confirmada sempre que o resultado de três ou mais fontes seja idêntico.

A triangulação da informação permite que, perante um determinado problema ou situação a investigar, o autor possa vir a utilizar fontes de informação distintas:

- Bases de dados documentais e estatísticas;
- Recolha directa junto de organizações especializadas, de empresas e de “informadores privilegiados”;
- Recolha directa de informação via Web;
- Outras formas de recolha que permitam completar a análise em causa.

Recorde-se que a triangulação da informação, reforça a possibilidade da generalização dos estudos qualitativos (onde se inclui o método de estudo de caso) uma vez que não radica numa amostra probabilística extraída de uma população à qual se podem estender os resultados, mas sim no desenvolvimento de uma teoria que pode ser transferida a outros casos. Alguns autores preferem falar em “transferibilidade” em vez de “generalização” da investigação de natureza qualitativa (Maxwell, 1992, 2005).

Tendo isso presente a sequência e a análise que faz parte da cadeia investigativa onde se insere esta componente empírica, garantiu:

- Que avançássemos para esta fase animados pelo propósito de identificar os factores geográficos, a proximidade das empresas aos mercados;
- Conhecer melhor o desenvolvimento do negócio – exportação/investimento;
- Apreciar as iniciativas empresariais de acesso ao mercado e a relevância das redes de contactos relevantes no estabelecimento do processo de internacionalização.

Tal como refere Yin (1989), a replicação teórica de um estudo de caso assemelha-se à experimentação múltipla, aspecto que é corroborado por Leonard-Barton (1990) que

defende que as conclusões podem ser extrapoladas se outros autores tiverem chegado a resultados semelhantes em contextos distintos. No nosso caso o “protocolo de investigação” estabelecido incluiu as regras previstas por este autor (Yin, 1989 e 1994) e ainda por Miles e Huberman (1994).

Neste sentido e de acordo com Arias (2003), procurámos que o referido protocolo fosse devidamente explícito e claro em relação aos objectivos, às fontes e mesmo a problemas surgidos no decurso da investigação. Procurámos ainda que o mesmo fosse suficientemente dinâmico para permitir ajustamentos e modificações a introduzir à medida do seu desenvolvimento. Da mesma forma procurámos considerar os aspectos éticos que resguardam a identidade dos informantes e das empresas, o conteúdo das informações e entrevistas, os dados de natureza privada relacionados com a natureza do fenómeno em estudo. Estes aspectos incidem igualmente sobre o comportamento do investigador na sua aproximação, anterior e posterior, à recolha de toda a informação (Miles e Huberman, 1994).

Não se esgotando as orientações relativas à aplicação deste método recordamos ainda, do mesmo autor, Yin (1994), os ensinamentos relativos aos procedimentos que metodologia de “estudo de caso” deve considerar:

- Um propósito de análise bem definido para o qual devemos recorrer à recolha de informação relativa ao assunto de investigação e ao seu contexto: missão, objectivos, relevância da investigação, temas relacionados com a investigação, marco teórico do fenómeno em estudo e propostas;
- Procedimentos de campo que contemplem a recolha de informação, o cronograma e as datas das diferentes etapas do processo, gestão e tratamento da informação recolhida, previsão de ajustamento dos procedimentos em função de mudanças ocorridas no contexto inicialmente previsto;
- Levantamento das situações várias relacionadas com a “démarche” ou processo investigativo, nomeadamente as que respeitam aos diversos assuntos a aprofundar, ao seu aprofundamento e às fontes de informação a recorrer para tal efeito;
- Plano geral que inclui ainda a redacção do texto final, o estilo de escrita a utilizar, a bibliografia usada e outros documentos fundamentais que facilitem a redacção do trabalho.

A construção desta investigação traduz, na sua estrutura e encadeamento, o pensamento deste autor sendo que, no seu desenvolvimento, procurámos atender à sua especificidade (Yin, 1989, 23):

- Desenvolvendo "uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenómeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas",
- Distinguindo-o "de outras estratégias de pesquisa como o método histórico e a entrevista em profundidade, o método experimental e o survey".

Tivemos ainda em consideração um universo de casos, dependendo da sua escolha a tradução do corpo teórico e os resultados que pretendíamos alcançar (Rialp, 1998). A validade dos resultados e das conclusões poderia ser maior se o total de casos analisados fosse maior (Arias (2003), não obstante o sugerido por Eisenhardt (1989), um leque entre quatro e dez casos como uma boa base de trabalho para o investigador. Com efeito este mesmo autor (Eisenhardt, 1991) argumenta que o número de casos apropriado depende do conhecimento existente, do tema e da informação que se pode obter através da incorporação de estudos de caso adicionais, constituindo os casos múltiplos como uma ferramenta poderosa para criar teoria pois permitem a replicação e extensão entre casos individuais.

Completando o anteriormente assinalado, Glaser e Strauss (1967) e o mesmo Eisenhardt (1989), recomendam que quando se saturem os temas ou áreas nas quais o investigador está interessado - significando que não se encontram novos dados adicionais - não se devem adicionar mais casos e deve suspender-se o processo de recolha de informação.

Tendo presente estes contributos, elaborámos a nossa ficha técnica onde resumimos as etapas da respectiva "démarche" investigativa (Tabela 24).

Tabela 24 – Ficha Técnica do Estudo de Caso

Propósitos e perguntas de partida da investigação	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender as motivações para a internacionalização de empresas. - Compreender os factores chave que estiveram na base da escolha por determinados mercados de internacionalização. - Compreender os factores chave que estiveram na base da escolha do modo de entrada em mercados externos. - Perfilar um padrão de comportamento entre as empresas e explicar comportamentos análogos entre si.
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso contemporâneo, holístico, e exploratório.
Unidade de análise	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiplos casos de empresas em processo de internacionalização.
Métodos e recursos de investigação	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão documental incluindo documentação interna da organização (como relatórios de gestão e documentos da contabilidade), e informação relativa ao sector de actividade) - Realização de entrevistas múltiplas, abertas e semiestruturadas; presenciais e por correio electrónico. - Observação directa (visita à organização).
Métodos de análise da evidência	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação e classificação de dimensões estratégicas. - Busca de factores explicativos chave. - Busca de padrão de comportamentos comum. - Identificação de relações causais. - Criação de explicação teórica.
Período realização	<ul style="list-style-type: none"> - Setembro 2012 a Julho de 2013

7.2. RECOLHA E ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Recorrendo ao inicialmente exposto, recordamos o nosso propósito de identificar os determinantes essenciais do processo de internacionalização das empresas brasileiras de serviços e de base tecnológica, diligência que procuramos realizar orientada pelo levantamento de um conjunto de hipóteses de trabalho. Tal desígnio, contido no desenho deste estudo empírico redigido com base na análise do corpo teórico, é agora ampliado com os resultados decorrentes da análise das entrevistas realizadas junto de dirigentes empresariais brasileiros. O seu aprofundamento:

- Completa a diversidade de situações referidas na bibliografia consultada;
- Segue a metodologia específica de estudos de caso;
- Baseia-se na diversidade de situações referenciadas no âmbito de estudos desta natureza, mormente no domínio das Ciências Empresariais.

A informação necessária foi recolhida junto de informadores privilegiados - na maioria, sócios-gerentes das empresas inquiridas - que gentilmente nos receberam e decidiram partilhar connosco informações fundamentais para a concretização deste estudo.

Como trabalho académico esta Tese traz ainda consigo um conjunto de reflexões pessoais e baseadas na consulta de estudos de outros autores, que se constituem como um “património” provisório de conhecimentos, de noções e de relações entre “conceitos substantivos” (Almeida e Pinto, 1986), que designamos por “teoria”. Esta estruturou o trabalho de pesquisa no seu conjunto, nomeadamente da sua componente empírica assente na selecção de diversas empresas, na recolha e tratamento da informação, bem como na sua articulação com o texto anterior.

Como em qualquer outro processo de investigação académica a análise e interpretação dos dados, apreciada criticamente no decurso do seu registo e apreciação, seguiu o protocolo previamente definido e pequenas alterações de contexto que se operaram no decurso desta investigação. Como devíamos delas demos conta à nossa Orientadora e com ela discutimos as alternativas possíveis de modo a concluir este estudo, em tempo oportuno, sem ultrapassar nenhuma das fases estabelecidas no plano inicial.

Tendo presente que a principal dificuldade do trabalho se prendia com o acesso a empresas que aceitassem integrar este estudo, implementámos acções com vista a estabelecer contacto com empresas, que empreendemos a partir de Portugal, tendo para o efeito utilizado diferentes abordagens:

- Contacto com instituições de ensino superior com quem a *Universidad de Extremadura* e o Instituto Politécnico de Leiria têm relações de índole institucional;
- Contacto com associações empresariais no Brasil, de carácter multi sectorial, que representam diversas empresas;
- Contacto com entidades do sistema científico e tecnológico por todo o território do Brasil, desde logo Universidades, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas inseridas em Universidades.

O processo adoptado para o contacto inicial com estas entidades, foi, primeiramente, a identificação de interlocutores chave nas mesmas, e do respectivo contacto de endereço de correio electrónico e telefone. De seguida enviámos um correio electrónico a contextualizar a nossa investigação, e a solicitar apoio na identificação de um grupo de empresas, dentro da sua rede de contactos, as quais tivessem iniciado o respectivo processo de internacionalização, e disponibilidade para nos receberem por forma a podermos utiliza-las como estudo de caso.

Iniciámos estes contactos desde o início do ano 2012 com 46 entidades, relativamente aos quais obtivemos uma resposta favorável de três, a qual não foi contudo conclusiva relativamente a duas delas. A única entidade entre as contactadas, que respondeu afirmativamente à nossa missiva foi a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, inserido no campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Após a resposta e o acolhimento positivo que tivemos, em Outubro de 2012, na pessoa da sua gerente de operações, Dra. Lucimar Dantas, iniciámos o planeamento de reuniões de trabalho, que pretendíamos efectuar com empresas, no âmbito de deslocações físicas ao território do Brasil. No quadro das empresas incubadas e outras integradas na rede de contactos desta instituição, foram identificadas 10 empresas de origem brasileira, as quais tinham iniciado o seu processo de internacionalização, e estavam disponíveis para nos

receber tendo em vista dar o seu contributo para o trabalho de investigação que nos propusemos efectuar.

A realização dos trabalhos de recolha através das entrevistas, efectuada em dois momentos distintos do calendário de investigação mereceu, antes do seu tratamento final, uma análise crítica em que procurámos proceder a uma validação pessoal dos dados obtidos por esta via, através da confrontação com elementos de outra natureza, essencialmente estatística e documental, obtidos em fase anterior.

Agendámos a nossa primeira visita ao Brasil para o mês de Dezembro de 2012, e enviámos previamente aos interlocutores que foram identificados em cada uma das empresas, por correio electrónico, um documento que sistematizava os objectivos da nossa investigação, e o tipo de informação que pretendíamos recolher na oportunidade da nossa visita (relatórios de gestão e contas, apresentações institucionais, portfolio de produtos e serviços e evidências materiais relativas aos respectivos processos de internacionalização e seus resultados, e informação sobre os respectivos sectores de actividade), e uma proposta de data para agendamento da reunião presencial com realização de entrevista, seguindo-se visita às instalações da empresa, e conhecimento dos seus recursos humanos e processos de gestão, bem como de levantamento e observação de informação adicional respeitante ao seu processo de internacionalização.

O desenho deste processo de levantamento de dados, junto das empresas que constituíram a nossa amostra, foi consequente aos objectivos inicialmente descritos e à recolha e tratamento da informação documental referida nos capítulos anteriores. Estas preocupações estão também plasmadas na organização da entrevista a qual permitiu uma maior aproximação com o assunto em causa como também uma interacção humana com os responsáveis das empresas. As questões que foram formuladas fazem parte de um “roteiro” investigativo (Anexo 1) em que procurámos conhecer:

- Perfil do entrevistado.
- Caracterização da empresa.
- Ambiente competitivo.
- Determinantes da internacionalização.
- Actividades da empresa no exterior, tendo especialmente com consideração a selecção dos mercados e o modo de entrada nesse meio.

A entrevista foi estruturada, tendo por base o propósito da investigação, as perguntas de partida, e visando complementar a informação recolhida através de observação e fontes documentais, e de servir de instrumento de triangulação e validação cruzada com a informação recolhida por essas fontes.

Para a construção do roteiro da entrevista tivemos também em consideração:

- Outros trabalhos semelhantes, que adoptaram a metodologia de estudos de caso em ciências sociais, e particularmente em empresas (Arias, 2003; Chetty, 1996; Dias, 1994; Fong, 2002; Iglesias e Veiga, 2002; Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975; Martínez, 2003; Rialp et al., 2005; Silva, 2002; Vaillant et al., 2006; Villarreal et al. 2004; Villarreal, 2007);
- As recomendações que apreendemos, respeitantes à metodologia de investigação de estudo de caso (Carazo, 2006; Eisenhardt, 1989; Gummesson, 1991; Hamel, 1992; Miles e Huberman, 1994; McCutcheon e Meredith, 1993; Pardal e Correia, 1995; Rialp, 1998; Ruiz, 1996; Sarabia, 1999; Shaw, 1999; Stake, 2007; Stoeker 1991; Villarreal e Landeta-Rodriguez, 2010; Yin, 1984, 1989, 1994, 2003a, 2003b, 2005).

A estas fontes de pesquisa juntámos ainda a nossa experiência profissional relacionada com actividade de consultoria de gestão e de gestão executiva em empresas multinacionais, desde o início da nossa carreira.

As respostas às questões do roteiro da entrevista foram registadas em áudio, de forma a garantir a sua fiabilidade, transcritas e posteriormente analisadas. Em casos de dúvida foram remetidas posteriormente aos entrevistados, por correio electrónico, para precisarem os termos ou esclarecerem melhor algum ponto desse testemunho. Complementarmente a esta recolha, procedemos a uma observação directa, orientada e referida para a análise de aspectos complementares da actividade empresarial relacionadas com as questões de maior interesse. Referimo-nos, em particular, à confirmação a sinais exteriores da actividade desenvolvida, à sua articulação com as informações dos empresários, à postura destes perante os assuntos que lhe foram colocados.

Outras formas de recolha podiam ter sido seguidas, tais como o uso do questionário, o qual não foi utilizado dado o universo reduzido da amostra e o facto de termos

privilegiado o contacto directo com os atores e as diferentes realidades empresariais. Neste caso, a recolha directa e o registo da informação e do seu contexto permitiu, *a posteriori*, a reconstrução de alguns domínios referidos no trabalho teórico, no trabalho empírico ou mesmo a confirmação de elementos parcialmente recolhidos no decurso de outras sessões de trabalho.

Sobre este procedimento, procurámos seguir Shaw (1999, p. 64) quando fez notar que “la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo está caracterizada por el compromiso para la recolección de los datos desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador”. Mais ainda, no decurso das entrevistas valorizámos a sua fiabilidade e a precisão da informação articulando-as com a informação previamente tratada (Almeida, 2010, p. 130).

Após esta etapa procurámos seguir mais uma vez as considerações de Yin (1994), de que não existe uma forma única de proceder à análise indutiva dos dados quantitativos, mas seguimos um conjunto de recomendações que permitam garantir o desenvolvimento do paradigma qualitativo e com a análise de tipo indutivo do tratamento da informação.

Tendo presente a incorporação de diferentes situações do conjunto da informação recolhida no decurso das visitas e reuniões efectuadas, apenas uma parte dela constitui o núcleo de evidência de cada caso, a sua parte mais complexa e a que merece uma maior explicitação da nossa parte (Fong, 2002). Esta postura corrobora o sentido da triangulação anteriormente referida, executada ao longo de todo o trabalho e da consulta das diferentes fontes de informação (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1992, 2005), da análise de cada uma das situações (Rialp, 1998) e da utilização, sempre que possível (Arias, 2003; Miles e Huberman, 1984):

- Da organização da informação em quadros;
- Construção de matrizes que permitem proceder a análises cruzadas das evidências;
- Utilização de figuras que reforçam essas evidências;
- Tabulação das frequências e seu levantamento permitindo encontrar relações entre elas;
- Classificação da informação por ordem cronológica.

A sequência investigativa seguiu, desta forma, as recomendações relativas à “triangulação” das fontes e dos dados Rialp (1998), nomeadamente através:

- Da evidência da consulta documental (teórica) e de base bibliográfica estatística (quantitativa);
- Da realização de entrevistas semiestruturadas a diversos informadores/empresários;
- Da observação directa realizada “in loco” quando da realização das entrevistas;
- Da observação do contexto da entrevista e dos sinais exteriores de desempenho, relacionados com os meios tecnológicos, culturais, fontes de comunicação/informação.

Como sucede noutras situações, desde o início que procedemos a uma análise crítica de toda a informação recolhida tendo presente que apenas uma parte dela seria utilizada nesta Tese e deixando a demais para eventual actualização e utilização em data posterior. Quando do seu tratamento, tivemos em consideração as informações pertinentes em relação às questões e às hipóteses de trabalho antecipadamente estabelecidas e cuja apreciação é feita no capítulo seguinte.

Conforme o sugerido por Yin (1994), o mais habitual no decurso dos estudos explicativos é que, uma vez concluída a análise individual de cada uma das situações, se proceda a uma análise global que confronte as a teoria subjacente com os resultados ou evidencias clarificadas para cada caso, sendo estas, no final, aceites, reformuladas ou recusadas. Só assim podemos prosseguir com a análise seguinte a qual vai permitir validar internamente a investigação realizada (Yin, 1998). Assim sendo moveu-nos, nesta fase:

- Procura do comportamento comum (*pattern matching*).

Trata-se de um procedimento baseado na comparação de um “padrão” obtido no decurso de um estudo com outro estabelecido previamente. Como fez notar Trochim (1989) trata-se da comparação entre dois padrões: um, teórico, baseado em variáveis dependentes em função das variáveis independentes. Por sua vez, McCutcheon y Meredith (1993) referem que cada novo caso nos oferece um teste independente sobre as relações hipotéticas ou seja, trata-se de um estudo que recolhe múltiplas variáveis, e onde se confirmam os valores previstos inicialmente Rialp (1998).

- Construção da explicação (*explanation building*).

Neste caso a sequência investigativa de um caso único ou o primeiro de uma “análise múltipla”, procura conhecer se os dados recolhidos convergem numa sequência lógica de acontecimentos que parece explicar os resultados do caso. Como refere o mesmo autor (Op. cit.), num estudo de casos múltiplos, a tentativa de explicação baseia-se na análise sucessiva de evidências dos diferentes casos, e de uma análise cruzada de todos eles.

- Análise de séries temporais.

A análise de séries temporais consiste em combinar os procedimentos citados, configurando um modelo que estabeleça um padrão ou cadeia completa de acontecimentos no tempo (série temporal), a qual defina as relações causais existentes entre as variáveis (Op. cit.).

O desenvolvimento desta investigação obrigou a uma nova deslocação ao Brasil, em Abril de 2011, tendo em vista a validação de informação e conclusões preliminares. Esta segunda deslocação teve ainda por objectivo, proceder a uma observação mais detalhada no terreno da realidade das empresas, bem como proceder à validação externa relativa ao ambiente competitivo destas empresas, e os marcos institucionais que motivaram e condicionaram os respectivos processos de internacionalização. Neste âmbito, destacamos os contactos que estabelecemos com instituições com quem algumas das empresas seleccionadas, e a própria Incubadora de Empresas mantinham relacionamentos de parceria, designadamente fundos de capital de risco brasileiros, dirigentes da Incubadora de Empresas da COPPE e do Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social.

CAPITULO 8 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dando sequência aos capítulos anteriores faz-se agora a apresentação e a discussão dos resultados obtidos no decurso das entrevistas, realizadas junto de empresários e de gestores das empresas antecipadamente seleccionadas e contactadas. Antes da sua realização demos a conhecer os desígnios deste trabalho e a sua articulação com o programa de formação doutoral sob responsabilidade da nossa Orientadora.

Cumprida esta fase do protocolo de investigação, precisámos a abrangência da amostra de empresas a contactar. Iniciámos estes contactos desde o início do ano 2012 com 46 entidades, relativamente aos quais obtivemos uma resposta favorável de três, a qual não foi contudo conclusiva relativamente a duas delas. A única entidade entre as contactadas, que respondeu afirmativamente à nossa missiva foi a Incubadora de Empresas de Base Tecnológica da COPPE – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, inserido no campus da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Após o acolhimento favorável que tivemos, iniciámos o planeamento de reuniões de trabalho, que pretendíamos efectuar com empresas, no âmbito de deslocações físicas ao território do Brasil. No quadro das empresas incubadas e outras integradas na rede de contactos desta instituição, foram identificadas cerca de 10 empresas de origem brasileira, as quais tinham iniciado o seu processo de internacionalização, e estavam disponíveis para nos receber tendo em vista dar o seu contributo para o trabalho de investigação que nos propusemos efectuar.

A metodologia usada consistiu em entrevista presencial, recolha de elementos sobre a empresa (documentos comerciais e relatórios de gestão). Esta informação foi objecto de posterior validação por parte dos entrevistados, através do correio electrónico. No seu conjunto as entrevistas foram realizadas nas sedes das respectivas empresas, em Rio de Janeiro. Tendo presente o trabalho anteriormente desenvolvido a grelha de análise da informação assenta nos critérios referidos a propósito da recolha e organização da informação entendida como pertinente para completar o trabalho investigativo e a validação das respectivas hipóteses de trabalho.

8.1. CARATERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Passamos de seguida a reproduzir alguns aspectos que consideramos importantes para uma caracterização sucinta das empresas objecto do estudo de caso, da sua actividade e do contexto e oportunidade da sua criação: sede da empresa, função do entrevistado na empresa, ano de fundação, oportunidade da criação da empresa, proposta de valor, tipo de actividade e volume de facturação global.

V1 – Criada em 2003 com uma estrutura accionista composta por 5 sócios, alguns dos quais eram jovens recém-licenciados, e outros quadros com sólida experiência e carreira executiva em empresas multinacionais.

A oportunidade de entrada no mercado surgiu com uma procura no âmbito da optimização de processos industriais e logísticos por empresas de base industrial, as quais não eram plenamente satisfeitas pela concorrência.

A V1 é uma empresa brasileira de consultoria e desenvolvimento em engenharia de gestão, tendo por proposta de valor tornar mais simples e eficiente os processos das empresas. Atua nas áreas de engenharia e gestão de processos, *supply chain* e logística, em diversos sectores de actividade económica como manufactura, mineração, agricultura, telecomunicações, petróleo e gás, comércio grossista e retalho, transportes e logística.

A rede de contacto dos sócios fundadores, fruto da experiência profissional anterior de alguns deles, facilitou o acesso a clientes de grande dimensão (como por exemplo empresas de mineração, exploração e refinação de petróleo, e exploração de gás).

A facturação da empresa em mercados internacionais aproxima-se dos 20% do seu volume de negócios, com tendência a aumentar significativamente.

I1 – Criada em 2008 por um grupo de jovens empreendedores, a empresa tem como foco, preencher uma lacuna detectada no mercado e relacionada com a gestão de *websites* transaccionais (*e-commerce*), cuja proliferação no Brasil tem sido muito considerável nos anos recentes, e onde atuam importantes empresas multinacionais, produtoras e vendedoras de bens de consumo e tecnológicos.

A I1 é uma empresa brasileira de tecnologias de informação, cuja proposta de valor visa melhorar o desempenho e controlo dos processos de gestão de negócios assentes em

plataformas com componente transaccional sobre a Internet, e que inclui: plataformas de trabalho colaborativo sobre a internet; plataformas de apoio na tomada de decisão e detecção de problemas e riscos em *websites* transaccionais; ferramenta de gestão técnica de *logs* para monitorar toda a informação gerada na infra-estrutura tecnológica da empresa.

Actualmente a facturação da empresa em mercados internacionais aproxima-se dos 10% do seu volume de negócios, e terá tendência em crescer no futuro.

W1 – Criada em 2012 por dois investigadores da UFRJ e três profissionais de consultoria, é uma empresa de consultoria em engenharia. A W1 tem por base o conhecimento dos seus promotores na consultoria de gestão, e particularmente a viabilidade de utilização de ferramentas de *software* livre (*open source*), para resolução de problemas de âmbito industrial.

A empresa surgiu com a proposta de valor de disponibilizar ferramentas de código aberto, para a resolução de problemas de Fluido Dinâmica Computacional (em inglês CFD - *Computational Fluid Dynamics*), respondendo à procura crescente no mercado doméstico. Os principais clientes da empresa são do sector industrial, sobretudo no petróleo e gás, produção de energia, automóvel e aviação, bem como em outras áreas que impliquem modelação em problemas de CFD.

Em 2011, durante o evento NUMAP-FOAM (*Numerical Modeling of Coupled Problems in Applied Physics with OpenFOAM®*), que ocorreu em Zagreb/Croácia, a W1 Brasil, ainda em constituição, confirmou o interesse mútuo no tocante a uma parceria com a *WI Ltd.*, principal prestadora de serviços criadora do *OpenFOAM®*, *software* de referência no desenvolvimento em CFD.

O *OpenFOAM®* é um pacote de *software* livre e de código fonte aberto (*open source*) usado para resolução de problemas em CFD e desenvolvido pela LTD. Por possuir uma grande gama de funcionalidades pré-incorporadas no seu conjunto de *solvers*, e por permitir ao utilizador total controlo para modificar os mesmos, o *OpenFOAM®* consolidou-se como uma ferramenta utilizada tanto por indústrias como por instituições de investigação e desenvolvimento tecnológico de diversos sectores de actividade.

Desde a sua criação, que a W1 Brasil tem colocado ênfase no estabelecimento de parcerias estratégicas com o meio académico, o que contribui para a melhoria dos

serviços fornecidos pela equipa, de modo que o cliente possa contar com a melhor qualidade existente no mercado doméstico. A facturação da empresa em mercados externos é ainda residual, no volume total de vendas.

O1 – Criada em 2010 por dois promotores, e fruto do trabalho de investigação desenvolvido no meio académico por um deles, na área da oceanografia.

O foco de actuação da empresa foi, desde o início, preencher uma oportunidade detectada no mercado, relacionada com a prospecção e identificação de potenciais jazigos de petróleo. A tecnologia exclusiva da empresa, que constitui a sua proposta de valor, é capaz de, através de modelagem inversa, localizar a origem de exsudações de petróleo no fundo do mar, a partir da posição de manchas de óleo detectadas na superfície mediante imagens captadas por satélite.

Desta forma, possibilita-se aos seus clientes, exclusivamente empresas do sector do petróleo, uma maior taxa de sucesso na identificação de sistemas petrolíferos activos, e consequentemente uma significativa redução de custos ao longo da cadeia de exploração.

A oferta de serviços da empresa abrange três áreas distintas: serviços orientados para a exploração de blocos já adquiridos ou definição de novas regiões de interesse; no âmbito da produção, o mapeamento de exsudações naturais e induzidas, com o objectivo de avaliar a presença de falhas activas, a integridade do selo, os riscos operacionais e a incidência de escapes de óleo; ao nível da monitorização ambiental, a detecção de vazamentos de óleo, previsão da sua dispersão e actualização contínua da posição e área da mancha. A facturação da empresa em mercados externos é ainda residual, no volume total de vendas.

A1 – Criada em 2001 por um conjunto de investigadores ligados ao meio académico, e profissionais experientes, visando a prestação de consultoria na área de meteorologia e hidrologia, com foco exclusivo no sector de energia eléctrica, exploração de petróleo e gás.

A empresa surgiu como resposta a uma necessidade identificada no mercado, e sobretudo nos sectores relacionados com a produção e exploração de energia, com uma proposta de valor orientada para dotar os seus clientes de informações meteorológicas adequadas à tomada de decisão no planeamento, operação e comercialização dos recursos que explora.

A oferta de serviços da empresa suporta-se numa equipa especializada em diferentes domínios, designadamente licenciamentos ambientais de gasodutos/oleodutos e blocos de exploração, levantamentos de potencial eólico, previsão de precipitação para operação de usinas hidroeléctricas e climáticas para comercialização de energia, apoio a emergências de derramamento de óleo através de previsão de dispersão do óleo utilizando modelos atmosféricos e de circulação oceânica em áreas costeiras e *offshore*, integração de informações ambientais a centros de controlo operacional, compilação de informações de satélites para descobertas de processos de exsudação de petróleo em regiões remotas.

A facturação da empresa em mercados externos é ainda residual, no volume total de vendas.

H1 – Criada em 1996, numa iniciativa empreendedora de dois jovens recém-licenciados, a empresa inovou no mercado ao criar ferramenta informática para permitir a gestão dos processos de recursos humanos nas organizações, mais especificamente para a gestão do processo de recrutamento e selecção.

A empresa foi uma das pioneiras a lançar no mercado esta ferramenta com base no conceito de SAAS (*software as a service*), acompanhando as tendências e evolução da Internet. A família de *software* da H1tem capacidade de atender as mais variadas necessidades das empresas na gestão do processo de recrutamento e selecção, interno ou externo, e de automação de tarefas, simplificando os procedimentos relacionados com o processo de recrutamento e selecção, particularmente em organizações que gerem um elevado volume de informação (e candidaturas) neste âmbito.

Os seus clientes são sobretudo do sector de serviços, como bancos, seguradoras, entidades públicas, e também empresas de grande distribuição e bens de consumo. Cada produto de *software*, foi ainda desenvolvido tendo em consideração atender a diferentes solicitações do mercado, desde empresas de pequena dimensão, até empresas de grande dimensão, envolvendo sofisticadas customizações e integrações com outros sistemas de gestão.

Actualmente a facturação da empresa em mercados internacionais aproxima-se dos 15% do seu volume de negócios, sem tendência de crescimento futuro.

G1 – Criada em 2009 na sequência de trabalhos de investigação académica na área da geomática, por um investigador canadiano radicado no Brasil. A empresa presta serviços

de engenharia e sistemas, com proposta de valor centrada no desenvolvimento de soluções de monitoração remota com a georreferenciação da informação.

A empresa surgiu como resposta à oportunidade detectada no mercado, sobretudo no sector da construção pesada e infra-estruturas de grande dimensão, relacionadas com a gestão do risco e optimização de processos na construção e exploração de projectos de grande escala, e com impacto relevante na gestão territorial e ambiental.

Os serviços prestados pela empresa incluem a monitorização/medição, integração e processamento de dados de instrumentos e sensores na mesma velocidade em que são gerados, permitindo a sua visualização em 2D e 3D, e conseqüente gestão em tempo real do risco de obras complexas de engenharia.

Actualmente a facturação da empresa em mercados internacionais aproxima-se dos 50% do seu volume de negócios, com tendência de crescimento futuro.

A2 – Criada em 2006 por investigadores em oceanografia, a empresa atua na prestação de serviços de consultoria na área de instrumentação oceanográfica e análise de dados oceânicos, com destaque para correntes oceânicas, ondas e marés, e em levantamentos do relevo submarino (batimetria) e em campanhas de monitorização ambiental.

A empresa surgiu como resposta a uma necessidade identificada no mercado, e sobretudo nos sectores relacionados com exploração de fontes de energia fóssil em oceanos, em que os seus clientes necessitam de informações meteorológicas e sobretudo de comportamento de correntes, adequadas à tomada de decisão no planeamento, operação e comercialização dos recursos que explora.

Neste sentido orientou a sua proposta de valor para soluções integradas monitorização (através da instalação de equipamentos como sondas, bóias, etc.), colecta de dados, tratamento e posterior análise, disponibilizando a informação em tempo real ao cliente.

O seu *portfolio* de serviços inclui a configuração e operação de equipamentos meteoceanográficos, levantamento batimétrico, monitorização ambiental de parâmetros meteoceanográficos, e tratamento e análise de dados meteoceanográficos.

S1 – Criada em 2008, é um *spin-off* do Exército, e que surgiu de uma necessidade relacionada com a inspecção robotizada e garantia de integridade de máquinas e equipamentos.

É uma empresa de engenharia de alta tecnologia, focada na garantia de integridade de equipamentos para o mercado industrial, principalmente a indústria de petróleo e gás. A empresa garante a integridade dos activos dos seus clientes através da combinação de inspecção realiza por robôs móveis, monitoração e pós-processamento dos resultados, através de sofisticados processos de engenharia para verificação de vida-útil remanescente. Desta forma contribui para a extensão da vida útil destas máquinas e equipamentos, e sua maior rentabilidade.

A empresa presta serviços, que constituem a sua proposta de valor, nas seguintes áreas: estabelecimento de políticas de gestão de integridade estrutural de equipamentos; análises estáticas e dinâmicas globais de sistemas submarinos; análise hidrodinâmica; análise modal; análise de vibrações induzidas por vórtices; análise de fadiga e de fractura; análise de lançamento de ductos rígidos e flexíveis; análise estrutura através do método dos elementos finitos; estudos de estabilidade de fundo; projecto detalhado de equipamentos submarinos. Os serviços são aplicados em estruturas diversas, como por exemplo *risers* rígidos e flexíveis, *risers* de perfuração, instalação de equipamentos submarinos, e ductos rígidos submarinos *offshore* e *onshore*.

A empresa é participada pelo fundo de capital de risco CRIATEC (fundo criado pelo Banco nacional de Desenvolvimento Económico e Social, e pelo Banco do Brasil) desde 2008. A facturação da empresa em mercados externos é ainda residual, no volume total de vendas.

P1 – A empresa é um *spin-off* do meio académico, com foco no desenvolvimento de produtos à base de polímeros especiais (solda a frio) de alto desempenho para a protecção anticorrosiva, ataque químico e recuperação estrutural de equipamentos.

Surgiu focada na satisfação das necessidades de clientes industriais, com uma proposta de valor de fornecimento de soluções personalizadas para a resolução de problemas de missão crítica na indústria pesada, com destaques para aplicações hostis como motores, soldas a frio de tubulações, gasodutos, tanques de combustíveis e reparação naval, principalmente que estejam expostos a corrosão, altas pressões e temperaturas. Os clientes da empresa incluem os sectores de petróleo e gás, e indústrias como a naval, siderúrgica, mineração, aeroespacial, química, empresas geradoras, transmissoras, distribuidoras e comercializadoras de energia.

A empresa é participada pelo fundo de capital de risco CRIATEC (fundo criado pelo Banco nacional de Desenvolvimento Económico e Social, e pelo Banco do Brasil) desde 2010. A facturação da empresa em mercados externos é ainda residual, no volume total de vendas.

Apresentamos de seguida (Tabela 25) uma síntese dos principais elementos caracterizadores das empresas objecto deste estudo de caso, anteriormente apresentadas.

Tabela 25 – Caracterização das empresas da amostra

Empresa	Sede da empresa	Função entrevistado	Ano de fundação	Nº funcionários	Tipo actividade	Facturação estimada (2012)
V1	Rio de Janeiro	Sócio	2002	250	Serviços consultoria em engenharia de gestão.	36 milhões R\$
I1	Rio de Janeiro	Sócio	2008	Entre 10 e 20	Serviços tecnologias de informação.	Até 1 milhão R\$
W1	Rio de Janeiro	Sócio	2012	Menos de 10	Serviços consultoria em engenharia.	Até 1 milhão R\$
O1	Rio de Janeiro	Sócio	2010	Menos de 10	Serviços tecnologias de informação.	Até 1 milhão R\$
A1	Rio de Janeiro	Sócio	2001	Menos de 10	Serviços metrologia e hidrologia.	Entre 1 e 5 milhões R\$
H1	Rio de Janeiro	Sócio	1996	Entre 30 e 50	Serviços tecnologias de informação.	Entre 1 e 5 milhões R\$
G1	Rio de Janeiro	Sócio	2009	Entre 10 e 20	Serviços consultoria em engenharia.	Entre 1 e 5 milhões R\$
A2	Rio de Janeiro	Sócio	2006	Entre 30 e 50	Serviços consultoria em instrumentação oceanográfica e análise de dados.	Entre 1 e 5 milhões R\$

Empresa	Sede da empresa	Função entrevistado	Ano de fundação	Nº funcionários	Tipo actividade	Facturação estimada (2012)
S1	Rio de Janeiro	Representante de investidor de capital de risco	2008	Entre 30 e 50	Serviços consultoria em engenharia.	Entre 1 e 5 milhões R\$
P1	Rio de Janeiro		2008	Entre 30 e 50	Serviços e produção revestimentos e polímeros industriais.	Até 1 milhão R\$

A totalidade das empresas com quem falámos tem sede no Rio de Janeiro. Em todas as empresas pudemos contactar com quadros decisores, e sócios com participação no respectivo capital, à excepção das empresas S1 e P1, em que o nosso interlocutor foi um representante de um fundo de capital de risco, que gere a participação do fundo CRIATEC no capital daquelas sociedades.

A maior parte das empresas foi criada na década de 2000, sobretudo na segunda metade, à excepção de uma delas (H1) que foi criada no final da década de 1990.

Todas as empresas têm actividade económica na prestação de serviços, e a maior parte delas tem uma base tecnológica forte, e realiza investigação e desenvolvimento de forma intensiva e permanente. Algumas empresas vendem serviços mas também produtos, sobretudo sistemas de monitorização que permitem completar a sua oferta ao nível de serviços (casos da A1, G1, A2 e S1). Uma das empresas é produtora dos materiais que utiliza (P1), e portanto a única com cariz industrial no grupo. Respeitante às vendas, concluímos que as empresas se situam num patamar de volume de negócios compatível com a sua natureza ainda relativamente jovem, exceptuando a V1 que se destaca no grupo por uma facturação muito superior.

Fazendo referência às diferentes tipologias de empresas de serviços mencionadas no capítulo 3, podemos considerar que a generalidade destas empresas estão abrangidas na categoria de serviços *hard* (Erramilli, 1990), em que é possível separar a elaboração do serviço do seu consumo. Tomando por referência a tipologia de Contractor et al. (2003), estes serviços são sobretudo intensivos em conhecimento. No grupo dos serviços intensivos em conhecimento, as inovações dependem de fontes internas e tácitas, incluindo-se nesta categoria sectores como a consultoria, engenharia e arquitectura.

A prestação de serviços intensivos em conhecimento requer, principalmente, investimentos importantes em recursos humanos já que são estes devem contar com as competências e talento necessários para satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores.

Considerando a nomenclatura de Sánchez e Pla (2005), podemos distinguir na amostra que as empresas prestam serviços que exigem um elevado grau de adaptação ao cliente, mas com diferentes características quanto à sua separabilidade. Neste contexto temos dois grupos distintos de empresas:

- Serviços de interacção contínua com o cliente são serviços profissionais que se caracterizam por uma interacção contínua com o cliente, não sendo separável o momento de recolha da informação e a apresentação de resultados finais. Ou seja, esse processo ocorre, mas em contínuo e de forma muito interactiva, como é o caso das empresas V1 e G1.
- Serviços de interacção discreta com o cliente, em que pode haver uma separação entre a informação que é disponibilizada pelo cliente, e a prestação do serviço, sem que haja necessidade de uma interacção regular com o mesmo, como é o caso das empresas I1, W1, O1, A1, H1, A2, S1 e P1.

8.2. ÂMBITO COMPETITIVO

Apresentamos de seguida a caracterização do âmbito competitivo das empresas (Porter, 1986), apoiados por duas tabelas. A primeira (Tabela 26) identifica os sectores de actividade dos principais clientes e fornecedores das empresas da amostra, bem como os principais parceiros chave no negócio, e a segunda (Tabela 27) os concorrentes, as estratégias competitivas e as vantagens competitivas das empresas.

Tabela 26 – Sectores dos principais clientes, fornecedores, e parceiros chave do negócio das empresas da amostra

Empresa	Sectores dos principais clientes	Sectores dos principais fornecedores	Outros parceiros-chave para o negócio
V1	Manufatura, mineração, agricultura, telecomunicações, petróleo e gás, comércio, transportes e logística.	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação.	Não aplicável.
I1	Empresas de retalho (<i>e-commerce</i>), distribuidoras de conteúdos, ou com canais de venda <i>online</i> .	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação.	Rede de revendedores e prescritores.
W1	Sector industrial, sobretudo na produção e distribuição de petróleo e gás, automóvel e aviação.	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação.	Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.
O1	Exploração de petróleo.	Dados fotográficos por satélite. Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.	Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.
A1	Produção de energia eléctrica, exploração, produção, distribuição e comercialização de petróleo e gás.	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação, e equipamentos de metrologia. Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.	Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.
H1	Sector de serviços, como bancos, seguradoras, entidades públicas, e também empresas de grande distribuição e bens de consumo	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação.	Não aplicável.

Empresa	Sectores dos principais clientes	Sectores dos principais fornecedores	Outros parceiros-chave para o negócio
G1	Construção pesada e infra-estruturas.	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação, e equipamentos de metrologia. Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.	Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.
A2	Produção de energia eléctrica, exploração, produção, distribuição e comercialização de petróleo e gás, e operação e gestão portuária. Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação, e equipamentos de metrologia. Empresas de engenharia mecânica e robótica.	Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.
S1	Petróleo e gás, química e petroquímica.	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação, e equipamentos de metrologia Empresas de engenharia mecânica e robótica.	Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.
P1	Exploração, produção, distribuição e comercialização de petróleo e gás, indústria naval, siderúrgicas, mineração, aeroespacial, química, empresas produtoras, transmissoras e distribuidoras de energia.	Fornecedores de <i>software</i> e tecnologias de informação, e equipamentos de metrologia. Empresas do sector químico.	Entidades do Sistema Científico e Tecnológico.

Constatamos que a generalidade das empresas tem clientes de base industriais, e em sectores de actividade económica em que o Brasil é muito forte no contexto internacional: mineração, química, naval, siderúrgica, produção de energia, petróleo e gás, e construção. Algumas empresas têm clientes no sector de serviços como banca, seguros, retalho, e ainda no sector público.

Os principais fornecedores das empresas caracterizadas, e que merecem evidência, são sobretudo empresas de tecnologias de informação, que lhes fornecem sobretudo informação ou recursos aplicativos (*software*), para suporte à prestação de serviços. Apenas as empresas que incluem a venda de produtos em conjunto coma prestação de

serviços, e a única empresa de base industrial apresentada (P1), têm também por fornecedores outras empresas de equipamentos e máquinas.

A maior parte das empresas tem também como parceiros de negócio, entidades do Sistema Científico e Tecnológico brasileiro, com quem estabelecem relações de parceria em projectos de investigação. Algumas empresas da amostra são *spin-off* do meio académico, no sentido que os seus sócios foram no passado, ou mantêm, relações com estas entidades como investigadores. Esses projectos são financiados de forma autónoma pelos fundos públicos disponíveis para aquelas instituições, sendo parte dos resultados e conhecimento que resulta desses trabalhos, incorporado nas empresas e nos respectivos serviços prestados.

Nalguns casos, estas entidades do Sistema Científico e Tecnológico são também prestadoras de serviços de forma regular às empresas, e portanto têm uma relação de natureza comercial, como seus fornecedores.

Passamos de seguida a reproduzir alguns aspectos que consideramos importantes para uma caracterização do ambiente competitivo destas empresas, designadamente o tipo de estratégia competitiva, o diferencial (ou vantagem competitiva) percebido relativamente aos concorrentes domésticos e provenientes do exterior, e perspectivas futuras de evolução do negócio no mercado doméstico.

VI – A empresa diferencia-se em face da sua concorrência, como especialista em engenharia e optimização de processos industriais e logísticos, recorrendo a ferramentas matemáticas e modelos de optimização complexos (recorrendo por exemplo a ferramentas como AIMMS, ARENA, SPSS, SIMUL8, ARRISCA, 4CAST, @RISK, CPLEX, CTL, LP Solve, etc.), para encontrar as melhores soluções para os problemas colocados pelos seus clientes.

A sua vantagem competitiva baseia-se no *know-how* em sectores e processos industriais de diferentes sectores de actividade económica dos seus clientes (alguns dos quais bastante representativos da actividade económica brasileira).

Os seus consultores têm um perfil *hands-on*, muito prático e orientado para a implementação, com fortes competências técnicas e conhecimento dos sectores de actividade económica em que operam, o que contribui para diferenciar a empresa da sua concorrência, e perspectivas de manter liderança no mercado interno.

O mercado está contudo longe de estar saturado relativamente à oferta e procura por este tipo de serviços. No lado da oferta, a concorrência neste tipo de serviços é sobretudo de algumas empresas multinacionais com actividade de consultoria, que estão a ampliar as suas equipas e *portfolio* de serviços em território brasileiro. Sendo multinacionais estas empresas têm facilidade em deslocalizar recursos humanos, e portanto *know-how*, de outras geografias para o Brasil, o que lhes permite posicionar a sua oferta junto dos atuais clientes da V1. Considera-se ter um diferencial competitivo médio.

I1 – A empresa diferencia-se em face da sua concorrência, como especialista nos domínios de gestão, monitorização e prevenção de falhas em plataformas transaccionais suportadas na Internet.

Pelo facto de a I1 ter sido pioneira no tipo de serviços apresentados, mereceu um reconhecimento rápido de clientes, sobretudo multinacionais em operação no Brasil, e dessa forma criou uma distância competitiva forte relativamente aos seus potenciais concorrentes.

A penetração da I1 no mercado doméstico é ainda alavancada por ter criado um conjunto de parcerias com empresas de referência ao nível de consultoria em tecnologias de informação, que são revendedores das soluções tecnológicas da I1, e portanto seus prescritores. Desta forma a empresa conseguiu ganhar maior velocidade na penetração no mercado doméstico, e robustecer a sua presença nos segmentos em que opera.

As empresas que estão, desta forma, situadas na rede de contactos da I1, permitem-lhe obter feedback que incorporam na melhoria dos seus serviços e funcionalidades, forçando-a a inovar continuamente, e procurar manter-se na vanguarda ao nível do desenvolvimento tecnológico, das soluções que desenvolve.

Pese embora a existência de muita concorrência no segmento de monitorização de infra estruturas de tecnologias de informação, a mesma concorrência é menos forte na oferta de monitorização de níveis de serviço, e praticamente inexistente no que se prende com o cruzamento da informação anterior, com os indicadores de performance críticos para o negócio. Este constitui o factor diferenciador mais relevante para a empresa no mercado doméstico, considerando-se que tem um diferencial competitivo alto. O mercado interno apresenta potencial de crescimento a médio prazo, no que respeita o potencial de escalabilidade de vendas.

W1 – A tecnologia adoptada pela W1, sendo de domínio público, e consequentemente mais barata, adaptável e ajustável às necessidades do cliente, permite à empresa ser mais competitiva nos sectores em que atua, comparativamente à oferta dos seus concorrentes, que comercializam soluções de *software* estandardizado, menos flexíveis, e mais dispendiosas para o cliente.

A vantagem competitiva da empresa reside também no conhecimento profundo dos sectores de actividade em que atuam os seus clientes, e pelo facto de estar em permanente ligação com o meio académico, e desta forma aportar aos seus projectos a tecnologia e conhecimento, naquele meio desenvolvidos. O seu diferencial competitivo é médio.

A concorrência é ainda relativamente fraca, mas com sinais e que irá aumentar no curto prazo. Os principais concorrentes são empresas multinacionais de *software* comercial para resolução de problemas em CFD, empresas de grande dimensão, mas com soluções que implicam elevados investimentos para os clientes.

O1 – O carácter inovador das soluções da empresa é mantido através de parcerias estreitas com o meio académico, e de um contínuo investimento em investigação e desenvolvimento com a finalidade de garantir o aprimoramento dos produtos e a manutenção do pioneirismo tecnológico das soluções O1.

Toda a ideia em torno da qual se configurou um projecto de investigação, e que posteriormente deu origem à empresa, tem um diferencial competitivo muito forte e exclusivo, pelo que se concluiu que o diferencial competitivo da empresa é muito elevado, no mercado doméstico como global.

Trata-se contudo de uma empresa que tem a sua oferta muito dependente de um tipo de cliente de nicho, e portanto mais vulnerável no caso de surgirem concorrentes. Contudo o pioneirismo da empresa pode criar vantagens competitivas sustentáveis no médio e longo prazo, sobretudo com a concretização e reconhecimento da utilidade da informação, por parte dos seus clientes.

A1 – A empresa tem como concorrentes empresas multinacionais líderes nesta oferta, e também entidades públicas brasileiras, muitas delas ligadas ao Sistema Científico e Tecnológico brasileiro. Apesar disso, a A1 sustém vantagens competitivas altas, relacionadas com o conhecimento técnico e científico que incorpora nos serviços prestados, no conhecimento específico do território brasileiro, e de variáveis relacionadas

com a metrologia e hidrologia, e na forma como traduz esse conhecimento em informação de valor acrescentado para o mercado.

O mercado em que a empresa se insere ainda está em crescimento, pelo facto de existir um forte investimento doméstico em infra-estruturas, para quem o tipo de serviços prestados é fundamental.

H1 – A empresa conta hoje com uma equipe de desenvolvimento altamente capacitada para manter o sistema aderente aos últimos avanços da tecnologia, bem como para atender as mais complexas exigências dos clientes, uma equipe de suporte técnico sempre pronta a resolver as solicitações.

Tratando-se de empresa inovadora e com um produto de valor acrescentado, que facilita e reduz custos nos processos de recrutamento e selecção de empresas, é particularmente interessante para grandes empresas, incluindo multinacionais.

Contudo o tipo de soluções desenvolvidas pela empresa, tem bastantes concorrentes internos e externos, tornando-se o factor preço relevante na decisão de compra pelo cliente.

O seu diferencial competitivo é relativamente baixo, sobretudo com a maior exposição e abertura da economia do Brasil ao exterior.

G1 – A empresa tem pouca concorrência no mercado, podendo dizer-se que a sua proposta de valor é diferenciadora, não apenas pela tecnologia que desenvolveu internamente, mas também, e sobretudo, pelo conhecimento técnico e a experiência, que a empresa internaliza nos diversos projectos em que participa.

Esse conhecimento é assimilado, aprimorado, e incorporado em outros projectos, criando valor acrescentado para novos clientes, que beneficiam da aprendizagem e soluções implementadas pela G1, em contexto de obras e infra estruturas de grande dimensão, no mercado do território brasileiro.

A2 – A empresa tem vantagens competitivas altas, relacionadas com o conhecimento técnico e científico que incorpora nos serviços prestados, no conhecimento específico do território brasileiro, e de variáveis relacionadas com a metrologia e hidrologia, e na forma como traduz esse conhecimento em informação de valor acrescentado para o mercado.

Por outro lado a empresa incorpora especialistas na área científica de geomática (e no contexto do território e geografia brasileiros e da América Latina), cujo conhecimento lhes confere algum grau de exclusividade, protegendo-a assim de forma relativa, da concorrência.

O mercado em que a empresa se insere ainda está em crescimento, pelo facto de existir um forte investimento doméstico em infra estruturas, para quem o tipo de serviços prestados é fundamental.

S1 – A empresa integra na sua oferta as soluções de robotização para recolha e medição de informação, e o tratamento desses elementos com vista a apoiar o processo de tomada de decisão dentro das necessidades de cada cliente.

As suas soluções de robotização são tecnologicamente avançadas, robustas e fiáveis, fruto de uma aprendizagem e melhoria contínua, e de um percurso intensivo de investigação e desenvolvimento. O diferencial competitivo em relação à concorrência é muito alto, não existindo concorrentes directos com uma proposta de valor tão integrada e otimizada em termos de solidez da solução, garantias de resultado, e preço praticados.

O mercado em que a empresa se insere ainda está em crescimento, pelo facto de existir um forte investimento doméstico em infra estruturas, para quem o tipo de serviços prestados é fundamental.

P1 – As soluções desenvolvidas na empresa são tecnologicamente avançadas, robustas e fiáveis, fruto de uma aprendizagem e melhoria contínua, e de um percurso intensivo de investigação e desenvolvimento.

O diferencial competitivo em relação à concorrência é muito alto, não existindo concorrentes directos com uma proposta de valor tão integrada e otimizada em termos de garantias de resultados. Pelo facto de as suas soluções se aplicarem a diferentes sectores de actividade económica, e de a empresa dominar as técnicas e processo de diferentes actividades económicas, aliado a uma rede tecnicamente capaz e distribuída pelo território do Brasil, a P1 tem condições de manter uma liderança no mercado a médio prazo.

O mercado em que a empresa se insere ainda está em crescimento, pelo facto de existir um forte investimento doméstico em infra estruturas, para quem o tipo de serviços prestados é fundamental.

Tabela 27 – Concorrentes, estratégias e vantagens competitivas das empresas da amostra

Empresa	Concorrentes	Estratégia competitiva	Diferencial competitivo	Evolução e perspectivas futuras
V1	Empresas de serviços consultoria de gestão e engenharia, sobretudo multinacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> de sectores de actividade económica e processos.	Vantagem no <i>know-how</i> do território e em alguns sectores de actividade económica relevantes no país. Diferencial competitivo médio.	Mercado em crescimento, mas com progressiva entrada de <i>players</i> internacionais com competências similares.
I1	Empresas de serviços em consultoria informática e tecnologias de informação, multinacionais e nacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> tecnológico.	Vantagem de ter soluções <i>standard</i> , adaptáveis e escaláveis às necessidades dos clientes no contexto do <i>e-commerce</i> . Pioneirismo no mercado nacional. Diferencial competitivo alto.	Mercado em crescimento, mas com entrada de novos <i>players</i> nacionais e internacionais com oferta que poderá ser fortemente concorrencial.
W1	Empresas de comercialização de <i>software standard</i> para aplicação semelhante, sobretudo multinacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> de sectores de actividade económica.	Proposta de valor competitiva pela versatilidade e custo reduzido, comparativamente a outras soluções de <i>software standard</i> existentes. Diferencial competitivo médio.	Mercado em crescimento, mas com entrada de novos <i>players</i> nacionais e internacionais com oferta que poderá ser fortemente concorrencial.

Empresa	Concorrentes	Estratégia competitiva	Diferencial competitivo	Evolução e perspectivas futuras
O1	Sem concorrência directa detectada.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> exclusivo e muito específico de um sector de actividade económica.	Proposta de valor única e baseada no conhecimento exclusivo da empresa, e sem concorrência directa no mercado. Diferencial competitivo muito alto.	Mercado em crescimento, e longe de saturação, sem soluções concorrenciais alternativas.
A1	Empresas de serviços de em metrologia, hidrologia, e entidades ligadas ao SCT do Brasil, e algumas empresas multinacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> técnico, bem como do território e geografia do Brasil.	Proposta de valor, mas com forte concorrência interna e externa, o que torna o factor preço mais relevante na tomada de decisão pelo cliente. Vantagem no <i>know-how</i> do território e geografia do Brasil. Diferencial competitivo alto.	Mercado em crescimento, e longe de saturação, particularmente na fase actual de fortes investimentos em infra- estrutura no Brasil.
H1	Empresas de comercialização de <i>software standard</i> para aplicação semelhante, sobretudo multinacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> no desenvolvimento de soluções de <i>software</i> .	Proposta de valor, mas com forte concorrência interna e externa, o que torna o factor preço mais relevante na tomada de decisão pelo cliente. Vantagem de ter soluções <i>standard</i> , adaptáveis e escaláveis às necessidades dos clientes no contexto do recrutamento <i>online</i> . Diferencial competitivo baixo.	Mercado com alguma maturidade, e forte concorrência interna e externa.

Empresa	Concorrentes	Estratégia competitiva	Diferencial competitivo	Evolução e perspectivas futuras
G1	Empresas de serviços de consultoria em engenharia geomática, sobretudo multinacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> técnico, bem como do território e geografia do Brasil.	Diferencial competitivo alto, pois baseia-se em conhecimento desenvolvido e internalizado pela empresa. Vantagem no <i>know-how</i> do território e geografia do Brasil.	Mercado em crescimento, e longe de saturação, particularmente na fase actual de fortes investimentos em infra-estrutura no Brasil.
A2	Empresas de serviços de em metrologia, hidrologia, e entidades ligadas ao SCT do Brasil, e algumas empresas multinacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> técnico, bem como do território e geografia do Brasil.	Proposta de valor, mas com forte concorrência interna e externa, o que torna o factor preço mais relevante na tomada de decisão pelo cliente. Vantagem no <i>know-how</i> do território e geografia do Brasil. Diferencial competitivo alto.	Mercado em crescimento, e longe de saturação, particularmente na fase actual de fortes investimentos em infra-estrutura no Brasil.
S1	Empresas de serviços de consultoria em engenharia e trabalhos em profundidade, sobretudo multinacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> técnico de sectores industriais e processos.	Soluções únicas e claramente distintivas em face da oferta concorrente. Diferencial competitivo muito alto.	Mercado em crescimento nacional e internacional. Barreiras à entrada de novos <i>players</i> internacionais por ser um sector com tendência de auto protecção.
P1	Empresas de serviços e produção de soluções em revestimentos, sobretudo multinacionais.	Estratégia de diferenciação assente em <i>know-how</i> técnico de sectores industriais e processos.	Soluções únicas e claramente distintivas em face da oferta concorrente. Diferencial competitivo muito alto.	Mercado nacional e internacional em crescimento. Ameaça de entrada de novos <i>players</i> nacionais e internacionais no mercado doméstico, com oferta que poderá ser fortemente concorrencial.

Vernon (1966, 1979) identifica uma série de fases no processo de internacionalização da empresa, nas quais explica como o produto, ou mais concretamente, as actividades de valor acrescentado na sua produção, passam por um ciclo a nível internacional que compreende, basicamente quatro etapas ou fases sucessivas: 1) introdução, 2) crescimento, 3) maturidade e 4) declínio.

Entendemos pertinente identificar o *portfolio* de produtos e serviços desenvolvidos pelas empresas do estudo da amostra contemplando este referencial, tendo em consideração o posicionamento das empresas no seu mercado interno (Tabela 28).

Constatamos que a maioria das empresas está numa fase de introdução e crescimento, tendo apenas uma delas atingido a maturidade, e previsivelmente entrando num declínio a curto prazo em termos de procura de mercado (H1).

Tabela 28 – Fase do ciclo de vida do produto em que se situa o *portfolio* de produtos e serviços das empresas da amostra

Empresa	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
V1		■		
I1		■		
W1	■			
O1	■			
A1		■		
H1			■	■
G1	■			
A2		■		
S1	■			
P1	■			

Todas as empresas perseguem uma estratégia competitiva assente em factores diferenciadores, tendo sempre subjacente um conjunto de conhecimentos únicos, muitas vezes sobre a forma de redes de contactos (V1, G1), resultados de trabalhos de investigação académica (O1, W1, A1, G1, A2, P1), ou ainda de experimentação em ambiente real no contexto do Exército (S1).

O contributo destes *inputs* foi internalizado nas organizações, e aportaram valor aos primeiros projectos em que estas empresas trabalharam, permitindo-lhes aprofundar e desenvolver ainda mais essas competências, já de si com um carácter único e exclusivo.

A investigação e desenvolvimento são algo recorrentes na generalidade das empresas caracterizadas, efectuando esses esforços numa base contínua e sistemática, com recursos internos e externos, sendo relevante as parcerias que referimos, com entidades do Sistema Científico e Tecnológico.

Algumas empresas, para além de conhecimento técnico profundo nas áreas em que atuam (e nos sectores de actividade dos seus clientes) têm, pela natureza do seu tipo de serviços, um conhecimento muito profundo em termos de sectores específicos de actividade económica, ou ainda de características geográficas do território do Brasil, o que lhes confere uma vantagem competitiva maior, seja sobre potenciais concorrentes domésticos, mas sobretudo empresas do exterior que procurem oportunidades de desenvolvimento de negócios no Brasil (A1, A2, G1, S1, P1).

Este argumento é utilizado pelos interlocutores destas empresas, como justificativo do seu diferencial competitivo relativamente a concorrentes internos e externos. No entanto o diferencial competitivo sentido em relação aos concorrentes (o qual é relativamente alto na maioria dos casos), suporta-se também em conhecimentos científicos únicos e modelos de negócio, que podem ser aplicados em outros contextos territoriais e geografias.

Este conhecimento, sobretudo o que advém das competências assimiladas pelo contacto próximo com sectores de actividade económica muito específicos, bem como do conhecimento do território do Brasil, é percebido pela generalidade das empresas como uma barreira à entrada de novos concorrentes, sobretudo internacionais (este facto é mais relevante no conhecimento apropriado pelas empresas em sectores de actividade muito específicos e com relevo na economia do Brasil, como os relacionados com a energia e *commodities*).

Esta apropriação de conhecimento que permite-lhes ter boas perspectivas quanto ao potencial de crescimento dos negócios no médio prazo, seja dentro do território do Brasil, como no exterior. Contudo e apesar disso, a generalidade dos interlocutores, tem presente a ameaça de novos concorrentes, sobretudo empresas multinacionais de grande dimensão e com maior capital para investir, eu podem ameaçar os seus modelos de negócio,

adquirindo o seu *know-how*, e criando assim dificuldades para as empresas competirem no futuro. Esta ameaça é tanto maior, se considerarmos que a economia do Brasil apresenta estimativas de crescimento económico, e uma forte dinâmica e mesmo liderança mundial em sectores de actividade (que se traduzem em exportação de *commodities* fundamentalmente), e que potenciam elevados retornos e lucros no médio prazo, para os atuais e futuros detentores dos meios de produção e exploração.

Respeitante às vantagens competitivas das empresas da amostra (Porter, 1986), a diferenciação é comum a todas. No caso da O1 a estratégia é diferenciação e de foco, pois a empresa seleccionou um conjunto muito específico e limitado de clientes. Aludindo ainda a Porter (1986), podemos identificar o tipo de estratégia que as empresas adoptam, envolvendo uma configuração de escolhas possíveis, ao nível da quantidade de segmentos de mercado, e do âmbito geográfico de actuação da empresa. Nas empresas da amostra há evidências das seguintes estratégias:

- Liderança global pela diferenciação (estratégia global para diversos segmentos de mercado: V1, I1, H1, A2, A1, G1, S1, P1, W1.
- Segmentação global, servindo um segmento da indústria ao nível global: O1.

8.3. DETERMINANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Passamos de seguida a reproduzir alguns aspectos que consideramos importantes para uma caracterização dos determinantes do seu processo de internacionalização, designadamente o seu ano de início, a motivação primária e secundária para iniciar esse processo, bem como a influência de marcos institucionais de natureza económica ou política, que o possam ter impulsionado.

V1 – Pode considerar-se que o principal motivo para a internacionalização foi o efeito de arrastamento provocado pela internacionalização de alguns clientes que a empresa tinha no seu mercado doméstico, e se internacionalizaram, bem como pela procura dos seus serviços por clientes multinacionais que têm operação no Brasil. Satisfeitos com os resultados entregues pela V1 no mercado doméstico, estes clientes deram preferência à escolha por este fornecedor em mercados externos.

O desenvolvimento de *know-how* específico em sectores com elevado crescimento e procura internacional, como são os da mineração, petróleo e gás, deu à empresa capacidade de se posicionar perante outros clientes internacionais (não originários do Brasil), o que levou à concretização de diversos projectos, bem-sucedidos, e ao crescente reconhecimento e reputação da empresa nas áreas em que atua.

Como motivos secundários, pode considerar-se o aumento da pressão competitiva no mercado interno, e a ambição natural da equipa de gestão em fazer crescer a empresa, criando também oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para os seus quadros. Neste processo de internacionalização também teve uma influência positiva a rede de contactos que a equipa de gestão mantinha, relativamente a experiências profissionais anteriores à criação da V1, que facilitou o acesso a contactos de novos clientes multinacionais.

O esforço de internacionalização da empresa, de forma sistemática, iniciou-se em 2010, primeiro pela exportação de serviços e deslocalização de equipas para o exterior, e posteriormente com abertura de escritórios em alguns países.

II – O crescimento da empresa em mercados internacionais foi suscitada pela ambição dos seus fundadores em se internacionalizarem, para ganhar escala e gerar vendas em mercados externos, e teve como motivação secundária as expectativas de

amadurecimento do mercado doméstico e conseqüente quebra no ritmo de surgimento de novas oportunidades de negócio.

O processo de internacionalização iniciou-se em 2010, através de abordagens comerciais ao mercado do Reino Unido, Suíça e EUA.

W1 – Apesar de o mercado doméstico ter ainda um grande potencial e escala, a empresa começou a ter algumas solicitações para a prestação de serviços no exterior, sobretudo de clientes seus brasileiros. Este facto, ainda que de forma reactiva, constitui a motivação primária para a empresa se internacionalizar, conseqüência do efeito de arrastamento provocado pela procura dos seus clientes que têm operações no Brasil, e em mercados externos. A empresa iniciou a sua internacionalização em 2012.

O1 – A empresa está a iniciar o seu processo de internacionalização, com algumas solicitações de clientes seus no mercado doméstico, para assessoria em projectos de desenvolvimento que estão a ter noutras geografias.

Prevê-se que o crescimento de negócios venha a ser suportado sobretudo na actividade internacional dos seus clientes domésticos, em mercados internacionais, e que se situe na esfera geográfica da América Latina, onde a empresa tem *know-how* em actividades económicas relevantes e apresentam potencial de crescimento, sobretudo ligadas ao sector do petróleo. A empresa iniciou a sua internacionalização em 2012.

A1 – A empresa está ainda numa fase embrionária em termos do seu processo de internacionalização. De momento a empresa está a iniciar o seu processo de internacionalização, com algumas solicitações de clientes seus, no mercado doméstico, para assessoria em projectos de desenvolvimento que estão a ter noutras geografias.

Prevê-se que o crescimento de negócios venha a ser suportado sobretudo na actividade internacional dos seus clientes domésticos, em mercados internacionais, e que se situe na esfera geográfica da América Latina, onde a empresa tem *know-how* em actividades industriais relevantes, sobretudo no sector de petróleo e gás. A empresa iniciou a sua internacionalização em 2012.

H1 – Pese embora o posicionamento da empresa, e o estabelecimento de relações de longa duração com os seus clientes, desde cedo sentiu a pressão competitiva, sobretudo

por multinacionais de recrutamento e selecção que entraram no Brasil, desde o final da década de 1990.

Como forma de ultrapassar as limitações e dificuldades no crescimento do mercado interno, a empresa iniciou o seu processo de internacionalização, através de estabelecimento de parceria, com uma empresa espanhola (SPAI 2002, S.L.), no ano 2002, que funcionou como seu agente de vendas para aquele mercado, com expectativa de crescimento para o mercado da Europa. Esta abordagem não teve o resultado pretendido em termos de vendas, sobretudo pela distância cultural e falta de foco que este agente comercial deu ao negócio. Em virtude de se ter mantido, e aumentado, a pressão competitiva no mercado interno, a empresa continua a empreender esforços de internacionalização, mas com outros modos de entrada que adiante explanaremos.

G1 – A empresa começou a ter algumas solicitações para a prestação de serviços no exterior, sobretudo de clientes brasileiros que se internacionalizaram, ou têm operações no exterior, bem como por clientes seus que são empresas multinacionais a operar no Brasil. Este facto, e a necessidade de dar resposta, constituiu a principal motivação para se internacionalizar. Desta forma, a empresa beneficiou do efeito de arrastamento provocado pela procura dos seus clientes.

Desde o início do seu processo de internacionalização em 2009, a empresa tem sido mais proactiva na procura por clientes em mercados internacionais, tirando também partido do facto de os seus sócios serem na maioria de ascendência canadiana, e portanto com redes de contactos profissionais estabelecidas fora deste território.

A2 – A empresa começou a ter algumas solicitações para a prestação de serviços no exterior, sobretudo de clientes brasileiros. Este facto, e a necessidade de dar resposta, constituiu a principal motivação para se internacionalizar. Desta forma, a empresa beneficiou do efeito de arrastamento provocado pela procura dos seus clientes.

A empresa fez-nos sentir no entanto, que não está proactivamente a procurar internacionalizar as suas operações, pois a procura no mercado interno ainda é bastante forte, e representa um forte potencial de gerar negócios no médio prazo. A empresa iniciou a sua internacionalização em 2012.

S1 – Apesar de o mercado doméstico ter ainda um grande potencial e escala, a empresa começou a ter algumas solicitações para a prestação de serviços no exterior,

sobretudo de clientes brasileiros e multinacionais que operam no Brasil, designadamente grandes empresas de construção. Este facto, e a necessidade de dar resposta, constituiu a principal motivação para se internacionalizar.

Como motivação secundária, foi desde logo a pressão feita sentir pelos seus investidores de capital de risco, para valorização da empresa. A empresa iniciou a sua internacionalização em 2010.

P1 – Apesar de o mercado doméstico ter ainda um grande potencial e escala, a empresa começou a ter algumas solicitações para a prestação de serviços no exterior, sobretudo de clientes brasileiros. Este facto constitui a motivação primária para a empresa se internacionalizar, consequência do efeito de arrastamento provocado pela procura dos seus clientes que têm operações no Brasil, e em mercados externos.

Também teve influência na decisão de internacionalização da empresa, o estímulo e pressão para o crescimento do negócio, suscitada pela entrada no seu capital de um fundo de capital de risco público. A empresa iniciou a sua internacionalização em 2011.

Apresentamos de seguida (Tabela 29) uma síntese dos principais elementos determinantes da internacionalização da empresa.

Tabela 29 – Determinantes da internacionalização (porquê?) das empresas da amostra

Empresa	Ano de início	Motivação primária para internacionalização	Motivação secundária para internacionalização	Influência de marcos institucionais
V1	2010	Solicitação de clientes domésticos que se internacionalizaram ou já tinham operações em mercados externos, bem como de clientes multinacionais com operação no Brasil.	Pressão competitiva no mercado interno. Ambição de crescimento da equipa de gestão e quadros.	Conjuntura de crescimento e económico no Brasil, abertura e internacionalização da actividade económica.
II	2010	Ambição de crescimento da equipa de gestão e quadros.	Amadurecimento do mercado e consequente expectativa de diminuição de ritmo de surgimento de novos negócios.	Conjuntura de crescimento e económico no Brasil, abertura e internacionalização da actividade económica.

Empresa	Ano de início	Motivação primária para internacionalização	Motivação secundária para internacionalização	Influência de marcos institucionais
W1	2012	Solicitação de clientes domésticos que se internacionalizaram ou já tinham operações em mercados externos.	Não aplicável.	Conjuntura de crescimento e económico no Brasil, abertura e internacionalização da actividade económica.
O1	2012			
A1	2012			
H1	2002	Pressão competitiva no mercado interno.	Não aplicável.	Conjuntura de crescimento e económico no Brasil, abertura e internacionalização da actividade económica.
G1	2013	Solicitação de clientes domésticos que se internacionalizaram ou já tinham operações em mercados externos, bem como de clientes multinacionais com operação no Brasil.	Não aplicável.	Conjuntura de crescimento e económico no Brasil, abertura e internacionalização da actividade económica.
A2	2012	Solicitação de clientes domésticos que se internacionalizaram ou já tinham operações em mercados externos.	Não aplicável.	Conjuntura de crescimento e económico no Brasil, abertura e internacionalização da actividade económica.
S1	2010	Solicitação de clientes domésticos que se internacionalizaram ou já tinham operações em mercados externos, bem como de clientes multinacionais com operação no Brasil.	Não aplicável.	Conjuntura de crescimento e económico no Brasil, abertura e internacionalização da actividade económica.
P1	2011	Solicitação de clientes domésticos que se internacionalizaram ou já tinham operações em mercados externos.	Não aplicável.	Mecanismos públicos de financiamento por capital de risco.

A generalidade das empresas apresenta uma vocação internacional, que se iniciou muito próximo do ano da respectiva criação. É notório que na maior parte das empresas, não houve inicialmente um foco na internacionalização, no sentido de esse ser um

objectivo prioritário. À excepção da empresa W1, que estabeleceu de início uma parceria com uma empresa fornecedora de tecnologia do Reino Unido, e que adoptou esta estratégia como forma de credibilizar a própria oferta comercial no Brasil, nenhuma empresa mostrou ter tido proactividade no processo de internacionalização.

Constata-se sim que a generalidade das restantes empresas abordadas, iniciaram o seu processo de internacionalização, tendo tido como motivação primária a resposta a pedidos e solicitações de clientes seus no Brasil, sobretudo empresas de grande dimensão (que em anterior parte deste trabalho foram caracterizadas como as *multilatinas*), e que se internacionalizaram, ou têm operações consolidadas em mercados internacionais. As empresas da nossa amostra sofreram, como caracterizámos, o efeito de arrastamento destas empresas de maior dimensão. Há duas excepções neste contexto, uma da I1 que assume a internacionalização como algo planeado e que dá resposta sobretudo a uma ambição interna da empresa, e o caso da H1, empresa mais antiga, que já se internacionalizou pela via do investimento directo, tendo posteriormente desinvestido, mas que mantém uma procura activa por clientes em mercados externos.

No caso da I1 e V1, ainda que a motivação primária para se internacionalizarem tenha sido motivada pelo dito efeito de arrastamento (anteriormente descrito), ambas salientaram uma motivação secundária para a internacionalização, a qual se prende com a pressão competitiva que sentiram no mercado interno, sobretudo de concorrentes estrangeiros. Desta forma, este constituiu um motivo de influência no sentido de internacionalizarem as suas actividades.

Merece-nos uma nota o caso das empresas I1 e H1, que se internacionalizam, procurando abordar as casas mãe e centros de decisão de empresas multinacionais, que são suas clientes no Brasil, e reconhecem o valor dos seus serviços prestados neste território. Conscientes desse fato as empresas buscam por oportunidades de negócio no mercado da empresa mãe.

Procurámos compreender também, para a generalidade das empresas, se houve algum marco institucional na evolução económica, social e política recente do Brasil, que tenha influenciado, de forma positiva ou negativa o projecto e a oportunidade de as mesmas empresas iniciarem a sua internacionalização. Não foi evidente a existência de um marco institucional recente na economia brasileira, que tenha motivado ou condicionado esse esforço.

É no entanto claro, e por essa razão fizemos questão de identificar essa circunstância, estas empresas, de natureza jovem, beneficiam actualmente da conjuntura de liberalização e abertura da economia brasileira, que retratámos em capítulo anterior, marcada por um conjunto de factores de natureza económica e política que se acentuaram no final da década de 1990. Estes factores tiveram na génese da consolidação e crescimento internacional, das empresas brasileiras que hoje são referências internacionais em diversos sectores de actividade económica (incluídas na designação de *multilatinas* pela literatura). As empresas identificadas na amostra são beneficiárias deste processo, e sofreram um arrastamento que as *multilatinas*, empresas já internacionalizadas, lhes trouxeram, tendo estas sido beneficiárias em primeira instância, dos processos de abertura e crescimento da economia do Brasil.

É também relevante aqui assinalar, o facto que constatámos em capítulo anterior, e que se prende com a proliferação no Brasil, desde o início da década de 2000 de um forte investimento público na criação de Centros de Investigação, Plataformas Tecnológicas e Incubadoras de Empresas, um pouco por todo o território, ao que o estado do Rio de Janeiro não foi excepção. Estes investimentos públicos vieram criar as condições por um lado de aproximação das empresas ao meio académico, e usufruto do conhecimento nele gerado, e no que nos toca mais proximamente, vieram a criar condições para a génese e criação de um conjunto significativo de empresas, e novos empreendedores, iniciarem os seus negócios, sobretudo em incubadoras de empresas, etc. Este facto é bem patente na amostra, em que a maior parte das empresas abordadas teve a sua origem precisamente como *spin-off* de projectos de investigação académicos, ou após a conclusão dos cursos académicos pelos respectivos sócios fundadores.

No âmbito dos marcos institucionais, merece-nos destaque o caso das empresas S1 e P1, que beneficiaram, para além deste enquadramento mencionado, de um estímulo adicional, motivado pela entrada como sócio na empresa, de investidores de capital de risco, através do fundo público CRIATEC. Esta entrada no capital veio financiar de forma mais rápida o desenvolvimento da empresa, e terá tido como motivação, iniciar o crescimento da respectiva actividade para mercados externos, como forma de aumentar a respectiva valorização dos negócios, e potenciar o retorno do capital investido.

Segundo o enfoque escandinavo (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975), a internacionalização empresarial tende a comportar-se de forma perspectiva dinâmica,

seguindo um processo sequencial e evolutivo que depende da acumulação gradual de aprendizagem de conhecimentos baseados na experiência sobre os mercados exteriores, capazes de gerar novas oportunidades e de reduzir a incerteza perante os mesmos. Neste sentido o modelo concebe a internacionalização como um processo sequencial e gradual, resultado da aprendizagem através do qual a empresa adquire um maior grau de exposição internacional nas suas operações.

Tomando também por base este referencial, entendemos pertinente identificar a etapa em que se encontra cada empresa da amostra (Tabela 30). Constata-se que a larga maioria das empresas exporta directamente e de forma regular, havendo apenas duas com exportações ainda não regulares, e uma com realização de investimento directo no exterior através da abertura de filiais comerciais.

Tabela 30 – Etapas do Modelo de Uppsala em que se situam as empresas da amostra

Empresa	Exportações não regulares	Exportação directa própria	Exportação através de agentes ou representantes independentes	Investimento directo através do estabelecimento de unidades de no mercado externo
V1				■
I1		■		
W1	■			
O1		■		
A1	■			
H1		■		
G1		■		
A2		■		
S1		■		
P1		■		

8.4. SELECÇÃO DE MERCADOS E MODO DE ENTRADA

Passamos de seguida a reproduzir alguns aspectos que consideramos importantes para uma caracterização das decisões sobre selecção de mercados, modos de entrada em mercados externos, mercados para onde se internacionalizaram, actividades da cadeia de valor que internacionalizaram, e por último, como financiaram o processo de internacionalização.

VI – A internacionalização com presença física e abertura de filial, iniciou-se em 2010, com a exportação de serviços e deslocalização de equipas em função de cada projecto. Posteriormente em 2012, e como consequência do aumento da procura seja por clientes domésticos que se internacionalizaram, seja por multinacionais com presença no Brasil, a empresa adoptou a estratégia de abertura de filiais comerciais. Estas filiais foram abertas por quadros da empresa, que passaram a residir no exterior, tendo sido concretizado a abertura de filiais em Londres, Moscovo, Quénia e Austrália.

A escolha destes mercados deu-se, como referido, inicialmente pelo facto de alguns clientes seus, provenientes do Brasil, estarem a expandir operações e a realizarem investimento nestas geografias, mas também por oportunidades de negócio em termos internacionais que surgiram à empresa. Todavia também teve influência na escolha de mercados, a rede de contactos dos seus sócios em algumas geografias, com quem tinham estabelecido relações de confiança no âmbito de actividade profissional anterior.

Assim sendo não esteve subjacente à estratégia de internacionalização da empresa um planeamento estruturado sobre que mercados externos abordar, suas características, bem como o modo de entrada pretendido, tendo essa mesma estratégia sido implementada em função das oportunidades e circunstâncias que a favoreceram.

Por questões relacionadas com a racionalidade económica que impera na gestão da empresa, o modo de entrada consiste na abertura de um escritório comercial, com uma estrutura mínima de recursos humanos, que tem por objectivo desenvolver prospecção comercial de clientes nestas diferentes geografias. Em função das oportunidades de negócio que venham a ser identificadas, e concretizadas em cada mercado, a empresa decide reforçar a sua estrutura de recursos humanos local, embora o investimento seja

relativamente reduzido, e destinado a suportar um escritório de carácter comercial, e os custos de vida (salários) dos quadros expatriados.

O modo de entrada em mercados internacionais deu-se assim pela exportação de serviços, numa fase inicial, e pela abertura de filial comercial, posteriormente, e consequente realização de investimento directo, ainda que reduzido, em cada país.

Tipicamente, a abertura de uma filial em cada mercado, foi conduzida por um recursos interno da empresa no Brasil, e da confiança da equipa de gestão, que por razões de ordem pessoal e profissional, ou por ter já experiência anterior de trabalho nesses mercados, assumiu a condução e liderança do projecto de internacionalização no mercado específico.

I1 – O seu processo de internacionalização iniciou-se com abordagens comerciais ao mercado do Reino Unido, Suíça e EUA. Nesse processo de decisão, teve particular peso, a relevância dos clientes multinacionais da empresa em território brasileiro, e a sua proveniência geográfica.

Assim sendo, contribuiu para a escolha de mercados externos, o facto de a empresa ter no Brasil clientes oriundos, por exemplo dos EUA, o que consequentemente gerou oportunidades de aproximação comercial às casas mãe destas empresas, situadas nestas geografias.

Nesta fase da sua internacionalização, a I1 não planeia realizar investimento directo no exterior, pautando-se a estratégia pela exportação de serviços e realocação temporária de equipas de trabalho provenientes do Brasil, para a condução de projectos nos seus clientes em mercados externos.

Neste âmbito, e porque os serviços prestados podem ser monitorizados à distância, a venda de um serviço a um cliente estrangeiro, e a sua operacionalização inicial, implica a deslocação temporária de pequenas equipas de recursos humanos da empresa, às instalações do cliente. O trabalho de acompanhamento é, posteriormente, efectuado pela Internet.

W1 – A empresa prevê continuar a internacionalizar os seus serviços, de forma reactiva e indo de encontro a solicitações dos seus clientes domésticos, ou das suas participadas, sobretudo dentro do contexto geográfico da América Latina.

A empresa está a internacionalizar-se através da exportação de serviços, sem ser previsível a realização de investimento directo. Irá deslocar equipas de trabalho para aferir e recolher informação relativa aos problemas que carecem de resolução, sendo posteriormente o trabalho de processamento, modelação e análise de dados efectuado na sua sede no Brasil.

A escolha de mercados para se internacionalizar será em função da própria expansão e necessidades que venham a ter os seus clientes domésticos, e as empresas por si participadas no exterior, fruto do respectivo processo de internacionalização.

É relevante considerar que a internacionalização da empresa, se verificou antes de mais a montante das suas operações, ou seja, foi concretizada ainda antes do início da actividade, pelo estabelecimento da parceria com a W1 Ltd. Tratando-se esta de uma empresa britânica, e a principal prestadora de serviços e de desenvolvimento do *OpenFOAM*®, na Europa, esta parceria serviu para credibilizar mais a marca da W1 Brasil, e a sua capacidade de penetração no mercado brasileiro.

O1 – O seu processo de internacionalização iniciou-se através da prestação de serviços ao seu principal cliente no Brasil, mas em dependências que tem em território estrangeiro, na América Latina.

A escolha de mercados para se internacionalizar será em função da própria expansão e necessidades que venham a ter os seus clientes domésticos, e as empresas por si participadas no exterior, fruto do respectivo processo de internacionalização. Desta forma, é previsível que continue a internacionalizar os seus serviços sobretudo dentro do contexto geográfico da América Latina. A internacionalização da empresa será pela via de exportação de serviços.

A1 – O seu processo de internacionalização iniciou-se com solicitações de alguns clientes seus de proveniência do Brasil, mas em dependências localizadas em outras geografias. A empresa prevê continuar a internacionalizar os seus serviços, de forma reactiva e indo de encontro a solicitações dos seus clientes domésticos, sobretudo dentro do contexto geográfico da América Latina. A internacionalização da empresa será pela via de exportação de serviços.

H1 – A empresa iniciou o seu processo de internacionalização, através de estabelecimento de *joint-venture*, com uma empresa espanhola. A selecção de Espanha,

na altura, foi concretizada com o intuito de obter uma representação de vendas naquele mercado, a partir do qual tinha expectativa de crescimento para o resto da Europa, bem como para o mercado hispânico na América Latina.

Esta abordagem a mercados internacionais não teve o resultado pretendido em termos de vendas, sobretudo pela distância cultural e falta de foco que este agente comercial deu ao negócio. Desde então, a empresa retraiu-se na internacionalização através de agentes comerciais, e concebeu um modo de entrada em mercados internacionais, através da abordagem directa a empresas multinacionais suas clientes no mercado brasileiro.

Neste sentido prossegue duas estratégias distintas. Por um lado tentar adaptar-se ao crescimento internacional das empresas de origem brasileira no seu processo de internacionalização, sofrendo o efeito de arrastamento que estas proporcionam, em manterem a contratação dos seus serviços para servir a sua expansão, bem como de empresas em que eventualmente entrem com participação de capital.

Outra estratégia centra-se no modo de entrada em mercados internacionais, suportado nos seus clientes multinacionais que tinham operações no Brasil, o que facilitou o acesso à casa mãe noutras geografias, e conseqüente gerou oportunidades de negócio noutras unidades de negócio, dessas empresas, situadas fora do território do Brasil.

G1 – O seu processo de internacionalização iniciou-se indo de encontro a solicitações dos seus clientes domésticos, ou das suas participadas, sobretudo dentro do contexto geográfico da América Latina. Respeitante á internacionalização para a América do Norte, houve influência na escolha do Canadá, pelo facto de ser o país de origem de alguns dos fundadores da empresa. Futuramente a empresa prevê internacionalizar a sua actividade na América Latina e América do Norte. A internacionalização da empresa será pela via de exportação de serviços.

A2 – O seu processo de internacionalização iniciou-se com solicitações de alguns clientes seus de proveniência do Brasil, mas em dependências localizadas em outras áreas geográficas. A empresa prevê continuar a internacionalizar os seus serviços, de forma reactiva e indo de encontro a solicitações dos seus clientes domésticos, sobretudo dentro do contexto geográfico da América Latina. A internacionalização da empresa será pela via de exportação de serviços.

S1 – O seu processo de internacionalização iniciou-se com solicitações de alguns clientes seus de proveniência do Brasil, mas em dependências localizadas em outras geografias. A empresa prevê continuar a internacionalizar os seus serviços, de forma reactiva e indo de encontro a solicitações dos seus clientes domésticos, sobretudo dentro do contexto geográfico da América Latina. A internacionalização da empresa será pela via de exportação de serviços.

P1 – O seu processo de internacionalização iniciou-se com solicitações de alguns clientes seus de proveniência do Brasil, mas em dependências localizadas em outras geografias. A empresa prevê continuar a internacionalizar os seus serviços, de forma reactiva e indo de encontro a solicitações dos seus clientes domésticos, sobretudo dentro do contexto geográfico da América Latina. A internacionalização da empresa será pela via de exportação de serviços.

Apresentamos de seguida (Tabela 31) uma síntese dos principais elementos relativos à selecção de mercados e modo de entrada das empresas da amostra.

Tabela 31 – Selecção de mercados e modo de entrada (Como?) das empresas da amostra

Empresa	Seleção de mercados	Geografias de internacionalização	Seleção do modo de entrada	Actividades da cadeia de valor internacionalizadas	Financiamento do processo de internacionalização
V1	Mercados em que os seus clientes têm presença comercial e/ou investimentos, e de origem das empresas multinacionais suas clientes no Brasil.	Europa, Rússia, África e Austrália	Primeiro pela exportação (2010), e posteriormente pela abertura de filiais comerciais com investimento directo a partir de 2012.	Processos comerciais e de marketing, e gestão de projectos.	Por capitais próprios.
II	Mercados de origem das empresas multinacionais suas clientes no Brasil.	EUA e Europa	Exportação de serviços.		Por capitais próprios.

Empresa	Seleção de mercados	Geografias de internacionalização	Seleção do modo de entrada	Actividades da cadeia de valor internacionalizadas	Financiamento do processo de internacionalização
W1	Mercados em que os seus clientes domésticos têm presença comercial e/ou investimentos.	América Latina.	Exportação de serviços.	Processos comerciais e de marketing. Acesso a tecnologia/licenciamento.	Por capitais próprios.
O1	Mercados em que os seus clientes domésticos têm presença comercial e/ou investimentos.	América Latina.	Exportação de serviços.	Processos comerciais e de marketing, e gestão de projectos.	Por capitais próprios.
A1	Mercados em que os seus clientes domésticos têm presença comercial e/ou investimentos.	América Latina.	Exportação de serviços.	Processos comerciais e de marketing, e gestão de projectos.	Por capitais próprios.
H1	Mercados em que os seus clientes domésticos têm presença comercial e/ou investimentos. Mercados de origem das empresas multinacionais suas clientes no Brasil	América Latina, EUA, Europa.	Investimento directo por <i>joint-venture</i> (passado), e actualmente exportação de serviços.	Processos comerciais e de marketing, e gestão de projectos.	Por capitais próprios.
G1	Mercados em que os seus clientes têm presença comercial e/ou investimentos. Redes de contactos dos sócios	América do Sul e América do Norte.	Exportação de serviços.	Processos comerciais e de marketing, e gestão de projectos.	Por capitais próprios.

Empresa	Seleção de mercados	Geografias de internacionalização	Seleção do modo de entrada	Actividades da cadeia de valor internacionalizadas	Financiamento do processo de internacionalização
A2	Mercados em que os seus clientes domésticos têm presença comercial e/ou investimentos.	América do Sul e América do Norte.	Exportação de serviços.	Processos comerciais e de marketing, e gestão de projectos.	Por capitais próprios.
S1	Mercados em que os seus clientes têm presença comercial e/ou investimentos.	América Latina.	Exportação de serviços.	Processos comerciais e de marketing, e gestão de projectos.	Por capitais próprios e investidores de capital de risco.
P1	Mercados em que os seus clientes domésticos têm presença comercial e/ou investimentos.	América Latina.	Exportação de serviços.	Processos comerciais e de marketing, e gestão de projectos.	Por capitais próprios e investidores de capital de risco.

Como anteriormente constatámos, a decisão da maior parte destas empresas em se internacionalizarem, surgiu de forma reactiva, cumprindo com solicitações e expectativas de clientes seus, em que a larga maioria já detinha operações em mercados internacionais. Neste sentido e como seria de esperar, a decisão por parte das empresas da amostra, sobre quais os mercados que seleccionaram para se internacionalizar, esteve relacionada com os mercados em que os seus clientes estavam também presentes.

Neste contexto merece-nos nota particular o caso da V1 e da G1, em que no processo de selecção de mercados houve uma influência clara das redes de contactos dos seus sócios e afinidade cultural (G1), em distintas geografias, o que influenciou também a selecção de mercados para expandir as operações da empresa.

A selecção de mercados foi também motivada pelo facto de algumas empresas terem clientes no Brasil, mas que são empresas multinacionais com centros de decisão em outras geografias. O facto de serem prestadores de serviços a estas empresas, e de terem acolhimento pelos clientes relativamente ao elevado grau de satisfação, abriu perspectivas

de desenvolvimento de negócios junto das empresas-mãe ou sedes, contribuindo desta forma a localização geográfica destas últimas, para a selecção de mercados de internacionalização. Nestas circunstâncias temos as empresas V1, I1, e H1.

Desta forma a proximidade geográfica não foi o principal factor que influenciou a escolha do mercado geográfico de destino para a internacionalização, porque esse processo foi condicionado pelos mercados em que os clientes das empresas da amostra estão presentes. Temos contudo presente que alguns desses clientes têm operações em países da América Latina, e portanto influenciaram a internacionalização das empresas da amostra para esses mercados, enquanto outros têm operações em geografias tão distintas como América do Norte, Europa e África, e desde logo influenciaram também a internacionalização para esses territórios.

Algumas destas empresas acreditam que no futuro, farão um esforço de internacionalização mais pro activo, mas que se focarão na geografia da América Latina ou mesmo apenas América do Sul, pois identificam que as suas vantagens competitivas são mais fortes nesse contexto geográfico, do que noutras regiões (casos da S1, P1, A2, W1 e A1).

No que respeita o modo de entrada em mercados externos, a generalidade das empresas optou pela exportação de serviços, atendendo sobretudo a critérios de racionalidade económica, para não onerar a sua estrutura de custos. Isto porque, como verificado, a internacionalização destas empresas iniciou-se numa lógica passo a passo, em que os promotores, por prudência sobre a evolução do mercado, e também pelo facto de terem desconhecimento sobre algumas realidades no exterior, sobretudo de âmbito competitivo, decidiram minorar os riscos financeiros com estas decisões.

No caso da S1 e P1, apesar de terem sido investidas por capital de risco, pela mesma ordem de princípios, decidiram prudentemente iniciar a internacionalização pela exportação de serviços.

Tratando-se da generalidade de empresas de actividade de natureza de prestação de serviços, todas elas têm uma grande flexibilidade na deslocalização temporária de recursos, sobretudo humanos, para trabalharem numa lógica de projecto, no exterior, e dessa forma dando cumprimento integral às solicitações que lhes são feitas pelos clientes.

A única excepção neste contexto é a empresa V1, que decidiu realizar investimento directo no exterior, ainda que reduzido, no sentido de abrir filiais comerciais em diversos países. Este foi o passo que deram em 2012, logo após iniciarem a sua internacionalização pela exportação de serviço em 2010, porque o volume e regularidade de solicitações de clientes em mercados internacionais já justifica, numa relação de custo e benefício, bem como pelo posicionamento comercial pretendido, ter estruturas de recursos humanos, ainda que reduzidas, em determinadas geografias.

Uma nota também para a empresa H1, que iniciou a internacionalização para a Europa com uma *joint-venture* em Espanha, a qual pretendia fosse um a ponte de alcançar mercados naquele continente, bem como para ser mais fácil aceder a mercados da América Latina mas de língua castelhana. Este modo de entrada não foi bem-sucedido, o que levou à empresa a considerar um desinvestimento, mantendo como modo de entrada em mercados externos a exportação de serviços.

Respeitante ao tipo de processos da respectiva cadeia de valor que estas empresas deslocalizam para o exterior, são sobretudo relacionados com a actividade comercial e de marketing que visa a prospecção e acompanhamento de clientes. Pela natureza destas empresas de serviços ser muito técnica, os processos desta natureza abrangem também a gestão de projectos, a qual é normalmente conduzida pelos mesmos recursos humanos que efectuam actividades de natureza comercial.

Uma nota particular para a empresa W1, que foi a única a identificar depender em parte de mercados externos no que respeita o licenciamento e algum *know-how* relativo à tecnologia que utiliza para a prestação dos seus serviços. Por esta razão identificamos que parte das actividades de investigação e desenvolvimento conduzidas pela empresa, são dependentes do exterior, mas dado não estarem internalizadas pela empresa, não referimos como estando incluídas nas actividades da cadeia de valor internacionalizadas.

Por último uma nota sobre o financiamento das acções de internacionalização, que à excepção das empresas S1 e P1 foram totalmente financiadas por capitais próprios das empresas, sem recursos a outras fontes alternativas de financiamento, pelo fato de, de acordo com as mesmas, tal não ter sido ainda necessário.

CAPÍTULO 9 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

9.1. CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES

A apresentação e a discussão dos resultados obtidos no decurso das entrevistas realizadas junto de empresários e de gestores das empresas antecipadamente seleccionadas e contactadas, realizada no capítulo anterior, apresenta-se esta análise que serve para comprovar as hipóteses previamente estabelecidas. Como foi assinalado esta fase da investigação prossegue os passos anteriormente concretizados descritos no “protocolo geral de investigação” submetido à nossa Orientadora e sucessivamente melhorado a partir dos resultados na parte introdutória, analítica e empírica deste trabalho.

De acordo com descrito no capítulo 7, as entrevistas englobadas na “amostra” do nosso estudo foram desenhadas tendo presente o tema geral desta investigação, o “estado da arte” sobre o mesmo e o exemplo específico das empresas *multilatinas* de origem brasileira nas suas relações com diversas geografias e contextos.

Recordamos que como hipótese primeira do nosso estudo quisemos conferir se as empresas de serviços e de base tecnológica que se internacionalizam, tiveram como principal determinante para iniciar o processo, a procura das empresas de maior dimensão, suas clientes, no decurso da respectiva internacionalização. A primeira hipótese que formulámos foi a seguinte: As empresas de serviços e de base tecnológica que se internacionalizam, tiveram como principal determinante para iniciar o processo, a procura das empresas de maior dimensão, suas clientes, no decurso da respectiva internacionalização?

Tendo presente este enquadramento teórico, e em face dos elementos que recolhemos e validámos com as empresas que integram a amostra no estudo de caso, identificámos que a maior parte delas não teve um propósito de se internacionalizar de forma proactiva, após o arranque da respectiva actividade. Excepção feita às empresas W1, que estabeleceu de início uma parceria com uma empresa fornecedora de tecnologia do Reino Unido, e que adoptou esta estratégia como forma de credibilizar a própria oferta comercial no Brasil; a I1 assumiu a internacionalização como algo planeado e que dá

resposta sobretudo a uma ambição interna da empresa; a H1 internacionalizou-se no passado pela via do investimento directo, tendo posteriormente desinvestido, mas que mantém uma procura activa por clientes em mercados externos.

De acordo com o levantamento deste trabalho, verifica-se que a generalidade das restantes empresas, iniciou o seu processo de internacionalização, tendo tido como motivação principal a resposta a pedidos e solicitações de clientes seus no Brasil, sobretudo empresas de grande dimensão, entre as quais algumas *multilatinas*, bem como empresas multinacionais que estabeleceram a sua operação no Brasil. As empresas da nossa amostra sofreram, como caracterizámos, o efeito de arrastamento destas empresas de maior dimensão.

Merece-nos uma nota particular, o caso das empresas I1 e H1, que se internacionalizam, procurando abordar as casas mãe e centros de decisão de empresas multinacionais, que são suas clientes no Brasil, e reconhecem o valor dos seus serviços prestados neste território. Conscientes desse fato as empresas buscam por oportunidades de negócio no mercado da empresa mãe. Neste caso a motivação principal foi a pressão competitiva que a empresa sentiu no mercado interno, seja por concorrentes nacionais ou estrangeiros.

A generalidade das outras empresas analisadas não respondeu ter tido uma outra motivação para a internacionalização, à excepção da V1 e I1 que responderam ter sido a pressão competitiva que sente no mercado interno, de concorrentes nacionais e estrangeiros, que também constituiu um motivo de influência no sentido de internacionalizarem as suas actividades.

A generalidade das empresas da nossa amostra, apresentam evidências de que as redes em que estavam inseridas influenciaram o seu processo de internacionalização, na maioria dos casos pelo efeito de arrastamento provocado pelos seus próprios clientes. Acresce ainda a evidência das empresas V1 e G1, em que a experiência e redes de contactos, e o facto de alguns sócios serem canadianos, respectivamente, terá criado condições favoráveis ao contacto directo com a procura internacional, estimulando a exportação de serviços.

Como segunda hipótese do nosso trabalho, questionamo-nos sobre se as empresas de serviços e de base tecnológica, que compõem a nossa amostra, teriam vantagens competitivas únicas sobre os seus concorrentes, as quais lhes conferem uma maior capacidade de competir em mercados externos. A segunda hipótese que formulámos foi a seguinte: As empresas que se internacionalizam têm vantagens competitivas únicas nos respectivos mercados domésticos?

Tendo presente este enquadramento teórico, e em face dos elementos que recolhemos e validámos com as empresas que integram a amostra no estudo de caso, identificámos que todas as empresas perseguem uma estratégia competitiva assente em factores diferenciadores, tendo sempre subjacente um conjunto de conhecimentos únicos, muitas vezes sobre a forma de redes de contactos (V1, G1), resultados de trabalhos de investigação académica (O1, W1, A1, G1, A2, P1), ou ainda de experimentação em ambiente real no contexto do Exército (S1). O contributo destes *inputs* foi internalizado nas organizações, e aportaram valor aos primeiros projectos em que estas empresas trabalharam, permitindo-lhes aprofundar e desenvolver ainda mais essas competências, já de si com um carácter único e exclusivo.

A investigação e desenvolvimento é algo recorrente na generalidade das empresas caracterizadas, efectuando esses esforços numa base contínua e sistemática, com recursos internos e externos, sendo relevante as parcerias que referimos, com entidades do Sistema Científico e Tecnológico.

Algumas empresas, para além de conhecimento técnico profundo nas áreas em que atuam (e nos sectores de actividade dos seus clientes) têm, pela natureza do seu tipo de serviços, um conhecimento muito profundo em termos de sectores específicos de actividade económica, ou ainda de características geográficas do território do Brasil, o que lhes confere uma vantagem competitiva maior, seja sobre potenciais concorrentes domésticos, mas sobretudo empresas do exterior que procurem oportunidades de desenvolvimento de negócios no Brasil (A1, A2, G1, S1, P1).

Este argumento é utilizado pelos interlocutores destas empresas, como justificativo do seu diferencial competitivo relativamente a concorrentes internos e externos. No entanto o diferencial competitivo sentido em relação aos concorrentes (o qual é relativamente alto na maioria dos casos), suporta-se também em conhecimentos científicos únicos e modelos de negócio, que podem ser aplicados em outros contextos territoriais e geografias.

Este conhecimento, sobretudo o que advém das competências assimiladas pelo contacto próximo com sectores de actividade económica muito específicos, bem como do conhecimento do território do Brasil, é percebido pela generalidade das empresas como uma barreira à entrada de novos concorrentes, sobretudo internacionais. Este facto é mais relevante no conhecimento apropriado pelas empresas em sectores de actividade muito específicos e com relevo na economia do Brasil, como os relacionados com a energia e *commodities*.

Esta apropriação de conhecimento permite-lhes ter boas perspectivas quanto ao potencial de crescimento dos negócios no médio prazo, seja dentro do território do Brasil, como no exterior. Contudo e apesar disso, a generalidade dos interlocutores, tem presente a ameaça de novos concorrentes, sobretudo empresas multinacionais de grande dimensão e com maior capital para investir, e podem ameaçar os seus modelos de negócio, adquirindo o seu *know-how*, criando assim dificuldades para as empresas competirem no futuro. Esta ameaça é tanto maior, se considerarmos que a economia do Brasil apresenta estimativas de crescimento económico, e uma forte dinâmica e mesmo liderança mundial em sectores de actividade (que se traduzem em exportação de *commodities* fundamentalmente), e que potenciam elevados retornos e lucros no médio prazo, para os atuais e futuros detentores dos meios de produção e exploração.

Os aspectos acima referidos, conjuntamente com os resultados das entrevistas incluídos no capítulo anterior parecem comprovar que, à dimensão desta análise e tendo presente as referências bibliográficas consultadas, as empresas que se internacionalizam, detêm vantagens competitivas únicas.

Estas vantagens foram originadas, como apontámos, pelas circunstâncias de criação das próprias empresas, bem como pelo conhecimento científico muito específico e relevante, detido pelos seus fundadores. Note-se ainda que esse conhecimento que esteve na sua génese, foi aportado e desenvolvido através da estreita relação de prestação de serviços, que as mesmas desenvolveram com empresas suas clientes e de grande dimensão (*multilatinas*), representativas de sectores de actividade económica muito relevantes no Brasil.

Como terceira hipótese do nosso trabalho, formulámos a seguinte: As empresas internacionalizam-se seleccionando mercados que lhes são mais próximos geograficamente e/ou culturalmente, preferencialmente a outros mercados?

Respeitante às empresas da nossa amostra, constatámos que a decisão da maior parte em se internacionalizarem, surgiu de forma reactiva, cumprindo com solicitações e expectativas de clientes seus, em que a larga maioria já detinha operações em mercados internacionais. Neste sentido e como seria de esperar, a decisão sobre quais os mercados que seleccionaram para se internacionalizar, esteve relacionada com os mercados em que os seus clientes estavam também presentes.

Merece-nos nota particular o caso da V1 e da G1, em que no processo de selecção de mercados houve uma influência clara das redes de contactos dos seus sócios e afinidade cultural (G1), em distintas geografias, o que influenciou também a selecção de mercados para expandir as operações.

A selecção de mercados para a internacionalização foi também motivada pelo facto de algumas empresas terem clientes no Brasil, os quais são empresas multinacionais com centros de decisão em outras geografias. O facto de serem prestadores de serviços a estas empresas, e de terem acolhimento relativamente ao elevado grau de satisfação, abriu perspectivas de desenvolvimento de negócios junto das empresas-mãe ou sedes, participantes no capital daquelas. Desta forma a selecção de mercados não foi feita de forma planeada mas aconteceu de forma reactiva, como se evidenciou para a generalidade das empresas da amostra.

Algumas empresas da amostra referem que a selecção de mercados no futuro, o qual será mais proactivo, terá em consideração as vantagens competitivas que as mesmas têm no que respeita a geografia, território, e actividades em que o Brasil é muito forte, e onde têm um profundo *know-how*, reconhecendo que a sua proposta de valor será mais competitiva na esfera de acção da América Latina, comparativamente a outras geografias (casos da S1, P1, A2, W1 e A1).

Os aspectos anteriormente assinalados, conjuntamente com os resultados das entrevistas incluídos no capítulo anterior não comprovam a hipótese inicialmente formulada. As empresas não se internacionalizaram para mercados geograficamente ou culturalmente próximos do Brasil, mas fizeram-no para os mercados em que os seus

clientes estão localizados ou têm operações, os quais são em alguns casos próximos do ponto de vista geográfico e cultural, e noutros não. Como a determinação dos mercados de destino não foi em primeira mão condicionada ou definida pelas empresas, entendemos assim que a hipótese que formulámos não pode ser confirmada.

Como quarta hipótese do nosso trabalho, formulámos a seguinte: O modo de entrada em mercados externos é feito pela via das exportações, preferencialmente ao investimento directo.

Relativamente às empresas integrantes da nossa amostra, constatámos que a generalidade optou pela exportação de serviços, atendendo sobretudo a critérios de racionalidade económica, para não onerar a sua estrutura de custos. Isto porque, como verificado, a internacionalização destas empresas iniciou-se numa lógica passo a passo, em que os promotores, por prudência sobre a evolução do mercado, e também pelo facto de terem desconhecimento sobre algumas realidades no exterior, sobretudo de âmbito competitivo, decidiram minorar os riscos financeiros com estas decisões. No caso da S1 e P1, apesar de terem sido investidas por capital de risco, pela mesma ordem de princípios, decidiram prudentemente iniciar a internacionalização pela exportação de serviços.

Tratando-se da generalidade de empresas de actividade de natureza de prestação de serviços, todas elas têm uma grande flexibilidade na deslocalização temporária de recursos, sobretudo humanos, para trabalharem numa lógica de projecto, no exterior, e dessa forma dando cumprimento integral às solicitações que lhes são feitas pelos clientes.

A única excepção neste contexto é a empresa V1, que decidiu realizar investimento directo no exterior, ainda que reduzido, no sentido de abrir filiais comerciais em diversas geografias. Este foi o passo que deram em 2012, logo após iniciarem a sua internacionalização pela exportação de serviço em 2010, porque o volume e regularidade de solicitações de clientes em mercados internacionais já justifica, numa relação de custo e benefício, bem como pelo posicionamento comercial pretendido, ter estruturas de recursos humanos, ainda que reduzidas, noutros países.

Aludindo à especificidade das empresas de serviços (Sánchez e Pla, 2005), constatámos que as empresas que têm pela sua natureza, um serviço de interacção discreta com o cliente, como é o caso das empresas I1, W1, O1, A1, H1, A2, S1 e P1, adoptam um

modelo de internacionalização assente nas exportações. Por outro lado, relativamente aos serviços de interacção contínua com o cliente, temos os casos da V1 e G1.

No caso da V1, indo de encontro ao previsto no modelo (Op. cit.), o modo de entrada deu-se através da realização de investimento directo. Uma para a empresa H1, que iniciou a internacionalização para a Europa com uma *joint-venture* em Espanha, a qual pretendia fosse um a ponte de alcançar mercados naquele continente, bem como para ser mais fácil aceder a mercados da América Latina mas de língua castelhana. Este modo de entrada não foi bem-sucedido, o que levou à empresa a considerar um desinvestimento, mantendo como modo de entrada em mercados externos a exportação de serviços. Antes de iniciar o processo de investimento directo no exterior, a empresa começou a exportar, o que vem de encontro ao previsto na literatura (Op. cit.).

Os aspectos anteriormente assinalados, conjuntamente com os resultados das entrevistas incluídos no capítulo anterior parecem comprovar que, à dimensão desta análise e tendo presente as referências bibliográficas consultadas, o modo de entrada em mercados externos é feito, como foi já assinalado pela via das exportações.

Resta-nos portanto a conclusão de que, os aspectos acima mencionados, conjuntamente com os resultados das entrevistas incluídos no capítulo anterior parecem comprovar que, à dimensão desta análise e tendo presente as referências bibliográficas consultadas, as redes de contactos nas quais as empresas estão inseridas, formam muito relevantes e portanto tiveram um papel importante na decisão em as mesmas se internacionalizarem.

Verificadas as hipóteses de trabalho resta-nos apresentar as conclusões finais deste mesmo estudo. Para tanto contamos com os ensinamentos teóricos que nos foram revelados na análise do “estado da arte” que precede o estudo empírico que empreendemos; os dados que foram carreados pelas entrevistas junto das empresas seleccionadas; as conclusões parcelares, anteriormente assinaladas.

No seu conjunto os resultados obtidos no decurso do estudo empírico validaram as hipóteses estruturantes desta investigação, abrindo novas possibilidades para a replicação deste estudo em novos contextos empresariais e geográficos, se possível com novos parceiros e redes do conhecimento partilhadas entre a Universidad de Extremadura, o Instituto Politécnico de Leiria e outros estabelecimentos de ensino e/ou organizações

empresariais relacionadas com o assunto da internacionalização de empresas multilatinas ou de outras origem.

9.2. CONCLUSÕES FINAIS

No mundo globalizado em que vivemos, a internacionalização das empresas é um fenómeno recorrente, o qual assume um papel de extrema relevância para o desenvolvimento da economia mundial, e em particular das economias em desenvolvimento. Os determinantes de internacionalização das empresas multinacionais provenientes destas economias são diversos, desde logo a necessidade de acederem a novos mercados, recursos, ou ganhos de economia de escala e eficiência, entre outros.

Seguindo as preocupações inicialmente indicadas, e tendo presente a especificidade das empresas de menor dimensão e o sector de actividade da prestação de serviços, questionámo-nos também sobre as motivações ou determinantes para a internacionalização das empresas deste sector, e sobretudo as de base tecnológica, bem como a forma adoptada para empreenderem este processo. A motivação por ultrapassar esta barreira de conhecimento, constitui a nossa principal motivação e o problema de partida que abordámos. Nesta linha de raciocínio, constituiu a questão central de partida para o nosso percurso investigativo, evidenciar sobre se a decisão da internacionalização destas empresas, se deveu ao efeito de arrastamento provocado pela internacionalização das *multilatinas*, na qualidade de seus clientes.

Para o desenvolvimento desta investigação e alcance dos objectivos pretendidos, estruturou-se o trabalho em nove capítulos. O primeiro dos quais, a “Introdução”, realça importância e justificação do tema escolhido para a investigação que consubstancia a presente Tese, definimos o problema de partida, os objectivos da investigação, e a fundamentação sobre a adequação da metodologia de estudo de caso para abordar o tipo de questões como a que nos deparamos.

O segundo capítulo, a “Internacionalização da Empresa”, visou compreender melhor o fenómeno de internacionalização da empresa, decomposto nas principais etapas evolutivas do século XX e até à actualidade, focando-se nas duas dimensões mais visíveis dessa dinâmica, designadamente os fluxos de comércio internacional, e de investimentos

directo no estrangeiro. Conforme constatámos, o fenómeno de globalização e os seus aspectos visíveis na internacionalização das empresas, é uma realidade ainda relativamente jovem, conforme a conhecemos. A convergência das economias mundiais, a qual se tornou mais rápido após a Segunda Guerra Mundial, continua a crescer a um ritmo impressionante, e está a moldar as nossas vidas bem como das organizações, de uma forma anteriormente imprevisível, à escala do que está a acontecer.

No terceiro capítulo, o “Processo de Internacionalização da Empresa”, caracterizámos os modos de internacionalização das empresas multinacionais, no quadro das suas estratégias de desenvolvimento. A importância em conhecermos estes modelos, prende-se com o conhecimento teórico que nos fornecem, para possibilitar uma melhor compreensão sobre a forma como as empresas se internacionalizam. Neste âmbito temos dois modos de entrada que são os mais conhecidos e também mais vulgares, designadamente pela via da exportação (sem participação de capital), ou pela realização de investimento directo.

Este conhecimento reforçou a nossa compreensão no domínio da internacionalização de empresas e o respectivo processo, a qual será útil para apoio ao trabalho posterior de análise de uma realidade e contexto específico, conducentes à explicação do fenómeno de internacionalização das empresas objecto do estudo de caso.

No quarto capítulo, “Teorias da Empresa Multinacional”, caracterizámos as principais teorias que analisam os determinantes de internacionalização da empresa, com especial enfoque nas duas dimensões mais visíveis desse processo, designadamente as operações comerciais internacionais e o investimento. Pese embora cada teoria abordada explicar o fenómeno da internacionalização das empresas de um determinado ponto de vista, justificado pelo enquadramento e época em que os respectivos autores e percussores viveram, entendemos que no seu conjunto, a consideração dos princípios e resultados a que chegaram, nos ajudam a ter uma perspectiva mais holística e abrangente, do fenómeno crescentemente complexo, relativo à internacionalização de empresas, e das empresas multinacionais de economias emergentes.

O conhecimento destas teorias representou uma mais-valia e um contributo determinante, no sentido de nos apoiar na formulação de hipóteses sobre a realidade de estudo que empreendemos, e conferindo uma orientação e direcção mais estruturada para o processo metodológico da nossa investigação.

No quinto capítulo, sobre as “Novas Empresas Multinacionais”, aprofundámos o estudo do fenómeno mais recente, das empresas multinacionais oriundas de economias em desenvolvimento, com particular foco na região da América do Sul. Neste contexto, analisámos os principais determinantes de internacionalização das empresas multinacionais de economias em desenvolvimento, onde se incluem as *multilatinas*.

Para uma melhor compreensão dos marcos institucionais que estiveram a montante do surgimento das empresas *multilatinas*, efectuámos no sexto capítulo, “Marcos Institucionais na América Latina e no Brasil”, um estudo mais aprofundado às principais alterações de ordem política, social e económica que marcaram a América Latina, no final do século XX. Posteriormente analisámos este processo, bem como dos principais resultados que teve na economia brasileira.

Tendo presente as características específicas das empresas que constituem a amostra, objecto do nosso estudo de caso, considerámos também pertinente estudar neste capítulo, uma referência a factores que constituíram marcos fortes no contexto de desenvolvimento e crescimento dessas empresas, designadamente políticas de apoio ao desenvolvimento económico e ao financiamento da actividade de empresas de pequena e média dimensão, e que foram implementadas já durante o presente século.

Partimos desta forma para o capítulo dedicado ao estudo empírico, o sétimo capítulo, designado “Estudo Empírico”, dedicado à apresentação do estudo empírico, com referência às hipóteses de trabalho, justificação e desenho do estudo de caso, e da recolha e organização da informação.

Já o capítulo oitavo, “Apresentação dos Resultados”, foi dedicado ao registo das empresas objecto do estudo de caso, breve descrição, análise e discussão da informação e dos resultados recolhidos, seguindo-se o capítulo nono “Discussão dos Resultados e Conclusões”, onde se encerram as conclusões do presente trabalho.

De acordo com o processo de investigação que seguimos, concluímos que a generalidade das empresas da nossa amostra iniciou o seu processo de internacionalização, tendo tido como motivação principal a resposta a pedidos e solicitações de clientes seus no Brasil. Estes clientes são normalmente empresas de grande dimensão, entre as quais algumas *multilatinas* de origem brasileira, bem como empresas multinacionais estrangeiras que estabeleceram operações no Brasil.

Para a generalidade das empresas da amostra, à excepção da V1 e da H1, o primeiro passo de internacionalização foi dado pela solicitação dos seus clientes. Desta forma podemos assumir que este passo foi dado para permitir minimizar os riscos de exposição a um contexto externo desconhecido, pois as empresas contavam já com a garantia de existência de clientes nos mercados externos, possibilitando-se uma apreensão e aprendizagem inicial sobre os mercados externos.

Ainda que esta etapa tenha sido a primeira na internacionalização destas empresas, pela informação recolhida pudemos concluir que os empresários irão abordar os passos seguintes do respectivo processo de internacionalização, numa loja gradual, confirmando a abordagem incrementalista presente na literatura (Johanson e Wierdersheim-Paul, 1975; Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Wortzel e Wortzel, 1981).

Respeitante à empresa V1, ela também utilizou esta abordagem no seu processo de internacionalização, tendo iniciado exportações pela solicitação de clientes seus internacionalizados, e posteriormente abrindo a primeira filial no exterior, à qual se seguiram outras, realizando investimento directo, à medida que o seu grau de conhecimento e experiência nos respectivos mercados externos se ampliou.

A empresa H1 foi a única que iniciou o seu processo de internacionalização com o estabelecimento de uma *joint-venture* em Espanha em conjunto com um sócio local, situação de que viria posteriormente a recuar pelo facto de o mercado não ter reagido de forma adequada. Ainda que não haja evidências concretas, podemos indagar sobre se teriam sido estas as consequências se a empresa tivesse seguido uma abordagem incremental, não teria corrido riscos desnecessários e retrocedido na internacionalização, como sucedeu.

A generalidade das empresas da nossa amostra, apresentam evidências de que as redes em que estão inseridas influenciaram o seu processo de internacionalização, na maioria dos casos pelo efeito de arrastamento provocado pelos seus clientes - estes já internacionalizados - concretizando-se desta forma oportunidades de negócio relevantes, que potenciaram o processo de internacionalização (Johansson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 2009).

As empresas da amostra inserem-se na categoria de *Late Starters*, ou seja estão na sua globalidade (à excepção da V1), debilmente internacionalizadas num contexto de um

mercado/sectores de actividade económica em cujas cadeias de fornecimento se situam, altamente internacionalizadas - os fornecedores, clientes, concorrentes e demais atores da rede de negócios e, através deles, as empresas estão imersas num conjunto de relações que são impulsionadoras da sua própria internacionalização (Johansson e Mattsson, 1988).

As evidências recolhidas sugerem que as empresas estão potencialmente mais abertas para se internacionalizar e seguir os seus clientes no processo de internacionalização, se os mesmos tiverem uma posição relevante em redes num ou em mais do que um mercados externos (o que é assegurado pela sua dimensão enquanto multinacionais, algumas líderes nos respectivos sectores), o que permitirá às empresas (da amostra) terem contactos com essas redes, bem como identificar e explorar oportunidades de negócios (Johanson e Vahlne, 2009).

Conforme anteriormente referido, uma característica importante dos *clusters* prende-se com a forma como o trabalho é dividido entre os seus membros: as actividades de produção num *cluster* não são o resultado de operações desempenhadas por empresas integradas verticalmente, mas são concretizadas por um grupo de empresas independentes e locais, que se especializaram em um ou mais segmentos de uma cadeia de fornecimento (Saxenian, 1994; Maskell, 2001), fornecendo acesso privilegiado a *inputs* de natureza muito especializada como tecnologia, serviços e recursos humanos (Porter, 1990).

Esta forma de organização aumenta a possibilidade de um fornecedor local num determinado *cluster*, encontrar na sua rede de negócios os recursos especializados de que necessita, para satisfazer as necessidades dos seus clientes no estrangeiro (Grandinetti et al., 2007).

Neste contexto, é relevante assinalar que algumas empresas da amostra (O1, A1, G1, A2, S1, P1) se inserirem nas cadeias de fornecimento de *clusters* industriais fortemente desenvolvidos no contexto da América Latina, e sobretudo no Brasil, como por exemplo os metalúrgicos, químicos e petroquímicos, de mineração e hidrocarbonetos (petróleo e gás).

Estas empresas produzem bens intermédios, serviços, ou tecnologias, e dependem de clientes co localizados no *cluster* (Grandinetti, et al., 2007), com quem estabeleceram relações facilitadoras de comunicação, e o acesso privilegiado a recursos como

informação e conhecimento, os quais utilizam para melhorar a sua oferta, e competitividade em contexto local, e internacional (Op. cit., Porter, 1998).

Assinalamos contudo que, relativamente a outras empresas da amostra (V1, I1, H1, W1), apesar de não estarem posicionadas na cadeia de fornecimento de *clusters* específicos, mas de diferentes sectores de actividade económica, é também assinalável, de acordo com as evidências recolhidas, o papel que as redes de contactos e conhecimentos têm no seu processo de internacionalização, pela possibilidade que criaram de acederem a informação sobre mercados e oportunidades de negócio.

O efeito de arrastamento no processo de internacionalização das empresas integrantes da nossa amostra, provocado pela integração em rede com empresas multinacionais (*multilatinas* e outras), mesmo que dentro ou fora de um contexto de *cluster*, vem sobretudo confirmar conclusões anteriores da literatura, sobre a importância das redes de negócios em influenciar e motivar o processo de internacionalização de empresas (Coviello, 1994; Coviello e Munro, 1995; Bell et al., 2003; Chetty e Blankenburg, 2000; Bradley et al., 2006; Sharma e Johanson, 1987; Bonaccorsi, 1992; Fletcher, 1999; Roberts, 1999; Blankenburg et al., 1996; Zhou et al., 2007; Liesch et al., 2002; Oviatt e McDougall, 2005; Bonaglia et al., 2007; Wells, 1983; Guillén, 2005; Furlan et al., 2006, 2007; Grandinetti et al., 2007).

A segunda conclusão da nossa investigação, foi de que a generalidade das empresas da amostra que se internacionalizaram, detinham, antes de iniciarem esse processo, vantagens competitivas únicas. Estas vantagens foram originadas, como apontámos, pelas circunstâncias de criação das próprias empresas, bem como pelo conhecimento científico muito específico e relevante, detido pelos seus fundadores. Note-se ainda que esse conhecimento que esteve na sua génese, foi nalguns casos desenvolvido através da estreita relação em rede, e como prestadoras de serviços a empresas multinacionais brasileiras e estrangeiras.

A existência de vantagens competitivas ao nível das empresas analisadas, vem de encontro às premissas que Hymer (1976), que considerou que a capacidade de uma empresa investir no exterior, se baseia no domínio ou posse de algum tipo de activo ou vantagem específica da empresa (*firm specific advantage*), a qual é inacessível (pelo menos durante algum tempo) para os concorrentes locais.

Estas vantagens permitem à empresa obter ganhos adicionais que compensam os custos de realização de investimento directo no exterior – podemos também afirmar que algumas empresas da nossa amostra, desenvolveram vantagens competitivas num contexto de relativo proteccionismo institucional, desde logo pelo facto de terem relações privilegiadas em redes com as suas clientes *multilatinas*, e de estarem também inseridas em redes dentro do meio Científico e Tecnológico brasileiro, e mais concretamente do estado do Rio de Janeiro.

Desta forma, as vantagens destas empresas num determinado mercado geográfico, relativamente a potenciais concorrentes estrangeiros, denominam-se de vantagens monopolistas, proporcionando-lhes um certo grau de monopólio no seu mercado, reduzindo a capacidade de imitação dos rivais, e constituindo uma barreira de entrada frente aos concorrentes potenciais (Dunning, 1993; Cantwell, 1996).

Estas vantagens de carácter monopolístico, derivadas de diferenças nos mercados em termos de factores produtivos e acesso a recursos, disponibilidade de tecnologias patenteadas e não acessíveis a todas as empresas, e capacidades directivas e conhecimentos de gestão específicos dos sectores em que operam, conferem em teoria uma vantagem competitiva também no plano geográfico de mercados internacionais (Kindleberger, 1969; Dunning, 1980, 1981, 1998, 1993).

Aludindo ao modelo do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), as empresas da amostra tiveram acesso a tecnologia necessária para produzir determinados bens e serviços, o qual fundamenta a existência de um certo poder monopolístico. Uma vez alcançada uma determinada fase no desenvolvimento do produto e do processo produtivo, a competitividade da empresa no mercado externo depende da sua capacidade para explorar as economias de escala existentes nas diferentes fases do processo de produção – o que nalguns dos casos estudados ocorreu não pela iniciativa directa das empresas, mas motivada pela solicitação dos seus clientes.

As inovações conduzidas pelas empresas da nossa amostra, ocorreram como consequência da identificação de uma necessidade/procura, dentro do país de origem (Brasil). Uma vez que o produto teve êxito técnico e comercial, passou-se à etapa de crescimento, na qual o produto começa a ser conhecido no exterior, pelo que as empresas inovadoras acedem aos mercados exteriores dando lugar a um processo de internacionalização que se desenvolve através da exportação (no caso das empresas da

amostra essa exportação ocorreu inicialmente para os seus clientes no mercado doméstico, já internacionalizados).

Pese embora o facto de as empresas da amostra se terem internacionalizado sobretudo a um efeito de arrastamento produzido pelas suas clientes no Brasil, todas as empresas da amostra mostraram evidências de que, paralelamente a este processo, viram desde o início o mercado global como sendo o seu mercado natural, pelo facto de acreditarem que as suas vantagens competitivas no Brasil, lhes confeririam vantagens competitivas em mercados externos.

Pudemos constatar que as empresas da nossa amostra tiveram uma natureza internacional desde a sua criação, o que constitui um importante factor distintivo - o carácter internacional destas empresas é também dado pelo cunho dos empreendedores/promotores iniciais, através da sua experiência prévia ou rede de contactos (Oviatt e McDougall, 1994; Madsen e Servais, 1997; McDougall et al., 1994; Knight e Cavusgil, 1996).

O foco internacional destas empresas resultou também da percepção dos mesmos quanto à necessidade em sustentarem vantagens competitivas perante os seus concorrentes, as quais são normalmente associadas a activos intangíveis, derivados da posse ou domínio de tecnologia avançada, e competências de gestão (Barney, 1991; Oviatt e McDougall, 1994; Madsen e Servais, 1997; McDougall et al., 1994; Knight e Cavusgil, 1996; Jarillo, 1989).

Estas empresas não conseguem competir com base na exploração de economias de escala, estratégia comum entre multinacionais de maior dimensão, mas sim pela sua capacidade em identificar nichos globais, e de estabelecerem laços cooperativos para os explorar (Madsen e Servais, 1997; Jolly et al., 1992).

Tratando-se de nichos de mercado, a informação disponível é, pela sua natureza, de difícil acesso e tácita, o que leva a que o acesso à mesma requeira canais de informação e proximidade com clientes, através de colaboração de proximidade com parceiros em mercados domésticos (Schwart, McCorkle e Anderson, 2000, Lu e Beamish, 2001, citados por Ferreira et al., 2010), e sobretudo a sua capacidade em gerar progressivamente mais conhecimento, único e inimitável, para maximizar a sua utilidade num contexto internacional (Knight e Cavusgil, 1996).

Aludindo a diferentes trabalhos de investigação, salientam-se os principais factores comuns, para a explicação dos determinantes da internacionalização, e que se verificaram na generalidade das empresas da nossa amostra (Hedlund & Kverneland, 1985; Jolly et al., 1992; Oviatt e McDougall, 1994; McDougall, et al., 1994; Bell et al., 2003; Coviello e Munro, 1995; Knight & Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, McAuley, 1999; Autio et al., 2000; Madsen e Servais, 1997):

- Novas condições de mercado em diferentes sectores de actividade económica, incluindo a importância crescente de mercados de nicho globais, nos sectores em que atuam as suas clientes multinacionais;
- Importância crescente de redes e do controlo do recurso exclusivo que constitui o conhecimento produzido;
- Competências empreendedoras sofisticadas, em particular dos fundadores e equipas de gestão.

Oviatt e McDougall (1994) consideram a este respeito, que pelo facto de estas novas empresas não terem recursos suficientes para controlar activos através da posse dos mesmos, têm de se suportar em mecanismos alternativos de controlo, apontando para a estrutura de rede como uma forma de manter o acesso e controlo a alguns desses recursos, em alternativa à sua internalização.

Constatámos tal facto sobretudo nas empresas da amostra com ligação ao meio Científico e Tecnológico brasileiro. Estas empresas construíram redes para expandirem os seus canais de informação sobre mercados e acesso a mercados, viabilizando os processos de aquisição de recursos como o conhecimento, e os de inovação em produtos e serviços, que reforcem a sua competitividade em termos domésticos, bem como no exterior (Ellis, 2000; Gulati, 1998; Liesch e Lamb (2002); Oviatt e McDougall, 2005; Zahra et al., 2000).

O âmbito competitivo de uma empresa é vital para a sua vantagem competitiva, pois molda a configuração da sua cadeia de valor, a forma como as actividades são realizadas e partilhadas entre diferentes unidades de negócio (Porter, 1986). A este respeito, constatámos que as empresas da nossa amostra têm vantagens competitivas baseadas na diferenciação - obtenção de produtos de valor superior ao da concorrência, e utiliza qualidade, inovação e intimidade com os clientes como factores fundamentais.

Estas vantagens competitivas foram, no caso de algumas empresas da nossa amostra, forjadas no acesso aos recursos e activos do país de origem, em alguns sectores de actividade económica específicos, relacionados com a presença dessas indústrias bem como disponibilidade abundante desses recursos nas respectivas economias domésticas (exemplos da mineração e hidrocarbonetos). Este acesso privilegiado cria condições para o desenvolvimento de competências e tecnologias pelas empresas que os exploram directamente, na sua maioria multinacionais de grande dimensão, bem como pelas outras empresas na fileira, a montante daquelas e suas prestadoras de serviços.

A terceira conclusão da nossa investigação, não comprovou a hipótese inicialmente formulada. As empresas da amostra não se internacionalizaram para mercados geográfica e culturalmente próximos do Brasil, mas fizeram-no para os mercados em que os seus clientes estão localizados ou têm operações, os quais são em alguns casos próximos e noutros não. Como a determinação dos mercados de destino não foi em primeira mão condicionada ou definida pelas empresas, entendemos assim que a hipótese que formulámos não pode ser confirmada.

Em face das evidências recolhidas, estamos em condições de afirmar que caso as empresas da amostra não tivessem tido uma procura pelos seus serviços por parte de clientes seus multinacionais, que o seu processo de internacionalização teria sido retardado, pelo facto de na sua maioria serem empresas de pequena dimensão e com poucos recursos - isto apesar de as mesmas reconhecerem a pressão competitiva crescente no mercado interno.

É contudo relevante assumir, com base nas entrevistas efectuadas, que as empresas da amostra irão num futuro próximo ser mais proactivas no seu processo de internacionalização, libertando-se da excessiva dependência que têm dos seus atuais clientes em mercados externos distantes da América Latina.

Os interlocutores confirmaram que os mercados prioritários nessa fase serão efectivamente os que têm maior proximidade geográfica e cultural com o Brasil, circunscritos à América Latina. Esta tendência confirma evidências apresentadas na literatura, como por exemplo de Rugman e Oh (2008), Kalotay e Sulstarova (2012), OECD (2007), Gaur e Kumar (2009), Buckley et al. (2007, 2008), ou ainda especificamente no contexto da América Latina, como de Chudnovsky e López (1999) e Cuervo-Cazurra (2008).

A quarta e última conclusão do nosso trabalho, confirmou que o modo de entrada em mercados externos foi feito pela via das exportações directas, preferencialmente ao investimento directo, aquela a forma mais básica e primária de internacionalização (Root, 1994, Villareal, 2005; Hill, 2007; Kogut e Chang, 1996; Bradley, 2004).

Ainda que o processo de internacionalização das empresas tenha sido inicialmente dinamizado pela sua relação com clientes multinacionais, há evidências de um comportamento incremental no processo de internacionalização das empresas de serviços da amostra. Aludindo ao modelo de Uppsala, as empresas iniciaram a sua exportação de forma directa para os seus clientes multinacionais, indo de encontro ao modelo de Johanson e Wierdersheim-Paul (1975), e suportando a abordagem incremental em que se basearam outras teorias como de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980) e Wortzel e Wortzel (1981).

Merece ainda atenção o caso da empresa V1, a qual se encontra num estágio de internacionalização mais avançado e a realizar investimento directo. A V1 teve previamente um comportamento análogo, iniciando o seu processo de internacionalização com exportações directas. Também no caso da empresa H1 o seu processo de internacionalização que passou pela criação de uma *joint-venture* com a realização de investimento directo em Espanha, foi também precedido de exportações directas para aquela geografia.

No caso da V1, a empresa da amostra que está num estado mais avançado de internacionalização (tendo por base a abordagem incrementalista), esta considerou que a forma óptima de explorar internacionalmente as suas vantagens específicas ou de propriedade (baseadas em conhecimento), é fazê-lo mantendo o controlo sobre as mesmas, em alternativa a vendê-las ou licencia-las a empresas estrangeiras, internalizando as ditas vantagens através da conservação ou extensão da sua cadeia de valor. Isto dá lugar ao surgimento das vantagens de internalização (Dunning, 1993; Cantwell, 1996), em que o conhecimento e os recursos são geridos internamente e alocados a projectos nas diferentes geografias em que a empresa está presente.

O modo de internacionalização destas empresas não está dissociado do que a literatura conclui sobre a natureza específica das empresas de serviços. Erramilli (1990) distingue entre os serviços *hard* e os serviços *soft*. Relativamente aos serviços *hard*, onde se inclui a generalidade do tipo de serviços prestados pelas empresas da amostra, é possível separar

a elaboração do serviço do seu consumo, de forma que as empresas que os prestam podem utilizar a exportação como meio de internacionalização. Nesta categoria encontramos serviços de consultoria, engenharia, arquitectura, etc.

Aludindo a Contractor et al. (2003), prestar serviços intensivos em conhecimento requer investimentos importantes em recursos humanos, já que devem contar com as competências e talento necessários para satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores. Logo, e como se verifica na amostra, as empresas que oferecem este tipo de serviços contam com uma carteira de clientes mais limitada que outro tipo de serviços, em que cada cliente individual pode representar uma importante percentagem do volume de vendas.

Considerando Sánchez e Pla (2005), o tipo de serviços prestados pela maior parte das empresas da amostra são separáveis assemelhando-se aos serviços *hard*, e portanto de interacção discreta com o cliente. São também adaptados ao cliente, que requerem uma maior flexibilidade para o seu desempenho, maior quantidade de informação, e mais elevados níveis de habilidades técnicas e analíticas. As empresas que oferecem um serviço separável podem optar pela exportação, e portanto dispõem das mesmas opções de expansão internacional que as empresas industriais, o que se verifica mais uma vez na nossa amostra.

A internacionalização pela via das exportações foi efectuada pela via directa (Root, 1994), em que as empresas tratam de controlar directamente a maior parte das actividades operacionais do processo de exportação, sendo que a empresa controla a totalidade do mesmo, minimizando ou eliminando totalmente o recurso a intermediários. Esta estratégia é normalmente realizada por empresas de pequena dimensão, devido ao reduzido risco que acarreta, o que também se verificou na nossa amostra, confirmando as evidências da literatura (Hill, 2007; Kogut e Chang, 1996; Root, 1994; Bradley, 2004; Villarreal, 2005).

Apesar de a dimensão das empresas da amostra ser muito diferente daquelas analisadas pela literatura, ainda assim a abordagem à internacionalização pela via das exportações tem paralelo com outras multinacionais de maior dimensão (Fundação Dom Cabral, 1996, 2012; López, 1999; BNDES, 2005; Dias (1994).

O contexto institucional da América Latina teve, conforme assinalámos, no final do século XX e início do século XXI um forte contributo para a internacionalização de

grandes empresas, as multilatinas, e que actualmente disputam liderança internacional em alguns sectores de actividade económica.

Esta vaga decrescimento e internacionalização das ditas multilatinas brasileiras, veio criar condições de mercado para o surgimento de um outro tipo de empresas, de menor dimensão, e intensivas em conhecimento, onde se incluem as da nossa amostra. Este contexto tem sido também favorecido e de certa forma incentivado por políticas públicas que, conforme notámos, também se têm reforçado no território brasileiro e sobretudo na última década, destinadas a:

- Estimular o capital de risco como forma de financiar a actividade económica de empresas;
- Estimular o desenvolvimento e transferência de conhecimento entre as empresas e o Sistema Científico e Tecnológico.

A nossa amostra evidencia de sobremaneira a importância do conhecimento no seu desenvolvimento e enquanto factor fortemente diferenciador, conhecimento esse que em muitos casos foi desenvolvido em estreita colaboração com o meio científico e tecnológico. Conseguiu-o, também, em cooperação com empresas de grande dimensão, suas clientes.

Atevemo-nos pois a designar estas empresas de menor dimensão, com características idênticas às da nossa amostra, e que confirmámos nas hipóteses verificadas, como empresas tecnolatinas, que constituem já uma vaga importante na afirmação da veia e capacidade competitiva global que o Brasil tem na actualidade.

No seu conjunto os resultados obtidos no decurso do estudo empírico validaram as hipóteses estruturantes desta investigação, abrindo novas possibilidades para a replicação deste estudo em novos contextos empresariais e geográficos, se possível com novos parceiros e redes do conhecimento partilhadas entre a *Universidad de Extremadura*, o Instituto Politécnico de Leiria e outros estabelecimentos de ensino e/ou organizações empresariais relacionadas com o assunto da internacionalização de empresas *multilatinas* ou de outras origem.

Este contributo deve ser entendido como um aprofundamento do conhecimento científico gerado em torno do tema da internacionalização das empresas da América Latina, em particular das empresas de pequena e média dimensão do sector de serviços.

Compreender os determinantes de internacionalização destas empresas, permitirá contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e acções privadas, e criação de condições que permitam alavancar os processos de internacionalização destas empresas, beneficiando o desenvolvimento das respectivas economias emissoras. Para os países potencialmente receptores de investimento directo no exterior destas empresas, esta informação permitirá também melhorar a eficácia das suas acções e políticas, no sentido de atraírem de forma mais eficaz este capital para as suas economias.

Aos gestores e empresários de empresas em curso ou início de processos de internacionalização, conhecer esta realidade pode ajudar numa melhor definição e planeamento das acções de internacionalização, através de exercícios de *benchmarking* e de aprendizagem com as boas práticas, bem como experiências vividas por outros gestores e empresários.

Já nas universidades e politécnicos desejamos que este trabalho de investigação venha a ser pioneiro na afirmação de uma nova área de investigação, abrindo novas formas de cooperação e criação de projectos nos domínios da internacionalização e empreendedorismo empresarial.

Compreendemos ainda assim algumas limitações do estudo, seja pela dimensão da amostra seja pela falta de representatividade de outros sectores de actividade económica ligados aos serviços e suportados também em conhecimento. Ainda assim remos ter dado contributos relevantes para desenvolver esta linha de investigação, sendo também relevante aprofundar no futuro o conhecimento sobre a forma como este tipo de empresas se manterá competitiva num contexto de mercado mais amplo, e abertas a concorrentes externos, seja no Brasil como no exterior, à medida que se vão libertando da dependência relativamente aos seus clientes multinacionais que impulsionaram o processo.

Iniciado o árduo e complexo caminho que que alicerçou esta investigação estamos conscientes que o mesmo se fará caminhando, aprofundando este mesmo tema e abrindo-lhe perspectivas para que possa irradiar noutras direcções.

CAPITULO 9 – DISCUSION DE LOS RESULTADOS Y CONCLUSIONES

9.1. CONFIRMACION DE LAS HIPÓTESIS

Después de la presentación y discusión de los resultados obtenidos durante las entrevistas con empresarios y directivos de las empresas seleccionadas y contactadas según se expuso en el capítulo anterior, presentamos este análisis que sirve para probar las hipótesis previamente establecidas. Como se ha señalado se mantienen los pasos descritos anteriormente implementados en el "protocolo general de investigación". Según se describe en el capítulo 7, las entrevistas incluidas en la "muestra " de nuestro estudio fueron diseñados teniendo en cuenta el tema general de esta investigación y específicamente el caso de empresas de origen brasileño en sus relaciones con diferentes geografías y contextos.

Recordamos que, como primera hipótesis de nuestro estudio hemos querido comprobar si las empresas de servicios de tecnología de base y que se internacionalizan, tenían como un determinante principal para iniciar el proceso, la demanda de las empresas más grandes, sus clientes, también en proceso de internacionalización. La primera hipótesis formulada fue: la base de las empresas de servicios y tecnología que se internacionalizan, tenía como determinante principal para iniciar el proceso, la demanda de las empresas más grandes, sus clientes.

Teniendo en cuenta el marco teórico estudiado y analizada la información recogida por las empresas incluidas en la muestra de nuestro estudio, hemos identificado que la mayoría de ellos no tenían el propósito de internacionalizarse proactivamente después del inicio de la actividad. Excepto las empresas W1, que estableció iniciar una asociación con una empresa de tecnología de suministro del Reino Unido, y que adoptaron esta estrategia como una forma de generar confianza en la oferta comercial propia en Brasil; I1 decidió la internacionalización como algo planeado y que responde principalmente a una ambición interna de la empresa; H1 se internacionalizó en el pasado a través de la inversión directa y posteriormente se deshizo, pero mantiene una búsqueda activa de clientes en los mercados extranjeros.

Según la encuesta de este estudio, parece que la mayoría de las otras empresas, inició su proceso de internacionalización, habiendo tenido su principal motivación responder a

las peticiones y consultas de sus clientes en Brasil, sobre todo las grandes empresas, entre ellas algunas multilatinas, así como empresas multinacionales que han establecido sus operaciones en Brasil. Las empresas encuestadas sufrieron, como caracterizamos, el efecto arrastre de estas empresas de mayor tamaño.

Nos merece una nota especial el I1 caso de negocio y H1, que se internacionalizaron tratando de responder a los centros de decisión de las empresas multinacionales que son sus clientes en Brasil, así como la competencia que las empresas sufrían en el país, ya fueran competidores nacionales o extranjeros.

La mayoría de las otras empresas analizadas respondió no haber tenido otra motivación para la internacionalización, con la excepción de V1 y I1. Estas han estado sintiendo la presión de la competencia en el mercado nacional, de los competidores nacionales y extranjeros, que también fue una fuente de influencia para internacionalizar sus actividades.

La mayoría de las empresas de la muestra, presentó pruebas de que las redes en las que se insertaron influenciaron su proceso de internacionalización. Por otra parte, la evidencia de las empresas V1 y G1, donde la experiencia y redes de contactos, y el hecho de que algunos miembros son canadienses, respectivamente, han creado condiciones favorables para el contacto directo con la demanda internacional, estimular la exportación de servicios.

Como una segunda hipótesis de nuestro trabajo, nos preguntamos si las empresas de servicios y de base tecnológica, que componen la muestra tienen ventajas competitivas únicas frente a sus competidores, lo que les da una mayor capacidad para competir en los mercados extranjeros. La segunda hipótesis se formuló de la siguiente manera: Las empresas que se internacionalizan tienen ventajas competitivas únicas en sus respectivos mercados nacionales.

Teniendo en cuenta este marco teórico, y los elementos que recogemos, validados por las empresas incluidas en la muestra en el caso de estudio, se identificaron todas las empresas que persiguen una estrategia basada en la estrategia de diferenciación competitiva, que tenga siempre un conjunto subyacente de una experiencia única, a menudo en la forma de redes de contactos (V1, G1), los resultados de trabajos de

investigación académicos (O1, W1, A1, G1, A2, P1), o la experimentación en un entorno real en el contexto del Ejército (S1).

La contribución de estos insumos se internaliza en las organizaciones, y el valor de los primeros proyectos que trabajaron estas empresas, les permitió profundizar y desarrollar estas habilidades de forma única y exclusiva. La investigación y el desarrollo es recurrente en la mayoría de las empresas, esfuerzos que se realizan de manera continua y sistemática, con recursos internos y externos, y las asociaciones pertinentes con entidades del Sistema Científico y Tecnológico.

Algunas empresas, además de los conocimientos técnicos profundos en las áreas en las que operan (y en los sectores de sus clientes) tienen, por la naturaleza de su tipo de servicio, un conocimiento muy profundo de los sectores específicos de actividad económica, o de características geográficas del territorio de Brasil, lo que les da una ventaja competitiva, ya sea sobre potenciales competidores nacionales, pero especialmente sobre las empresas extranjeras que buscan oportunidades para el desarrollo empresarial en Brasil (A1,A2,G1, S1, P1).

Este conocimiento, sobre todo el que procede de habilidades asimiladas por el contacto cercano con sectores muy específicos de la actividad económica, así como del conocimiento del territorio de Brasil, es percibido por la mayoría de las empresas como una barrera de entrada para nuevos competidores, sobre todo internacionales. Esto es más relevante en el conocimiento adecuado de las empresas en actividades muy específicas y ligadas a la economía de Brasil, tales como los relacionados con la energía y las materias primas.

Esta apropiación de los conocimientos les permite tener buenas perspectivas para el potencial de crecimiento de la empresa en el mediano plazo, ya sea dentro del territorio de Brasil, y en el extranjero. Sin embargo, a pesar de esto, la mayoría de las empresas sienten la amenaza de nuevos competidores, especialmente las multinacionales y las grandes empresas de más capital para invertir, y puede poner en peligro su modelo de negocio, la adquisición de sus conocimientos técnicos, por lo tanto la generación de dificultades para estas empresas para competir en el futuro. Esta amenaza es aún mayor si tenemos en cuenta que la economía de Brasil presenta unas estimaciones de crecimiento económico y un fuerte liderazgo dinámico e incluso mundial en determinados sectores (que se traduce en productos de exportación principalmente), y unas fuentes de alta

rentabilidad y ganancias a medio plazo para los titulares actuales y futuros de los medios de producción y explotación.

Los aspectos anteriores, así como los resultados de las entrevistas incluidas en el capítulo anterior parecen demostrar que las empresas que se internacionalizan, tienen ventajas competitivas únicas. Estas ventajas se originaron, como hemos señalado, en la circunstancia de la creación de sus propias empresas, así como por el conocimiento científico muy específico y relevante en poder de sus fundadores. Tenemos en cuenta también que este conocimiento fue en su génesis, aportado y desarrollado a través de la estrecha relación que se desarrollan con sus clientes corporativos (multilatinas), en los sectores de actividad económica muy relevante en Brasil.

Como tercera hipótesis de nuestro trabajo, formulamos la siguiente: Las empresas se internacionalizan para mercados más próximos geográficamente y/o culturalmente, preferentemente frente a otros mercados.

En cuanto a las empresas de la muestra, se encontró que la decisión de la mayoría en internacionalizarse, surgió de una manera reactiva, el cumplimiento de las peticiones y expectativas de sus clientes, la gran mayoría de los cuales ya tenía operaciones en los mercados internacionales. En este sentido, y como se esperaba, la decisión en la que se seleccionan los mercados de internacionalizar, estaba relacionada con los mercados en los que sus clientes también estaban presentes.

Merece particular interés el caso de G1 y V1, en los que en los mercados de proceso de selección había una clara influencia de sus redes de contactos y socios de afinidad cultural (G1), lo que también influye en la selección de mercados para expandir sus operaciones.

La selección de los mercados para la internacionalización también fue motivada por el hecho de que algunas empresas tienen clientes en Brasil, que son empresas multinacionales con centros de decisión en otras geografías. El hecho de que son los proveedores de servicios a estas empresas, y que son reconocidas por el alto grado de satisfacción, abrió perspectivas de desarrollo de negocios con las empresas matrices (*headquarters*) en otros países. Por lo tanto la selección de los mercados no se hizo de una manera planificada pero sucedió de una manera reactiva, como se evidencia por la mayor parte de las empresas de la muestra.

Algunas empresas de la muestra informaran que la selección de los mercados en el futuro será más proactiva, tomando en cuenta las ventajas competitivas que tienen con respecto a la geografía, el territorio y las actividades en las que Brasil es muy fuerte, y donde tienen un profundo know-how, reconociendo que su propuesta de valor va a ser más competitiva en el ámbito de América Latina en comparación con otras regiones (S1, P1, A2, A1 y W1).

Los aspectos anteriormente descritos, junto con los resultados de las entrevistas incluidas en el capítulo anterior no prueba la hipótesis formulada inicialmente. Las empresas no se internacionalizaron hacia mercados geográficamente o culturalmente cercanos a Brasil, pero lo hicieron hacia los mercados en los que están ubicados o tienen operaciones sus clientes, que son en algunos casos cercanos geográfica y culturalmente. Dado que la determinación de los mercados de destino no estaba de primera mano condicionada o definida por las empresas, que entendemos que la hipótesis formulada no puede ser confirmada.

Como cuarta hipótesis de nuestro trabajo, nos formulamos la siguiente: El modo de entrada en los mercados extranjeros se hace a través de las exportaciones, preferentemente sobre la inversión directa.

En cuanto a los miembros de nuestra muestra, encontramos que la mayoría optó por la exportación de servicios, siguiendo principalmente los criterios de racionalidad económica, de no gravar su estructura de costos. Esto se debe a que, como se ha observado, la internacionalización de estas empresas se inició paso a paso, con prudencia en la evolución del mercado, así como por la ignorancia acerca de las realidades en el extranjero, sobre todo en el contexto competitivo, y así han decidido reducir los riesgos financieros con estas decisiones.

En el caso de S1 y P1, a pesar de haber sido invertidos por el capital de riesgo, prudentemente decidieron iniciar la internacionalización mediante la exportación de servicios.

Con respecto a la naturaleza general de la actividad de las empresas de servicios, todos ellos tienen una gran flexibilidad en la reubicación temporal de los recursos, especialmente humanos, para trabajar en una lógica de proyecto, en el extranjero, y así dar pleno efecto a las solicitudes que se hacen por los clientes.

La única excepción en este contexto es la empresa V1, que decidió llevar a cabo la inversión directa en el exterior, para abrir filiales comerciales en varias geografías. Este fue el paso que dieron en 2012, poco después de comenzar su internacionalización mediante la exportación de servicios en 2010, ya que el volumen y la regularidad de las solicitudes de los clientes en los mercados internacionales lo justificaban, en relación con los costes y beneficios, así como el posicionamiento comercial que tienen destinado en estructuras humanas, aunque sea reducido, en otros países.

Aludiendo a las empresas en particular de servicios (Sánchez y Pla, 2005), las empresas que tienen por su naturaleza una interacción con el cliente un servicio discreto, como es el caso de las empresas I1, W1, O1, A1, H1, A2, S1 y P1, adoptan un modelo de internacionalización basado en las exportaciones. Por otra parte, para la interacción continua con el servicio al cliente, los casos V1 y G1 optaron por otro modo de internacionalización. En el caso de V1, el modo de entrada se dio mediante la realización de la inversión directa. H1 inició la internacionalización de Europa con una *joint-venture* en España, que tenía la intención de ser un puente para llegar a los mercados en el continente, además de ser más fácil de acceder a los mercados de América Latina. Este modo de entrada no tuvo éxito, lo que llevó a la compañía a considerar una desinversión, como el modo de entrada de mantener en los mercados extranjeros para exportar servicios. Todavía antes de comenzar el proceso de la inversión directa en el extranjero, la compañía comenzó a exportar, que contradice lo predicho en la literatura (Op. cit.).

Los aspectos anteriormente descritos, junto con los resultados de las entrevistas incluidas en el capítulo anterior parecen demostrar que la dimensión de este análisis y tomando en cuenta las referencias consultadas, el modo de entrada en mercados exteriores se realiza, como ya se ha señalado por medio de las exportaciones. Por lo tanto, abunda en la conclusión anterior, de que las redes de contacto en la que están incorporadas las empresas desempeñan un papel importante en la decisión de internacionalizarse.

Verificadas las hipótesis de trabajo, a continuación presentamos las conclusiones finales de ese estudio. Para ello nos basamos en las enseñanzas teóricas que fueron revelados en el análisis del "estado del arte" que precede al estudio empírico que realizamos; los datos que se realizaron a lo largo de las entrevistas de empresas seleccionadas; y las conclusiones parciales, que describimos antes.

Consideramos que los resultados obtenidos del estudio empírico abre nuevas posibilidades para la réplica y validación de este estudio en otros nuevos contextos de negocios y geográficos, si es posible con nuevos socios y redes de conocimiento compartidos entre la Universidad de Extremadura, el Instituto Politécnico de Leiria y otras instituciones y/u organizaciones relacionadas con el tema de la internacionalización de las empresas multilatinas.

9.2. CONCLUSIONES FINALES

En el mundo globalizado que vivimos, la internacionalización de las empresas es un fenómeno recurrente, que asume un papel de la mayor relevancia para el desarrollo de la economía mundial y en particular las economías en desarrollo. Los determinantes de la internacionalización de las multinacionales de estas economías son diversos, desde la necesidad de acceso a nuevos mercados, recursos o ganancias de las economías de escala y eficiencia, entre otros.

A raíz de las preocupaciones inicialmente indicadas y teniendo en cuenta la especificidad de las pequeñas empresas y el sector de actividad de la prestación de servicios, también nos sumergimos sobre las motivaciones o determinantes para la internacionalización de las empresas en este sector y en particular de base tecnológica, así como la forma adoptada por su compromiso con este proceso. En esta línea de razonamiento, constituyó la pregunta central para nuestro viaje de investigación, evidenciar si la decisión de la internacionalización de las empresas fue debido al efecto de arrastre provocado por la internacionalización de las multilatinas, en calidad de sus clientes.

Para el desarrollo de esta investigación y consecución de objetivos, se estructura el trabajo en nueve capítulos. El primero, la "Introducción", destaca la importancia y la justificación del tema elegido para la investigación que fundamenta esta tesis, establecemos el problema inicial, los objetivos de investigación, y las razones sobre la conveniencia de la metodología del caso de estudio para abordar el tipo de problemas que enfrentamos.

El segundo capítulo, la "internacionalización de la empresa", destinado a comprender mejor el fenómeno de la internacionalización de la economía, analiza las principales

etapas seguidas el siglo XX y hasta la actualidad, centrándose en las dos dimensiones más visibles de esta dinámica, en particular el comercio internacional y la inversión extranjera directa. Como hemos visto, el fenómeno de la globalización y sus aspectos visibles en la internacionalización de las empresas, es una realidad todavía relativamente joven como lo conocemos. La convergencia de las economías, que se convirtió más rápido después de la II guerra mundial, sigue creciendo a un ritmo impresionante y perfila nuestras vidas así como de las organizaciones, de manera imprevisible.

En el tercer capítulo, el "proceso de internacionalización de la empresa", caracteriza los modos de la internacionalización de las empresas multinacionales, en el marco de sus estrategias de desarrollo. La importancia en el cumplimiento de estos modelos, se relaciona con los conocimientos teóricos que proporcionamos, para permitir una mejor comprensión sobre cómo las empresas se internacionalizan. En este contexto tenemos dos modos de entrada que son los más conocidos y más comunes, en particular a través de la exportación (sin la participación de capital), o por la realización de inversiones directas.

Este conocimiento había consolidado nuestra comprensión en el ámbito de la internacionalización de las empresas y el proceso respectivo, que será útil para apoyar el trabajo posterior del análisis de una realidad y contexto específico, conducente a la explicación del fenómeno de la internacionalización de las empresas objeto del estudio del caso.

En el cuarto capítulo, "teorías de la empresa multinacional", caracterizamos las principales teorías que analizan los determinantes de la internacionalización de la empresa, especialmente en las dos dimensiones más visibles de ese proceso, inversión y operaciones de comercio internacional. Aunque cada teoría explica el fenómeno de la internacionalización de las empresas de un particular punto de vista, justificada por el encuadre y el tiempo de los respectivos autores, creemos que la consideración general de los principios y resultados alcanzados, nos ayudan a tener una perspectiva más integral y amplia del fenómeno cada vez más complejo de la internacionalización de las empresas y las empresas multinacionales de las economías emergentes.

El conocimiento de estas teorías representa un valor añadido y una contribución decisiva, para apoyarnos en la formulación de hipótesis sobre la realidad del estudio que realizamos y dando una orientación más estructurada y dirección al proceso metodológico de nuestra investigación.

En el quinto capítulo, sobre las "nuevas multinacionales", hemos profundizado el estudio del fenómeno más reciente de las empresas multinacionales de economías en desarrollo, con especial énfasis en la región de América del sur. En este contexto, hemos examinado los principales determinantes de la internacionalización de las empresas multinacionales de economías en desarrollo, incluyendo las multilatinas.

Para una mejor comprensión de los marcos institucionales en el que hacen su aparición las multilatinas, el capítulo 6, "Marcos institucionales de América Latina y Brasil", presenta los principales cambios de orden político, social y económico tanto en América Latina como en Brasil que crearon las condiciones de apertura de las respectivas economías impulsando su internacionalización e incrementando los flujos de entrada de inversión directa y de salida realizadas por empresas multinacionales.

Teniendo en cuenta las características específicas de las empresas analizadas, el tema de nuestro caso de estudio, también consideramos pertinente incluir en este capítulo, una referencia a los factores que constituyen fuertes incentivos en el contexto del desarrollo y el crecimiento de estas empresas como son las políticas de desarrollo económico, en concreto el apoyo y la financiación de la actividad de pequeñas y medianas empresas que se han implementado ya durante el presente siglo.

El capítulo dedicado al estudio empírico, el séptimo capítulo, llamado "estudio empírico", en referencia a la hipótesis de trabajo, justifica y diseña el estudio de caso y la recogida y organización de la información.

Ya el octavo capítulo, "reporte", fue dedicado al análisis de las empresas sometidas al caso de estudio, breve descripción, análisis y discusión de la información y de los resultados obtenidos, seguido por el capítulo noveno "Discusión de los resultados" y las conclusiones, que encierran las conclusiones de este estudio.

Según el proceso de investigación que seguimos, podemos concluir que la mayoría de las compañías de nuestra muestra comenzó su proceso de internacionalización, teniendo como principal motivación responder a las solicitudes y las peticiones de sus clientes en Brasil. Estos clientes son típicamente grandes empresas, entre las cuales algunas multilatinas brasileñas, así como las empresas multinacionales extranjeras que han establecido operaciones en Brasil.

Para la mayoría de las empresas en la muestra, con la excepción de V1 y H1, el primer paso hacia la internacionalización fue dado por la petición de sus clientes. Por lo tanto podemos suponer que este inicio les ofrecía minimizar el riesgo de exposición a un contexto externo desconocido, al tener ya garantizada la existencia de clientes en los mercados extranjeros, permitiéndoles un aprendizaje temprano y rápido de los mercados exteriores.

Aunque este fue el primer paso en la internacionalización de las empresas, por la información recopilada podemos concluir que los empresarios discutirán los próximos pasos de su proceso de internacionalización, de forma gradual, confirmando el enfoque incrementalista expuesto en la literatura (Johanson y Wierdersheim-Paul, 1975; Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Wortzel y Wortzel, 1981).

En cuanto a la empresa V1, también usó este enfoque en su proceso de internacionalización, habiendo comenzado las exportaciones por petición del cliente internacionalizado, y luego abrió la primera sucursal en el extranjero, siguiéndole la realización de inversiones directas conforme su grado de conocimiento y experiencia en los respectivos mercados exteriores se ampliaba.

El H1 fue la única empresa que comenzó su proceso de internacionalización a través de la creación de una *joint-venture* en España en colaboración con un socio local, situación que llegaría más tarde a retirarse por el hecho de que el mercado no han reaccionado de manera apropiada. Aunque no hay ninguna evidencia concreta, nos podemos preguntar si estas consecuencias se habrían dado si la empresa hubiera seguido un enfoque incremental.

La mayoría de las compañías de nuestra muestra, muestran evidencia de que las redes en las que se insertan influenciaron en su proceso de internacionalización, en la mayoría de los casos por el arrastre causado por sus clientes –ya internacionalizados– de manera que impulsaron el proceso de internacionalización (Johansson y Mattsson, 1988; Johanson y Vahlne, 2009).

Las empresas de la muestra se insertan en la categoría de una internacionalización tardía, ya que en su totalidad (con la excepción de V1) están débilmente internacionalizadas en el contexto de una actividad económica/mercado en sectores cuyo abastecimiento de cadenas está altamente internacionalizado -proveedores, clientes,

competidores y otros actores de la red de negocios- y, a través de ellos, las empresas están inmersas en un conjunto de relaciones que están manejando su propia internacionalización (Johansson y Mattsson1988).

Las pruebas recogidas indican que las empresas son potencialmente más abiertas para internacionalizarse y seguir a sus clientes en el proceso de internacionalización, si éstas tienen una posición relevante en uno o más mercados externos (que es asegurada por su tamaño, siendo algunas multinacionales líderes en sus respectivos sectores), que permitirán a las compañías de la muestra tener contactos con estas redes así como identificar y explorar oportunidades de negocio (Johanson y Vahlne, 2009).

Como se mencionó anteriormente, una característica importante de los clústeres radica en cómo se divide el trabajo entre sus miembros: las actividades de producción en un clúster no son el resultado de las operaciones llevadas a cabo por empresas integradas verticalmente, pero son ejecutadas por un grupo de empresas independientes y locales, que se especializan en uno o más segmentos de una cadena de suministro (Saxenian1994; Maskell, 2001), proporcionando un acceso privilegiado a las entradas de la naturaleza muy especializada como tecnología, servicios y recursos humanos (Porter, 1990).

Esta forma de organización aumenta la posibilidad de un proveedor local en un determinado grupo, encontrar en su negocio de la red recursos especializados que necesita para satisfacer las necesidades de sus clientes en el extranjero (Grandinetti et al., 2007).

En este contexto, es pertinente señalar que algunas empresas de la muestra (O1, A1, G1, A2, S1, P1) pertenecen a cadenas de suministro industrial en sectores fuertemente desarrollados en el contexto de América Latina y especialmente en Brasil, tales como la metalúrgica, química y petroquímica, minería e hidrocarburos (petróleo y gas).

Estas empresas producen bienes intermedios, servicios o tecnologías y dependen de los clientes situado en el clúster (Grandinetti, et al., 2007), con quien estableció las relaciones, facilitándoles la comunicación y acceso privilegiado a los recursos como información y conocimiento, que usan para mejorar su oferta y la competitividad en el ámbito local e internacional (Op. cit., Porter, 1998).

Tomamos nota sin embargo que, en comparación con otras empresas de la muestra (V1, I1, H1, W1), a pesar de no estar posicionadas en las cadenas de suministro de grupos específicos, pero de diferentes sectores de actividad económica, es también notable, según

las pruebas reunidas, el papel que tienen las redes de contactos y conocimientos en su proceso de internacionalización, que generó la posibilidad de acceso a la información sobre mercados y oportunidades de negocio.

El arrastre en el proceso de internacionalización de los miembros de las compañías de nuestra muestra, causada por las redes con las empresas multinacionales (multilatinas y otros), tanto dentro como fuera de un contexto de clúster, viene sobre todo confirmar hallazgos anteriores de la literatura, sobre la importancia de las redes de negocios en influir y motivar el proceso de internacionalización de las empresas (Coviello, 1994; Coviello y Munro, 1995; Bell et al., 2003; Chetty y Blankenburg, 2000; Bradley et al., 2006; Sharma y Johanson, 1987; Bonaccorsi, 1992; Fletcher, 1999; Roberts, 1999; Blankenburg et al., 1996; Zhou et al., 2007; Liesch et al., 2002; IBM y McDougall, 2005; Bonaglia et al., 2007; Wells, 1983; Guillén, 2005; Furlan et al., 2006, 2007; Grandinetti et al., 2007).

La segunda conclusión de nuestra investigación, fue que la mayoría de las compañías de la muestra que se ha internacionalizado, sostuvo, antes de iniciar este proceso, ventajas competitivas únicas. Estas ventajas se originaron, como hemos indicado, por las circunstancias de la creación de empresas propias, así como por el conocimiento científico muy específico y relevante, sostenido por sus fundadores. Cabe señalar que este conocimiento que estaba en su génesis, fue en algunos casos desarrollado a través de la red de estrecha relación y como prestadoras de servicios a empresas multinacionales brasileñas y extranjeras.

La existencia de ventajas competitivas a nivel de las empresas analizadas, viene contra las premisas que Hymer (1976), que sostuvo que la capacidad de una empresa para invertir en el extranjero, se basa en el dominio o posesión de cualquier tipo de activo o ventaja específica de la empresa (*firm specific advantage*), que es inaccesible (al menos por un tiempo) a sus competidores locales.

Estas ventajas permiten a la empresa a obtener ganancias adicionales que superan a los costos de realización de inversiones directas en el exterior. También podemos decir que algunas compañías de nuestra muestra, desarrolló ventajas competitivas en un contexto de proteccionismo institucional relativa, por el hecho de tener una relación especial con sus clientes, y también con multilatinas insertas en redes dentro de los medios científicos y tecnológicos brasileños y más concretamente en el estado de Río de Janeiro.

De esta manera, las ventajas de estas empresas en un determinado mercado geográfico sobre los competidores extranjeros potenciales vis-à-vis, son ventajas monopólicas, proporcionándoles un cierto grado de monopolio en su mercado, reduciendo la capacidad de imitación de los rivales y que constituyen una barrera de entrada frente a los competidores potenciales (Dunning, 1993; Cantwell, 1996).

Estas ventajas de naturaleza monopólica, derivada de las diferencias en los mercados en términos de factores productivos y acceso a los recursos, la disponibilidad de tecnologías patentadas y no accesible a todas las compañías junto con las capacidades y conocimientos específicos de gestión de las directivas de los sectores en los que operan, confieren en teoría una ventaja competitiva en los mercados internacionales (Kindleberger, 1969; Dunning, 1980, 1981, 1993, 1998).

Aludiendo al modelo del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966), las empresas de la muestra tenían acceso a la tecnología necesaria para producir ciertos bienes y servicios, que justifica la existencia de un poder monopólico. Una vez alcanzada una cierta etapa en el desarrollo del proceso de producción y producto, la competitividad de la empresa en los mercados extranjeros depende de su capacidad para aprovechar las economías de escala existentes en diferentes fases del proceso de producción - que en algunos de los casos estudiados se produjo no por iniciativa directa, pero motivado por la solicitud de sus clientes.

Innovaciones llevadas por las compañías de nuestra muestra, se produjo como resultado la identificación de una necesidad/demanda, dentro del país de origen (Brasil). Una vez que el producto tuviera éxito técnico y comercial, se trasladó a la etapa de crecimiento, en el cual el producto comienza a ser conocido en el extranjero y empresas innovadoras acceder a mercados extranjeros, dando lugar a un proceso de internacionalización que se desarrolla a través de la exportación (en el caso de las empresas muestra que la exportación se produjo inicialmente para sus clientes en el mercado interno ya internacionalizado).

A pesar del hecho de que las empresas de la muestra se han internacionalizado por el efecto arrastre producido por sus clientes en Brasil, todas las empresas de la muestra mostraron pruebas que, en paralelo a este proceso, vieron el mercado global desde el principio como su mercado natural porque creen que sus ventajas competitivas en Brasil extenderían las ventajas competitivas en los mercados extranjeros.

Hemos podido ver que las compañías de nuestra muestra tenían un carácter internacional desde su creación por la impronta de los promotores iniciales, a través de su experiencia previa en las redes (Oviatt y McDougall, 1994; Madsen y Servais, 1997; McDougall et al., 1994; Knight y Cavusgil, 1996).

El enfoque internacional de estas empresas también es resultado de la percepción de la necesidad de mantener las ventajas competitivas frente a sus competidores, que están normalmente asociadas a los activos intangibles, resultante de la posesión o dominio de la tecnología avanzada y habilidades de gestión (Barney, 1991; Oviatt y McDougall, 1994; Madsen y Servais, 1997; McDougall et al., 1994; Knight y Cavusgil, 1996; Jarillo, 1989).

Estas empresas no pueden competir sobre la base de la explotación de economías de escala, una estrategia común entre las grandes multinacionales, sino por su capacidad para identificar nichos globales y para establecer lazos de cooperación para la explotación (Madsen y Servais, 1997; Jolly et al., 1992).

En el caso de los nichos de mercado, la información disponible es, por su naturaleza, de difícil acceso e implícita, que requiere de acceso a canales de información y la proximidad a los clientes, mediante la colaboración con socios en los mercados nacionales (Schwart, McCorkle y Anderson, 2000, Lu y Beamish, 2001, citado por Flores et al., 2010) y especialmente su capacidad para generar conocimiento progresivamente único e irrepetible, para maximizar su utilidad en un contexto internacional (Knight y Cavusgil, 1996).

Haciendo alusión a diferentes investigaciones, destacan los siguientes factores comunes clave para la explicación de los determinantes de la internacionalización (Hedlund & Kverneland, 1985; Jolly et al., 1992; Oviatt y McDougall, 1994; McDougall, et al., 1994; Bell et al., 2003; Coviello y Munro, 1995; Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, McAuley, 1999; Autio et al., 2000; Madsen y Servais, 1997) y que se verifican en la mayoría de las compañías de nuestra muestra:

- Nuevas condiciones del mercado en diferentes sectores de actividad económica, incluyendo la creciente importancia del nicho global de mercado en sectores donde operan sus clientes multinacionales;
- Creciente importancia de las redes y el control del recurso único que constituye el conocimiento producido;

- Sofisticadas capacidades emprendedoras, en particular de los fundadores y los equipos de gestión.

Oviatt y McDougall (1994) consideran en este sentido, que el hecho de que estas nuevas empresas no tengan recursos suficientes para gestionar los activos a través de la posesión de la misma, tienen que soportar mecanismos alternativos de control, apuntando a la estructura de red como una forma de mantener el acceso y control de algunas de estas características, como alternativa a su internalización.

Vimos esto particularmente en empresas de la muestra con la conexión a los medios científicos y tecnológicos brasileños. Estas empresas construyeron redes para ampliar sus canales de información sobre mercados y acceso al mercado, facilitando la obtención de recursos tales como el conocimiento y la innovación en productos y servicios, para fortalecer su competitividad en términos domésticos, así como en el extranjero (Ellis, 2000; Gulati, 1998; Liesch y Lamb (2002); Oviatt y McDougall, 2005; Zahra et al., 2000).

El contexto competitivo de una empresa es vital para su ventaja competitiva, porque forma la configuración de su cadena de valor, la forma en que las actividades son llevadas a cabo y compartidas entre distintas unidades de negocio (Porter, 1986). En este sentido, nos dimos cuenta de que nuestras empresas muestra tienen ventajas competitivas basadas en productos de mayor valor -obtención de diferenciación de la competencia usando la calidad, la innovación y la proximidad con clientes como factores clave.

Estas ventajas competitivas han sido, en el caso de algunas compañías de nuestra muestra, forjadas en el acceso a los recursos y activos en el país de origen, en algunos sectores de actividad económica específica, relacionada con la presencia de estas industrias, así como abundante disponibilidad de estas características en sus economías domésticas (ejemplos de minería e hidrocarburos). Este acceso privilegiado crea las condiciones para el desarrollo de habilidades y tecnologías por las empresas que operan directamente, sobre todo las grandes multinacionales, así como por otras empresas conexas.

La tercera conclusión de nuestra investigación, probó la hipótesis formulada inicialmente. Las empresas de la muestra han sido internacionalizadas para mercados no geográficamente y culturalmente cercanos a Brasil, pero lo hizo para los mercados donde

sus clientes se encuentran o tienen operaciones, que son en algunos casos próximos y en otros no. Como la determinación de los mercados objetivo no ha sido condicionada de primera mano o establecidos por las empresas, entendemos que no se puede confirmar la hipótesis que formulamos.

Ante la evidencia recopilada, nos atrevemos a decir que si las empresas de la muestra no hubieran sido demandadas por sus clientes, las multinacionales, su proceso de internacionalización habría sido frenado por el hecho de que la mayoría de ellas son pequeñas empresas y con pocos recursos. A pesar de ello reconocen la creciente presión competitiva en el mercado interior.

Por ello, es relevante presumir, basado en las entrevistas realizadas, que las empresas de la muestra en un futuro próximo serán más activas en su proceso de internacionalización, valiéndose de la confianza que tienen sus clientes actuales en los mercados extranjeros lejanos de América Latina.

Los interlocutores confirman que los mercados prioritarios en esta fase son en realidad quienes tienen una mayor proximidad geográfica y cultural con Brasil, circunscrito a América Latina. Esta tendencia confirma pruebas presentadas en la literatura, por ejemplo de liberalismo y Oh (2008), Kalotay y Sulstarova (2012), OCDE (2007), Gaur y Kumar (2009), Buckley et al. (2007, 2008), o específicamente en el contexto de América Latina, como Chudnovsky y López (1999) y Cuervo-Cazurra (2008).

La cuarta y última conclusión de nuestro trabajo, confirmó que el modo de entrada en los mercados extranjeros se hizo a través de exportaciones directas, inversión, preferiblemente directa como forma más básica y primaria de internacionalización (raíz, 1994, Villareal, 2005; Hill, 2007; Kogut y Chang, 1996; Bradley, 2004).

Aunque el proceso de internacionalización de las empresas ha sido estimulado inicialmente por su relación con clientes multinacionales, hay evidencia de un comportamiento incremental en el proceso de internacionalización de las empresas de servicios de la muestra. Haciendo alusión al modelo de Uppsala, las compañías empezaron sus exportaciones directamente a sus clientes multinacionales, yendo en contra del modelo de Johanson y Wierdersheim-Paul (1975), y apoyando el modelo incremental en el que se basaron otras teorías como las expuestas por Bilkey y Tesar (1977), Cavusgil (1980), Wortzel y Wortzel (1981).

Merece atención, sin embargo, el caso de la empresa V1, que se encuentra en una etapa más avanzada de internacionalización para realizar inversiones directas. V1 previamente tuvo un comportamiento similar, iniciando su proceso de internacionalización a través de exportaciones directas. También en el caso de la empresa HI, el proceso de internacionalización que pasó por la creación de una *joint-venture* con la realización de inversiones directas en España, fue precedido por exportaciones directas a esa economía.

En el caso de V1, la compañía de la muestra que se encuentra en un estado más avanzado de la internacionalización (basado en el enfoque incrementalista), está considerado que una forma óptima de explotar internacionalmente sus ventajas específicas o de propiedad (conocimiento), es hacerlo manteniendo el control sobre las mismas, como alternativa a vender las licencias a las compañías extranjeras, internalizando estos beneficios a través de la conservación o la extensión de su cadena de valor. Esto da lugar a la aparición de las ventajas de la internalización (Dunning, 1993; Cantwell, 1996), en el cual el conocimiento y los recursos son administrados internamente y asignados a proyectos en distintas regiones geográficas en las que la compañía está presente.

El modo de internacionalización de las empresas no está dissociado de que concluya la literatura acerca de la naturaleza específica de los servicios. Erramilli (1990) distingue entre servicios duros y blandos. Servicios duros, que incluye a la mayoría del tipo de servicios proporcionados por las empresas de la muestra, son aquellos en los que es posible separar el servicio de su consumo, para que las empresas que ofrecen la exportación puedan utilizarse como medio de internacionalización. En esta categoría se encuentran los servicios de consultoría, ingeniería, arquitectura, etc.

Aludiendo a Contractor et al. (2003), servicios intensivos en conocimiento requiere importantes inversiones en recursos humanos, ya que debe confiar en la capacidad y el talento necesario para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. Pronto, y como aparece en la muestra, las empresas que ofrecen este tipo de servicios dependen de una base de clientes más limitada que otro tipo de servicios, en el que cada cliente puede representar un porcentaje importante del volumen de ventas.

Considerando a Sanchez y Pla (2005), el tipo de servicios prestados por la mayoría de las empresas de la muestra son separables asemejándose a servicios duros y por lo tanto de discreta interacción con el cliente. Ellos también están adaptados al cliente, que

requieren una mayor flexibilidad para su desempeño, mayor cantidad de información y más altos niveles de habilidades técnicas y analíticas. Las empresas que ofrecen un servicio separable pueden optar por la exportación y por lo tanto, ofrecer las mismas opciones de expansión internacional que las empresas industriales, circunstancia que también se verifica en nuestra muestra.

La internacionalización a través de las exportaciones se puede realizar a través de la vía directa (Root, 1994), opción por la cual las empresas tratan de controlar directamente la mayoría de las actividades operacionales del proceso de exportación, minimizando o eliminando totalmente el uso de intermediarios. Esta estrategia se realiza normalmente por las pequeñas empresas, debido a la reducción del riesgo que conlleva, que también ocurrió en nuestra muestra, confirmando la evidencia de la literatura (Hill, 2007; Kogut y Chang, 1996; Root, 1994; Bradley, 2004; Villarreal, 2005).

A pesar del tamaño de las empresas de la muestra, muy diferente de los casos examinados por la literatura, el acercamiento a la internacionalización a través de las exportaciones tiene paralelismo con otras multinacionales más grandes (Fundação Dom Cabral, 1996, 2012; López, 1999; BNDES, 2005; Dias (1994).

El contexto institucional de América Latina tenía, como hemos observado, desde finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI muestra una fuerte contribución a la internacionalización de las grandes empresas, las multilaterales y actualmente se disputan el liderazgo internacional en ciertos sectores de la actividad económica.

Esta ola de crecimiento e internacionalización de las multilaterales brasileñas, vino a crear las condiciones para la aparición de otro tipo de pequeñas empresas intensivas en conocimiento, incluyendo aquellos en nuestra muestra. Este contexto también ha sido favorecido y algo alentados por las políticas públicas que, como hemos observado, también se han reforzado en el territorio brasileño y especialmente en la última década, dirigido a:

- Estimular el capital de riesgo como una forma de financiar la actividad económica de las empresas;
- Estimular el desarrollo y transferencia de conocimiento entre empresas y el sistema tecnológico y científico.

Nuestra prueba da muestra de la importancia del conocimiento para su desarrollo y como factor de diferenciación, conocimiento que en muchos casos fue desarrollado en estrecha colaboración con los medios científicos y tecnológicos. También lo tiene, en colaboración con grandes empresas, sus clientes.

Nos atrevemos, pues, a designar a estas pequeñas empresas, con las mismas características que las de nuestra muestra, como empresas tecnolatinas, que constituyen un actor importante en la competitividad global que Brasil tiene en la actualidad.

En su conjunto, los resultados obtenidos en el curso del estudio empírico validan las hipótesis de esta investigación, abriendo nuevas posibilidades para la réplica de este estudio en otros ámbitos de negocios y contextos geográficos, si es posible con nuevos socios y redes de conocimiento compartido entre la Universidad de Extremadura, el Instituto Politécnico de Leiria y otros centros educativos o empresas relacionadas con el tema de la internacionalización de las empresas multilatinas o de otro origen.

Esta contribución debe ser entendida como una profundización del conocimiento científico generado alrededor del tema de la internacionalización de las empresas en América Latina, en particular de pequeñas y medianas empresas del sector servicio.

La comprensión de los determinantes de la internacionalización de las empresas, contribuirá al desarrollo de las políticas públicas y acciones privadas y crear las condiciones que permitan aprovechar los procesos de internacionalización de las empresas, beneficiando el desarrollo de sus respectivas economías. Para los países potencialmente receptores de inversión directa del exterior en sus empresas, esta información también mejorará la efectividad de sus acciones y políticas, con el fin de atraer más eficazmente a este capital a sus economías.

Los administradores y emprendedores de negocios en curso o inicio de los procesos de internacionalización, conocer esta realidad puede ayudar en la mejor definición y planificación de acciones de internacionalización, a través de ejercicios de benchmarking y con buenas prácticas, así como experiencias de aprendizaje para otros directivos y empresarios.

A las universidades y escuelas politécnicas, deseamos que este trabajo de investigación contribuya a aumentar el conocimiento en este área de investigación,

abriendo nuevas formas de cooperación y creación de proyectos en los ámbitos de internacionalización y emprendimiento empresarial.

Somos conscientes de las limitaciones del estudio, entre otras, si el tamaño de muestra no es representativo de otros sectores de la actividad económica vinculada a los servicios apoyados también en el conocimiento. Sin embargo, creemos que hemos han dado aportaciones para desarrollar esta línea de investigación, que podría profundizar en el futuro en el conocimiento de cómo este tipo de empresas siguen siendo competitivas en el contexto de un mercado más amplio y abierto a los competidores extranjeros, tanto en Brasil como en el extranjero, y como se están liberando de la dependencia de sus clientes multinacionales que les arrastró al proceso.

Comenzó el camino arduo y complejo que consolidó esta investigación y somos conscientes de que la misma se realizará caminando, profundizando en este tema y sus perspectivas de apertura para que pueda irradiar en otras direcciones.

BIBLIOGRAFIA

ACCENTURE (2008). *The Rise of the Emerging-Market Multinational*, Accenture Policy & Corporate Affairs.

AGARWAL, S., e RAMASWAMI, N. (1992). “Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors”. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.

ABDI - AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (2011). *A Indústria de Private Equity e Venture Capital – 2º Censo Brasileiro*. Brasília: ABDI.

AGGARWAL, R. e AGMON, T. (1990). “The international success of developing country firms: role of government directed comparative advantage”, *Management International Review*, 30, 163-180.

ALMEIDA, J. e PINTO, J. M. (1986). “Da teoria à investigação empírica. Problemas metodológicos gerais”. In Silva, A. S. e Pinto, J. M. (Eds), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 55-78). Porto: Afrontamento.

ARIAS, M. (2003). *Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa: Actas do XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM*. Bordéus: Université Montesquieu Bordeaux.

AUERBACH, P. (1996). “Firms, competitiveness and the global economy”. In Mackintosh, M., Brown, V., Costello, N., Dawson, G., Thompson, G. e Trigg, A. (Eds), *Economics and Changing Economies* (pp. 393-425). Londres: The Open University.

ATHREYE, S. e KAPUR, S. (2009). “Introduction: The internationalization of Chinese and Indian firms – trends, motivations and strategy”. *Industrial and Corporate Change*, 18, 209-221.

AXELSSON, B. e EASTON, G. (1992). *Industrial Networks a New View of Reality*. Londres: Routledge.

AXELSSON, B. e JOHANSON, J. (1992). Foreign Market Entry-the Textbook vs. the Network View. In Axelsson, B. e Easton, G. (Eds), *Industrial Networks A New View of Reality* (pp. 218-234). Londres: Routledge.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL. (1995). *Caracterização do processo de internacionalização de grupos econômicos privados brasileiros*. Rio de Janeiro: BNDES.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL. (1999a). *Abertura e Integração Comercial Brasileira na Década de 90*. Rio de Janeiro: BNDES.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL. (1999b). *A Economia Brasileira nos Anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL. (2001). *O Brasil na década de 90: uma transição bem-sucedida?*. Rio de Janeiro: BNDES.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL. (2005). *Programa nacional de desestatização*. Rio de Janeiro: BNDES.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL. (2012). *A economia brasileira: Conquistas dos últimos dez anos e perspectivas para o futuro*. Rio de Janeiro: BNDES.

BARNARD, H. (2008). “Capability development and the geographic destination of outbound FDI by developing country firms”. *International Journal of Technology and Globalisation*, 4, 39-55.

BARNEY, J. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

BAUM, J. e SINGH, J. (1994). “Organizational niches and dynamics of organizational founding”. *Organization Science*, 5(4), 483-501.

BÉJAR, R. C. (2012). *América Latina Emergente*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

BELL, J., MCNAUGHTON, R., YOUNG, S., e CRICK, D. (2003). "Towards an integrative model of small firm internationalization". *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-361.

BHAUMIK, S. K., e YAP CO, S. (2009). "Chinese state's economic cooperation related investment: An investigation of its direction and some implications for outward investment". *William Davidson Institute Working Paper*, 966.

BHAUMIK, S. K., DRIFFIELD, N. e PAL, S. (2010). "Does ownership structure of emerging market firms affect their outward FDI? The case of the Indian automotive and pharmaceutical sectors". *Journal of International Business Studies*, 41, 437-450.

BILKEY, W. J. (1978). "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behaviour of Firms". *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.

BILKEY, W. J. e TESAR, G. (1977). "The Export Behaviour of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms". *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.

BLANKENBURG HOLM, D., ERIKSSON, K., JOHANSON, J. (1997). "Business Networks and Cooperation in International Business Relationships". *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1033-1053.

BONACCORSI, A. (1992). "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity". *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605-35.

BONACHE, J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140.

BONAGLIA, F., GOLDSTEIN, A., e MATHEWS, J. A. (2007). "Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector". *Journal of World Business*, 42(4), 369-383.

BOSTON CONSULTING GROUP (2006). *The New Global Challengers*. Boston: BCG.

BOSTON CONSULTING GROUP (2009). *The 2009 BCG multilatinas*. Boston: BCG.

BOSTON CONSULTING GROUP (2013). *Allies and Adversaries: 2013 BCG Global Challengers*. Disponível em: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization_growth_allies_and_adversaries_2013_bcg_global_challengers/.

BRADLEY, F. (2004). *International Marketing Strategy*. Nova Jersey: Prentice Hall.

BRADLEY, F., MEYER, R., GAO, Y. (2006). "Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets". *Industrial Marketing Management*, 35(6), 652-665.

BRUCHE, G. (2012). "Emerging Indian pharma multinationals: latecomer catch-up strategies in a globalised high-tech industry". *European Journal of International Management*, 6(3), 300-322.

BUCKLEY, P. J. (1988). *Organizational Forms and Multinational Companies*. In Thompson, S. e Wright, M. (Eds), *Internal Organization, Efficiency and Profit* (pp. 127-144). Oxford: Philip Allan Publishers.

BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Londres: McMillan.

BUCKLEY, P. J., CLEGG, L. J., CROSS, A. R., LIU, X., VOSS, H. e ZHENG, P. (2007). "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment". *Journal of International Business Studies*, 38(4), 499-518.

BUCKLEY, P. J., CLEGG, L.J., CROSS, A. R., VOSS, H., RHODES, M. e ZHENG, P. (2008). Explaining China's outward FDI: An Institutional Perspective. In Sauvant, K. (Ed), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?* (pp. 151-225). Cheltenham: Edward Elgar.

CALOF, J. e BEAMISH, P. (1995). "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization". *International Business Review*, 4(2), 31-115.

CANTWELL, J. (1996). "La Globalización de la Tecnología. Qué Queda del Modelo sobre el Global, National and Resource-Based Strategies: An Examination of Strategic Choice and Performance in the Vehicle Components Industry". *Strategic Management Journal*, 14, 551-568.

CANTWELL, J. e TOLENTINO, P. E. (1990). "Technological accumulation and third world multinationals". *Discussion Papers in International Investment and Managements*, 139. Reading: University of Reading.

CARAZO, P. (2006). "El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica". *Pensamiento & Gestión*, 20, 165-193.

CARDOZA, G. e FORNES, G. (2011). "The internationalisation of SMEs from China: The case of Ningxia Hui Autonomous Region". *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 737-759.

CASANOVA, L. (2009). *Global Latinas: Latin America's Emerging Multinationals*. Fontainebleau: Insead Business Press.

CAVUSGIL, S. T. (1980). "On the internationalization Process of Firms". *European Research*, 8(6), 273-281.

CEPAL - COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (2001). *Investment and Economic Reform in Latin America*. Santiago do Chile: United Nations Publications.

CHETTY, S. (1994). "Business Networks as a Determinant of Export Performance". *Journal of International Marketing*, 2(4) 11-15.

CHETTY, S. (1996). "The case study method for research in small-and medium-sized firms". *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85.

CHETTY, S., BLANKENBURG HOLM, D. (2000). The Role of Business Networks in the Internationalization of Manufacturing Firms: A Longitudinal Case Study. In Cavusgil, S. T. (Ed), *Developments in Australasian Marketing* (pp. 205-222). Emerald Group Publishing.

CHILD, J. e RODRIGUES, S. B. (2005). “The internationalization of Chinese firms: A case for theoretical extension?”. *Management and Organization Review*, 1(3), 381-410.

CHITTOOR, R., RAY, S., AULAKH, P., S. (2008). Emerging Multinationals: Role of Inward Internationalization and Business Groups. Comunicação apresentada no AIB Annual Conference, 1 Julho 2008. Milão.

CHUDNOVSKY, D. e LÓPEZ, A. (1999). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

CHUDNOVSKY, D. e LÓPEZ, A. (2000). “A third wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s”. *Transnational Corporations*, 9(2), 31-73.

CLAVER, E., QUER, D., MOLINA, J. F. (2001). Los Primeros Pasos del Proceso de Multinacionalización: Factores Determinantes y Características Distintivas: Actas del XV Congreso Nacional XI Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Las Palmas.

CONTRACTOR, F. J., KUNDU, S. K., eHSU, C. C. (2003). “A three stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector”. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18.

CORRAL, M. e BLANCO, R. (2011). *Manual de economía mundial*. Madrid: Pirámide.

COVIELLO, N. E. (1994). Internationalizing the entrepreneurial high technology, knowledgeintensive firm (Tese de Doutoramento). University of Auckland, New Zealand.

COVIELLO, N. E. e MUNRO, H. J. (1995). “Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development”. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.

CUERVO-CAZURRA, A. (2008). “The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas”. *Journal of International Management*, 14, 138–154.

CUERVO-CAZURRA, A. e GENC, M. (2008). "Transforming disadvantages into advantages: Developing country MNEs in the least developed countries". *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957-979.

DANIELS, J. D., RADEBAUGH, L. H, e SULLIVAN, D. (2006). *International Business: Environments and operations*. Londres: Prentice Hall.

DEL SOL, P. e KOGAN, J. (2007). "Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: the case of Chilean FDI". *Journal of International Business Studies*, 38(6), 901-927.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (1998). *The landscape of qualitative research: Theories and issues*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

DIAS, V.V. (1994). *Las empresas brasileñas: internacionalización y ajuste a la globalización de los mercados*. Santiago do Chile: Cepal.

DIMITRATOS, P., JOHNSON, J., SLOW, J. , YOUNG, S. (2003). "Micromultinationals: New types of firms for the global competitive landscape". *European Management Journal*, 21(2), 164-174.

DRISCOLL, A. M., e PALIWODA, S. J. (1997). "Dimensionalizing International Market Entry Mode Choice". *Journal of Marketing Management*, 13, 57-87.

DUNNING, J. H. (1980). "Towards an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests". *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.

DUNNING, J.H. (1981). *International Production and the Multinational Enterprise*. Londres: Allen and Unwin.

DUNNING, J.H. (1988). *Multinationals, Technology and Competitiveness*. Londres: Unwin Hyman.

DUNNING, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and The Global Economy*. Londres: Addison-Wesley Publishing.

DUNNING, J. H. (2006). "Towards a new paradigm of development: implications for the determinants of international business activity". *Transnational Corporations*, 15(1), 173-228.

DUNNING, J. H., VAN HOESEL, R., NARULA, R. (1998). Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications. In Dunning, J. H. (Ed), *Globalization, Trade and Foreign Direct Investment*. Londres: Pergamon.

DUNNING, J. H., KIM, C., PARK, D. (2008). Old wine in new bottles: A comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. In K. Sauvant (Ed), *The Rise Of Transnational Corporations From Emerging Markets. Threat or Opportunity?* Northampton, MA: Edward Elgar.

DURAN, J.J. (2001). *Estrategia y Economía de la Empresa Multinacional*. Madrid: Pirámide.

DURAN, J. J. (1999). *Multinacionales Españolas en Iberoamérica*. Madrid: Pirámide.

DURAN, J. J. (1994). "Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la empresa". *Información Comercial Española*, 735, pp. 21-41.

EDWARDS, S. (2007). "Crisis and Growth: A Latin American Perspective". *Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 25(1), 19-51.

EISENHARDT, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

ELLIS, P. (2000). "Social ties and foreign market entry". *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469.

ERIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKGARD, A., SHARMA, D. (1997). "Experiential knowledge and cost on the internationalization process". *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-360.

ERRAMILI, M. K. (1990). "Entry mode choice in service industries". *International Marketing Review*, 7(5) 50-62.

FERREIRA, P., SANTOS, J., SERRA, F. (2010). “The international entrepreneurial firms’ social networks”. *Cadernos EPABE.BR*, 8(1), 134-145.

FILIPPOV, S. (2012). “Emerging Russian multinational companies: managerial and corporate challenges”. *European Journal of International Management*, 6(3), 323-341.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T. (2010). *Gestão empresarial para a internacionalização de empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas.

FONG, C. (2002). Rol que juegan los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva sustentable en la PYME. Un estudio de casos con empresas de Cataluña y Jalisco (Tese de Doutoramento). Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona.

FRIEDMAN, T. (2005). *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Lisboa: Objetiva.

FURLAN, A., GRANDINETTI, R., CAMUFFO, A. (2007). “How do subcontractors evolve?”. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1), 69-89.

FURLAN, A., ROMANO, P., CAMUFFO, A. (2006). “Customer-supplier integration forms in the air-conditioning industry”. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(5), 633-655.

GAMMELTOFT, P. (2008). “Emerging multinationals: outward FDI from the BRICS countries”. *International Journal of Technology and Globalisation*, 4(1), 5-22.

GAMMELTOFT, P., BARNARD, H., e MADHOK, A. (2010). “Emerging multinationals, emerging theory: Macro and micro-level perspectives”. *Journal of International Management*, 16(2), 95-101.

GANITSKY, J. (1989). “Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel's case”. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.

GAUR, A. S. e KUMAR, V. (2009). "International diversification, firm performance and business group affiliation: Empirical evidence from India". *British Journal of Management*, 20, 172-186.

GLASSER, B. e STRAUSS A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago, Ill: Adine Publishing Company.

GRANDINETTI, R., FURLAM, A., CAMUFFO, A. (2007). Knowledge and Capabilities in Subcontractors' Evolution. The Italian case. In Susman G. I. (Ed). *Small and Medium-Sized Enterprises and the Global Economy*. (pp. 125-139). Cheltenham: Edward Elgar.

GULATI, R. (1998). "Alliances and Networks". *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.

GUILLÉN, M. F. (2005). *The rise of Spanish multinationals: European business in the global economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

GUILLÉN, M. F. e GARCÍA-CANAL, E. (2009). "The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies". *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.

GUMMESSON, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

HAMEL, J. (1992). "The case Method in Sociology, Introduction: New Theoretical and Methodological Issues". *Current Sociology*, 40, 1-7.

HECKSHER, E. e OHLIN, B. (1933). *Interregional and International Trade*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

HEDLUND, G. e KVERNELAND, A. (1985). "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan". *International Studies of Management & Organization*, 15(2), 41-59.

HENNART, J. F. (1982). *A Theory of the Multinational Enterprises*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.

HILL, C. W. L. (1990), “An Eclectic Theory of the choice of international entry mode”. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.

HILL, C. W. L. (2007). *International Business Competing in the Global Marketplace*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

HYMER, S.H. (1976). *The International Operations of Foreign Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (Tese de Doutorado). MIT. Cambridge MA.

IGLESIAS, R. M., e VEIGA, P. M. (2002). Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. In Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (Ed), *O desafio das exportações* (pp. 367-446). Rio de Janeiro: BNDES.

IADB - INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (1997). *A Decade of Structural Reforms in Latin America: What Has Been Reformed and How to Measure It*. Washington, DC: IADB.

IADB - INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (2001). *Competitiveness: The Engine of Growth. Economic and Social Progress in Latin America*. Washington, DC: IADB.

IADB - INTER-AMERICAN DEVELOPMENT BANK (2012). *Structural Reforms in Latin America*. Washington, DC: IADB.

IMF - INTERNATIONAL MONETARY FUND (1993). *Balance of Payments Manual (5a ed.)*. Washington DC: IMF.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (1998). *O setor serviços no Brasil: uma visão global – 1985/95*. Brasília: IPEA.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2010). *Brasil em Desenvolvimento, 2010. Estado, Planejamento e Políticas Públicas*. Brasília: IPEA.

JARILLO, J. C. (1989). “Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources”. *Journal of Business Venturing*, 4, 133-147.

JOHANSON, J. e MATTSSON, L. G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach. In Hood, N. N. e Vahlne, J. E. (Eds), *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). Londres: Croom-Helm.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. (1977). "The internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment". *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. (1990). "The Mechanism of Internationalization". *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. (2009). "The Uppsala internationalization process revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, 40, 1141-1431.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975). "The internationalization of the Firm: Four Swedish Cases". *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., e WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección Estratégica (7a ed.)*. Madrid: Pearson Education.

JOHNSTON, W., LEACH, M. e LIU, A. (1999). "Theory testing using case studies in business-to-business research". *Industrial Marketing Management*, 28, 201-213.

JOLLY, V. K., MATTI, A., e JEANNET, J. P. (1992). "Challenging the incumbents: How high technology Start-ups compete globally". *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.

KALOTAY, K. e SULSTAROVA, A. (2010). "Modelling Russian outward FDI". *Journal of International Management*, 16(2), 131–142.

KINDLEBERGER, C. P. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven: Yale University Press.

KNICKERBOCKER, F. T. (1973). *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

KNIGHT, G. A., e CAVUSGIL, S. T. (1996). “The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory”. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

KOTABE, M. e HELSEN, K. (2004). *Global Marketing Management (3a ed.)*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

KOCH, A. J. (2001). “Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one?”. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 65-75.

KOGUT, B. e CHANG, S. J. (1996). “Platform Investments and Volatile Exchange Rates: Direct Investment in the U.S. by Japanese Electronic Companies”. *Review of Economics and Statistics*, 78(2), 221-232.

KUMAR, V., STAM, A., e JOACHIMSTHALER, E. A. (1994). “An interactive multicriteria approach to identifying potential foreign markets”. *Journal of International Marketing*, 2(1), 29–52.

LALL, S. (1983). *The new multinationals: The spread of Third World enterprises*. Chichester: John Wiley & Sons.

LASERRE, P. (2003). *Global Strategic Management*. Nova Iorque: Palmgrave-McMillan.

LEONTIEF, W. (1966). *Input-output Economics*. Oxford: Oxford University Press.

LESSARD, D. (1982). *Multinational Diversification and Direct Foreign Investment*. Multinational Business Finance. Massachusetts: Addison Wesley.

LESSARD-HÉRBERT, M., GOYETTE, G. e BOUTIN, G. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

LIESCH, P. W. e LAMB, P. W. (2002). “The internationalization process of the smaller firm: re-framing the relationships between market commitment, knowledge and involvement”. *Management International Review*, 42(1), 7-26.

LUQUINI, R. A. (2003). La Asociación Interregional entre el Mercosur y la Unión Europea: Balance y Perspectivas (Tese de Doutoramento). Universitat de Valencia. Valencia.

MADSEN, T. K. e PER SERVAIS (1997). “The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?”. *International Business Review*, 6(6), 561-583.

MARTÍNEZ, P. C. (2003). “Proceso del desarrollo exportador de las empresas industriales españolas que participan en un consorcio de exportación: un estudio de caso”. *Documento de trabajo n° 03/6, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona*.

MASUM, M. I. e FERNANDEZ, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*. Mälardalen: Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology.

MASKELL, P. (2001). “Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster”. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 921-943.

MATHEWS, J. A. (2002). “Competitive advantages of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies”. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(4), 467-488.

MATHEWS, J. A. (2006). *Dragon multinationals: New players in 21st century globalization*. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 5–27.

MAXWELL, J. A. (1992). “Understanding and validity in qualitative research”. *Harvard Educational Review*, 62, 279–300.

MAXWELL, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach (2a ed.)*. Londres: Sage Publications.

MILES, M. e HUBERMAN, A. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook (2a ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

MCAULEY, A. (1999). “Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector”. *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82.

MCCUTCHEON, D. e MEREDITH, J. R. (1993). “Conducting case study research in operations management”. *Journal of Operations Management*, 11, 239-256.

MCDUGALL, P. P., SCOTT S., e OVIATT, B. M. (1994). “Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research”. *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.

MCDUGALL, P. P. e OVIATT, B. M. (2000). “International entrepreneurship: The intersection of two research paths”. *Academy of Management Journal*, 43, 902-908.

MCKINSEY & CO (1993). *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey & Company.

MINDA, A. (2008). The strategies of multilatinas: from the quest for regional leadership to the myth of the global corporation. Disponível em: <http://cahiersdugres.u-bordeaux4.fr/WP/article.php?wp=2008-08>.

NARULA, R. (2012). “Do we need different frameworks to explain infant MNEs from developing countries?”. *Global Strategy Journal*, 2(3).

OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (1996). *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment (3a ed.)*. Paris: OECD.

OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2007). *The Emergence of Latin Multinationals*. Paris: OECD Development Centre.

OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2009a). *Foreign Direct Investment by Emerging Market Multinational Enterprises, The Impact of the Financial Crisis and Recession and Challenges Ahead*. Paris: OECD Global Forum on International Investment.

OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2009b). *Latin America Economic Outlook 2010*. Paris: OECD Development Centre.

OVIATT, B. M. e MCDOUGALL, P. P., (1994). “Toward a theory of international new ventures”. *Journal of International Business Studies*, 25, 45-64.

OVIATT, B. M. e MCDOUGALL, P. P. (2005). “Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553.

PARDAL, L. e CORREIA, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.

PLA, J. e LEÓN (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Education.

PORTER, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova Iorque: The Free Press.

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

PORTER, M. E. (1998). “Clusters and the new economics of competition”. *Harvard Business Review*, 76, 77-90.

PORTER, M. E. (1991). *Estratégia Competitiva*. Rio Janeiro: Campus.

PRASHANTAM, S. e YOUNG, S. (2004). “The Internet and the internationalization of small knowledge-intensive firms: promises, problems and prospects”. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1, 153–175.

QUIVY, R. e CAMPENHOUT, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

RAMAMURTI, R. (2009). What have we learned about emerging market multinationals? In Ramamurti, R. e Singh, J. (Eds). *Emerging Multinationals in Emerging Markets* (pp. 399-426). Cambridge: Cambridge University Press.

RAMAMURTI, R. (2012). “What is really different about emerging market multinationals?”. *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.

RAMAMURTI, R. e SINGH, J. (2009). *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Nova Iorque: Cambridge University Press.

RIALP, A. (1998). El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva. Comunicación presentada no IV Taller de Metodología Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa, Universidad de La Rioja, 23-25 Abril 1998. Arnedillo.

RIALP, A., MARTÍNEZ, P. C. e RIALP, J. (2005). “El Desarrollo Exportador de las PYMES Industriales Españolas Participantes en un Consorcio de Exportación: un Estudio de Caso”. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 95-116.

ROBERTS, J. (1999). “The Internationalisation of Business Service Firms: A Stages Approach”. *The Service Industries Journal*, 19(4), 68-88.

RUGMAN, A. M. (2010). Do We Need a New Theory to Explain Emerging Market MNEs? In Sauvant, K. P. (Eds). *Foreign Direct Investments from Emerging Markets: The Challenges Ahead*. Nova Iorque: Palgrave MacMillan.

RUGMAN, A. M. e OH, C. H. (2008). “Korea’s multinationals in a regional world”. *Journal of World Business*, 43(1), 5-15.

RUIZ, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SAXENIAN, A. (1994). *Regional advantage. Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SANTISO, J. (2008). “The emergence of Latin Multinationals”. *CEPAL Review*, 95, 7-30.

SARABIA, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

SHAW, E. (1999). “A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study”. *Qualitative Market Research*, 2(2), pp. 59-70.

SHARMA, D. e JOHANSON, J. (1987). “Technical Consultancy in Internationalisation”. *International Marketing Review*, 4, 20-29.

SILVA, M. L. (2002). A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90 (Tese de Doutorado). Universidade Estadual de Campinas. Campinas.

SMITH, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: E. Cannan (1961).

STAKE, R. E. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

STALLINGS, B., PERES, W. (2000). *Growth, Employment and Equity: The Impact of Economic Reforms in Latin America and the Caribbean (6a ed.)*. Washington DC: Brookings Institution Press.

STALLINGS, B. e PERES, W. (2011). “Is Economic Reform Dead in Latin America? Rhetoric and Reality since 2000”. *Journal of Latin American Studies*, 43, 755-786.

STOEKER, R. (1991). “Evaluating and Rethinking The Case Study”. *The Sociological Review*, 39(1), 88-112.

TEECE, D. J. (1981). “The Multinational Enterprise: market failure and market power considerations”. *Sloan Management Review*, 22, 3-18.

TEECE, D. J. (1986). “Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise: An Assessment”. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 7, 21-45.

TROCHIM, W. (1989). “Outcome pattern matching and program theory”. *Evaluation and Program Planning*, 12, 355-366.

TSANG, E. (1999). “A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances”. *Journal of World Business*, 34(3), 211-29.

TUCKMAN, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (1993). *Transnational Corporations from Developing Countries: Impact on Their Home Countries*. Nova Iorque: United Nations Publications.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2000). *World Investment Report*. Nova Iorque: United Nations Publications.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2006). *World Investment Report*. Nova Iorque: United Nations Publications.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2007). *World Investment Report*. Nova Iorque: United Nations Publications.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2012). *World Investment Report*. Nova Iorque: United Nations Publications.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (2013). *World Investment Report*. Nova Iorque: United Nations Publications.

VAILLANT, Y., URBANO, D., RIALP, J. e RIALP, A. (2006). “Un estudio cualitativo y exploratorio de cuatro nuevas empresas exportadoras”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 29, 107-132.

VERNON, R. (1966). “International investment and international trade in the product cycle”. *Quarterly Journal of Economics*, May, 190-207.

VERNON, R. (1979). “The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment”. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 255-267.

VILLARREAL, O., GÓMEZ, O., LERTXUNDI, A., URIONABARRENETXEA, S., MATEY, J. (2004). *Implantación de las empresas vascas en los mercados exteriores: una visión desde la práctica en su operativa diaria*. Cluster Conocimiento: Bilbao.

VILLARREAL, O. (2005). “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

VILLARREAL, O. (2007). *La estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas* (Tese de Doutoramento). Universidad de Pais Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea. Bilbao.

VILLARREAL, O. e LANDETA, R. (2010). “El estudio de caso como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), pp. 31-52.

VOSS, H., BUCKLEY, P. J., CROSS, A. R. (2010). “The impact of home country institutional effects on the internationalization strategy of Chinese firms”. *Multinational Business Review*, 18(3), 25-48.

WELCH, L. e LUOSTARINEN, R. (1988). “Internationalization: Evolution of a Concept”. *Journal of General Management*, 14(2), 36-64.

WELCH, L. e LUOSTARINEN, R. (1993). “Inward and outward connections in internationalization”. *Journal of International Marketing*, 1(1), 46-58.

WELLS, L.T. (1968). “A product life cycle for international trade?”. *Journal of Marketing*, 33, 1-6.

WELLS, L.T. (1969). “Test of a product cycle model of international trade”. *Quarterly Journal of Economics*, 152-62.

WELLS, L.T. (1983). *Third World Multinationals*. Cambridge, MA: MIT Press.

WHITMORE, K., LALL, S., e HYUN, J. (1989). “Foreign direct investment from the newly industrialized economies”. *Industry and Energy Department Working Paper, Industries Series Paper N° 22*. Washington DC: World Bank.

WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nova Iorque: Free Press.

WILLIAMSON, J. (1990). *Latin American adjustment: How much has happened?* Washington DC: Peterson Institute for International Economics.

WORLD TRADE ORGANIZATION (2012). *International Trade Statistics 2012*. Disponível em: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its12_world_trade_dev_e.pdf.

YAMAKAWA, Y., PENG, M. W., e DEEDS, D. (2008). “What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 59-82.

YIN, R. (1984). *Case study research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

YIN, R. (1989). *Case study research: Design and Methods*. Londres: Sage Publications.

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods. Applied Social Research Methods Series (2a ed.)*. Londres: Sage Publications.

YIN, R. (2003a). *Applications of Case Study Research*. Londres: Sage Publications.

YIN, R. (2003b). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres: Sage Publications.

YIN, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos (3ª ed.)*. Porto Alegre: Bookman.

YOSHINO, M. Y. e RANGAN, U. S. (1995). *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

ZAHRA, S., IRELAND, R., HITT, M. (2000). “International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance”. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.

ZHOU, L., WU, W., LU, X. (2007). “Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social Networks”. *Journal of International Business Studies*, 38, 673-690.

ANEXOS

ANEXO 1 - Roteiro de entrevista

1. Perfil do entrevistado.
 - a. Nome.
 - b. Idade.
 - c. Naturalidade.
 - d. Formação profissional.
 - e. Função.

2. Caracterização da empresa.
 - a. Nome da empresa.
 - b. Sede da empresa.
 - c. Ano de fundação.
 - d. Ramo de actividade.
 - e. Número de funcionários no país de origem e exterior.
 - f. Facturação estimada em 2012.
 - g. Historial da empresa desde sua criação, motivação e perfil dos empreendedores.
 - h. Portfolio de vendas.
 - i. Principais produtos/serviços por ordem de facturação (2012), no mercado doméstico e exterior.
 - ii. Evolução das vendas.
 - iii. Sectores de actividade dos principais clientes.
 - iv. Sectores de actividade dos principais fornecedores.
 - v. Outros parceiros chave.

3. Ambiente competitivo.
 - a. Estratégia competitiva.
 - b. Diferencial competitivo da empresa em relação à sua concorrência.
 - i. Percepção dos clientes.
 - ii. Percepção dos concorrentes.
 - c. Evolução e perspectivas futuras.

4. As actividades da empresa no exterior.
 - a. Data em que se iniciou o processo de internacionalização da empresa.
 - b. Motivação inicial para a internacionalização da empresa (primária e secundária).
 - c. Motivação actual, se diferente da inicial, para a internacionalização da empresa.
 - d. Factores chave que determinaram a escolha por determinados mercados para iniciar a internacionalização.
 - e. Nome dos mercados externos em que a empresa está presente.

- f. Existência de um corpo comum de motivações para se internacionalizar para todos os mercados, ou diferentes motivações conforme o mercado.
- g. Factores chave que determinaram a escolha por determinados modos de entrada em mercados externos.
- h. Existência de um corpo comum de modos de entrada para todos os mercados, ou diferentes modos de entrada conforme o mercado.
- i. Actividades da cadeia de valor internacionalizadas.
- j. Financiamento do processo de internacionalização.
- k. Quais os principais marcos institucionais que influenciaram a internacionalização.
- l. Evolução do processo de internacionalização e perspectivas futuras.