

MISEG / INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**ESTRATÉGIAS  
DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
DA EMPRESA**

Docente: *Vitor Corado Simões*

[vcs@doc.iseg.utl.pt](mailto:vcs@doc.iseg.utl.pt)

ANO LECTIVO 2014/2015

1º SEMESTRE

**Turma GEI S45**

***AULA DE 3ª FEIRA***

## *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. OUTROS MODOS CONTRATUAIS	1.5
9. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	3.0
10. INVESTIMENTO DIRECTO	4.5
11. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS MODOS DE OPERAÇÃO	1.5
12. ESTRATÉGIA E GESTÃO INTERNACIONAL	3.0
APRESENTAÇÃO DE TRABALHOS	3.0
TOTAL	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. OUTROS MODOS CONTRATUAIS

- 8.1. Contratos de Gestão.
- 8.2. Projectos internacionais.
- 8.3. Sub-contratação internacional.

9. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

- 9.1. Definição.
- 9.2. Motivações.
- 9.3. Custos e riscos das alianças.
- 9.4. Perspectiva das alianças como processo.
- 9.5. O resultado das alianças: principais factores de sucesso.

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

10. INVESTIMENTO DIRECTO

- 10.1. Definição.
- 10.2. Motivações para o investimento directo.
- 10.3. Dimensões de análise: modo de estabelecimento, propriedade e actividades.
- 10.4. Aquisições: vantagens e desvantagens.
- 10.5. *Joint-ventures*: vantagens e desvantagens.
- 10.6. O processo de decisão de investimento no estrangeiro.
- 10.7. Factores de localização.

**Caso:** Xerox and Fuji - Xerox

11. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS MODOS DE OPERAÇÃO

- 11.1 A dimensão estratégica da selecção dos modos de operação internacional.
- 11.2 A internacionalização como processo incremental.
- 11.3. Determinantes da mudança de modos de operação.
- 11.4. Planeamento e implementação de mudanças de modo de operação.
- 11.5. Estratégias de combinação de modos.

## 12. ESTRATÉGIA E GESTÃO INTERNACIONAL

- 12.1. A Estratégia Internacional: dimensões e desafios.
- 12.2. Mecanismos de coordenação e controlo
- 12.3. Tipologias de estratégias Internacionais: principais propostas.
- 12.4. Organização e coordenação das operações internacionais: desafios e tendências.
- 12.5. Tipologia das filiais no estrangeiro: características e implicações.
- 12.6. Autonomia e dinâmicas de desenvolvimento das filiais.
- 12.7. Gestão do conhecimento nas empresas multinacionais
- 12.8. 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.

**O 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*.**

**NOTA IMPORTANTE:**

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 de Época Normal.**

## 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 (2008), *Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy*, Cheltenham, Edward Elgar.**

Recomenda-se também a leitura de:

**Simões, Cristina, José Paulo Esperança e Vítor Corado Simões (2013), *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME*, AICEP/Audax, Lisboa.**

### Referências complementares:

Benito, Gabriel, Bent Petersen e Lawrence Welch (2009), 'Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes', *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 nº 9, pp. 1455-1470.

Peng, Mike e Klaus Meyer (2011), *International Business*, Cengage Learning, Londres (especialmente na parte relativa aos capítulos 2 e 3 da matéria da disciplina).

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](http://www.unctad.org)

UNCTAD (2013), *Global Value Chains: Investment and Trade for Development*, disponível em [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2013_en.pdf)

UNCTAD (2014), *Investing in the SDGs: An Action Plan*, disponível em <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=937>

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 GEI S45

AULA	DATA	CAPÍTULO(S)	BIBLIOGRAFIA	CASO/ TEMA
# 1	23 Setº	Apresentação. Introdução.	-----	-----
-----	30 Setº	<b>NÃO HAVERÁ AULA</b>		
# 2	07 Outº	A Envolvente Internacional da Empresa	Peng & Meyer (2011: Part 1 e Part 3)	-----
# 3	14 Outº	Perspectivas Teóricas. Processos de Internacionalização (I)	Peng & Meyer (2011: Cap.6, 11 e 12) W, B& P (2007: Cap. 1 e 2) Simões (1998) Simões, Esperança & Simões [S, E & S] (2013: pp.19-74)	Bic
# 4	21 Outº	Processos de Internacionalização (II). Exportação	W, B& P (2007: Caps. 1 e 2) W, B& P (2007: Cap.8) Simões (1998) S, E & S (2013: 75-90)	Zara
# 5	28 Outº	Licenciamento	W, B & P (2007: Cap.4) S, E & S (2013: pp. 91-100)	Go Global – or No?
# 6	04 Novº	<i>Franchising</i> Outros Modos Contratuais	W, B& P (2007: Cap.3) W, B& P (2007: Caps.5, 6 e 7) S, E&S (2013: pp, 100-108)	Body Shop
# 7	11 Novº	Alianças Estratégicas	W, B& P (2007: Cap.9) S, E & S (2013: pp. 109-111)	Renault/ Nissan
# 8	18 Novº	Investimento Directo	W, B & P (2007: Cap. 10)	-----
# 9	25 Novº	Investimento Directo	W, B& P (2007: Cap. 10) S, E & S (2013: pp. 128-132)	Xerox and Fuji-Xerox
# 10	02 Dezº	Estratégias de Gestão dos Modos de Operação. Estratégia e Gestão Internacional.	W, B& P (2007: Caps. 11, 12 e 13) Benito, Petersen e Welch (2009) S,E &S (2013: pp. 133-148)	-----
# 11	09 Dezº	Estratégia e Gestão Internacional.	Peng & Meyer (2011: Cap. 15)	Sogrape
# 12	16 Dezº	<b>APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS DOS ALUNOS.</b>		