

Impacto da cultura empresarial portuguesa na decisão de enfrentar o mercado global através de uma estratégia de internacionalização
Impact of the Portuguese entrepreneurial culture in the decision to address the global market through an internationalization strategy

Nuno Antunes Ferreira¹, Albérico Travassos Rosário², Rui Nunes Cruz³ José Manuel Fonseca⁴

¹ *Ma., in Marketing, E-mail: nafta.nuno@gmail.com, Portugal*

² *Ma., Specialist Associate Professor Institute of Administration and Management Santarém - Marketing department, Ph.D., Student in Marketing and Strategy (UA/UM/UBI), University de Aveiro - Department of Economics, Management and Industrial Engineering, E-mail: alberico@netcabo.pt, Portugal*

³ *Ph.D., Assistant Teacher University Europeia - Marketing department, E-mail: rui.cruz@europela.pt, Portugal*

⁴ *Ph.D., Assistant Teacher University Europeia - Marketing department, E-mail: jose.fonseca@europela.pt, Portugal*

Resumo

Empresas multinacionais têm em Portugal subsidiárias que se destacam, quando comparadas com suas congéneres, pelos elevados níveis de rentabilidade, produtividade e eficiência. Fora do País os portugueses são respeitados e reconhecidos nas suas competências. Integram grupos avançados nas suas áreas de especialidade. Com frequência dirigem esses grupos ou as instituições a que pertencem. Portugal, no contexto europeu e no xadrez internacional é, desde 1975, um país com pouco peso e uma economia em declínio. O que gera este aparente paradoxo? Em termos metodológicos realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa com a participação de 22 líderes de empresas portuguesas na área das TI. Ficou evidenciado que a dimensão cultural influencia o processo de tomada de decisão em mercados internacionais. Os valores culturais dos líderes de empresas que atuam em mercados estrangeiros têm impacto na tomada de decisão dos mesmos.

Palavras-chave: Internacionalização, marketing estratégico, processos de decisão, cultura.

Introdução

Com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia e uma nova afirmação do país no mundo os projetos de internacionalização ganham novo fôlego.

Nacionalmente têm-se feito alguns estudos sobre os projetos de internacionalização: à velocidade de implantação dos mesmos, à maturidade das empresas, à visão dos seus promotores, ao seu sucesso ou insucesso. Não obstante, os processos envolventes, como surgem e desenvolvem, que resultados obtêm, são questões menos estudadas.

Naturalmente, dada a extensão, amplitude e natureza do problema que abordamos a atitude assumirá um caráter exploratório, procurando-se que a bondade e validade dos dados empíricos que sustentem a discussão e as conclusões a atingir, resultem da qualidade dos participantes a inquirir.

O estudo incidirá sobre o processo de decisão e de implementação que conduziu à internacionalização de empresas na área das TI ou em áreas de alta intensidade tecnológica aflorando a decisão inicial, as dificuldades e os vetores essenciais utilizados.

Revisão da literatura

Nas últimas décadas muitos investigadores têm dirigido a suas pesquisas para as operações internacionais que movem o mercado dos negócios. Recorrendo às mais relevantes abordagens sobre o tema, Barrett (1986) define internacionalização como um complexo processo multidimensional.

Welch e Luostarinen (1988); Rao e Naidu (1992); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) acordam numa descrição consentânea e descrevem internacionalização como um conjunto de manipulações propícias a que as empresas aumentem o seu envolvimento com atividades de negócio em mercados externos.

Para Chetty e Campbell-Hunt (2001) a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de "progressão crescente" mas um fenómeno também com retrocessos em que as empresas podem até perder o direito à internacionalização. Quer seja por deixar de trabalhar ou desenvolver um produto ou por desistência no investimento direto no estrangeiro e, em contrapartida, recentrando-se na modalidade de exportação, quer por redução ou até mesmo término das suas atividades internacionais.

Buckley (2002) foca a dificuldade de discutir uma só teoria sobre "internacionalização" uma vez que o termo ainda não está claramente explicado.

De forma a tornar possível desvendar a complexidade dos fatores e os processos que interagem, Coviello e Jones (2004) examinam o conceito de forma holística recorrendo a casos de estudo longitudinais. Estes investigadores dão ênfase aos fatores de pesquisas anteriores e captam a dinâmica e a natureza complexa da internacionalização.

Pajunen e Maunula (2008) sublinham que a internacionalização de uma sociedade comercial continua a ser um dos focos principais da literatura em que as últimas discussões concluem ser a internacionalização essencial no processo de evolução, não sendo necessariamente progressiva ou com crescimento exponencial.

Tendencialmente o termo internacionalização é usado para descrever movimentos individuais para o exterior, ou grandes grupos de operações internacionais. Dado o manancial de operações internacionais, tipos de mercados, graus de compromisso organizacional e tipos de oferta internacional, torna-se necessário subdividir o conceito em diferentes dimensões.

Segundo Dunning e Lundan (2008) existem duas linhas de investigação dentro da internacionalização: uma que relaciona os fatores que causam a internacionalização e outra que foca no processo.

As teorias com ênfase económica baseiam-se em noções gerais sobre comércio, localização, balança de pagamentos e nos efeitos do câmbio, procurando explorar todas as tendências macroeconómicas, nacionais e internacionais (tabela 1).

Tabela 7: Principais teorias de internacionalização das empresas.

I Encontro Científico IZES

Vertente	Designação da teoria	da	Investigadores	Ideia básica	Implicações a nível estratégico
Económica	Clássica do comércio internacional	do	Smith (1776;1996); Ricardo, 1817 apud McCulloch (1881)	Conceção mercantilista. Diferença no valor de aquisição do produto entre valor local e estrangeiro.	Alcance de sustentabilidade. A informação e as imperfeições do mercado global são a chave para uma competição internacional efetiva. Ofensiva estratégica através dos negócios internacionais sob forma de autodefesa.
	Vantagem competitiva		Porter (1990)	Competição de habilidades de recursos tecnológicos como benefício à exploração entre nações.	
	Ciclo de vida do produto		Vernon (1966)	Empresas inovam nos mercados locais e transferem a produção menos sofisticada para países em desenvolvimento.	
	Comportamento e gestão de empresas		Aharoni (1966)	Crescimento	
	Imperfeições do mercado	do	Knickerbocker (1973); Hymer (1976); Helpman (1984)	Incorreções do mercado com benefício para a internacionalização das empresas	
	Internalização		Buckley & Casson's (1976)	Empresas internalizam mercados quando os custos de transação de uma troca administrativa são menores do que os custos de mercado, aumentando assim a eficiência coletiva do grupo.	
Comportamental	Eclética paradigma OLI		Dunning (1988)	As empresas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I).	Isolamento das variáveis responsáveis pelos movimentos chave de internacionalização de modo a perceber o processo.
	Escola Nórdica de Uppsala		Cyert & March (1963) Aharoni (1966)	Envolvimento crescente da empresa pelo aumento do conhecimento sobre a nova localização.	
	Redes		Johanson & Mattson (1998)	Interligação e partilha de conhecimento entre empresas de diferentes grupos com o objetivo de rentabilizar produção e reduzir custos.	
	Empreendedorismo		Anderson (2000)	Papel do empreendedor no processo de internacionalização da empresa.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos pressupostos subjacentes à tomada de decisões em mercados internacionais baseia-se em ser a cultura um fator preliminar para a construção do planeamento estratégico (Flamholtz, 1996), onde os valores culturais do indivíduo representam importante papel no processo (Hofstede, 2001). Esta abordagem desperta interesse em observar e identificar os fatores culturais que apresentam mais relação face ao processo de tomada de decisão em mercados internacionais. Por outro lado o conceito de cultura é abordado de formas diferentes pelos que investigam antropologicamente o tema.

Hofstede (1983) identifica a cultura como uma programação coletiva de mentes que diferencia um grupo humano de outro.

Motta e Caldas (1997) consideram que a cultura tem influência na tomada de decisões pois cada indivíduo defende seus próprios interesses e convicções. Podemos analisar tal influência em função de duas perspectivas antagónicas: a convergente e a divergente, relacionando-se a primeira com um processo de tomada de decisão único e válido para gerir todas as organizações e a segunda assente no facto de existirem divergências no processo de tomada de decisões entre diferentes países, resultantes do fator cultural que implicam diferentes estilos de gestão (Tanure & Cançado, 2005).

Flamholtz (1996) identifica que a cultura deve ser vista como o ponto de partida para a construção do processo de tomada de decisão, no qual os valores culturais desempenham um papel importante na formulação da estratégia (Hofstede, 2001).

A cultura de origem da empresa internacionalizada tem impacto significativo sobre a sua postura estratégica em mercados terceiros (Hayton *et al.*, 2002) podendo este facto afetar o desenvolvimento da capacidade de gestão dos responsáveis pela tomada de decisão (Allinson & Hayes, 1996) sendo que Nutt (2008) acredita que os fatores culturais podem ser associados a variações de forma por parte dos gestores diante da tomada de decisões em mercados terceiros.

Metodologia

Foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa com o propósito de avaliar a problemática da internacionalização e fornecer resposta acerca da mesma. Este tipo de pesquisa apresenta como características principais a flexibilidade e versatilidade, no que se refere aos métodos utilizados, e visa prover ao pesquisador, aprofundamento no conhecimento do tema ou do problema de pesquisa (Malhotra, 2011). Mattar (1996) considera que a pesquisa exploratória deve ser empregada particularmente para dotar o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema que está a ser investigado.

Resultados e Conclusões

A internacionalização das empresas nacionais, um pouco além do mecanismo exportador, consolidando presenças em mercados exteriores, de igual forma, para além dos mercados de proximidade linguística, constituirá eventualmente, uma saída para o nó górdio em que nos encontramos.

O estudo preliminar permite tirar algumas ilações que servem de base reflexiva para um aprofundamento, que julgamos necessário e mesmo imperioso. Uma parte significativa das empresas da amostra surgiu com base em relações de valorização do conhecimento científico dos seus fundadores.

A ligação aos processos de valorização do conhecimento científico como fonte de vantagem competitiva poderá superar o como "ir lá para fora" explorar o caminho da internacionalização, o problema inegável da exiguidade do nosso mercado.

Parece-nos que ficou também bem patente, que as dimensões culturais têm influência no processo de tomada de decisão de abordagem de mercados internacionais. Os valores culturais dos líderes de empresas que atuam em mercados estrangeiros têm impacto na tomada de decisão dos mesmos (Dimitratos *et al.*, 2011). Por outro lado, é sustentado por Dimitratos *et al.*, (2011) que quanto maior é a dimensão da empresa e o tempo de experiência em mercados estrangeiros maior será a presença da aversão à incerteza, e consequentemente, quanto maior for o planeamento realizado face a estas operações com intuito de redução do risco, maiores serão as possibilidades de obtenção de sucesso.

Igualmente importante foi a constatação, que os maiores entraves encontrados durante o início das operações internacionais foram capital, cultura e notoriedade internacional. O network internacional foi considerado como o maior facilitador.

Referências Bibliográficas

Aharoni, Y. (1966). *The foreign investment decision process*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Allinson, C. W. & Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition analysis for organizational research, *Journal of Management Studies*, 33,119–135.

Anderson, S. (2000). The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.

Barrett, N. J. (1986). A study of the internationalisation of Australian manufacturing firms, PhD Thesis: University of New South Wales, Sydney.

Buckley, P. J. & Casson's, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*, New York: Homes and Meier.

Buckley, P. J. (2002). *The Internationalization of the Firm*, London, Thomson.

Chetty, S. & Cambell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach, *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 796-820.

Coviello, N. E. & Jones, M. V. (2004). Methodological issues in international entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 19(4), 485-508.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Dimitratos, P.; Petrou, A.; Plakoyiannaki, E. & Johnon, J. (2011). Strategic decision-making process in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?, *Journal of World Business*, 46,194-204.

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.

- Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: a framework, applications, and implications, *European Management Journal*, 14(6).
- Hayton, J. C.; George, G. & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioural research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 33–52.
- Helpman, E. (1984). Increasing returns, imperfect markets, and trade theory, *Handbook of International Economics*, 1, 325-365.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75–89.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hymer, S. (1976). *The international operation of national firms: A study of direct foreign investment*, MIT Press, Toronto
- Johanson, J. & Mattson, L. G. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, In Hood, N. and Vahlne, J-E eds. London: Strategies in Global Competition, Croom Helm.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases, *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Knickerbocker, F. T. (1973). *Oligopolistic reaction and multinational enterprise [by] Frederick T. Knickerbocker*, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Malhotra, Naresh K. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*, 3 Ed., Porto Alegre: Bookman.
- Mattar, Fauze N. (1996). *Pesquisa de marketing*, 4 Edição. São Paulo: Atlas, 1996.
- McCulloch, J. R. (1881). *The Works of David Ricardo (1817)*. London: John Murray. 31, 50-58. Reprinted 2000 by The Lawbook Exchange.
- Motta, F. C. & Caldas, M. (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*, São Paulo: Atlas.
- Nutt, P. (2008). Investigating the success of decision-making processes, *Journal of Management Studies*, 45, 425–455.
- Pajunen, K. & Maunula, M. (2008). Internationalization: A co-evolutionary perspective, *Scandinavian Journal of Management*, 24(3), 247-258.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*, Free Press.
- Rao, T. R. & Naidu, G. M. (1992). Are the stages of internationalisation empirically supportable?, *Journal of Global Marketing*, 6(1/2): 147–170.
- Smith, A. (1996). *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas (1776)*, Nova Cultural.
- Tanure, B. & Cançado, V. L. (2005). Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira, *Revista de Administração de Empresas*, 45, 22-38.

- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in The Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Welch, L. S. & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: evolution of a concept, *Journal of General Management*, 14(2), 34-55.