

Estratégias e Organização para Internacionalização de empresas

Simone Galina

Empresas com atuação global

Nomenclatura Bartlett e
Ghoshal, 1989

Atuação	Multinacional	Global	Internacional	TRANSNACIONAL
Característica Organizacional				
Configuração de ativos e recursos	Descentralizada e auto-suficiente em nível nacional	Centralizado e em escala global	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas	<i>Dispersa, interdependente e especializada</i>
Papel das subsidiárias	Sentir e explorar as oportunidades locais	Implementar estratégias da companhia-mãe	Adaptar e alavancar competências da companhia-mãe	<i>Contribuições diferenciadas das unidades nacionais a operações mundiais integradas</i>
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior	<i>Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo</i>

Transnacionais (TNC)

- integram processos globalmente, otimizando-os, racionalizando recursos, eliminando redundâncias, atuando com produtos globais;
- buscam eficiência para alcançar a competitividade global;
- enxergam as inovações como resultado de um processo que engloba vários membros da companhia.

Modelo Ideal?

Modelo Ideal?

- Philips (MNC) X Matsushita-Panasonic/National (Interncal.)
(V2000 X V-K7: VHS e Betamax/Sony)
 - Philips foi incapaz de comercializar V2000 (DP distante do MKT? Barreiras P&D – PRD - MKT? Subsidiárias sem interesse no produto / descomprometidas?)
 - Matsushita desenvolve V-K7 centralmente com *input* das subsidiárias (necessidade mercado), transfere do DP p/ MKT e PRD (equipe de DP segue para PRD)
 - Unidades da Philips são criativas, da Matsushita não (Philips - expatriados capacitados defendem visões locais; Matsushita – expatriados “representantes da matriz em missão nas subsidiárias”).

Modelo Ideal?

- Integração / Coordenação Global e Flexibilidade Local -> TNC
- Poucas empresas têm conseguido essa capacidade

Modelo Ideal?

PARÊNTESES IMPORTANTES:

- Há evidência de que os contextos locais continuam a ser extremamente importantes e, apesar de fortes, as economias de escala não devem mais rapidamente levar à homogeneização global (I)
- Rugman et al. (2011): O modelo transnacional (Bartlett & Ghoshal, 1988) não reconhece a totalidade da complexidade da adaptação aos contextos locais



Discussão papéis das subsidiárias...

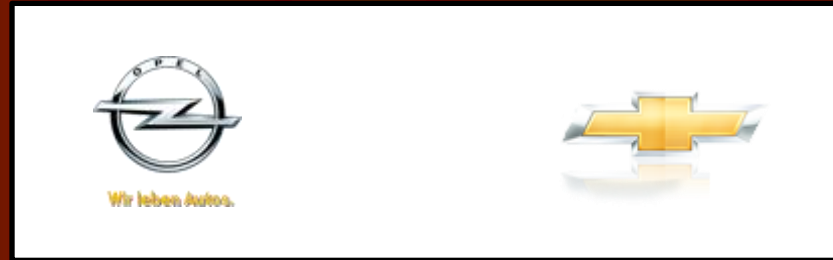
Modelo Ideal?

- Caso Ericsson - centrais digitais
 - ITT – unidades para mercado local (praticamente independentes)
 - NEC – dependência da subsidiária à matriz
 - Ericsson – unidades responsivas ao ambiente local, mas com matriz c/ capacidades tech, PRD, MKT p/ apoiar as unidades

Modelo Ideal?

- Ericsson - TNC (ITT – MNC e NEC - Global)
 - Interdependência recíproca de recursos e de responsabilidades entre as unidades
 - Dispositivos de integração das unidades (modularização de produtos, transferência de pessoas entre HQ e subsidiárias)
 - Competência Nacional e perspectiva de gestão mundial “Pensar global e agir local”

Exemplo



- General Motors em 2008:
 - EUA – Pickup grande porte
 - BR - Pickup pequeno porte
 - Coréia – carros compactos
 - EU – carros compactos / médios p/ mercado EU
 - Austrália – tração traseira, direção lado direito.



Metanacional

Modelo Metanacional

Doz, Santos, Williamson (2001)

Duas convicções têm acompanhado o discurso sobre o aparecimento, desenvolvimento e gestão das empresas mundiais:

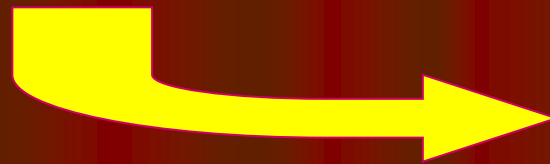
- a força competitiva internacional resulta da **liderança** do país-origem da empresa.
- o **processo** pelo qual as empresas se tornam mundiais e exploram as oportunidades de um mercado global é ordenado, sequencial e normalmente **lento**.

ademais...

● Tradicionalmente, a necessidade de recursos é resolvida a partir de otimização da rede de produção. Estas soluções são adequadas quando:

- o recurso é um fator de produção (ex importando uma matéria-prima distante),
- mão-de-obra (ex. implantando uma fábrica num país menos desenvolvido) ou
- saber explícito (ex. uma tecnologia estrangeira 'embarcada' numa máquina).

- MAS, esses fatores têm deixado de ser estratégicos, à medida que todas as empresas vão tendo igual acesso a eles (também em consequência da globalização).
- Os recursos estratégicos têm, cada vez mais, outra natureza: são recursos imateriais, baseados no saber das empresas, em geral raros, difíceis de imitar ou de substituir.



Base da Teoria RBV

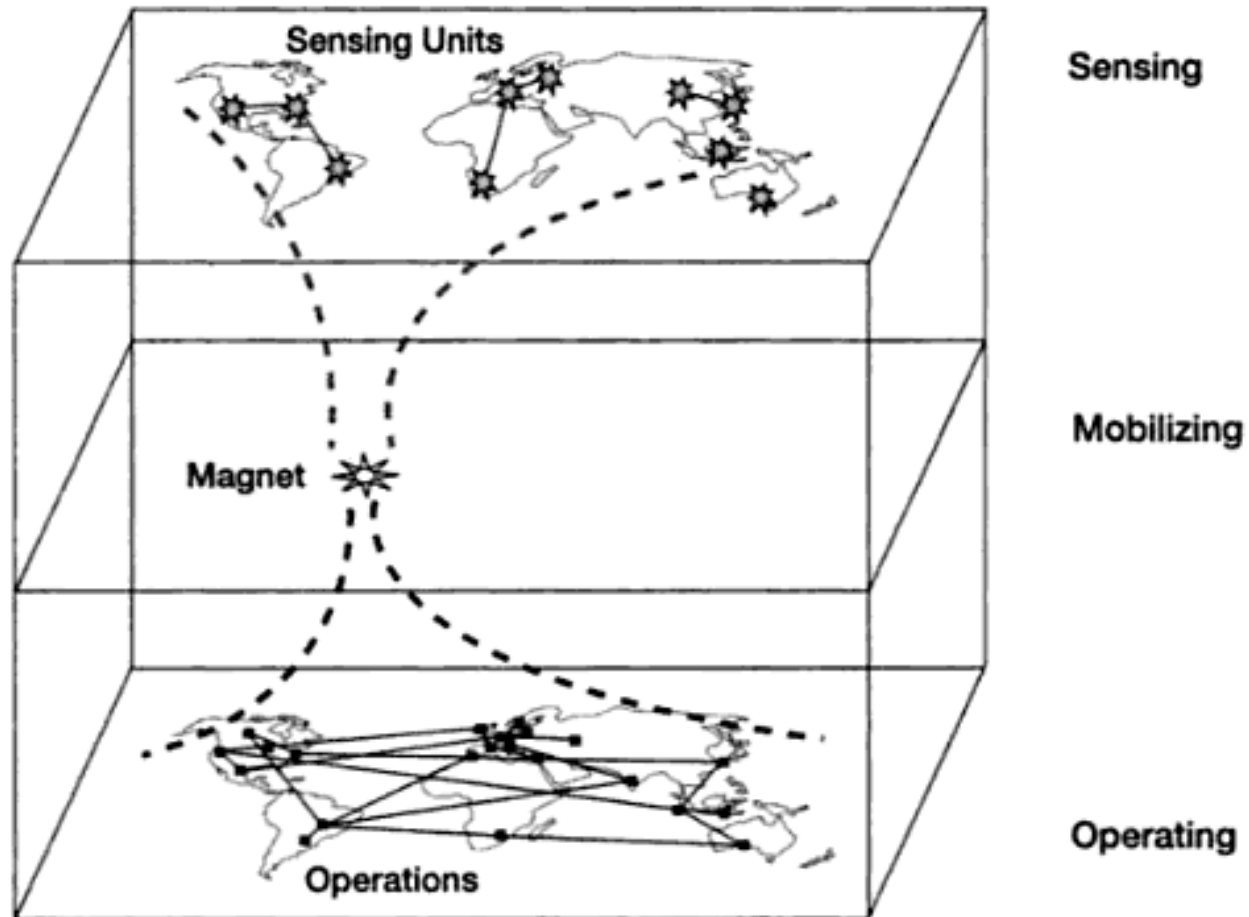
Modelo Metanacional

- Estratégia de internacionalização tradicional: Nacional -> Internacional (liderança no e do país de origem)
- Ex: Boeing (“é o que é porque os EUA são o que são”)
- E a Embraer?
 - (deve seu sucesso ao Brasil muito menos do que a Boeing aos EUA -> é um projeto Metanacional)

Modelo Metanacional

- Modelo Metanacional: Mobilizar conhecimento disperso para criar inovações de alcance mundial.
- Os autores definem empresa **metanacional** como uma empresa que consegue uma nova vantagem competitiva ao descobrir, mobilizar e utilizar conhecimento disperso, a partir de múltiplas localizações, espalhadas pelo mundo.

Figure 3-2 The **Metanational** Process



Modelo Metanacional

- “Pensar local, agir global”
- Ter acesso a lugares distantes não somente para produção e distribuição, mas para INOVAÇÃO
- Buscar locais de excelência para inovar: Empresa de TI da Califórnia busca projetista em Milão, programadores na Índia, miniaturização no Japão, etc.

Modelo Metanacional

- Subsidiárias de STMicroelectronics (IT-FR) no Vale do Silício:
 - “They are not in Silicon Valley to do what ST does in its home base. Their strategic role is to learn.”
- Parceria com clientes globais



Papel subsidiárias...



Parcerias/Redes...

Modelo Metanacional

- Seria a solução para internacionalização de empresas brasileiras?
 - Segundo o autor (José Santos), sim
 - Para empresas que pretendem ser globais mesmo tendo surgido em regiões sem "clusters" relevantes de conhecimento
 - Mais importante do que "exportar" a nossa afirmação, é saber "importar" o conhecimento onde ele estiver e "misturá-lo" (combinar – "meld") para gerar inovação

Modelo Metanacional

- **NECESSIDADE:** existência de uma **orientação estratégica para a competição internacional assumida por parte dos empreendedores** (visão e vivência internacionais; valorização das culturas locais em várias partes do mundo)

Born Global

O crescimento das BG podem ser atribuídos a pelo menos 3 fatores:

(Madsen & Servais, 1997)

1. Novas Condições de mercado (dec 1990)
 - Baseadas em mudanças como aumento de especialização das empresas (necessidade de busca por mercado), global sourcing (cadeias de valor)
2. Desenvolvimento tecnológico nas áreas de produção, transporte e comunicações
 - Operações em pequena escala para Customização
3. Capacidade e competências das pessoas (incluindo o empreendedor) mais elaboradas
 - Atualmente muitas pessoas têm ganho experiência internacional

Born Global

Não há uma única definição ou conceito para BORN GLOBAL, que vem sendo descrito por alguns autores:

- ◆ empresas que, desde seu nascimento, buscam obter vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e de vendas para múltiplos países, utilizando, desde o início, uma estratégia internacional proativa (Oviatt e McDougall, 1994);
- ◆ pequenas empresas empreendedoras que, desde o início das suas operações, são orientadas para o mercado internacional, para as quais as teorias mais difundidas sobre negócios internacionais aparentemente falham em explicar a sua existência e comportamento (McDougall, Shane e Oviatt, 1994);
- ◆ empresas que têm por objetivo os mercados internacionais ou mesmo o mercado global desde seu nascimento ou logo após (Madsen e Servais, 1997);

Born Global

- ◆ empresas menores e empreendedoras que se internacionalizam desde a sua formação ou logo após, estando a sua principal fonte de vantagem competitiva relacionada a uma base de conhecimento mais sofisticada para explorar as dinâmicas de um ambiente de negócios crescentemente global (Bell, McNaughton e Young, 2001);
- ◆ empresas operando em condições de compressão de tempo e de espaço que lhes permitiram, ou forçaram, assumir escopo geográfico global desde o nascimento (Zucchella, 2002).

Não há consenso
para definição de BG

Variáveis para a Definição de BG:

(DIB, 2010)

- 1) Data de fundação: a maioria dos autores considera que as empresas *BG* surgiram depois de 1990. Há, porém alguns autores que consideram empresas fundadas anteriormente;
- 2) Início das atividades internacionais depois da fundação: varia de dois até 15 anos;
- 3) Relevância das atividades internacionais: faturamento exterior / faturamento total varia de 5% até 75%;
- 4) Abrangência de mercados: um ou poucos mercados internacionais, na mesma ou em várias regiões do mundo.

Ainda... Variáveis para a Definição de BG:

- McNaughton (2003): entrada num grande número de mercados ocorria em *born globals* em setores de alta tecnologia e em países com mercado doméstico pequeno.
- Modo de entrada: exportação vale?

MCNAUGHTON, R. The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 297-311, 2003.

DIB, LA; ROCHA, A.; SILVA, JF. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon:... *J Int Entrep* (2010) 8: 233-253.

O que é mais amplamente aceito
(em busca de um consenso na
definição)?

Característica do empreendedor

(Madsen & Servais, 1997)

- Para as BG, o “background” do fundador tem grande influência no caminho de internacionalização seguido
 - fatores que minimizam a distância psíquica de mercados estrangeiros: educação, experiência vivendo no exterior, experiência de outros trabalhos internacionais
- Desde o início, os empreendedores não podem ver as fronteiras como barreiras, mas enxergar os mercados como oportunidades de negócios

Empreendedor na BG

Aspectos importantes (Fernandes e Seifert, 2007):

- o perfil do empreendedor,
- os valores organizacionais,
- o contexto ambiental de referência, e
- a estratégia empresarial para internacionalização

PENSANDO: Empresas inovadoras

- Empresas que têm produtos ou serviços inovadores e que dependem dessa inovação para sua competitividade precisam, desde seu princípio, focar na atuação internacional, uma vez que, para obter sucesso, elas certamente necessitarão criar novos mercados (o que é difícil para pequenas empresas que atuam localmente), além disso, elas também dependem de parcerias estratégicas para manter a inovação tecnológica (no país de origem ou em qualquer lugar do mundo)



BG brasileiras

Dib, et. Al. (2010)*

- were more innovative, more customer oriented
- were led by entrepreneurs with higher technical knowledge than their more traditional counterparts.
- Also, entrepreneurs in BG seemed to be more sensitive to the risks associated with operations in international markets than those in firms that followed the gradual internationalization path.

* Brazilian sample of 79 software firms, of which 35 followed the born-global process of internationalization and 44 followed the traditional process

Startup brasileiras

Startups brasileiras miram o Vale do Silício

Revista Exame – 02/Mar/2016

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1108/noticias/startups-brasileiras-miram-o-vale-do-silicio>

ESCRITÓRIO APEX-BRASIL EM SAN FRANCISCO (EUA)

<http://www.apexbrasil.com.br/escritorio-apex-brasil-san-francisco>

13 Startups brasileiras que fizeram diferença em 2016

<https://exame.abril.com.br/pme/13-startups-brasileiras-que-fizeram-a-diferenca-em-2016/>

Startup brasileiras

G1

ECONOMIA

Startup brasileira Decora é vendida para CreativeDrive por US\$100 mi

Através de realidade aumentada, aplicativo auxilia vendas online de produtos de decoração nos Estados Unidos e na América Latina.



Por Reuters

15/03/2018 15h56 - Atualizado 15/03/2018 15h56

<https://g1.globo.com/economia/noticia/startup-brasileira-decora-e-vendida-para-creativdrive-por-us100-mi.ghtml>

Startup pelo mundo

The screenshot shows the top navigation bar of the 'Empresas & Negócios' website. On the left is a 'MENU' icon. The main header features the logo 'PEQUENAS & GRANDES Empresas & Negócios' in white and red. A search bar contains the text 'O que você procura?'. To the right are social media icons for Facebook, Twitter, Google+, and LinkedIn, with the text 'SIGA A PEGN' above them. Further right is a subscription offer: 'Assine já A partir de R\$4,90 por mês' next to a magazine cover. Below the header is a banner image of a red car with a person's legs in the foreground. A small 'ZOOM' icon is visible. At the bottom of the banner, there is a small logo and the text 'No trânsito, a vida vem primeiro. IMAGEM MERAMENTE ILUSTRATIVA.' To the right of the banner is an orange button that says 'SAIBA MAIS >'.

STARTUPS

STARTUP

AS 57 STARTUPS QUE SE TORNARAM "UNICÓRNIOS" EM 2017

Número de empresas cujo valor de mercado representa US\$ 1 bilhão ou mais cresceu de 2016 para o ano passado

04.01.2018



Por Redação ⊕

<https://www.recode.net/2017/12/20/16761708/2017-startups-funding-billion-valuation-company>