

# Internacionalização de Empresas

## Estratégias de Entradas e de Operações

Profa Dra. Simone Galina

THE NEW YORK TIMES  
KERRY



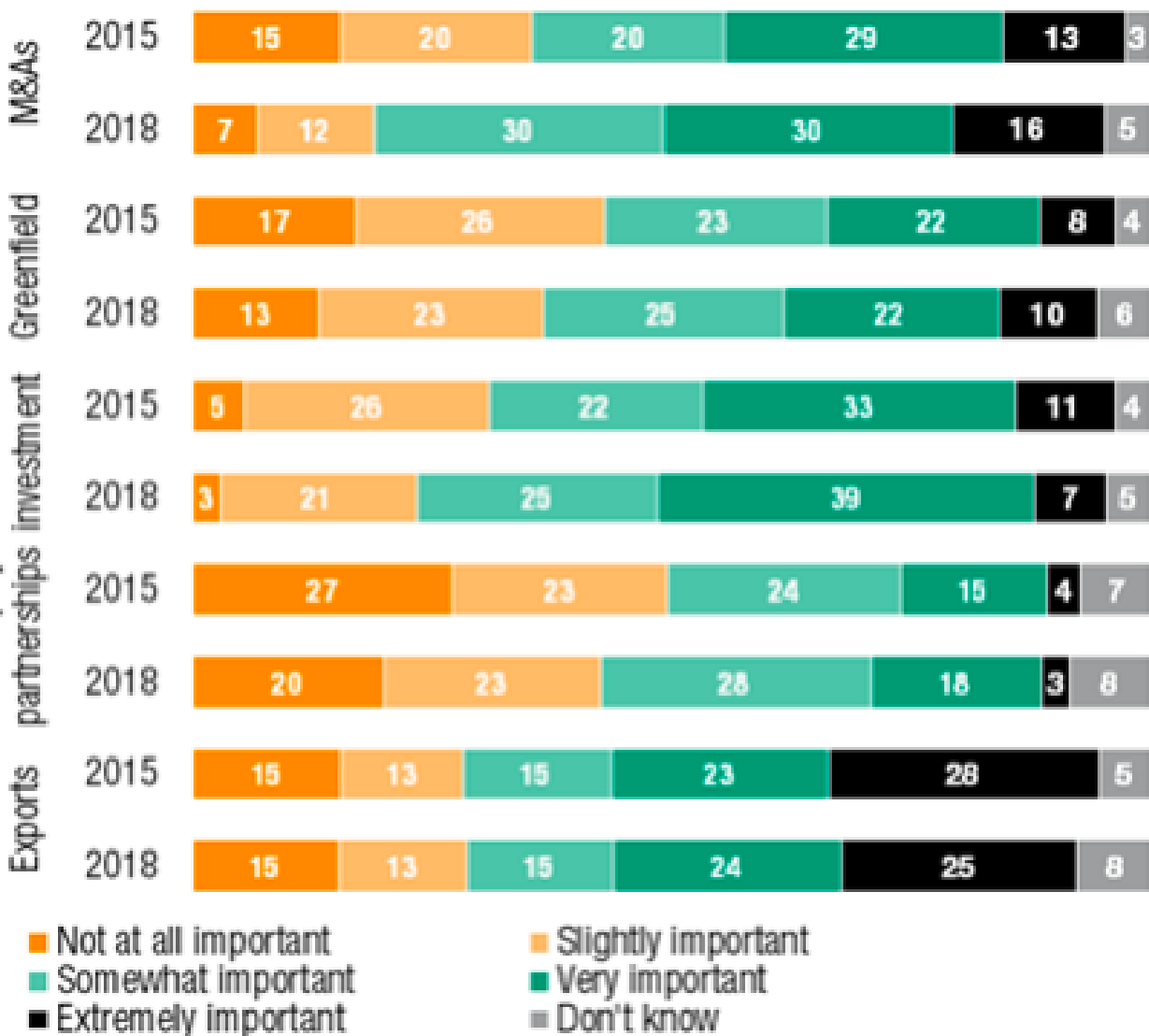
NO. YOU MAY NOT OUTSOURCE YOUR HOMEWORK TO INDIA.

# Modos de Entrada em mercados internacionais

<b>Por exportação</b>	<b>Contratual</b>	<b>Por investimento</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Indireta</li><li>• Cooperativa</li><li>• Direta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciamento</li><li>• Franchising</li><li>• Acordo Técnico</li><li>• Contrato de serviços</li><li>• Contrato de administração</li><li>• Contrato de Produção</li><li>• Aliança contratual</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Greenfield</li><li>• Aquisição</li> <li>• Subsidiária de Controle integral</li><li>• Joint venture</li></ul>

# MNE strategies: mode of entry

(Per cent of respondents)



Source: ©UNCTAD business survey  
 GLOBAL INVESTMENT PROSPECTS ASSESSMENT 2016–2018  
[http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2016d3\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2016d3_en.pdf)

# Exportação - ações governamentais

- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos / MDIC – **APEX** [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)
  - **PEIEX** - Projeto de extensão industrial exportadora
  - Produtos Apex:
    - INFORMAÇÃO
    - QUALIFICAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO
    - PROMOÇÃO COMERCIAL
    - POSICIONAMENTO E IMAGEM
    - APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
- <http://www.apexbrasil.com.br/conheca-a-presenca-do-brasil-nos-mercados-mundiais>
- **MDIC** - [www.aprendendoaexportar.gov.br](http://www.aprendendoaexportar.gov.br)
- **IPT** - PROGEX – Apoio a exportação (barreiras não-tarifárias) - [http://www.ipt.br/solucoes/252-progex %E2%80%93 programa de apoio tecnologico a exportacao.htm](http://www.ipt.br/solucoes/252-progex-%E2%80%93-programa-de-apoio-tecnologico-a-exportacao.htm)

# Contratual

- Associação não patrimonial entre firma internacional e instituição em país estrangeiro
- A empresa não faz investimento patrimonial
- Engloba transferência de tecnologia/ conhecimento da empresa para país onde vai entrar
- 3 principais variantes: licenciamento, franchising, contrato de produção

# Entrada por Investimento Direto

## *Foreign Direct Investment*

- Criação de subsidiárias

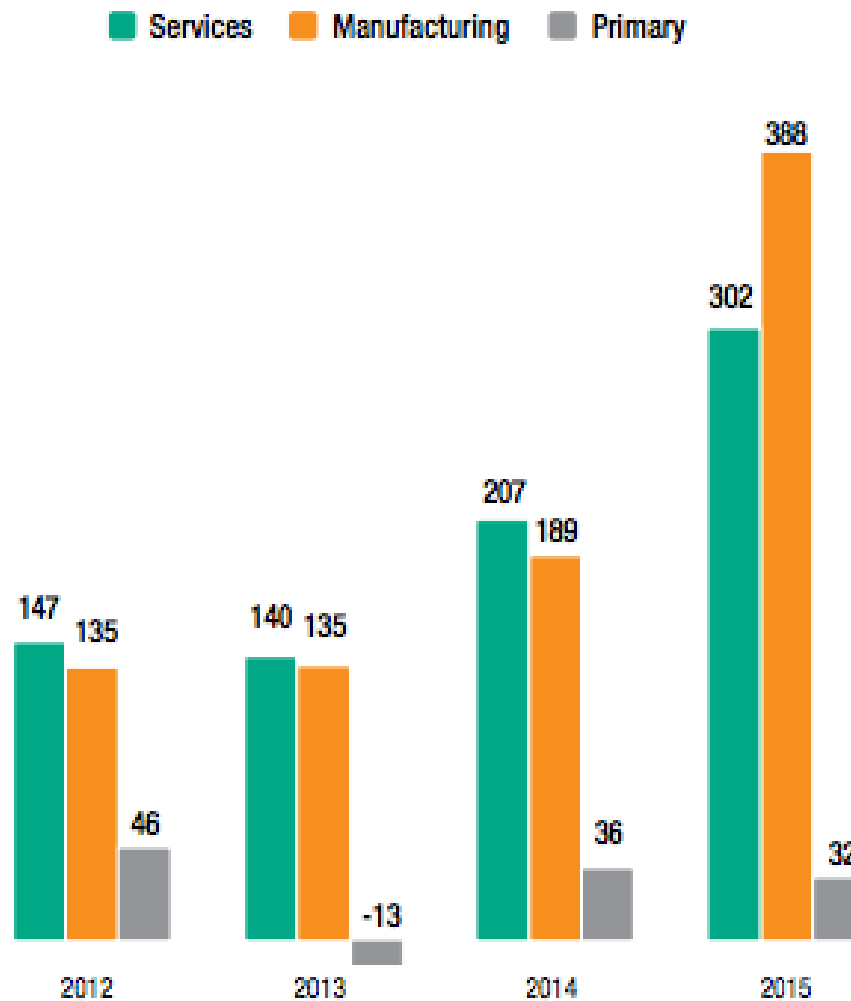
Greenfield

Sole Venture

Aquisição

Joint Venture

**Figure I.13.** Value of cross-border M&A sales, by sector, 2012–2015 (Billions of dollars)



Source: ©UNCTAD, cross-border M&A database ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)).

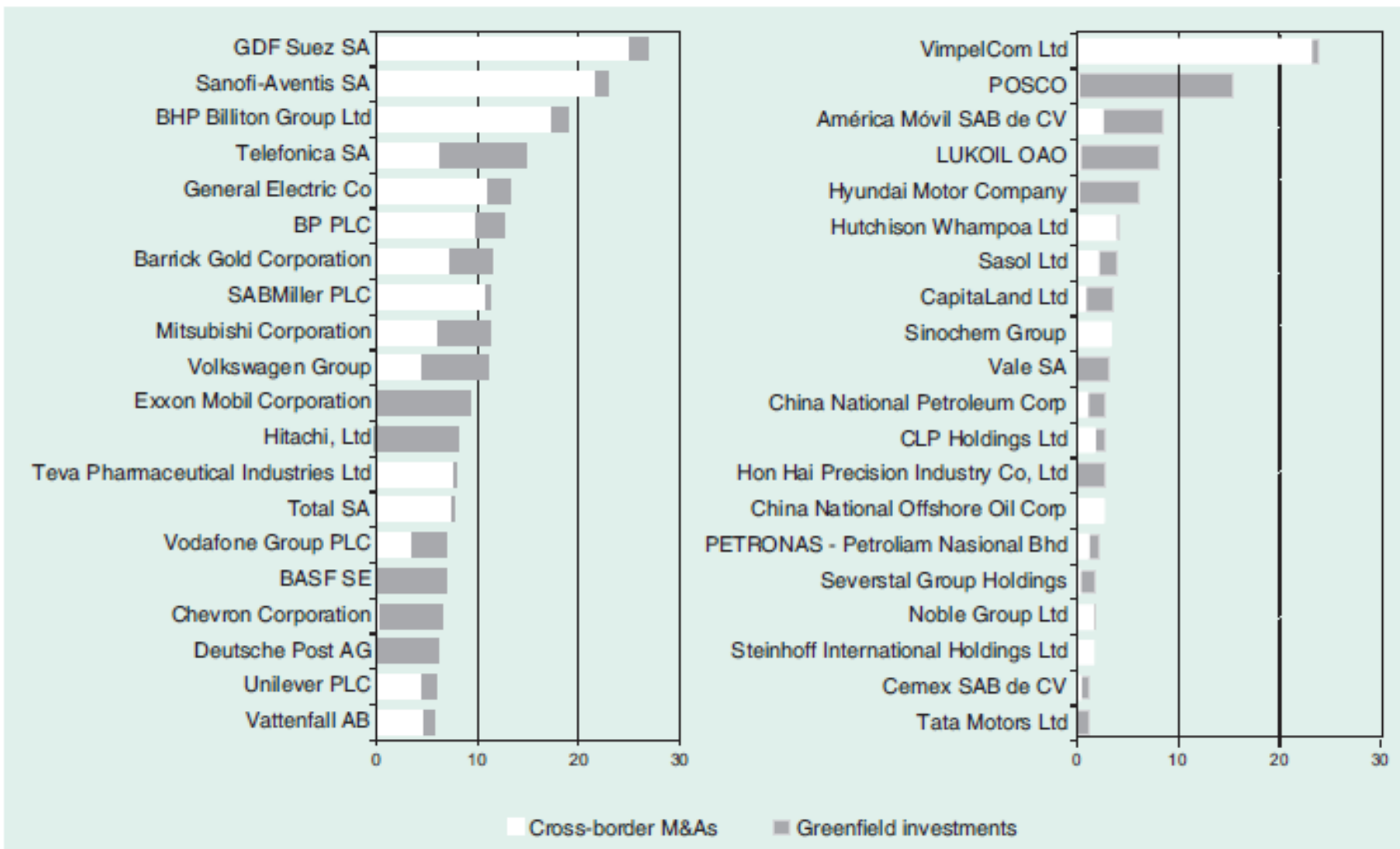


## Top investors among the largest TNCs, 2011

(Billions of dollars of completed cross-border M&As<sup>a</sup> and greenfield investments)

(a) Largest 100 TNCs worldwide

(b) Largest 100 TNCs from developing and transition economies



Source: UNCTAD, based on data from Thomson ONE and fDi Markets.  
<sup>a</sup>Value is on a gross basis, not net value as in other M&A tables in this chapter.

# Modos de Entrada

- Uma mesma empresa pode ter diferentes formas de entrada dependendo do país
- [Ex: MarcoPolo](#)

# Modelos de Internacionalização

- Há várias teorias de internacionalização das empresas - estratégias adotadas por elas quando entram nos mercados internacionais (relacionadas ao modo de entrada por IDE)
- As teorias mais comumente abordadas podem ser agrupadas em:
  - Econômicas
  - Comportamentais
  - Estratégicas

# Teorias econômicas

- Relacionadas às correntes que estudam “internalização das firmas” e os fatores que levam as empresas a internalizarem as operações no exterior.
- Uma das teorias que mais se destacam dentre elas é o **paradigma eclético** de Dunning. Entre suas contribuições está o estudo dos motivos que levam as empresas à internacionalização

# Teoria OLI ou Paradigma Eclético

(John Dunning, 1987, 1980, 1988, 1993)

- Eclético porque reúne diferentes teorias econômicas, dentre elas a teoria da internalização (de Buckley e Casson, e de Rugman) e a de custos de transação (Williamson)
- Defende que a internacionalização de forma mais comprometida (FDI) pode ser explicada conforme três vantagens desse maior comprometimento (OLI)

# Paradigma Eclético / OLI

- O Paradigma OLI é uma combinação de 3 teorias de Foreign Direct Investment:

- **FDI = O + L + I**

- » "O"- Ownership Advantages
- » " L" - Location Advantages
- » "I" - Internalization Advantages

# *OLI considers “Costs of foreignness”*

*Multinational enterprise* (MNE) com operação no exterior (FDI) depara-se com **custos adicionais** em relação aos competidores locais (no país destino):

- Dificuldades para conhecimento local sobre:
  - mercado
  - Aspectos legais,
  - Institucionais,
  - culturais
- Diversidades de língua
- Custo aumentado de comunicação e operação à distância

$$\text{Lucro (Profit)} = \text{Total revenues} - \text{Total costs} - \text{Cost of operating at a distance}$$

To pay "costs of foreignness", firms must have other methods to earn **higher revenues** or have **lower costs**.





## Vantagem da Firma - "O"- Ownership

### Advantages (ou FSA - Firm Specific Advantages)

- The MNE must have advantages.
- Advantages must be particular to the firm and readily transferable between countries and within the firm.
- These advantages are called **ownership or core competencies or firm specific advantages**

# Vantagem da Firma - "O"- Ownership

## Advantages (ou FSA - Firm Specific Advantages)

- PORTANTO, a empresa, ao atuar no estrangeiro, deve aproveitar suas competências essenciais como um diferencial para competir com os novos concorrentes
- Existem 3 tipos básicos de vantagem da propriedade:
  - Monopólio comercial garantindo direito exclusivo, por exemplo de aquisição de matéria-prima ou controle de distribuição/venda.
  - Direitos legalmente protegidos como marcas e patentes (diferencial em tecnologia)
  - Economias por tamanho, tais como: economias de escala, acesso mais amplo a recursos financeiros, e vantagens pela diversificação internacional de ativos e riscos.

# Localização - "L" - Location Advantages (or Country Specific Advantages - CSA).

- The locational advantages of different countries are key in determining which will become host countries for the MNE
- The country specific advantages (CSAs) can be separate into three classes:
  - **E - Economic advantages** consists of the quantities and qualities of the factors of production, transport and telecommunications costs, scope and size of the market, etc.
  - **P - Political Advantages** include the common and specific government policies that influence inward FDI flows, intrafirm trade and international production.
  - **S - Social, cultural advantages** include psychic distance between the home and host country, language and cultural diversities.

# Internalização - "I" - Internalization

## Advantages

- Esta vantagem segue o raciocínio das teorias da internalização e custos de transação.

# Internalização - "I" - Internalization

## Advantages

- Quando os mercados de matérias primas, produção, ou distribuição não são eficientes, as empresas podem, através do FDI, criar o seu próprio fluxo de matérias primas, produção e distribuição.
- Vantagens:
  - Evitar custos de busca e negociação
  - Evitar custos contratuais
  - Capturar economias de integração de atividades
  - Controlar os fornecimentos
  - Controlar o processo de distribuição

# Teorias comportamentais

- Abordagem mais conhecida é o Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977)
- Se orientam à explicação do processo de internacionalização das atividades da empresa no que se refere:
  - A escolha dos países / regiões para os quais a empresa irá
  - Ao aprofundamento do comprometimento com exterior:
    - escolha dos modos de entrada e
    - das funções / operações que serão localizadas em cada país.

# teorias comportamentais - Uppsala

- A atuação internacional estaria relacionada ao grau de aprendizado das empresas no exterior
- seguiria uma ordem estabelecida em função do menor ou maior grau de conhecimento necessário:
  1. exportação,
  2. abertura de unidade de vendas,
  3. implantação de subsidiária produtiva,
  4. realização de atividades de P&D.

# Teorias comportamentais

- No entanto, apesar da relevância desse modelo e dos inúmeros trabalhos pautados nele, essa seqüência de atuação no exterior vem sendo **'contrariada'** tanto por novas teorias quanto por evidências empíricas de atuação das corporações.



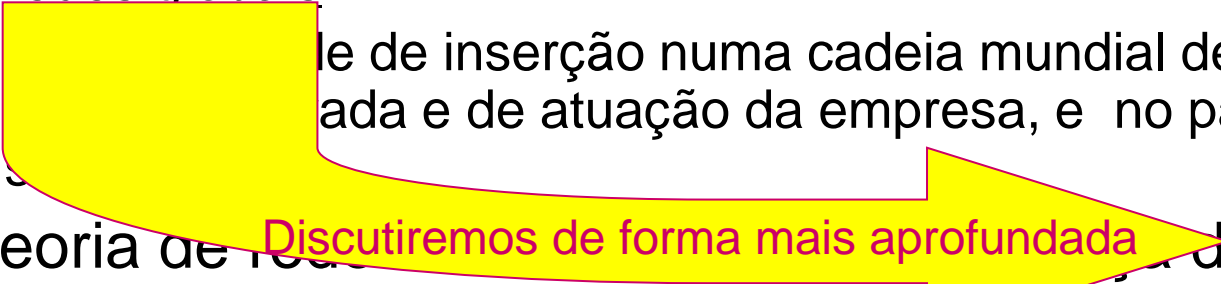
# Teorias comportamentais

- Contrariada pela **teoria do empreendedorismo internacional** (também comportamental) de McDougall, Oviatt (e outros):
  - Born Global/Start-ups



Discutiremos de forma mais aprofundada

# teorias comportamentais

- Contrariada pela **teoria de redes** (também comportamental) de Johanson, Mattson (1986) e Forsgren (1989):
  - Mercados são redes de empresas e essas desenvolvem posições em redes globais
  -  **Discutiremos de forma mais aprofundada** o modo de inserção numa cadeia mundial de valor interfere no modo de entrada e de atuação da empresa, e no papel de cada empresa
- A teoria de redes prevê a existência de papéis que as subsidiárias vão apresentando ao longo do tempo.
- A evolução das subsidiárias é direcionada basicamente (Birkinshaw e Ghoshal, 1998):
  - pela influência da matriz,
  - por escolha da subsidiária ou
  - por influência do ambiente local (por decisões tomadas tanto pelo escritório central quanto pela subsidiária).

# Teorias estratégicas

- Princípio: estratégias da empresa interferem no processo de internacionalização
- A escolha pelo modo de entrada está relacionada à forma de competição
- Ex:
  - Procuram seguir líderes. Ex: IDE na China
  - Extrapolar mercado doméstico quando este já é amplamente coberto pela empresa
  - Em mercados concentrados, evitar greenfield