

MISEG / INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**ESTRATÉGIAS
DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DA EMPRESA**

Docente: *Vitor Corado Simões*

vcs@iseg.utl.pt

ANO LECTIVO 2011/2012

1º SEMESTRE

Turma GEI01S45

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Numa economia em que os países e as empresas são 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 cada vez maior o envolvimento internacional das pequenas e médias empresas. 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. Finalmente, os processos de integração económica internacional, a inter-penetração das economias e o desenvolvimento da economia do conhecimento condicionam a formulação e a implementação das políticas públicas em matéria comercial, financeira ou de investimento.

Constituindo a internacionalização das empresas portuguesas um vector fundamental para o reforço da sua capacidade competitiva, justifica-se a criação de uma disciplina específica de Estratégias de Internacionalização da Empresa.

Tendo em conta a designação desta disciplina, o elenco de disciplinas oferecidas nesta área e a possibilidade de parte dos alunos terem já obtido aprovação na disciplina, de natureza introdutória, de Gestão de Negócios Internacionais, **optou-se por focalizar a disciplina de Estratégias de Internacionalização da Empresa no estudo dos processos de internacionalização e nos modos de operação internacional**. A diversidade crescente de formação dos alunos no primeiro ciclo aconselha, no entanto, que o curso se inicie com uma abordagem da envolvente internacional da empresa e das propostas de explicação teórica dos movimentos de internacionalização. Na mesma linha, serão tratadas, de forma necessariamente breve, as principais questões relativas à gestão de empresas multinacionais.

2. OBJECTIVOS

Os principais objectivos do curso são os seguintes:

- (i) Sensibilizar os alunos para a relevância e amplitude dos negócios internacionais e suas implicações;
- (ii) Explicar as motivações da internacionalização empresarial;
- (iii) Analisar o processo de internacionalização das empresas;
- (iv) Estudar aprofundadamente as principais formas de expansão internacional das empresas;
- (v) Fornecer os instrumentos básicos de gestão das operações internacionais; e
- (vi) Retirar ensinamentos sobre as estratégias de internacionalização das empresas portuguesas.

3. *SÍNTESE DO PROGRAMA*

	Nº HORAS
1. INTRODUÇÃO	3.0
2. A ENVOLVENTE INTERNACIONAL DA EMPRESA	3.0
3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS	3.0
4. PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	4.5
5. EXPORTAÇÃO	3.0
6. LICENCIAMENTO	1.5
7. <i>FRANCHISING</i>	1.5
8. CONTRATOS DE GESTÃO	0.5
9. PROJECTOS INTERNACIONAIS	0.5
10. SUB-CONTRATAÇÃO	0.5
11. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	3.0
12. INVESTIMENTO DIRECTO	4.5
13. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS MODOS DE OPERAÇÃO	1.5
14. ESTRATÉGIA E GESTÃO INTERNACIONAL	3.0
APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS	3.0
TOTAL	<hr/> 36.0

4. *PROGRAMA DETALHADO*

1. INTRODUÇÃO

- 1.1. Conceitos básicos.
- 1.2. Perspectiva histórica do investimento internacional.
- 1.3. Tendências recentes nos processos de internacionalização.

2. A ENVOLVENTE INTERNACIONAL DA EMPRESA

- 2.1. Globalização.
- 2.2. Enquadramento político-económico. Investidores internacionais e Estados.
- 2.3. Enquadramento humano e cultural.
- 2.4. Processos de integração económica e negócio internacional.
- 2.5. Aspectos internacionais da tecnologia e da inovação.
- 2.6. Multinacionais e Ética: Códigos e Condutas.

Caso: Bic

3. TEORIAS DO INVESTIMENTO INTERNACIONAL

- 3.1. A herança de Stephen Hymer.
- 3.2. Ciclo de Vida do Produto.
- 3.3. Da Internalização ao Paradigma Eclético.
- 3.4. A contribuição de John H. Dunning
- 3.5. Teorias Evolucionistas.
- 3.6. Perspectivas comportamentais

4. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

- 4.1. O processo de internacionalização das empresas: principais dimensões.
- 4.2. Dinâmica do processo: gradualismo *versus born globals*.
- 4.3. Motivações da Internacionalização.
- 4.4. Estratégias de entrada nos mercados externos.
- 4.5. Condicionantes da internacionalização.

Caso: Zara

5. A EXPORTAÇÃO

- 5.1. Porquê exportar?
- 5.2. Formas de exportação.
- 5.3. Exportação de produtos e exportação de serviços.
- 5.4. A gestão do processo de exportação.

Caso: Go Global – or No?

6. LICENCIAMENTO

- 6.1. Definição.
- 6.2. Elementos caracterizadores.
- 6.3. A perspectiva do licenciado.
- 6.4. A perspectiva do licenciador: o licenciamento como forma de internacionalização.
- 6.5. A negociação dos contratos.
- 6.6. O contrato de licença: termos e condições.

7. FRANCHISING

- 7.1. Definição.
- 7.2. Elementos caracterizadores.

- 7.3. A perspectiva do franchisador: o *franchising* como modo de internacionalização.
- 7.4. Operações próprias e operações franchisadas: determinantes da opção.
- 7.5. Desafios da implementação internacional..

Caso: Body Shop

8. CONTRATOS DE GESTÃO

- 8.1. Definição.
- 8.2. Os contratos de gestão como forma de internacionalização.
- 8.3. Negociação, termos e condições dos contratos.

9. PROJECTOS INTERNACIONAIS

- 9.1. Definição e principais características.
- 9.2. Tipos de projectos internacionais.
- 9.3. Estádios dos projectos
- 9.4. Principais aspectos contratuais.

10. SUB-CONTRATAÇÃO

- 10.1. Definição e principais características.
- 10.2. Sub-contratação, *outsourcing* e *offshoring*.
- 10.3. Vantagens e potenciais problemas.
- 10.4. A gestão internacional de cadeias de abastecimento.

11. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

- 11.1. Definição.
- 11.2. Motivações.
- 11.3. Custos e riscos das alianças.
- 11.4. Perspectiva das alianças como processo.
- 11.5. O resultado das alianças: principais factores de sucesso.

: **Caso:** Renault/Nisan: The making of a global alliance

12. INVESTIMENTO DIRECTO

- 12.1. Definição.
- 12.2. Motivações para o investimento directo.

- 12.3. Dimensões de análise: modo de estabelecimento, propriedade e actividades.
- 12.4. Aquisições: vantagens e desvantagens.
- 12.5. *Joint-ventures*: vantagens e desvantagens.
- 12.6. O processo de decisão de investimento no estrangeiro.
- 12.7. Factores de localização.

Caso: Xerox and Fuji - Xerox

13. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS MODOS DE OPERAÇÃO

- 13.1. A dimensão estratégica da selecção dos modos de operação internacional.
- 13.2. A internacionalização como processo incremental.
- 13.3. Determinantes da mudança de modos de operação.
- 13.4. Planeamento e implementação de mudanças de modo de operação.
- 13.5. Estratégias de combinação de modos.

14. ESTRATÉGIA E GESTÃO INTERNACIONAL

- 14.1. A Estratégia Internacional: dimensões e desafios.
- 14.2. Mecanismos de coordenação e controlo
- 14.3. Tipologias de estratégias Internacionais: principais propostas.
- 14.4. Organização e coordenação das operações internacionais: desafios e tendências.
- 14.5. Tipologia das filiais no estrangeiro: características e implicações.
- 14.6. Autonomia e dinâmicas de desenvolvimento das filiais.
- 14.7. Gestão do conhecimento nas empresas multinacionais
- 14.8. Conclusões.

Caso: Sogrape

5. **MÉTODO DE TRABALHO**

A disciplina será leccionada em aulas teórico-práticas.

A exposição teórica será, sempre que conveniente, complementada pela análise e discussão de casos.

Pretende-se estimular a participação dos alunos na reflexão sobre os negócios internacionais, nomeadamente através da discussão dos casos apresentados.

Trabalhos a efectuar

(i) Estudo de casos

Todos os alunos deverão preparar todos os casos para discussão na aula. Não haverá apresentações orais, nem será necessário um documento escrito. Aconselha-se, no entanto, a esquematização da resposta às questões para apoiar a participação na discussão.

(ii) Trabalho monográfico sobre uma experiência empresarial de desenvolvimento de operações internacionais - Deverá versar preferencialmente sobre a experiência de uma empresa portuguesa ou de estabelecimento da filial portuguesa de uma empresa estrangeira, procurando identificar o processo de realização de operações internacionais e as suas exigências e implicações. Pretende-se que os grupos apliquem, na elaboração da monografia, os conhecimentos obtidos na disciplina.

Os grupos têm, no entanto, liberdade para abordar outros casos relacionados com a matéria. Sugere-se o contacto com o docente antes da definição final da experiência a estudar.

Os trabalho monográfico deverá ser efectuado em pequenos grupos (máximo de quatro estudantes), tendo a dimensão máxima de 20 páginas, a espaço e meio em Times New Roman 12. No fim do trabalho deverá ser **obrigatoriamente** incluída uma página adicional, onde o grupo indicará o seguinte:

- **Classificação pretendida e respectiva justificação**

- **Ordenação da classificação dos membros do Grupo**, distinguindo os alunos que, na opinião do Grupo, merecem ver as suas classificações aumentadas e diminuídas (até um máximo de 2 valores). As discriminações positivas e negativas devem-se anular, a menos que o Grupo justifique a sua decisão em contrário (por exemplo, um aluno que claramente liderou o trabalho, devendo ser beneficiado por isso). Exemplos:

a) Não há lugar a distinção entre os membros do *Grupo*;

b) Aluno A+ 2 val.

Aluno B Sem majoração nem minoração

Aluno C..... Sem majoração nem minoração

Aluno D– 2 valores.

A última aula do curso será dedicada à apresentação pelos grupos das versões preliminares do trabalho monográfico. A versão final deverá ser entregue, em papel, ao docente na data do exame final.

6. AVALIAÇÃO

A classificação final atribuída a cada aluno será função do seu desempenho, avaliado através da ponderação dos seguintes elementos:

(A) Prova Final (com consulta) 40%

Classificação mínima para aprovação na disciplina: 8 valores.

(B) Trabalho Monográfico 30%

(C) Participação nas aulas, nomeadamente na análise de casos 30%

Os critérios de atribuição da classificação na Época de Recurso são idênticos aos relativos à Época Normal. 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 entregaram a prova da Época Normal não poderão beneficiar de majoração na Época de Recurso

7. ELEMENTOS DE ESTUDO

A referência de base para o estudo desta disciplina é a seguinte: Lawrence S. Welch, Gabriel R. G. Benito e Bent Petersen, *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*, Cheltenham, Edward Elgar, 2007.

Recomenda-se também a leitura das seguintes referências:

Benito, Gabriel, Bent Petersen e Lawrence Welch, 'Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes', *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 nº 9, pp. 1455-1470.

Plá-Barber, José e Fidel León Darder (2004), *Dirección de Empresas Internacionales*, Pearson Education/ Prentice Hall, Madrid (especialmente para os Capítulos 2 e 14 da matéria).

Simões, Vitor Corado (1998), 'Estratégias de Internacionalização' in A. Romão (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa (para os Capítulos 4, 5 e 6 da matéria).

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

B) BIBLIOGRAFIA ADICIONAL

Para a elaboração dos trabalhos e para aprofundamento da material, poderão os alunos consultar com proveito as seguintes referências:

Bartlett C. A. and Ghoshal, Sumantra (1989), *Managing Across Borders – The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School Press.

Birkinshaw, Julian (2000), *Entrepreneurship in the global firm*, Sage, Londres.

Brock, David M. e Birkinshaw, Julian, eds., (2004), 'Contemporary Issues in Multinational Strategy and Structure', *Management International Review*, Special Issue, Vol. 41, nº.1.

Buckley, Peter e Ghauray, T. (1993), *The Internationalization of the Firm – A Reader*, Academic Press, Londres.

Buckley, Peter J. e Glaister, Keith W. (2002) 'What do we know about International Joint Ventures', in F.J. Contractor e Lorange, P. (eds.), *Cooperative Strategies and Alliances*, Elsevier Science, Oxford, pp. 49-70.

Doz, Yves, Santos, José e Williamson, Peter (2001), *From Global to Metanational*, Harvard Bus. School Press, Boston Mass.

Dunning, John H. e Sarianna Lundan (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham, 2ª ed..

Ghoshal, Sumantra e Bartlett, C. A. (1995), 'Building the Entrepreneurial Corporation: New Organizational Processes, New Managerial Tasks', *European Management Review*, Vol.13, nº2, pp.139-155.

Gomes – Casseres, Benjamin (1998) *Managing International Alliances- Conceptual Framework*, Report Nº793-133, Harvard Business School.

Hamel, Gary (1991), 'Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances', *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.83-103.

Harrigan, K. R. e Newman, W. H. (1990), 'Bases of Interorganization Cooperation: Propensity, Power, Persistence', *Journal of Management Studies*, Vol.27, pp.417-434.

- Harris, Simon e Colin Wheeler (2005), “‘Entrepreneurs’ relationships for internationalization: functions, origins and strategies”, *International Business Review*, Vol. 14, n.º.2, pp. 187-208.
- Inkpen, Andrew C. e Adva Dinur (1998), ‘Knowledge Management Processes and International Joint-Ventures’, *Organization Science*, Vol. 9, n.º 4, pp. 454-468.
- Kanter, R. Moss (1994), ‘Collaborative Advantage: The Art of Alliances’, *Harvard Business Review*, Jul-Aug.
- Knight, Gary A. e Cavusgil, S.T. (2004), ‘Innovation, Organisational Capabilities and the Born Global firm’, *JIBS*, Vol. 35, n.º.2.
- Kogut, Bruce (1988), ‘Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives’, *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.319-322.
- Pinto dos Santos, José Fernando (1997), ‘Multinacionais e Mundialização’, *Economia e Prospectiva*, Vol.I, n.º2, Jul.-Set.º.
- Rialp, Alex, Josep Rialp e Gary Knight (2005), ‘The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (193-2003) of scientific inquiry?’, *International Business Review*, Vol. 14, n.º.2, pp. 147-166.
- Ricart, J.E., Enright, M.J., Ghemawat, P. Hart, S.L. e Khanna, T. (2004), ‘New frontiers in international strategy’, *Journal of International Business Studies*, Vol.35, n.º.1.
- Root, Franklin (1998), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington Mass.
- Simões, Vitor Corado (1989), *Transferência de Tecnologia – Contratos de Licença*, IAPMEI/CEDINTEC, Lisboa.
- Simões, Vitor Corado (1997a), ‘Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a Cooperação?’, *Economia e Prospectiva*, Vol. I, n.º2, Jul.-Set.º
- Simões, Vitor Corado (1997b), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, AIP, Lisboa.
- Simões, Vítor Corado, Castro, Alberto e Rodrigues, Vasco (2001), *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma Perspectiva Genérica*, GEPE/Semário Económico, Lisboa.
- Simões, Vitor Corado, Rita Biscaya e Pedro Nevado (2002), Subsidiary Decision Making Autonomy: Competences, Integration and Local Responsiveness , in S. Lundan (ed.), *Network Knowledge in International Business*, E. Elgar, Cheltenham.
- 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.
- Van Tulder, Rob e Kolk, Ans (2001), ‘Multinationality and Corporate Ethics: Codes of Conduct in the Sporting Goods Industry’, *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, n.º 2, pp. 267-283..
- Young, Stephen, Hamill, James, Wheller, Collin e Davies, J. Richard (1989), *International Market Entry and Development*, Harvester Wheatsheaf/PrenticeHall, Hemel Hempstead.

Recomenda-se a leitura dos Suplementos do *Financial Times* subordinados ao tema Mastering Global Business. Recomenda-se igualmente a consulta de revistas onde são frequentemente publicados textos sobre negócios internacionais; entre elas destacam-se as seguintes:

- Journal of International Business Studies
- Management International Review
- International Business Review
- Columbia Journal of World Business
- Transnational Corporations

SÍNTESE DO PROGRAMA

TURMA GEI01S45

AULA	DATA	CAPÍTULO(S)	BIBLIOGRAFIA	CASO/ TEMA
# 1	19 Set	Apresentação. Introdução.	-----	-----
# 2	26 Setº	A Envolvente Internacional da Empresa.	Plá & León (2004: Caps. 1 e 8)	Bic
# 3	03 Out	Perspectivas Teóricas.	Plá & León (2004: Cap.4) Dunning & Lundan (2008)	-----
	10 Out.	NÃO HAVERÁ AULA	-----	-----
# 4	17 Out.	Processos de Internacionalização (I)	W, B& P (2007: Caps. 1 e 2) Simões (1998)	Zara
# 5	Data a acordar (28 Out??)	Processos de Internacionalização (II) Exportação	W, B& P (2007: Caps. 1 e 2) W, B& P (2007: Cap.8) Simões (1998)	Go Global – or No?
# 6	31 Out.	Exportação Licenciamento	W, B& P (2007: Cap.8) W, B& P (2007: Cap.4)	-----
# 7	07 Nov.	<i>Franchising</i> Contratos de Gestão. Projectos Internacionais. Sub-contratação	W, B& P (2007: Cap.3) W, B& P (2007: Caps.5, 6 e 7)	Body Shop
# 8	14 Nov.	. Alianças Estratégicas	W, B& P (2007: Cap.9)	Renault/ Nissan
# 9	21 Nov.	. Investimento Directo	W, B& P (2007: Cap. 10)	Xerox and Fuji-Xerox
# 10	28 Nov	Investimento Directo Estratégia de Gestão dos Modos de Operação.	W, B& P (2007: Cap. 10) W, B& P (2007: Caps. 11, 12 e 13) Benito, Petersen e Welch (2009)	-----
# 11	. 05 Dez.	Estratégia e Gestão Internacional.	Plá & León (2004: Caps. 1 e 8)	Sogrape
# 12	Data a acordar	Apresentação dos Trabalhos dos Alunos.	-----	-----