

Internacionalização e Parcerias

Rui Moreira de Carvalho

AUDAX

6 e 13 de Novembro de 2009

Módulo III

Parcerias e Internacionalização

Processo descritivo da cooperação

- ☐ Factores de instabilidade na cooperação
- ☐ Processo de escolha dos modelos de cooperação

As alianças como instrumento de cooperação

- ☐ Classificação das alianças
- ☐ Classificação das alianças em resultado do processo de internacionalização

O comércio internacional

- ☐ A Inovação
- ☐ O Progresso Técnico
- ☐ Porque Tem Lugar um Ciclo Económico?
- ☐ As Crises Cíclicas da Economia
- ☐ Tecnologia, Inovação e Crescimento
- ☐ Desenvolvimento

A internacionalização

- ☐ O Investimento Directo Estrangeiro e o Desenvolvimento
- ☐ Análise da atractividade competitiva de um País
- ☐ Risco e selecção do local de destino
- ☐ A Competitividade e a Internacionalização

O que são empresas competitivas?

São as empresas mais eficientes!

O que acontece às empresas competitivas?

- São **OBRIGADAS** a procurar novos:
 - Produtos;
 - Métodos organizacionais,
 - **Mercados;**

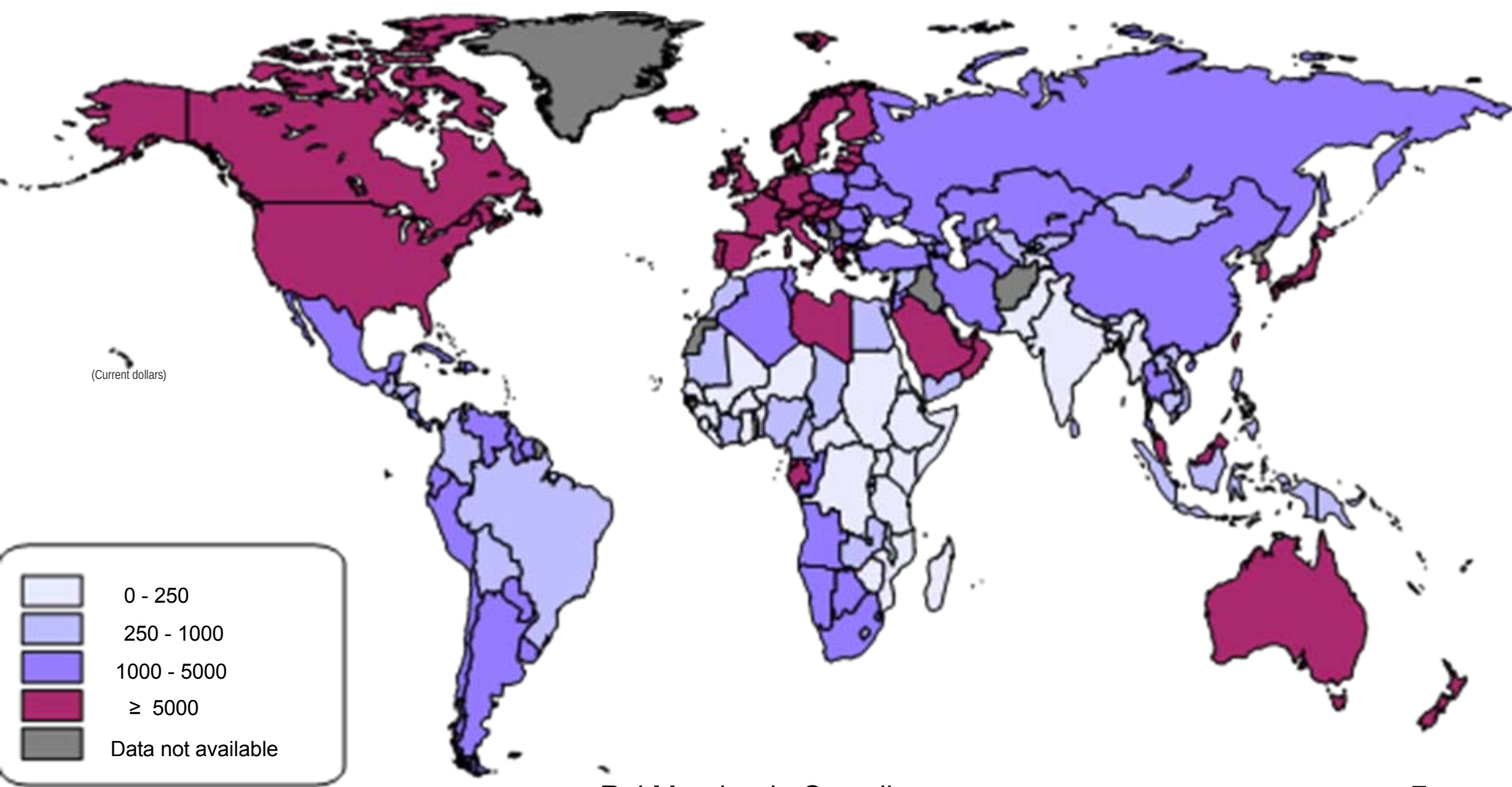
Que mercados

- Maduros
- Emergentes
- outros



Exports of goods and commercial services *per capita*, 2007

(Current dollars)

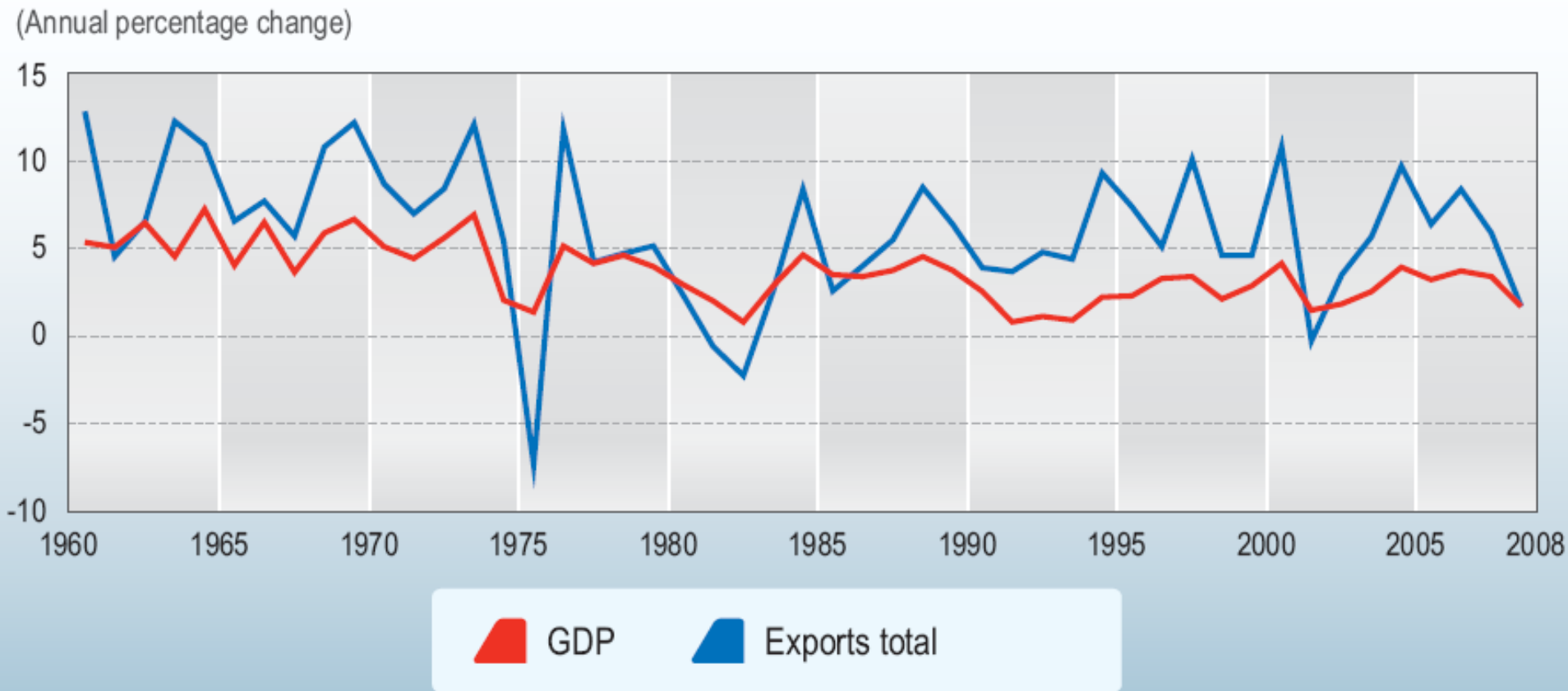


Rui Moreira de Carvalho

Source: 2009 edition of the WTO's International Trade Statistics

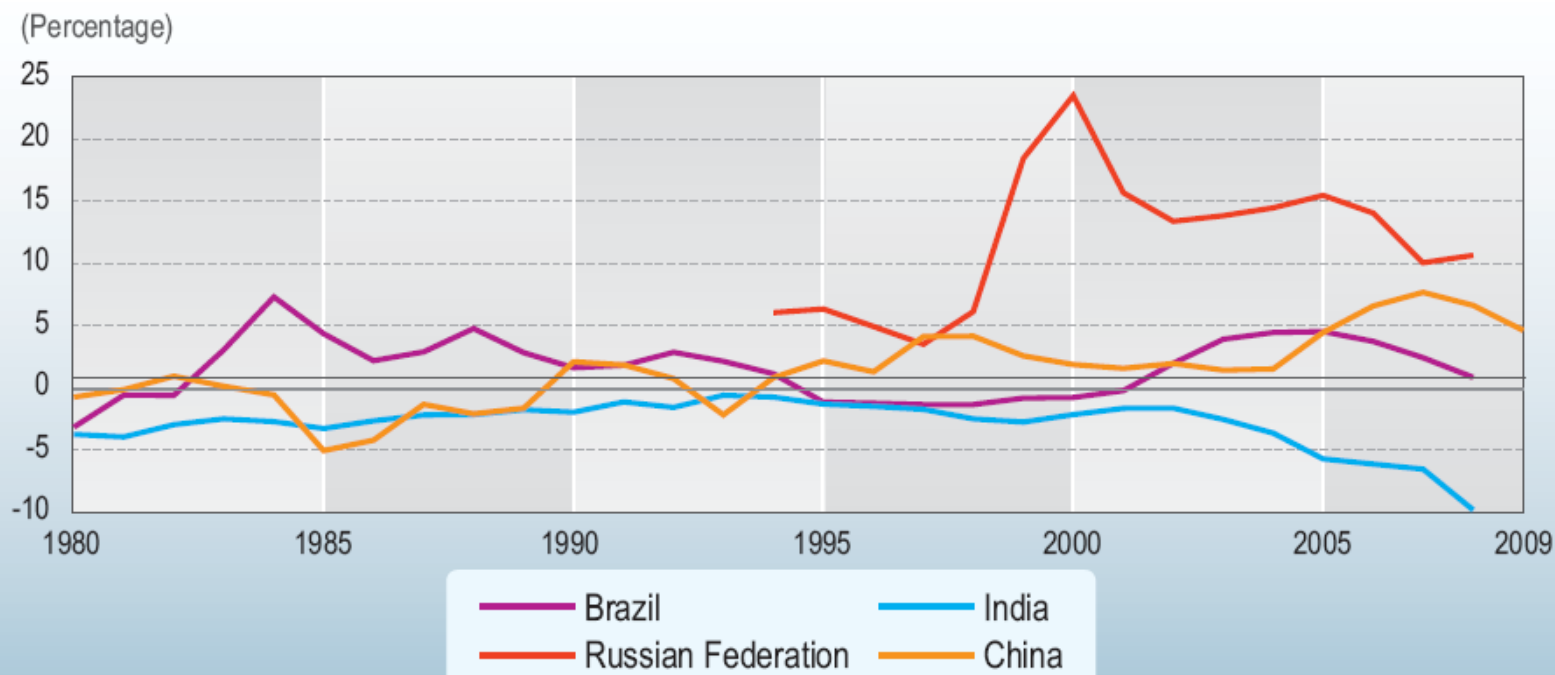
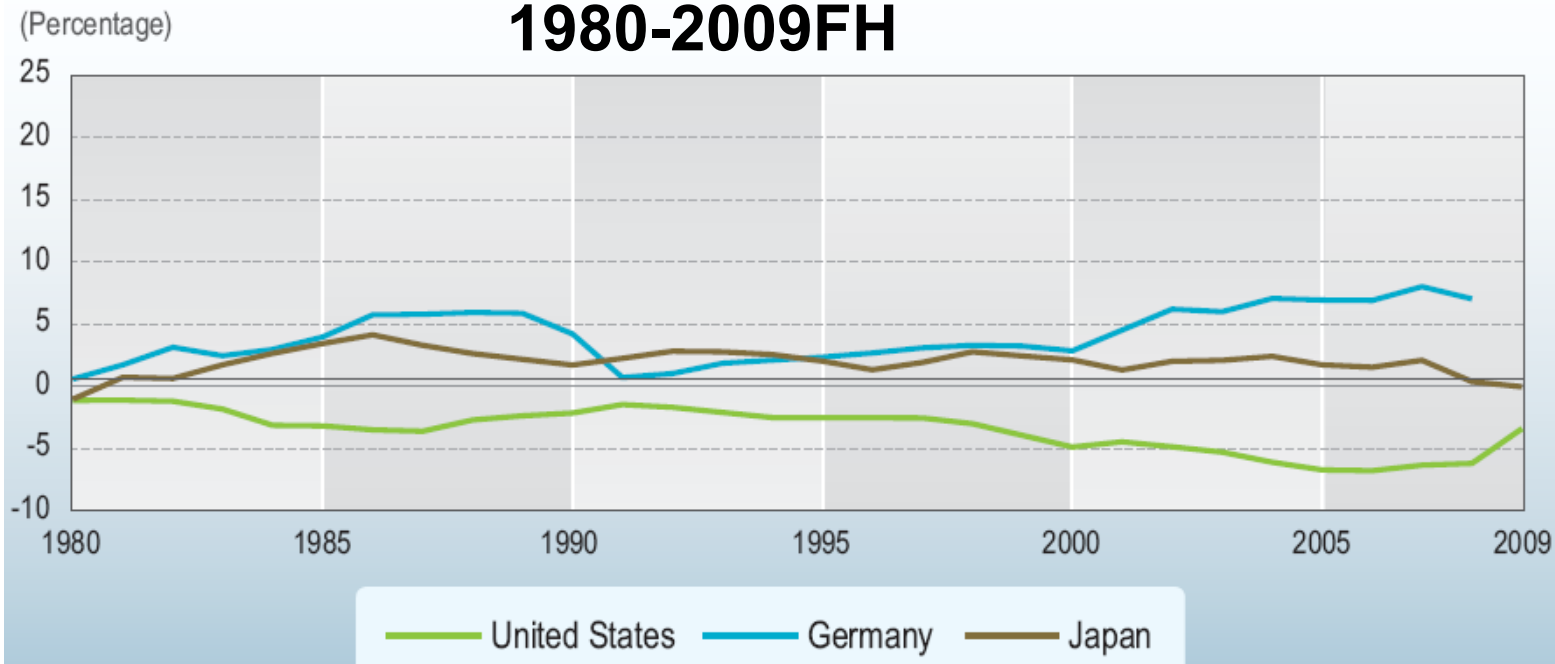
World merchandise exports and GDP, 1960 -2008

$\sum \text{Exportações} > \sum \text{do PIB}$



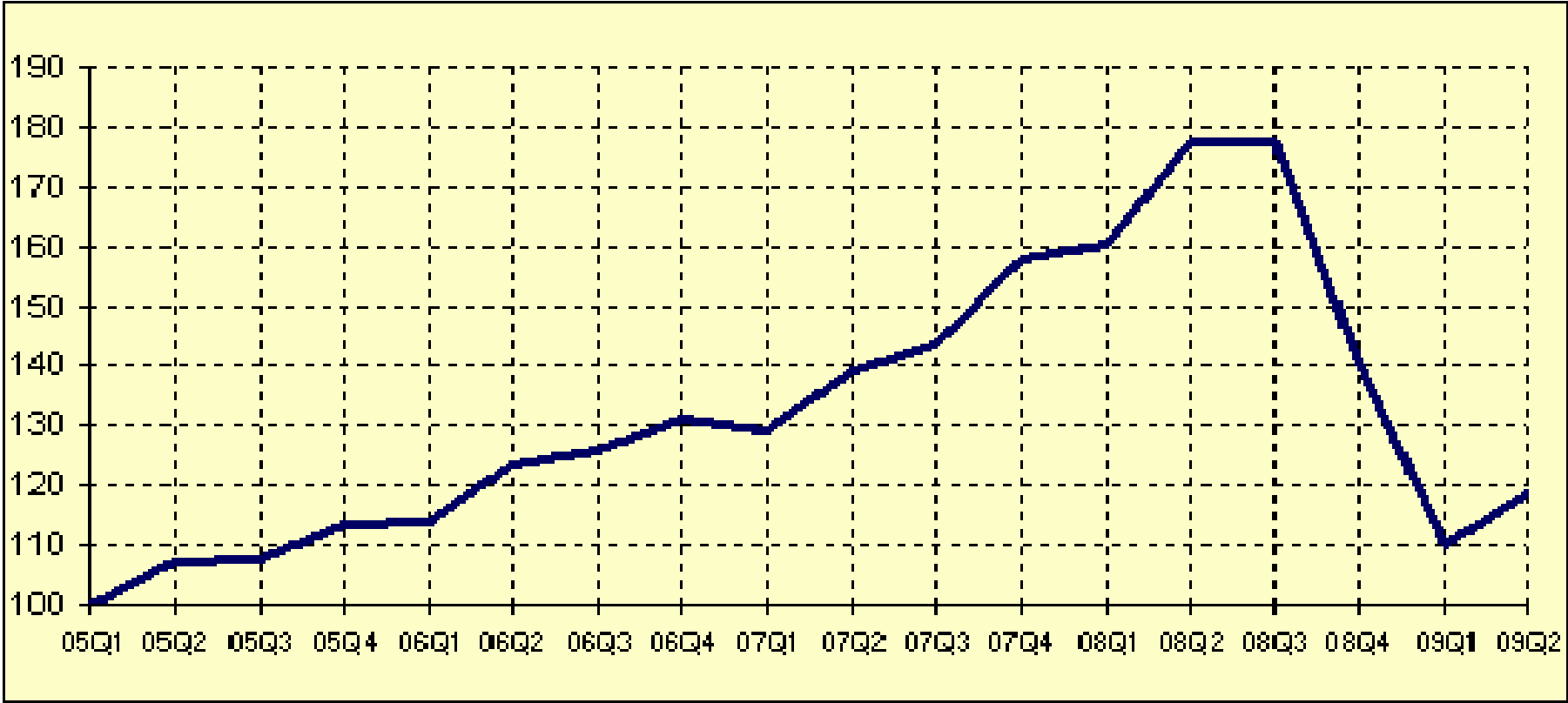
Source: 2009 edition of the WTO's International Trade Statistics

Merchandise trade balance as percentage of GDP, 1980-2009FH



Quarterly world merchandise export developments, 2005-09

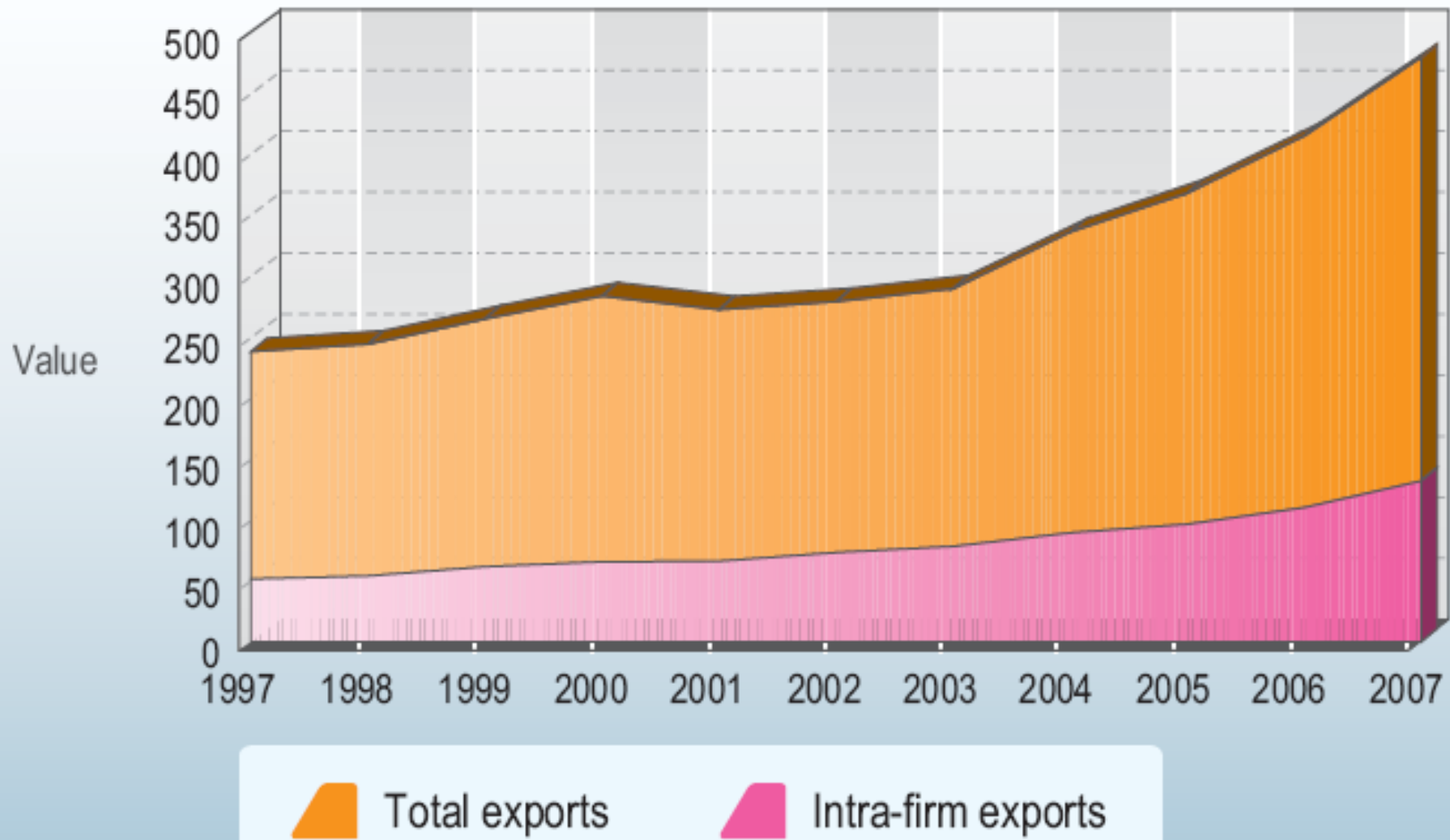
(2005Q1=100, in current US dollars)



Source: 2009 edition of the WTO's International Trade Statistics

Intra-firm trade in US total private services exports, 1997-2007

(Billion dollars)



Source: 2009 edition of the WTO's International Trade Statistics
Rui Moreira de Carvalho

EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO DIRECTO DE PORTUGAL NO EXTERIOR

Valores globais

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Investimento	2.246.164	9.462.551	10.205.408	14.002.093	13.384.156	11.611.646	11.372.900	12.267.712	9.752.554	5.620.137
Desinvestimento	418.361	5.842.611	7.209.924	5.175.537	6.386.853	11.770.018	4.260.160	5.949.460	8.081.245	2.824.064
Líquido	1.827.804	3.619.940	2.995.484	8.826.556	6.997.303	-158.371	7.112.739	6.318.252	1.671.309	2.796.073
Coef. Cob. (Inv./Desinv.)	536,9%	162,0%	141,5%	270,5%	209,6%	98,7%	267,0%	206,2%	120,7%	199,0%
Tx. Var. Anual		321,3%	7,9%	37,2%	-4,4%	-13,2%	-2,1%	7,9%	-20,5%	-42,4%
Tx. Var. Média Anual desde 1997			164,6%	122,1%	90,5%	69,7%	57,8%	50,6%	41,7%	32,4%
Tx. Var. Média Anual Últimos 5 anos						69,7%	5,1%	5,1%	-6,5%	-14,1%

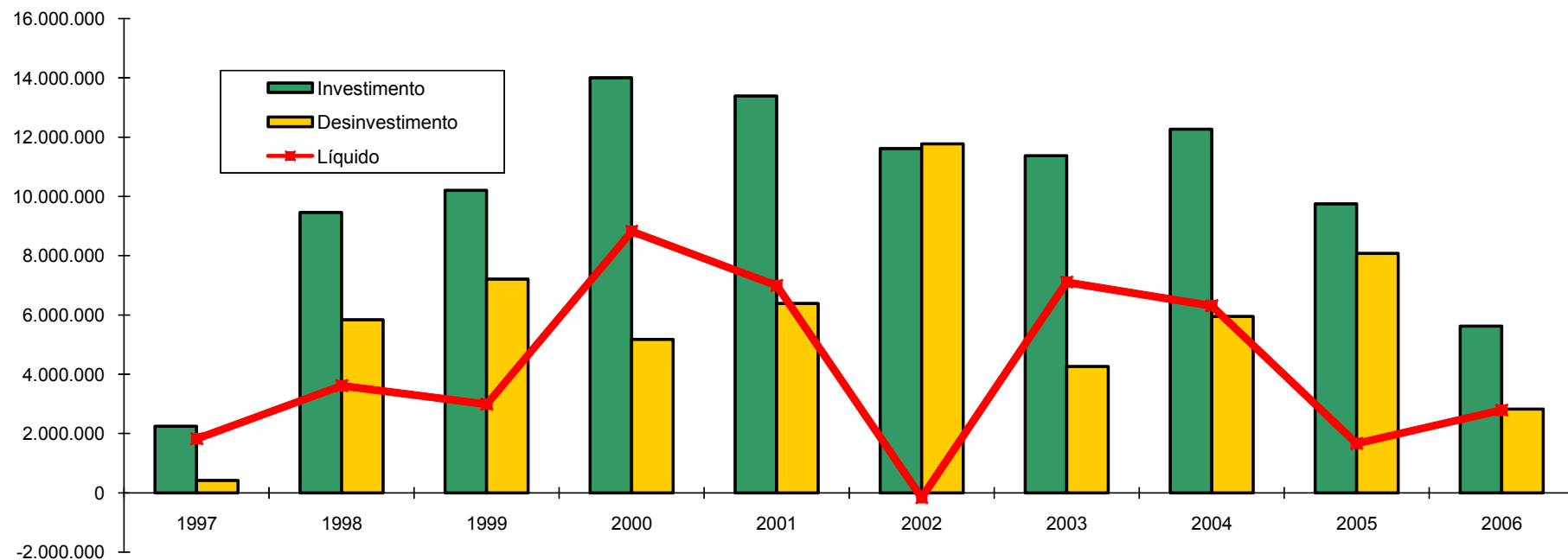
Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de Euros

Nota: As taxas de variação referem-se aos valores líquidos.

Informação disponível em Fevereiro de 2007

Milhares EUR

Investimento Directo de Portugal no Exterior

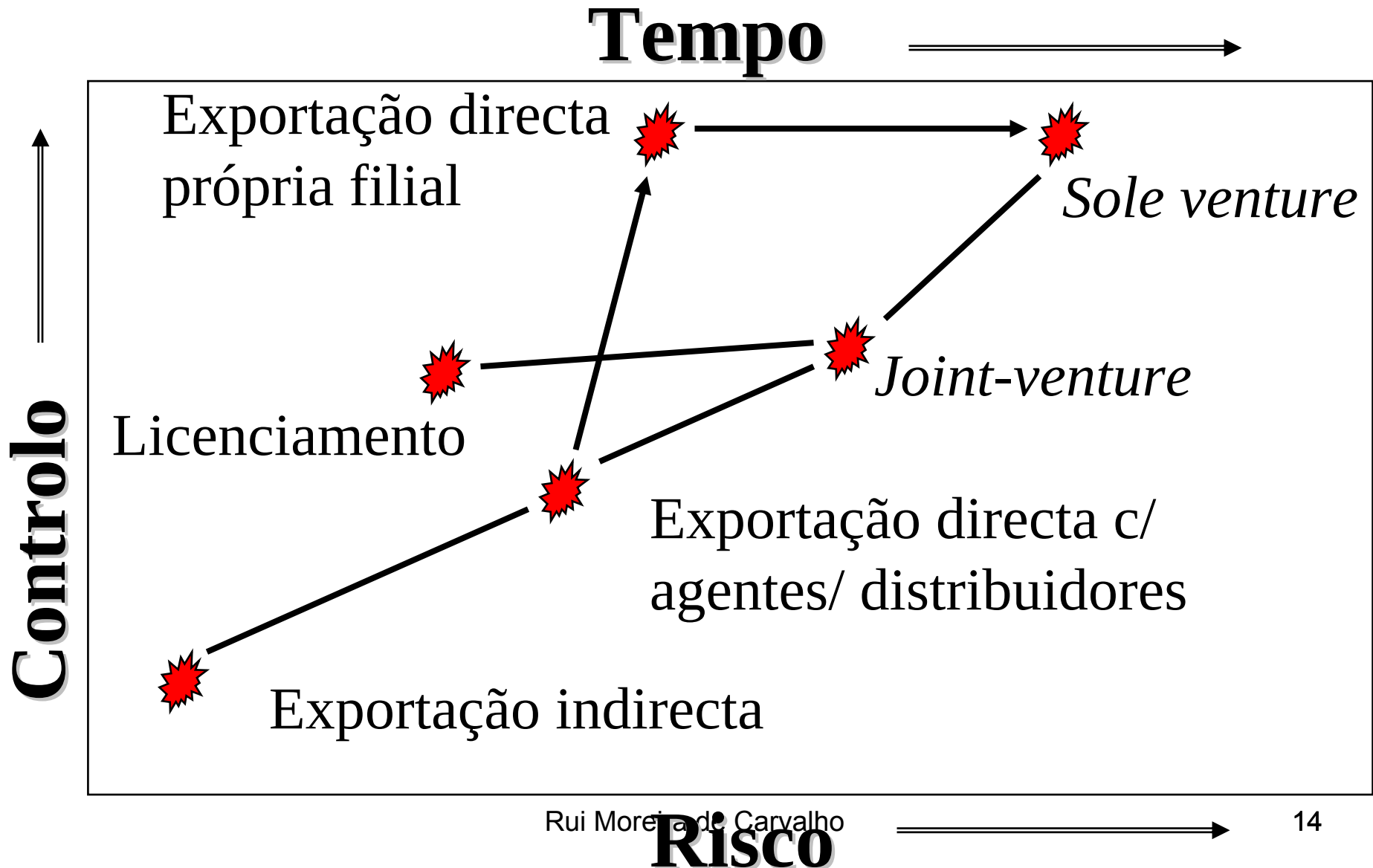
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Taxa de crescimento do PIB (real)	-	3,6	4,2	4,8	3,8	3,9	2,0	0,8	-0,8	1,5	0,5	1,3

- **Quem**

- **Como**

- **Quando ... se internacionaliza?**

Dinâmica do processo de internacionalização



Porquê Internacionalizar?

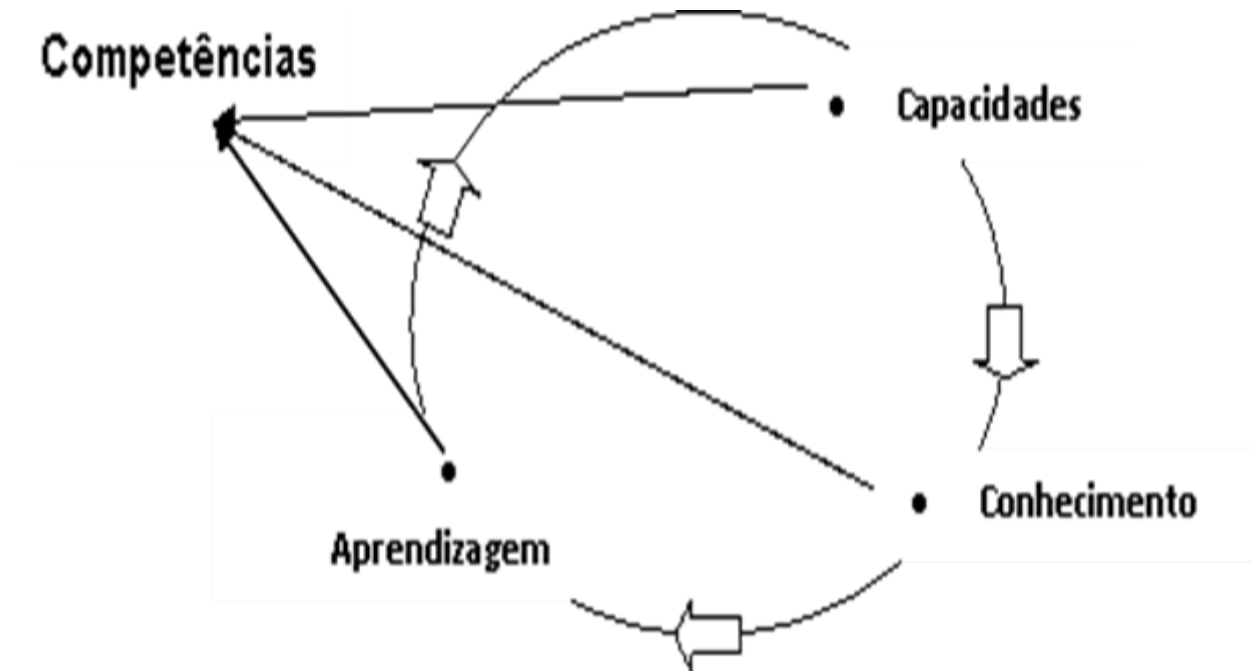
Porque se dispõe de vantagens:

Conhecimentos

Capacidades

Recursos humanos

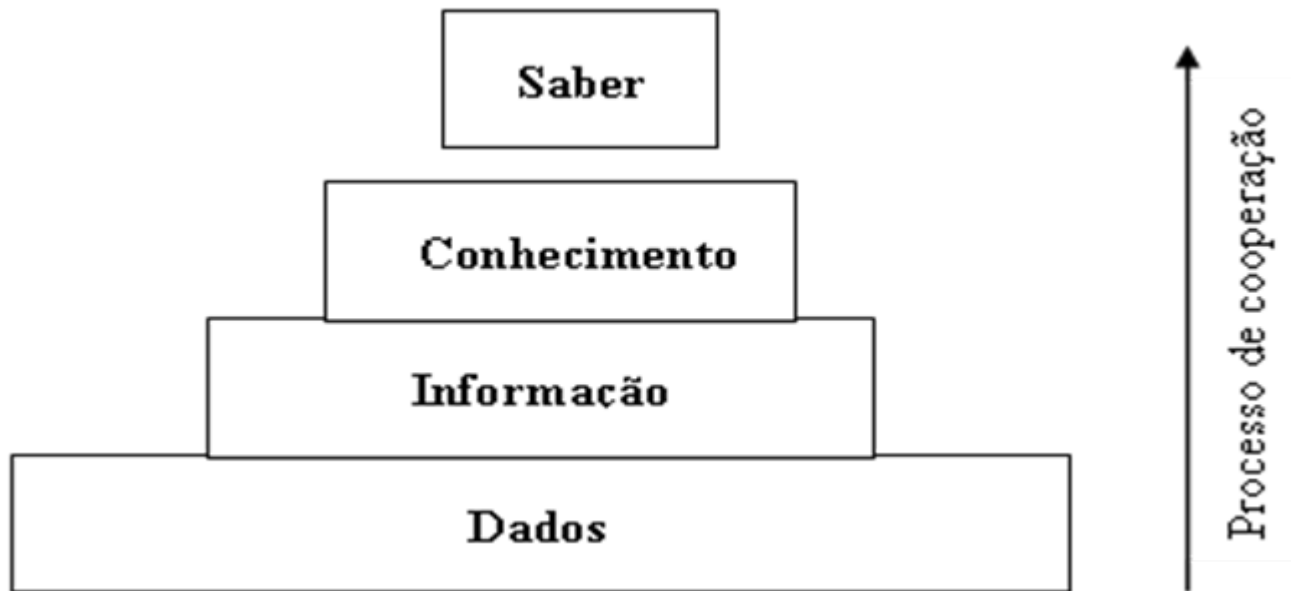
A motivação para a cooperação em processos de IDE





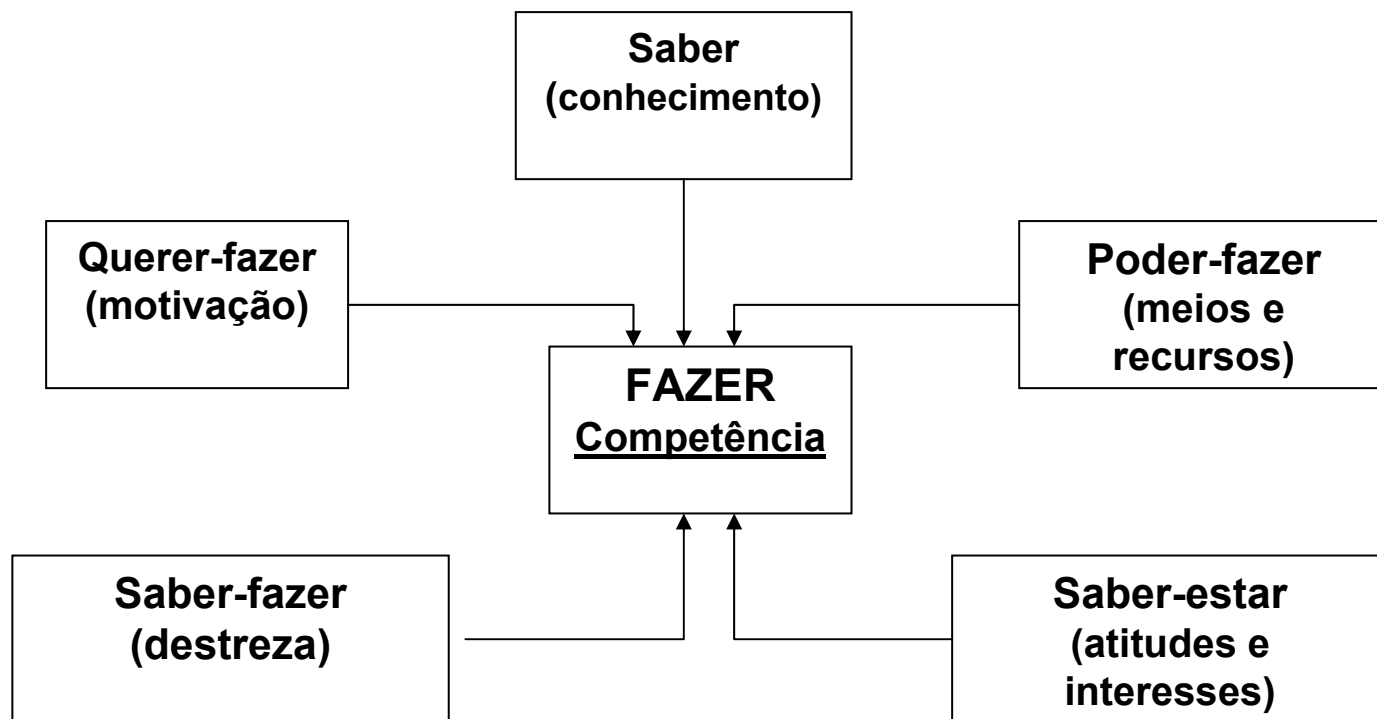
Será que sabemos?

Evolução das competências



Fonte: Carvalho, Rui Moreira (2009), Parcerias, como criar valor com a internacionalização, Lisboa, Bnomiks, 121

Componentes da competência



• **Porque é que as empresas cooperam?**

- Quais são os tipos de cooperação mais apropriados a cada circunstância?
- Como é que os factores tecnológicos e de mercado afectam a estrutura de uma aliança?
- Quais os factores organizacionais e de gestão que afectam o sucesso de uma aliança?
- Como é que uma empresa pode explorar melhor as alianças para aprender novas competências tecnológicas e de mercado?

- **Para reduzir os custos do desenvolvimento tecnológico ou de entrada no mercado**

- Para reduzir os riscos do desenvolvimento ou da entrada no mercado
- Para conseguir economias de escala na produção
- Para reduzir o tempo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos

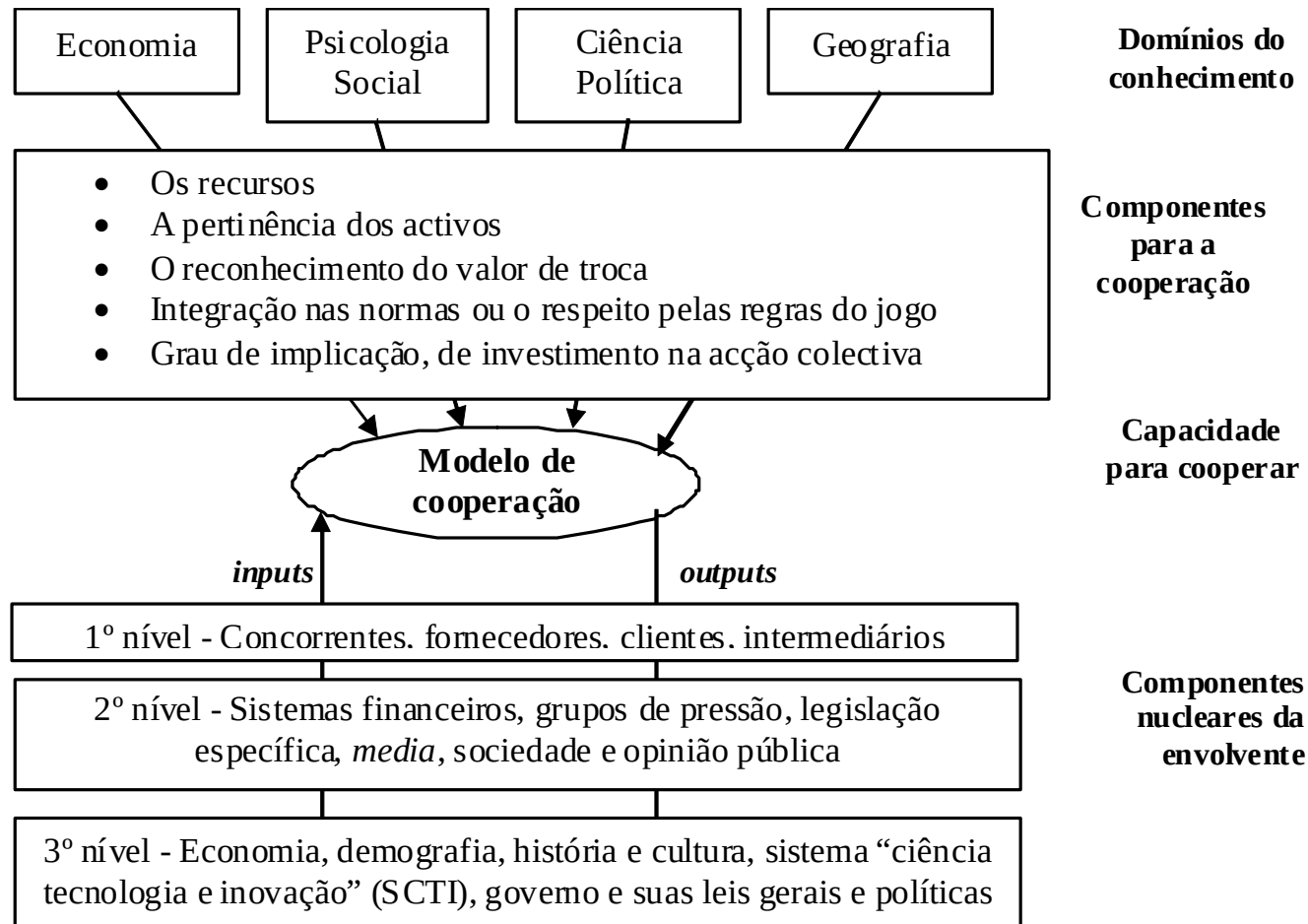
Qual o melhor modelo para o processo de internacionalização?

investimento sem parceria

versus

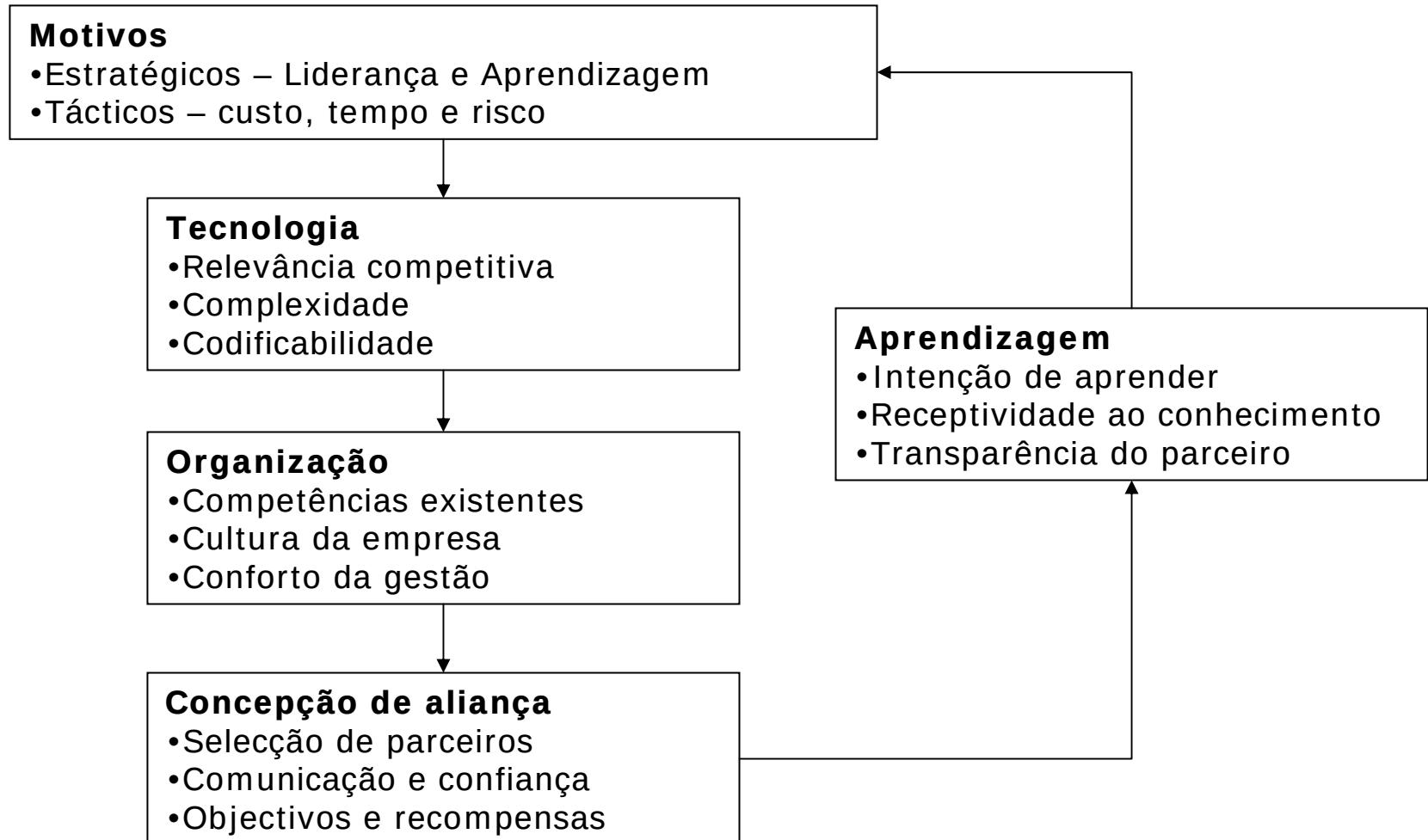
investimento em parceria

Abordagem sistémica para a definição de um modelo de cooperação



Fonte: Carvalho, Rui Moreira (2009), Parcerias, como criar valor com a internacionalização, Lisboa, Bnomiks, 41

Um modelo para a cooperação



Razões para a Cooperação (n = 106)

Significado da pontuação
(1 = baixo, 5 = elevado)

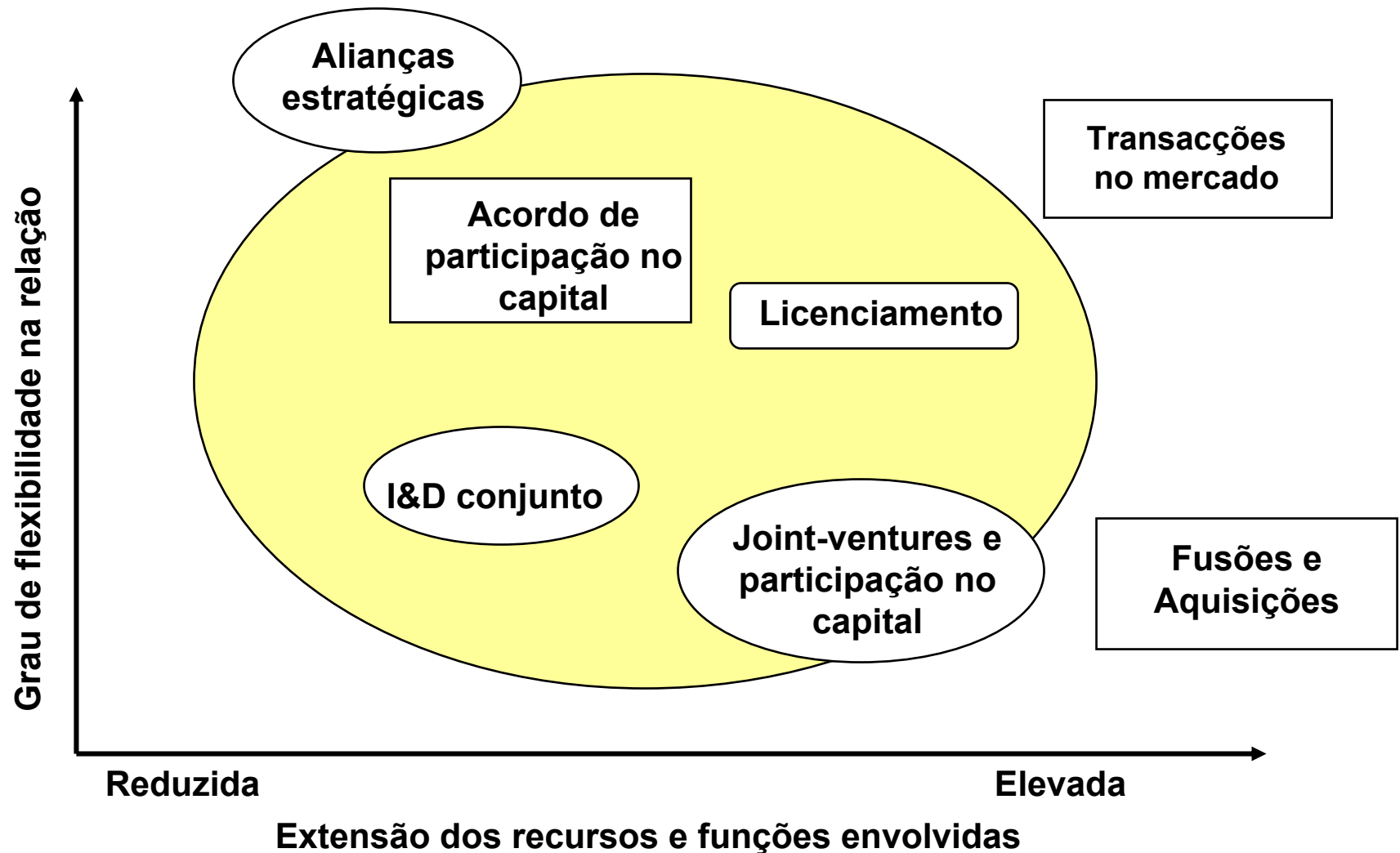
Com resposta às necessidades chave os clientes	4.1
Com resposta às necessidades do mercado	4.1
Com resposta às mudanças tecnológicas	3.8
Para reduzir os riscos da I&D	3.8
Para alargar portfólio de produtos	3.7
Para reduzir os custos da I&D	3.7
Para melhorar o tempo de colocação no mercado	3.6
Como resposta à concorrência	3.5
Como resposta às iniciativas da gestão	3.3
Para ser mais inovador no desenvolvimento de produto	3.3

Fonte: de Littler. D. A. (1993). Risks and Rewards of Collaboration,UMIST.

Formas de Cooperação

Tipo de cooperação	Duração típica	Vantagens (fundamentação lógica)	Desvantagens (custos da transacção)
Subcontratação/relação com os fornecedores	Curto prazo	Redução de custos e do risco Tempo de liderança reduzido	Custos de investigação desempenho e qualidade do produto
Licenciamento	Prazo Fixo	Aquisição de tecnologia	Custos do contrato e limitações
Consórcio	Médio Prazo	Competência, normas, partilha do financiamento	Fugas de conhecimento Posterior diferenciação
Aliança estratégica	Flexível	Empenho baixo Acesso ao mercado	Corte potencial com as fugas de conhecimento
Joint venture	Longo prazo	Know-how complementar Gestão própria	Objectivo estratégico Choque cultural
Rede	Longo prazo	Potencial de aprendizagem dinâmica	Equilíbrio das ineficiências

Formas de Cooperação

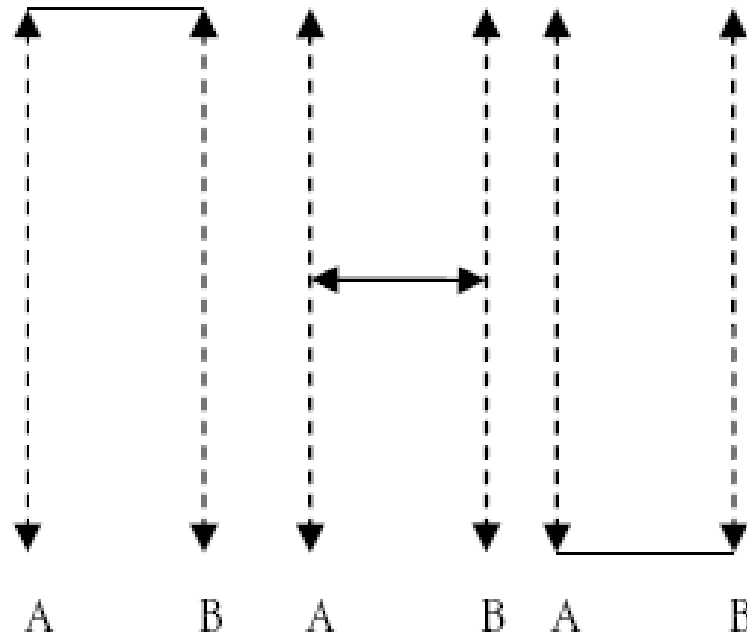


Sempre que existem custos elevados de transação envolvidos na compra da tecnologia, a abordagem em rede pode ser mais apropriada do que o modelo de mercado; sempre que existe incerteza uma *rede* pode revelar-se superior à integração plena ou à aquisição total.

Historicamente, as redes evoluíram a partir das relações comerciais estáveis e duradouras. É mais provável que uma empresa compre ou venda tecnologia aos membros da sua rede

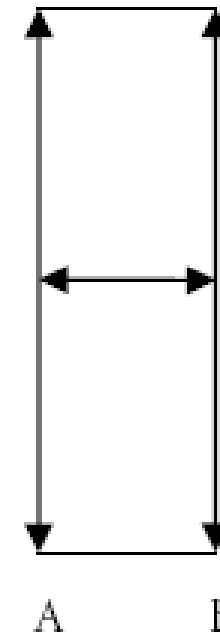
Padrões de comunicação e a força da parceria

Alianças fracas



Comunicação vertical fraca em cada organização – parceria (A + B)
Forte ligação entre parceiros num nível apenas

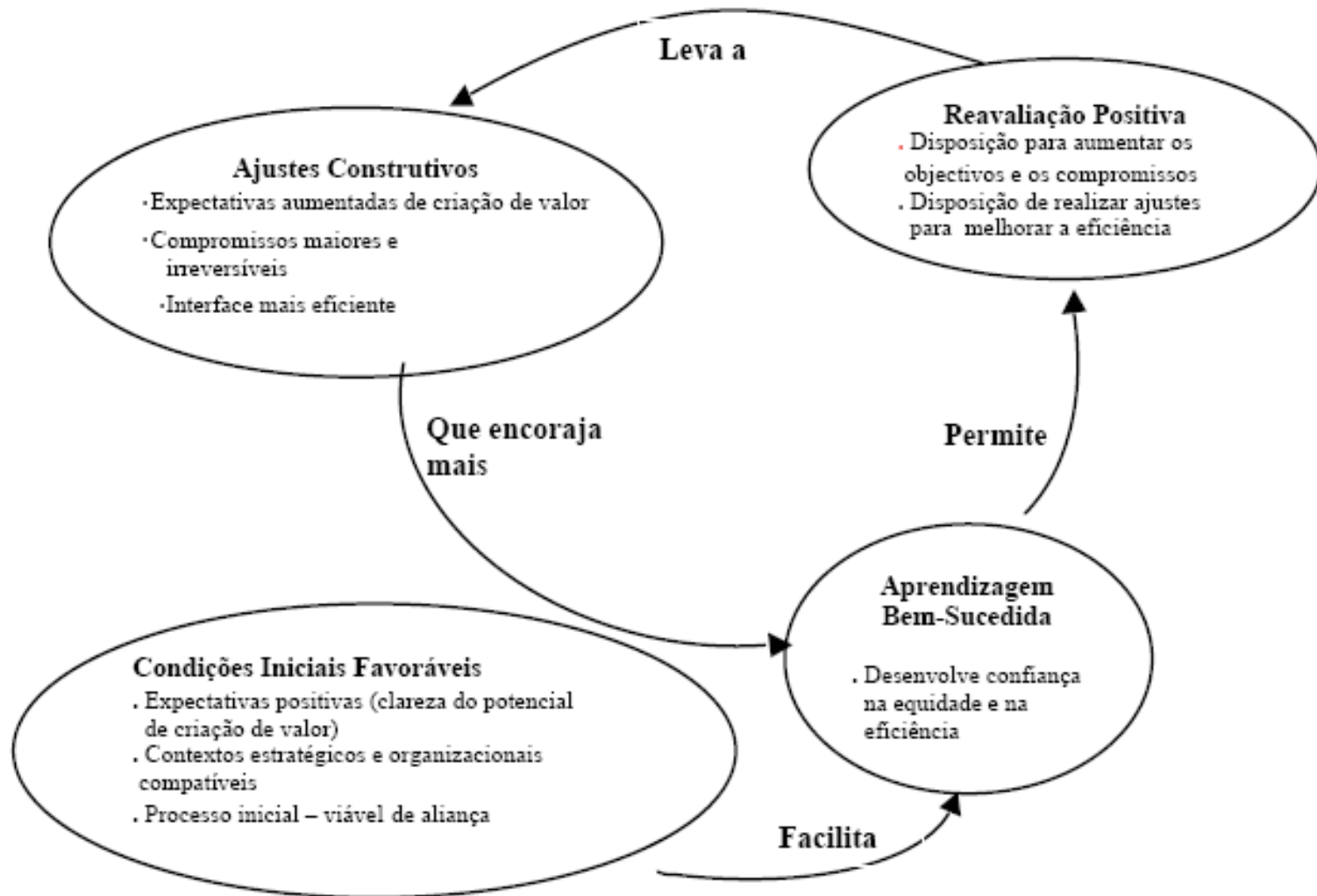
Alianças fortes



Comunicações verticais intraparceiros fortes
Comunicações horizontais intraparceiros fortes em níveis múltiplos

Fonte: Carvalho, Rui Moreira (2009), Parcerias, como criar valor com a internacionalização, Lisboa, Bnomiks, 107

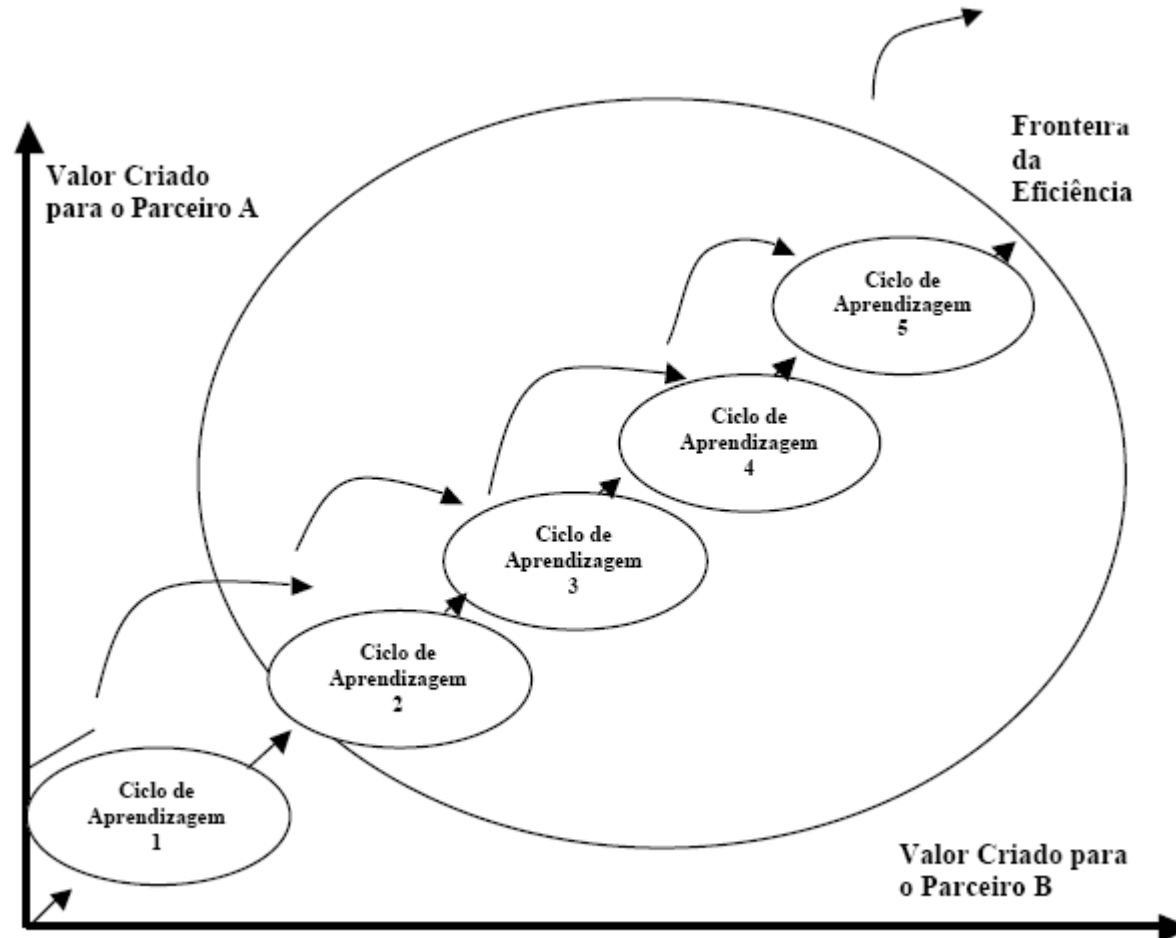
Ciclo típico de um processo de aprendizagem bem-sucedido



Fonte: Carvalho, Rui Moreira (2009), Parcerias, como criar valor com a internacionalização, Lisboa, Bnomiks, 110

Rui Moreira de Carvalho

Ciclos de Aprendizagem em Alianças Bem-Sucedidas



Fonte: Doz, Y. L. e Garry Hamel (2000, 182)

Fonte: Carvalho, Rui Moreira (2009), Parcerias, como criar valor com a internacionalização, Lisboa, Bnomiks, 109

Rui Moreira de Carvalho

Dinâmica competitiva nas redes da indústria

	Tipo de rede	
	Não ligada; fechada	Ligada; aberta
Requisitos do sistema	Tecnologia incompatíveis Componentes dos clientes e interfaces	Compatível via vendedores e produtos Componentes normalizados
Estratégia das empresas	Controle das normas pela protecção da propriedade do conhecimento	Elaborar as normas partilhando o conhecimento com os concorrentes e os mercados complementares
Fonte das vantagens	Economia de escala; clientes agarrados	Economias de âmbito, múltiplos segmentos

Fonte: Adaptado de Garud, R. and A. Kumaraswamy (1993) "Changing competitive dynamics in network industries" Strategic Management Journal, 14, 351-369.

Ligação entre a estratégia de aquisição de tecnologia, factores organizacionais e características da tecnologia

Factores organizacionais e tecnológicos	Mecanismo de aquisição (o mais favorável/alternativo)	Fundamentação lógica para a decisão
I. Características da organização		
Estratégia da empresa:		
Liderança	I&D interna aquisição com equidade	Diferenciação, pioneirismo, tecnologia proprietária
Seguidismo	Licença/clientes e fornecedores/contrato	Baixo custo de imitação
Compatibilidade com as competências:		
Forte	I&D interna	Opções para alavancar competência
Fraca	Contrato/licença/consórcios	Acesso a tecnologia externa
Cultura da empresa:		
Foco interno	Vários	Custo-eficácia da fonte
Foco externo	Interna /joint venture	Experiência de aprendizagem
Conforto com a nova tecnologia:		
Baixo	Licença/Cliente e fornecedores/consórcios	Risco elevado e recompensa Opção pelo baixo risco

Fonte: Retirado de Tidd, J. and M. Trehwella (1997) "Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition" R&D MaNAGEMENT, 27(4).359-375.

Ligação entre a estratégia de aquisição de tecnologia, factores organizacionais e características da tecnologia

Factores organizacionais e tecnológicos	Mecanismo de aquisição (o mais favorável/alternativo)	Fundamentação lógica para a decisão
II. Características da tecnologia		
Importância competitiva:		
Básica	Licença/contrato/cliente/fornecedores	Custo eficácia / fonte segura
Chave competitiva	I&D interna/joint venture	Maximizar a vantagem
De ponta	Interna à empresa/universidade	Posicionamento futuro / aprendizagem
Emergente	Universidade /interna à empresa	A ter em atenção brevemente
Complexidade:		
Elevada	Consórcio /universidade/fornecedores	Especialização de Know-how
Baixa	I&D interno/contrato/fornecedores	Divisão do trabalho
“Codificabilidade”		
Elevada	Licença/contrato/universidade	Custo-eficácia da fonte
Baixa	I&D interna /joint venture	Aprendizagem/know-tácito
Potencial de credibilidade		
Elevado	Consórcio / cliente / governo	Elevado perfil da fonte
Baixo	Universidade / contrato / licença	Custo-eficácia da fonte

Fonte: Retirado de Tidd, J. and M. Trehwella (1997) "Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition "R&D MaNAGEMENT,27(4).359-375.

As razões mais comuns para o fracasso das alianças, com base em 16 estudos

Razões do fracasso	% de estudo que registam o factor (n=16)
Divergência estratégica / de objectivos	50
Problemas entre os parceiros	38
Relações fortes-fracas	38
Incompatibilidade de culturas	25
Confiança insuficiente	25
Sobreposição geográfica / de funcionamento	25
Conflitos pessoais	25
Falta de empenho	25
Tempo / expectativas irrealistas	25
Assimetria nos incentivos	13

Fonte: Adaptado de Duysters, G., G. Kok and M. Vaandrager (1999) "Crafting success full strategic technology partnerships" R&D Management,29(4),343-351.

O efeito cooperação no processo de desenvolvimento do produto (n=106)

	Concorda/con- Corda absoluta- mente	Discorda/dis- corda absoluta- mente
Torna mais caro o desenvolvimento do produto	51	22
Complica o desenvolvimento do produto	41	35
Torna mais difícil o controlo do desenvolvimento	41	38
Melhora a capacidade de resposta do desenvolvimento às necessidades dos fornecedores	36	26
Permite uma melhor adaptação do desenvolvimento à incerteza	27	43
Acelera o desenvolvimento o produto	25	58
Melhora a capacidade de resposta do desenvolvimento às necessidades do cliente	22	50
Permite uma melhor resposta do desenvolvimento às oportunidades de mercado	15	63
Promove o aparecimento de benefícios através do desenvolvimento	12	65
Facilita a incorporação de novas tecnologias no desenvolvimento	7	70

Fonte: Retirado de Bruce e col. (1995, p. 542), por amável autorização de Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1 IGB, UK

Os factores que afectam o resultado da cooperação para desenvolvimento de produto (n=106)

Factor	Respostas livres dos inquiridos
Regras básicas de enquadramento	67
Objectivos bem definidos acordados por todas as partes	41
Responsabilidades bem definidas acordadas por todas as partes	19
Desejos realistas	10
Marcos do projecto definidos	11
 Factores humanos	 54
Cooperação de campeões	22
Empenhamento a todos os níveis	11
Empenhamento de gestão de topo	10
Relações pessoais	10
Níveis do pessoal	3
 Factores do processo	 45
Comunicação frequente	20
Confiança mútua /abertura/honestidade	17
Revisões regulares do processo	13
Entrega no prazo prometido	9
Flexibilidade	3
 Garantir a igualdade	 42
Benefício mútuo	22
Igualdade de poder /dependência	11
Igualdade dos contributos	9
 Escolha de parceiros	 39
Cultura / modo de funcionamento	13
Compreensão mútua	12
Limitações complementares	12
Experiência anterior em cooperação	2

Fonte: Retirado de Bruce, M., F. Leverick and D. Litler (1995) "A management framework for collaborative product development", in Bruce M. and Biemans, W.G. (ed), Product Development: Meeting the challenge of the design-marketing interface, John Wiley & Sons, Chichester, p..171. **Rui Moreira de Carvalho**

O efeito cooperação no processo de desenvolvimento do produto (n=106)

Factores que promovem a aprendizagem

A. Vontade de aprender

- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Postura competitiva | Coopere agora; mais tarde competir |
| 2. Estratégia relevante | Elevado, para construir competência em vez de resolver problemas |
| 3. Posicionamento dos recursos | Sagacidade |
| 4. Equilíbrio do poder relativo | O equilíbrio cria instabilidade em vez de harmonia |

B. Transparência ou capacidade para aprender

- | | |
|------------------------------|---|
| 5. Contexto social | Barreiras culturais e linguísticas |
| 6. Atitude perante terceiros | Exclusividade, mas ausência do “não inventado cá na casa” |
| 7. Natureza das competências | Tácito e sistémico em vez de explícito |

C. Receptividade ou capacidade de absorção

- | | |
|---|--|
| 8. Confiança nas capacidades | Realista, nem muito elevado nem muito baixo |
| 9. Desfasamento nas competências | Pequeno, não demasiado substancial |
| 10. Institucionalização da aprendizagem | Elevado, transferência da aprendizagem individual para a organização |

Fonte: Retirado de Hamel, G. (1991) “ Learning in international alliances” , Strategic Management Journal, 12,91.

Os factores que contribuem para o sucesso de uma parceria compreendem:

- A percepção da aliança como importante por todas as partes envolvidas;
- A sensação de ser uma cooperação de “campeões”
- Um grau substancial de confiança entre parceiros
- Um planeamento claro para o projecto e uma definição e distribuição das tarefas críticas
- Uma comunicação frequente entre os parceiros, em particular entre o pessoal do marketing e os técnicos
- A esperada cooperação entre as partes
- A percepção de que os benefícios têm uma distribuição equitativa

Fonte: Bruce, M. , F. Leverick and D. Littler (1995) “Complexities of collaborative product development”, *Technovation*, 15 (9), 535-5520

Identificaram-se as seguintes bases de confiança nas alianças:

- Contratual – honrar as regras de troca, aceites ou legais, mas também pode indiciar a ausência de outras formas de confiança;
- Boa vontade – expectativas mútuas de empenhamento para além dos requisitos contratuais
- Institucional – confiança baseada nas estruturas formais
- Rede – devido aos elos de ligação de natureza pessoal, familiar ou étnicos/religiosos
- Competência – confiança baseada na reputação, capacidade e know how
- Empenhamento – interesse mútuo, empenhamento nos mesmos objectivos

A confiança excessiva em formas contratuais e institucionais pode indiciar ausência dos tipos de confiança. A boa vontade é normalmente um efeito secundário baseado na rede, na competência ou no empenhamento.

Cooperar não é uma operação de somar, de subtrair, de dividir ou mesmo de multiplicar.

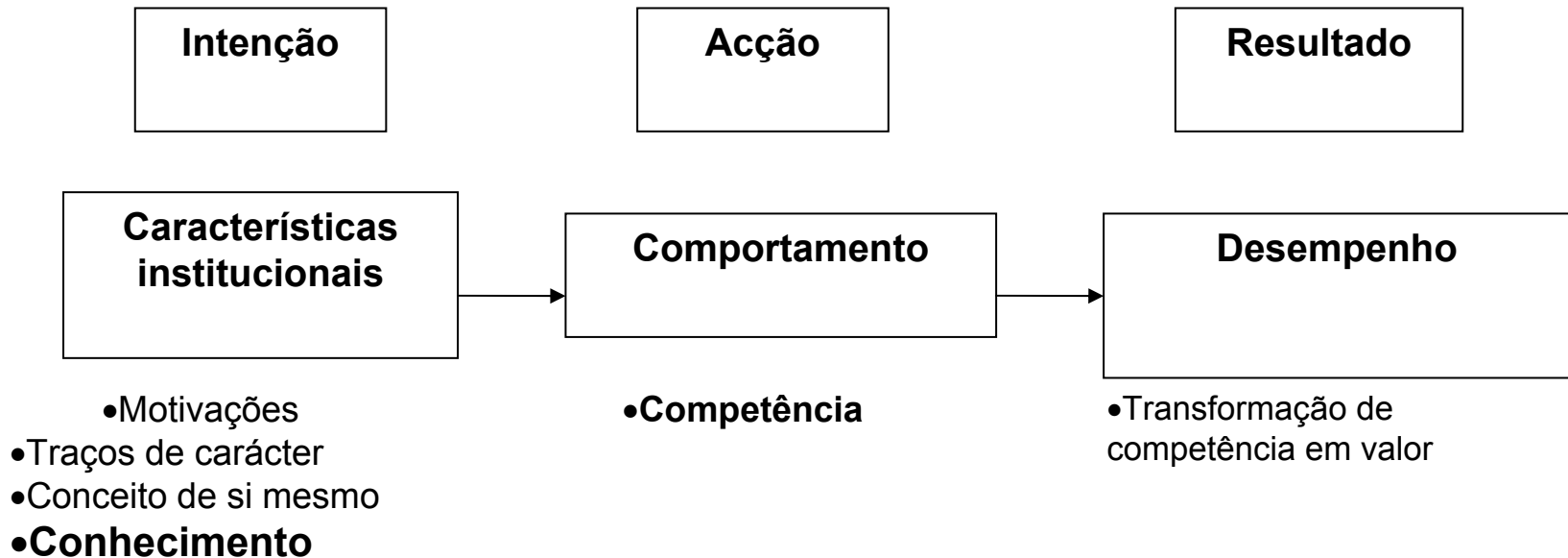
Cooperar é uma operação que visa criar sinergias.

Sinergias que, por sua vez, se alimentam de vontades, objectivos, competências e capacidades.

Sinergias que têm como denominador comum uma **compatibilidade estratégia**.

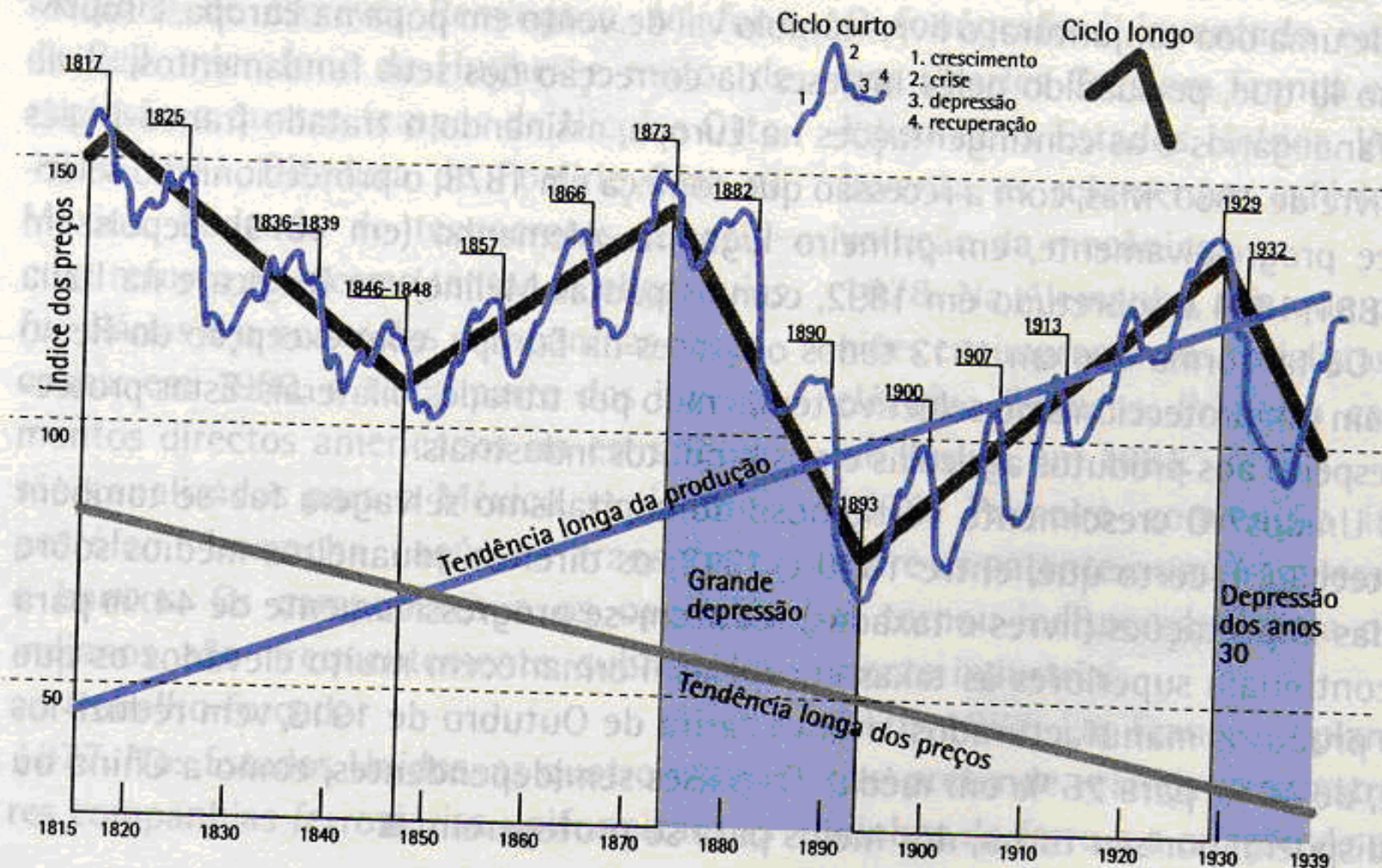
A **compatibilidade estratégica** ocorre, em primeiro lugar, entre empresas do mesmo sector, onde as posições competitivas relativas dos parceiros exercem grande influência tanto sobre o interesse estratégico como sobre as lógicas de criação de valor que as entidades envolvidas perseguem individualmente.

Modelo causal da competência segundo Boyatzis



Porque alguns são *mais competitivos*
temos
ciclos económicos

Ciclos económicos



Fonte: Carvalho, Rui Moreira (2003), Compreender África, Lisboa, Temas & Debates, 186

Rui Moreira de Carvalho

Estratégia para responder às oportunidades!

O campo fértil das crises

Grandes ideias que surgiram em decorrência de cenários adversos

1910

PÓS-PÂNICO NA BOLSA DE 1907

Linha de produção
Em meio à recuperação econômica depois do estrago causado pela contração monetária, Henry Ford se inspirou nos sistemas de transporte interno de matadouros e cervejarias para criar as **linhas de produção industriais**



1910

1920

PÓS-PRIMEIRA GUERRA

Segmentação de mercado
Durante a retomada das atividades industriais dos Estados Unidos após a Primeira Guerra Mundial, **Alfred Sloan**, da General Motors, criou submarcas que passaram a operar como companhias independentes e produzir carros para mercados específicos

1931

GRANDE DEPRESSÃO

Gerenciamento de marca
Durante o pior período da economia americana, provocado pela quebra da bolsa de Nova York em 1929, a Procter&Gamble começou a criar **marcas de sabonete** para atender a públicos distintos nos Estados Unidos



1931

1943

SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Grupos com autonomia
Na Segunda Guerra, a Lockheed Martin criou uma divisão para construir um **avião de combate** em 143 dias. Chamada Skunk Works (trabalho de gambá, em tradução livre), usava pequenos grupos de funcionários com grande autonomia de decisão

1950

PÓS-SEGUNDA GUERRA

Produção enxuta
No Japão arrasado pela guerra, a **Toyota** criou um novo sistema de produção para aumentar a produtividade sem reduzir pessoal. Marcado pela melhoria de qualidade, redução de tempo e corte de custos, é ainda hoje copiado em todo o mundo



1943

1950

1973

CRISE DO PETRÓLEO

Visão 360 graus
Na crise econômica provocada pela **disparada do preço dos combustíveis**, a DuPont — altamente dependente do petróleo — adotou uma ferramenta de gestão que busca ideias em todas as partes envolvidas no processo de produção, do operário ao cliente



1973

1990

RECESSÃO AMERICANA

Reengenharia
A recessão do começo dos anos 90 levou à criação de novos modelos de gestão, como Seis Sigma (inventado pela **Motorola**), terceirização (feito pela IBM para a Kodak) e reengenharia (mudança nos processos, que levou a cortes de postos de trabalho)

2000

ESTOURO DA BOLHA DA INTERNET

Inovação aberta
Com o **estouro da bolha da internet**, centenas de empresas quebraram e os investidores perderam bilhões de dólares. Sem recursos, as empresas passaram a comprar invenções e a desenvolver soluções inovadoras em colaboração com consumidores e fornecedores



2000

1990

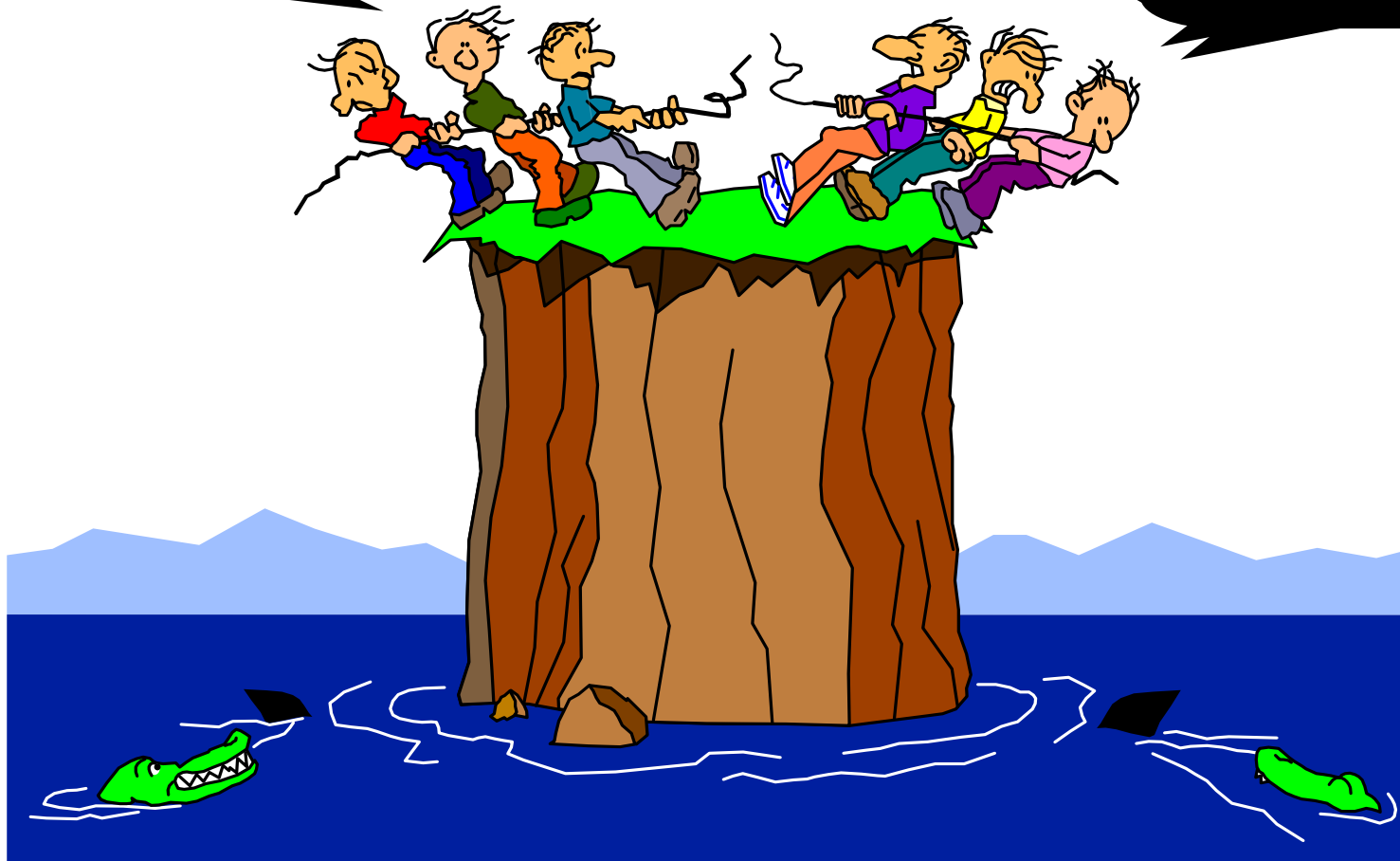


**Quais as causas para esses
ciclos económicos?**

Será o mercado?

Livre-cambismo

Proteccionismo



Rui Moreira de Carvalho

A marcha da Globalização

Na sua fase mais recente, que vai da II Guerra Mundial até os dias de hoje, a globalização produziu o mais longo período de prosperidade da história. A dúvida é: o que virá agora?

COMEÇA A SER MONTADO O CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO

1492

Foi descoberta a América. Começou a era da colonização e da escravidão negra

1602

Foi fundada a primeira multinacional do mundo, a Companhia das Índias Orientais

1765

A máquina a vapor fez deslanchar a Revolução Industrial

1844

Com o telégrafo, a comunicação se desvinculou do transporte

1870-1910

Para melhorarem de vida, 13% dos europeus emigraram para as Américas

1876

O telefone foi inventado

1886

Criou-se a Coca-Cola

1903

Começou a produção de automóveis em massa

1914-18

I Guerra Mundial, que foi seguida de recessão, revolução e protecionismo

1929

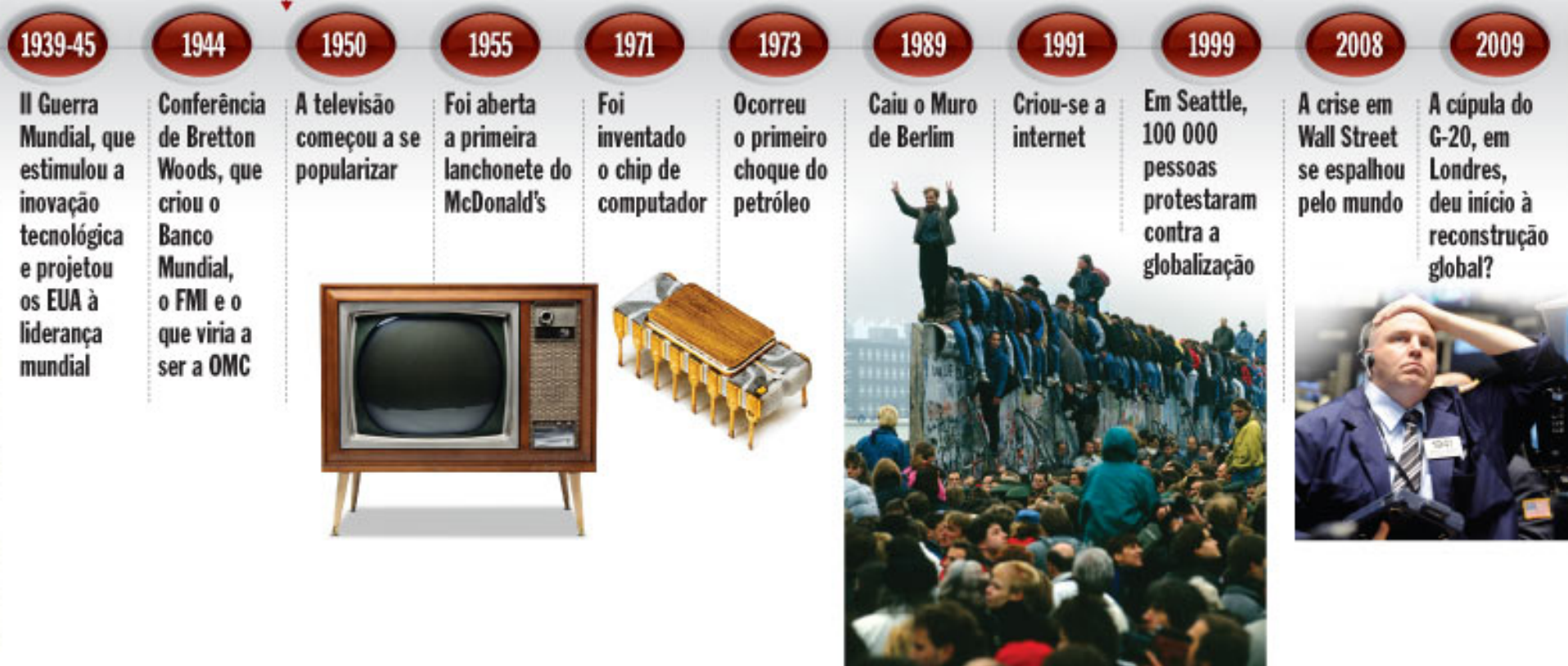
Crash da Bolsa de Nova York



Fonte: Veja, 8 de Abril de 2009

Globalização (2)

A GLOBALIZAÇÃO VOLTA
A GANHAR IMPULSO

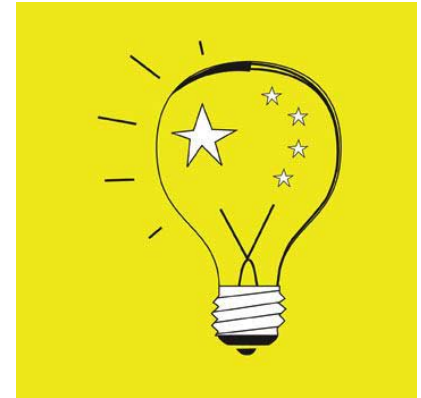


Fonte: Veja, 8 de Abril de 2009

Rui Moreira de Carvalho

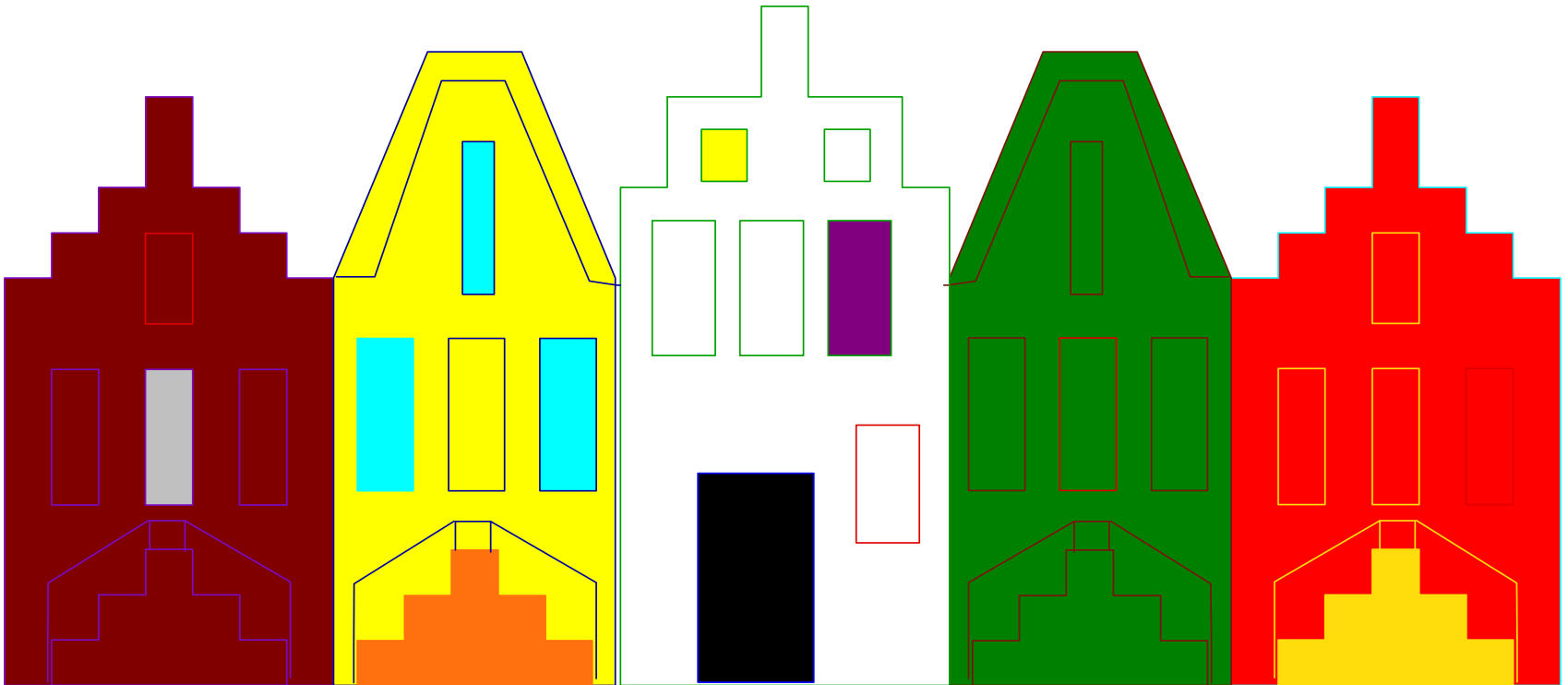
51

Será a inovação ?

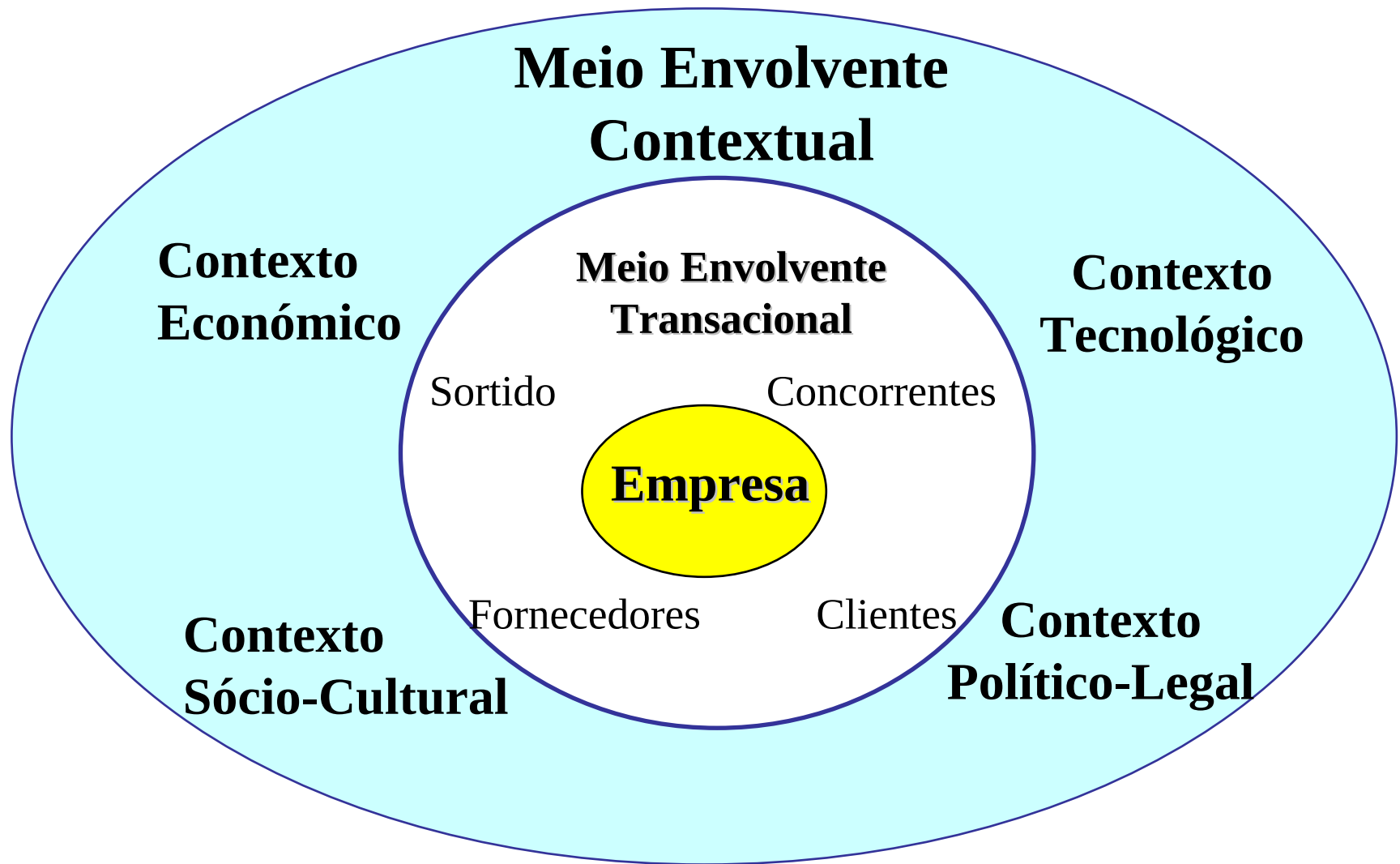


- Inovações incrementais
- Inovações radicais
- Novos sistemas tecnológicos
- Novos paradigmas tecnológicos

Será a dificuldade de integração?

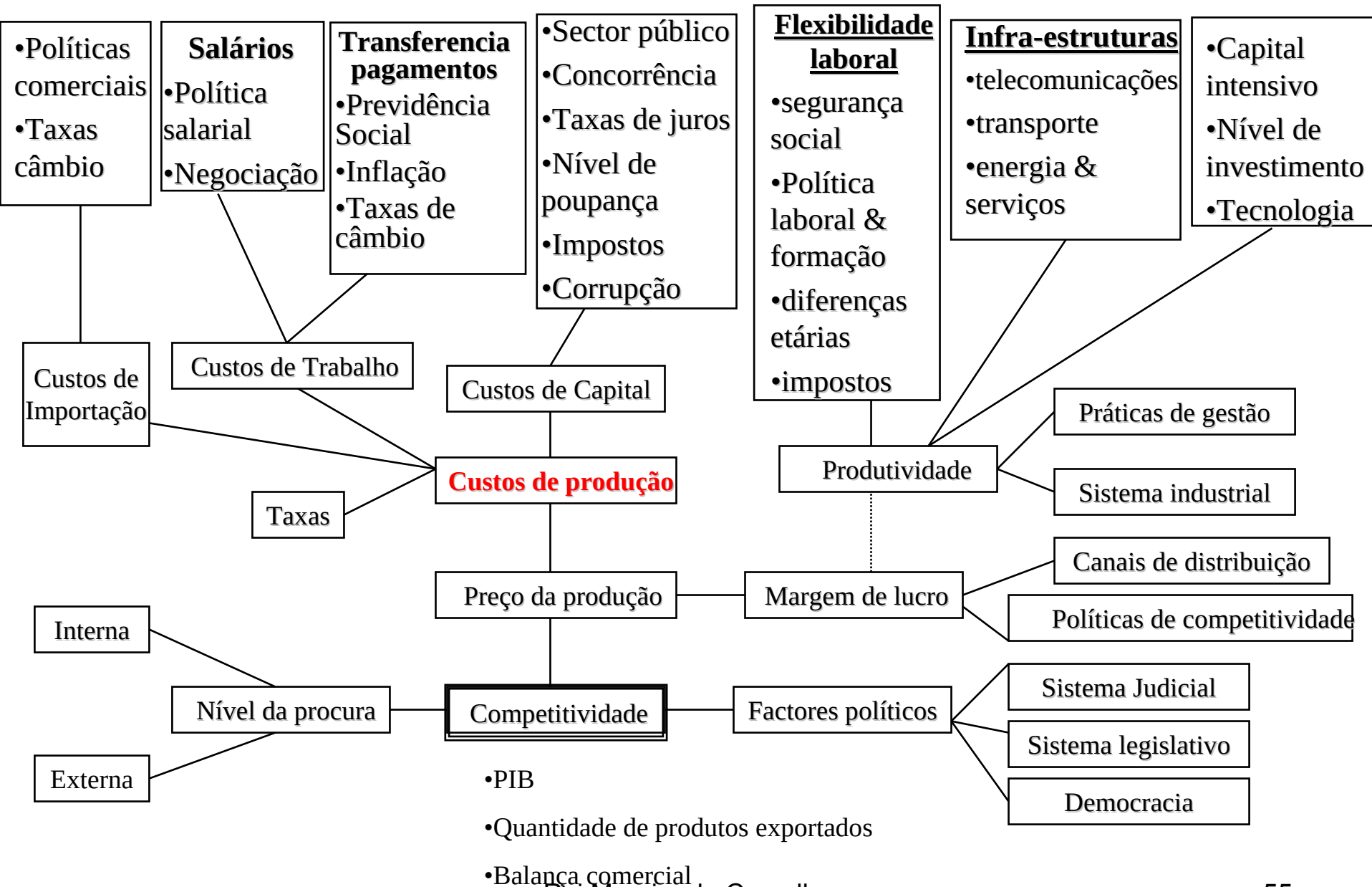


Serão os “custos de contexto”?



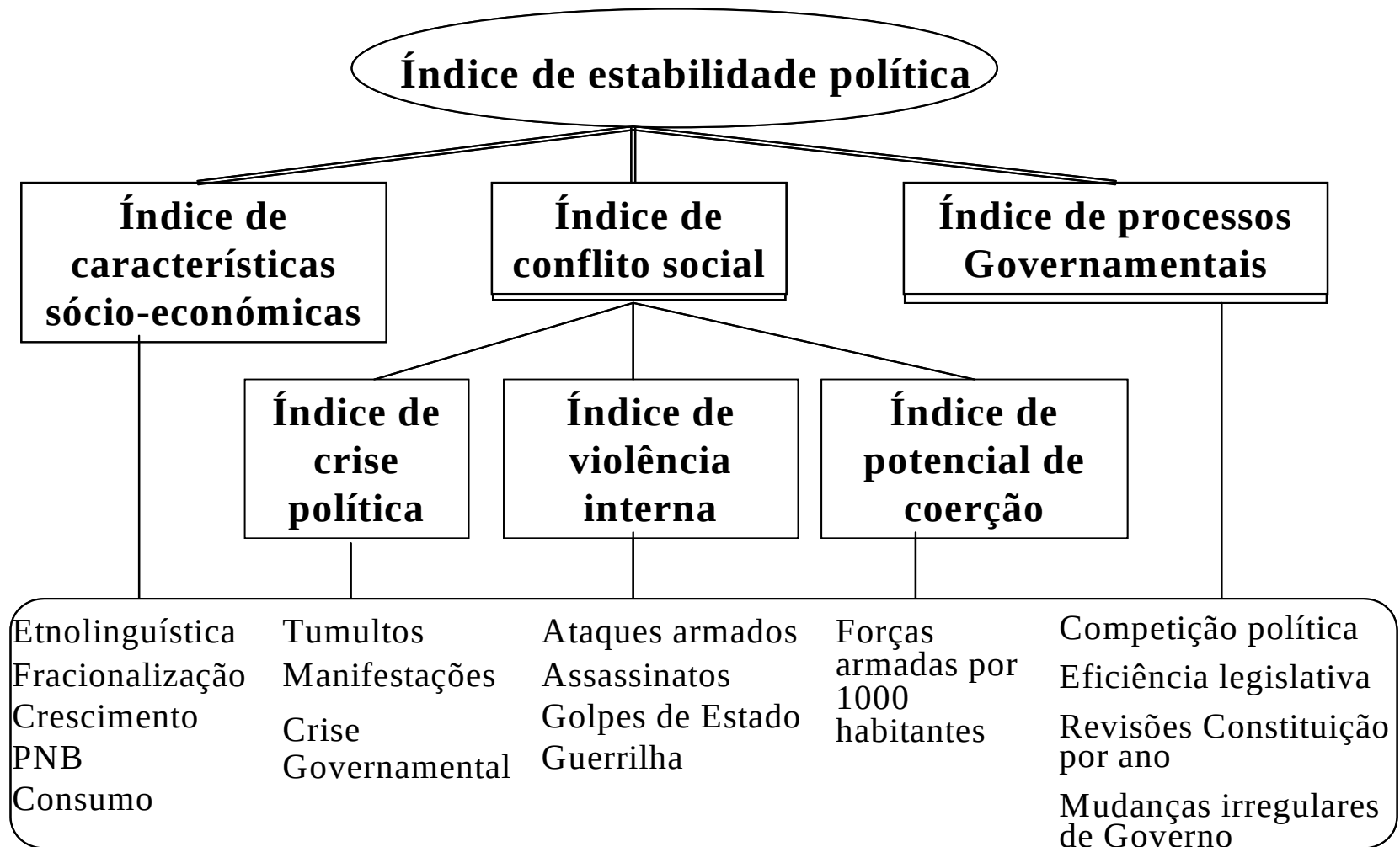
Fonte: Freire, Adriano (1997), *Estratégia*, Lisboa: Editorial Verbo , pp. 66

Onde vamos identificar os n/ “problemas” com a competitividade?



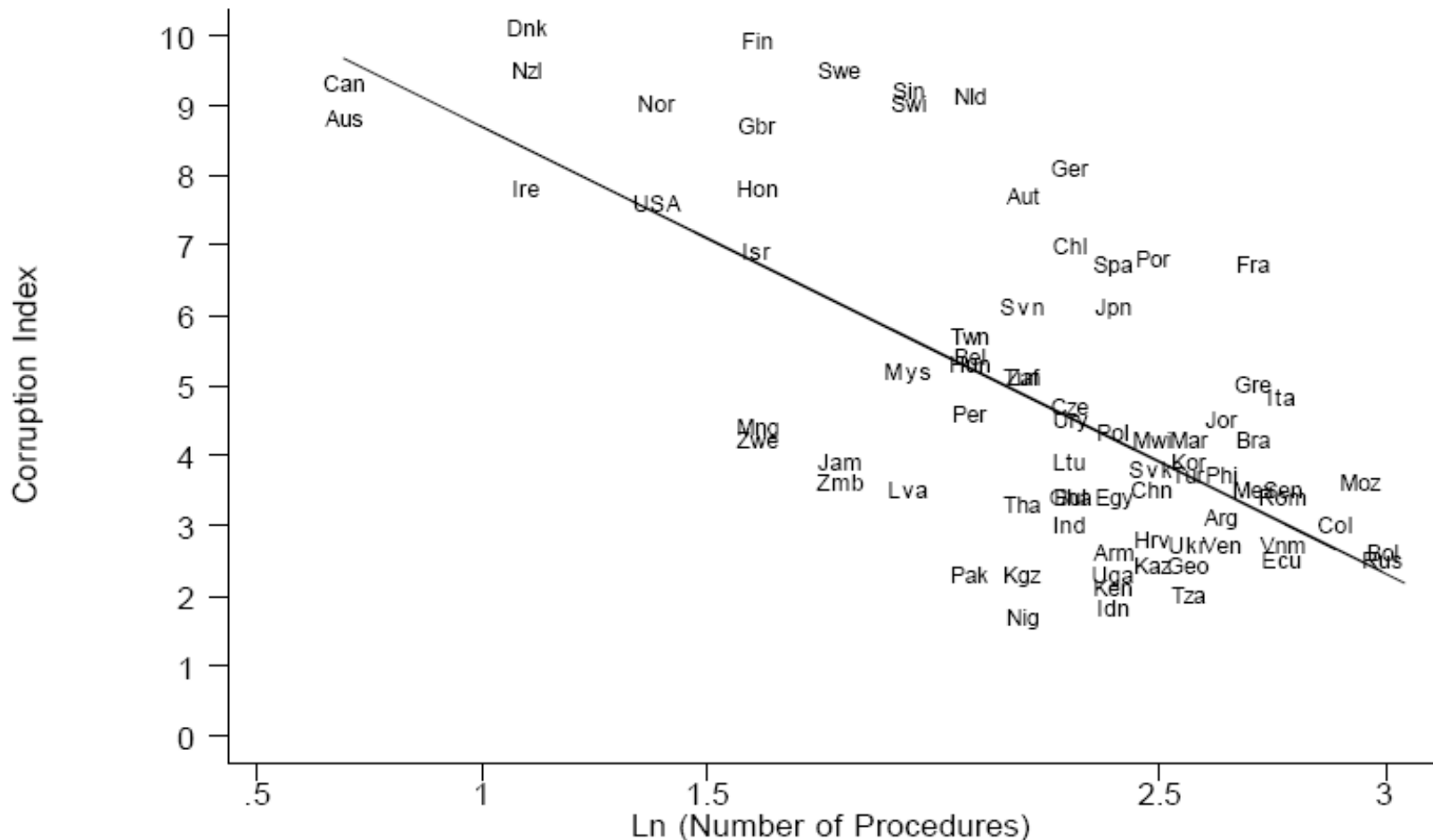
Rui Moreira de Carvalho

Serão, ainda, as instituições?



Fonte: Carvalho, Rui Moreira (2003), Compreender África, Lisboa, Temas & Debates, 105

Relação entre burocracia e índice de corrupção



Corruption and number of procedures. The scatter plot shows the values of the corruption index against the (log) number of procedures for the 78 countries in our sample with non-missing data on corruption.

Source: Djankov, La Porta, et al, WP 2001, "The Regulation of Entry

Serão, também, as diferenças culturais?

Anglo-saxónico

Mobilidade laboral
Individualismo
Respeito pela diversidade
Prémio do esforço individual
Propriedade baseada na dispersão dos capitais
Hierarquias bem definidas

Rapidez da tomada de decisão
Procura permanente da eficiência
Maximização dos lucros
Prémios de produtividade; salários baseados na *performance*

Alemão/japonês

Estabilidade de Emprego
Pertença a grupo/empresa
Procura da homogeneidade
Lealdade ao grupo e à empresa
Propriedade baseada em famílias ou instituições
Cogestão

Decisão por consenso
Procura da estabilidade e segurança
Maximização da quota de mercado
Salário igual para categorias semelhantes; menores diferenças

Brasil no Índico e com pressa.

Lula, ontem, para o Presidente moçambicano, Armando Guebuza: "Entre nós assinarmos acordos e acontecer, está demorando pra caramba."

O Brasil tem pressa na África lusófona. É boa notícia



Será a liderança?

“Lula terá de governar dentro dos limites impostos pelo mundo globalizado, no qual investidores têm mais poder do que os presidentes”

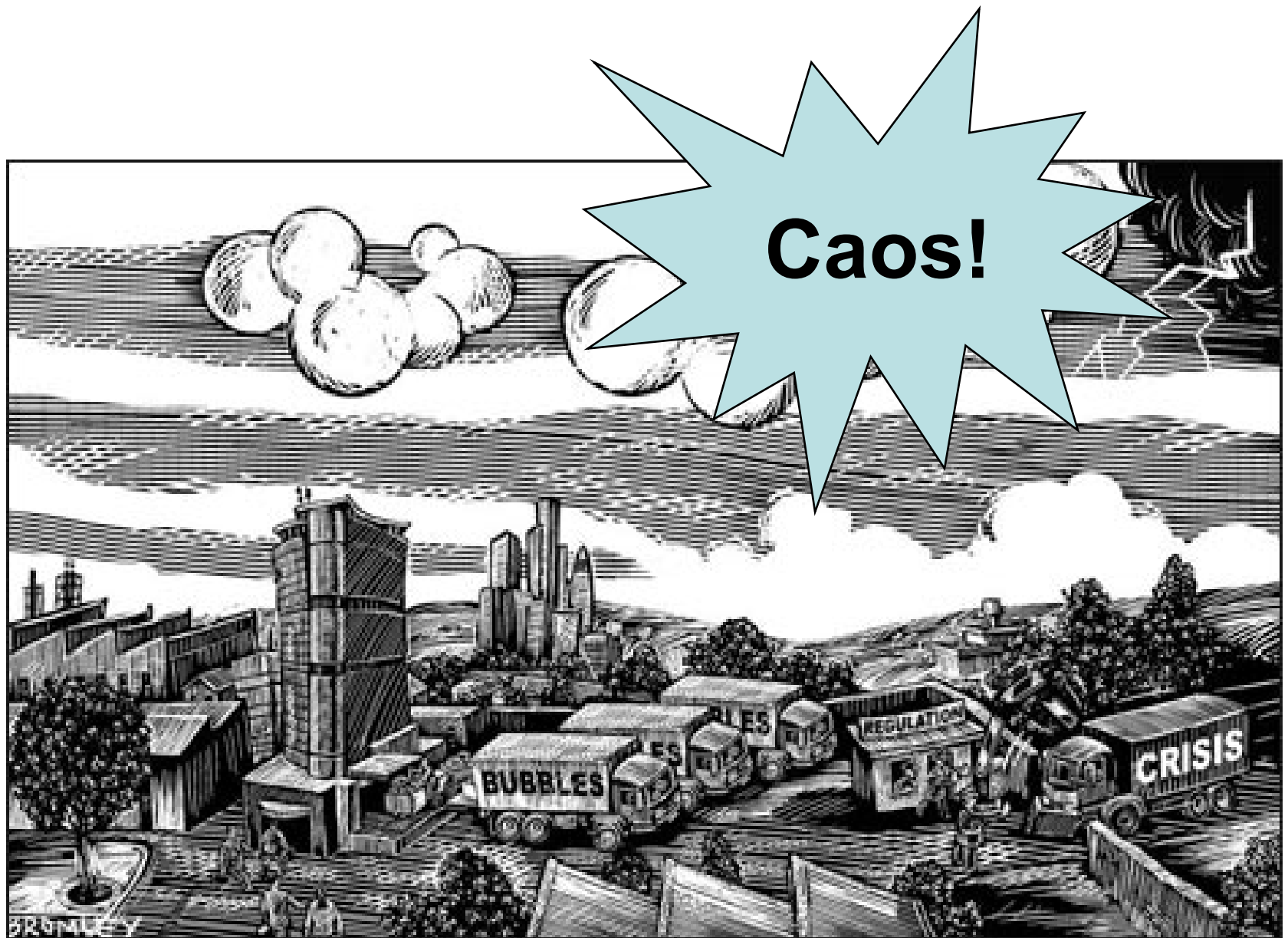
In Exame, edição brasileira, 8/11/2006

Ao se **internacionalizar**
é importante saber que podemos

ganhar

ou

perder

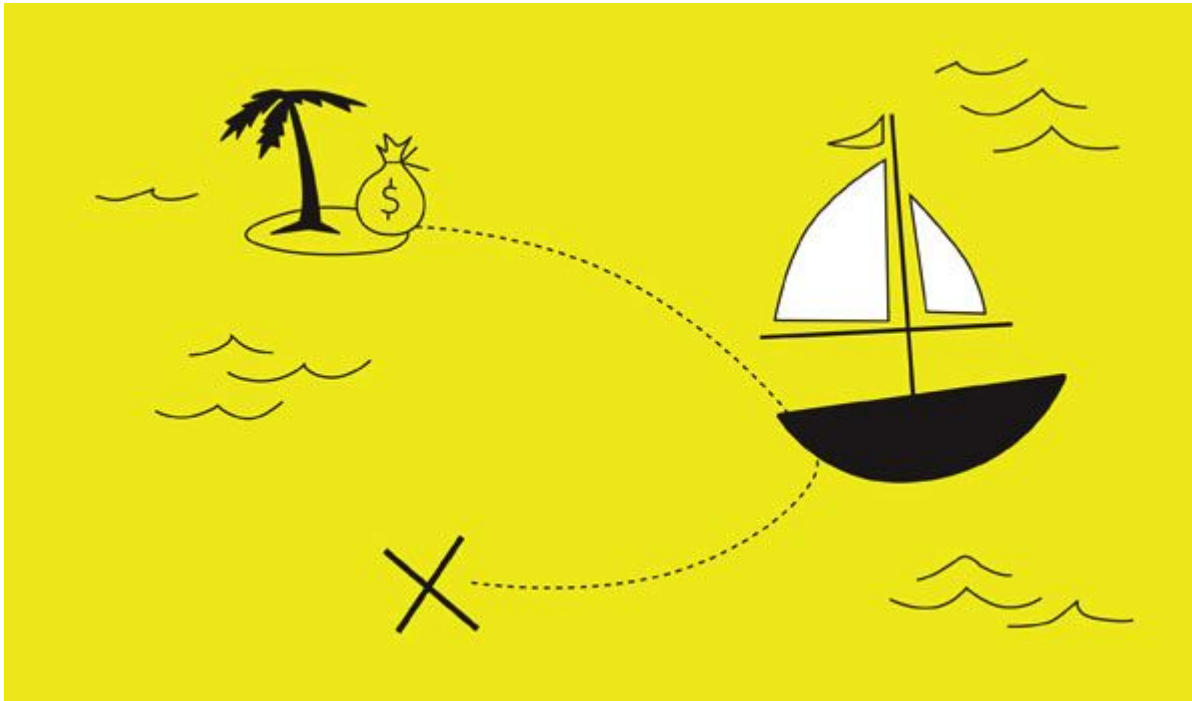


Fonte: Financial Times, June 24 2009

... mas muito pior é não estar lá!



Empreenda!



... e até breve!