

# O processo de internacionalização das empresas

O processo de internacionalização das empresas (Tópico 6)

Dezembro de 2019

Marc Jacquinet

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento. Aconselho cada um tratar primeiro responder antes de consultar as respostas de colegas. Não há geralmente respostas únicas, no entanto é preciso tomar em conta o conteúdo do estudo (nomeadamente no livro adoptado, assim como nas discussões mais pertinentes) e a capacidade de reformular com clareza e pertinência os elementos do estudo.

É importante ler bem o material indicado assim como pesquisar a informação. Dou aqui a ligação para as minhas publicações no repositório da Universidade Aberta (UAb):

[https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort\\_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit\\_browse=Update](https://repositorioaberto.uab.pt/browse?type=author&authority=79e6af98-2419-4aeb-b948-25d8638b27a6&sort_by=2&order=ASC&rpp=100&etal=0&submit_browse=Update)

Também podem consultar no site do repositório aberto, os meus textos (inserindo meu nome Marc Jacquinet ou um tópico que lhe interessa, nomeadamente na preparação e na elaboração dos efólios ou das atividades de discussão nos fóruns.

(material pedagógico para a uc 61041 - Global Business - notas de preparação para avaliação sumativa<sup>1</sup>)

É preciso consultar a informação no plano da unidade curricular assim como os avisos na plataforma. A seguir cada questão colocada, aparecem propostas de respostas feitas por alunos ou que poderiam ter sido feitas como tal. Devem considerar estas respostas como exemplos, mas não no sentido de modelo perfeito a seguir mas um exemplo que merece atenção e aperfeiçoamento.

---

<sup>1</sup> Quero agradecer aos alunos dos anos anteriores na sua colaboração e nas discussões da matéria de Global Business. São demasiado numerosos para agradecer, mas guardo uma especial estima em relação a todos. Penso especialmente nos seguintes alunos: Eduardo Paiva, Gorete Neto, Ana Silva, Rui Barros, João Hermínio, Teresa Rodrigues e Lígia Oliveira, entre muitos.

Caracterize as atitudes de um empresário perante a internacionalização na base de uma tipologia.<sup>2</sup>

A tipologia de atitudes empresariais face à internacionalização (livro página 67):

1. Reticentes:
  1. Quando a atuação em mercados externos é uma hipótese bastante remota por opção estratégica da empresa ou devido a condicionamentos específicos (dimensão, características do produto)
2. Interessadas:
  1. Quando se pretende internacionalizar as atividades, nomeadamente através de exportação, mas têm existido dificuldades em concretizar os propósitos.
3. Cuidadasas (ou selectivas):
  1. Quando após um longo período de atividade exclusiva no mercado doméstico se está a iniciar um processo gradual, cuidadoso, de internacionalização.
4. Presentes (ou dinâmicas):
  1. Quando se está presente em multi-mercados com uma significativa experiência internacional e se procura reforçar a posição nos mercados externos. O mercado doméstico continuará a representar uma parte significativa do volume de negócios.
5. Dependentes (ou passivas):
  1. Quando se está fortemente dependente das exportações com uma atitude passiva face às encomendas dos clientes estrangeiros.
6. Pró-ativas (ou expansionistas):
  1. Quando existem níveis elevados de exportação ou atitudes voluntaristas de expansão internacional, recorrendo a formas mais exigentes de presença nos mercados externos.

Face à internacionalização existem várias tipologias de atitudes dos empresários (Manual:67):

1 - Reticentes/Resistentes - Quando uma possível decisão sobre a internacionalização é remota;

2 - Motivada/interessadas - Está-se motivado mas existem dificuldades à implementação;

3 - Cuidadasas/Seletivas - Quando se avalia cuidadosamente a decisão de internacionalização;

4 - Presentes/Dinâmicas - Baseado no sucesso do mercado doméstico, e já operando em mercados externos, se pretende aumentar o volume de negócios;

5 - Dependentes/Passivas - Forte dependência das exportações e pouco dinamismo na expansão do negócio;

6 - Pró-ativas/Expansionistas - Quando estando presente nos mercados externos se pretende expandir o negócio na base da diferenciação dos produtos.

---

<sup>2</sup> É importante considerar as respostas às questões como tentativas que são geralmente positivas, mas sujeitas a melhorias. Vejam o estilo e a completude do conteúdo, nomeadamente no texto adoptado. Existe ainda várias possibilidades de formar uma resposta correta, nomeadamente no que diz respeito à forma. O conteúdo deve se aproximar muito do que foi estudado, no texto adoptado.

Atendendo à experiência profissional das empresas podemos estabelecer uma tipologia de atitudes dos empresários face à internacionalização.

Assim e de acordo com o esquema do manual adotado, essas atitudes podem ser:

- a) Reticentes (ou resistentes) - Quando a atuação dos mercados externos é uma hipótese bastante remota-
- b) Interessadas (ou motivadas) - Quando se pretende internacionalizar as atividades nomeadamente através da exportação, mas têm existido dificuldades em concretizar os propósitos.
- c) Cuidadosas (ou seletivas) - Quando após um longo período de atividade exclusiva no mercado domésticos e está a iniciar um processo gradual, cuidadoso de internacionalização
- d) Presentes (ou dinâmicas) - Quando se está presente um multimercados com uma significativa experiência internacional e se procura reforçar a posição nos mercados externos.
- e) Dependentes (ou Passivas) - Quando se está fortemente dependente das exportações com uma atitude passiva face às encomendas dos clientes estrangeiros.
- f) Pró-ativas ( ou expansionistas) - Quando existem níveis elevados de exportação ou atitudes voluntaristas de expansão internacional .

## Caracterize a motivação face à internacionalização.

De acordo com Czinkota et al, (1999), existem 2 tipos de motivações para as empresas se internacionalizarem:

- 1. Motivações pró-ativas:
  - 1. Vantagem de lucros;
  - 2. Produtos únicos;
  - 3. Vantagem tecnológica;
  - 4. Informação exclusiva;
  - 5. Compromisso diretivo;
  - 6. Benefícios de impostos;
  - 7. Economias de escala.
- 2. Motivações reativas:
  - 1. Pressões competitivas;
  - 2. Superprodução;
  - 3. Declínio das vendas domésticas;
  - 4. Excesso de capacidade produtiva;
  - 5. Mercados domésticos saturados;
  - 6. Proximidade dos clientes.

Enquanto as empresas com motivações pró-ativas avançam para a internacionalização porque querem, as empresas com motivações reativas imperativamente têm de se internacionalizar.

Tentando referir algo diferente do que já foi dito, existem empresas que têm vocação internacional, outras têm de o fazer devido às imposições do mercado onde estão inseridas " a internacionalização deixou de ser opção, mas uma questão de sobrevivência". Podem fazê-lo por razões de rentabilidade, diversificação de riscos ou para compensar o declínio do mercado interno.

Como propõem Czinkota et al (Manual adotado: 68, 69,70) existem dois tipos de motivação para a internacionalização das empresas: Motivações pró-ativas e Motivações reativas

Motivações pró-ativas compreendem - Realização de lucros, Produtos únicos/diferenciados, Informação exclusiva e protegida, Envolvimento da gestão, Benefícios fiscais, Economias de escala.

Motivações reativas que englobam: Pressões da concorrência, Excesso de produção, Declínio das vendas no mercado doméstico, Excesso de capacidade instalada, Proximidade dos clientes.

De acordo com Czinkota existem dois tipos de motivações para as empresas se internacionalizarem:

Motivações pró-ativas: vantagem de lucros; produtos únicos; vantagem tecnológica; Informação exclusiva; compromisso direto; benefícios de impostos; economias de escala.

Motivações reativas: pressões competitivas; superprodução; declínio das vendas domésticas; excesso de capacidade produtiva; mercados domésticos saturados; proximidade dos clientes.

Enquanto as empresas com motivações pró-ativas avançam para a internacionalização porque querem, as empresas com motivações reativas imperativamente têm de se internacionalizar

Pode comentar a afirmação seguinte do livro adoptado: “A internacionalização é um processo faseado de aumento de compromisso com o mercado internacional que resulta da interacção entre estímulos e dificuldades operacionais.”

As empresas iniciam o seu processo de internacionalização por diferentes motivações, mas o ponto de partida para a grande maioria das empresas é a exportação. Esta expansão internacional da empresa está sujeita a condicionalismos diversos que na grande maioria remete a exigências operacionais.

Sendo um processo, a internacionalização é faseada, condicionada aos estímulos de mudança internos e externos.

Os estímulos internos de mudança compreendem uma atitude de procura ativa de oportunidades para se internacionalizar, dependendo fundamentalmente de uma de uma decisão da gestão de topo.

Já os estímulos externos de mudança partem de câmaras de comércio, associações empresariais, instituições de crédito e agências governamentais de apoio à internacionalização das empresas (Manual adotado: 66)

No que respeita ao processo (Manual adotado pág 49,50) é consequência de uma série de decisões operativas sucessivas que compreendem os Aspectos Fixos (conhecimento do mercado e Compromisso de mercado) e Aspectos de Mudança (Decisões de compromisso e Atividades correntes).

O processo de internacionalização desenvolve-se gradualmente à medida que a empresa vai adquirindo experiência e conhecimento dos mercados estrangeiros. Quanto maior o envolvimento em operações internacionais maior o compromisso de mercado ou seja mais recursos são destinados a esses mercados .

Diga quais são e explique brevemente as barreiras no caminho à internacionalização.

s dificuldades principais na internacionalização das empresas agrupam-se em 3 factores:

1. Fatores internos à empresa:
  1. Recursos fracos (financeiros, humanos);
  2. Dimensão reduzida;
  3. Conhecimento limitado dos mercados externos;
  4. Falta de conhecimento do mercado local; preferências nos gostos e sensibilidade nos costumes e nas tradições;
  5. Problemas de controlo e de coordenação de gestão;
  6. Escassez de gestores com experiência internacional;
  7. Dificuldades na identificação dos parceiros locais adequados ao tipo de negocio.
  
2. Fatores relativos a parceiros:
  1. Lacunas no domínio do mercado;
  2. Posicionamento competitivo fraco no mercado;
  3. Insuficiências nos canais de distribuição e qualidade fraca;
  4. Domínio tecnológico fraco;
  5. Dessincronização estratégica;
  6. Diferenças na cultura organizacional;
  7. Comportamento oportunista.
  
3. Fatores relativos ao ambiente:
  1. Dificuldades no acesso à informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento;
  2. Medidas insuficientes de apoio à exportação, ao investimento e ao risco.
  3. Distância geográfica: custos de exploração de novos mercados, dificuldades de controlo dos canais de distribuição, inexistência de recursos humanos qualificados e longitude.
  4. Enquadramento fiscal local;
  5. Função administrativa local;
  6. Restrições governamentais locais: repatriação de rendimentos, fabricação obrigatória de produtos com “conteúdo” local e controlo de propriedade;
  7. Limitações de financiamento local;

8. Situação económico-social e falta de infraestruturas;
9. Mercado local pouco dinâmico.

As barreiras à internacionalização das empresas são:

-Fatores internos à empresa

Compreendem a insuficiência de recursos financeiros e humanos; A dimensão da empresa; Falta de Informação sobre os mercados de destino (Cultura, gostos, hábitos) ; Problemas de controlo e de coordenação; Dificuldades no recrutamento de gestores com experiência internacional.

- Fatores relativos à parceria

Desconhecimento do mercados, Dificuldade de entrada quanto ao posicionamento dos produtos, Domínio tecnológico fraco, Dessincronização estratégica, Diferenças nas culturas organizacionais, Comportamento oportunista.

- Fatores relativos ao ambiente

Dificuldades de acesso a informação sobre oportunidades de negócio no exterior; Insuficiências de apoios ao IDE; Distância geográfica, custos de exploração, canais de distribuição, Mão-de-obra qualificada; Política fiscal; Burocracia; Restrições legais ao nível dos produtos, e da propriedade; Restrições ao crédito; Situação sócio-económica e falta de infraestruturas; Mercado pouco dinâmico.

A expansão internacional das atividades da empresa está sujeita a vários condicionalismos:

Fatores internos à empresa: fracos recursos financeiros e humanos; dimensão reduzida; conhecimento limitado dos mercados externos; falta de conhecimento do mercado local: preferências nos gostos e sensibilidade nos costumes e tradições; problemas de controlo e de coordenação de gestão; escassez de gestores com experiência internacional; dificuldades na identificação dos parceiros locais adequados ao tipo de negócio.

Fatores relativos a parceiros: lacunas no domínio de mercado; posicionamento competitivo fraco no mercado; insuficiências nos canais de distribuição e qualidade fraca; domínio tecnológico fraco; Dessincronização estratégica; diferenças na cultura organizacional; comportamento oportunista.

Fatores relativos ao ambiente: Dificuldade no acesso à informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento; medidas insuficientes de apoio à exportação, ao investimento e ao risco; Distância geográfica: custos de exploração de novos mercados, dificuldades de controlo dos canais de distribuição , inexistência de recursos humanos qualificados e longitude; enquadramento fiscal local; função administrativa local; restrições governamentais locais: repatriação de rendimentos; fabricação obrigatória de produtos com conteúdo local e controlo de propriedade; limitações de financiamento local; situação económico-social e falta de infraestruturas; mercado local pouco dinâmico

Caracterize as atitudes de um empresário perante a internacionalização.

As atitudes dos empresários está associada de um conjunto de factores internos da empresa, indo desde a dimensão até aos recursos (financeiros, humanos), passando pelas características de gestão e pela experiência acumulada.

A atitude dos empresários face à internacionalização estão associadas a um conjunto de factores (Manual: 65,66) internos da sua empresa e que são desde a sua dimensão, os recursos humanos e financeiros, as características da gestão e a experiência acumulada nomeadamente internacional.

Devido a estas restrições os empresários estão receptivos a estímulos de mudança que podem ser internos ( a procura de oportunidades, e as próprias características sócio-culturais dos gestores, muito relacionadas com as suas histórias de vida.

Já os estímulos à mudança externos, compreendem as associações empresariais, câmaras de comércio, instituições de crédito, agências governamentais.

A atitude dos empresários perante a internacionalização está associada a uma conjunto de factores que vai desde a dimensão, aos recursos ( financeiros e humanos) e às características de gestão e experiência acumulada.

Os empresários consideram o desconhecimento dos mercados e as barreiras existentes à entrada nos países de destino como factores que dificultam o processo de internacionalização. Da mesma forma, a falta de recursos financeiros é fortemente reconhecida como condicionante do investimento no exterior. Também o desconhecimento do modo de negociação ou processo de decisão nos países de destino, dificuldade de obtenção de recursos qualificados, as diferenças linguísticas ou de enquadramento fiscal, poderão, em última análise, desincentivar a internacionalização.