



Universidade Técnica de Lisboa
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Gestão de Negócios Internacionais

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Disciplina Optativa

Ano Lectivo 2012/2013
2º Semestre

Docente: Vitor Corado Simões
vc@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, a Rússia 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 ambiente internacional em que as empresas actuam, dos modos de operação internacional e dos modos de organização de actividades dispersas internacionalmente são decisivos para a 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) Compreender e analisar os processos de internacionalização das empresas;
- (v) Apresentar e analisar as condições de aplicabilidade das 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. Evolução dos fluxos de investimento internacional.
- 1.4. A Empresa e o Negócio Internacional.

Tema Actual: *The Economist*, Jan. 19th 2013, ‘Schumpeter - The best since sliced bread’

2. **A ENVOLVENTE INTERNACIONAL DA EMPRESA**

- 2.1. Globalização: Conceito. Principais dimensões.
- 2.2. Integração global e organizações multilaterais.
- 2.3. Integração regional.
- 2.4. Instituições e negócio internacional.
- 2.5. Instituições Formais: Sistemas económicos, políticos e legais.
- 2.6. Instituições Informais: Cultura, religião e línguas.
- 2.7. Aspectos internacionais da tecnologia e da inovação.
- 2.8. Responsabilidade social.

Casos: (A) Bata; (B) Bic; e (C) Como é que um *atelier* português desenha uma capital africana?

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 eclético.
- 3.5. Abordagens evolucionistas.
- 3.6. Investimento internacional e acesso a recursos.

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: Danone and Wahaha: 'Failed' Joint Ventures.

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: Uma Multinacional Portuguesa

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, onde o número máximo é de 6 alunos).

A constituição dos grupos, bem como as datas preferidas para a síntese de imprensa, deverá ser comunicada ao docente até 28 de Fevereiro por correio electrónico.

Recomenda-se que os alunos forneçam três datas possíveis para cada uma das Sínteses 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.

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

4.2. Sínteses de Imprensa

Todas as 4ª feiras de aulas, a partir, de 06 de Março, será apresentada, por um grupo que previamente se candidatou, 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.

Cada grupo deverá elaborar duas Sínteses de Imprensa.

Todos os grupos deverão indicar as suas preferências sobre as datas de cada uma das Síntese de Imprensa até 28 de Fevereiro por correio electrónico. Como se referiu acima, recomenda-se que os alunos indiquem três datas para cada uma das 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 6 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 11ª 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 são apresentados 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 13 de Março.**

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 19 de Abril.**

Relatório Final

Este último relatório será entregue por mail **até ao dia 24 de Maio**, 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: O Que Aprendemos com o World Investment Report (WIR)?

(Trabalho a realizar a partir da análise de vários números do World Investment Report)

Tópicos a abordar: (1) Análise da tendências de investimento internacional nos últimos 10 anos. Principais linhas de força do investimento internacional neste século. Perspectivas de evolução até 2030. (a realizar com base na observação de WIR de vários anos); e (2) *Non-equity modes of international production and development*: caracterização do tema: identificação dos principais factores subjacentes ao seu desenvolvimento; e perspectivas de evolução futura. (A elaborar a partir da análise do WIR 2011).

O melhor trabalho será apresentado na Aula.

Data de entrega: 15 de Março.

Relatório 2: As Novas Geografias da Origem das Empresas Multinacionais

Tópicos a abordar: Nova geografia da origem das Empresas Multinacionais. As multinacionais fora dos Países da OCDE. Multinacionais baseadas em BRICS. Principais razões do desenvolvimento destas empresas. Investimentos de Empresas Indianas, Brasileiras e Chinesas na Europa. Desafios para os países europeus.

Data de entrega: 12 de Abril.

Relatório 3: A Internacionalização das Empresas Portuguesas

Tópicos a abordar: Quais as principais razões que levam as empresas Portuguesas a internacionalizar-se? A geografia da internacionalização das empresas portuguesas: principais determinantes. Exportação: Oportunidades e desafios. Investimento directo no estrangeiro: Que vantagens? Que problemas? Análise de dois casos contrastantes de movimentos de internacionalização de empresas portuguesas.

Data de entrega: 26 de Abril.

Relatório 4: O Nosso Tema Preferido

Tópicos a abordar: Este trabalho será completamente ‘aberto’, incidindo sobre o tema de Negócios Internacionais que o grupo elege 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 03 de Maio. 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: 17 de Maio.

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.

O melhor trabalho relativo ao tema ‘Que aprendemos com o World Investment Report?’ será apresentado na Aula.

5. SÍNTESE DE ACTIVIDADES

Nº. Semana	Início Semana	Nº. Aulas	Programa	Casos/Eventos	Relatórios
1ª	18 Fevº	2 aulas	Introdução.	—	-----
2ª	25 Fevº	2 aulas	Envolvente Internacional da Empresa	'The best since sliced bread'	Constituição Grupos (28/02)
3ª	04 Mar.	1 aula	Envolvente Internacional da Empresa	Bata	Síntese de Imprensa 1
4ª	11 Mar.	2 aulas	Envolvente Internacional da Empresa	BIC	1º Relat. Seminário NI (15/03) 1º Relat. Temático (15/03) Síntese de Imprensa 2
5ª	18 Mar.	2 aulas	Teorias do Investimento Internacional	Como é que um atelier português desenha uma capital africana?	Síntese Imprensa 3
6ª	01 Abr.	1 aula	A Internacionalização das Empresas.	-----	Síntese Imprensa 4
7ª	08 Abr.	2 aulas	A Internacionalização das Empresas.	Zara	2º Relat. Temático (12/04) Síntese de Imprensa 5
8ª	15 Abr.	2 aulas	Gestão da Exportação	Exportação para o Contentor	2º Relat. Semin. NI (19/04) Síntese de Imprensa 6
9ª	22 Abr	2 aulas	Alianças e outras relações contratuais	-----	3º Relat. Temático (26/04) Síntese de Imprensa 7
10ª	29 Abr.	1 aula	Investimento Directo.	Danone and Wahaha: 'Failed' Joint-Ventures	-----
11ª	06 Maio	2 aulas	Investimento Directo	Seminário sobre Negócios Internacionais**	Síntese de Imprensa 8
12ª	13 Maio	2 aulas	Estratégia e Coordenação Internacional	Sogrape	4º Relat. Temático (17/05) Síntese Imprensa 9
13ª	20 Maio	2 aulas	Síntese da matéria. Dúvidas dos Alunos	-----	Relat, Final Seminário NI (24/05) Síntese Imprensa 10

** 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

PENG, Mike e Klaus MEYER (2011), *International Business*, Cengage Learning, Londres.

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.

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

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

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

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

SIMÕES, Vitor Corado e Rui CARTAXO (2012), Outward FDI from Portugal and its policy context, 2012, Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center, University of Columbia (estará disponível em Março de 2012). UNCTAD (2006), *World Investment report – FDI from Developing and Transition Economies – Implications for Development*, disponível em www.unctad.org

The Economist (2013), Scumpeter – 'The best since sliced bread', January 19 th.

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

Para a realização do Primeiro Relatório Temático os alunos deverão consultar outros exemplares do WIR, disponíveis também no site acima indicado.

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 3^a feiras, entre as 17:00 e as 18:00 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

