

1. O que são e como evoluíram, ao longo do tempo, os Negócios Internacionais
2. Globalização dos mercados e a empresa

Dinis Macedo(dinis.macedo@iseg.ulisboa.pt)

Gestão de Negócios Internacionais

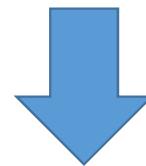
Ano letivo 2025/26 – 2º Semestre

Conteúdos

1. Enquadramento
2. Negócio Internacional
 1. O que é?
 2. Conceitos básicos
3. Que impactos com os Negócios Internacionais
4. Globalização

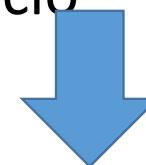
1. Enquadramento

Estratégia de Grupo



Novos Negócios – Oportunidades

Mesmo Negócio – Mais Mercado



Negócios Internacionais

1. Enquadramento

Estratégia de Negócio



Vantagens Competitivas

Onde?

Cadeia de Valor – Atividades da Empresa – Como?



Fazer dentro da Empresa

Fazer fora – *Outsourcing*



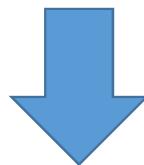
Negócios Internacionais

1. Enquadramento

Estratégia de Grupo + Estratégia de Negócio



Negócios Internacionais / Internacionalização



Estratégias Internacionais

2. Negócio Internacional – o que é?

- Como passar de uma empresa nacional **a mais do que nacional?**
 - **Primeiro: Internacionalizar**
 - **Segundo: Gerir o que já está internacionalizado**

2. Negócio Internacional – o que é?

- As primeiras respostas a procurar:
 - Quando ir?
 - Para onde ir?
 - De que forma ir?
 - Como organizar/estruturar/orquestrar o que existe?

2.1- Negócio Internacional – conceitos básicos



- Caminhos do Negócio Internacional
 - Três grandes fases:
 - Antigamente: Viagens tipo Colombo, ...
 - Depois: MNCs
 - Alianças estratégicas, por exemplo *Joint Ventures*

2.1- Negócio Internacional – conceitos básicos



• **Investimento Direto**

- Estabelecimento ou expansão das operações de uma empresa num país estrangeiro, envolvendo a transferência de capitais ou de ativos capitalizáveis
 - Controlo;
 - Participação na gestão;
 - Detenção da totalidade do capital: não necessariamente.

2.1- Negócio Internacional – conceitos básicos



- **Investimento em Carteira (Internacional)**

- Aquisição de instrumentos financeiros (ações, obrigações, ...) relativos a uma empresa estabelecida no estrangeiro, com o objetivo de obter um rendimento

- Controlo: Não;
- Participação na gestão: Não;
- Objetivo: Rendimento.

- **Como distinguir? Nível de participação no capital.**

2.1- Negócio Internacional – conceitos básicos



- **Cooperação Direta Internacional** (novas formas de investimento)

- Formas de atuação internacional que envolvem a cooperação de empresas de 2 ou mais países e que não se traduzem em participação de capital
 - Relacionamento mais prolongado
 - Ausência de participação de capital
 - Controlo: ?

2.1- Negócio Internacional – conceitos básicos



• **Cooperação Direta Internacional**

- Contratos de licença;
- Contratos de *franchising*;
- Contratos de gestão;
- Contratos chave na mão;
- Subcontratação;
- Contratos de manufatura;
- *Outsourcing*;
- *Joint Ventures*.

2.1- Negócio Internacional – conceitos básicos



- **Razões para a cooperação:**

- Desenvolvimento de mercados;
- Redução de custos e riscos;
- Bloquear competidores.

2.1- Negócio Internacional – conceitos básicos



• Empresa Multinacional

- **Dunning**: Empresa que efetua investimentos diretos no estrangeiro e possui ou controla atividades de valor acrescentado em mais do que um país;
- **Robbock & Simmonds**: Grupo de empresas controladas por uma casa-mãe (sede) com operações dispersas por muitos países;
- **Grosse & Kujawa**: Empresas com afiliadas em, pelo menos, 3 países;
- **Projeto Harvard (Vernon)**: Empresas com operações em 6 ou mais países estrangeiros.

2.1- Negócio Internacional – conceitos básicos



• **Empresa Multinacional**

- Número de países onde tem atividades?
- Importância relativa das atividades externas?
- Características das atividades externas?

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- Impacto tecnológico;
- Impacto funcional;
- Impacto competitivo;
- Impacto político;
- Estratégias operacionais.

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- **Impacto Tecnológico**

- Mudanças de tecnologia => maior rapidez => maior concorrência;
- Maior facilidade em transferir tecnologia.

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- **Impacto Funcional**

- Balanços consolidados:
 - Relação sede-filiais;
 - Problemática dos paraísos fiscais;
 - Problemas de transferência de dinheiros, de câmbios, etc.

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- **Impacto Competitivo**

- Meio ambiente;
- Culturas nacionais;
- Mercados internos como teste à internacionalização.

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- **Impacto Político**

- FMI;
- BM;
- UE;
- MERCOSUL;
- ALADI – Associação Latino-Americana de Integração (Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Perú, Uruguai, Venezuela);
- Pacto Andino: Bolívia, Colômbia, Equador, Perú, Venezuela;
- GATT;
- Etc.

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- **Estratégias Operacionais**

- Propriedade;
- Gestão;
- Controlo;
- Recursos humanos;
- Marketing;
- Etc.

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- Aspetos específicos da atividade internacional
 - Exposição ao risco internacional
 - Risco comercial
 - Risco cultural
 - Risco cambial
 - Risco político-económico
 - Conflitos decorrentes da atividade internacional
 - Enquadramentos múltiplos
 - Contribuição para o desenvolvimento
 - Coordenação de atividades
 - “*foot-loose*” activities

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- O internacional omni-presente
 - A dimensão internacional não é exclusiva das MNCs, mas afeta todas as empresas. Como?
 - Fatores internacionais de enquadramento
 - Ajudas internacionais
 - Preço do petróleo e de outras matérias primas
 - A emigração e a imigração
 - *Dumping social*
 - O internacional e os padrões de procura
 - Padrões de consumo. A moda. As marcas
 - Normas internacionais
 - Modificação dos comportamentos aquisitivos

3. Que impactos com os Negócios Internacionais?



- O internacional omni-presente (cont.)
 - O internacional e a concorrência
 - Internacionalização dos mercados
 - Implantação de empresas estrangeiras
 - Novas formas de organização da produção e logística
 - O internacional e a tecnologia

4. Globalização

- Não é um fenómeno novo;
- Simplesmente acelerou e complexificou-se nas últimas décadas;
- A troca permitiu a outras sociedades crescerem, expandirem-se e evoluírem civilizacionalmente;
- As trocas internacionais abertas também aceleraram a inovação e o progresso.

4. Globalização (fases)



Fase	Período (aproximado)	Aceleradores	Características-chave
1ª Fase	1830-1899 (pico em 1880)	Caminhos de Ferro e Navegação.	Aumento da produção e da comercialização internacional por empresas de <i>trading</i> .
2ª Fase	1900-1930	Eletricidade e produção de aço.	Aparecimento das primeiras MNCs (+ europeias e EUA) em indústrias de manufaturas, extrativas e agricultura.
3ª Fase	1948-1970s	GATT; Fim da II GG; Plano Marshall.	Aparecimento de mais MNCs americanas e MNCs japonesas; Desenvolvimento de mercados de produtos, marcas e capitais.
4ª Fase	1980s até cerca de 2006	Avanços radicais em informação, comunicação, produção e tecnologias; Privatizações; Elevado crescimento das economias emergentes.	Crescimentos muito grandes do CI de produtos, serviços, e capital; Mais empresas de mais países de diferentes dimensões nos negócios internacionais; Importância dos mercados emergentes.

4. Globalização (fases - continuação)



Fase	Período (aproximado)	Aceleradores	Características-chave
5ª Fase	2007 até ao presente	Ascensão das tecnologias digitais e outras novas tecnologias que estão a acelerar a produtividade da manufatura e a eficiência das trocas internacionais nos serviços.	Alavancagem da tecnologia para facilitar o comércio e a produção local; Comércio crescente de serviços facilitados pelas tecnologias, mas crescimento lento no comércio dos bens/mercadorias.

4. Globalização (o encurtamento das distâncias)



Período	Transporte rápido via...	A uma velocidade (±)
1500-1840s	<ul style="list-style-type: none">• Barcos impulsionados pelo homem;• Carruagens a cavalo.	16 km/hora
1850-1900	<ul style="list-style-type: none">• Barcos a vapor;• Comboios e locomotivas a vapor.	60 km/hora 100 km/hora
1900-Até agora	<ul style="list-style-type: none">• Veículos a motor;• Aviões a hélice;• Aviões a jato.	120 km/hora 480 a 680 km/hora 800 a 1.100 km/hora

Geo-Políticas	Sócio-Culturais	Económico-Empresariais	Movimentações Estratégicas
1. Empresas mais internacionalizadas tentam redefinir em seu proveito as regras do jogo impostas numa fase anterior pelos estados nação	1. Mcdonaldização	1. Novas condições de concorrência e alargamento de mercados. Intensificação das relações económicas.	1. Comércio internacional a crescer mais depressa do que produção desde os anos 80.
2. Esbatimento de fronteiras	2. “Modelo Global de Modernidade”	2. Desenvolvimento dos sistemas de comunicação.	2. IDE com desenvolvimento sem precedentes. Estratégias internacionais.
		3. Redução do ciclo de vida dos produtos. Lançamento mundial de produtos.	3. Internacionalização dos mercados financeiros.
		4. Uniformização de padrões de consumo. Reforço da normalização.	4. Implantação triádica.
		5. Maior importância dos fatores complexos de competitividade.	5. Domínio de setores chave.
		6. Redes mundiais.	6. Concentração estratégica (fusões e aquisições).
		7. Tecnoglobalismo	7. Acordos de cooperação.

4. Globalização

- A globalização e os **avanços tecnológicos** alteraram a paisagem dos negócios internacionais mais do que qualquer outra tendência;
- Neste contexto, a globalização refere-se à **interconexão** das economias nacionais e a crescente **interdependência** de compradores, produtores, fornecedores e governos em todo o mundo;
- A globalização permite às empresas ver o mundo como um **grande mercado** para bens, serviços, capital, trabalho e conhecimento.

4. Globalização

1. Forças (*driving forces*) que estimulam a globalização do mercado

- Redução mundial das barreiras ao comércio e investimento;
- Liberalização do mercado e adoção do comércio livre (por exemplo, na China, nos países da antiga União Soviética, etc.);
- Industrialização, desenvolvimento económico e modernização;
- Integração dos mercados financeiros mundiais;
- Avanços na tecnologia.

4. Globalização

2. Dimensões da globalização do mercado

- Integração e interdependência das economias nacionais;
- Ascensão dos blocos regionais de integração económica;
- Crescimento do investimento global e dos fluxos financeiros;
- Convergência dos estilos de vida e preferências dos consumidores;
- Globalização das atividades de produção;
- Globalização dos serviços.

4. Globalização

3a. Consequências ao nível das empresas da globalização do mercado: Internacionalização da cadeia de valor da empresa

- Inúmeras novas oportunidades para internacionalização das empresas;
- Novos riscos e intensa rivalidade de concorrentes estrangeiros;
- Compradores mais exigentes que procuram junto de fornecedores em todo o mundo;
- Maior ênfase na internacionalização proactiva;
- Internacionalização da cadeia de valor da empresa.

4. Globalização

3b. Consequências societais da globalização do mercado

- Contágio: Rápido alastramento das crises financeiras ou monetárias de um país para outro;
- Perda da soberania nacional;
- *Offshoring* e fuga de empregos;
- Efeito nos pobres;
- Efeito no ambiente natural;
- Efeito na cultura nacional.

4. Globalização – dimensões da globalização do mercado



- Integração e interdependência das economias nacionais:
 - Resulta das atividades internacionais desenvolvidas coletivamente pelas empresas;
 - Os governos contribuem através da redução das barreiras ao comércio e investimento.
- Ascensão dos blocos regionais de integração económica:
 - As áreas de comércio livre são formadas por dois ou mais países para reduzir ou eliminar as barreiras ao comércio e investimento, como são a UE, a NAFTA e o MERCOSUL.

4. Globalização – dimensões da globalização do mercado (cont.)



- Crescimento do investimento global e dos fluxos financeiros:
 - Associam-se ao rápido crescimento do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), comércio de divisas e dos mercados globais de capitais.
- Convergência dos estilos de vida e preferências dos consumidores:
 - Facilitada pelos *media* globais que dão ênfase aos estilos de vida encontrados nos EUA, Europa ou outros locais;
 - As empresas comercializam produtos padronizados.

4. Globalização – dimensões da globalização do mercado (cont.)



- Globalização da produção:

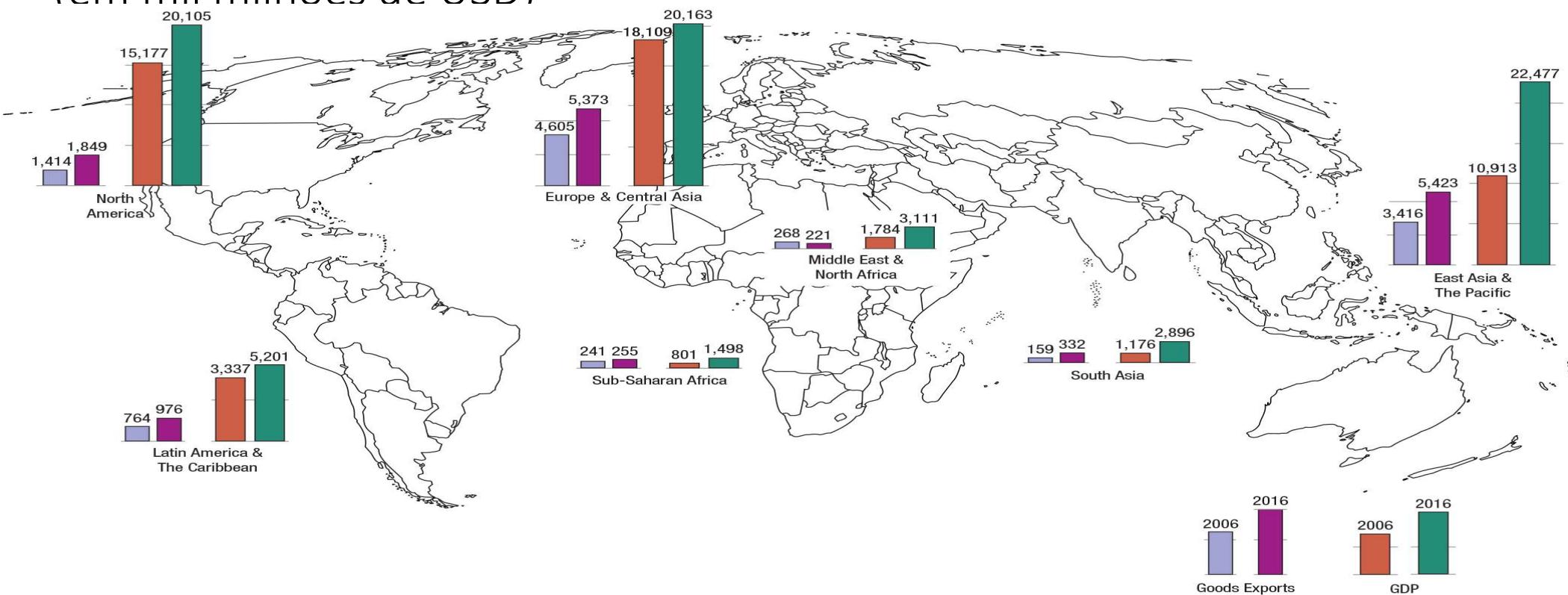
- Para reduzir os custos, as empresas produzem em localizações com baixo custo do trabalho, como é o México e a Europa de Leste;
- As empresas também contratualizam serviços no exterior.

- Globalização dos serviços:

- Banca, hospitalidade, retalho e outras indústrias de serviços estão a internacionalizar-se rapidamente;
- As empresas procedem ao *outsourcing* dos processos de negócios e outros serviços na cadeia de valor a prestadores no estrangeiro;
- E, numa nova tendência, muitas pessoas deslocam-se ao estrangeiro para tirar proveito dos serviços de baixo custo.

Relação entre comércio e crescimento do PIB

(em mil milhões de USD)



Fonte: Baseado em dados do Banco Mundial de 2018 (www.worldbank.org)

Slides elaborados com base em NEVADO (2020)
e Cavusgil et al. (2020)

4. Globalização – forças dinamizadoras da globalização do mercado

- Redução mundial das barreiras ao comércio e ao investimento:
 - Ao longo do tempo, os governos nacionais têm vindo a reduzir acentuadamente as barreiras ao comércio e ao investimento;
 - A tendência é facilitada parcialmente pela Organização Mundial do Comércio (OMC), uma organização com cerca de 150 membros (nações).
- Liberalização do mercado e a adoção de mercados livres:
 - As reformas para liberalização dos mercados na China, Índia e outras nações abriu cerca de 1/3 do mundo para trocas mais livres.

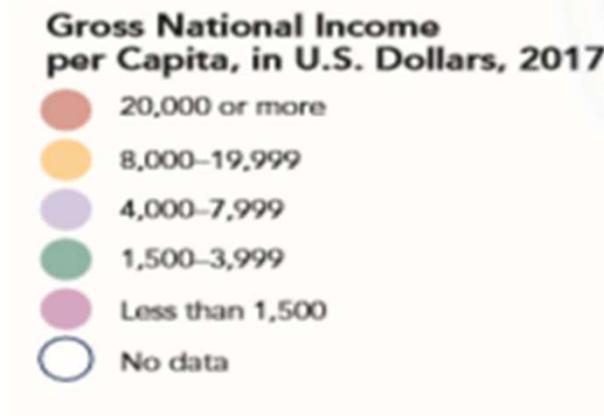


4. Globalização – forças dinamizadoras da globalização do mercado (cont.)



- Industrialização, desenvolvimento económico e modernização:
 - Estas tendências transformaram várias economias em desenvolvimento de produtores de bens de baixo valor para bens de valor superior, como produtos eletrónicos e computadores.
 - Simultaneamente, a subida dos padrões de vida nesses países tornou-os mais atrativos como mercados-alvo para vendas e investimento.

Rendimento Nacional Bruto em USD (2017)



SOURCE: Based on World Bank (2018); World Bank Development Indicator database, GNI per capita, Atlas method (current US\$),

www.data.worldbank.org



Slides elaborados com base em NEVADO (2020)
e Cavusgil et al. (2020)

Rendimento Nacional Bruto em USD (2017)

(cont.)



Slides elaborados com base em NEVADO (2020)
e Cavusgil et al. (2020)

4. Globalização – forças dinamizadoras da globalização do mercado (cont.)

- Integração dos mercados financeiros mundiais:
 - Permite às empresas obter capital, obter créditos e concretizarem transações em divisas em qualquer local que estejam presentes;
 - Os bancos atualmente disponibilizam uma variedade de serviços que facilitam as transações globais.
- Avanços na tecnologia:
 - Reduzem os custos de fazer negócios internacionalmente, permitindo às empresas interagirem de forma barata com fornecedores, distribuidores e clientes à escala mundial;
 - Facilita a internacionalização das empresas, incluindo inúmeras pequenas empresas.

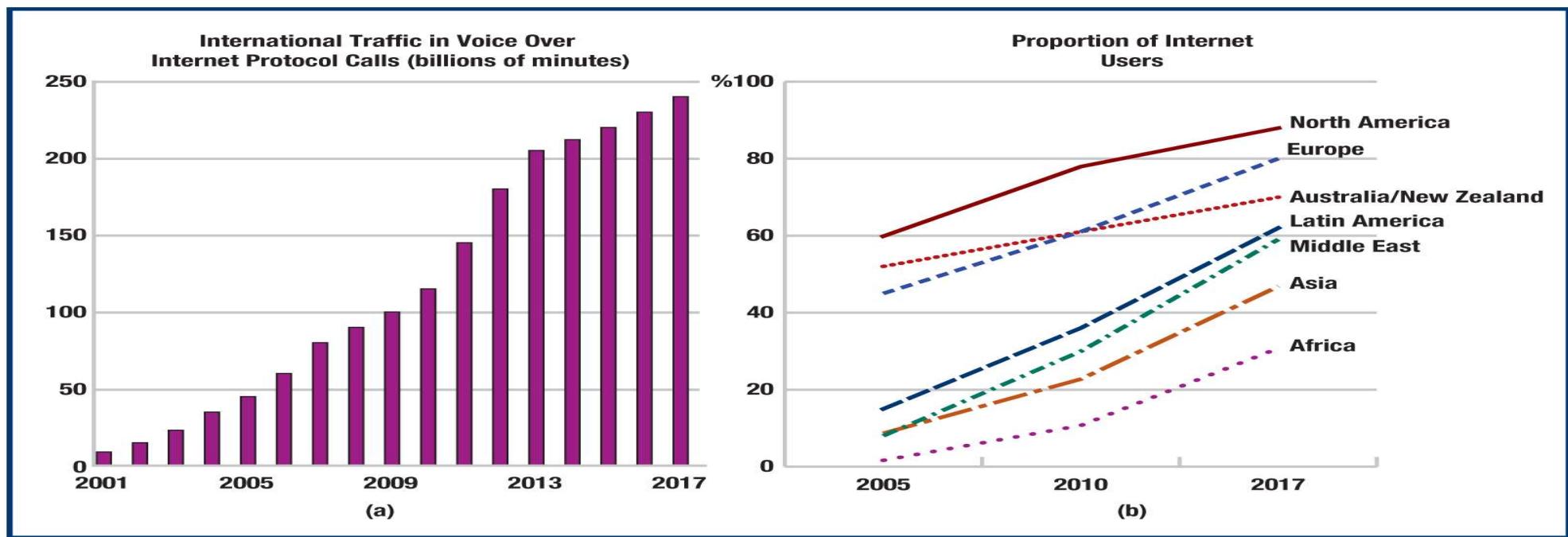


Source: REDPIXEL.PL/Shutterstock

4. Globalização – tecnologias digitais

- Avanços profundos ocorreram nos computadores, tecnologias digitais, telefonia e internet.
- As multinacionais tiram partido das tecnologias digitais para otimizar a sua performance, gerindo as operações dispersas pelo mundo.
- As tecnologias digitais abriram o mercado global a empresas que historicamente não dispunham dos recursos para se internacionalizarem.

Declínio no custo das comunicações globais e número crescente de utilizadores de internet



Sources: BridgeVoicePluto, "Disrupting Wholesale Telecom: VoIP Market Trends and Predictions," 2017, www.bridgevoice.com; IMF, World Economic Outlook (Washington, DC: International Monetary Fund, 2017); United Nations International Telecommunications Union, ICT Statistics, 2017, www.itu.int; Internet World Stats, Internet Usage Statistics, 2018; Internet World Stats, Internet Usage Statistics, 2018,

Slides elaborados com base em NEVADO (2020)
e Cavusgil et al. (2020)

4. Globalização – tecnologias de manufatura e transporte



- Desenvolvimentos revolucionários facilitam a produção (manufatura) de baixa escala e baixo custo; as empresas podem produzir os produtos com eficácia de custos mesmo em pequenos lotes de produção. As plataformas *on-line* estão a aumentar a produtividade das atividades de negócios e industriais.
- No transporte, os avanços-chave incluem aviões de grande dimensão (Jumbo) a jato, navios oceânicos de mercadorias gigantes e o transporte de contentores. O custo do transporte internacional decresceu substancialmente, estimulando o rápido crescimento no comércio global.
- Coletivamente, os avanços tecnológicos reduziram substancialmente os custos de realizar negócios internacionalmente.

4. Globalização – consequências societais

- Perda de soberania nacional:

- As atividades das multinacionais podem interferir com a capacidade dos governos controlarem as suas próprias economias e sistemas sociopolíticos;
- Algumas empresas são maiores do que as economias de muitas nações (e.g., Walmart, Shell).
- No entanto, alguns argumentam que a competição global no contexto do comércio livre global torna as multinacionais menos poderosas (e.g., a indústria automóvel norte-americana entrou em declínio à medida que rivais estrangeiros do Japão e da Europa entraram no mercado norte-americano. Um dia a Walmart pode ser ultrapassada por um retalhista chinês gigante).



4. Globalização – consequências societais (cont.)



- *Offshoring* e fuga de empregos:
 - Os empregos são perdidos à medida que as empresas deslocam a produção de produtos e serviços para o estrangeiro de forma a reduzir custos e alcançar outras vantagens;
 - As empresas beneficiam, as comunidades e indústrias entram em disruptão. No entanto, algumas multinacionais desenvolvem uma “reshoring-returning” da produção para o país de origem para beneficiar de algumas vantagem de origem doméstica.
- Efeito nos pobres:
 - Nos países pobres, enquanto a globalização normalmente cria empregos e aumenta os salários, também tende a perturbar os mercados locais de emprego;
 - As multinacionais podem pagar baixos salários e podem explorar os trabalhadores ou utilizar mão de obra infantil;
 - Os benefícios da globalização não são distribuídos de forma equitativa.

4. Globalização – consequências societais (cont.)

- Exemplo: Muitas pessoas na Índia estão a perder os seus empregos à medida que a indústria de têxteis manual está a ser gradualmente automatizada.



Fábricas da Nike no estrangeiro



- A Nike tem centenas de fábricas na Ásia, América Latina e outras regiões;
- A Nike foi criticada por pagar baixos salários e operar em condições de “sweatshop”;
- A exploração do trabalho e condições de “sweatshop” são preocupações genuínas em muitos países em desenvolvimento;
- No entanto, deve-se tomar em consideração as outras alternativas disponíveis para as pessoas nesses países;
- A Nike e muitas outras multinacionais desenvolveram passos importantes para melhorar as condições nas suas fábricas no estrangeiro.

Crescimento do PIB mundial, evolução percentual média anual (2009-2018)

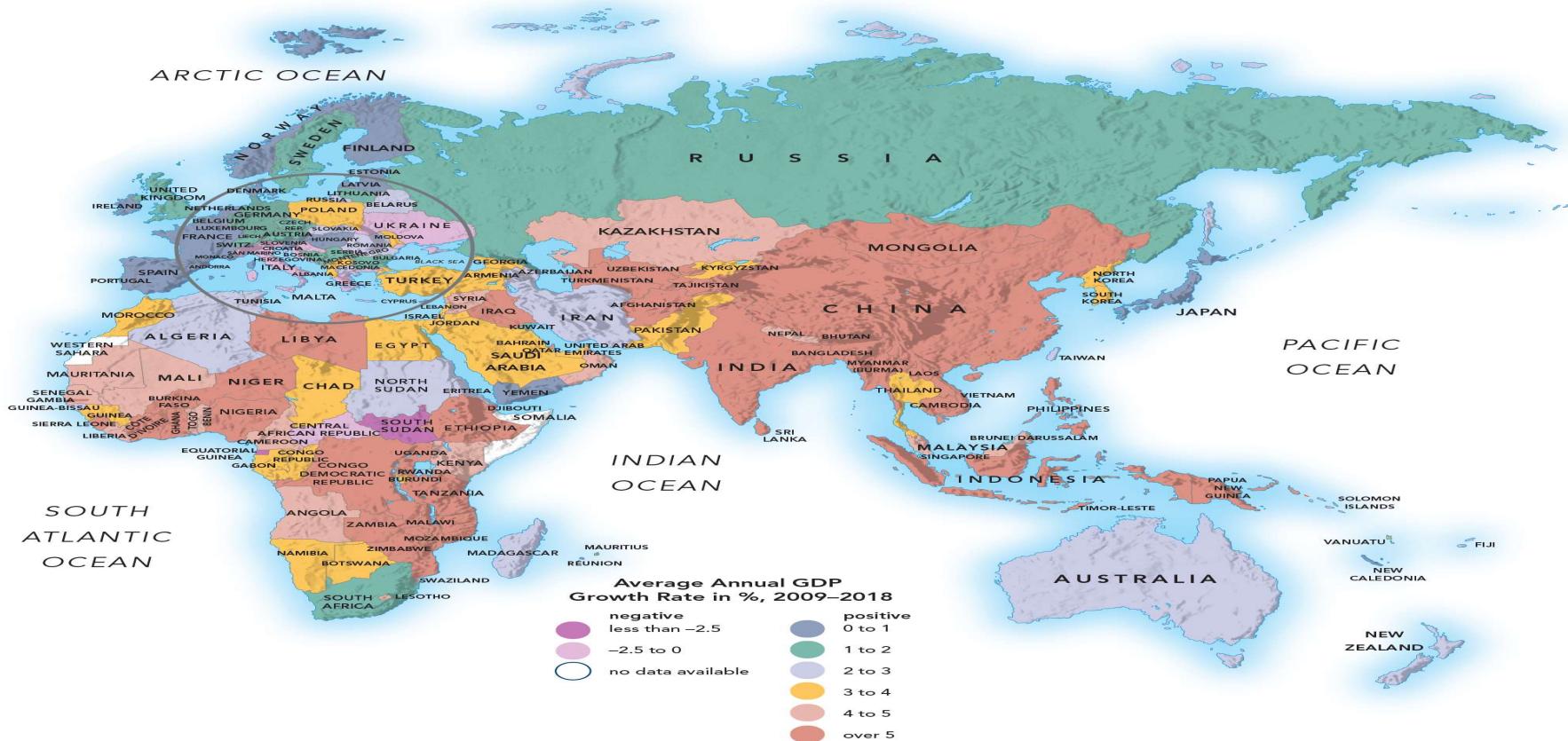


Source: International Monetary Fund, World Economic Outlook database, 2018,

www.imf.org

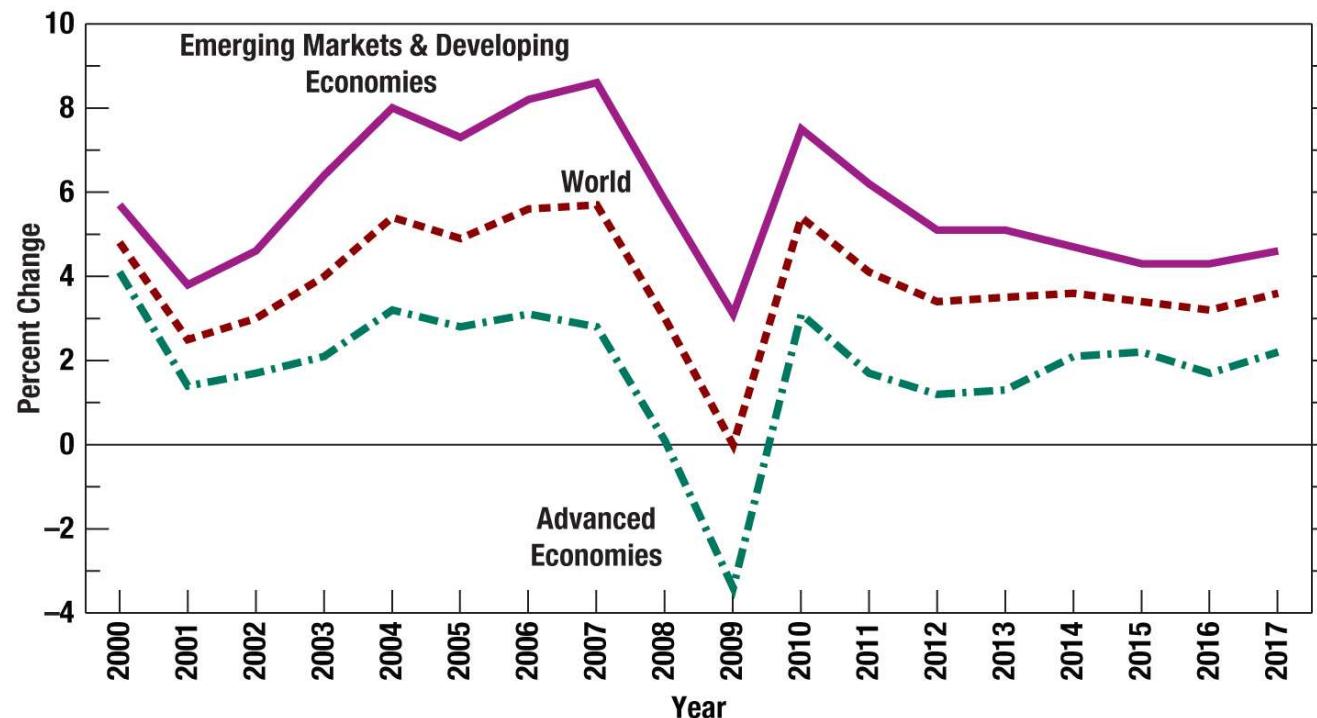


Crescimento do PIB mundial, evolução percentual média anual (2009-2018) – cont.



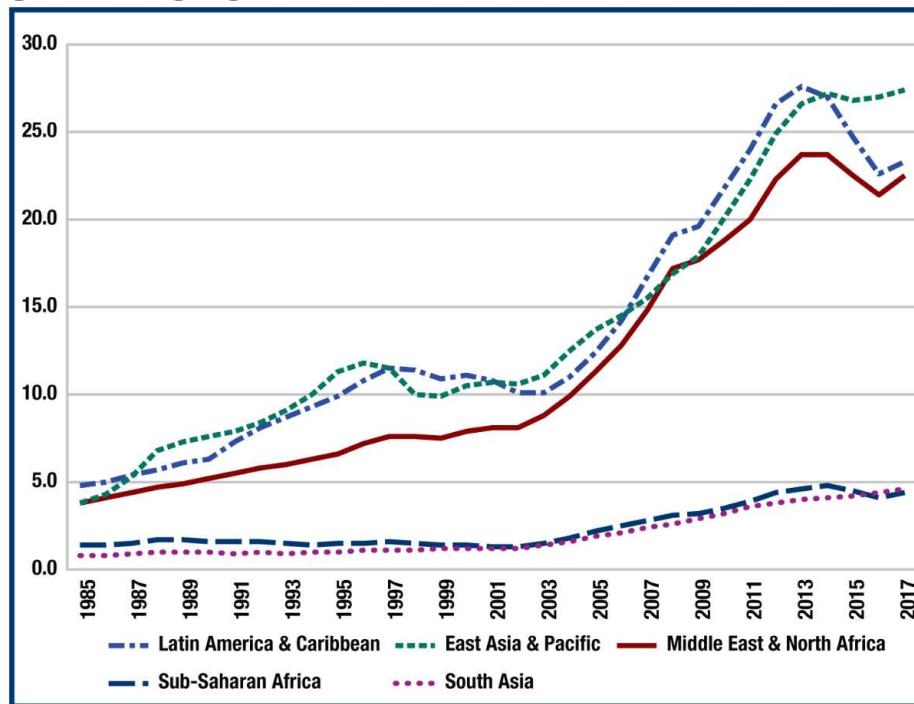
Slides elaborados com base em NEVADO (2020)
e Cavusgil et al. (2020)

Variação percentual no crescimento anual do PIB



Sources: World Bank, Data, GDP Growth (Annual %), <http://data.worldbank.org>, 2017; IMF, World Economic Outlook (Washington, DC International Monetary Fund, September 2017); IMF, World Economic Outlook Database, 2017, www.imf.org; United Nations, UNData, “GDP Growth (annual %),” 2017, <http://data.un.org>

Crescimento no nível de rendimento diário, por região, em USD



Sources: L. Chandy, N. Ledlie, and V. Penciakova, The Final Countdown: Prospects for Ending Extreme Poverty by 2030, Policy Paper 2013-14 (Washington, DC: Brookings Institution); Economist, "Poverty's Long Farewell," February 28, 2015, p. 68; World Bank, GNI per capita, Atlas method (current US\$), 2017, <http://data.worldbank.org>

Note: The figures show average daily income per capita, in U.S. dollars, adjusted for inflation.

4. Globalização – consequências societais (cont.)



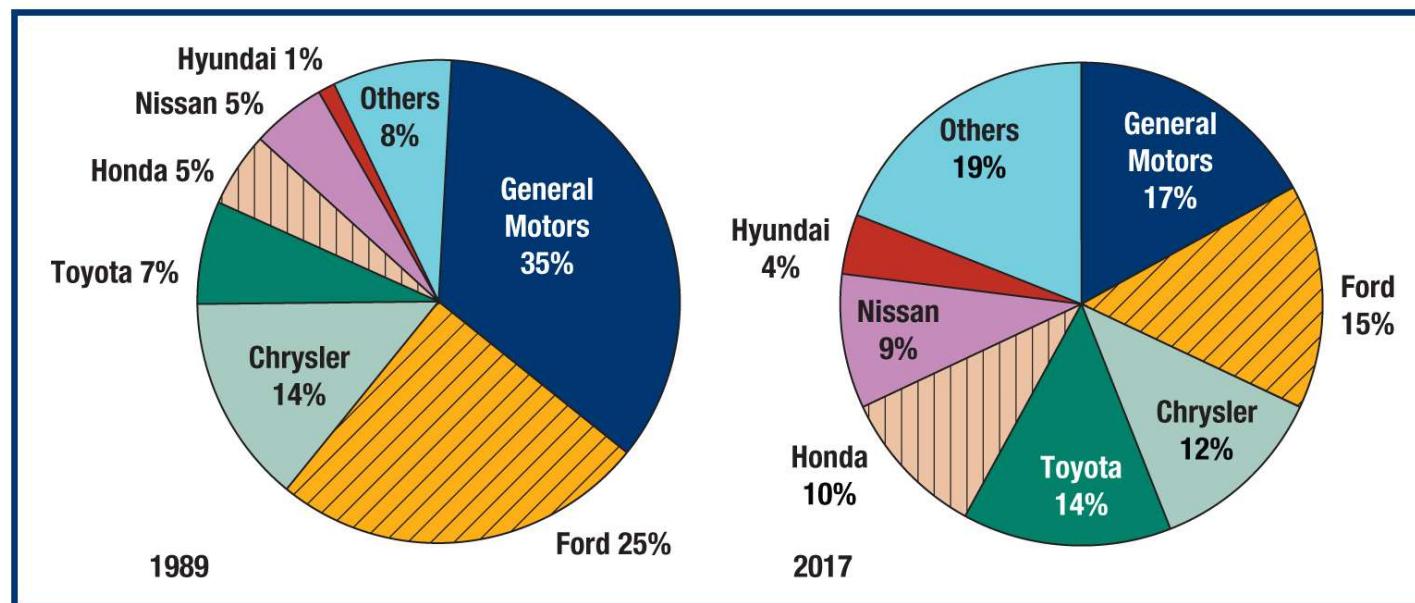
- Efeito na sustentabilidade e no ambiente natural:
 - A globalização prejudica o ambiente ao promover a industrialização e outras atividades que geram poluição, destruição de habitats e outros impactos ambientais;
 - Por exemplo, à medida que a China e a Índia se industrializam, a poluição do ar e da água transformaram-se em grandes perigos.

4. Globalização – consequências societais (cont.)



- No entanto, à medida que as nações desenvolvem as suas economias, tendem a aprovar leis que protegem o ambiente. Por exemplo, isto aconteceu no Japão entre a década de 1960 e a década de 1980. No México, o governo está gradualmente a adotar políticas para proteger o ar, a água, etc.
- Efeito na cultura nacional:
 - A globalização abre a porta a empresas estrangeiras, marcas globais, produtos desconhecidos e novos valores;
 - Cada vez mais, os consumidores compram produtos similares que são modelizados de acordo com os países ocidentais, especialmente os EUA;
 - Nesta perspetiva, as normas tradicionais, valores e comportamentos podem homogeneizar-se ao longo do tempo. A identidade nacional pode perder-se para a cultura “global”.

Quota de mercado de vendas dos fabricantes de automóveis de passageiros nos EUA (1989 e 2017)



Sources: Based on Craig Trudell, "U.S. Automakers Seen Losing Market Share amid 2012 Growth: Cars," Bloomberg BusinessWeek, February 8, 2012, www.businessweek.com; J. Muller, "Automakers Gold Rush," Forbes, June 8, 2009, pp. 70-77; Wall Street Journal, "Sales and Total Share of Market by Manufacturer," February 1, 2018, www.wsj.com/mdc/public/page/2_3022-autosales.html

4. Globalização – ligações éticas

- Em seis anos, a Nigéria aumentou a sua infraestrutura de telecomunicações de apenas 500.000 linhas telefónicas para mais de 30 milhões de subscritores de telemóveis.
- Isto levou a um grande aumento na produtividade e no comércio, o que contribuiu para melhorar os padrões de vida.
- O acesso aos telemóveis poupa viagens perdidas, permite o acesso a educação e a cuidados de saúde e facilita a comunicação entre fornecedores e clientes.
- O investimento de multinacionais em África permitiu às empresas a concretização de responsabilidades sociais e melhorar as vidas de milhões de pessoas pobres.