



Universidade Técnica de Lisboa  
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



# Gestão de Negócios Internacionais

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

*Disciplina Optativa*

Ano Lectivo 2011/2012

*1º Semestre*

**Docente: Vitor Corado Simões**

[ycs@iseg.utl.pt](mailto:ycs@iseg.utl.pt)

**PROGRAMA**

# GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

## 1. OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Num Mundo em que os países e as empresas são cada vez mais inter-dependentes, os negócios internacionais assumem um relevo crescente. Com efeito, hoje a actividade das grandes empresas dos países desenvolvidos tem um carácter internacional, sendo também cada vez maior o envolvimento internacional das pequenas e médias empresas. Ao mesmo tempo vão surgindo em cena empresas oriundas de países emergentes, como a China, a Índia ou o Brasil. Em muitas indústrias a concorrência processa-se a um nível internacional, o que obriga as empresas a adoptarem estratégias onde a internacionalização se apresenta como uma necessidade imperiosa. As cadeias de abastecimento são cada vez mais concebidas num plano mundial, tirando partido dos baixos custos do trabalho qualificado e não qualificado em países como a Índia ou a China. Os processos de integração económica regional e a inter-penetração das economias condicionam a formulação e a implementação das políticas públicas em matéria comercial, financeira ou de investimento. Finalmente, os desenvolvimentos no domínio das telecomunicações e dos sistemas de informação estão a reconfigurar comportamentos e estruturas económicas e a gerar novas formas de negócio internacional.

As empresas portuguesas e os seus gestores estão, assim, confrontados com um novo quadro competitivo, que lhes coloca desafios mas abre também novas oportunidades. Os gestores não podem olhar apenas para Portugal como arena competitiva das suas empresas. No novo ambiente competitivo, a concorrência e a cooperação são mundiais – da mesma forma que as carreiras dos profissionais de gestão exigem cada vez mais experiências internacionais. O conhecimento do quadro internacional em que as empresas actuam, dos diferentes modos de operação internacional e dos modos de organização de actividades dispersas internacionalmente são fundamentais para o exercício da gestão no Mundo em que vivemos.

A disciplina de Gestão de Negócios Internacionais procura responder a estes desafios e contribuir para a formação de profissionais interessados e capazes de actuar em contextos internacionais. Sem um bom conhecimento das formas e processos de internacionalização e dos modos de gestão internacional das empresas, o currículo de um licenciado em Gestão ficará incompleto. Pretende-se proporcionar aos alunos as ferramentas necessárias para prosseguirem as suas carreiras em contextos internacionais diversos e para tomarem decisões de gestão numa lógica de actuação internacional.

## 2. OBJECTIVOS

Os principais objectivos específicos da disciplina são os seguintes:

- (i) Sensibilizar os alunos para a relevância e amplitude dos negócios internacionais e as suas implicações;
- (ii) Iniciar os alunos no ambiente de trabalho e de decisão em negócios internacionais;
- (iii) Explicar as motivações dos investimentos internacionais;
- (iv) Analisar os processos de internacionalização das empresas;
- (v) Apresentar as principais formas de expansão internacional das empresas; e
- (vi) Fornecer os conceitos e instrumentos básicos de gestão das operações internacionais e estimular os alunos a reflectir sobre eles e a aplicá-los.

Procurar-se-á estimular nos alunos capacidades de compreender realidades económicas e sociais diferentes, de análise de situações concretas usando os conceitos transmitidos nas aulas e de trabalho em grupo.

### 3. PROGRAMA DETALHADO

#### 1. *INTRODUÇÃO*

- 1.1. Objecto da gestão dos negócios internacionais.
- 1.2. Conceitos básicos.
- 1.3. Perspectiva histórica da evolução do investimento internacional.

**Tema Actual:** From the FDI Triad to multiple FDI poles?

#### 2. *A ENVOLVENTE INTERNACIONAL DA EMPRESA*

- 2.1. Globalização: Conceito. Principais dimensões.
- 2.2. O quadro institucional do negócio internacional.
- 2.3. Enquadramento político-económico.
- 2.4. Aspectos culturais.
- 2.5. Aspectos internacionais da tecnologia e da inovação.
- 2.6. Integração regional.

**Casos:** (A) Bata; e (B) Bic

**Tema Actual:** Humanizar a globalização

#### 3. *TEORIAS DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL*

- 3.1. A herança de Hymer.
- 3.2. Teoria do ciclo de vida do produto.
- 3.3. Teoria da internalização.
- 3.4. John H. Dunning e o paradigma ecléctico.
- 3.5. Abordagens evolucionistas.

**Tema Actual:** Internacionalização: Oportunidade ou Equívoco?

#### 4. *PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS*

- 4.1. Introdução.
- 4.2. Conceito de internacionalização.
- 4.3. Motivações.
- 4.4. Principais dimensões.
- 4.5. Gestão do processo de internacionalização.
- 4.6. Oportunidades e condicionantes da internacionalização.
- 4.7. *As Born Globals*.

**Caso:** Zara

#### 5. *GESTÃO DA EXPORTAÇÃO*

- 5.1. Porquê exportar?
- 5.2. Formas de exportação.
- 5.3. Exportação de produtos e exportação de serviços.
- 5.4. Avaliação da *export readiness* das empresas.
- 5.5. A gestão do processo de exportação.

**Caso:** Exportação para o Contentor

## **6. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, CONTRATOS DE LICENÇA E OUTROS ACORDOS CONTRATUAIS**

- 6.1. Introdução
- 6.2. Alianças estratégicas: Conceito, fronteiras e caracterização.
- 6.3. Contratos de licença.
- 6.4. Contratos de *franchising*.
- 6.5. Contratos de gestão.
- 6.6. Outros acordos contratuais inter-empresas.

## **7. INVESTIMENTO DIRECTO**

- 7.1. Tipologia básica de investimentos directos.
- 7.2. *Joint-Ventures*.
- 7.3. As filiais no estrangeiro: criação, sustentabilidade, gestão e evolução.
- 7.4. Tipologias de filiais.
- 7.5. A gestão do conhecimento nas filiais. Centros de excelência.

**Caso:** Xerox & Fuji-Xerox

## **8. ESTRATÉGIA E COORDENAÇÃO DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS**

- 8.1. A Estratégia Internacional: dimensões e desafios.
- 8.2. Organização das operações internacionais.
- 8.3. Mecanismos de coordenação e controlo nas empresas multinacionais.
- 8.4. Tipologias de estratégias internacionais.
- 8.5. Novos desafios e novas perspectivas de organização e gestão à escala mundial.

**Caso:** Sogrape

## 4. MÉTODO DE TRABALHO

**O novo método de ensino, decorrente das orientações de Bolonha, veio reduzir , em cerca de um terço, o contacto directo, em sala de aula, entre o docente e os alunos. Este facto tem implicações significativas nomeadamente em dois planos: (1) no conteúdo e formato das aulas, reduzindo consideravelmente o tempo de exposição da matéria; e (2) na responsabilização dos alunos e na exigência de uma adequada gestão do tempo (menos tempo de aulas não significa necessariamente menos tempo de trabalho).**

A disciplina será leccionada em aulas teórico-práticas. Pretende-se estimular a participação dos alunos, individualmente e em grupo, na reflexão sobre os temas do negócio internacional, através de discussão dos casos seleccionados, da realização e apresentação de trabalhos e da organização de eventos para debate dos temas relacionados com o negócio internacional. Os trabalhos solicitados constituem uma forma de promover o espírito crítico e de investigação por parte dos alunos, permitindo-lhes também um contacto mais estreito com a realidade empresarial portuguesa.

Os trabalhos a efectuar ao longo do semestre consistem em: (1) estudos de casos, exigindo preparação prévia pelos alunos, a discutir em sala de aula; (2) sínteses de imprensa; e (3) relatórios temáticos (elaboração de quatro breves trabalhos, com 6 páginas no máximo, sobre temas definidos pelo docente) ou organização de Seminário sobre Negócios Internacionais. Os trabalhos indicados em (2) e (3) acima serão realizados em pequenos grupos (máximo de 4 alunos, com excepção da organização do Seminário).

**A constituição dos grupos, bem como as datas preferidas para a síntese de imprensa, deverá ser comunicada ao docente até 30 de Setembro.**

**Recomenda-se que os alunos forneçam três datas possíveis para a Síntese de Imprensa, indicando a ordem de preferência. A afectação das datas aos grupos será feita por ordem de expressão de preferências.**

Apresentam-se de seguida as informações básicas para a realização dos trabalhos indicados em (1), (2) e (3) acima. Os trabalhos individuais indicados em (3) poderão ser solicitados *ad hoc* pelo docente, frequentemente em ligação com temas objecto de discussão nos *media* ou decorrentes do debate na aula.

### 4.1. Estudos de Casos

**Para aplicar e consolidar os conhecimentos veiculados, os alunos deverão responder a casos práticos, que serão disponibilizados na página da disciplina no Aquila. Todos os alunos deverão ler os casos e preparar a sua discussão na aula.**

Na sua maioria, os casos são muito sintéticos (entre 2 a 6 páginas, em regra, com excepção de *Zara* e *Xerox & Fuji-Xerox*).

**Em princípio, a discussão dos casos terá lugar nas aulas de 2ª feira.**

### 4.2. Sínteses de Imprensa

**Todas as 4ª feiras, a partir de 12 de Outubro,** será apresentada, por um grupo previamente escolhido, uma síntese dos principais acontecimentos relativos ao negócio internacional e relatados pela imprensa nacional e estrangeira na semana anterior (Sábado a 6ª feira anteriores).

A apresentação da síntese deverá ser acompanhada pelo fornecimento ao docente (e aos colegas) de um documento escrito (em formato *powerpoint*), eventualmente acrescido de anexos com cópia das notícias.

O objectivo das sínteses de imprensa é o de estimular o interesse dos alunos sobre o negócio internacional, através do acompanhamento dos principais canais de informação económica nacionais e internacionais.

**Todos os grupos deverão indicar as suas preferências sobre a data da Síntese de Imprensa até 30 de Setembro.** Como se referiu acima, recomenda-se que os alunos indiquem três datas para a Síntese de Imprensa, indicando a ordem de preferência. A afectação das datas aos grupos será feita por ordem de expressão de preferências.

### 4.3. Seminário sobre Negócios Internacionais

#### 4.3.1. Objectivos

A realização do seminário sobre Negócios Internacionais tem quatro objectivos principais: (1) estimular a capacidade de realização dos alunos, abrindo a escola ao mundo exterior; (2) permitir aos alunos obter testemunhos sobre experiências concretas de negócios internacionais e/ou de carreiras internacionais; (3) promover a reflexão ISEGuiana sobre o tema, abrindo a discussão a antigos, actuais e futuros alunos da disciplina; e (4) dinamizar a cooperação entre os alunos.

#### 4.3.2. Organização

**A organização deste evento será da responsabilidade de uma equipa de alunos constituída por um máximo de 5 alunos.** A coordenação dos trabalhos da equipa será feita pelos próprios alunos, organizando-se da forma que considerarem mais adequada. O docente apoiará a preparação do Seminário, nomeadamente através da marcação da primeira reunião da equipa e da participação em reuniões de trabalho segundo periodicidade a definir

**O Seminário deverá, em princípio, ter lugar na 10ª semana de aulas.** O local de realização deverá ser o ISEG, procurando mobilizar a comunidade estudantil ISEGuiana para o efeito.

O tema do Seminário será definido pela equipa de alunos encarregada da realização do evento. Deverá ser, no entanto, obtida a concordância prévia do docente. A selecção e contacto dos oradores convidados é da responsabilidade da equipa de alunos. **O painel de oradores deverá incluir obrigatoriamente um antigo aluno do ISEG, que tenha tido a cadeira de Gestão de Negócios Internacionais, e que fará uma análise da sua experiência profissional à luz dos objectivos da disciplina** (ex: executivo de uma empresa multinacional, participação no processo de internacionalização de uma empresa, criação de um negócio internacional, participação no programa Contacto...).

#### 4.3.3. Relatórios

A avaliação do trabalho será feita de duas formas distintas:

- Pela análise do sucesso do próprio seminário, em termos da organização e publicitação do evento, número de pessoas a assistir, qualidade dos intervenientes e da discussão; e
- Pela avaliação dos três relatórios a entregar à equipa docente, sendo que os dois primeiros serão entregues pela equipa organizadora, e o último será entregue individualmente por cada um dos grupos que compõem a equipa.

Relativamente aos relatórios, deverão ser entregues nas datas definidas à equipa docente, obedecendo aos seguintes conteúdos:

#### Relatório Preliminar

Neste relatório apresentam-se genericamente o tema, os objectivos e a linha orientadora do seminário, a data de realização e as intenções de convite a intervenientes. **Deverá ser entregue até ao dia 14 de Outubro.**

### Relatório de Preparação

No segundo relatório, já devem estar definidos os oradores, o alinhamento e a logística do seminário. Devem ainda ser discriminados todos os aspectos que se relacionem com a forma de publicitação, o local, os patrocínios, etc. **Este relatório deverá ser entregue até ao dia 04 de Novembro.**

### Relatório Final

Este último relatório será entregue por mail **até ao dia 09 de Dezembro**, e tem como principal objectivo proceder à análise e a uma reflexão sobre o evento. Deverá ter no máximo 12 páginas (não incluindo os anexos), e seguir uma estrutura que responda aos seguintes aspectos:

- I. Preparação do Seminário
  - Decisão do tema
  - Organização da equipa e formas de trabalho
  - Evolução dos preparativos
- II. Análise das intervenções à luz dos conhecimentos transmitidos na disciplina de Gestão de Negócios Internacionais
- III. Avaliação final do trabalho realizado
  - Auto-avaliação
  - Principais lições da experiência
  - Conselhos para futuras acções

Este Relatório será posteriormente objecto de discussão com o docente.

Cada aluno deverá apresentar, como anexo ao relatório do grupo, um relatório individual, focando dois aspectos:

1. Tarefas desempenhadas para a realização do Seminário; e
2. Explicitação das principais aprendizagens obtidas.

## **4.4. Relatórios Temáticos**

### 4.4.1. Objectivos e Condições

O objectivo deste trabalho é duplo. Por um lado, estimular o interesse dos alunos pelo estudo de temas específicos relativos a negócios internacionais e a processos de internacionalização. Por outro, levá-los a aplicar e a aprofundar os conhecimentos adquiridos na disciplina.

Os trabalhos deverão satisfazer as seguintes condições:

- (i) **Originalidade**, no sentido em que deverão ser *textos próprios*, explicitando a perspectiva dos alunos sobre o tema escolhido. Originalidade não significa ausência de referências ou de leitura de outros trabalhos relevantes. Pelo contrário: é conhecendo e reflectindo sobre o que outros já escreveram acerca dos temas que se pode progredir e formar opinião. Originalidade não significa também ausência de citações: os alunos poderão citar outros trabalhos, sendo aconselhados mesmo a fazerem-no. Citar correctamente outros trabalhos é desejável. **Mas plágios** – isto é, a reprodução de outros textos sem referir a sua autoria, deixando no leitor a ideia de que se trata de textos próprios – **serão severamente punidos**.
- (ii) **Aplicação da Matéria** – Será valorizada a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas aulas na análise dos temas seleccionados.
- (iii) **Dimensão** – Os relatórios temáticos não deverão exceder 6 páginas.
- (iv) **Trabalho em grupo** – Os estudos deverão corresponder a trabalhos realizados em grupo. Os grupos não deverão exceder 4 estudantes. O conjunto dos relatórios temáticos será objecto de discussão com o docente, após o termo das aulas. Tal discussão pode ter lugar com todos os elementos do grupo ou apenas com elementos seleccionados pelo docente.
- (v) **Processo de elaboração** – O processo de elaboração dos estudos temáticos deverá seguir as normas indicadas pelo docente na apresentação de cada tema na aula.

#### 4.4.2. Temas

Os relatórios temáticos incidirão sobre os quatro temas seguintes:

##### **Relatório 1: Que Mundo em 2025?**

**Tópicos a abordar:** Um Mundo cada vez menos ocidental. Declínio da Europa e dos Estados Unidos? O crescimento das empresas indianas e chinesas. Papel do Brasil na nova economia mundial. Como será a configuração da economia mundial em 2025? Como serão as empresas multinacionais do futuro? Desafios para Portugal e para as empresas portuguesas.

**Data de entrega: 21 de Outubro.**

##### **Relatório 2: Negócio Internacional e Internet**

**Tópicos a abordar:** Formas tradicionais de abordagem de mercados: o que mudou com a Internet? Possibilidades de expansão internacional para pequenas empresas através da Internet? Vender pela Internet dispensa a proximidade física face ao cliente? Basta criar um site em Inglês para vender internacionalmente? O meu negócio na Internet: Apresente resumidamente que negócio criaria usando a Internet e como o lançaria em termos internacionais.

**Data de entrega: 11 de Novembro.**

##### **Relatório 3: Marcas Globais**

**Tópicos a abordar:** Para que servem as marcas? A importância das marcas globais. O valor de uma marca. Criação de marcas globais: vantagens e custos. Marcas e *Franchising*. Marcas globais Portuguesas. Análise do processo de expansão internacional de uma marca global portuguesa, a escolher pelos alunos.

**Data de entrega: 25 de Novembro.**

##### **Relatório 4: O Nosso Tema Preferido**

**Tópicos a abordar:** Este trabalho será completamente ‘aberto’, incidindo sobre o tema de Negócios Internacionais que o grupo eleger como seu preferido (pode usar um tema glosado na síntese de imprensa, um tópico discutido nas aulas ou um capítulo da matéria). Deverá ser sempre apresentada uma justificação do tema escolhido.

**Os alunos deverão enviar ao docente, por mail, a indicação do tema que se propõem abordar, até 25 de Novembro.** Não poderá haver mais de um grupo a estudar um mesmo tema. Os temas são afectos aos grupos numa base *‘first in, first out’*.

**Data de entrega: 09 de Dezembro.**

#### 4.4.3 Discussão

Os relatórios serão objecto de discussão na aula.

Além disso, poderá haver, se o docente assim o entender, uma discussão entre o docente e o grupo sobre os quatro Relatórios Temáticos, a realizar após o termo das aulas.

## 5. SÍNTESE DE ACTIVIDADES

Nº. Semana	Início Semana	Nº. Aulas	Programa	Casos/Eventos	Relatórios
1ª	19 Setº	2 aulas	Introdução	---	-----
2ª	26 Setº	2 aulas	Envolvente Internacional da Empresa	From the FDI Triad to multiple FDI poles? Humanizar a Globaliz.ção.	<b>Constituição Grupos (30/09)</b>
3ª	03 Outº	1 aula	Envolvente Internacional da Empresa	Bata.	-----
4ª	10 Outº	1 aulas	Envolvente Internacional da Empresa	BIC	Síntese Imprensa 1 <b>1º Relat. Seminário NI (14/10)</b>
5ª	17 Outº	2 aulas	Teorias do Investimento Internacional	Internacionalização: oportunidade ou Equívoco?	<b>1º Relat. Temático (21/10)</b> Síntese Imprensa 2
6ª	24 Outº	1 aula	A Internacionalização das Empresas.	-----	Síntese Imprensa 3
7ª	31 Outº	2 aulas	A Internacionalização das Empresas.	Zara	<b>2º Relat. Semin. NI (04/11)</b> Síntese Imprensa 4
8ª	07 Novº	NÃO HAVERÁ AULAS	-----	-----	<b>2º Relat. Temático (11/11)</b>
9ª	14 Novº	2 aulas	Gestão da Exportação. Alianças e outras relações contratuais	Exportação para o Contentor	Síntese de Imprensa 5
10ª	21 Novº	2 aulas	Alianças e outras relações contratuais	<b>Seminário sobre Negócios Internacionais**</b>	<b>3º Relat. Temático (25/11)</b>
11ª	28 Novº	1 aula	Investimento Directo.	-----	Síntese Imprensa 6
12ª	05 Dezº	1 aula	Investimento Directo	-Xerox & Fuji-Xerox	<b>4º Relat. Temático (09/12)</b> <b>Relat. Final Seminário NI (09/12)</b>
13ª	12 Dezº	2 aulas	Estratégia e Coordenação Internacional	Sogrape	Síntese Imprensa 7

\*\* O Seminário deverá em princípio ser realizado na semana indicada.

## 6. AVALIAÇÃO

6.1. A classificação final básica atribuída ao aluno será a correspondente ao resultado obtido na prova escrita individual. **Esta prova, tanto na Época Normal como na de Recurso, será efectuada sem consulta dos materiais de estudo e constará de questões teóricas e de um caso prático.** A abordagem destes deverá mostrar o grau de domínio dos alunos sobre os conceitos e problemáticas estudadas.

6.2. Os alunos que ao longo do ano tiverem acompanhado as aulas, discutindo casos e apresentando sínteses de imprensa, e elaborado o trabalho sobre internacionalização de empresas podem beneficiar de uma majoração na sua classificação, correspondente à ponderação dos seguintes elementos:

(A) Prova Individual 40%

**Será necessário obter a classificação mínima de 8 valores.**

(B) Relatórios Temáticos ou Seminário sobre Negócios Internacionais 30%

(C) Participação nas aulas 30%  
(incluindo nomeadamente a presença e participação nas aulas, a intervenção na análise e discussão dos casos e a qualidade e profundidade da síntese de imprensa)

6.3. **Os critérios de atribuição da classificação na época de recurso são idênticos aos relativos à época normal, indicados em 6.1. e 6.2. acima. Todavia, as classificações obtidas em (B) e (C) apenas poderão ser consideradas uma única vez, para efeitos de majoração da classificação obtida na prova individual. Isto significa que os alunos que tiverem entregue a prova da Época Normal não poderão beneficiar de majoração na Época de Recurso.**

## 7. ELEMENTOS DE ESTUDO

### 7.1. Bibliografia Básica

**PLÁ-BARBER, José e Fidel León DARDER (2004), *Dirección de Empresas Internacionales*, Pearson Education/ Prentice Hall, Madrid.**

SIMÕES, Vitor Corado (1997), Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in A. Romão (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, Lisboa, ICEP, pg. 375-416 (apenas para os capítulos 4, 5 e 6).

### 7.2. Bibliografia Complementar

McKinsey Quarterly (2011), 'Global cities of the future: An interactive map', disponível em [http://www.mckinseyquarterly.com/Cities\\_the\\_next\\_frontier\\_for\\_global\\_growth\\_2758](http://www.mckinseyquarterly.com/Cities_the_next_frontier_for_global_growth_2758).

RUGMAN, Alan M. e Thomas L. BREWER (2003), *The Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford.

ROOT, Franklin S. (1998), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington Mass.

SIMÕES, Vítor Corado e Rui CARTAXO (2011), *Inward FDI in Portugal and its policy context, 2011*, Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center, University of Columbia.

UNCTAD (2006), *World Investment report – FDI from Developing and Transition Economies – Implications for Development*, disponível em [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

UNCTAD (2011), *Non Equity Modes of International Production and Development*, disponível em [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

**Principais revistas sobre Negócios Internacionais:** *Journal of International Business Studies*, *Management International Review* e *International Business Review* [Disponíveis na B-on].

## 8. APOIO AOS ALUNOS

O atendimento aos alunos terá lugar às **5ª feiras, entre as 18:00 e as 19:00 horas**, no gabinete 613 do Edifício da Rua Miguel Lupi.

**Todos os contactos com o docente, fora das aulas, deverão ser efectuados por mail.** O docente pode ser contactado através do seguinte mail: [vcs@iseg.utl.pt](mailto:vcs@iseg.utl.pt)