

# Estratégia Empresarial

**COMISSÃO DE  
FINALISTAS 2018/19**



---

Este é um trabalho realizado por alunos, pelo que não está livre de conter gralhas ou falta de informação. Baseia-se em apontamentos de alunos, documentos disponibilizados pelos professores e por sebentas de anos anteriores.

Se detetares algum erro, envia-nos a tua sugestão via Facebook ou via e-mail.

---

# CAP 8. Estratégia de Internacionalização

## Estratégia Internacional (estrutura conceptual)



**Estratégia Internacional** refere-se a uma gama de opções para uma organização operar fora do seu país de origem.

vs.

**Estratégia Global** envolve uma coordenação elevada de atividades geograficamente extensivas e dispersas em muitos países espalhados pelo mundo - Estratégia Global é apenas um tipo de estratégia internacional.

## Indutores de Internacionalização



## Vantagens de localização: o 'diamante' de Porter

O chamado '**diamante**' de Porter explica por que algumas localizações tendem a desenvolver empresas com vantagens competitivas sustentadas mais numas indústrias do que noutras.

Os quatro drivers do Diamante de Porter ligam-se a:

- Caraterísticas dos fatores locais
- Caraterísticas da procura local
- Indústrias locais de suporte e relacionadas
- Estrutura, estratégia e rivalidade das empresas locais



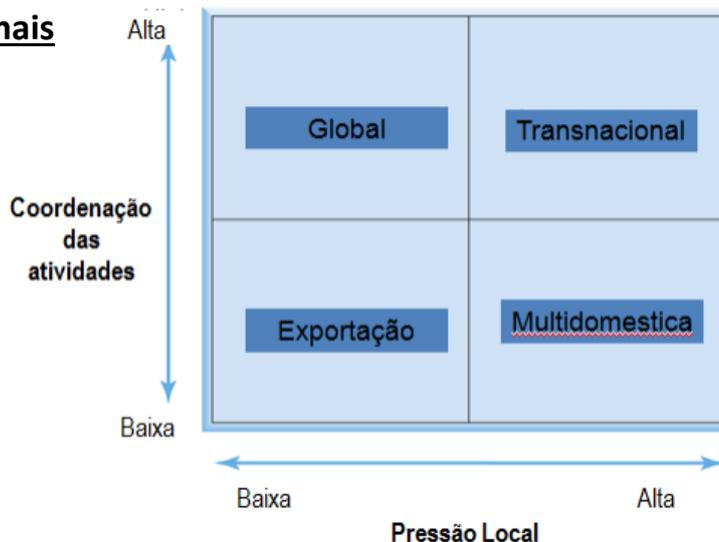
**Compra global de recursos (global sourcing)** - Compra global de recursos refere-se à compra de serviços e componentes aos fornecedores mais adequados, seja qual for o país ou continente onde eles se encontram.

As vantagens incluem:

- Vantagens de custo, como custos do trabalhos, transportes e comunicações, impostos e incentivos ao investimento.
- Competências locais únicas.
- Caraterísticas e reputação do mercado nacional.

**O dilema global-local** - refere-se ao grau de padronização possível de produtos e serviços entre países ou à necessidade de adaptação para responder aos requisitos específicos dos mercados nacionais.

**Estratégias Internacionais**



**Exportação simples** – Não conhecem os canais de distribuição nem o preço a que vão vender; Não se controla nada; Produz sempre no mesmo local; Todas as empresas começam por aqui

**Multidoméstica** – Há mudança de mercado; Começam a adaptar o negócio ao mercado local, mas sem controlar nada; Usam todos os recursos locais (matéria prima, recursos humanos,...) exceto os processos e a marca.

**Global** – Grande empresa que não se dá às pressões locais; Utiliza sempre o mesmo padrão, a mesma fonte;

**Transnacional** (Exportação complexa) – É coordenado pela casa mãe, mas adapta-se

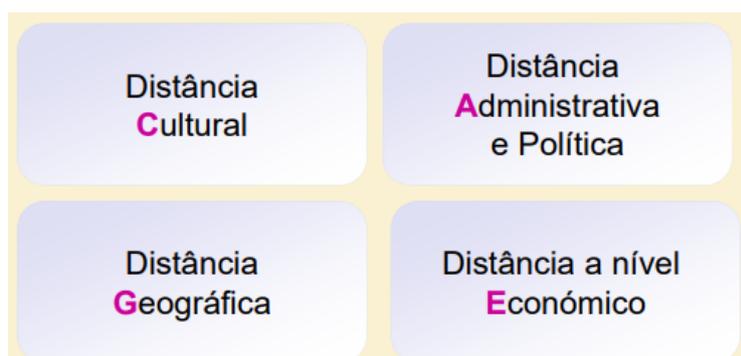
## Caraterísticas dos mercados

### Análise PESTEL

Quatro elementos da PESTEL framework são particularmente importantes para comparar países para entrada:

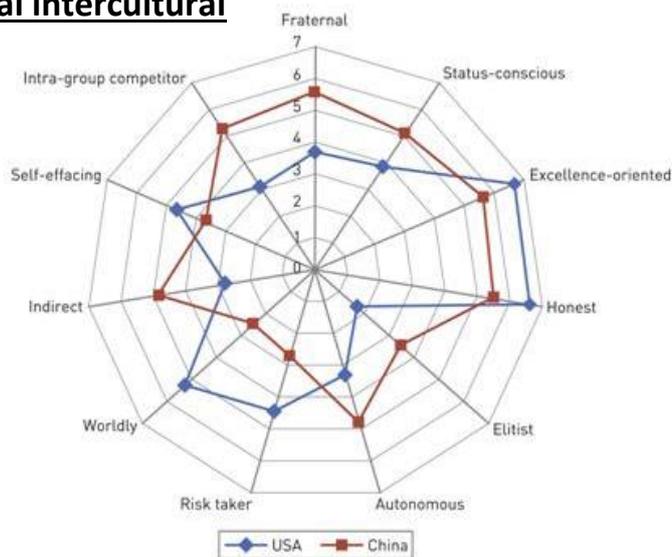
- **Políticos:** Os ambientes políticos variam muito entre os países e podem alterar-se rapidamente.
- **Económicos:** O Produto Interno Bruto e o rendimento disponível são indicadores-chave de comparação, já que indicam o tamanho potencial do mercado
- **Sociais:** Fatores como as características demográficas e o estilo de vida, bem como as diferenças culturais.
- **Tecnológicos:** há muitos países com desenvolvimentos técnico e tecnológico diferente, pelo que é importante, por exemplo, avaliar o nível de disponibilidade tecnológica (technological readiness), os incentivos à I&D, bem como a taxa de aceitação de inovação.
- **Ecológicos:** a abordagem das questões do ambiente é muito diferente entre países, contudo questões ligadas à água e à poluição ambiental são cada vez mais importantes.
- **Legais:** Os regimes legais variam muito entre países.

**Modelo CAGE** – complemento à PESTEL (dimensões da distância)



- 1) **Distância Cultural:** atributos culturais de um país, determinar como as pessoas interagem. As diferenças de religião, as normas sociais, raça e língua pode criar distância entre os países.
- 2) **Distância Administrativa ou Política:** associações históricas e políticas compartilhadas pelos países afetam grandemente o comércio entre eles.
- 3) **Distância Geográfica:** quanto mais afastado do país, mais difícil será a realização de negócios nesse país. Também se refere à dimensão do país, ao acesso a cursos de água e mar e à topografia. Este atributo tem uma relação direta com o custo de transporte.
- 4) **Distância Económica:** a riqueza ou o rendimento dos consumidores cria distância entre os países, e tem um efeito significativo sobre os níveis de comércio e tipo de parceiros de negócios.

## Comparação Internacional intercultural



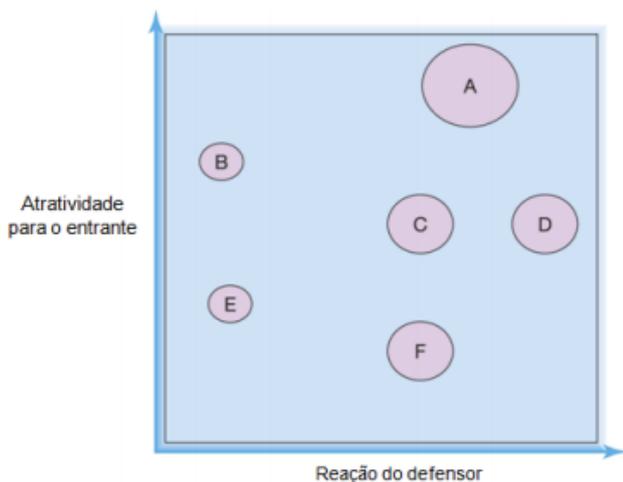
Note: Based on a survey of managers on standard dimensions (selection presented here).

## Avaliação dos mercados

Os mercados podem ser avaliados de acordo com três critérios:

- Atratividade do mercado para o novo entrante
- Probabilidade e extensão de retaliação do defensor (incumbente)
- Poder do defensor– Capacidade para retaliar

### **Atratividade e Retaliação**



Tamanho do círculo = Poder da reação

**A** – Mercado mais atrativo e com grande poder de reação

**B** – Mercado atrativo com pouco poder de reação

## Modelo faseado de expansão internacional

O modelo faseado de expansão internacional propõe um processo sequencial pelo qual as empresas aumentam gradualmente o seu compromisso para mercados em que entraram recentemente conforme vão adquirindo conhecimento e aptidões.

Este modelo é desafiado por dois fenómenos:

- As empresas 'Born-global' – empresas novas de pequena dimensão que se internacionalizam rapidamente (normalmente em novas tecnologias)
- Multinacionais de mercados emergentes- constroem competências únicas no mercado de origem mas exploram-nas em mercados internacionais muito rapidamente.

## Modos de entrada em mercados internacionais

		Facilidade de comercialização	
		Elevada	Reduzida
Vantagens competitivas	Amplas	Exportação	Subsidiária detida a 100%
	Estreitas	Licenciamento/ Franchise	Joint-ventures

### 1. Exportação

#### **Vantagens**

- Não há necessidade de instalações no país anfitrião
- Economias de escala
- Internet facilita oportunidades de exportação

#### **Desvantagens**

- Sem vantagens de localização no país
- Dependência dos intermediários
- Sujeição às barreiras comerciais

### 2. Joint Ventures e Alianças

#### **Vantagens**

- Partilha do risco de investimento
- Recursos complementares
- Pode ser necessário para entrada em alguns mercados

#### **Desvantagens**

- Pode ser difícil encontrar bons parceiros
- Relacionamento entre equipas de gestão
- Perda de vantagem competitiva
- Dificuldade de integrar e coordenar

### 3. Licenciamento

#### **Vantagens**

- Proveitos estabelecidos por contrato
- Exposição económica e financeira limitada

#### **Desvantagens**

- Dificuldade de identificar bons parceiros
- Perda de vantagem competitiva
- Benefícios limitados do país anfitrião

### 4. Investimento Direto Estrangeiro

- de raiz: greenfield (ex: aquisição do terreno para construir tudo)
- aquisição – Permite limpar a empresa adquirida e começar do zero (ex: Empresa A adquire empresa B, logo os diretores e afins da empresa B já sabem que vão sair da empresa, numa fusão não se sabe quem vai embora)

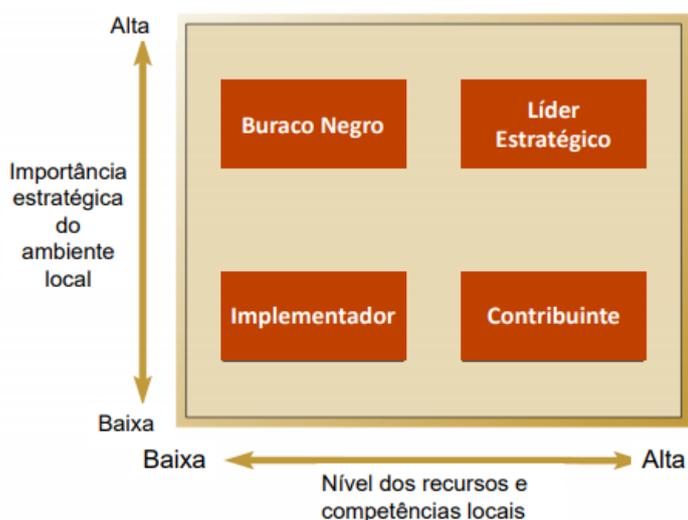
#### **Vantagens**

- Controlo total
- Integração e coordenação são possíveis
- Entrada rápida nos mercados através de aquisições
- Investimentos *greenfield*

#### **Desvantagens**

- Investimento substancial e compromisso
- Aquisições podem criar problemas de integração e de coordenação
- Investimentos *greenfield* consomem tempo e podem ter custos imprevisíveis

### Papéis das subsidiárias nas multinacionais



**Contribuinte** – tipo Cash Cow (produto que já foi uma estrela, está na fase de maturidade) - Ex: apesar da fechadura eletrónica ser cada vez mais frequente, a fechadura mecânica ainda é a mais vendida, mas a investir é nas eletrónicas

**Buraco Negro** – Mercado importante com valor para a empresa, mas ainda não desenvolvido o suficiente para aproveitar os recursos locais (question mark)

**Implementador** – Ou está na fase de declínio ou nunca conseguiu dar frutos

## **Problemas da internacionalização**

- Grande incerteza (sabe-se como começa, mas não se sabe como acaba)
- O investimento está a par das vendas (as vendas vão aumentando com o investimento e assim não se recebe o retorno)
- Desvantagens no setor dos serviços (Os autores defendem isto por causa da língua, da cultura, ... Mas o professor não concorda muito com este problema)
- Internacionalização e diversidade de produtos (Convém levar Cash Cows, stars, 1 ou 2 questions marks,... Mas não levar o portfólio inteiro porque seria um grande investimento)