

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 2016/2017

1º SEMESTRE

**Turma GEI S15**

***AULA DE 2ª FEIRA***

# *ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA*

## **1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Numa economia em que os países e as empresas são cada vez mais interdependentes, os negócios internacionais assumem um relevo crescente. A actividade das grandes empresas dos países desenvolvidos desenvolve-se em todo o Mundo. Também o envolvimento internacional das pequenas e médias empresas (PME) se tem intensificado. Novos tipos de empresas (*Born Globals* e *Borderless Firms*) nascem já com dinâmicas e modelos de actuação internacionais.

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.

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.

Este semestre o tema do nosso curso será a **Internacionalização de Start-ups**. Este tema será abordado tanto em sala de aula como nos trabalhos a realizar pelos alunos.

## **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	1.5
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	34.5

### 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 de John H. Dunning.

3.4. Teorias Evolucionistas.

3.5. Perspectivas comportamentais

**Apresentação do Tema do Semestre: A Internacionalização de *Start-ups* Portuguesas**

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:** Go Global – or No?

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:** Bluepharma

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. O contrato de licença: termos, condições e princípios de negociação.

7. FRANCHISING

7.1. Definição.

7.2. Elementos caracterizadores.

7.3. A perspectiva do franchisador: o *franchising* como modo de internacionalização.

7.4. 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. Factores de localização.

**Caso:** Coficab

## 11. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DOS MODOS DE OPERAÇÃO

- 11.1A 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.**

**Os alunos deverão comunicar ao docente a constituição dos Grupos de Trabalho até dia 2 de Outubro de 2016. Os grupos deverão ter a dimensão máxima de 4 (QUATRO) estudantes.**

### Trabalhos a efectuar

#### (i) Casos a discutir nas Aulas

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 sobre Internacionalização de *Start-ups* Portuguesas

Deverá versar preferencialmente sobre a experiência de internacionalização de jovens empresas portuguesas que possam ser consideradas como *Born Globals* ou como *Borderless Firms*. O docente apresentará em sala de aula os elementos mais relevantes para a realização do trabalho bem como um guião para a sua elaboração.

Informações mais detalhadas serão dadas em sala de aula. Sugere-se entretanto aos alunos que leiam os artigos sobre a *Farfetch* no Público de 11 de Setembro de 2016: <https://www.publico.pt/tecnologia/noticia/o-negocio-de-mil-milhoes-de-jose-neves-1743732>

e

<https://www.publico.pt/tecnologia/noticia/no-cerebro-do-unicornio-portugues-1743770>

**O trabalho deverá ser efectuado em grupo, 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

De acordo com o RGAC (Artigo 3º), têm acesso à Época Normal “todos os alunos inscritos na disciplina” e à Época de recurso “todos os alunos não aprovados na Época Normal”.

A classificação final atribuída a cada aluno será função do seu desempenho. Para os alunos que não seguirem o Sistema de Avaliação Contínua, o único elemento de avaliação será o Exame efectuado (em Época Normal e/ou de Recurso). **Os alunos que seguirem o Sistema de Avaliação Contínua poderão beneficiar de uma majoração da sua classificação, resultante da ponderação dos seguintes elementos:**

(A) Prova Final (com consulta)	40%
<b><u>Classificação mínima para aprovação na disciplina: 8 valores.</u></b>	
(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, para os alunos que optem pelo Sistema de Avaliação Contínua, 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:

**Jones MV, Coviello NE e Tang YK (2011) International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26:632-659**

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

**Simões, Vítor Corado, Angela da Rocha, Renato Cotta de Mello e Jorge Carneiro (2015), Black Swan or na Emerging Type of Firm? The case of Borderless Firms, in Rob van Tulder, Alain Verbeke e Rian Drogendijk (eds.), *The Future of Global Organizing*, Emerald, Bingley UK, pg. 179-200.**

### **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 n° 9, pp. 1455-1470.

Knight GA, Cavusgil ST (2004) Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2):124-141.

Oviatt BM., McDougall PP (1994) Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1):45-64

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

Sarasvathy SD (2008) *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.

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 (2015), *Reforming International Investment Governance*, disponível em <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1245>

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 S15**

AULA	DATA	CAPÍTULO(S)	BIBLIOGRAFIA	CASO/ TEMA
	19 Setº	<b>NÃO HAVERÁ AULA</b>		
# 1	26 Setº	Apresentação. Introdução.	-----	-----
# 2	03 Outº	A Envoltente Internacional da Empresa	Peng & Meyer (2011: Part 1 e Part 3)	Bic
# 3	10 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)	<b>Apresentação do tema do Trabalho: A internacionalização das <i>start-ups</i> portuguesas</b>
# 4	17 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)	Go Global – or No?
# 5	24 Outº	Licenciamento	W, B & P (2007: Cap.4) S, E & S (2013: pp. 91-100)	-----
	31 Outº	<b>NÃO HAVERÁ AULA</b>		
# 6	07 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	14 Novº	Alianças Estratégicas	W, B& P (2007: Cap.9) S, E & S (2013: pp. 109-111)	Renault/ Nissan
# 8	21 Novº	Investimento Directo	W, B & P (2007: Cap. 10)	Bluepharma
# 9	28 Novº	Investimento Directo	W, B& P (2007: Cap. 10) S, E & S (2013: pp. 128-132)	Coficab
# 10	05 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	12 Dezº	Estratégia e Gestão	Peng & Meyer (2011: Cap.	Sogrape

		Internacional.	15)	
# 12	19 Dezº	<b>APRESENTAÇÃO DOS TRABALHOS DOS ALUNOS.</b>		