



# **A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Um Modelo de Empenhamento e Conhecimento Incremental**

Pedro Miguel Dominginhos

## **Enquadramento**

À medida que a globalização económica avança, a interdependência entre as várias economias cresce, ganhando relevância as estratégias globais ou transnacionais das grandes empresas, emergindo simultaneamente novos actores na arena internacional, oriundos, em muitos casos, de países com reduzida tradição nos negócios internacionais e que, por falta de experiência na actuação nos mercados externos, enfrentam desafios específicos no desenvolvimento do seu processo de internacionalização. No caso português, a internacionalização é um fenómeno recente e, na esmagadora maioria dos casos, confunde-se com a exportação ou a subcontratação dependente, formas de operação que não permitem a aquisição de conhecimento e a aprendizagem sobre os mercados externos.

No entanto, desde 1995, o investimento directo de Portugal no exterior tem superado, em termos líquidos, o investimento directo estrangeiro em Portugal, indicador de que as empresas portuguesas estão a encarar a internacionalização para além da exportação, emergindo um facto novo: a criação de multinacionais de origem lusa.

O objectivo fundamental deste artigo é analisar o processo de internacionalização de cinco empresas portuguesas, tentando perceber como se tornaram activas nas operações internacionais e como desenvolveram o empenhamento para com os mercados externos.

O artigo está estruturado em quatro secções. Na primeira faz-se uma revisão da literatura relevante que aborda o processo de internacionalização. Na segunda apresentaremos a metodologia de análise. Em seguida, estudaremos o padrão de internacionalização das empresas analisadas, para, na última secção, discutirmos essas trajectórias e confrontá-las com a literatura analisada.

## 1 - O Processo de Internacionalização

Luostarinen (1989:36) define internacionalização como "um processo de crescente envolvimento nas operações internacionais". Recentemente, aprofunda a sua definição e caracteriza a internacionalização como "um processo, passo-a-passo, de desenvolvimento das operações internacionais, através do qual a empresa se torna mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais, como resultado da introdução de produtos em mercados específicos" (1994:1).

Estas duas ideias definem a internacionalização como um processo incremental, de empenhamento e compromisso para com os mercados externos, associado ao modelo de Uppsala, em que a empresa aumenta o seu compromisso com os mercados externos como consequência da aquisição de conhecimento experiencial sobre esses mercados (Johnson e Vahlne, 1977,1990). Ligado a este modelo, está o desenvolvimento por etapas do processo de internacionalização, identificado por Johnson e Wiedersheim-Paul (1975) que distinguiram quatro fases no desenvolvimento das actividades no exterior: exportações não regulares; exportações para entidades independentes (agentes); instalação de uma filial comercial no exterior; filial produtiva. Alinhando pelo mesmo diapasão, Jarillo e Martinez (1991) sugeriram cinco fases de desenvolvimento internacional: exportações ocasionais; exportações experimentais; exportações regulares; criação de uma filial comercial; actividades de produção no exterior.

Este modelo enfatiza a relação da empresa com os mercados e baseia-se "na aquisição gradual, integração e utilização do conhecimento dos mercados externos num progressivo empenhamento para com esses mercados" (Hadjikhani, 1997:46).

Este modelo foi sujeito a algumas críticas. Reid (1983), Turnbull (1987), Rosson (1987), Strandskov (1986) argumentam que a internacionalização não segue, necessariamente, uma evolução linear. Rosson (1990) defende que existe também a desinternacionalização, ou seja, alguns passos atrás no processo. Forsgren (1989) e Anderson (1993) criticam o modelo por possuir reduzida base de explicação acerca das fases iniciais do processo. Outra crítica apresentada é a de que podem existir saltos no processo de internacionalização, como a necessidade de se localizar num mercado específico, a visão da gestão, as características de um produto específico, as relações cooperativas, as características da indústria onde se actua.

Calof e Beamish (1995) suportam o desenvolvimento por fases, mas vão mais longe e propõem um modelo adaptativo de desenvolvimento internacional, onde as variáveis explicativas são as

diferenças inter-empresa, os recursos - experiência e *skills*- a natureza dos estímulos para a mudança de forma de operação e as percepções dos gestores.

As estratégias de internacionalização podem ser analisadas sob três perspectivas: produtos, mercados e formas de operação (Luostarinen, 1979), e caracterizam a dimensão externa da internacionalização, que são o resultado da dimensão interna da empresa, onde podemos incluir a estrutura organizacional, recursos financeiros, experiência internacional, recursos humanos e capacidade de gerir relações de cooperação (Welch e Luostarinen, 1988; Simões 1996).

Para muitas empresas, as relações de cooperação, em que a empresa é receptora de internacionalização, são o primeiro passo para o estabelecimento de operações no exterior, na medida em que permitem a aquisição de competências tecnológicas e de gestão, além de permitirem uma aprendizagem sobre os mercados externos (Welch e Luostarinen, 1990). No caso português, Simões (1996,97) identificou uma relação estreita entre as operações *inward* e *outward* na internacionalização.

## **2 - Metodologia**

O trabalho empírico deste artigo baseia-se na análise de cinco estudos de casos, forma privilegiada de perceber os trajectos no processo de internacionalização, a evolução desse processo, bem como as motivações que conduziram ao percurso trilhado.

A selecção das empresas baseou-se em três critérios: i) realização de operações importantes nos mercados externos (pelo menos a instalação de uma filial comercial); ii) empresas pertencentes ao sector industrial; iii) empresas com o centro de decisão em Portugal e pertencentes a capitais nacionais. A informação foi obtida , numa primeira fase, através de recolha genérica sobre o processo de internacionalização das empresas a estudar, que serviu de preparação para as entrevistas conduzidas, numa segunda fase, com responsáveis das empresas, duas delas, em Espanha, acompanhando as operações *in loco*.

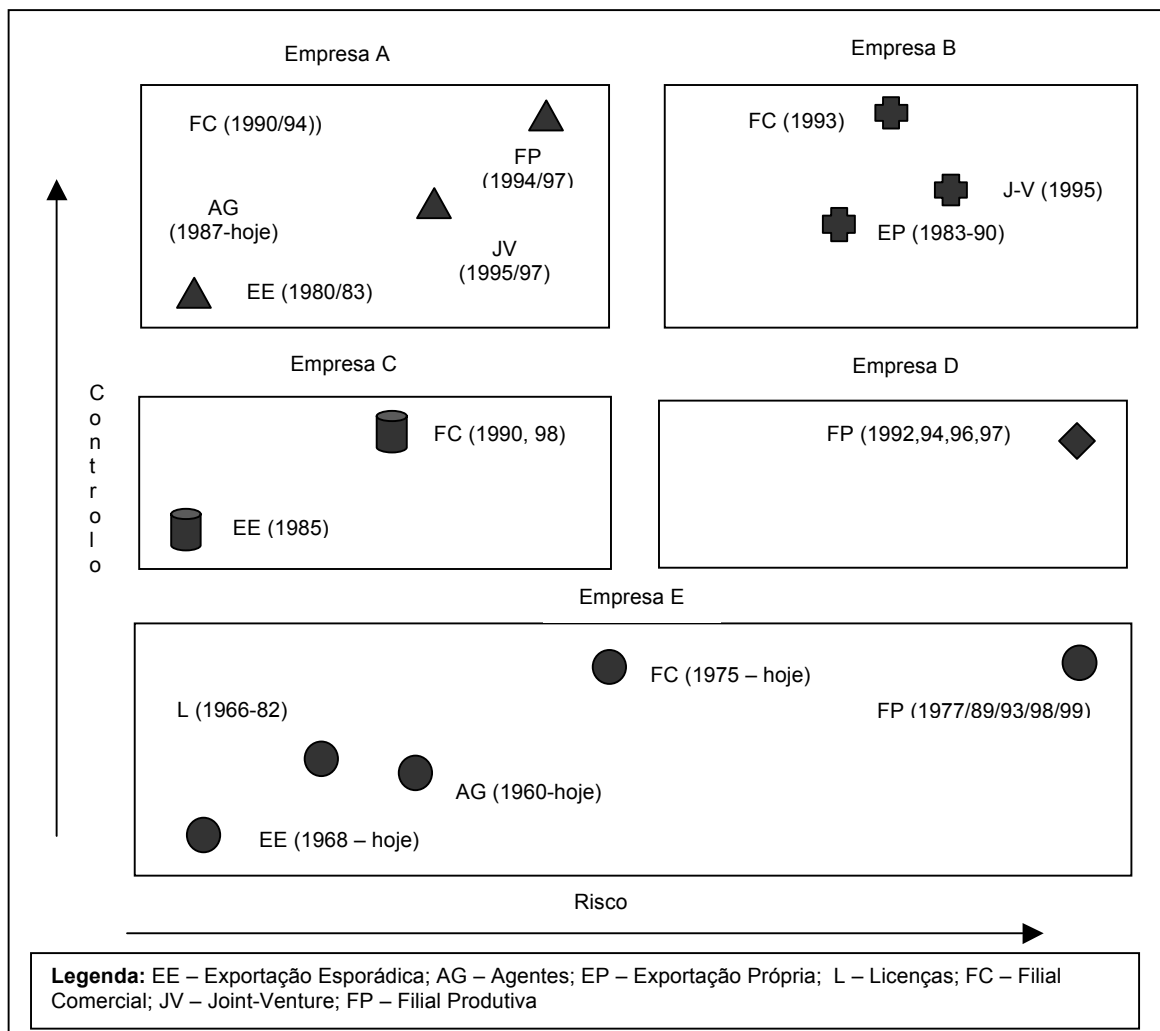
As empresas analisadas, de uma forma genérica, podem ser consideradas como grandes empresas, para o panorama português, obtendo, três delas, mais de 50% das suas vendas no exterior.

## **3 - Percursos de Internacionalização**

Na figura 1 apresenta-se o padrão de internacionalização das cinco empresas analisadas, utilizando-se a classificação proposta por Root (1994), em que se combina o controlo sobre as actividades com o risco envolvido nas operações no exterior.

De uma forma genérica, as empresas, com excepção da empresa D, iniciaram as suas operações através da exportação, normalmente por agentes, e todas elas com o objectivo da aquisição de experiência sobre os mercados alvo. Dizia-nos um responsável de uma das empresas que "ainda hoje utilizamos esse tipo de abordagem quando se inicia a relação com um novo mercado, pois acarreta um baixo risco e constitui um veículo privilegiado de recolha de informação".

**Figura 1 - Trajectórias de Internacionalização**



A empresa A, fabricante de baterias, inicia as suas actividades no exterior através da exportação, primeiro de uma forma esporádica e depois por agente para os mercados espanhol e francês, e mais tarde para vários países da Europa Central. O principal motivo foi o crescimento

das vendas. No entanto, esta estratégia vem no seguimento da aquisição de competências tecnológicas no mercado interno, obtidas através de uma *joint-venture* com uma empresa internacional para fornecimento do projecto Renault. Já na década de 90, a empresa quer dar um novo impulso à internacionalização, constituindo filiais comerciais em Espanha e em França, iniciando, também a construção de uma fábrica neste país. Contudo, vê-se "obrigada", mais rapidamente do que o planeado, a avançar no processo de internacionalização, através da aquisição de um concorrente, três vezes maior, em França, como resposta à concentração que se estava a assistir no mercado europeu de baterias.

A empresa B, que opera no sector dos combustíveis, inicia as suas actividades no mercado Espanhol através da exportação de lubrificantes, com o objectivo fundamental de marcar presença num mercado monopolista na exploração de postos de abastecimento, e desta forma adquirir experiência e estar preparada para a liberalização. Quando isso acontece, cria uma filial comercial, constituída quase na totalidade por quadros espanhóis, responsável por todas as operações, que até 1997 crescem a um ritmo significativo, como resposta directa à presença de concorrentes espanholas no mercado português, provocando naturais problemas financeiros. Em 1998 é decidido iberizar a estratégia da empresa passando a actuar nos dois mercados como de um só se tratasse, aumentando também a presença de portugueses em Espanha.

A empresa C, produtora de papel *tissue*, iniciou as suas exportações de uma forma esporádica, através da venda, a pedido, de bobines para alguns concorrentes na Europa. No entanto, a intensificação da concorrência no mercado nacional e a rendibilização dos investimentos conduzem à necessidade do crescimento das vendas, sendo eleito o mercado espanhol, por estar próximo, na medida em que a distância, neste sector, é uma forte condicionante. Para isso, cria uma filial comercial em Espanha em 1990, controlada por quadros e força de vendas locais. No entanto a falta de experiência de actuação neste sector e uma escolha incorrecta do segmento alvo, obrigam a empresa a exercer um maior controlo sobre as actividades, enviando um quadro português para dirigir as actividades, representando hoje o mercado espanhol 30% das vendas totais. Esse empenhamento nos mercados externos, conduziu à abertura de uma filial comercial em França em 1998.

A empresa D, que produz e comercializa cimento, iniciou as suas actividades externas através da aquisição de filiais produtivas em Espanha, Marrocos, Moçambique e Brasil. Podemos encontrar duas razões fundamentais para esta trajectória, a característica do produto, que onera as exportações dificultando a sua competitividade através das exportações, e a dimensão e capacidade de gestão da empresa, que lhe permite libertar recursos para investimentos avultados

e transferir *Know-how* para as unidades no exterior. A principal razão da internacionalização reside na obtenção de massa crítica.

A empresa E, que produz derivados de madeira, desenvolveu o seu processo em três fases. Na primeira o objectivo foi construir uma sólida *home base*, e para isso utilizou como estratégia privilegiada a aquisição de *Know-How* por licenciamento, tecnologia que permitiu desenvolver a produção de laminite em 1968, em 1971 contrato com a empresa Novopan para a produção de aglomerados de madeira e na década de 80 introdução de tecnologia de reciclagem e reutilização de desperdícios de madeira. A segunda fase passou pela expansão internacional, iniciando-se pela exportação de agentes no Reino Unido, estendendo-se mais tarde a outros mercados mundiais, para mais tarde criarem subsidiárias comerciais locais. Uma outra estratégia utilizada foi a aquisição de posições no estrangeiro, iniciada em 1988 na Irlanda do Norte, seguida da aquisição de uma concorrente em Espanha em 1993 e mais recentemente de um grande concorrente que lhe permitiu tornar-se líder mundial. A terceira fase passa pela integração global, sendo a forma privilegiada a localização em mercados com recursos de madeira e com potencial de crescimento acelerado. Seguindo esta estratégia, a empresa constituiu duas *joint-ventures*, com parceiros locais, no Brasil e no Zimbabué.

#### 4 - Conclusões

A análise destes casos mostra que, **em primeiro lugar**, o desenvolvimento por etapas é uma realidade, tendo como catalisador a aquisição gradual de conhecimento e experiência nos mercados externos, que fazem reduzir o risco de actuação nesses mercados. Das quatro empresas analisadas, quatro delas começaram pela exportação, seguindo-se a criação de uma filial comercial. Em dois casos, esta estratégia foi complementada com a criação de filiais produtivas, por aquisição e investimento de raiz, *solo venture* e *joint-venture*. **Em segundo lugar**, demonstra a importância crucial de se desenvolver na empresa "o pensar internacional", a começar pela gestão, que funciona, simultaneamente, como despoletador e alimentador do processo de internacionalização. Em todos os casos, a gestão de topo foi decisiva no início do processo e crucial no seu desenvolvimento e reestruturação quando necessário, como aconteceu com as empresas B e C, elucidativo da aprendizagem verificada ao longo do processo e da natureza de adaptabilidade que caracteriza o caracteriza, como defendem Calof e Beamish (1995). **Um terceiro aspecto** a realçar é que a dimensão funcionou como importante acelerador de todo o processo, na medida em que permitiu libertar recursos financeiros para a aquisição de unidades

no exterior, ao mesmo tempo que a capacidade de gestão existente nas empresas em Portugal foi decisiva para o controlo das actividades e comunicação com o resto da organização. Para a empresa B foi possível suportar elevados prejuízos financeiros decorrentes das operações em Espanha; no caso da empresa D permitiu a obtenção rápida de massa crítica internacional e "saltar" algumas fases do processo de internacionalização; em relação à empresa E, por estar inserida num grande grupo empresarial português, foi possível a aquisição de uma concorrente espanhola em dificuldades, que funcionou como acelerador da estratégia global. **Por fim**, é de realçar a importância da relação *inward-outward* no processo de internacionalização, fundamental nos casos das empresas B e E, em que através de contratos de *Know-how* e relações de parceria, foi possível adquirir competências tecnológicas e de desenvolvimento de produtos, cruciais para a projecção das actividades no exterior.

### Bibliografia

- Andersen, Otto (1993), *On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis*, *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, pp. 209-231.
- Calof, J. L. e Beamish, Paul (1995), *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, *International Business Review*, Vol. 4 nº2, pp. 115-131.
- Forsgren, M. (1989), *Managing the Internationalization Process*, Routledge, Londres.
- Hadjikhani, Amjad (1997), *A Note on the Criticisms against the Internationalization Process Model*, *Management International Review*, Vol. 37, Nº2, pp. 43-66.
- Jarillo, José Carlos e Martinez, Jon (1991), *Estratégia Internacional - Más Allá de la Exportación*, McGraw-Hill Madrid.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1977), *The Internationalization Process of the Firm*, *Journal of International Business Studies*, Vol 8 nº 1, pp. 23-32.
- Johanson, Jan e Vahlne, Jan Erik (1990), *The Mechanism of Internationalization*, *International Marketing Review*, Vol 7 nº4, pp. 11-24.
- Johanson, Jan e Wiedersheim-Paul (1975), *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases*, *Journal of Management Studies*, Outubro, pp. 305-322.
- Luostarinen, Reijo (1979), *Internationalization of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsínquia .
- Luostarinen, Reijo (1994), *Internationalization of Finish Firms and their Response to Global Challenges*, UNU/WIDER, Helsínquia.



- Reid, S. (1983), Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice, *International Marketing Review*, Vol 1 nº 2
- Root, Franklin (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington Mass.
- Rosson, P. J. (1987), The Overseas Distributor Method: Performance and Change in a Harsh Environment, in Reid e Rosson, Eds., *Managing Export Entry and Expansion*, Praeger, Nova Iorque.
- Simões, Vitor C. (1996), Internationalization Processes and Cooperative Arrangements: The Experience of Portuguese Firms, Apresentado na Conferência da EIBA, Estocolmo.
- Simões, Vítor C. (1997), Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação?, *Economia e Prospectiva*, Vol. I Nº.2, pp.
- Strandskov, Jesper (1986), Towards a New Approach for Studying the Internationalization Process of Firms in Buckley e Gauri, eds (1993), pp. 201-216
- Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, in Buckley e Gauri, eds (1993), pp. 201-216.
- Welch, Lawrence e Luostarinen, Reijo (1988), Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, Vol 14 nº2, pp. 34-55.
- Welch, Lawrence e Luostarinen, Reijo (1990), *Inward-Outward Connections in Internationalization*, Norwegian School of Management, Report 1990-330-1