

José Moleiro Martins

# Internacionalização e Globalização de Empresas

2<sup>a</sup> EDIÇÃO  
Revista



EDIÇÕES SÍLABO



# Internacionalização e Globalização das Empresas

JOSÉ MOLEIRO MARTINS

---

2<sup>a</sup> EDIÇÃO

Revista

---

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio gráfico, eletrónico ou mecânico, inclusive fotocópia, este livro.

As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Não participe ou encoraje a pirataria eletrónica de materiais protegidos.

O seu apoio aos direitos dos autores será apreciado.

Visite a Sílabo na rede

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

#### FICHA TÉCNICA

Título: Internacionalização e Globalização das Empresas

Autor: José Moleiro Martins

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

1<sup>a</sup> Edição – Lisboa, setembro de 2011.

2<sup>a</sup> Edição – Lisboa, janeiro de 2024.

Impressão e acabamentos: ARTIPOL – Artes Tipográficas, Lda.

Depósito Legal: 525952/23

ISBN: 978-989-561-345-8



**EDIÇÕES SÍLABO, Lda.**

Publicamos conhecimento

Editor: Manuel Robalo

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

# Índice

<b>Prefácio à 2<sup>a</sup> edição</b>	9
<b>Introdução</b>	11

---

## Capítulo 1

### **Teoria de negócio internacional**

Do comércio livre à empresa multinacional	19
A internalização como um novo impulso competitivo internacional	20
Orientações para uma aplicação eclética no negócio internacional	22
Características específicas do país na produção internacional	24
Determinantes de vantagens de direito de propriedade	24
Determinantes de vantagens de localização	24
Determinantes de vantagens de internalização	26

---

## Capítulo 2

### **Desafios da empresa internacional**

Alterações na concorrência	32
Da empresa internacional à empresa global	33
Ampliação da vantagem competitiva	34
Localização estratégica na concorrência global	34
Posicionamento global da empresa assente na sua base doméstica	36
Identidade da empresa perante as alianças estratégicas	37

## **Capítulo 3**

---

### **Globalização e competitividade internacional**

Ideia de globalização	41
Novos desafios induzidos pela globalização	42
Da internacionalização das empresas à globalização dos mercados	44
Pensar global nos negócios	45

## **Capítulo 4**

---

### **Internacionalização das operações da empresa**

Sedimentação do conceito de internacionalização	50
Tomada de decisão face ao mercado	51
Aspectos fixos	53
Aspectos de mudança	54
Dimensões da internacionalização	55
Métodos de operação	56
Produtos e objetivos de vendas	57
Mercado alvo	57
Capacidades pessoais	58
Estrutura organizacional	58
Finanças	58
Fatores explicativos da internacionalização de operações	59
Adaptação das operações da empresa ao ambiente internacional	61

## **Capítulo 5**

---

# **O processo de internacionalização das empresas**

Atitudes perante a internacionalização	67
Motivação face à internacionalização	70
Motivação pró-ativa	71
Motivação reativa	72
Barreiras no caminho da internacionalização	72
Fatores internos à empresa	74
Fatores relativos a parceiros	75
Fatores relativos ao ambiente	75
<b>Conclusão</b>	77
<b>Tipologia dos modos de operação internacional</b>	
Exportação	81
Exportação indireta	82
Exportação direta	82
Cooperação entre empresas/relações contratuais	83
Acordo de licenciamento/licença de exploração	83
<i>Franchising</i>	84
Subcontratação	85
Contrato de gestão	85
Contrato «chaves na mão»	86
Consórcio	86
<i>Joint venture</i>	86
Alianças estratégicas	88
<i>Network approach</i>	88
Subsidiárias	89

Investimento direto estrangeiro (IDE)	89
Fatores de marketing	91
Barreiras ao comércio	91
Fatores de custo	92
Clima de investimento	92
Aspectos de IDE	93
Filial comercial	94
Filial de produção	94

## **Bibliografia**

97

## Prefácio à 2<sup>a</sup> edição

A grande maioria das empresas portuguesas encontra-se no domínio familiar. Por isso, não é de estranhar a relevância competitiva deste tipo de empresas no âmbito local, regional e nacional, em termos de criação de emprego, retenção da população local na área concelhia ou distrital de residência e contributo para a criação de riqueza nacional. No entanto, ao longo dos anos o mercado tornou-se mais desafiante por influência da globalização e das novas tecnologias, impulsionando a necessidade de descobrir e de fornecer novos mercados internacionais. Deste modo, a estratégia de internacionalização envolve a família e a inovação tecnológica da empresa.

A estratégia de internacionalização, por um lado, tem uma influência significativa na implementação da estratégia de negócio e, por outro lado, tem um impacto direto e indireto na inovação técnica da empresa. Isso pode ser confirmado nos estudos realizados por diversos autores (Islam *et al.*, 2022; Kafouros *et al.*, 2008). Enquanto outros estudos analisaram a relação entre o envolvimento da família e a inovação da empresa (Altomonte *et al.*, 2013; Boermans e Roelfsema, 2016). Ainda assim, trata-se de um processo descontínuo (Kuiken *et al.*, 2021).

Em 1960, o académico Stephen Hymer propôs a teoria da vantagem monopolística segundo a qual a operação transnacional é uma escolha inevitável para as empresas tomarem vantagens monopolísticas existentes e obterem lucros maiores. A teoria pressupõe que a imperfeição do mercado é a principal causa do investimento direto estrangeiro (IDE), e que a vantagem monopolística das empresas multinacionais (EMN) é uma condição para obter lucro com o IDE. Logo, as empresas podem replicar as suas vantagens (monopolísticas) no mercado internacional a fim de obter receitas maiores.

Assim, a teoria da internalização explica as circunstâncias em que o IDE é mais benéfico do que a exportação e as razões pelas quais as empresas investem no mercado internacional. Segundo esta teoria, a essência do IDE é a extensão da governação e do controlo das empresas com base na propriedade. O resultado é transferir o mercado interno para o mercado externo e alcançar a maximização do lucro reduzindo os custos de transação por meio de forças internas (Buckley e Strange, 2011).

Estas temáticas são desenvolvidas ao longo do livro que foi revisto e melhorado nesta edição.

Azaruinha, 19 de dezembro de 2023.

# Introdução

O principal fator competitivo no mercado internacional reside no conhecimento e na capacidade de inovação das empresas, e não na sua dimensão ou tradição internacional.

No início dos anos 1970, alguns autores (Johnson, 1970; Caves, 1971) apresentaram trabalhos explicativos do fenómeno da internacionalização das empresas dos Estados Unidos iniciado duas décadas antes. Passados quarenta anos – isto é, na década de 1990 – as empresas portuguesas iniciaram o seu processo de internacionalização.

A integração da economia portuguesa na economia mundial, com particular destaque na economia europeia, tem sido efetuada de uma forma gradual a partir do final da Segunda Guerra Mundial, com uma participação institucional simultânea em várias organizações multilaterais, que arrancou com a entrada na Organização Europeia de Cooperação Económica (OECE) em 1948, uma posterior adesão à Associação Europeia de Comércio Livre (EFTA) em 1960, seguindo-se a celebração do Acordo de Comércio Livre com a Comunidade Europeia em 1972, debatendo-se com alguns recuos durante o período de 1974-1985 em virtude de dificuldades na balança de pagamentos, vindo a atingir o seu expoente máximo em 1986, com a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) (atual União Europeia).

Entramos na CEE ao mesmo tempo que a Espanha, mas o choque de abertura da economia foi sentido negativamente com mais intensidade por Portugal, dada a maior abertura financeira e o maior protecionismo comercial patente em Espanha. As empresas portuguesas defrontaram-se, à altura, com uma difícil entrada nos

mercados espanhóis, enquanto a Espanha encontrou da parte de Portugal o seu mais importante parceiro comercial e investidor na área financeira.

A Europa entrou numa recessão muito grande no início dos anos 1990, que viria a atingir Portugal em 1992, levando a dificuldades acrescidas de penetração dos produtos portugueses tradicionais nos mercados europeus mais atingidos.

As empresas portuguesas foram fortemente penalizadas pelas elevadas taxas de juro, que obrigavam a suportar grandes encargos financeiros para reestruturar os seus processos e modos operativos, comprometendo a sua modernização e até a sua sobrevivência.

Não era possível investir competitivamente no estrangeiro com taxas de juro internas tão elevadas. Quem quisesse financiar-se no estrangeiro, para investir lá ou cá, tinha de fazer um depósito no Banco de Portugal que onerava em muito esse empréstimo, pelo que tornava-o impraticável.

Constatamos que a internacionalização da economia portuguesa foi adiada, em grande parte, devido a esse protecionismo financeiro, tendo-se favorecido indiretamente a economia espanhola, que em termos financeiros se encontrava numa fase de maior abertura.

Os crescentes níveis de inter-relação entre as economias nacionais, o crescente protagonismo de novas dinâmicas de vantagem competitiva, o recurso a mecanismos mais complexos de concorrência ou as alterações ocorridas nas formas de organização das atividades empresariais têm repercussão na internacionalização das empresas, a saber:

- O protagonismo adquirido pelas empresas de pequena e média dimensão (PME) que através de métodos diversos têm mostrado que a atividade externa não é um exclusivo das grandes empresas multinacionais (EMN);
- A proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso aos mercados internacionais permite um aproveitamento melhor das vantagens competitivas e uma flexibilidade maior em contextos de mudança;

— O processo de internacionalização deixou de se apresentar como uma aventura solitária para a empresa. Internacionalizar-se é, cada vez mais, integrar-se numa rede de acordos inter-empresariais. Por essa razão, a seleção de parceiros e de fórmulas contratuais passaram a ser um aspecto chave na estratégia internacional da empresa.

Num contexto de abertura das economias nacionais, a internacionalização de uma indústria, de um setor ou de uma empresa deixou de ser uma questão de opção para se tornar numa questão de sobrevivência.

O sucesso não é feito exclusivamente de custos e de preços baixos. A competitividade decorre de múltiplos fatores como, por exemplo, o serviço de apoio ao consumidor, qualidade do produto, sofisticação tecnológica, parâmetros ambientais de produtos e de processos de fabrico, atitude adotada perante o mercado, eficiência dos sistemas de logística e serviços de assistência pós-venda.

Verificamos que, além da globalização e da intensificação da concorrência, as economias modernas caracterizam-se pela mudança rápida. Os fatores dinâmicos de competitividade encontram-se associados ao conhecimento. As próprias estratégias de redução de custos de produção são intensivas em conhecimento e informação.

As empresas não são autossuficientes em conhecimento e serviços que necessitam. A competitividade das empresas exige, por um lado, flexibilidade e adaptabilidade perante a evolução do mercado e, por outro lado, a participação em *networks* (isto é, a integração em redes), por exemplo, de investigação e desenvolvimento (I&D), logística e produção.

Como vimos, a internacionalização é uma forma de assegurar a competitividade e ajustar o posicionamento estratégico das empresas no mercado global. E deve acontecer como uma consequência de processos de inovação e de intra-empreendedorismo.

O mercado é local mas a concorrência é global. A principal preocupação das empresas não deve ser os concorrentes existentes mas os que surgem inesperadamente com produtos inovadores e negócios novos.



# 1

## TEORIA DE NEGÓCIO INTERNACIONAL

Uma PME pode ser uma EMN, cujo mercado interno permite transacionar ativos intangíveis e desfrutar de vantagens específicas sobre os concorrentes locais.



As atividades das empresas no plano internacional são explicadas pelo processo de internalização, o qual funciona como um mercado interno transnacional.

A empresa pode adotar modos operativos variados de negócio internacional como a exportação, licenciamento, *joint venture* (isto é, empreendimento conjunto) ou investimento direto estrangeiro (IDE).

As empresas que empreendem a produção no estrangeiro vêm a tornar-se empresas multinacionais (EMN) em situações em que quer a exportação quer o licenciamento são teoricamente inviáveis ou praticamente inexequíveis, isto é, onde a produção local é preferível a outros métodos alternativos de servir esse mercado.

Dessa forma, a EMN tornou-se uma organização importante na segunda metade do século XX, dominando o comércio e o investimento mundiais.

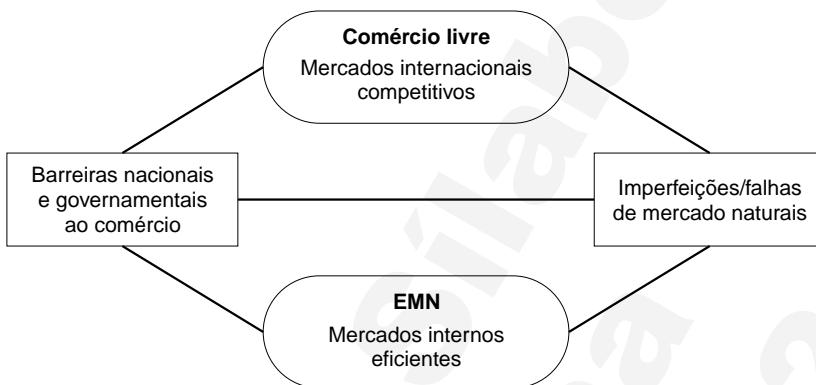
Num mundo de mercados perfeitos, o negócio internacional desenvolvia-se através de comércio livre. Não obstante este modelo simples de economia internacional não existe no mundo real. Em vez disso, existem imperfeições de mercado, catalogadas de duas formas: as impostas pelos regulamentos governamentais; e as que surgem naturalmente da concorrência.

Como podemos observar na figura 1, as imperfeições de mercado naturais e não naturais obstruem o comércio livre e, em consequência, diminuem os ganhos a partir do comércio.

Algumas dessas imperfeições podem ser ultrapassadas pela utilização dos mercados internos das EMN como alternativa ao mercado internacional externo.

Na verdade, ambas as imperfeições (naturais, não naturais) atuam como incentivos para as EMN criarem e usarem os seus mercados internos para transferir produtos e serviços através do comércio, licenciamento e IDE.

**Figura 1. Sistema económico mundial**



Fonte: Rugman *et al.* (1985).

Para a realização de decisões da sua estratégia global, a EMN necessita de considerar dois conjuntos de variáveis (cf. tabela1).

**Tabela 1. Variáveis presentes na estratégia da EMN**

Ambiente	Empresa
Localização	Capacidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Função de produção (trabalho, capital, tecnologia);</li> <li>Cultura local;</li> <li>Políticas do Governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento;</li> <li>Marketing;</li> <li>Skills (isto é, aptidões de gestão).</li> </ul>

Fonte: Rugman *et al.* (1985).

O *core skills* (isto é, as aptidões essenciais) pode conduzir a uma vantagem específica da EMN apoiada na sua estrutura organizacional, ações de *marketing* e estratégia global. Para Rugman *et al.* (1985), as vantagens específicas da EMN são modeladas como endógenas, uma vez que o seu mercado interno permite controlá-las. O mercado interno concede direitos de propriedade sobre as

vantagens específicas da empresa a fim de não se dissiparem para outras empresas.

Assim, o mercado interno da EMN permite-lhe maximizar os seus lucros mundiais sem a disseminação de vantagens específicas (conhecimento especializado, *marketing*) para os concorrentes.

## Do comércio livre à empresa multinacional

Enquanto no modelo tradicional de Heckscher-Ohlin de comércio livre são assumidos mercados perfeitos de *inputs* (isto é, de fatores produtivos) e de *outputs* (isto é, de produtos), na teoria de IDE é sugerido que a EMN se desenvolve em resposta às imperfeições dos mercados de *inputs* e de *outputs*.

A vantagem específica do país que conduzia ao comércio é restituída por uma vantagem interna da EMN que conduz ao IDE. Quando existe uma vantagem específica, como o conhecimento, ela pode ser transferida para vários países destino por meio do mercado interno da EMN.

As tarifas aduaneiras estabelecidas por um país a fim de apoiar a sua indústria doméstica atraem as subsidiárias das EMN, visto que podem evitar as taxas alfandegárias mediante a substituição de exportações pela produção nesse país.

As imperfeições no mercado de *inputs*, especialmente no mercado de bens intermédios (subprodutos), podem conduzir ao desenvolvimento das EMN. O ponto principal da tese precursora de Hymer (1960) – publicada em 1976 – refere que a EMN tem vantagens específicas desenvolvidas em resposta a uma imperfeição de mercado, podendo alcançar vantagens de mercado (1) se adquirir *inputs* a um custo mais baixo do que os seus concorrentes, (2) se tiver uma vantagem de monopólio, por exemplo, de informação e (3) se produzir um produto diferenciado.

**JOSÉ DUARTE MOLEIRO MARTINS** é professor no IPL de Gestão Estratégica, Empreendedorismo, Estratégia de Negócios e de Internacionalização, e Gestão do Conhecimento e da Inovação. É doutor em Gestão (ISCTE-IUL), é mestre em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial (ISCTE-IUL), pós-graduado em Gestão Empresarial (ISCTE-IUL), e licenciado em Economia (UL). É investigador integrado na prestigiada BRU-Unide/ISCTE-IUL. Foi autarca com 24 anos de idade. Tem experiência empresarial comprovada na indústria transformadora e no setor da aeronáutica, e como consultor de gestão estratégica em vários setores de atividade. Publicou em prestigiadas revistas científicas internacionais como autor e coautor. Os seus principais interesses de investigação são gestão do conhecimento, inovação, empreendedorismo, gestão estratégica, sustentabilidade, energia, África Subsaariana e Ásia.

Num mundo interconectado e dinâmico, a internacionalização é um percurso essencial para as empresas expandirem os seus horizontes e prosperarem em mercados globais.

Este livro apresenta os principais aspectos da internacionalização e globalização de empresas, fornecendo uma compreensão das teorias, desafios e estratégias que caracterizam esse processo.

Estudantes de gestão e de negócios internacionais, líderes empresariais e outros profissionais que pretendam obter uma primeira aproximação ao tema da internacionalização e globalização de empresas, encontrarão neste livro as respostas que lhes permitirão dar os primeiros passos num processo dinâmico onde as oportunidades transcendem as fronteiras nacionais.

A experiência internacional incipiente das organizações não deve ser vista como uma desvantagem, uma vez que a internacionalização configura um fenómeno de aprendizagem contínua perante os desafios da concorrência e a visão dos gestores.



## Internacionalização e Globalização de Empresas

401  
ISBN 978-989-561-345-8  
  
9 789895 613458