

Mão de Levante
Duas gaivotas repousam
Boiando

SATOSHI HASHIMOTO, 2021

Mãos de Trabalho
Aboboreira
Cheiro Embargante
Perdura

RENATO LOPES DA COSTA, 2021

PREFÁCIO

A informação é um recurso dinâmico. Não existe informação completa, toda ela é incompleta e no processo de solução de problemas as empresas vão adquirindo nova informação que incorporam naquela de que dispõem. A capacidade de aquisição e integração de nova informação na já existente constitui um fator chave para o sucesso de internacionalização das empresas.

Este livro descreve de forma sintética as principais escolas neoclássicas de internacionalização empresarial, dando especial relevo à escola de Uppsala e aos recentes desenvolvimentos da importância das redes no processo de internacionalização das empresas. Existem inúmeras empresas especializadas na recolha, tratamento e venda de informação sobre os mais variados países, cujo preço é incompatível com o orçamento de muitas empresas, especialmente as pequenas e médias. A integração em redes permite ter acesso a muita desta informação a partir dos membros que integram a rede. A partilha de recursos (a informação é um recurso) é uma das características das redes. A integração em redes facilita o acesso à informação que necessitamos. Ao contrário do que os autores neoclássicos afirmam e como anteriormente salientámos, a informação completa é um conceito teórico que na prática não existe. Quando iniciamos o pro-

cesso de solução de um problema, partimos sempre de uma situação de informação incompleta e, à medida que vamos tentando solucionar o problema em causa, sentimos a necessidade de mais informação, e a integração em redes ajuda-nos a recolher essa informação de uma forma mais expedita e com menores custos.

Este livro destina-se em especial a alunos de licenciatura e mestrado das escolas de gestão e também a gestores envolvidos em processos de internacionalização. A internacionalização não é a panaceia para os males que afetam muitas das nossas empresas, mas uma internacionalização bem conduzida pode ajudar a resolver alguns dos problemas.

Boa leitura.

NOTA INTRODUTÓRIA

Vadio era aquele que não aceitava as regras dominantes na sociedade em que vivia, e muitas vezes rebelava-se. Este livro faz parte de um conjunto de outros que se pretendem lançar com o intuito de vadiar pela gestão. Pretende-se publicar livros que tragam perspectivas desalinhadas com o pensamento dominante na área de gestão. Desenvolver um pensamento crítico sobre as teorias da gestão é o grande objetivo da coletânea de livros que se pretendem publicar.

CONCLUSÃO

Nas últimas décadas a economia mundial caracterizou-se não só pelos avanços tecnológicos, mas também pelos fenómenos de globalização e integração, fruto de numerosos acordos de livre comércio, que obrigam as empresas a compreender melhor estes paradigmas comerciais para poderem formular estratégias coerentes e alcançarem o êxito, aproveitando as oportunidades daí resultantes.

Por um lado, a globalização implica que as empresas operem geralmente com custos relativamente baixos, como se o mundo inteiro ou as regiões mais importantes fossem uma só entidade. Este benefício resulta das vantagens oferecidas por um mercado alargado, ao possibilitar não só uma maior eficiência na utilização dos recursos, mas também melhores condições que estimulem a competitividade e levem a níveis de produtividade superiores. Por outro lado, a integração económica está orientada para a eliminação das barreiras económicas ao comércio de bens e serviços entre países, colocando maior pressão na capacidade competitiva das empresas, estimulando a inovação e a sustentabilidade tanto nos produtos e serviços como nos modelos de negócio. Neste contexto, o tema da internacionalização reveste-se, assim, de particular relevância nas práticas de gestão internacional, devido ao impacto extraordinário que decorre da importação massificada de arti-

gos que exercem uma pressão competitiva, a qual pode desmontar, com relativa facilidade, produtos nacionais elaborados com tecnologia inferior e/ou com preços menos competitivos.

Interessa, porém, referir que o fenómeno da internacionalização se reproduz a partir de um ênfase estratégico a que qualquer empresa deve estar conectada, sob forma de o propósito dessa mesma aposta de internacionalização não estar ligado ao plano estratégico dessa empresa. Neste contexto, propomos que se revise a análise SWOT, entendida como um referencial para a tomada de decisão estratégica, cujo enfoque estratégico possa estar ligado essencialmente às políticas de internacionalização a adotar.

A SWOT consiste numa ferramenta estratégica que apresenta os pontos fortes (*Strengths*), os pontos fracos (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), com o intuito de auxiliar o processo de tomada de decisão com mais informação. A equipa de estratégia do ISCTE desenvolveu uma nova adaptação desta análise, criando a chamada SWOTi. Esta versão consiste na elaboração de um mapa baseado em pilares estratégicos, com o pressuposto de que a estratégia é planeada com base na dimensão de cada um destes pilares. Simultaneamente, esta ferramenta permite uma abordagem transversal sobre todos os caminhos estratégicos, funcionando como uma «lente» para avaliar a estratégia. Cada pilar estratégico será sempre definido de acordo com a organização, e toda a análise SWOT será enquadrada com os pilares estratégicos considerados, obrigando-nos a contextualizar a análise e a colocá-la em perspetiva. Nela, assume-se que estes pilares estratégicos estejam intrinsecamente ligados à aposta na internacionalização e a um conjunto de políticas e normas que a irão guiar.

Fig. n.º 18: SWOT Iscte



Fonte: Lopes da Costa *et al.* (2019)

Importa referir que a matriz SWOTi integra ainda a preocupação com o âmbito da sustentabilidade, uma vez que esta é uma questão cada vez mais relevante e presente na tomada de decisões de gestão. Isto acontece porque as organizações têm de estabelecer um quadro estratégico baseado em certos valores com preocupações ambientais, sociais e económicas. Em boa verdade, uma análise mais rigorosa no centro do seu modelo operacional deixou a ideia de que as decisões das empresas esquecem frequentemente estes valores, defendendo estas ações com a pressão exercida pelos mercados, o que não deveria acontecer quando passamos do pensamento à prática. Na SWOTi, os valores são colocados no centro da formulação estratégica, o que nos obriga a considerar práticas enquadradas no impacto positivo que as ações podem ter

na sociedade, forçando estas duas variáveis a estarem sempre presentes na tomada de decisões.

Na SWOTi o centro são os valores e o impacto na sociedade, para que estas duas variáveis estejam sempre presentes nas tomadas de decisão. Quando, por exemplo, se analisam as ações que se podem implementar no sentido de tomar partido dos pontos fortes da empresa tendo em consideração as oportunidades do meio envolvente, deve-se sempre colocar as seguintes questões: (1) as ações estão de acordo com os valores da organização?; (2) as ações irão ter um impacto positivo em termos ambientais, sociais e económicos? Até que ponto as ações da empresa irão contribuir para um aumento da desigualdade social, ou para o acelerar das mudanças climáticas. Desta forma e em última instância, os gestores são os responsáveis pelas consequências das suas decisões e não os «mercados».

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aliber, R. Z. (1970). «Speculation in the flexible exchange revisited». *Kyklos*, 23(2), 303–314.
- António, N. (2006). *Estratégia Organizacional: do Posicionamento ao Movimento*. Portugal: Sílabo.
- Buckley, P. J., Casson, M. (1976). «A long-run theory of the multinational enterprise». In *The future of the multinational enterprise* (pp. 32–65). Londres: Palgrave Macmillan.
- Buckley, P. J., Casson, M. (2007). «Edith Penrose's theory of the growth of the firm and the strategic management of multinational enterprises». *Management International Review*, 47(2), 151–173.
- Coase, R. H. (1960). «The problem of social cost». In *Classic papers in natural resource economics* (pp. 87–137). Londres: Palgrave Macmillan.
- Dunning, J. H. (1980). «Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests». *Journal of international business studies*, 11(1), 9–31.
- Dunning, J. H. (1988). «The theory of international production». *The International Trade Journal*, 3(1), 21–66.
- Dunning, J. H., Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.
- Freeman, R.E., Harrison, J. S., Wicks, A.C., Parmar, B., de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 301.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Lasserre, P. (2003). *Global strategic management*. Macmillan International Higher Education.

- Lopes da Costa, R., Leandro Pereira, Nelson António (2019). *Estratégia Organizacional: Do Estado da Arte à Implementação Prática*. Coimbra: Actual Editora, 1ª Edição.
- Lopes da Costa, R., Nelson António (2017). *Aprendizagem Organizacional: Ferramenta no Processo de Mudança*. Coimbra e S. Paulo: Actual Editora, 1ª Edição.
- Rennie, M. W. (1993). «Born global». *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Schweizer, Roger, Vahlne, Jan-Erik, Johanson, Jan (2010). «Internationalization as an entrepreneurial process». *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 343–370. 10.1007/s10843-010-0064-8.
- Vernon, R. (1966). «International Investment and International Trade in the Product Cycle». *The Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207. <http://dx.doi.org/10.2307/1880689>.

ÍNDICE

PREFÁCIO	9
NOTA INTRODUTÓRIA	11
CAPÍTULO 1: A GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS E COMPETIÇÃO	13
1.1. Princípios Básicos do Fenómeno Globalização	13
1.2. As Quatro Dimensões Propostas para a Diferenciação das Estratégias Internacionais	18
CAPÍTULO 2: A CONCEÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA GLOBAL	23
2.1. As Quatro Componentes de uma Estratégia de Negócio Global	23
2.2. A Ambição Global	24
2.3. O Posicionamento Global	28
2.4. Sistema de Negócio e Organização Global	34
CAPÍTULO 3: TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	43
3.1. As Teorias Económicas da Internacionalização	43
3.2. O Processo de Internacionalização Segundo as Perspetivas Económica e Comportamental	48
3.3. Teoria das Redes e a Renovação da Teoria de Internacionalização de Uppsala	52
3.4. Teoria do Empreendedorismo Internacional	71

CAPÍTULO 4: MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS	87
4.1. Modos de Entrada: Conceitos e Dimensões	87
4.2. Modos de Entrada: Características e Tipologias	91
CAPÍTULO 5: «EXTERNALIZAÇÃO»: CHEGOU A HORA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	115
CAPÍTULO 6: AS QUATRO DINÂMICAS DE ABRANGÊNCIA NA RESPOSTA À CRISE PORTUGUESA	121
6.1. O Enquadramento Português	121
6.2. As Teorias Económicas	123
CONCLUSÃO	141
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145