



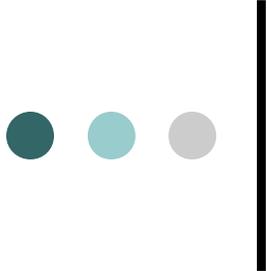
SESSÃO 11

**EXPLORANDO NOVAS
POSSIBILIDADES:
ALAVANCANDO A
CAPACIDADE INOVADORA
NUM MUNDO GLOBAL**



TEMAS A ABORDAR

- ❖ **Iniciativas de investidores não tradicionais**
- ❖ **Empresas Metanacionais**
- ❖ **Born Globals**
- ❖ **Projectos transnacionais**
- ❖ **Crise e novos desafios à inovação**



INICIATIVAS EMPRESARIAIS DE *PLAYERS* NÃO TRADICIONAIS

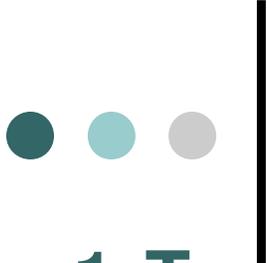
- ❖ **NOVAS 'ONDAS' DE INVESTIDORES INTERNACIONAIS**
- ❖ **INVESTINDO PARA OBTER CONHECIMENTO E LEGITIMIDADE**
- ❖ **COMPETINDO PELA BASE DA PIRÂMIDE**
- ❖ **EXEMPLOS INDIANOS E CHINESES**



EMPRESAS METANACIONAIS

Características Básicas

- **Aprender no Mundo**
- **Vender no Mundo**



6 LIÇÕES DA PERIFERIA

1. Tornar-se um prospector global de conhecimento
2. Inserir-se em ‘bolsas’ de novos conhecimentos
3. Atrair o conhecimento especializado de vários locais do Mundo
4. Combinar conhecimento em produtos e serviços inovadores
5. Difundir a compreensão da inovação na empresa
6. Alavancar a inovação para o mercado mundial



AS CAPACIDADES DA METANACIONAL

- ❑ **SENSING** novo conhec^o rapidamente
 - ❑ **PROSPECÇÃO**
 - ❑ **ACESSO**
- ❑ **MOBILISING** conhec^o disperso
 - ❑ **MOVER CAPACIDADES**
 - ❑ **FUNDIR CAPACIDADES**
- ❑ **OPERATIONALISING** eficientemente as inovações
 - ❑ **APLICAR** às actividades correntes
 - ❑ **ALAVANCAR** as capacidades



BORN GLOBALS

Um novo tipo de empresa

**Uma lógica de actuação global
(no *sourcing* de conhecimentos,
de *inputs* e/ou nas vendas)
desde o início**

Contraria a visão tradicional do
processo de internacionalização
da empresa



PROJECTOS TRANS- NACIONAIS

- Relevância crescente
- Aplicações múltiplas
 - Intra-empresa
 - Inter-empresas



EQUIPAS TRANS- NACIONAIS

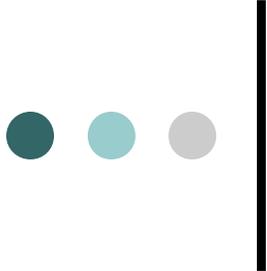
- Equipas intra- e inter-empresas
- O desafio das diferenças culturais
- Lealdades múltiplas *versus* objectivos conjuntos
- Co-localização *versus* equipas virtuais

● ● ● | **CRISE E NOVOS DESAFIOS À INOVAÇÃO**

- **A crise como consequência do excesso de inovação?**
- **Indústria automóvel e inovação: novas oportunidades?**
- **O desafio ambiental**
- **Implicações organizacionais (I): os desafios da intervenção pública**
- **Implicações organizacionais (II): empresas multinacionais e apoio nacional**
- **A necessária inovação na regulação**



TEMA EM ANÁLISE: BORN GLOBALS

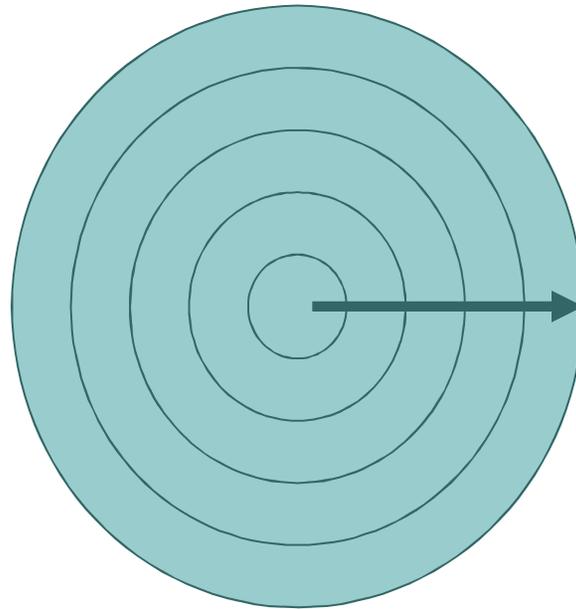


O QUE NOS DIZ A LITERATURA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO?

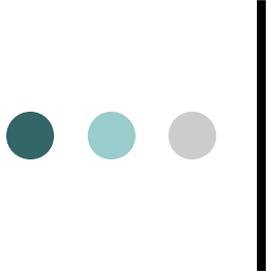
- ❖ EXISTÊNCIA DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS, DISTINTIVAS
- ❖ O QUÊ? Produtos...
... mas cada vez mais – Serviços
- ❖ COMO? Exportação como forma inicial de internacionalização...
... mas cada vez mais – Conjugação de Formas Diversas de Actuação
- ❖ ONDE? Proximidade Geográfica e Psicológica

A LÓGICA INCREMENTAL

A GEOGRAFIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO



PADRÃO DE CONTIGUIDADE GEOGRÁFICA E
PSICOLÓGICA



O QUE OBSERVAMOS EM PORTUGAL? (I)

❖ INTER-AÇÃO ENTRADA-SAÍDA DE INVESTIMENTO

❖ PORQUÊ?

- CRESCIMENTO DA EMPRESA NUMA PERSPECTIVA INCREMENTAL
- MOTIVAÇÃO SECUNDÁRIA: REATAMENTO DE LAÇOS E EXTENSÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO

O QUE OBSERVAMOS EM PORTUGAL? (II)

❖ COMO?

- EXPORTAÇÃO COMO FORMA DOMINANTE

mas...

- CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO DO INVESTIMENTO NO ESTRANGEIRO NA SEGUNDA METADE DOS ANOS 90



- AS EMPRESAS COM INVESTIMENTOS NO EXTERIOR TÊM NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS E DE CAPACIDADES SUPERIORES À MÉDIA
- IMPORTÂNCIA CRESCENTE DOS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA



O QUE OBSERVAMOS EM PORTUGAL? (III)

ONDE?

PROXIMIDADE GEOGRÁFICA E PSICOLÓGICA

- ✓ **Geografia : Europa**
- ✓ **Língua Portuguesa**



MAS...

SOB O PADRÃO DOMINANTE

VÃO SURGINDO

NOVAS EXPERIÊNCIAS DE

INTERNACIONALIZAÇÃO RÁPIDA

PORQUÊ?

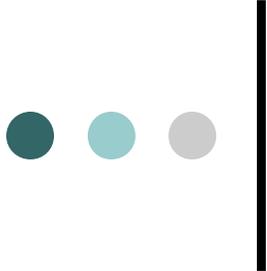


UM NOVO CONTEXTO

- ❖ UM TEMPO QUE 'ACELEROU'
- ❖ UM MUNDO QUE 'ENCOLHEU'



O INCREMENTALISMO
JÁ NÃO É O QUE ERA !!!



UM MUNDO QUE 'ENCOLHEU'

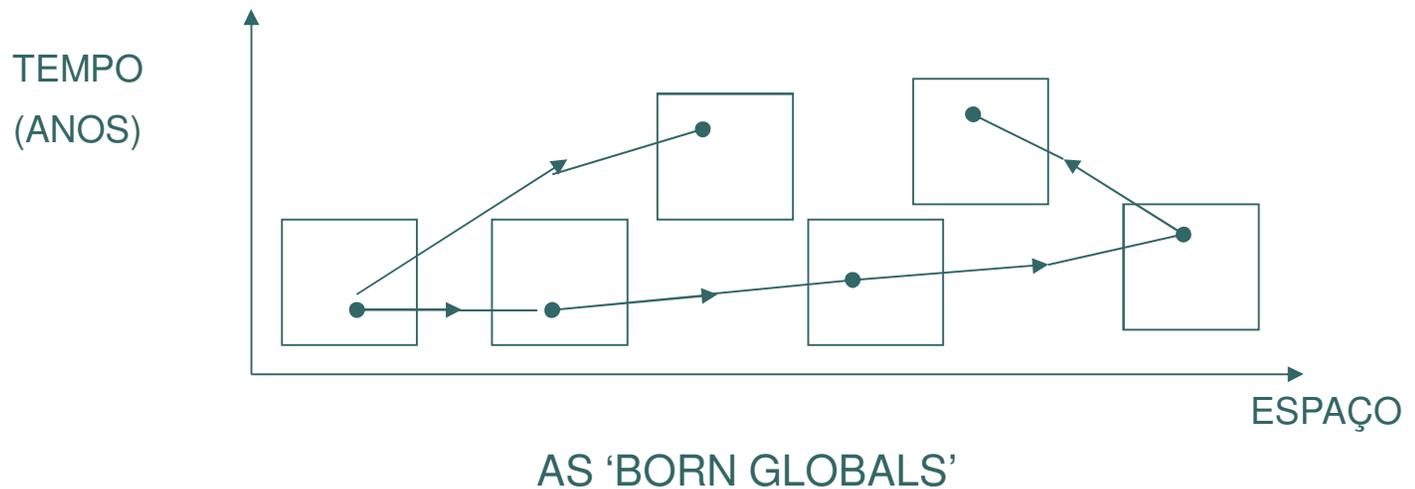
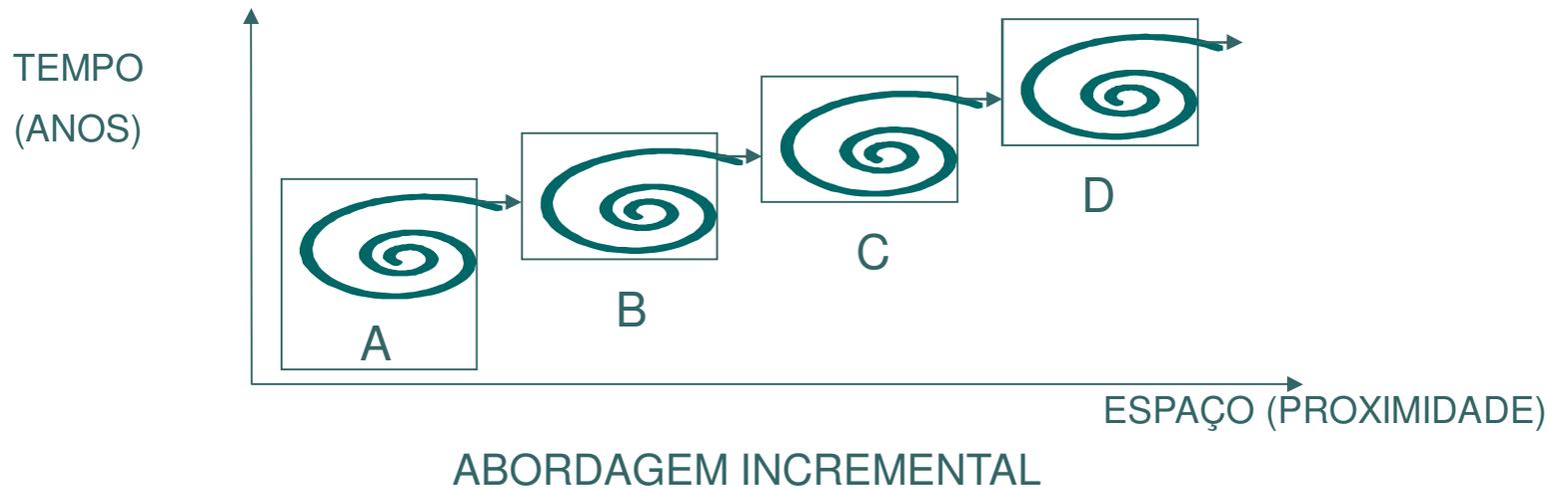
- GLOBALIZAÇÃO FINANCEIRA
- GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS E DOS PADRÕES DE CONSUMO
- GLOBALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS
- O PODER DAS IMAGENS DE MARCA
- ALIANÇAS COMO FORMA DE PRESENÇA MUNDIAL
- DISPERSÃO DOS CENTROS DE INOVAÇÃO
- A CONSCIÊNCIA AMBIENTAL

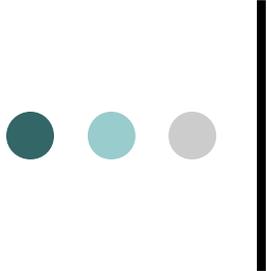


UM TEMPO QUE 'ACELEROU'

- A REDUÇÃO DO CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS
- A COMUNICAÇÃO INSTANTÂNEA
- A RESPOSTA RÁPIDA
- A REPLICAÇÃO IMEDIATA
- A IMPORTÂNCIA DO INTANGÍVEL

DUAS PERSPECTIVAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO





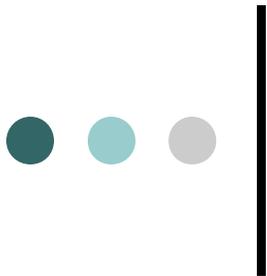
BORN GLOBALS: DEFINIÇÃO

❖ DIFERENTES PROPOSTAS:
EM BUSCA DE UM CONSENSO

❖ DEFINIÇÃO OPERACIONAL

(Baseada em Andersson & Wictor, 2001)

“Empresas cujas vendas no exterior atingiram pelo menos 25% do volume de negócios no prazo de 3 anos após a sua criação e que, desde o início, procuram obter uma vantagem competitiva significativa através da utilização de recursos e da venda de *outputs* em múltiplos países”



BORN GLOBALS PORTUGUESAS

EXEMPLOS

ALTITUDE

Software para Call Centers

BIOTECNOL

Desenvolvimento de matérias primas farmacêuticas (recombinação de proteínas)

CALZEUS

Calçado para *teen-agers*

CHIPIDEA

Concepção de *chips* para aplicações específicas

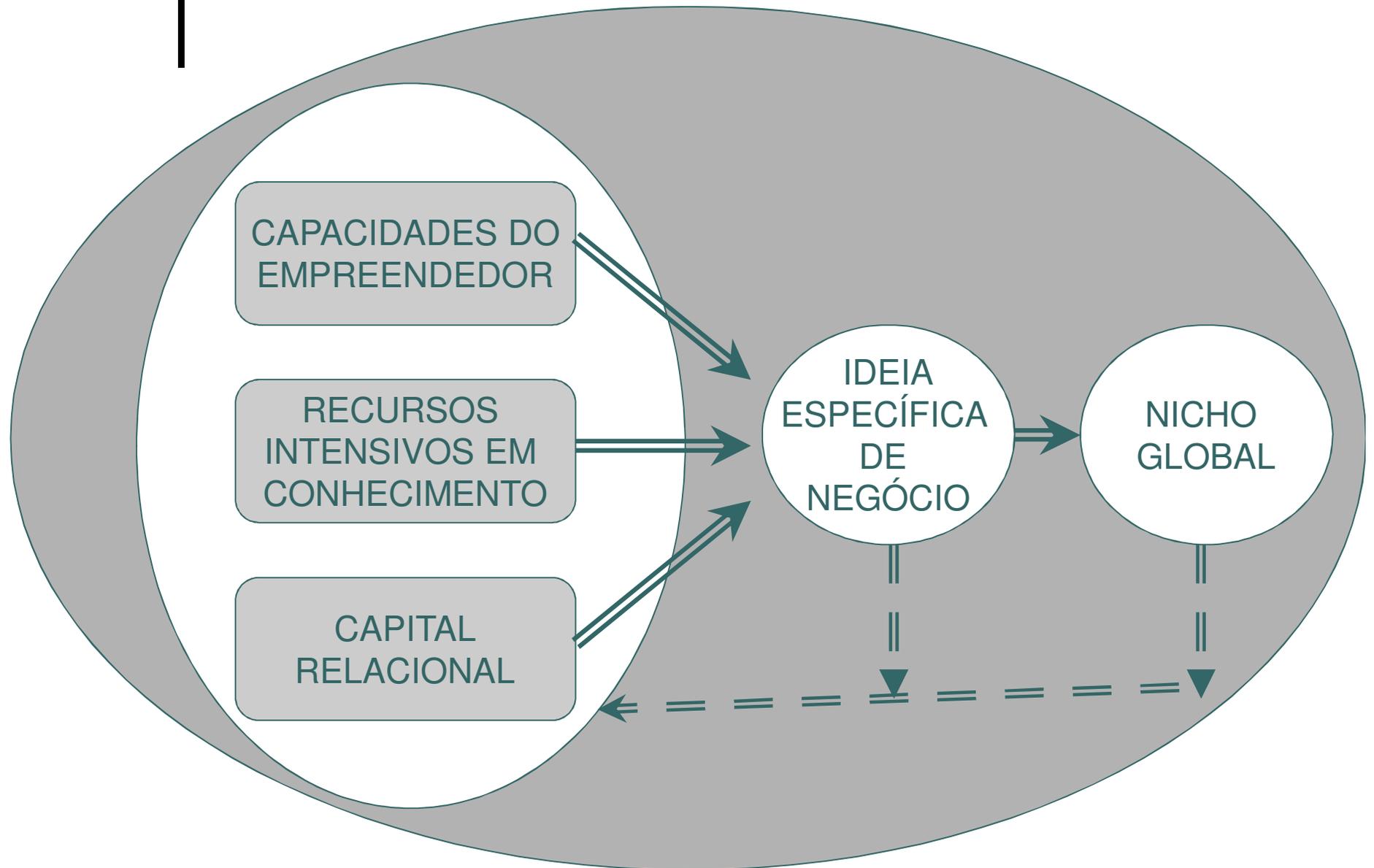
CRITICAL

Software para prevenção de acontecimentos críticos

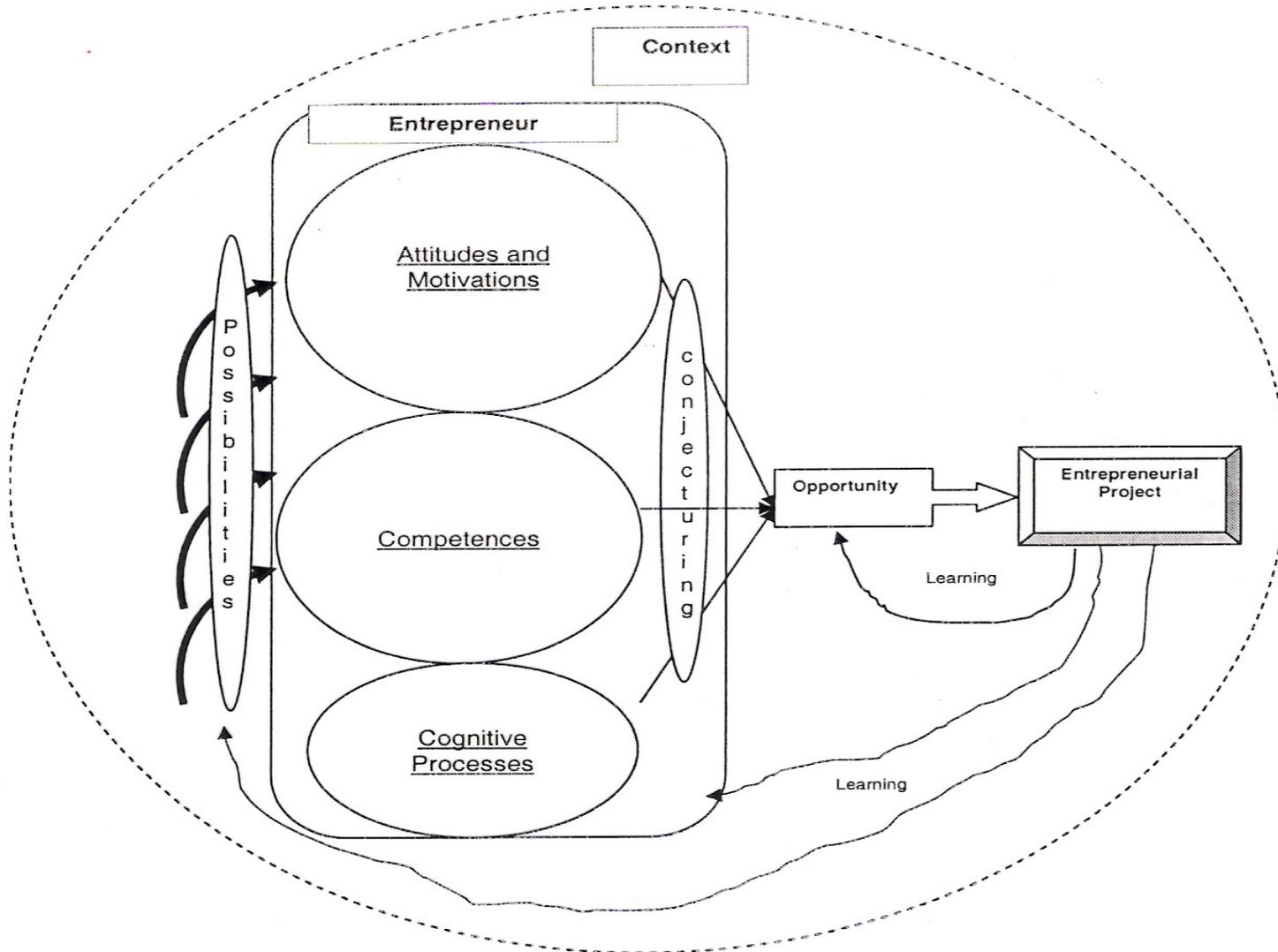
Y DREAMS

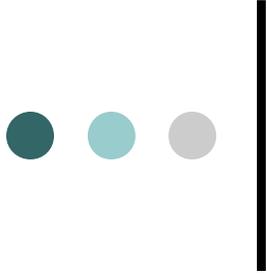
Informação de geo-referenciação para aplicação em sistemas multi-média

QUADRO DE ANÁLISE



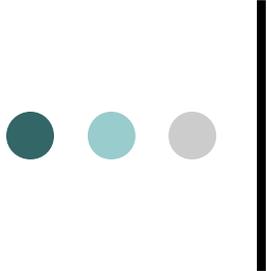
O PROCESSO EMPREENDEDOR





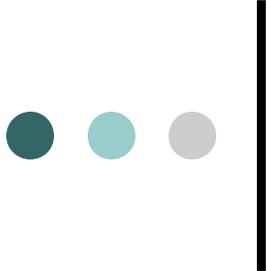
CAPACIDADES DO EMPREENDEDOR

- ❖ VISÃO DO NEGÓCIO
- ❖ IMPULSO INTERNACIONAL:
'O MUNDO COMO ESPAÇO DE ACTUAÇÃO'
- ❖ NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO ELEVADO
- ❖ PERSUASÃO: CAPACIDADE DE MOBILIZAR OUTROS

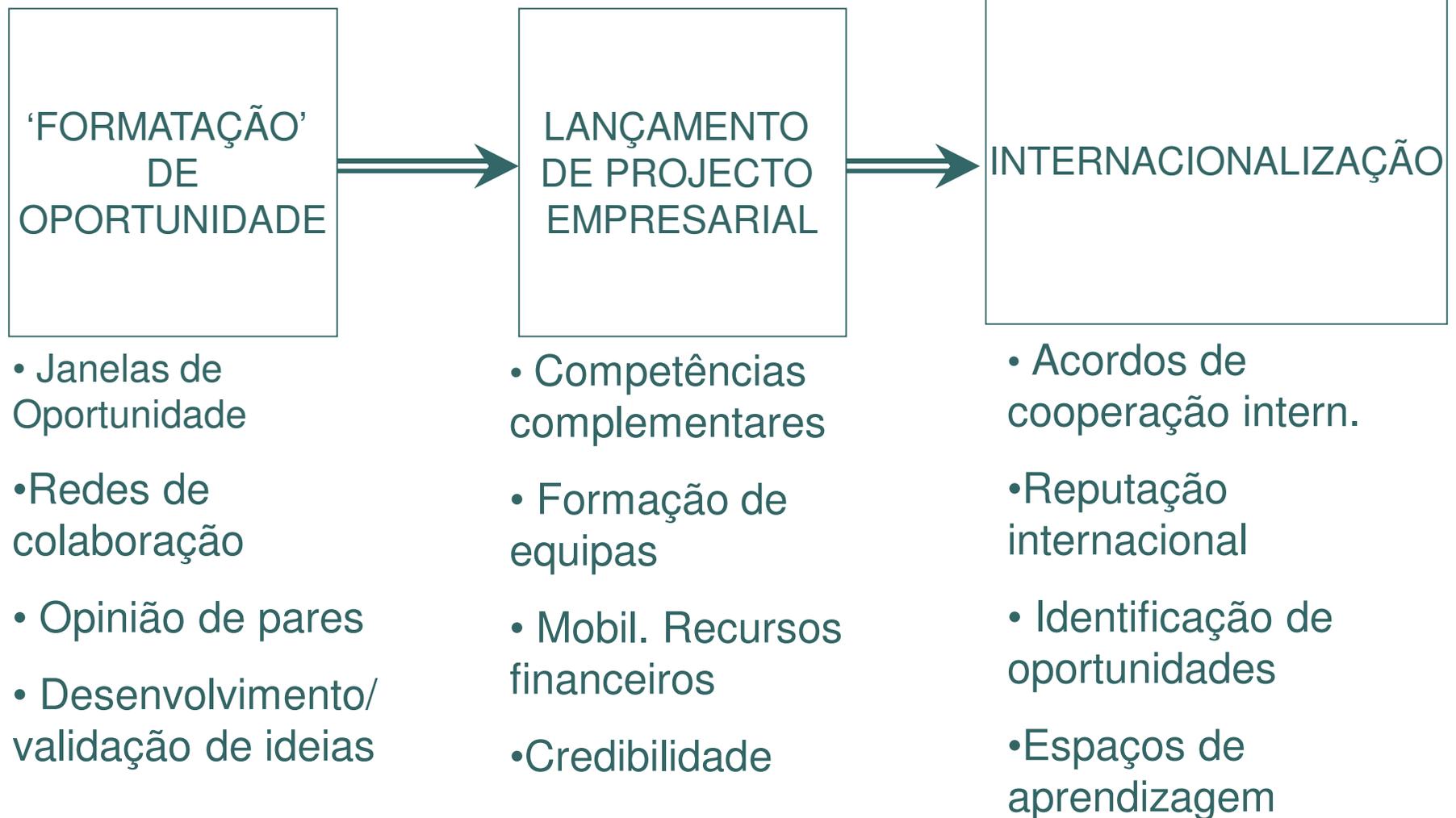


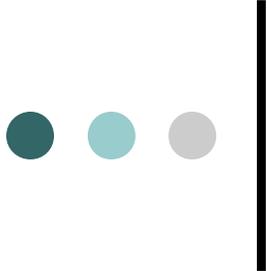
INTENSIDADE EM CONHECIMENTO

- ❖ CONHECIMENTO ESPECIALIZADO E COMPLEXO
(FREQUENTEMENTE ANCORADO EM INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA)
- ❖ RELEVÂNCIA DO CONHECIMENTO TÁCITO
(APLICAÇÕES, PERCEPÇÃO DOS CLIENTES)
- ❖ FILOSOFIA DE MUDANÇA E MELHORIA CONTÍNUA
- ❖ PROPORÇÃO SIGNIFICATIVA DE RECURSOS ENVOLVIDOS EM ACTIVIDADES DE I&D



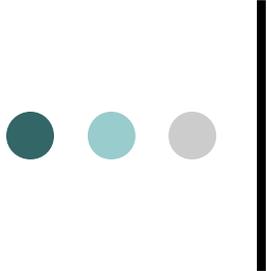
O PAPEL DO CAPITAL SOCIAL





ASPECTOS ESPECÍFICOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

- A OPORTUNIDADE ENCARADA COMO 'GEOGRAFICAMENTE ABERTA'
- IDENTIFICAÇÃO DE UM NICHOS GLOBAL (COM CONTORNOS CAMBIANTES)
- A INTERNACIONALIZAÇÃO NÃO SEGUE UM PADRÃO DE PROXIMIDADE GEOGRÁFICA OU PSICOLÓGICA
- DIVERSIDADE DE ACORDOS COOPERATIVOS
- PAPEL DOS GRANDES CLIENTES COMO ORIENTADORES E APOIOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO
- OBJECTIVOS MULTI-FACETADOS DA PRESENÇA INTERNACIONAL: O ESPAÇO GLOBAL NÃO É APENAS UM MERCADO MAS TAMBÉM UMA FONTE DE RECURSOS E DE APRENDIZAGENS



CONCLUSÕES

- A *BORN GLOBAL* COMO UM NOVO TIPO DE EMPRESA
- A RELEVÂNCIA DO FENÓMENO É INFLUENCIADA PELO CONTEXTO SECTORIAL, EMBORA NÃO SEJA EXCLUSIVAMENTE HIGH-TECH
- A DIMENSÃO 'GLOBAL' NÃO SE OBSERVA APENAS PARA JUZANTE, MAS TAMBÉM PARA MONTANTE
- AS *BORN GLOBALS* ESTÃO ASSOCIADAS À EXPLORAÇÃO DE NOVAS TENDÊNCIAS SOCIAIS E CIENTÍFICO-TECNOLÓGICAS
- A CAPACIDADE DE ORQUESTRAR REDES DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, EM DIFERENTES PLANOS, É DECISIVA
- A APRENDIZAGEM INTERNACIONAL NÃO É MARGINAL: É CENTRAL PARA O DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE DO PROJECTO EMPRESARIAL