

# MANUAL DO CURSO DE LICENCIATURA EM CIÊNCIAS POLÍTICAS E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

2º Ano

Disciplina: NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Código: ISCED22-RINCFE006

Total Horas/2º Semestre: 125

Créditos (SNATCA): 5

Número de Temas: 5

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - ISCED

### **Direitos de autor (copyright)**

Este manual é propriedade do Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED), e contém reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução parcial ou total deste manual, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (electrónicos, mecânico, gravação, fotocópia ou outros), sem permissão expressa de entidade editora (Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED)).

A não observância do acima estipulado o infractor é passível a aplicação de processos judiciais em vigor no País.

Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED)

Direcção Académica

Rua Dr. Almeida Lacerda, N° 212 Ponta - Gêa

Beira - Moçambique

Telefone: +258 23 323501

Cel: +258 82 3055839

Fax: 23323501

E-mail: [isced@isced.ac.mz](mailto:isced@isced.ac.mz)

Website: [www.isced.ac.mz](http://www.isced.ac.mz)

## **Agradecimentos**

O Instituto Superior de Ciências e Educação a Distância (ISCED) e o autor do presente manual agradecem a colaboração dos seguintes indivíduos e instituições na elaboração deste manual:

Pela Coordenação

Direção Académica do ISCED

Pelo design

Direção de Qualidade e Avaliação do ISCED

Financiamento e Logística

Instituto Africano de Promoção da Educação  
a Distancia (IAPED)

Elaborado Por: José Bernardo Rafael, Msc em Resolução de Conflitos e Diplomacia,  
Licenciado em Relações Internacionais e Diplomacia

## Índice

<b>Visão geral</b>	<b>1</b>
Bem-vindo à Disciplina/Módulo de Negócios Internacionais.....	1
Objectivos do Módulo.....	1
Quem deveria estudar este módulo.....	1
Como está estruturado este módulo.....	2
Ícones de actividade.....	4
Habilidades de estudo.....	4
Precisa de apoio?.....	7
Tarefas (avaliação e auto-avaliação).....	8
Avaliação.....	9
<b>TEMA – I: CONSIDERAÇÕES GERAIS.</b>	<b>11</b>
UNIDADE Temática 1.1. Introdução aos Negócios Internacionais.....	11
1.2. Como os negócios internacionais diferem dos nacionais?.....	14
1.3. Os riscos da internacionalização.....	15
1.4. Quem participa dos negócios internacionais?.....	19
1.5. Por que estudar negócios internacionais?.....	21
1.6. Resumo.....	25
<b>TEMA – II: TEORIAS ECONÓMICAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.</b>	<b>28</b>
UNIDADE Temática 2.1. As teorias clássicas do comércio internacional.....	28
Introdução.....	28
2.1. As teorias clássicas do comércio internacional.....	29
2.3. A competitividade internacional.....	37
2.4. Resumo.....	40
2.5. Exercícios de Auto-avaliação.....	42
<b>TEMA – III: TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.</b>	<b>44</b>
UNIDADE Temática 3.1. Teorias de internacionalização.....	44
3.2. Conhecimento e compromisso.....	47
3.3 Críticas à escola de Uppsala.....	52
3.4. Teoria de redes.....	56
3.5. Resumo.....	59
3.6. Exercícios de Auto-avaliação.....	61
<b>TEMA – IV: TEORIA DE INVESTIMENTO INTERNACIONAL.</b>	<b>63</b>
UNIDADE Temática 4.1. Teorias de Investimento Internacional.....	63
4.1. Taxas de retorno.....	64
4.2. Vantagens da propriedade.....	65
4.3. Teoria de Investimento Internacional.....	66

4.5. Exercícios da Auto-avaliação..... 83

**TEMA V. A ORGANIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS                      85**

---

Introdução..... 85  
    5.1.A organização das empresas multinacionais..... 86  
    5.2.As Estratégias das empresas multinacionais..... 91  
Sumário ..... 93  
Exercícios de Auto-Avaliação ..... 94  
Exercícios de Avaliação ..... 94  
Respostas ..... 95  
Exercícios de Preparação para exame do módulo..... 96  
Bibliografia ..... 97

## Visão geral

---

### Bemvindo à Disciplina/Módulo de Negócios Internacionais

#### Objectivos do Módulo

Ao terminar o estudo deste módulo de Negócios Internacionais deverá ser capaz de:



#### Objectivos Específicos

- Explicar as diferenças entre negócios internacionais e globalização de mercados.
  - Conhecer as teorias modernas do comércio.
  - Conhecer as teorias que estudam o processo de internacionalização
  - Conhecer as teorias de internacionalização que explicam o investimento directo estrangeiro.
- Identificar a estrutura organizacional das multinacionais;  
Conhecer as estratégias usadas pelas multinacionais

---

#### Quem deveria estudar este módulo

Este Módulo foi concebido para estudantes do 2º ano do curso de licenciatura em Ciências Políticas e Relações Internacionais do ISCED e outros como Ciências Políticas, Teorias de Relações Internacionais, etc. Poderá ocorrer, contudo, que haja leitores que queiram se actualizar e consolidar seus conhecimentos nessa disciplina, esses serão bem vindos, não sendo necessário para tal se inscrever. Mas poderá adquirir o manual.

---

## Como está estruturado este módulo

Este módulo de Negócios Internacionais, para estudantes do 2º ano do curso de licenciatura em Ciências Políticas e Relações Internacionais, à semelhança dos restantes do ISCED, está estruturado como se segue:

### Páginas introdutórias

- **Um índice completo.**
- Uma **visão geral detalhada** dos conteúdos do módulo, resumindo os aspectos-chave que você precisa conhecer para melhor estudar. Recomendamos vivamente que leia esta secção com atenção antes de começar o seu estudo, como componente de habilidades de estudos.

### Conteúdo desta Disciplina / módulo

Este módulo está estruturado em Temas. Cada tema, por sua vez comporta certo número de unidades temáticas ou simplesmente unidades. Cada unidade temática se caracteriza por conter uma introdução, objectivos, conteúdos.

No final de cada unidade temática ou do próprio tema, são incorporados antes o sumário, exercícios de auto-avaliação, só depois é que aparecem os exercícios de avaliação.

Os exercícios de avaliação têm as seguintes características: Puros exercícios teóricos/Práticos, Problemas não resolvidos e actividades práticas algumas incluído estudo de caso.

### **Outros recursos**

A equipa dos académico e pedagogos do ISCED, pensando em si, num cantinho, recôndito deste nosso vasto Moçambique e cheio de dúvidas e limitações no seu processo de aprendizagem, apresenta uma lista de recursos didácticos adicionais ao seu módulo para você explorar. Para tal o ISCED disponibiliza na biblioteca do seu centro de recursos mais material de estudos relacionado com o seu curso como: Livros e/ou módulos, CD, CD-ROOM, DVD. Para além deste material físico ou electrónico disponível na biblioteca, pode ter acesso a Plataforma digital *moodle* para alargar mais ainda as possibilidades dos seus estudos.

### **Auto-avaliação e Tarefas de avaliação**

Tarefas de **auto-avaliação** para este módulo encontram-se no final de cada unidade temática e de cada tema. As tarefas dos exercícios de auto-avaliação apresentam duas características: primeiro apresentam exercícios resolvidos com detalhes. Segundo, exercícios que mostram apenas respostas.

Tarefas de **avaliação** devem ser semelhantes às de auto-avaliação mas sem mostrar os passos e devem obedecer o grau crescente de dificuldades do processo de aprendizagem, umas a seguir a outras. Parte das tarefas de avaliação será objecto dos trabalhos de campo a serem entregues aos tutores/docentes para efeitos de correcção e subsequentemente nota. Também constará do exame do fim do módulo. Pelo que, caro estudante, fazer todos os exercícios de avaliação é uma grande vantagem.



### Comentários e sugestões

Use este espaço para dar sugestões valiosas, sobre determinados aspectos, quer de natureza científica, quer de natureza diadático-Pedagógica, etc, sobre como deveriam ser ou estar apresentadas. Pode ser que graças as suas observações que, em goso de confiança, classificamo-las de úteis, o próximo módulo venha a ser melhorado.

---

### Ícones de actividade

Ao longo deste manual irá encontrar uma série de ícones nas margens das folhas. Estes ícones servem para identificar diferentes partes do processo de aprendizagem. Podem indicar uma parcela específica de texto, uma nova actividade ou tarefa, uma mudança de actividade, etc.

---

### Habilidades de estudo

O principal **objectivo** deste campo é o de ensinar aprender a aprender. Aprender aprende-se.

Durante a formação e desenvolvimento de competências, para facilitar a aprendizagem e alcançar melhores resultados, implicará empenho, dedicação e disciplina no estudo. Isto é, os bons resultados apenas se conseguem com estratégias eficientes e eficazes. Por isso é importante saber **como, onde e quando** estudar. Apresentamos algumas sugestões com as quais esperamos que caro estudante possa rentabilizar o tempo dedicado aos estudos, procedendo como se segue:

1º Praticar a leitura. Aprender a Distância exige alto domínio de leitura.

2º Fazer leitura diagonal aos conteúdos (leitura corrida).

3º Voltar a fazer leitura, desta vez para a compreensão e assimilação crítica dos conteúdos (ESTUDAR).

4º Fazer seminário (debate em grupos), para comprovar se a sua aprendizagem confere ou não com a dos colegas e com o padrão.

5º Fazer TC (Trabalho de Campo), algumas actividades práticas ou as de estudo de caso se existirem.

IMPORTANTE: Em observância ao triângulo **modo-espaco-tempo**, respectivamente **como, onde e quando**, estudar, como foi referido no início deste item, antes de organizar os seus momentos de estudo reflecta sobre o ambiente de estudo que seria ideal para si: Estudo melhor em casa/biblioteca/café/outro lugar? Estudo melhor à noite/de manhã/de tarde/fins-de-semana/ao longo da semana? Estudo melhor com música/num sítio sossegado/num sítio barulhento!? Preciso de intervalo em cada 30 minutos, em cada hora, etc.

É impossível estudar numa noite tudo o que devia ter sido estudado durante um determinado período de tempo; Deve estudar cada ponto da matéria em profundidade e passar só ao seguinte quando achar que já domina bem o anterior.

Privilegia-se saber bem (com profundidade) o pouco que puder ler e estudar, que saber tudo superficialmente! Mas a melhor opção é juntar o útil ao agradável: Saber com profundidade todos conteúdos de cada tema, no módulo.

Dica importante: não recomendamos estudar seguidamente por tempo superior a uma hora. Estudar por tempo de uma hora intercalado por 10 (dez) a 15 (quinze) minutos de descanso (chama-se descanso à mudança de actividades). Ou seja que durante o intervalo não se continuar a tratar dos mesmos assuntos das actividades obrigatórias.

Uma longa exposição aos estudos ou ao trabalho intelectual obrigatório, pode conduzir ao efeito contrário: baixar o rendimento da aprendizagem. Por que o estudante acumula um elevado volume de trabalho, em termos de estudos, em pouco tempo, criando interferência entre os conhecimentos, perde sequência lógica, por fim ao perceber que estuda tanto mas não aprende, cai em insegurança, depressão e desespero, por se achar injustamente incapaz!

Não estude na última da hora; quando se trate de fazer alguma avaliação. Aprenda a ser estudante de facto (aquele que estuda sistematicamente), não estudar apenas para responder a questões de alguma avaliação, mas sim estude para a vida, sobre tudo, estude pensando na sua utilidade como futuro profissional, na área em que está a se formar.

Organize na sua agenda um horário onde define a que horas e que matérias deve estudar durante a semana; Face ao tempo livre que resta, deve decidir como o utilizar produtivamente, decidindo quanto tempo será dedicado ao estudo e a outras actividades.

É importante identificar as ideias principais de um texto, pois será uma necessidade para o estudo das diversas matérias que compõem o curso: A colocação de notas nas margens pode ajudar a estruturar a matéria de modo que seja mais fácil identificar as partes que está a estudar e Pode escrever conclusões, exemplos,

vantagens, definições, datas, nomes, pode também utilizar a margem para colocar comentários seus relacionados com o que está a ler; a melhor altura para sublinhar é imediatamente a seguir à compreensão do texto e não depois de uma primeira leitura; Utilizar o dicionário sempre que surja um conceito cujo significado não conhece ou não lhe é familiar;

---

### **Precisa de apoio?**

Caro estudante, temos a certeza que por uma ou por outra razão, o material de estudos impresso, lhe pode suscitar algumas dúvidas como falta de clareza, alguns erros de concordância, prováveis erros ortográficos, falta de clareza, fraca visibilidade, páginas trocadas ou invertidas, etc). Nestes casos, contacte os serviços de atendimento e apoio ao estudante do seu Centro de Recursos (CR), via telefone, sms, E-mail, se tiver tempo, escreva mesmo uma carta participando a preocupação.

Uma das atribuições dos Gestores dos CR e seus assistentes (Pedagógico e Administrativo), é a de monitorar e garantir a sua aprendizagem com qualidade e sucesso. Dai a relevância da comunicação no Ensino a Distância (EAD), onde o recurso as TIC se torna incontornável: entre estudantes, estudante – Tutor, estudante – CR, etc.

As sessões presenciais são um momento em que você caro estudante, tem a oportunidade de interagir fisicamente com staff do seu CR, com tutores ou com parte da equipa central do ISCED indigestada para acompanhar as sua sessões presenciais. Neste período pode apresentar dúvidas, tratar assuntos de natureza pedagógica e/ou administrativa.

O estudo em grupo, que está estimado para ocupar cerca de 30% do tempo de estudos a distância, é muita importância, na medida em que permite-lhe situar, em termos do grau de aprendizagem com relação aos outros colegas. Desta maneira ficar à saber se precisa de apoio ou precisa de apoiar aos colegas. Desenvolver hábito de debater assuntos relacionados com os conteúdos programáticos, constantes nos diferentes temas e unidade temática, no módulo.

---

### **Tarefas (avaliação e auto-avaliação)**

O estudante deve realizar todas as tarefas (exercícios, actividades e auto-avaliação), contudo nem todas deverão ser entregues, mas é importante que sejam realizadas. As tarefas devem ser entregues duas semanas antes das sessões presenciais seguintes.

Para cada tarefa serão estabelecidos prazos de entrega, e o não cumprimento dos prazos de entrega, implica a não classificação do estudante. Tenha sempre presente que a nota dos trabalhos de campo conta e é decisiva para ser admitido ao exame final da disciplina/módulo.

Os trabalhos devem ser entregues ao Centro de Recursos (CR) e os mesmos devem ser dirigidos ao tutor/docente.

Podem ser utilizadas diferentes fontes e materiais de pesquisa, contudo os mesmos devem ser devidamente referenciados, respeitando os direitos do autor.

O plágio<sup>1</sup> é uma violação do direito intelectual do(s) autor(es). Uma transcrição à letra de mais de 8 (oito) palavras do texto de um autor, sem o citar é considerado plágio. A honestidade, humildade

---

<sup>1</sup> Plágio - copiar ou assinar parcial ou totalmente uma obra literária, propriedade intelectual de outras pessoas, sem prévia autorização.

científica e o respeito pelos direitos autorais devem caracterizar a realização dos trabalhos e seu autor (estudante do ISCED).

---

## Avaliação

Muitos perguntam: Com é possível avaliar estudantes à distância, estando eles fisicamente separados e muito distantes do docente/tutor!? Nós dissemos: Sim é muito possível, talvez seja uma avaliação mais fiável e consistente.

Você será avaliado durante os estudos à distância que contam com um mínimo de 90% do total de tempo que precisa de estudar os conteúdos do seu módulo. Quando o tempo de contacto presencial conta com um máximo de 10%) do total de tempo do módulo. A avaliação do estudante consta detalhada do regulamentada de avaliação.

Os trabalhos de campo por si realizados, durante estudos e aprendizagem no campo, pesam 25% e servem para a nota de frequência para ir aos exames.

Os exames são realizados no final da cadeira disciplina ou modulo e decorrem durante as sessões presenciais. Os exames pesam no mínimo 75%, o que adicionado aos 25% da média de frequência, determinam a nota final com a qual o estudante conclui a cadeira.

A nota de 10 (dez) valores é a nota mínima de conclusão da cadeira.

Nesta cadeira o estudante deverá realizar pelo menos 2 (dois) trabalhos e 1 (um) (exame).

Algumas actividades praticas, relatórios e reflexões serão utilizados como ferramentas de avaliação formativa.

Durante a realização das avaliações, os estudantes devem ter em consideração a apresentação, a coerência textual, o grau de cientificidade, a forma de conclusão dos assuntos, as recomendações, a identificação das referências bibliográficas utilizadas, o respeito pelos direitos do autor, entre outros.

Os objectivos e critérios de avaliação constam do Regulamento de Avaliação.

## TEMA – I: CONSIDERAÇÕES GERAIS.

**UNIDADE Temática 1.1.** Introdução aos negócios internacionais

**UNIDADE Temática 1.2.** Como os negócios internacionais diferem dos nacionais.

**UNIDADE Temática 1.3.** Os quatro riscos de Internacionalização

**UNIDADE Temática 1.4.** Quem participa nos negócios internacionais.

**UNIDADE Temática 1.5.** Porquê Estudar negócios Internacionais

**UNIDADE Temática 1.6.** Conclusão

**UNIDADE Temática 1.7.** Exercícios

---

### UNIDADE Temática 1.1. Introdução aos Negócios Internacionais

---

#### Introdução



Ao completar esta unidade, você deverá ser capaz

#### Objectivos específicos

- **Explicar** as diferenças entre negócios internacionais e globalização de mercados.
- **Entender e aplicar** as diferenças entre negócios internacionais dos domésticos.
- Identificar os tipos de risco que as empresas enfrentam ao conduzirem negócios internacionais.
- **Identificar** os principais participantes dos negócios internacionais.
- **Indicar** as principais motivações de uma empresa para adoptar uma estratégia de internacionalização dos negócios?



### O que são Negócios Internacionais

Os negócios internacionais são actividades de comércio, desempenhadas pelas empresas e com influência dos governos, realizadas entre os países. Estas empresas organizam, abastecem, fabricam e comercializam actividades de valor agregado em escala internacional. O crescimento da actividade de negócios é normalmente relacionado com o fenómeno da globalização, (Wilhelm, 2012:18).

Embora os negócios internacionais sejam realizados sobretudo pelas empresas, também se envolvem nessa modalidade de transação os governos e órgãos internacionais. As empresas e as nações trocam muitos activos físicos e intelectuais, como bens, serviços, capital, tecnologia, *know-how* e mão-de-obra.

Os negócios internacionais existem há séculos, mas ganharam impulso e complexidade nas últimas duas décadas. Mais do que nunca as empresas buscam oportunidades no mercado internacional, tocando a vida de bilhões de pessoas pelo mundo. Tarefas diárias como fazer compras e actividades de lazer, como ouvir músicas, assistir a um filme ou navegar pela Internet envolvem transações internacionais que nos conectam a economia global.



Os negócios internacionais propiciam-nos acesso a bens e serviços mundiais e afectam de modo profundo nossa qualidade de vida e bem-estar económico. O crescimento da actividade de negócios internacionais coincide com o fenómeno mais amplo da globalização



Em segundo, o comércio entre as nações é acompanhado por fluxos substanciais de capital, tecnologia e conhecimento. Em terceiro, é o desenvolvimento de sistemas financeiros globais altamente sofisticados e de mecanismos que facilitam o fluxo de bens, moeda tecnologia e conhecimento através das fronteiras. Em quarto lugar a globalização possibilitou um maior grau de colaboração entre as nações por meio de órgãos multilaterais de regulamentação, como a Organização Mundial do Comércio (OMC) e o Fundo Monetário Internacional (FMI).

A globalização tanto estimula quanto facilita a busca das empresas por actividades de negócios internacionais e de expansão internacional. Há algumas décadas, esse tipo de negócio foi dominado pelas grandes multinacionais. Desenvolvimentos recentes criaram um campo de actuação mais nivelado, que permeie a empresas de qualquer porte beneficiarem-se da participação activa no cenário internacional.

### **1.2. Como os negócios internacionais diferem dos nacionais?**

As empresas envolvidas em negócios internacionais operam em ambientes caracterizados por uma singularidade nas condições económicas, nos sistemas políticos e jurídicos e na cultura nacional. Por exemplo, o cenário económico da Índia difere de forma acentuada do alemão. O contexto jurídico na Arábia Saudita não se assemelha ao japonês. O ambiente cultural da China é muito distinto do canadiano.

A empresa não só se vê em um meio menos familiar do que o doméstico, mas também encontram muitas variáveis incontroláveis – factores sobre os quais ela detém pouco controlo. Esses factores introduzem novos ou elevados tipos de risco comercial aos negócios.

### 1.3. Os riscos da internacionalização

A internacionalização de empresas está comumente sujeita a quatro tipos principais de risco: risco intercultural, risco-país, risco cambial e risco comercial. A empresa deve administrá-los para evitar prejuízo financeiro ou falhas do produto.



**Risco intercultural:** refere-se a uma situação ou evento em que a má interpretação cultural coloca em jogo alguns valores humanos. Decorre de diferenças em idioma, estilo de vida, modo de pensar, costume e religião. Os valores singulares de uma cultura tendem a ser duradouros e transmitidos de uma geração a outra. Esses valores influenciam a mentalidade e o modo de trabalhar de funcionários e os padrões de compra de consumidores.

As características dos clientes estrangeiros diferem de forma significativa das dos locais.

O idioma constitui uma dimensão crucial da cultura, pois, além de facilitar a comunicação, é uma janela para os sistemas de valores e condições de vida de um povo. Por exemplo, na língua dos esquimós há várias palavras para neve enquanto para os astecas na América do Sul a mesma raiz linguística denota neve, gelo e frio. Na tradução de uma língua para outra, com frequência é difícil encontrar palavras que transmitam o mesmo significado. Por exemplo, em muitos idiomas não existe um equivalente de uma só palavra para *aftertaste*. Tais desafios impedem a comunicação causada por diferenças culturais da

origem a estratégias inadequadas de negócios e relações ineficazes com os clientes.

**Risco-país** (também conhecido como risco político) refere-se aos efeitos potencialmente adversos as operações e a lucratividade de uma empresa causados por desenvolvimentos nos ambientes políticos, jurídicos e económico de um país estrangeiro. O risco-país abrange a possibilidade de uma intervenção governamental estrangeiro nas actividades de uma empresa. Por exemplo, os governos podem restringir acesso a mercados, impor procedimentos burocráticos sobre transações comerciais e limitar o repatriamento do lucro obtido em operações externas. O grau de intervenção governamental nos negócios empresários varia de um país para outro.

No caso de nações como Singapura e Irlanda, há significativa liberdade económica – ou seja, elas se caracterizam por um ambiente económico razoavelmente liberal. Por outro lado, o governo chinês e russo intervêm de modo sistemático nas questões comerciais. O risco-país também envolve leis e regulamentações que afetam as operações e desempenho dos empresários. Como dimensões legais essenciais podemos citar os direitos de propriedades, a protecção a propriedade intelectual, a garantia de produtos e as políticas tributárias. Os países também estão sujeitos a condições económicas potencialmente prejudiciais, sobretudo decorrentes de alto índice de inflação, dívida externa e desequilíbrio na balança comercial.

**Risco cambial** (também denominado risco financeiro): refere-se ao risco de flutuações adversas nas taxas de câmbio. A flutuação é comum nas taxas de câmbio, ou seja, o valor de uma moeda em relação a outra. Esse risco surge porque, de modo geral, as transações internacionais são realizadas em mais de uma moeda nacional.

Quando a *Graceland Fruit Inc.*, processadora de frutas localizada em Frankfurt, Michigan, exporta cerejas desidratadas a confeitarias no Japão, normalmente recebe em lenes. Quando as moedas passam por acentuada flutuação, contudo, o valor dos activos e renda operacional de uma empresa pode sofrer redução.

Quando o valor da moeda em que as importações foram denominadas aumenta sobremaneira, o custo de peças ou componentes importados utilizados em produtos utilizados acabados manufaturados pode elevar-se muito. A inflação e outras condições prejudiciais experimentadas por um país podem ter efeito imediato sobre as taxas de câmbio, devido a crescente inter-relação das economias nacionais.

**Risco comercial:** refere-se a probabilidade de prejuízo ou fracasso de uma empresa, resultante de estratégias, estáticas ou procedimentos mal formulados ou mal implementados. Os responsáveis pela gestão podem errar nas escolhas em áreas como selecção de parceiros de negócios. O momento mais oportuno de entrada em um mercado, precificação, criação das especificações de um produto e campanhas promocionais. Embora essas falhas também existam no mercado doméstico, as consequências são mais onerosas quando ocorrem no exterior. Por exemplo, nos negócios domésticos uma empresa pode cancelar o contrato com um distribuidor de fraco desempenho simplesmente com um aviso prévio.

Contudo, em um contexto estrangeiro, esse tipo de rompimento pode ser oneroso devido a regulamentação que protege as empresas locais. Comercializar produtos inferiores ou lesivos, frustrar as expectativas de clientes ou deixar de prestar o devido atendimento pós-venda podem causar danos a recuperação e ao desempenho internacional de um negócio.

Os quatro tipos de risco em negócios internacionais são omnipresentes, podem ser encontrados em qualquer lugar. Embora inevitáveis, podem ser antecipados e administrados. Empresas com experiência internacional conduzem pesquisas para prever os riscos em potencial, compreender suas aplicações e tomar atitude proactiva para reduzir seus efeitos.

Alguns riscos internacionais são extremamente constrangedores. Exemplo disso é a crise económica do leste asiático, no final da década de 1990. Entre Janeiro e Julho de 1998, as moedas de vários países dessa região perderam entre 35 e 70 por cento de valor, acarretando o colapso de seus mercados de acções e agravando os *deficits* comerciais e a suspensão das actividades comerciais normais.

A instabilidade política e social logo se alastrou para Indonésia, Malásia, Coréia do Sul, Tailândia e Filipinas. De modo geral, a crise económica no leste asiático gerou graves riscos comerciais, cambiais e de países.

No entanto, algumas empresas visionárias previram esses desafios e tomaram a iniciativa de redirecionar seus principais recursos, para minimizar os efeitos negativos. As diferenças entre os países exigem que os gestores empresariais formulem abordagens adaptadas de produtos e serviços.

Exemplos, o *Citbank* adopta variadas práticas bancárias pelo mundo, cujos procedimentos referente ao empréstimo de fundos devem adequar-se a aspectos regulatórios e culturais específicos de regiões de desde da África até a Ásia e o Oriente Médio.

A Nestlé deve alterar a embalagem e os ingredientes de seus cereais para café da manhã vendido no exterior. Por exemplo, em operação com o norte-americano, os asiáticos preferem cereais com menos açúcar. A rede Mcdonald's varia o tipo de itens de cardápio oferecido

em suas lojas ao redor do mundo.

#### **1.4. Quem participa dos negócios internacionais?**

Que tipos de empresas são activas nos negócios internacionais? Entre as mais importantes estão as empresas focais, aquela que de forma directa iniciaram e implementam essa actividade. Destacaremos sucintamente um tipo de empresa focal em negócios internacionais: as multinacionais.

##### ***A multinacional***

Historicamente, as empresas multinacionais constitui o tipo mais importante da empresa focal. Uma empresa multinacional caracteriza-se por ter recursos substanciais, que realiza negócios por meio de uma rede de subsidiária e aliadas localizadas em diversos países. Uma de suas marcas registradas consistem em conduzir actividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), compras, manufacturas e marketing em qualquer parte do mundo onde isto o seja economicamente viável. Além de um escritório ou sede central, a multinacional tem fornecedores e parceiros independentes no exterior.

Dentre as multinacionais típicas, podemos citar Caterpillar, Kodak, Nokia, Samsung, Unilever, Citibank, Vodafone, Carrefour, Benchtel, Fourseasons hotels, Disney, DHL e Nippon Life Insurance. As mais conhecidas são classificadas, com base na receita de vendas internacionais, em listas anuais como Global 500 da revista Forbes. Nos últimos anos, as maiores delas pertencem ao sector petrolífero como (Exxon, Mobil, Royail Dutch Shell e BP), automobilístico (general Motors, Renault-Nissan, Toyota e Ford).





Embora as multinacionais estejam entre seus principais participantes, os negócios internacionais não são domínios exclusivos de grandes e abastadas corporações. Muitas pequenas e médias empresas (PME, ou inglês *small and médium-sized enterprise*) também participam.

Em Moçambique elas se caracterizam por ter até 50 trabalhadores, embora esse número possa variar para baixo em outros países. Além de serem participantes modestas em suas respectivas economias, as pequenas e médias empresas tendem a ter limitados recursos de gestão, entre outros, e, primordialmente, recorrer as exportações para sua expansão internacional. Na maioria dos países, elas constituem entre 90 e 95 por cento de todo o sector empresarial.

Com a globalização dos mercados, os avanços tecnológicos e outros factores facilitadores, cada vez mais, pequenas e médias empresas buscam oportunidades de negócios, no mundo. Elas respondem por cerca de um terço das exportações da Ásia e de quatro das de nações ricas da Europa e América do Norte. Em países como Itália, Coréia do Sul e China, as pequenas e médias empresas contribuem com mais de 50 por cento do total das exportações nacionais.

### 1.5. Por que estudar negócios internacionais?

Há muitos motivos para estudar negócios internacionais. Podemos examiná-los sob o ponto de vista de economia global, da economia nacional, da empresa.

#### ***Facilitador da economia global e da interconectividade***

Os negócios internacionais estão transformando o mundo como nunca. As décadas subsequentes a instituição do Acordo Geral sobre Tarifas e comércio (GATT, do inglês *General Agrrement on Tarifs and Trade*), em 1974, testemunharam o crescimento sem precedentes do comércio e de investimento internacional. As empresas passaram a se dedicar cada vez mais a produção em massa de produtos e serviços, para atender a insaciável demanda mundial. A partir da década 1980 os mercados emergentes deram novo ímpeto e interconectividade económica mundial.



Essas economias em desenvolvimento e rápido crescimento - cerca de duas dezenas de países, dentre estes Brasil, Índia, China e Polónia – passaram por expressivo grau de liberalização, privatização industrialização, os quais alimentam, a transformação económica global. Pouco a pouco, esses mercados emergentes, presentes em

cada continente, romperam a estagnação característica das economias em desenvolvimento. Juntos, eles abrigam a maior parcela da população mundial, com participação crescente no comércio exterior.

Em paralelo a globalização de mercados outras mega-tendência – os avanços tecnológicos também contribuem para transformação da economia global. O progresso das tecnologias da informação e de comunicação, bem como das de produção e processos, reduziu de forma radical o custo de negociar com cliente no exterior.

A internet e comércio electrónico tornam a internacionalização dos negócios um imperativo para empresas de qualquer porte e nível de recursos. Os avanços tecnológicos tanto facilitam a globalização quanto são por elas facilitados. Elas permitem uma evolução mais rápida de globalização. Esta, por sua vez, acelera o desenvolvimento das tecnologias mais moderna.

### ***Contribuição para o bem-estar da economia nacional***

Os negócios internacionais contribuem para a prosperidade económica e os padrões de vida, fornecem interconectividade a economia mundial e acesso a uma gama de valiosos bens intermediários e acabados, além de serviços, e colaboram para que os países utilizem seus recursos com eficiência. Por conseguinte, os governos tornam-se mais dispostos a abrir suas fronteiras ao comércio e investimento internacional.

Há uma forte correlação entre o nível de prosperidade de uma nação e sua participação no comércio e no investimento transnacionais. Os negócios internacionais são tanto a causa quanto o resultado de uma crescente riqueza nacional. Eles contribuem para a disseminação do progresso a abundância das economias avançadas para aquelas em

desenvolvimento.

As nações que já sofreram de estagnação económica agora se tornam cada vez mais prósperas. Por exemplo a China, Índia e os países do leste da Europa são activos no comércio internacional. A parcela dos cidadãos abastados nessas localidades cresce em ritmo acelerado.

No que se refere a ganhos materiais, os domicílios de muita economias em desenvolvimento recentemente experimentaram o expressivo aumento na aquisição de televisores, refrigeradores e outros bens produzidos em massa. Embora esses ganhos possam ser atribuídos a varias causas, os benefícios da livre troca de bens, serviços, capital e tecnologia dentre as nações são extraordinárias.

O comércio e o investimento internacional também podem contribuir para a redução das más condições económicas nos países em desenvolvimento. O rápido crescimento económico dos países emergentes está estimulando sólidas conquistas nos padrões de vida.

A crescente prosperidade acarreta melhorias nos índices de alfabetização, nutrição e saúde. O comércio e o investimento ajudam a promover a liberdade e a democracia e a reduzir a probabilidade de conflitos nas fronteiras. Recentemente, o mundo ingressou em uma nova era de tensão internacional, por vezes acompanhada pelo terrorismo. Os negócios internacionais podem colaborar para limitar esta tensão, reduzindo a pobreza mundial e intensificando as interacções que permitem aplacar as relações entre as nações.

### ***Uma vantagem competitiva para a empresa***

Para sustentar a vantagem competitiva na economia global, as empresas devem estar prontas para negociar com outros países e adquirir as habilidades, o conhecimento e a competência necessários.

A *Procter & Gamble* vende xampu, fraldas descartáveis e outros bens de consumo em mais de 150 países. A MTV exibe sua programação em cerca de 140 países.

A Nestlé vende alimentos e bebidas em todo o mundo, obtendo quase toda sua receita de operações no exterior. Como esses exemplos sugerem, a internacionalização oferece inúmeras oportunidades para o aumento de receita das empresas. Os mercados estrangeiros devem gerar resultados, empresas rivais favoráveis no que se refere a vendas, margens de lucro, crescimento e novos conhecimentos.

Os negócios internacionais também propiciam as empresas acesso a recursos essenciais que podem estar indisponíveis no mercado local. Contribuem para a redução nos custos de desenvolvimento de novos produtos, atendimento pós-venda e outras actividades essenciais. As empresas têm acesso a fontes externas de informações e conhecimentos que forneçam as bases para P&D, melhoria nos processos produtivos e administrativos e outras inovações. A internacionalização amplia as opções de líder com os concorrentes, oferecendo oportunidade para movimentos e reacções globalmente estratégicos que ajudam uma empresa a competir de modo mais eficaz com rivais domésticos e estrangeiros.

### ***Uma oportunidade para a cidadania corporativa global***

A medida que cada vez mais se lança em mercados internacionais as empresas devem aprender a se tornar cidadãs globais. Além de entregar produtos, tecnologia e outros benefícios de valor agregado a seus clientes, elas precisam ser responsáveis às necessidades de outros grupos de interesse, como a Mídia, as comunicantes locais, o sector académico e as instituições sem fins lucrativos. Nos mercados estrangeiros, devem tentar com afinco atender às expectativas locais

no que se refere a padrões de trabalho e ambientais, códigos de conduta aceites e o bem-estar geral das sociedades que lhes acolhe.

### 1.6. Resumo

**Nesta Unidade** temática estudamos e discutimos que fazer negócios multinacionais requer conhecimento especializado, alocação de recursos e dedicação de um tempo considerável para desenvolver parceiros comerciais. Como os pequenos e médios empreendimentos conseguem êxito nessa área, apesar da limitação de recursos? Em primeiro lugar, se comparadas às grandes multinacionais, as empresas de menor porte costumam ser mais invocadoras, adaptáveis e rápidas no tempo de resposta, quando se tratam de implementar novas ideias e tecnologias e satisfazer às necessidades placitadas a atender nichos de mercado ao redor do mundo.

Em segundo lugar, são usuárias mais ávidas de novas tecnologias de informação e de comunicação, incluindo a internet. Em terceiro, dada a limitação de recursos, minimiza os custos indirectos ou fixos, recorrendo a facilitadores externos como FedEx e DHL, bem como distribuidores independentes em mercados estrangeiros. Quarto, tendem a tirar proveito do conhecimento específico que possuem ou geram. Elas acessam e mobilizam recursos por meio de suas redes transacionais de conhecimento, ou seu capital social internacional.

---

### Exercícios de Auto-Avaliação

1. Quais são os tipos de riscos em Negócios Internacionais?
2. Cite 5 Exemplos de empresas multinacionais típicas.
3. Embora as multinacionais estejam entre seus principais participantes, os negócios internacionais não são domínios exclusivos de grandes e abastadas corporações. Comente a afirmação.
4. Há muitos motivos para estudar negócios internacionais. Estes podem ser examinados sob três pontos de vistas. Quais são?
5. Mencione um dos principais ganhos da internacionalização das empresas?
6. Dê dois exemplos de países que sofreram de estagnação econômica e que se tornaram cada vez mais prósperas.

---

### 1.8. Exercícios de avaliação

1. Defina negócios internacionais
2. Explique as diferenças entre negócios internacionais e globalização de mercados.
3. O que diferencia os negócios internacionais dos domésticos?
4. Quais são os tipos de risco que as empresas enfrentam ao conduzirem negócios internacionais?
5. Quem são os principais participantes dos negócios internacionais?
6. Quais são principais motivações de uma empresa para adotar uma estratégia de

internacionalização dos negócios?

Respostas:

1. Rever conteúdos das páginas 9 e 10;
2. Rever conteúdos das páginas 10, 11 e 12 (Introdução desta Unidade);
3. Rever conteúdo da página 12;
4. Rever conteúdos das páginas 12, 13, 14 e 15;
5. Rever conteúdos das páginas 16, 17 e 18;
6. Rever conteúdo da página 18.



## TEMA – II: TEORIAS ECONÓMICAS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.

**UNIDADE Temática 2.1.** As teorias clássicas do comércio internacional

**UNIDADE Temática 2.2.** As teorias modernas do comércio internacional.

**UNIDADE Temática 2.3.** A Competitividade

**UNIDADE Temática 2.4.** Resumo

**UNIDADE Temática 2.5.** EXERCÍCIOS deste tema

---

### UNIDADE Temática 2.1. As teorias clássicas do comércio internacional.

---

#### Introdução



Ao completar esta unidade, você deverá ser capaz

#### Objectivos específicos

- Compreender porque as teorias clássicas do comércio internacional não explicam mais a internacionalização.
- Conhecer as teorias modernas do comércio.

#### Introdução

Nesta unidade estudaremos que sucesso do Comércio Internacional não é o resultado da aplicação de uma receita pronta ou de uma teoria económica previamente estudada que explica os padrões comportamentais de uma política económica de um governo ou está relacionada com as suas mudanças. Alguns aspectos do Comércio Internacional, no entanto, é de fácil compreensão e explicam, por exemplo, porque Moçambique exporta madeira e a Arábia Saudita exporta petróleo.

Neste caso, são os factores climáticos e recursos naturais que justificam a especialização no comércio desses produtos. Por outro lado, a complexidade do entendimento do porquê o Japão exporta automóveis e os Estados Unidos exportam aviões, demonstra que o mercado internacional é muito mais talentoso e criativo do que se possa prever.

### **2.1. As teorias clássicas do comércio internacional**

A teoria das vantagens absolutas de Adam Smith e a teoria da vantagem comparativa de David Ricardo baseiam-se na ideia de que as nações exportam produtos que têm maior vantagem comparativa de factores, e importam aqueles para os quais têm uma desvantagem comparativa de factores.

Logo, os países com mão-de-obra abundante e barata, como a China, por exemplo, exportarão produtos que consomem muito trabalho, como vestuário e produtos electrónicos. As nações com grande disponibilidade de matérias-primas, mais terra cultivável exportarão produtos que dependem delas, como é o caso do Brasil que tem grande vantagem comparativa na venda de soja, (<http://professor.pucgoias.edu.br><sup>2</sup>)

Baseados nestes pressupostos, os governos adoptam políticas que têm como objectivo melhorar a vantagem comparativa de factores por meio de várias formas de intervenção.

Os exemplos são a redução das taxas de juros, esforços para conter os custos salariais, desvalorização cambial para reduzir preços dos produtos exportados, subsídios, margens de depreciação especiais e financiamento de

---

<sup>2</sup> <http://professor.pucgoias.edu.br>, acesso 26 de Março de 2016, 21:45h.

exportação para sectores específicos,  
(<http://professor.pucgoias.edu.br><sup>3</sup>).

Mas, tem havido uma consciência crescente de que os conceitos implícitos às teorias de vantagem comparativa do comércio são pouco realistas em muitas indústrias, especialmente naquelas que envolvem tecnologias sofisticadas e empregados especializados, os mais importantes para a produtividade nacional.

**Essas teorias não consideram (PORTER,1993):**

As economias de escala e os diferenciais tecnológicos. As indústrias não se parecem mais com aquelas que serviram de base para a formulação da teoria da vantagem comparativa.

As economias de escala tornaram-se generalizadas, a maioria dos produtos é diferenciada e as necessidades dos compradores variam entre os países. O nível de tecnologia empregado numa indústria difere entre as empresas em diferentes países, mas oferece a capacidade de compensar os factores de produção escassos, por meio de novos produtos e processos.

Países como Israel, por exemplo, passaram a ser produtores agrícolas, apesar das condições naturais adversas.

A tecnologia fez com que certos factores de produção que outrora eram preponderantes se tornassem menos importantes, e o acesso à tecnologia actualizada se revelou mais importante do que os baixos salários.

Empresas chinesas, por exemplo, investem cada vez mais em aquisição de conhecimentos e em capacitação tecnológica para se manterem competitivas

---

<sup>3</sup> Vide nota 2.

internacionalmente. E muitas empresas instaladas na China estão se deslocando para países como Vietnã e Taiwan, na busca por salários mais baixos.

Este fenómeno é descrito por Porter (1990: 15) quando o autor afirma que “O país de baixo custo de trabalho hoje é rapidamente deslocado pelo país de amanhã”. Competir em indústrias baseadas em salários baixos e recursos naturais abundantes significa enfrentar, geralmente, baixas barreiras de entrada. Como consequência, existem muitos competidores, o que diminui a rentabilidade.

Portanto, programas de exportação que focam na actuação internacional baseada na vantagem competitiva de factores tendem a perder posição competitiva e a enfrentar problemas crónicos na manutenção de salários e lucros atraentes para o capital. Além disso, políticas baseadas na alteração dos custos de factores são, com frequência, pouco eficientes.

Subsídios terão pouca influência quando a concorrência baseia-se não no preço, mas na qualidade, no rápido aperfeiçoamento do produto e em características avançadas.

Actualmente, os países possuem dotações de factores comparáveis. A maior parte do comércio mundial ocorre entre nações que possuem factores de produção semelhantes.

Grande parte dos países que participa do comércio internacional possui a infra-estrutura básica, como telecomunicações, sistemas rodoviários e portos, necessária à competição na maioria das indústrias de manufactura.

Com isso, muitas indústrias internacionalizaram-se, pois as empresas hoje competem com estratégias globais, envolvendo vendas mundiais (competição globalizada). Essas empresas não só buscam componentes e materiais por todo o mundo, como decompõem sua cadeia de valor, localizando suas actividades em muitas nações para aproveitar factores de baixo custo. Assim, formam alianças com empresas de outros países para ter acesso às suas vantagens.



Segundo Porter (1993), a globalização das indústrias liberta a empresa dos recursos de factores de uma única nação. Matérias-primas, componentes, maquinaria e muitos serviços são oferecidos globalmente a preços comparáveis.

Lembre-se que as teorias clássicas de comércio ignoram as estratégias das empresas, como a melhoria da tecnologia ou a diferenciação de produtos, e não explicam, portanto, a dinâmica da competição no comércio internacional actual.

Embora as teorias clássicas do comércio internacional sejam insuficientes para explicar as bases do sucesso das empresas internacionalizadas, ainda não está claro o que deve substituí-las.

## 2.2. As teorias modernas do comércio

Depois da Segunda Guerra Mundial, a pesquisa de negócios internacionais passou a focar as empresas e não os países como promotores do comércio internacional. As razões disso foram a crescente influência das empresas multinacionais e a incapacidade das teorias tradicionais explicarem a internacionalização, como apresentado na secção anterior.

As teorias que anunciam as empresas como agentes promotores do comércio internacional são:

- Teoria dos Países Similares;
- Teoria do Ciclo de Vida do Produto;
- Teoria da Rivalidade Estratégica Global;
- Teoria da Vantagem Competitiva das Nações.

Em 1961, o economista Steffan Linder explicou o comércio internacional que ocorre **intra - indústria**. A hipótese de Linder era que as empresas internacionalizavam-se através da exportação de produtos que atendem preferências similares em países que estão no mesmo estágio de desenvolvimento.

Primeiramente, as empresas produziam para vender no seu próprio país. Após conquistado o mercado interno, as empresas aproveitam oportunidades no mercado externo e passam a atender os mercados semelhantes ao seu mercado nacional. Esta teoria é útil para explicar a internacionalização das empresas das indústrias de automóveis, equipamentos electrónicos e produtos de cuidados pessoais; e todas aquelas em que as marcas exercem um papel importante na escolha do produto.

Ainda na década de Sessenta, Raymond Vernon, professor da Harvard Business School, criou a teoria do ciclo de vida do produto na tentativa de explicar por que os Estados Unidos eram líderes na fabricação de tantos produtos avançados. Para Vernon, o ciclo de vida do produto internacional consiste em três estágios:

- a) Surge um novo produto;
- b) Ocorre o amadurecimento do produto no seu mercado interno;
- c) Ocorre a padronização do produto.

No **estágio 1**, a empresa desenvolve e introduz um produto inovador no mercado interno de um país desenvolvido. Devido à incerteza inerente à inovação, a empresa lança o produto no mercado interno para se assegurar da satisfação do consumidor. Com a aceitação do mercado interno, a empresa exporta para um outro mercado (também de um país desenvolvido), mas ainda de forma incipiente. O mercado interno ainda é o seu principal mercado.

No **estágio 2**, a demanda do produto se expande. A empresa, então, constrói novas fábricas para que possa satisfazer o seu mercado doméstico e o mercado externo. Nesta etapa, surgem os competidores, tanto no mercado local quanto no mercado externo.

No **estágio 3** ocorre a padronização do produto e o mercado se estabiliza. Com a padronização, as empresas são forçadas a reduzir custos e, para isso, procuram países onde a mão-de-obra é mais barata. Desta forma, o produto passa a ser importado pelos países desenvolvidos e exportado por países em desenvolvimento. Neste estágio, a empresa inovadora torna-se uma importadora.

A ideia do ciclo de produtos representa o início de uma teoria realmente dinâmica e sugere como o mercado interno pode influenciar a inovação. Mas ainda deixa sem respostas muitas

perguntas como:

[...] porquê as empresas de determinadas nações estabelecem uma liderança em certas indústrias novas? O que acontece quando a demanda se origina simultaneamente em diferentes países, como é comum hoje? País com um mercado interno de desenvolvimento mais lento ou mercado interno pequeno para um produto, porquê surgem frequentemente como líderes mundiais? Por que a inovação é contínua em muitas indústrias nacionais e não um acontecimento que se realiza de uma só vez, seguida pela inevitável padronização da tecnologia, como a teoria do ciclo do produto diz? Por que a inevitável perda de vantagem prevista na teoria de Vernon não ocorre em muitas indústrias? Como explicar por que as empresas de certos países podem manter a vantagem numa indústria e outras não podem? (PORTER, 1993: 12).

Nos anos 80, outros dois economistas (Paul Krugman e Kelvin Lancaster) contribuíram para a análise da internacionalização através do estudo das empresas multinacionais, elaborando a Teoria da Rivalidade Estratégica Global.

De acordo com essa teoria, as empresas competem internacionalmente não só exportando, mas também investindo no exterior.

A teoria de Krugman e Lancaster reconhece que a condição de multinacional é resultado da capacidade de uma companhia explorar pontos fortes ganhos em um país a fim de ganhar posição em outros países, como apresentado na teoria de Linder; mas, adicionalmente,



reconhece que há a necessidade de focar as decisões estratégicas das empresas que competem internacionalmente.

Apontaram ainda que as empresas multinacionais utilizam como forma de obtenção de vantagem competitiva (GRIFFIN e PUSTAY, 1995):

- a) Exploração de direitos de propriedade intelectual;
- b) Investimento em pesquisa e desenvolvimento;
- c) Obtenção de economias de escala e escopo;
- d) Exploração da curva de experiência.

Mas a explicação da existência das multinacionais, objecto de numerosos estudos, deixa sem resposta algumas perguntas essenciais. As multinacionais competidoras líderes em determinados segmentos ou indústrias são, com frequência, sediadas em apenas uma ou duas nações.

As perguntas importantes identificadas por Porter (1993) são: por que e como as multinacionais de um determinado país desenvolvem conhecimentos e *know-how* excepcionais em determinadas indústrias? Por que algumas multinacionais de alguns países mantêm e desenvolvem essas vantagens e outras não?

Qualquer nova teoria da vantagem nacional nas indústrias tem de partir de premissas que se afastam de grande parte dos trabalhos anteriores. Primeiro, as empresas podem escolher (e escolhem) estratégias que diferem. A nova teoria tem que explicar porque empresas de determinadas nações escolhem estratégias melhores do que empresas de outras, para competir em determinadas indústrias. Segundo, os

competidores internacionais bem-sucedidos competem, com frequência, usando estratégias globais nas quais o comércio e o investimento no exterior estão integrados. A maioria das teorias anteriores tentaram explicar o comércio exterior ou o investimento exterior. Uma nova teoria deve explicar, em lugar disso, por que uma nação é a *sede* de competidores globais bem-sucedidos numa determinada indústria que pratica tanto o comércio como o investimento (PORTER, 1993: 16).

Como forma de responder a essas perguntas e as demais, Porter (1993) apresentou a **Teoria das Vantagens Competitivas das Nações**. Através desta teoria, Porter contribuiu para o estudo da internacionalização mostrando que o sucesso no comércio internacional depende da interação de quatro elementos que dependem da empresa e também do país.

### **2.3. A competitividade internacional**

A definição de **competitividade internacional** é um dos temas muito discutidos pelos economistas e tem adquirido cada vez maior importância na actualidade. Mesmo a empresa não internacionalizada convive com a ameaça de concorrência das importações que forçam até firmas de exportação zero a lutar no campo da competitividade internacional.

Capacidade de competir com sucesso no mercado internacional. A empresa internacionalizada participa da competição internacional. Mas, participar não basta. A empresa deve ter vantagens competitivas que garantam a sua competitividade.

Meyer- Stamer (1996) faz as seguintes questões:

A competitividade internacional consiste em as empresas individuais concorrendo em mercados anônimos; ou será que a competitividade internacional (ou a falta dela) é uma característica de actuação dos Estados na guerra econômica? Por que algumas empresas internacionalizadas têm sucesso e outras não? Por que alguns países têm mais empresas internacionalizadas do que outros?

Essas são perguntas que os analistas se fazem ao tentar identificar o que define a competitividade internacional. Há vários factores que afectam o processo de internacionalização de uma empresa, e a dinâmica destes factores tem tornado a análise da internacionalização complexa. Dependendo da empresa, são indicados elementos diferentes como resposta à pergunta sobre o que faz a empresa ser competitiva no mercado internacional.

Alguns indicam a qualidade do produto, outros o preço competitivo, outros os incentivos governamentais. Muitas questões tendem a oferecer uma explicação parcial para a internacionalização.



**Porter (1993: 5) mostra alguns pontos de vista parciais:** O fenómeno macroeconómico, definido por variáveis como taxas de câmbio e taxas de juros são condições para a internacionalização. Em Moçambique, é comum a identificação de competitividade internacional com a desvalorização cambial.

Considerou-se por muito tempo que as empresas moçambicanas seriam competitivas no mercado internacional se o país optasse pela desvalorização do câmbio. De facto, foi o que ocorreu. A história económica mostra isso, mas também ensina que algumas nações conquistaram padrões de vida altos apesar de moedas em valorização (Alemanha e Suíça) e de altas taxas de juros (Itália e Coreia).

A internacionalização é função de mão-de-obra barata e abundante. Mas, países como Alemanha, Suíça e Suécia prosperaram apesar de salários altos e longos períodos de escassez de mão-de-obra.

A internacionalização depende da existência de recursos naturais abundantes. Entretanto, existem nações industrializadas com empresas competitivas internacionalmente, entre elas Alemanha, Japão, Suíça, Itália e Coreia, e com limitados recursos naturais, que importam a maior parte das matérias-primas.

A internacionalização é resultado de políticas governamentais, como a proteção, a promoção de exportações e os subsídios como as chaves do sucesso internacional. Porter (1990) aponta que as políticas governamentais realmente foram decisivas em indústrias como automóveis, aço, construção naval e semi-condutores. Mas esse papel decisivo das políticas governamentais na competitividade não é confirmado para a grande maioria de indústrias. Um exemplo está na indústria italiana do pós-guerra. A Itália obteve um significativo crescimento na sua parcela de exportações mundiais sem uma

actuação significativa do governo.

A internacionalização é consequência das práticas administrativas. Entretanto, Porter (1990) ressalta que uma boa prática administrativa numa indústria pode não ser em outra. Como exemplo, o autor apresenta as pequenas empresas familiares italianas, conhecidas por terem falhas na organização, mas ao mesmo tempo mostrarem grandes vantagens competitivas em inovação (como as indústrias de sapatos, têxteis e joias) e constituírem referência internacional.

A internacionalização é determinada pelas relações entre capital e trabalho. Para ponderar este argumento, Porter mostra que os sindicatos são muito poderosos na Alemanha e na Suécia, “onde a lei determina que tenham representantes na administração das empresas (Alemanha) e nas juntas de diretores (Suécia). Apesar da opinião de que sindicatos poderosos enfraquecem a vantagem competitiva, esses dois países prosperaram e abrigam algumas das empresas e indústrias mais destacadas internacionalmente”.

Portanto, nenhuma dessas questões, isoladamente, dá conta de explicar a competitividade internacional. “Nenhuma dela basta, por si mesma, para racionalizar a posição competitiva das indústrias de uma nação” (PORTER, 1993: 5).

#### **2.4. Resumo**

A internacionalização de negócios é um tema estudado por diversas teorias. As primeiras teorias tinham como objecto de estudo o comércio internacional. As empresas internacionalizam porque tinham vantagens absolutas e comparativas em relação aos demais competidores. A competição era, portanto, analisada sob o enfoque dos países. Identificava-se como o país

pode proporcionar factores de produção mais baratos para as suas empresas competirem internacionalmente.

Essas teorias passaram a não encontrar evidências práticas, e a realidade do mercado global mudou. As inovações tecnológicas, por exemplo, fizeram com que países que não tinham recursos naturais se tornassem grandes produtores de produtos deles dependentes. Além disso, essas teorias não contemplavam características como a flexibilização dos processos produtivos, a diminuição dos custos de transporte, as economias de escala, etc.

Depois da Segunda Guerra Mundial, a pesquisa de negócios internacionais evoluiu e surgiram novas teorias que buscaram explicar a internacionalização das empresas. Estas teorias apresentaram as empresas como agentes promotores do comércio internacional ao invés dos países são:

- a) Teoria dos Países Similares: explica que uma empresa introduz o seu produto no país sede e busca similaridades na demanda de um outro país;
- b) Teoria do Ciclo de Vida do Produto: pressupõe que existem três estágios no processo de internacionalização.

No primeiro, a empresa produz para o mercado interno para introduzir uma inovação e a exportação é incipiente. Este mercado interno inovador é um país desenvolvido. No segundo estágio, o produto torna-se maduro e atinge altas parcelas de mercado interno e externo. No terceiro estágio, o produto torna-se padronizado e a produção desloca-se para países em desenvolvimento. O país inovador torna-se importador do produto.

- c) Teoria da Rivalidade Estratégica Global: os autores desta teoria mostram como as estratégias das multinacionais afectam a rivalidade no mercado global. Indicam como principais acções a exploração de direitos de propriedade intelectual, o investimento em pesquisa e desenvolvimento, a obtenção de economias de escala e escopo e a exploração da curva de experiência.
- d) Teoria da Vantagem Competitiva das Nações: esta teoria foi desenvolvida nos anos Noventa.

---

### 2.5. Exercícios de Auto-avaliação.

- 1. Que produtos exportam países com mão-de-obra barata e abundante?
- 2. Quais são as teorias que anunciam as empresas como agentes promotores do comércio internacional?
- 3. Em que consiste a teoria do ciclo de vida do produto internacional?
- 4. Resumidamente, fale da Teoria da Rivalidade Estratégica Global.
- 5. Quais são as formas usadas pelas multinacionais para obter vantagens competitivas?
- 6. O que faz a empresa ser competitiva no mercado internacional

---

### 5.6. Exercícios de Avaliação

- 1. Explique as fragilidades que as teorias de comércio

internacional clássicas possuem na tentativa de explicar a internacionalização das empresas. Indique exemplos que podem corroborar os seus argumentos.

2. Apresente as principais teorias clássicas do comércio internacional.
3. Descreva as críticas às Teorias de comércio internacional segundo Porter.
4. Quais são as características das teorias modernas do comércio internacional?
5. Defina o conceito de competitividade internacional.

Respostas:

1. Rever o conteúdo da página 25;
2. Rever o conteúdo da página 25;
3. Rever o conteúdo da página 26;
4. Rever o conteúdo da página 29;
5. Rever o conteúdo da página 33;



## TEMA – III: TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.

**UNIDADE Temática 3.1.** Teorias de internacionalização

**UNIDADE Temática 3.2.** Conhecimento e compromisso.

**UNIDADE Temática 3.3.** Críticas à escola de Uppsala

**UNIDADE Temática 3.4.** Teoria de redes

**UNIDADE Temática 3.5.** Resumo

**UNIDADE Temática 3.6.** EXERCÍCIOS deste tema

---

### UNIDADE Temática 3.1. Teorias de internacionalização.

---

#### Introdução



Ao completar esta unidade, você deverá ser capaz de:

#### Objectivos específicos

- Conhecer as teorias que estudam o processo de internacionalização
- Definir o conceito de internacionalização.

#### Introdução

As teorias apresentadas até aqui foram desenvolvidas a partir dos estudos económicos, como é o caso dos custos de transação para a escolha do modo de entrada em mercados internacionais.

São estudos derivados das teorias de comportamento organizacional, da área de gestão de negócios. Estes estudos entendem que existem outros factores, além do económico, que moldam as decisões das empresas em relação à internacionalização.

Esses factores são de natureza diversa, relacionados com o ambiente

externo da empresa, as características da organização e as atitudes psicológicas dos seus administradores. Esta unidade está dividida em duas partes. Primeiro, será apresentada a Escola de Uppsala (desenvolvida na Suécia), derivada dos estudos de Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne.

### **3.1. O conceito de Internacionalização**

Existe nos dias de hoje uma panóplia de bibliografia direccionada para o conceito de internacionalização. Contudo, nem sempre as definições encontradas definem correctamente este fenómeno, que, muitas vezes, é confundido erroneamente com o conceito de globalização.

A concepção de globalização fundamenta-se na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esbater, tendendo a desaparecer e a uniformizar. Daqui resulta que as empresas para aproveitarem esta oportunidade devem globalizar as suas estratégias de actuação (ou seja, desenvolverem uma estratégia única, uma vez que os mercados têm as mesmas características), beneficiando assim de enormes economias de escala, (Chesnais, 1995).

### Internacionalização das actividades de uma empresa.



#### Na última década as definições que mais se salientam são:

Chetty e Champbell-Hunt (2001) afirmam que a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente”, mas como um fenómeno com retrocessos, onde as empresas podem “desinternacionalizar-se”, quer deixando de trabalhar um produto, quer desistindo do investimento directo estrangeiro e passar apenas a exportar reduzindo, ou cessando as suas actividades internacionais.

Bell *et al.* (2002) definem a internacionalização empresarial como o negócio cujas actividades são efectuadas para além das fronteiras nacionais; Carlson (2006) considera a internacionalização como um conjunto de princípios e práticas utilizadas pelas empresas no desenvolvimento e modificação de um produto de forma a assegurar que o mesmo obtém o desempenho esperado quando é utilizado fora do seu país de origem.

Abordar a temática da internacionalização não é fácil, visto que a

própria definição conceptual não é unânime. Todavia, para a compreender não basta somente enfatizar a sua conceptualização, também é necessário abordar as correntes teóricas que procuram explicar as diferentes formas de internacionalização das empresas.

### **Modelos de Internacionalização**

A grande complexidade do processo de internacionalização empresarial, que acaba por envolver não só empresas mas também países de estruturas bastante diferenciadas, impede afirmar que existe uma única teoria explicativa. Há diversas abordagens nesta área, contudo, a todas elas são apontadas limitações.

Várias teorias enfocam o fenómeno da internacionalização apresentando motivos e abordagens diferentes que impulsionam a empresa para o mercado externo. Revisões mais recentes da literatura (Andersen e Buvik, 2002; Raisanen, 2003) classificam essas abordagens em duas linhas de pesquisa:

- Abordagens da internacionalização com base em critérios económicos que seriam orientados para a optimização dos lucros e dos retornos financeiros;
- Abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental onde o processo de internacionalização estaria mais relacionado com as atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco.

### **3.2. Conhecimento e compromisso**

A escola de Uppsala foi desenvolvida por pesquisadores suecos em meados da década de 1970.

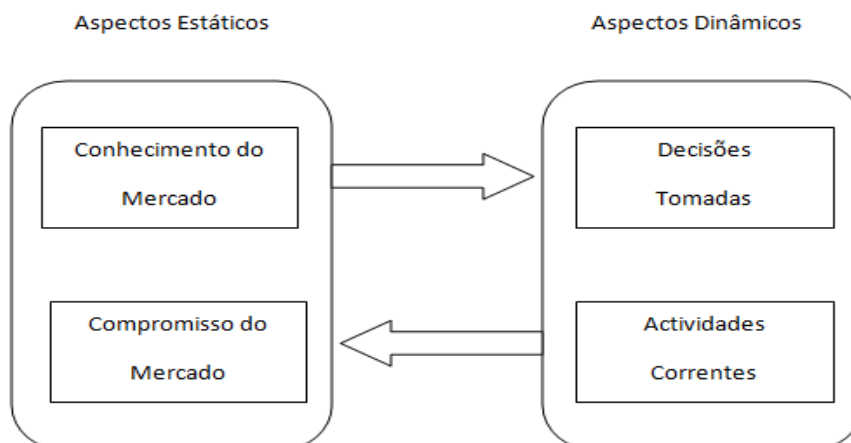
Para os autores que contribuíram para os estudos de Uppsala, a internacionalização de empresas é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

As pesquisas iniciais foram desenvolvidas a partir do estudo de quatro empresas industriais suecas - Sandvik, Atlas Copto, Facit e Volvo. As conclusões dos autores foram que as trajetórias destas empresas em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns que ficaram conhecidas como **cadeia de estabelecimento e distância psíquica**, e que o processo de internacionalização tem duas características básicas, **o conhecimento do mercado e compromisso de recursos da empresa** com cada mercado.

A teoria de Uppsala tem como pressuposto o facto de que a internacionalização da empresa é um processo gradual. Existe um envolvimento crescente da empresa com os mercados externos. A internacionalização começa com a exportação via agentes e depois passa para a exportação via subsidiárias, até chegar à fabricação local no mercado externo.

Este processo envolve uma internacionalização que ocorre através de estágios (por isso é conhecida como a teoria de estágios). Pressupõe que uma empresa que detenha um bom posicionamento no seu mercado doméstico começa a explorar o mercado externo, vai acumulando experiências e, gradualmente, torna-se um exportador experiente que poderá, ou não, estabelecer unidades no exterior.

### O processo de internacionalização da empresa



As conclusões dos estudos de Uppsala indicam que a falta de conhecimento do mercado-alvo consiste no maior obstáculo aos processos de internacionalização e é isso que justifica o processo gradual que envolve a internacionalização.

Devido às diferenças culturais e à distância psíquica existente entre o exportador e o mercado externo a ser conquistado.

A distância psíquica refere-se às diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação existentes entre os países. Quando a distância psíquica é elevada ocorre uma restrição dos investimentos iniciais da empresa. Logo, as empresas iniciam os seus processos de internacionalização em países considerados culturalmente próximos. E o país culturalmente próximo geralmente é o país que tem proximidade geográfica.

A proximidade psíquica é buscada como forma de a empresa diminuir o grau de incerteza inerente aos processos de internacionalização. Quando a empresa internacionaliza para um mercado culturalmente próximo, ela adquire conhecimento sobre o mercado-alvo, mas

também sobre o processo de internacionalização. Na medida em que a empresa adquire conhecimento do processo, sente-se mais segura para entrar em novos mercados internacionais.

Para muitas empresas, a falta de conhecimento refere-se a actividades de marketing no exterior, especialmente para empresas médias e pequenas.

MARTIGNAGO *et al*, (2004) demonstram que as empresas pequenas consideram o marketing como um dos principais obstáculos à internacionalização. No entanto, lembre-se que mesmo no início do processo de internacionalização, as informações sobre o mercado externo são fundamentais. Como as empresas não conseguem romper esta barreira, não se internacionalizam mesmo nos mercados considerados de baixa distância psíquica.

As teorias de Uppsala pressupõem ainda que o conhecimento que diminuirá as incertezas da internacionalização só poderá ser adquirido de forma empírica. Logo, só se conhece uma nova cultura na medida em que se tem experiência no próprio mercado.

Sendo assim, quando o processo de conhecimento do outro mercado vai avançando, a empresa desenvolve um maior entendimento das características da outra cultura, as incertezas iniciais diminuem e, dessa maneira, a empresa sente-se mais segura para aumentar o compromisso de recursos nesse mercado.

O compromisso de recursos refere-se ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos.

As empresas indicam uma sequência de maior compromisso de recursos, como resultado do maior conhecimento do mercado. Para que as empresas alcancem estes estágios, podem adoptar várias formas organizacionais que incluem a opção por uma *joint venture*, ou a realização de licenciamento, ou ainda, a implantação de uma subsidiária (comercial e/ou fabril).

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) propõe quatro estágios de desenvolvimento gradual:

- Actividades de exportação irregulares;
- Actividades de exportação por meio de representantes;
- Escritório de vendas;
- Produção local.

Os estágios iniciais podem não ser seguidos pelas empresas que possuem muitos recursos, e os estágios que envolvem maior compromisso podem não ser desejados se o mercado não for atractivo. Os estudiosos de Uppsala também observaram que as empresas podem retroceder no processo de internacionalização, passando de um estágio mais avançado (como investimento directo) para um estágio de menor compromisso de recursos, como é o caso da exportação.

Mas, de uma forma geral, a teoria de Uppsala pressupõe um carácter evolutivo à internacionalização. Outro pressuposto da teoria de Uppsala é que o conhecimento e o compromisso são interactivos.

Quanto mais uma empresa investe em um mercado internacional, mais adquire conhecimentos sobre esse mercado. Com maior grau de conhecimento, maior a segurança para realizar novos investimentos.



Normalmente, o produto a ser exportado é desenvolvido no mercado interno, resultado de recursos que foram conquistados pelo desempenho da empresa no seu próprio mercado. Depois de alguns anos de consolidação no mercado interno, a empresa começa a investigar a possibilidade de exportar. O estudo do mercado externo inicia com uma pesquisa de mercado e visitas a mercados selecionados.

Geralmente, exportações na fase experimental fazem parte do processo. Na medida em que esse processo de conhecimento (aprendizagem) evolui, a empresa aumenta o grau de segurança em relação à sua actuação, e envolve-se mais com o mercado. Se a distância psíquica é elevada, um alto nível de compromisso pode demorar a ocorrer ou nunca acontecer, dependendo do sucesso que a empresa adquirir nos estágios iniciais da internacionalização.

Os estudos do processo de internacionalização indicam que não existe um tempo padrão entre o início da exportação e o investimento no exterior. O não compromisso de recursos de muitas empresas pode ser resultado da continuação das incertezas sobre o mercado, ou da não redução da distância psicológica.

### **3.3 Críticas à escola de Uppsala**

De forma geral, as críticas à teoria de Uppsala envolvem o determinismo com que explicam o processo de internacionalização. Esta teoria não mostra que a empresa pode manter em um determinado estágio e não evoluir. Muitas pesquisas têm sugerido que as empresas entram e evoluem em mercados internacionais de maneira descontínua, não seguindo passos pré-determinados.

Dependendo do mercado (contexto), optam por uma forma de entrada diferente. Considera-se,

também, que Uppsala não mostrou adequadamente como ocorre a passagem de um estágio da internacionalização para o seguinte e por que as empresas podem não evoluir da maneira prevista. E, quando isso acontece, quais seriam as restrições e as dificuldades que impedem que a empresa avance no processo de internacionalização de acordo com os estágios pré-ordenados.

Hedlund & Kverneland (1993) apud Rezende (2004) mostram que algumas empresas suecas a operarem no mercado japonês não passaram pelos estágios iniciais da cadeia de estabelecimento, pois entraram de forma mais rápida e menos gradual.

Os autores defendem que a sequência e a velocidade do processo de internacionalização das empresas foram afectadas pelo facto de o ambiente de negócios pesquisado ser mais incerto, volátil e interdependente do que o ambiente de negócios implícito no modelo de Uppsala.

Acredita-se, portanto, que como o ambiente globalizado tende a ser mais instável (muda de maneira mais rápida), as empresas passaram a apresentar reações diferentes, mais imediatas em termos de internacionalização. Houve uma aceleração do processo de internacionalização, e as empresas não necessariamente seguem o graduação sugerido por Uppsala. As empresas identificaram a necessidade de operar em diferentes países e mostram-se mais pró-activas em direcção ao alcance deste objetivo.

As empresas, na medida em que necessitam de economia de escala, economia de escopo e dispõem de aprendizagem por meio da integração de suas operações, não obedecem mais a um processo gradual e incremental.

Uppsala parte do pressuposto segundo o qual o ambiente é algo no qual as empresas precisam se adaptar. Ele é algo dado, estabelecido. E é exatamente esta visão que é considerada muito simplista.

Acredita-se actualmente que o ambiente é, na verdade, uma construção social, no qual tanto a empresa quanto um grupo de empresas, através de suas associações, pode alterar o seu contexto.

Não existe somente uma via de influência, pela qual o ambiente afecta a empresa, mas também a empresa pode afetar o ambiente.

De acordo com Sorensen e Kuada (1994), isso ocorre principalmente em países emergentes, onde a economia e as instituições são frágeis e a comunidade de negócios (apesar de estar ainda em constituição), tem um papel importante no desenvolvimento de empresas internacionalizadas.

Logo, o contexto no qual as empresas operam em um país emergente é diferente de um país desenvolvido. Considerando este facto, não se pode esperar que as interações entre empresas e instituições sejam as mesmas nestes diferentes mercados e, portanto, que os mesmos estágios de internacionalização (com uma evolução pré-determinada) ocorram.

Considerando a exportação para mercados próximos, estudos sugerem que a definição de distância psíquica requer uma modificação para que expliquem todos os processos de internacionalização.

Sorensen e Kuada (1994) identificaram, por exemplo, que dos três países com que Gana tem fronteira, todos são ex-colônias francesas. Embora próximos geograficamente, são distantes em termos de linguagem e cultura. As empresas de Gana consideram o mercado da

Inglaterra mais próximo em termos de tradições de negócios do que os países com os quais faz fronteira.

Além disso, exportar a partir de um país emergente significa estar a chegar mais tarde na arena internacional. Isto implica ter que penetrar em mercados onde já existe uma rede de competidores e consumidores consolidados, o que dificulta o processo de internacionalização. Mas as empresas podem adoptar estratégias não contempladas pelos modelos de internacionalização.

### O caso de Gana

---

Gana, por exemplo, encontrou dificuldades em exportar para países desenvolvidos com que tenha proximidade cultural. A saída foi exportar para os seus cidadãos que vivem nestes países.

Em segundo lugar, as empresas de Gana são pequenas exportadoras e sua principal estratégia consiste em atingir um pequeno mercado externo, um pequeno nicho dentro de um país, sem pretensões de ampliar sua participação de mercado.

Um terceiro ponto levantado por Sorensen e Kuada (1994) consiste em que os executivos de Gana que possuem uma experiência internacional estabelecem *trading companys* para exportação sem uma atividade doméstica a priori.

Uma última questão é que Uppsala assume a internacionalização como sendo um processo solitário. No caso de Gana, formaram-se grupos exportadores.

---

### 3.4. Teoria de redes

A teoria de redes industriais enfatiza os relacionamentos que as empresas constroem com outras empresas ou instituições a fim de alcançar os seus objetivos. O processo de internacionalização é visto como resultado de

relacionamentos intra e interorganizacionais.

Estas interações envolvem os relacionamentos desenvolvidos entre fornecedores e compradores ou, ainda, instituições governamentais que podem estar dispersos nos mais diversos países.

É através das redes que as empresas poderão romper com as sequências dos modos de operação defendidos por Uppsala. A teoria das redes mostra que o processo de internacionalização pode ocorrer através de dois tipos de relacionamento (REZENDE, 2004):

- Relacionamentos entre as diversas unidades da multinacional;
- Relacionamentos entre os “actores externos”, como fornecedores e compradores, localizados em diversos países.

#### Quadro da Internacionalização e o modelo de redes

Grau de internacionalização da empresa	Grau de internacionalização do Mercado	
	Baixo	Alto
Baixo	<i>The Early starter</i>	<i>The Late Starter</i>
Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

Um exemplo de relacionamento intra-organizacional ocorre quando uma subsidiária pode ampliar a sua actuação no mercado internacional a partir dos conhecimentos de outra subsidiária.

Os processos de internacionalização podem também resultar de relacionamentos inter-organizacionais. As diversas unidades da multinacional e os actores externos, por meio dos seus relacionamentos, geram recursos (além dos acumulados pela empresa), o que amplia as possibilidades de internacionalização.

Segundo Rezende (2004), isso mostra que o conceito de compromisso

sugerido pelo modelo de Uppsala não deve ficar restrito aos recursos internos, mas também deve contemplar os recursos e capacidades externas, como os recursos e capacidades controlados por fornecedores e compradores.

Além disso, conhecimento de mercado não quer dizer, necessariamente, conhecimento interno à empresa, já que ele pode estar diluído na rede de negócios à qual a empresa pertence. Portanto, o conhecimento para a internacionalização **não necessariamente é empírico** como mostrou Uppsala, mas o conhecimento de mercado **assume aspecto colectivo** já que nenhum ator (empresa ou instituição) possui isoladamente os conhecimentos necessários à internacionalização de suas actividades. O conhecimento passa a ser compartilhado e, mais importante, desenvolvido em conjunto com outros actores pertencentes à rede de negócios.

As empresas passam a se engajar em alianças estratégicas como forma de compartilhar recursos e também dividir riscos da entrada nos mercados internacionais. Essas relações são de longo prazo e baseadas em confiança mútua, e geralmente favorecem a internacionalização através da inserção de um dos membros da rede no mercado internacional.

Uma das empresas pode ter acesso aos distribuidores ou fornecedores externos, por exemplo, e estimula a internacionalização das demais. A empresa, quando utiliza a rede como forma de internacionalização, não se internacionaliza de acordo com um padrão pré-determinado e o mercado externo emerge como uma extensão dos negócios da empresa, dado que o desconhecimento e a incerteza são minimizados pelos conhecimentos que os membros da rede compartilham. Quando os fornecedores se internacionalizam, tendem a atrair os seus clientes

do mercado interno também para o mercado externo como forma de internacionalizar as relações internas ao país de origem.

Como podemos constatar, os estudos do processo de internacionalização ainda estão em desenvolvimento. Não há uma resposta única que mostra como ocorre a internacionalização.

### **3.5. Resumo.**

Nesta unidade você estudou duas teorias relevantes para o entendimento do processo de internacionalização: a de Uppsala e a teoria das redes.

A teoria de Uppsala foi desenvolvida por pesquisadores suecos em meados da década de Setenta. Segundo esta teoria, a internacionalização de empresas é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

Uppsala desenvolveu conceitos fundamentais para os estudos da internacionalização e que são analisados por teóricos do mundo todo. São eles:

- A cadeia de estabelecimento: consiste em etapas ao longo do processo de internacionalização;
- A distância psíquica: considera-se que os países têm diferentes distâncias que vão além da distância geográfica, envolvendo questões psicológicas. Países culturalmente distantes, por exemplo, têm elevada distância psíquica;
- Conhecimento do mercado: os teóricos de Uppsala acreditam que as empresas evoluem no processo de internacionalização na medida em que aprendem sobre os mercados externos;
- O comprometimento de recursos da empresa: na medida em



que as empresas desenvolvem maior conhecimento sobre os mercados externos, comprometem mais recursos com estes mercados, fazendo do processo de internacionalização mais complexo e exigindo maior envolvimento da organização. A empresa pode passar da exportação para o investimento externo directo, por exemplo.

A teoria de Uppsala sofreu uma série de críticas por parte de estudos posteriores. As principais são:

- Não mostra que a empresa pode se manter em um determinado estágio e não querer evoluir;
- A internacionalização não consiste em uma sequência rígida de etapas como propõe a teoria;
- A internacionalização varia de acordo com o contexto. A teoria de Uppsala foi desenvolvida a partir de estudos de um país desenvolvido e não necessariamente se aplica a países em desenvolvimento;
- A teoria de Uppsala não mostrou como ocorre a passagem de um estágio da internacionalização para o seguinte e por que as empresas podem não evoluir da maneira prevista;
- Não apresentou as restrições e as dificuldades que impedem que a empresa avance no processo de internacionalização de acordo com os estágios pré-ordenados.

Como forma de contribuir com os estudos do processo de internacionalização, surgiu a teoria de redes organizacionais. A partir da constatação de que existem redes intra e interorganizacionais, mostrou que as interações podem afectar o processo de internacionalização. Formas de interação consistem, por exemplo, nas relações entre subsidiárias e também entre empresas e seus fornecedores e clientes.

---

### 3.6. Exercícios de Auto-avaliação

1. Quais são as características básicas do processo de internacionalização?
2. Em que consiste o compromisso de recursos?
3. Quais são os estágios de desenvolvimento gradual?
4. Como inicia o estudo do mercado externo?
5. Qual é a principal crítica feita a teoria de Upsala?
6. Em que consiste a teoria de redes industriais?

### 3.7. Exercícios

1. Apresente o conceito de distância psíquica e indique países que podem ser considerados distantes psicologicamente das empresas moçambicanas.
2. Quais são os pressupostos da teoria de Uppsala?
3. Quais são as conclusões sobre o processo de internacionalização da teoria de Uppsala?
4. Apresente as críticas à escola de Uppsala.
5. Demostre o processo de internacionalização da teoria de Redes.
6. Defina o conceito de compromisso.

Respostas:

1. Rever o conteúdo da página 41;
2. Rever o conteúdo da página 41;
3. Rever o conteúdo da página 42;
4. Rever o conteúdo da página 45;
5. Rever o conteúdo da página 48;
6. Rever o conteúdo da página 49;

## TEMA – IV: TEORIA DE INVESTIMENTO INTERNACIONAL.

**UNIDADE TEMÁTICA 4.1.** Taxas de Retorno

**UNIDADE TEMÁTICA 4.2.** Vantagens de Propriedade

**UNIDADE Temática 4.3.** Teorias de Internacionalização.

**UNIDADE Temática 4.4.** Teoria Eclética

**UNIDADE Temática 4.5.** Factores que influenciam o investimento directo estrangeiro

**UNIDADE Temática 4.6.** Exercício deste Tema

---

### UNIDADE Temática 4.1. Teorias de Investimento Internacional.

---

#### Introdução



Ao completar esta unidade, você deverá ser capaz

#### Objectivos específicos

- Conhecer as teorias de internacionalização que explicam o investimento directo estrangeiro.

#### Introdução

Muitas empresas preferem internacionalizar por meios que envolvem menor compromisso, como a exportação, o licenciamento ou *franchising*. Mas outras preferem ter a propriedade de todos os activos no país estrangeiro através dos investimentos directos Estrangeiros (IDE), seja por meio da construção de uma fábrica (estratégia *greenfield*), compra de uma empresa (estratégia de aquisição), ou participando de uma **joint venture**<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Organização criada por duas ou mais empresas que se unem para atender um interesse específico.

Nesta unidade são apresentadas as razões que fazem com que as empresas optem pelos investimentos directos como forma de internacionalização.

#### 4.1. Taxas de retorno

Evidências mostram que a taxa de retorno não explica o investimento directo estrangeiro que ocorre entre os países. Segundo Griffin e Pustay (1995), o Canadá e o Reino Unido são as maiores fontes de Investimento direto nos EUA e destinos importantes do investimento direto deste país. É importante destacar também que as taxas de retorno no Canadá e no Reino Unido não são inferiores às apresentadas pelos EUA.



O mesmo pensamento serve para os investimentos intra-indústria. As análises intra-indústria mostram que uma determinada indústria tanto realiza investimentos fora do país como recebe investimentos externos no país. Então, explicar o investimento directo estrangeiro com base somente nas taxas de retorno não encontra resposta na realidade. Foi a partir desta constatação que surgiram as teorias de internacionalização, que estudaram o investimento directo estrangeiro.

#### 4.2. Vantagens da propriedade

A teoria das vantagens da propriedade explica como as vantagens de propriedade de uma empresa afectam o investimento directo estrangeiro.

Esta teoria parte do pressuposto segundo o qual uma empresa que detém vantagens no mercado interno, como uma tecnologia superior, uma marca conhecida, economias de escala, tende a transcender as fronteiras do seu país implantando novas instalações em outros países para que estas vantagens sejam exploradas.

Esta teoria explica parte dos investimentos directos realizados intra-indústria, independente dos diferenciais de taxa de retorno.

Griffin e Pustay (1995) citam o exemplo da Caterpillar e da Komatsu. A Caterpillar construiu fábricas na Ásia, na Europa, Austrália, América do Sul e América do Norte com o objectivo de explorar propriedades tecnológicas e uma marca consolidada. A Komatsu, rival da Caterpillar, também construiu fábricas na Ásia, Europa e Estados Unidos pelas mesmas razões.

No entanto, esta teoria não conseguiu explicar algumas dimensões do investimento directo estrangeiro. Não mostra, por exemplo, por que a empresa deve investir em outro país ao invés de realizar outras formas de internacionalização como a exportação de produtos, a franquia, o licenciamento da tecnologia.

Algumas empresas globais, como o Mac Donald's, por exemplo, constitui-se em um caso clássico de internacionalização via *franchising*. A Boeing é outro caso clássico de internacionalização via exportações.

### 4.3. Teoria de Investimento Internacional

A teoria da internalização surgiu para explicar o investimento directo estrangeiro com base nos estudos de economia industrial, mais especificamente, na teoria dos custos de transação (BUCKLEY e CASSON, 1998). É conhecida como a teoria dos custos de transação aplicada aos negócios internacionais.

Os custos de transação são os custos de entrada em uma transação, como a negociação, e a realização de um determinado contrato. “Custos de transação são os custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado. (...) São os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (FIANI, 2002: 269).

Cabe à empresa decidir se é melhor operar no exterior ou contratar uma empresa estrangeira que possibilite a internacionalização através de *franchising*, licenças ou acordos de fornecimento de produtos.

Esta teoria propõe que o investimento directo estrangeiro ocorre quando os custos de transação com uma empresa estrangeira são tão altos que justificam ingresso no mercado externo por meio de activos próprios. A concepção básica da teoria de internacionalização é que as empresas engajam-se em operações externas porque têm algumas vantagens que as empresas do país receptor do investimento não têm. Custos de informação, oportunismo e especificidade de activos são condições que levam uma empresa a optar pelo IDE, apresentados a seguir:

#### ***Racionalidade limitada, complexidade e incerteza***

A teoria dos custos de transação reconhece que o comportamento

humano, apesar de intencionalmente racional, enfrenta limitações.

Estas limitações geram o que Herbert Simon, Nobel de economia, denominou de racionalidade limitada. A racionalidade limitada é fruto da limitação do ser humano em acumular e processar informações e também da capacidade limitada de transmitir informações.

Caso a racionalidade humana fosse ilimitada, os contratos poderiam incorporar cláusulas que antecipassem qualquer circunstância futura. Como somos incapazes de realizar contratos que possam prever todas as situações, e o ambiente é incerto e complexo, torna-se difícil definir e distinguir todas as probabilidades associadas às diferentes questões que envolvem a transação (FIANI, 2002).

Este conjunto de factores (racionalidade limitada, complexidade e incerteza) tem como consequência a geração de assimetrias de informação.

As assimetrias de informação nada mais são do que as diferenças nas informações que as partes envolvidas em uma transação possuem, particularmente quando essa diferença afecta o resultado final da transação (FIANI, 2002: 270).

Algumas fontes de incerteza ambiental são as instabilidades política e/ou econômica e a distância sócio-cultural em relação ao país de origem da empresa.

Caso o ambiente de um país seja volátil, sujeito a rápidas mudanças, as empresas tendem a evitar a entrada neste mercado. Caso a entrada ocorra, modos de entrada de alto envolvimento são evitados e as



empresas optam por formas de entrada de exijam um nível de compromisso de recursos baixo e garantam flexibilidade.

Uma das questões que tendem a aumentar a incerteza é a distância sócio-cultural. A empresa que entra no mercado estrangeiro tende a evitar maior compromisso enquanto não dominar os valores e métodos do novo ambiente. Neste caso, os custos de obtenção de informação podem ser altos e os executivos podem ter dificuldades em perceber e avaliar oportunidades, o que favorece formas de entrada de baixo envolvimento.

### ***Oportunismo e especificidade de activos***

Considerando que a racionalidade é limitada, a complexidade do ambiente e existência de assimetrias de informação, surgem as iniciativas oportunistas.

O oportunismo refere-se à transmissão de informação selectiva, distorcida e promessas que não poderão ser cumpridas. O oportunista é o agente que estabelece compromissos que sabe que não serão cumpridos. Como não se pode prever *a priori* a sinceridade dos agentes, surgem os problemas de execução e renovação de contratos.

Um exemplo de oportunismo para a teoria dos custos de transação é apresentado por FIANI (2002: 271):

[...] uma empresa solicita ao seu fornecedor uma mudança na especificação de um determinado insumo. Seu fornecedor informa que a mudança pretendida na especificação provocará um aumento no custo do insumo superior ao aumento que efectivamente ocorre. Trata-se, então, de uma atitude oportunista da empresa

fornecedora, uma vez que, dada a racionalidade limitada de seu cliente, assim como a complexidade na produção do insumo, impedem que o comprador do insumo possa conhecer as particularidades da produção daquele insumo, e, portanto, avaliar a exatidão do aumento de custo informado pelo fornecedor.

Outros exemplos de oportunismo são aqueles em que a empresa contratada sabe, de antemão, que não poderá cumprir tudo que está acordando, ou então, quando a empresa contratada não consegue executar o que ficou determinado no contrato.

É o caso da empresa contratada que entrega um produto abaixo da qualidade acordada entre as partes, por exemplo.

Além da racionalidade limitada, complexidade e incerteza ambiental, mais o oportunismo, as transações enfrentam a questão da especificidade de activos. Quando se realiza investimento em activos específicos, o comprador e o vendedor se relacionam de uma forma única, quase exclusiva.

Quando um fornecedor é o único capaz de produzir um insumo com as particularidades desejadas por uma empresa específica, tanto o fornecedor está ligado à empresa, pois é a única que compra o produto, como a empresa cliente está vinculada ao fornecedor, que é o único capaz de produzir o insumo de que necessita. Neste caso, as partes viram reféns uma da outra.

Portanto, quanto mais específico é o activo, maior a tendência de a empresa realizar investimento directo. Quando não há especificidade, quando os produtos transacionais são padronizados, a empresa tem menor custo de transação para licenciar a produção.

O mesmo se aplica para as actividades da cadeia de valor. As actividades que envolvem especificidade de capital humano, como o *design* dos produtos e actividades desenvolvidas nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, tendem a ser centralizadas na matriz, enquanto a produção dos produtos (que muitas vezes envolve tecnologia padronizada, como é o caso da produção de calçados e roupas) é terceirizada.

A empresa detentora de vantagens competitivas e que deseja protegê-las resolve entrar no mercado externo através da sua própria estrutura. O licenciamento pode colocar em risco determinadas vantagens competitivas da empresa como um *know-how* em *marketing*, uma tecnologia, a capacidade de produção de um produto diferenciado ou, ainda, a capacidade de realizar uma distribuição eficaz.

A transferência de tecnologia por meio de concessão de licenças envolve um certo risco em termos de controlo. A empresa que obteve a licença de produção poderá, por exemplo, utilizar-se da tecnologia apreendida para entrar em novos mercados.

Mas, como contraponto, tem-se que é mais interessante realizar investimento directo se o mercado externo é suficientemente grande e estável. Quando estas condições não se verificam, o licenciamento a produtores domésticos é mais indicado. Com isso a empresa poderá testar o mercado para um investimento externo directo no futuro (GONÇALVES, 2002).

Griffin e Pustay (1995) mostram os casos da Toyota e do Mac Donald's para exemplificar esta teoria.

No caso da Toyota, a empresa tem como vantagem competitiva básica a reputação da produção de alta qualidade e a adopção de técnicas de manufactura

sofisticadas. A Toyota desenvolveu a gestão pela qualidade total, conseguindo retornos na gestão da produção que o restante da indústria automobilística teve dificuldades em obter. Como consequência, a empresa internacionalizou-se via IDE.

Ao contrário, o Mac Donald's conseguiu desenvolver uma franquia que reduz muito os custos de transação entre o franqueado e o franqueador, o que fez com que a empresa optasse pela internacionalização via o sistema de franquia.

Embora a teoria da internacionalização mostre porque uma empresa deve realizar investimento directo, não responde claramente porque a produção, tanto da empresa quanto de um contratante, deve ser localizada em outro país.

### ***Teoria Eclética***

A teoria eclética de John Dunning vem propor uma integração das vantagens de localização, vantagens de propriedade e as vantagens de internalização, como forma de gerar uma teoria unificada de IDE. Esta teoria foi desenvolvida nos anos 70 e sofreu várias actualizações posteriores.

De acordo com Dunning (1988), o IDE ocorre quando três condições forem satisfeitas:

- a) **Vantagens de localização:** ocorre quando a localização das actividades da cadeia de valor de um negócio em um mercado externo é mais vantajosa do que no país de origem da empresa. As vantagens da localização são resultantes dos diferenciais na dotação de factores.

A existência de fontes de matéria-prima (*resource seeking*), assim como os reduzidos custos de mão-de-obra (*efficiency seeking*), ou a existência de um mercado de grandes dimensões (*market seeking*) são alguns exemplos.

São características do país de destino, ou seja, estas vantagens explicam os casos das empresas que se instalam no estrangeiro em países emergentes como China e África do Sul, para aproveitar os baixos custos da mão-de-obra.

No entanto, lembre-se que empresas podem preferir localizar-se em outros países para participar de mercados regionais, obter vantagens em relação a uma mão-de-obra de qualidade, obter capacidades organizacionais de maneira mais acessível, não estar sujeito a barreiras ao comércio, sobretudo as não-tarifárias, participar de sistemas locais de inovação, etc.

- b) **Vantagens de propriedade:** são vantagens que se relacionam com o controle de recursos específicos (recursos humanos, tecnologia, marca, etc.) que proporcionam uma vantagem competitiva internacional.
- c) **Vantagens da internacionalização:** a empresa se beneficiará pelo controlo de uma actividade estrangeira ao invés de contratar uma empresa local. O controlo é vantajoso quando se torna custoso controlar os resultados de uma empresa local. A empresa opta por explorar as vantagens de propriedade utilizando subsidiárias ao invés de utilizar outros mecanismos de actuar no mercado externo, como a venda ou a permissão de seu uso pelas empresas locais (licenciamento).

Segundo Dunning (1988), os motivos que normalmente levam as empresas a buscar internacionalizar mercados são: garantir o fornecimento de recursos essenciais; assegurar a qualidade de seus produtos; proteger direitos de propriedade (marcas e patentes); controlar seus preços; diluir custos fixos.

As vantagens da internacionalização são exploradas em busca de redução de riscos e incertezas e do ganho de economias de escala na produção. Modos de entrada de alto grau de controle são mais eficientes quanto maior for o valor da marca em questão.

As empresas detentoras de marcas valiosas buscam manter o controle para garantir a qualidade dos seus produtos e para protegê-las da deterioração da imagem causada por imitações ou por utilização local inconsistente com o posicionamento global.

Apesar das vantagens da internacionalização, muitas empresas não possuem os recursos para isso. A realização de investimentos directos requer um montante de capital de que nem sempre as empresas dispõem, principalmente as empresas pequenas.

Neste último caso, a empresa pode optar por outra forma de entrada que exija menos capital, como é o caso do licenciamento. São estas três vantagens que, em conjunto, determinam se a empresa entrará no mercado externo via IDE ou se optará por outras formas de entrada. Várias combinações das vantagens de propriedade, internacionalização e localização podem surgir.

Como forma de sistematizar estas combinações, Dunning (1988) propõe a classificação do investimento estrangeiro em quatro grandes tipos, de acordo com o seu objetivo principal:

- *Resource based* (baseado em recursos);
- *Market based* (baseado no mercado);
- *Efficiency based* (baseado na eficiência);
- *Trade and distribution* (comércio e distribuição).

No quadro 1 podem ser observadas as vantagens de propriedade, localização e internalização necessárias para cada tipo de investimento e o tipo de produto/sector relacionado a estas vantagens que gerarão os diversos tipos de investimento directo caracterizados por Dunning.

**Tipos de investimento.**

Tipos de Investimento	Vantagens de Propriedade (O Porquê da Actividade Multinacional)	Vantagens de Localização (Onde Será Feita a Actividade Multinacional)	Vantagens de Internalização (Como Será Feita a Actividade)	Tipos de Produto/Sector

Resource Based	Capital, tecnologia, acesso a mercados;	Onde existem recursos naturais, infraestrutura adequada; mão-de-obra não-qualificada e abundante	Estabilidade da oferta a preços certos; controlo dos mercados; domínio da tecnologia	Petróleo, cobre, bauxita, bananas, cacau, hotéis, produção para exportação de bens intensivos em mão-de-obra não-qualificada
Market Based	Capital, tecnologia, informação, habilidades organizacionais e administrativas; excesso de P&D, economias de escala, marcas registradas	Custos de materiais e trabalhistas; características do mercado; políticas governamentais; custos de transporte	Reduzir custos de transação e informação e incertezas do comprador; proteger direitos de propriedade e qualidade	Informática, produtos farmacêuticos, veículos automotores, cigarros, seguros, publicidade



<p>Rationalized Specialization (Efficiency)</p> <p>a) Products</p> <p>b) Processos</p>	<p>As mesmas que no caso anterior, mais acesso a mercados; economias de escopo e diversificação Geográfica</p>	<p>a) Economias de especialização do produto e concentração ;</p> <p>b) Baixos custos trabalhistas e incentivos para a produção local</p>	<p>a) As mesmas que as do tipo anterior, mais ganho de economias de governança comum;</p> <p>b) Economias de integração vertical</p>	<p>a) Veículos automotores, aparelhos elétricos, serviços de negócios e P&amp;D;</p> <p>b) Electrónica de consumo, têxteis e vestuário, indústria fotográfica e farmacêutica</p>
<p>Trade and Distribution (Import and Export Merchandising)</p>	<p>Acesso a mercados; produtos para distribuir</p>	<p>Fonte de insumos e mercado local; necessidade de estar perto dos consumidores; serviços pós-venda</p>	<p>Necessidade de proteger a qualidade dos insumos; necessidade de garantir as vendas e necessidade de evitar o agente de comércio exterior.</p>	<p>Uma grande variedade de produtos, particularmente os que requerem contato com subcontratistas ou consumidores finais</p>

Fonte: Dunning (1998); Iglesias e Veiga (2003).

O investimento *trade and distribution* é **comercial** e tem como objectivo apoiar a exportação. As vantagens de propriedade necessárias para esse tipo de investimento são o acesso aos mercados e disponibilidade de produtos a distribuir. A principal vantagem de internacionalização é evitar o agente comercial e obter o controlo directo das cadeias de distribuição.

O investimento *market based* é realizado com o objectivo de explorar o mercado doméstico do país receptor do investimento. Para isso, a empresa necessita de muitas vantagens competitivas como: capital, tecnologia, habilidades organizacionais e administrativas, marca diferenciada no mercado e carteira de clientes.

As vantagens da internacionalização seriam a redução de custos de transação, proteção dos direitos de propriedade e manutenção da qualidade do produto. As vantagens de localização estariam relacionadas com os custos de produção no mercado de destino (materiais e trabalhistas), as características dos mercados (do país emissor e receptor), as políticas governamentais e os custos de transportes.

Alguns exemplos de indústrias nas quais se requereriam esse tipo de investimento são:

- Informática, produtos farmacêuticos, veículos automotores, cigarros e publicidade.

O investimento *market seeking* permite:

- a) Adaptar produtos aos gostos locais;
- b) Melhorar as relações com os usuários que precisam de bens adaptados a necessidades específicas;
- c) Projectar uma imagem de corporação local (IGLESIAS E VEIGA, 2003).

O investimento *resource based* é aquele que a empresa realiza na busca por factores de produção de baixo custo. Os investimentos *efficient based* são os realizados com o objectivo de obter escala na produção e obter as vantagens da integração vertical (actual em várias etapas da cadeia produtiva).

### ***Factores que influenciam o IDE***

A exploração dessas vantagens de propriedade em terceiros mercados pode ser feita de diversas maneiras. Uma opção é a exportação dos bens e serviços que produz desde seu país de origem. Uma segunda opção é conceder licenças de produção desses bens a outras firmas instaladas nos terceiros mercados. Uma terceira opção é internalizar essas vantagens de propriedade, instalando plantas próprias em outros mercados.

A escolha depende de uma análise de custos e benefícios entre as distintas alternativas, que são afectadas por um conjunto de factores, tais como: forma de concorrência no sector, grau de imperfeição da informação disponível no país de destino, nível de protecção e *enforcement* dos direitos de propriedade, características do país emissor e receptor do investimento e variedade e tipo de produtos que a firma pretenda produzir no mercado externo (VEIGA E IGLESIAS, 2003: 376).

Griffin e Pustay (1995) indicam inúmeros factores que influenciam a decisão da firma em realizar um investimento directo estrangeiro: como forma de sistematizar as conclusões das teorias desenvolvidas nas secções anteriores.

### ***Condições de fornecimento***

O investimento externo pode ser motivado pelo facto da empresa desejar controlar os seus próprios custos. Alguns dos factores mais importantes que influenciam as decisões das empresas em relação a questões de fornecimento são:

- **Custos de produção:** as empresas deslocam a sua produção porque encontram locais mais atractivos devido ao menor preço da terra, impostos mais baixos, etc.;
- **Logística:** se os custos de transporte são altos, as empresas preferirão produzir no mercado externo ao invés de exportar do mercado doméstico;

**Exemplo:** É comum as empresas implantarem centros de distribuição nos países estrangeiros, como é o caso dos produtores de sucos de laranja e de revestimentos cerâmicos em Portugal.

**Acesso a recursos naturais:** as empresas podem ser forçadas a realizar investimentos externos directos para que tenham acesso a recursos naturais;

**Exemplo:** A Companhia Vale do Rio Doce realiza investimentos externos directos em Moçambique para ter acesso a minério.

**Acesso à tecnologia:** muitas empresas compram empresas estrangeiras para que obtenham a tecnologia desenvolvida no país estrangeiro. Empresas japonesas compraram muitas empresas norte-americanas da área de biotecnologia para ter acesso ao desenvolvimento tecnológico. Muitas vezes, é uma forma menos dispendiosa que criar um grupo de desenvolvimento tecnológico no país de origem para obter vantagem competitiva internacional.

### ***Condições de Demanda***

A expansão de mercado geralmente é uma das razões para que a empresa realize um investimento directo. Alguns fatores relacionados à demanda são:

**Acesso a clientes:** muitos tipos de negócios exigem uma presença física da empresa no país estrangeiro, como a indústria da construção;

**Vantagens do mercado:** a empresa presente fisicamente pode explorar o facto de a produção ser visivelmente garantida, sem necessidade de passar por inseguranças cambiais; a empresa também fica mais perto do consumidor e pode resgatar atitudes locais que são mais difíceis para uma empresa exportadora perceber;

**Exploração de vantagens competitivas:** o investimento externo directo pode fazer com que a empresa possa melhor explorar vantagens competitivas de que ela já dispõe. O proprietário de uma marca, por exemplo, pode optar por operar em um mercado ao invés de exportar;

**Mobilidade do consumidor:** muitas vezes, as empresas realizam investimentos directos para estarem localizadas próximas ao cliente como forma de atendê-lo prontamente. As empresas prestadoras de serviço constituem um exemplo.

### ***Condições políticas***

As empresas desenvolvem investimentos externos também por questões de política. O IDE possibilita que empresas não precisem ficar sujeitas às políticas de exportação dos seus países e nem às políticas de importação do outro país.

**Exemplo:** Nos anos 80, quando os EUA pressionaram para que

o governo Japonês colocasse restrições à exportação de carros para os EUA, as empresas japonesas construíram fábricas no mercado norte-americano como forma de ultrapassar as pressões contrárias à sua penetração neste expressivo mercado.

As empresas podem, também, desejar ter as vantagens de políticas de desenvolvimento específicas de alguns países. Em Moçambique, muitas empresas sentiram-se atraídas para realizar investimentos directos em razão das políticas de desenvolvimento do país, como o processo de privatização de empresas estatais, ou ainda benefícios fiscais oferecidos.

#### 4.4. Resumo

Nesta unidade você estudou as teorias de investimento directo estrangeiro. A principal é a teoria eclética desenvolvida por John Dunning. O autor propõe uma integração das vantagens de localização, vantagens de propriedade e as vantagens de internacionalização, como forma de gerar uma teoria unificada de Investimento Direto Estrangeiro. De acordo com Dunning (1988), o investimento directo estrangeiro ocorrerá quando três condições forem satisfeitas:

- a) **Vantagens de localização:** ocorrem quando a localização das actividades da cadeia de valor de um negócio em um mercado externo é mais vantajosa do que no país de origem da empresa;
- b) **Vantagens de propriedade:** são vantagens que se relacionam com o controlo de recursos específicos (recursos humanos, tecnologia, marca, etc.) que proporcionam uma vantagem competitiva internacional;
- c) **Vantagens da internacionalização:** empresa se beneficiará pelo controlo de uma actividade estrangeira ao invés de contratar uma empresa local.

Existem várias combinações das vantagens de propriedade, internacionalização e localização que podem surgir. Estas combinações são classificadas em:

- *Resource based* (baseado em recursos);
- *Market based* (baseado no mercado);
- *Efficiency based* (baseado na eficiência);
- *Trade and distribution* (comércio e distribuição).

---

#### 4.5. Exercícios da Auto-avaliação

1. O que são custos de transação?
2. Fale das assimetrias de informação.
3. Nesta unidade temática referimo-nos ao oportunismo e especificidade de activos. Neste contexto, defina oportunista.
4. A luz da teoria da internacionalização, distinga a Toyota da Mac Donald's.
5. Quais as condições para a ocorrência do Investimento Directo Estrangeiro?
6. Quais são os factores que influenciam a decisão da firma em realizar um investimento directo estrangeiro?

#### Exercícios

1. Explique como Dunning classifica os investimentos directos estrangeiros.
2. Procure demonstrar a relação das vantagens de propriedade, localização e internacionalização.
3. Apresente os pressupostos da teoria das vantagens de propriedade.
4. Quais são as condições que levam uma empresa a optar pelo IDE?
5. O que são vantagens de internacionalização?
6. Que factores influenciam o IDE?

#### Respostas:

1. Rever o conteúdo da página 64;
2. Rever o conteúdo da página 55;
3. Rever o conteúdo da página 55;



4. Rever o conteúdo da página 62;
5. Rever o conteúdo da 63;
6. Rever o conteúdo da página 67;

## TEMA V. A ORGANIZAÇÃO E AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

**UNIDADE Temática 5.1. A organização das empresas multinacionais**

**UNIDADE Temática 5.2. As estratégias das Empresas multinacionais**

---

### Introdução

Esta unidade temática visa analisar a organização e as estratégias das empresas multinacionais. Para tal, procura-se compreender como as multinacionais são organizadas. A este respeito, sem descerrar a relevância dos vários pontos abordados, destaca-se o sistema de comando e o de incentivo. Além disso, são referenciadas estratégias usadas pelas multinacionais. Assim, ao terminar esta unidade temática, o estudante deverá ser capaz de:



### Objectivos

- Identificar a estrutura organizacional das multinacionais;
- Conhecer as estratégias usadas pelas multinacionais.

### 5.1. A organização das empresas multinacionais

Para assegurar o cumprimento dos seus propósitos e objectivos básicos, as multinacionais determinam a estrutura organizacional global da empresa que, de forma mais eficiente, facilite o seu processo decisório. A estrutura organizacional, que estabelece as relações internas de autoridade, responsabilidade e controlo dentro da empresa, é determinada no sentido de coordenar as actividades da organização em escala mundial na consecução dos objectivos e metas estabelecidas, (Alcofarado, 1997:21).

Refira-se, que mesmo com a existência de uma estrutura organizacional que visa facilitar o processo decisório nem sempre estão disponíveis todas as informações necessárias para a tomada de decisão. Contudo, mesmo não havendo disponibilidade de todas as informações, as decisões são tomadas.

Muitas vezes, ao coordenar as actividades da empresa, surgem obstáculos relacionados com os dificuldades de comunicações decorrentes das distâncias geográficas e da diversidade dos meios ambientes onde a empresa opera. Quando estes problemas assumem grande importância, as empresas multinacionais descentralizam as suas actividades. Isso só não acontece quando se pretende obter uniformidade nas principais estratégias, exercer o controlo de áreas importantes da organização, como as finanças, e obter economias de escala em determinadas áreas, como as de logística e finanças, (*Ibid*).

No que se refere as dificuldades de comunicações decorrentes das distâncias geográficas, é importante dizer que o “desenvolvimento das redes digitais de comunicação, inaugurou um outro patamar, abrindo novas possibilidades para a superação dos entraves à comunicação internacional decorrentes das distâncias geográficas,” (Fragoso, 2004:1).

[A] estrutura organizacional global de uma empresa multinacional pode ser determinada na base do produto ou por critérios funcionais e geográficos. A utilização destes critérios de organização da empresa multinacional depende da sua importância na adequada coordenação das suas actividades nos diversos países. Se a empresa é bastante diversificada em produtos e problemas relativos ao projecto, distribuição, venda e promoção dos produtos assumem importância decisiva na consecução dos objectivos da empresa, dá-se ênfase à criação de divisões mundiais de produto responsáveis pela produção, marketing e lucratividade dos produtos. Se os aspectos ligados a cada uma das áreas funcionais da empresa, tais como produção, logística, finanças, pesquisa e desenvolvimento, etc., são altamente relevantes para o sucesso da organização, criam-se divisões mundiais funcionais responsáveis pelas actividades de cada área funcional, (Alcofarado, 1997:21).

Nas estruturas funcionais são agrupadas na mesma unidade, pessoas que realizam actividades dentro de uma mesma área técnica ou de conhecimento, como por exemplo a área financeira, a área de produção, a área comercial, a área de recursos humanos, entre outras. A necessidade de especialização por áreas técnicas e a existência de pouca variedade de produtos constituem as principais razões para a criação deste tipo de estrutura. Trata-se do desenho que agrupa pessoas com base em suas habilidades e conhecimento ou na utilização de recursos similares, para aumentar a efectividade da organização no alcance de seu principal objectivo, fornecer aos clientes produtos de qualidade a preços razoáveis. As diferentes funções surgem em resposta ao aumento de complexidade das tarefas e à medida que as funções aumentam e se especializam, as habilidades melhoram e as competências surgem, dando vantagem competitiva à organização,

(<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABNTEAB/tipos-estruturas-organizacionais-tga-2#><sup>5</sup>).

A estrutura funcional é a primeira a se desenvolver porque fornece às pessoas a oportunidade de aprenderem umas com as outras. Reunidas em um mesmo grupo funcional, elas podem aprender as melhores técnicas para realização de suas tarefas; as mais habilidosas podem treinar os novos empregados e serem promovidas a supervisores ou gerentes. Assim vão aumentando as habilidades e o conhecimento da organização, (*Ibidi*).

Se a empresa considera mais importante, na consecução dos objectivos, a coordenação de suas actividades por grupos de países ou regiões, são criadas as divisões mundiais responsáveis por áreas geograficas. Além disso, podem ser adoptadas estruturas organizacionais mistas em que, ao lado das divisões mundiais de produto, coexistem divisões funcionais e/ou geográficas.

Podemos tomar como exemplo da coordenação de actividades por grupos de países ou regiões a Coca-Cola Sabco, que serve 7 territórios no continente africano com foco nos mercados emergentes.

Além do supracitado, é importante referir que uma empresa também pode organizar a produção de bens e serviços por meio da combinação e coordenação dos recursos produtivos que contrata. Assim sendo, elas utilizam uma combinação de 2 sistemas: Sistema de comando e Sistema de incentivo.

---

<sup>5</sup> <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABNTEAB/tipos-estruturas-organizacionais-tga-2#>, acesso 02 de Abril de 2016, 8:45h.

<sup>6</sup> <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABNTEAB/tipos-estruturas-organizacionais-tga-2#>, acesso 02 de Abril de 2016, 8:45h.

### 5.1.1. Sistema de comando

Um sistema de comando é um método de organização da produção que utiliza uma hierarquia administrativa. Os comandos são transmitidos de cima para baixo pela hierarquia e as informações são transmitidas de baixo para cima. Os gestores passam a maior parte do tempo colectando e processando as informações sobre o desempenho dos seus subordinados e tomam decisões sobre quais comandos emitir e sobre o melhor modo de fazer esses comandos serem implementados.

Os militares utilizam a forma mais pura do sistema de comando. O comandante-em-chefe toma as decisões sobre os objectivos estratégicos. Abaixo desse nível mais alto, os generais organizam seus recursos militares. Abaixo dos generais, os escalões sucessivamente mais baixos organizam unidades cada vez mais menores, mas concentram-se em níveis cada vez maiores de detalhes. Na base da hierarquia administrativa estão as pessoas que operam sistemas de armas.

Os sistemas de comando em empresas não são tão rigorosos quanto aos utilizados pelos militares, mas compartilham algumas características em comum.

Um director executivo ocupa a posição mais alta do sistema de comando de uma empresa. Os executivos seniores que se reportam ao director executivo e recebem comandos dele se especializam na administração da produção, do marketing, das finanças, do pessoal e talvez de outros aspectos das operações da empresa. Abaixo desses executivos seniores podem haver varias camadas de média gestão até se chegar aos gerentes que supervisionam as operações do dia-a-dia do negócio. Abaixo desses gerentes estão as pessoas que operam os equipamentos da empresa e que vendem os bens e serviços

produzidos.

Empresas pequenas tem uma ou duas camadas de gestão, enquanto empresas grandes tem várias camadas. A medida que os processos de produção ficaram cada vez mais complexos, as posições de gestão tornaram-se cada vez mais numerosos. Hoje em dia mais pessoas do que nunca ocupam funções de gestão. Mas a revolução da informação na década de 1990 desacelerou o crescimento da administração e, em algumas indústrias, reduziu o nº de camadas hierárquicas, eliminando muitos cargos de média gestão.

Os gestores fazem esforços enormes para se manterem bem informados. Eles se empenham para tomar boas decisões e emitir comandos visando a utilização eficiente dos recursos. Mas os gestores sempre têm informações incompletas sobre o que está ocorrendo nas divisões das empresas pelas quais são responsáveis. É por este motivo que as empresas utilizam, além dos sistemas de comando, sistemas de incentivo para organizar a produção.

#### **5.1.2. Sistema de incentivos**

Um sistema de incentivo é um método de organização da produção que utiliza um mecanismo similar ao do mercado dentro de uma empresa. Em vez de emitir comandos, os administradores seniores criam esquemas de remuneração que induzirão os funcionários a trabalhar de maneira que maximizem o lucro da empresa.

As organizações de vendas utilizam os sistemas de incentivos de modo mais extensivo. Os representantes de vendas que passam a maior parte de tempo trabalhando sozinhos e sem supervisão são induzidos a se empenharem pelo recebimento de um pequeno salário fixo e grande bônus vinculados ao desempenho.

Mas os sistemas de incentivos podem ser aplicados em todos os níveis de uma empresa. Os planos de remuneração dos directores executivos incluem uma participação dos lucros da empresa e os trabalhadores da base da fábrica podem ser remunerados com base na quantidade produzida.

## **5.2. As Estratégias das empresas multinacionais**

Para consecução dos seus objectivos gerais e específicos, a empresa multinacional, além de determinar a estrutura organizacional global mais compatível às suas necessidades e prioridades, desenvolvem diversas estratégias. Estas estratégias são aquelas relacionadas com o marketing, a produção, a logística, a tecnologia, o pessoal, as finanças, o investimento, as aquisições e propriedade.

As estratégias globais das empresas multinacionais são estabelecidas com base na avaliação das suas forças e fraquezas, das características dos países onde opera, da sua posição no mercado em relação às empresas competidoras, bem como os objectivos gerais e específicos estabelecidos.

Estas estratégias determinam fundamentalmente as directrizes básicas, as políticas fundamentais da empresa, bem como os programas fundamentais que devem ser desenvolvidos na consecução dos objectivos almejados. A empresa multinacional determina inicialmente a sua estratégia de marketing para, em seguida, determinar as suas estratégias de produção, logística, tecnologia, finanças e pessoal. As estratégias de marketing, produção, logística, tecnologia, finanças e pessoal determinam a base em que são determinadas as estratégias de investimento e aquisições internacionais.



A estratégia de marketing é aquela que determina os mercados mais importantes onde a empresa deve concentrar seus esforços, além de especificar o papel e as prioridades das políticas de planeamento, de preços, da distribuição e da promoção dos produtos nos aspectos relacionados com a sua apresentação ao consumidor e serviços ligados ao consumo e utilização.

Note-se, que marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro. Ele aponta quais os segmentos que a empresa é capaz de servir melhor e que projeta e promove os produtos e serviços adequados, (Philip Kotler, S/D, citado por <http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/#conceito7>)

As estratégias de produção e logística são aquelas que determinam as prioridades relacionadas com a pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento do produto a serem realizados pela empresa.

A estratégia de pessoal é aquela que determina as necessidades de recursos humanos nos diversos países onde a empresa desenvolvera as suas actividades. Em função dessas necessidades é efectuada a selecção, o recrutamento, o treinamento, o desenvolvimento e a promoção do pessoal nos diversos países, (Alcofarado, 1997:22).

A estratégia financeira é aquela que lida com o preparo de orçamento e projecções financeiras, determina os centros de lucro e as responsabilidades das decisões de investimento.

Além disso, estabelece os preços de transferência entre subsidiárias de empresas situadas em diversos países, determina as fontes mundiais

---

<sup>7</sup> <http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/#conceito>, acesso 02 de Abril de 2016, 10:31h.

de financiamento, bem como o montante de dividendos a serem remetidos das filiais para matriz.

A estratégia de investimento é determinada em função da avaliação económica dos projectos de investimentos. Esta avaliação requer a determinação da taxa de retorno dos projectos e análise das fontes de financiamento disponíveis, dos custos de capital, da estrutura do capital da empresa e dos riscos a que estaria sujeita a empresa.

A estratégia de aquisições é aquela que determina as aquisições que a empresa deve realizar em todo o mundo, de bens e instalações de produção de terceiros, seja pelas vantagens económicas que as mesmas irão proporcionar, em comparação com os investimentos em novas instalações, seja pelos benefícios com o mais rápido estabelecimento da posição da empresa no mercado.

A estratégia de propriedade é aquela que determina o grau de prioridade que a empresa deve atingir nos seus empreendimentos no exterior.

---

## Sumário

A forma como as multinacionais são organizadas e as estratégias por estas usadas são fundamentais para o sucesso nas suas acções. Notamos que embora as multinacionais tenham uma estrutura organizacional que visa facilitar o processo decisório nem sempre estão disponíveis todas as informações necessárias para a tomada de decisão. Além disso, constatou-se que o sistema de comando por si só não é suficiente para garantir o sucesso de uma empresa. Havendo assim a necessidade da existência de um sistema de incentivo.

Ao falarmos das estratégias das multinacionais, fizemos referência ao marketing, a produção, a logística, a

tecnologia, o pessoal, as finanças, o investimento, as aquisições e propriedade. Estas estratégias são aplicadas de acordo com as características dos países.

---

### Exercícios de Auto-Avaliação

1. O que se pretende ao se determinar a estrutura organizacional de uma empresa?
2. Ao coordenar as actividades da empresa, surgem obstáculos. Com que se relacionam estes obstáculos?
3. Quais são as bases que podem ser usadas para determinar a estrutura organizacional global de uma empresa multinacional?
4. As empresas podem organizar a produção de bens e serviços por meio de 2 sistemas. Quais são?
5. Porque as empresas enveram pelos 2 sistemas?
6. Com que se relacionam as estratégias das empresas multinacionais?

---

### Exercícios de Avaliação

1. Quando é que são criadas as divisões mundiais responsáveis por áreas geográficas?
2. Dê um exemplo da coordenação de actividades por grupos de países ou regiões?
3. Em que consiste o sistema de comando?
4. Distinga o sistema de comando do sistema de incentivo.

5. Em que consiste a estratégia de marketing?

6. O que determina a estratégia de investimento?

---

## Respostas

1. Resposta de exercício 1, página 85.
2. Resposta do exercício 2, página 85
3. Resposta do exercício 3, página 85.
4. Resposta do exercício 4, páginas 85-87.
5. Resposta do exercício 5, página 88
6. Resposta do exercício 5, página 89.

---

### Exercícios de Preparação para exame do módulo

1. Quais são os tipos de riscos em Negócios Internacionais?
2. Cite 5 Exemplos de empresas multinacionais típicas.
3. Apresente as principais teorias clássicas do comércio internacional.
4. Descreva as críticas às Teorias de comércio internacional segundo Porter.
5. Apresente o conceito de distância psíquica e indique países que podem ser considerados distantes psiquicamente das empresas moçambicanas.
6. Quais são os pressupostos da teoria de Uppsala?
7. Explique como Dunning classifica os investimentos diretos estrangeiro.
8. Procure demonstrar a relação das vantagens de propriedade, localização e internacionalização.
9. Apresente os pressupostos da teoria das vantagens de propriedade.
10. Quais são principais motivações de uma empresa para adotar uma estratégia de internacionalização dos negócios?

---

## Bibliografia

**ALCOFARADO, F.** *Globalização*, São Paulo, Nobel, 1997.

**BARTLETT, C.** *Saltando para o mundo*. **HSM Management**, n. 24, ano 4, jan./fev. 2001.

**BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.** *Analysing Foreign market entry strategies: extending the internalization approach*. *Journal of International Business Studies*, n. 29 (3): p. 539-562, 1998.

**CHENAIS, François**, *La Mondialisation du Capital*, Paris, Syros, 1995.

**DUNNING, J.** **Explaining international production**. London: London Unwin Hyman, 1988.

**FRAGOSO, Suely** . *As Múltiplas Faces da Exclusão Digital*. Ícone , Recife - PE, v. 6, n. 7, p. 110-122, 2004.

**GONÇALVES, Reinaldo.** *A empresa transnacional*. In Kupfer, D.; Hasenclever, L. (org) *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil*. RJ: Campus, 2002.

**JOHANSON, J.;** Wiedersheim-Paul. *The Internationalization of the Firm - Four Swedish Case Studies*. **Journal of Management Studies**, out. 1975.

**MARTIGNAGO, G** (et al). *Aspectos Restritivos à Exportação: Um Estudo Exploratório em Três Setores da Economia Catarinense*. *Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Curitiba, 2004.

**PAUL, Gustavo.** *Os Portos no Limite*. **Revista Exame**, 10 de maio de 2006.

**PORTER, M.** *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

**WILHELM, Ewerton.** *Efeitos das Barreiras Tarifárias impostas pela China sobre a Exportação da Soja Brasileira*, Foz do Iguaço, UDC, 2012.

**Portais da internet**

<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABNTEAB/tipos-estruturas-organizacionais-tga-2#>, acesso 02 de Abril de 2016, 8:45h.

<http://marketingdeconteudo.com/o-que-e-marketing/#conceito>,  
acesso 02 de Abril de 2016, 10:31h.