INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS – A NECESSIDADE DE COOPERAÇÃO

Maria Filomena Ribeiro Ventura Gomes, Escola Superior de Educação da Guarda

RESUMO

As alterações da economia, nomeadamente a globalização, modificaram a forma das empresas se organizarem e o modo de actuação das empresas. A internacionalização tornou-se vital para as empresas. Outra característica do modo de actuar das empresas dos nossos dias é a cooperação com potenciais concorrentes para garantir o seu desenvolvimento sustentado. Há uma necessidade das empresas cooperarem umas com as outras. No nosso artigo iremos demonstrar, a partir da caracterização da economia dos nossos dias, a necessidade das empresas se internacionalizarem e de cooperarem entre si.

PALAVRAS-CHAVE: Globalização, internacionalização, redes, cooperação.

ABSTRACT

The changes in the economy, for example the globalization; have modified the way enterprises organize themselves and the way they act. Internationalization became essential for the enterprises. Another feature of the way nowadays enterprises act, is the cooperation between potential competitors in order to obtain sustained development. Enterprises must cooperate with one another. In our paper we will show, starting from the features of nowadays economy, the necessity enterprises have to internationalize themselves and to cooperate among them.

KEY WORDS: Globalization, internationalization, nets, cooperation

INTRODUÇÃO

Este artigo pretende demonstrar que as características da economia actual levam a que as empresas tenham de cooperar entre elas.

Começaremos por definir as características da economia actual, características essas que levam as empresas a ter de produzir para um mercado global e, portanto, a internacionalizarem-se.

A globalização e internacionalização das empresas, passam por novas formas de organização destas e pela adopção de novas estratégias de actuação no mercado.

As empresas tendem a especializar-se nas áreas em que são competitivas não na produção ou comercialização de um produto mas numa das fases do processo produtivo ou do processo de distribuição.

Por se tornar um elo de uma cadeia de produção ou distribuição, a empresa tem de cooperar com as outras empresas que integram a mesma cadeia de valor.

As empresas poderão mesmo ter necessidade de cooperar com os seus potenciais concorrentes.

Os enormes investimentos em investigação e desenvolvimento, em estudos de mercado, em inovação, levam a que as empresas integrem redes para conseguir explorar mais facilmente todas as oportunidades que lhes surjam. Subjacente à rede pode estar a cooperação com potenciais competidores.

O nosso artigo está dividido em quatro partes. Numa primeira parte caracterizaremos a economia dos nossos dias. Numa segunda descreveremos os caminhos de internacionalização das empresas. Numa terceira parte referir-nos-emos ao caso particular das pequenas e médias empresas (PMEs) e, finalmente, analisaremos alguns casos de empresas portuguesas.

1 CARACTERIZAÇÃO DA ECONOMIA DOS NOSSOS DIAS

Uma das características da economia dos nossos dias é o crescimento do comércio internacional a uma taxa superior à da produção mundial (Teixeira e Diz, 2005:61).

De acordo com a Organização Mundial do Comércio (OMC), o comércio mundial de mercadorias tem tendência para um crescimento cada vez maior. Essa tendência é comum à generalidade dos países e regiões do globo (sobre este assunto ver WTO, 2001).

É o que se pode constatar no quadro seguinte:

Quadro 1.1 – Evolução das exportações

Regiões	**Crescimento das exportações (em %)**		
	1990-95 (média)	1990-2000 (média)	2000
Total mundial	**6**	**7,0**	**12,0**
América do Norte (1)	7	7,0	10,0
América Latina	8	9,0	9,5
Europa Ocidental	5,5	6,5	10,5
União Europeia	5,5	6,5	10,5
Ásia	7,5	8,0	16,0
Japão	1,5	3,0	9,5
"Os Seis" da Ásia Ocidental (2)	11	10,5	16,5

(1) Estados Unidos e Canadá
(2) China, Hong-Kong, Rep. da Coreia, Malásia, Singapura e Tailândia
Fonte: Teixeira e Diz. (2005:62)

O facto do comércio internacional ter evoluído a um ritmo superior ao crescimento da produção a nível mundial pode ser visto no quadro e gráfico seguintes:

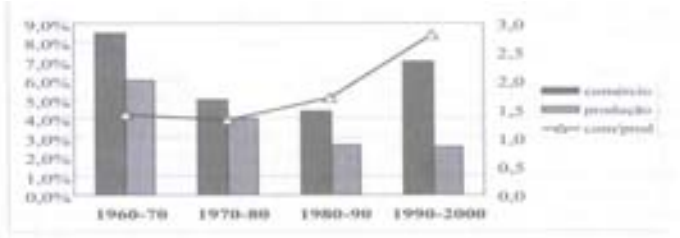
Quadro 1.2 – Taxas de variação do comércio e da produção mundiais em volume

Anos	Comércio mundial (a)	Produção mundial (b)	Elasticidade (a/b)
1960-70	8,5%	6,0%	1,4
1970-80	5,0%	4,0%	1,3
1980-90	4,4%	2,6%	1,7

1990-00	7,0%	2,5%	2,8

Fonte: Teixeira e Diz (2005: 72)

Fig. 1.1 – Evolução do comércio e produção mundiais



Fonte: Teixeira e Diz (2005:72)

Houve importantes alterações políticas, culturais e sócio-económicas. Usando as palavras de Scarborough e Zimmerer (1996:450): "*Political, social, cultural, and economic changes are sweeping the world, creating a new world order – and a legion of both problems and opportunities for business of all sizes. For instance, the Soviet Union, a stalwart of the Communism for nearly 75 years, has crumbled, and the nations composing the New Commonwealth of Independent States began creating radical economic reforms based on capitalism. China, with a population of 1.2 billion, is moving away from its socialist past and encouraging business investment from outside.(...) The countries of Eastern Europe left the 1980s as pillars of socialism and entered the 1990s as promising international business opportunities.*"

Verifica-se igualmente uma cada vez maior integração dos mercados.

Citando Teixeira e Diz (2005:73): "*Por outro lado, as relações internacionais cada vez se traduzem menos em relações entre nações e adquirem características novas que reflectem uma economia mundial cada vez mais global e integrada, assistindo-se ao mesmo tempo à formação de espaços regionais supra nacionais (de que a União Europeia é um exemplo com especial significado).*"

O "Grupo de Lisboa"(1994) considera que a globalização é um processo diferente do da internacionalização ou da multinacionalização pois significa um produto fabricado para o/no mundo ou seja "*made in the world*"

O conceito de globalização assenta na ideia do mundo se estar a tornar cada vez mais homogéneo, sendo as diferenças entre os mercados nacionais cada vez menores; e haverá uma tendência para se passar de uma estratégia multidoméstica diversificada, ou seja, uma estratégia adequada a cada mercado, para uma estratégia única para todos os países, encarados, agora, como constituindo um único mercado (sobre este assunto ver Czinkota e Ronkainen, 1993).

O "Grupo de Lisboa" (1994) considera que globalização, do ponto de vista económico, se caracteriza por um conjunto de processos. Esse conjunto de processos: 1) Permite a concepção, desenvolvimento, produção, distribuição e consumo de processos, produtos e serviços à escala mundial, utilizando ferramentas (tais como patentes, bases de dados, novas tecnologias e infra-estruturas de informação, comunicação e transporte) também elas organizadas numa base mundial; 2) funciona para satisfazer os mercados globais com bens normalizados e estandardizados; 3) assenta em redes de empresas que actuam com bases mundiais. O capital dessas redes pertence a uma multiplicidade de accionistas de diversos países com uma cultura aberta a um contexto mundial e que desenvolvem uma estratégia mundial.

Este conceito de globalização não é consensual.

O primeiro a utilizar este termo de globalização foi Levitt (citado em Teixeira e Diz, 2005:92-93). "*Para Levitt, a empresa com sucesso é, portanto, a empresa global, aquela que vê o mundo com poucos mercados standardizados em vez de muitos mercados diferenciados pelos consumidores (que é a visão da empresa multinacional).*"

Quelch e Hoof (citado em Teixeira e Diz, 2005:93) são de outra opinião: "*Outros autores como Quelch e Hoof consideram que a globalização dos mercados, para além das muitas vantagens, tem também as suas armadilhas: a standardização dos produtos pode reduzir os custos operacionais e, ainda mais importante, uma coordenação eficaz pode explorar as melhores ideias sobre produtos e mercados; mas, demasiadas vezes, os gestores têm uma visão do marketing em termos dicotómicos – ou standardização absoluta ou controlo local – quando na realidade, para aplicação do conceito de globalização, a flexibilidade é essencial*."

Czinkota e Ronkainen (1993) chamam a atenção dos gestores de *marketing* internacional para o facto de haver variáveis que tenham de ser adaptadas na oferta de produtos. Os autores dão como exemplo o caso das bebidas leves (*soft drinks*) e dos cigarros. No caso destes bens o *marketing* internacional das marcas mundiais apoia-se numa oferta de produtos reconhecíveis e não propriamente no fabrico de produtos idênticos.

Há diversas razões para se aderir à globalização que podem ser agrupadas em quatro grupos de factores: 1) os de mercado; 2) os de custo, 3) os ambientais; e 4) os competitivos.

Os factores de mercado relacionam-se essencialmente com a grande homogeneidade que se observa actualmente nas necessidades dos consumidores. Esta homogeneidade de gostos dos consumidores facilita a estandardização dos produtos (ou serviços). Ohmae (1985) identificou cerca de 600 milhões de consumidores na tríade (Estados Unidos, Europa e Japão) que poderiam ser tratados como se estivéssemos em presença de um único mercado. Esta possibilidade resulta desses 600 milhões de pessoas terem hábitos de consumo similares visto que possuem o mesmo tipo de educação, estilo de vida e aspirações e um nível de rendimento idêntico.

Os próprios canais de distribuição têm vindo a tornar-se cada vez mais globais, o que permite uma maior racionalização dos esforços de *marketing*.

Os factores associados ao custo manifestam-se quer através de economias de escala, quer através de efeitos de sinergia. Verifica-se, igualmente, um acumular de efeitos de aprendizagem e experiência, proporcionados pelo alargamento do mercado. Esta maior dimensão do mercado permite tirar partido das diferenças de custos e competências entre os vários países: concentração de certas actividades em cada país e deslocalização da produção de um país para outro.

Os factores ambientais mais significativos relacionam-se com a queda das barreiras alfandegárias e a rapidez da evolução tecnológica. Deve referir-se com ênfase especial a evolução das tecnologias de informação; os progressos tecnológicos que permitiram a redução dos custos de transporte internacionais de pessoas e bens; e a evolução na produção que permitiu a decomposição dos processos produtivos.

Os factores concorrenciais ou de competitividade podem desempenhar um papel fundamental como potenciadores da globalização de estratégias empresariais. Como os mercados são interdependentes, um concorrente que desenvolva uma estratégia global, pode, quando se reduz a sua quota de mercado num país, ser

afectado também noutro país onde realiza a sua produção.

Temos, em resumo, assistido à mundialização da economia. Essa mundialização apresenta alguns traços relevantes: 1) a redução do poder e importância do Estado-Nação a favor das regiões e das cidades; 2) o alargamento das economias de mercado; 3) alterações demográficas (envelhecimento da população, sobretudo na tríade e em particular na Europa; crescimento da população na Ásia e aumento dos fluxos migratórios dos países mais pobres para os países mais ricos e com taxas de natalidade reduzidas); 4) acelerado desenvolvimento tecnológico; e 5) aparecimento da sociedade do conhecimento (e da indústria do saber) em substituição da sociedade industrial.

É neste contexto que as organizações, nomeadamente as empresas, têm de actuar. A alteração do ambiente em que as empresas exercem a sua actividade, levou-as a adoptar novas estratégias.

São essas novas estratégias que iremos referir de seguida.

2 A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS

A globalização veio alterar os modos de concorrer para a generalidade das empresas.

Drucker (citado em Teixeira e Diz, 2005) considera que, actualmente, o factor decisivo para obter lucros é o saber. Os factores de produção tradicionais – terra, capital e trabalho – perderam importância. As classes da sociedade pós-capitalista são os trabalhadores do saber e dos serviços.

Também Toffler (1991) considera que o conhecimento se tornou o recurso fulcral da economia avançada.

Nas palavras de Drucker (citado por Teixeira e Diz, 2005:127): "*Por outro lado, o conhecimento necessário para se ser eficaz e eficiente muda cada vez mais rapidamente, o que significa uma necessidade crescente, por parte dos indivíduos e das organizações, de se actualizarem e inovarem, pois a posse e a aplicação do conhecimento tornar-se-á, cada vez mais, o factor competitivo chave para os indivíduos e as organizações. O saber, mais do que um recurso, tornou-se, de facto, o recurso*."

Na nova sociedade do conhecimento, as novas vantagens competitivas das empresas são, sobretudo, o tempo e o conhecimento. É crucial aprender mais depressa do que os concorrentes.

A necessidade de apostar na inovação ena antecipação à concorrência tem contribuído para a alteração da organização e das estratégias implementadas pelas empresas.

Moore (1996) fala mesmo na morte da competição. Isto não significa que a concorrência desapareceu, antes pelo contrário, ela tornou-se mais forte, mas as tradicionais barreiras entre as indústrias estão a esbater-se ou a desaparecer. Tem de se proceder à redefinição dos negócios. Moore (1996) propõe a utilização do termo ecossistema de negócios para definir uma variedade de indústrias relacionadas. Por exemplo a Microsoft representa um ecossistema que abrange pelo menos quatro grandes indústrias: 1) a dos computadores pessoais; 2) a de bens de consumo electrónico; 3) a de informação; e 4) a de comunicação. O ecossistema da Microsoft compreende ainda uma extensa rede de fornecedores (de que fazem parte a Intel e a Hewlett-Packard) e muitos clientes, distribuídos por vários segmentos de mercado.

A crescente globalização da Economia, levou à aposta na internacionalização das empresas. Citando Kotabe e Helsen (2000:21): "*Os mercados estão a tornar-se verdadeiramente globais. Se você ficar limitado ao seu mercado doméstico, provavelmente será atropelado p*or *concorrentes espalhados pelo mundo*."

A internacionalização não deve ser feita recorrendo a legislação proteccionista pois *"(...) esta prática , a longo prazo, serve basicamente para elevar os custos e proteger as empresas domésticas ineficientes*." (Vieira e Neto, 2002: 29).

Também Porter (1989) defendia que a existência de concorrentes podia criar a possibilidade de uma empresa ampliar a sua vantagem competitiva.

Se a empresa pode melhorar o seu potencial devido à concorrência vinda do exterior, essa empresa também pode passar a actuar no mercado externo e melhorar, dessa forma, as suas vantagens competitivas. A empresa pode aumentar as suas vantagens competitivas através da melhoria contínua dos seus produtos (Mann, 1992) ou da expansão para mercados internacionais. Neste caso há que superar muitas dificuldades tais como: 1) mudança de fronteiras (Mazur e Hogg, 1993); 2) velocidade e supremacia técnica (Fagan, 1999); 3) governos instáveis, problemas com a taxa de câmbio, com a pirataria tecnológica e há que implementar uma aposta essencial no saber fazer (Ansoff, 1965, 1987).

As empresas têm de procurar a melhor maneira de se introduzir nos novos mercados.

Não há uma única teoria sobre a forma das empresas acederem aos mercados internacionais.

O próprio termo de internacionalização é alvo de diferentes definições. Welch e Luostarinen (1988: 36) definem internacionalização como "*the process of increasing involvement in international operations*" enquanto Calof e Beamish (1995: 116) consideram que internacionalização é "*the process of adapting firms' operations (strategy, structure, resources*, *etc.) to international environments*".

Tal como Chetty e Campbell- Hunt (2003) preferimos este último conceito pois ele encara a possibilidade de uma empresa diminuir ou abandonar a sua actividade internacional. Este conceito é mais amplo do que o de Welch e Luostarinen (1988) pois admite quer que as empresas se internacionalizem cada vez mais; quer que elas procedam a uma "desinternacionalização" (*de-internationalisation*). Esta "desinternacinalização" pode processar-se de diversos modos: 1) através do abandono de um produto (Calof e Beamish, 1995); 2) através do abandono do investimento directo e retorno à exportação (Chetty, 1999); e 3) através da redução da sua actividade internacional ou do total abandono das operações internacionais (Benito e Welch, 1997).

Há vários autores que consideram que a internacionalização é um processo gradual e sequencial em que as empresas atravessam diferentes estádios de internacionalização. Há vários tipos desses modelos: O primeiro é o do processo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977; Luostarinen, 1979); o segundo é constituído pelos modelos que defendem a inovação-adopção da internacionalização (Bilkey e Tesar, 1977; Andersen, 1993); o terceiro modelo é o exposto pelos autores que defendem que o processo de internacionalização está relacionado com a afectação dos recursos, ou seja, depende do emprego dado aos recursos da empresa e da interacção destes com o meio ambiente (Aharoni, 1966; Reid, 1981, 1982).

Chetty e Campbel-Hunt (2003: 798-9) afirmam que o modelo do primeiro tipo é o mais utilizado: "*The most frequently used of these stages model is the Uppsala process model. It emphasises learning by focusing on*

market knowledge and commitment. To minimize risk and overcome uncertainty, it says that firms internationalise in a step-by-step process. As firms gain market knowledge they commit more resources in the market. Increased commitment occurs in the following stages:

- *no regular export activities;*
- *export via independent agents;*
- *creation of an offshore subsidiary; and*
- *overseas production facilities*."

Este modelo de internacionalização incremental, por etapas tem sido alvo de críticas. Outros estudos (Hedlund e Kverneland, 1985; Millington e Bayliss, 1990) mostraram que as empresas não se internacionalizam de forma tão gradual.

Apesar da falta de consenso sobre se a internacionalização se processa, ou não, de forma gradual; existe uniformidade de opiniões quanto à necessidade das empresas se internacionalizarem.

Na generalidade os diversos autores estão de acordo que as empresas não devem actuar isoladamente no mundo global dos nossos dias.

"*Nalebuff e Branderburger defendem que a maior parte dos negócios só têm sucesso se outros forem também bem sucedidos. Co-opetição que, em síntese, significa colaboração mais competição, é a palavra proposta (Nabeluff e Branderburger, 1997)*" (Teixeira, 2002: 478)

Kanter (citado em Teixeira, 2002: 480) defende que: "(…) *as redes de cooperação de empresas são o futuro da concorrência: não países contra países, nem empresas contra empresas mas grupos de empresas formando uma rede que concorre com outra rede de empresas.*"

Kanter (citado em Teixeira, 2002) defende uma fórmula de sucesso baseada em três cês – conceitos, competência e conexão, isto é, redes. Para este autor as redes produzem um ciclo de vantagens que se auto--reforça pois em qualquer rede se verifica que: 1) os parceiros fortes proporcionam uns aos outros acesso aos melhores conceitos quer em termos de produtos, quer de processos; 2) os membros da rede forçam a aprendizagem, mesmo que esta não seja um objectivo explícito da rede; e 3) as relações com poder facilitam o contacto com pessoas e instituições ainda com mais poder.

"*A crescente importância da cooperação na internacionalização das empresas implica a necessidade de uma nova abordagem – baseada nas redes industriais – que, partindo do princípio que o processo de internacionalização de uma empresa não pode ser controlado por um único actor, tenha em conta, nomeadamente, a composição da rede (em que a empresa se integra ou se propõe integrar), as posições relativas dos actores, a posição da rede nos mercados locais, os recursos disponíveis pelos outros actores da rede, etc*." (Teixeira, 2003: 505).

"*Nas novas formas de concorrência, a vantagem competitiva é substituída pela vantagem colaborativa (Kanter, 1994), a indústria pelo ecossistema (Moore, 1996), a competição pela co-opetição (Nabeluff e Branderburger, 1997), a concorrência individual pela concorrência colectiva (Gomes-Casséres, 1997), o crescimento patrimonial pelo crescimento contratual (Gastaldi, 2000) e aos clientes, fornecedores e concorrentes*

acrescentam-se os complementares (Nabeluff e Branderburger, 1997), as empresas cujos produtos complementam mais do que concorrem." (Teixeira, 2003:506).

Um exemplo típico de empresas complementares é o das empresas de s*oftware* em relação às que fabricam *hardware*.

A colaboração entre empresas pode estender-se à cooperação com concorrentes.

Os gestores estão conscientes do facto de muitos dos elementos necessários para entrar num negócio global terem um custo tão elevado (um exemplo são as despesas em investigação e desenvolvimento) e que vários mercados são de difícil penetração. Para superar estas dificuldades há que abandonar as formas tradicionais de concorrência (Bleeke e Ernst, 1993).

Ohmae (1994) chama a atenção para o aumento substancial dos custos fixos que obriga as empresas a cooperarem para os partilharem.

Perlmutter e Heenan (1994:129) escrevem: "*Increasingly, to be globally competitive, multinational corporations must be globally cooperative. This necessity is reflected in the acceleration of global strategic partnerships (GSPs) among competitors large and small*."

As PMEs não podem, portanto, ficar fora dos processos de internacionalização e de cooperação.

É no processo de internacionalização das PMEs que iremos concentrar a nossa atenção de seguida.

3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES

Já vimos que a globalização é uma característica dos nossos dias. Uma ideia errada é pensar que a globalização é um assunto que só interessa às grandes empresas pois só estas têm condições para actuarem globalmente.

Nas palavras de Scarborough e Zimmerer (1996: 452): "(…) *to thrive in the twenty-first century, small business must take their place in the world market! Globalization is no longer in the horizon; it is already here. Increasingly, small companies must consider themselves business without borders*"

Esta nova forma de encarar o local de actuação das empresas e, em particular das PMEs, leva a que as empresas se organizem de outro modo.

"*Novas formas de concorrência implicam novas formas de organização. As empresas tendem a estruturar-se com base nas ideias-chave de colaboração e partilha de conhecimentos. Redes internas e externas, com fronteiras (quaisquer que sejam) cada vez mais difusas, parecem ser a base da organização do início do século XXI. Assentando fortemente nas tecnologias de informação (em constante desenvolvimento) tornar-se-ão muitas vezes verdadeiras organizações virtuais, com reduzidos ou nulos activos físicos, mas com um grande "stock" de relações entre pessoas e instituições*" (Teixeira, 2003: 506).

A estratégia adoptada pelas empresas condiciona a sua estrutura e vice-versa. As novas formas de organização tendem a ser mais flexíveis, com menos níveis hierárquicos, actuando com base no trabalho de equipa e em canais de informação flexíveis e reconfiguráveis. Estes canais de informação constituem redes interligadas quer internamente, quer em relação aos contactos com o exterior (com clientes, fornecedores, parceiros e outros concorrentes).

A estratégia da empresa passa pela determinação de quais as suas vantagens competitivas. As vantagens competitivas de uma empresa resultam de ela conseguir oferecer mais valor ao cliente.

A questão crucial está em decidir se a empresa deve assumir o controlo total da cadeia de valor (apostando na integração) ou, em alternativa, concentrar os seus esforços numa/em algumas actividade(s) da cadeia de valor. Neste último caso a empresa terá de realizar acordos específicos com os outros intervenientes (empresas a montante e/ou a jusante), fazendo alianças, integrando redes ou assumindo outras formas de cooperação.

Tudo indica que as empresas de sucesso estão a adoptar esta última forma de actuação. Citando Teixeira (2003: 507): "*Como a teoria e a prática demonstram, nas empresas de sucesso a tendência aponta para desintegração, ou seja, cada vez mais as empresas se especializam nas suas actividades nucleares ("core business"), independentemente da sua dimensão. As grandes têm vantagem em concentrar os seus esforços naquelas actividades em que têm maiores vantagens competitivas e subcontratar as outras actividades em que não são tão eficientes; as pequenas têm vantagem (são "obrigadas" a) especializar-se num, ou em alguns, elos da cadeia e procurar acordos de cooperação ou desenvolver relações meramente contratuais, quer com as grandes empresas que enveredaram pelo outsourcing (dessa actividade), quer com as outras pequenas empresas especializadas na mesma ou em outras actividades da cadeia de valor*."

Teixeira (2003) propõe um modelo orientador para ser adoptado pelas PMEs. O modelo[1] assenta nalguns aspectos fundamentais: 1) Análise da cadeia de valor – aspecto essencial para determinar as competências nucleares e as vantagens competitivas da empresa; 2) ênfase nas formas de cooperação – a especialização numa (em algumas) actividade(s) da cadeia de valor por parte da empresa, obriga esta a cooperar e a desenvolver formas de associação com as outras empresas que realizam as outras actividades da cadeia de valor; 3) importância do conhecimento do mercado – Este conhecimento do mercado passa pela aproximação ao cliente. "*Num aparente paradoxo, a importância da proximidade do cliente pode sugerir que a estratégia mais aconselhada passe mesmo pela integração a jusante de empresas de distribuição (aquisição de empresas já constituídas ou investimento de raiz)*." (Teixeira, 2003: 508) e 4) visão integrada do processo de análise e formulação da estratégia de internacionalização – A formulação da estratégia pode ser decomposta, para efeitos de simplificação, em cinco fases (ver figura 3.1). No entanto, nenhuma destas fases pode ser analisada isoladamente sem considerar as interligações entre as diversas fases. Depois de definido o tipo de estratégia a adoptar (custos, diferenciação, foco), define-se a estrutura da empresa.

Fig. 3.1. - Análise e formulação da estratégia

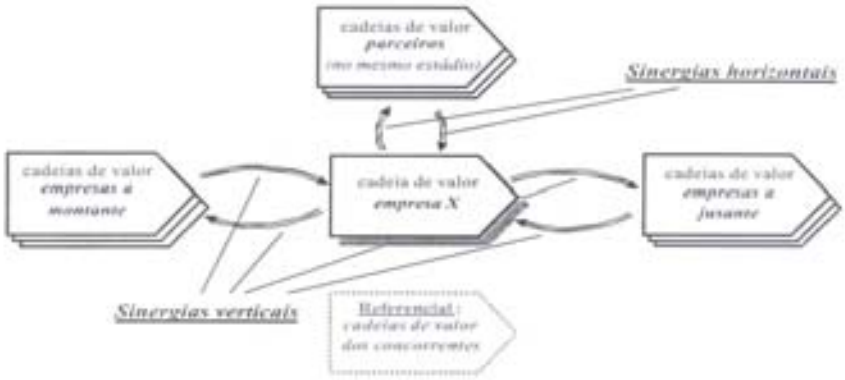
[1] Este modelo foi elaborado sobretudo a pensar nas PMEs industriais portuguesas que estavam no início de um processo de internacionalização.

Fonte: Teixeira (2003: 509)

Se tudo assenta na escolha do(s) elo(s) da cadeia de valor da empresa; não é menos crucial a escolha das formas de cooperação e o desenvolvimento de sinergias quer com as empresas que se situam a montante ou a jusante da cadeia de valor (sinergias verticais); quer com os seus concorrentes (empresas que se especializaram na mesma fase da cadeia de valor) e complementares. As empresas complementares produzem um bem ou prestam um serviço que, quanto mais se vende, acrescenta valor ao produto (serviço) fornecido pela nossa empresa. As sinergias estabelecidas com as empresas concorrentes e complementares da nossa, são as sinergias horizontais.

Em esquema temos:

Fig. 3.2 – Cadeias de valor e sinergias horizontais e verticais



Fonte: Teixeira (2003:510)

As alianças estabelecidas dependem da fase da cadeia de valor em que a empresa se situa. Se as actividades exercidas pela empresa se situam próximo do fim da cadeia de valor há, provavelmente, mais sinergias a explorar. A associação pode ser feita com empresas distribuidoras dos produtos nos diversos mercados, com empresas situadas a montante do processo produtivo ou, para ganhar maior dimensão e poder negocial, com empresas concorrentes.

Se as actividades executadas pela empresa se situam na fase inicial do processo produtivo, a cooperação far--se-á com as empresas situadas a jusante da cadeia de valor e, para ganhar dimensão e poder negocial, com

empresas concorrentes. Neste caso a distância ao cliente é maior, o que poderá constituir uma desvantagem para a empresa.

"*A procura da independência ou da conquista da interdependência, passa sempre pelo tipo de vantagem competitiva (nomeadamente quanto ao grau de dificuldade em ser imitada) e da importância da rede em que conseguir integrar-se*." (Teixeira, 2003: 511).

As formas de cooperação escolhidas dependem dos mercados em que a empresa está inserida e, por sua vez, influenciam a opção por esse mercado e a estratégia adoptada pela empresa.

"*Esta ideia de interdependência destes três eixos de análise – especialização, mercados, formas de cooperação – é evidenciada na figura seguinte pelo desenho das setas com dois sentidos, cuja orientação circular pretende também significar o contínuo, permanente e bidireccional raciocínio estratégico*." (Teixeira, 2003: 511):

Fig. 3.3 – Formulação da estratégia

Fonte: Teixeira (2003:511)

Etemad (2005), utilizando a teoria dos jogos, define várias etapas de evolução da internacionalização das PMEs, considerando, essencialmente, que estas actuam como subsidiárias das grandes empresas multinacionais.

Etemad (2005: 146) começa por constatar a necessidade de internacionalização das PMEs: "*SMEs find it imperative to become at least as competitive as the global competitors in order to survive even in their own home markets. In other words, the rules of the game have changed (and are still changing) and all competitors, especially SMEs, must device dynamically potent strategies to compete effectively, on an international scale, for survival*."

Etemad (2005) defende, igualmente, a actuação das PMEs inseridas em redes para assegurar melhor o seu desenvolvimento sustentado. Tal como outros autores, já por nós citados, Etemad defende a necessidade de existir cooperação entre as empresas.

Etemad (2005) considera a existência de três ciclos na vida duma jovem subsidiária (de uma multinacional). São eles:

1) Um ciclo inicial em que o desenvolvimento da empresa se baseia na exploração das suas próprias vantagens competitivas. Estas vantagens competitivas iniciais foram, provavelmente, cedidas pela empresa mãe à subsidiária. Nesta fase a subsidiária compete num mercado local adaptando, se tal se justificar, as características dos produtos às necessidades particulares dos consumidores nesse mercado. Através da concorrência com as outras empresas locais, a jovem subsidiária inicia um processo de aprendizagem de que resulta a introdução de inovações no bem fabricado. Estas conferem maior valor a esse produto. Desse maior valor resulta uma vantagem específica para a jovem subsidiária.

2) Num segundo ciclo a jovem subsidiária vai aproveitar esta vantagem específica para alargar o âmbito da sua concorrência, deixando de actuar apenas num mercado local. Inicia-se um novo ciclo de aprendizagem, mais promissor do que o primeiro.

3) Num terceiro ciclo, como resultado do processo permanente de aprendizagem e das inovações contínuas, a jovem subsidiária está apta a competir globalmente.

Expusemos dois modelos de internacionalização das PMEs que, embora diferentes, têm pontos comuns tais como a inevitabilidade da internacionalização das PMEs, a sua integração em redes e a necessidade de haver cooperação entre as diversas empresas para que todas beneficiem do processo de aprendizagem.

Tudo aponta para que seja válida a nossa hipótese de partida: a internacionalização das empresas deve processar-se através da cooperação entre elas.

Resta-nos fazer uma breve referência ao caso das PMEs portuguesas.

4 O CASO DAS PMES PORTUGUESAS

Uma interrogação que se nos coloca é se mesmo as empresas portuguesas que já iniciaram um processo de internacionalização, já atingiram, ou não, um elevado grau de internacionalização.

Outra questão que nos ocorre é averiguar se as PMEs portuguesas já se aperceberam que, actualmente, é necessário cooperar com outras empresas para melhor tirar partido das vantagens competitivas.

Tentaremos responder a essas perguntas com base em estudos realizados no sector da indústria do calçado (Teixeira, 2002, 2003); no sector do vinho do Porto (Mações e Dias, 2001) e nos sectores automóvel e electrónico (Moreira, 2003).

No sector do vinho do Porto as empresas encontram-se ainda nas fases iniciais do processo de internacionalização (Mações e Dias, 2001: 82)

Numa amostra de 46 empresas do sector Mações e Dias (2001: 84) constatam que: "*(...) 25 empresas da amostra se encontram ainda nos primeiros estádios do processo de internacionalização – exportações não--regulares e exportações por representantes independentes -, enquanto 16 empresas (5 não responderam) se situam já em estádios mais avançados de internacionalização – licenças/acordos de distribuição (empresas 4, 8, 9 e 22), joint-ventures (empresa 17), filiais/subsidiárias comerciais (empresas 2, 5, 6, 7, 11, 16, 19 e 21) e alianças estratégicas (empresas 13, 18 e 42).*"

O estudo dos autores não se destina a analisar a cooperação entre as empresas mas mais de metade das empresas

da amostra (25 em 46) não iniciaram qualquer forma de cooperação.

Os autores também constatam que a maior parte das empresas estudadas seguiu um processo de internacionalização protagonizado pelo modelo de Uppsala.

Nos sectores electrónico e automóvel a situação é a seguinte (Moreira, 2003: 62): "*A orientação exportadora das empresas fornecedoras das indústrias automóvel e electrónica é muito diversa, havendo casos flagrantes de exportação ocasional e dependente que representam perto de 60% das empresas estudadas. No outro extremo, apenas 20% das empresas têm filiais de produção/comercialização ou desenvolveram parcerias com os seus clientes, por forma a servir os mercados externos*."

No sector do calçado a situação é a seguinte (Teixeira, 2002: 485-6): "*A exportação directa e a distribuição através de agentes são as formas mais adoptadas, com destaque para a primeira. A exportação com rede comercial própria, a constituição de unidades produtivas no estrangeiro, a formação de joint-ventures, alianças estratégicas, contratos de licenciamento ou franchising com empresas estrangeiras não são consideradas importantes para a maioria das empresas.*

A reduzida cooperação interempresarial é uma das características das suas estratégias de internacionalização.

(...)

Há a convicção generalizada entre os empresários de que a cooperação entre empresas é difícil de concretizar, dificuldade acrescida quando se trata de pequenas e médias empresas."

Embora não abarcando a generalidade dos sectores da indústria portuguesa, todos os estudos apontam no mesmo sentido: A internacionalização das empresas portuguesas raramente ultrapassou os primeiros estádios de internacionalização e as nossas empresas ainda não se aperceberam da importância da cooperação como contributo para o desenvolvimento sustentado das empresas dos nossos dias.

Uma pergunta que se deixa em aberto é a seguinte: Será que a falta de competitividade das nossas empresas está relacionada com o facto de elas ainda não estarem inseridas em redes, nomeadamente em redes internacionais? É um assunto que requer atenção numa investigação futura.

CONCLUSÃO

As características da economia dos nossos dias alteraram-se substancialmente. A palavra de ordem é, actualmente, globalização.

As empresas deixaram de ter de produzir para diversos mercados diferenciados para, cada vez mais, produzirem para um único mercado global. As novas tecnologias de comunicação e a disseminação do uso da *Internet* facilitaram a uniformização dos gostos dos consumidores.

Apesar dessa uniformização das necessidades dos consumidores, a globalização deve estar associada à flexibilidade e à possibilidade de se fazerem adaptações nos bens produzidos para certos mercados.

Outra consequência da globalização foi o tornar o conhecimento, o saber, as variáveis cruciais na definição das vantagens competitivas das empresas. Aprender a fazer mais depressa do que os concorrentes tornou-se vital para a sobrevivência e desenvolvimento sustentado das empresas. O tempo assume, também, uma especial

relevância. Existe uma sociedade do conhecimento em que é fundamental ter acesso aos conhecimentos mais rapidamente do que a concorrência.

Também o enorme progresso tecnológico a que se assiste nos nossos dias; faz com que os novos bens produzidos sejam procurados pelos consumidores por períodos relativamente curtos. A sociedade do conhecimento exige um esforço contínuo de inovação.

As empresas, ao terem de produzir para um mercado global, têm de iniciar um processo de internacionalização.

Há dúvidas quanto ao facto de as empresas se internacionalizarem de forma gradual, por etapas; ou de um modo mais brusco. A generalidade dos autores e alguma evidência empírica apontam no sentido de, para diminuir o risco e fazer face à incerteza, as empresas procederem à sua internacionalização de forma gradual, passo a passo; começando por formas mais incipientes de internacionalização e avançando, depois, para formas mais elaboradas de internacionalização.

A sociedade do conhecimento exige uma aposta contínua na inovação. Os elevados investimentos em investigação e desenvolvimento, a que estão associados enormes custos fixos, levam as empresas a ter de optar por cooperar umas com as outras, nomeadamente para partilhar os elevados custos fixos dos investimentos necessários.

Esta cooperação impõe-se também pelo facto de a tendência ser, cada vez mais, para as empresas fabricarem não todo o produto mas apenas uma parte do produto. Cada vez é mais difícil para as empresas serem competitivas em toda a cadeia de valor. A solução é especializarem-se num dos elos dessa cadeia. Essa especialização obriga as empresas a procurarem desenvolver sinergias com as empresas que se situam a montante e a jusante da cadeia de valor. É a procura de sinergias verticais.

Para além destas sinergias verticais, as empresas poderão ter de desenvolver, dada a complexidade e volume dos investimentos envolvidos, sinergias horizontais com empresas concorrentes e complementares (empresas que produzem bens que, quando comercializados, acrescentam valor aos bens por nós fabricados).

A palavra de ordem é cooperar para melhor competir.

As empresas devem estar integradas em redes internacionais e tirar partido do seu posicionamento nessas redes e da importância da rede em geral.

As empresas portuguesas que já iniciaram um processo de internacionalização, encontram-se, em geral, nos primeiros estádios de internacionalização.

Também parece que as empresas portuguesas ainda não se aperceberam da importância assumida, hoje em dia, pela cooperação entre empresas.

A generalidade das empresas portuguesas não está inserida em redes e isso poderá ser um dos factores que afecta a sua competitividade.

BIBLIOGRAFIA

Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Boston.

Andersen, O. (1993), "On the Internationalisation Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24. No.2, pp. 209-31.

Ansoff, I. H. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.

Ansoff, I. H. (1987),"Strategic Management of Technology", *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No. 3, Summer, pp.28-39.

Benito, G. e Welch, L. (1997), "De-internationalisation", *Management International Review*, Vol. 37, No. 2 (special issue), pp. 7-25

Bleeke, J. e Ernst, D. (1993), *Colaborating to Compete*, John Wiley.

Bilkey, W. J. e Tesar, G. (1977), "The Export Behaviour of Small-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp.93-8.

Calof , J. e Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation", *Internationa*l *Business Review*, Vol 4, No 2, pp. 115-31.

Cavusgil, S. T. e Nevin, J. (1981), "International Determinants of Export Marketing Behaviour: An Empirical Analysis*", Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 114-9.

Chetty, S. (1999), "Dimensions of Internationalisation of Manufacturing Firms in the Apparel Industry", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No 1/2, pp. 121-42.

Chetty, S. e Campbell- Hunt, C. (2003), "Paths to Internationalisation among Small-to Medium-Sized Firms: A Global versus Regional Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 5/6, pp. 796-820.

Czinkota, R. e Ronkainen, I. (1993), *International Marketing*, Dryden, 3rd Edition.

Drucker, P. (1993), *Sociedade Pós-Capitalista*, Difusão Cultural.

Etemad, H. (2005), "SMEs' Internationalization Strategies Based on a Typical Subsidiary's Evolutionary Life Cycle in Three Distinct Stages", *Management International Review*, Vol. 45, No. 3 (special issue), pp. 145--86

Fagan, M. L. (1999), "A Guide to Global Sourcing", *Journal of Business Strategy*, Mar.-Apr., pp.21-25.

Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*, Publicações Europa-América, 2ª Edição.

Hedlund, G. e Kverneland, A. (1985), "Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan", *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 15, No.2, pp. 41-59.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (1977), "The Internationalisation Process of the Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Spring/Summer, pp. 23-32.

Johanson, J. e Wiederheim-Paul, F. (1975), "The Internationalisation of the Firm – Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp. 305-22.

Kotabe, M. e Helsen, K. (2000), *Administração de Marketing Global*, Editora Atlas, São Paulo.

Lusostarinen, R. (1979), *The Internationalisation of the Firm*, Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki.

Mações , M. A. R. e Dias, J. F. (2001), "Internacionalização: Estudo Empírico do Sector do Vinho do Porto", *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 16, Nº3, Jul./Ago./Set., pp. 72-90, editada por INDEG e Business School ISCTE.

Mann, N. R. (1992), *Deming: As Chaves da Excelência*, Makron Books, São Paulo.

Mazur, L. e Hogg, A. (1993), *The Marketing Challenge*, Addison- Welsey, Workingham, England.

Millington, A. I. e Bayliss, T. (1990), "The Process of Internationalisation: UK Companies in the EC", *Management International Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 151-61.

Moore, J. (1996), *The Death of Competition*, Harper Collins.

Moreira, A. C. (2003), "As Multinacionais e a Internacionalização de PME Industriais. Apresentação de Alguns Casos" *in. Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Volumen I Organización de Empresas: Estrategia*, Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración e Dirección de Empresas, Lugo, 12, 13 y 14 de Febrero, pp. 55-64

Ohmae, K. (1985), *Triad Power – The Coming Shape of Global Competition*, N.Y. Free Press.

Ohmae, K. (1994), "The Global Logic of Strategic Alliances*" in Harvard Business Review Global Strategies – Insights from the World's Leading Thinkers*, A Harvard Business Review Book, pp.109-28.

Perlmutter, H.V. e Heeman, D. A. (1994), "Cooperate to Compete Globally" *in Harvard Business Review Global Strategies – Insights from the World's Leading Thinkers*, A Harvard Business Review Book, pp.129-41.

Porter, M. (1989), *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Campus, Rio de Janeiro.

Reid, S. (1981), "The Decision-maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, No. 2, pp. 101-12.

Reid, S. (1982), "The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms" *in* Czinkota, M. e Tesar, G. (Eds.), *Export Management: An International Concept*, Praeger, New York.

Scarborough, N. M. e Zimmerer, T. W. (1996), *Effective Small Business Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ07458, 5th Edition.

Teixeira, S. L. (2002), "Internacionalização das Empresas Portuguesas de Calçado: A Necessidade de Intensificar a Cooperação" *in Actas das XII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Vol. VII – Entrepreneurship, I&D e Internacionalização*, UBI, DGE, Covilhã, 10, 11 e 12 de Abril, pp. 478- 486.

Teixeira, S. L. (2003), "Estratégias de Internacionalização: Um Modelo para as PME – Aplicação à Indústria Portuguesa de Calçado" *in. Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Volumen I Organización de Empresas: Estrategia*, Universidad de Santiago de Compostela, Facultad de Administración e Dirección de Empresas, Lugo, 12, 13 y 14 de Febrero, pp. 505-14.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*, Publisher Team.

Toffler, A. (1991), *Os Novos Poderes*, Livros do Brasil, Lisboa.

Vieira, V. A. e Neto, R. B. (2002), "As Estratégias de Internacionalização das Empresas num Ambiente Global: Um Olhar a Partir do Brasil", *Revista Portuguesa de Gestão*, III Série, Ano 17, Nº1 Jan/Fev/Mar., pp.29-40, editada por INDEG e Business School ISCTE.

Welch, L. S. e Luostarinen, R. (1988), "Internationalisation: Evolution of a Concept", *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 34-55.

WTO – World Trade Organisation (2001), *WTO International Trade Statistics.*