

# Gestão de Negócios Internacionais

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO**

*Disciplina Optativa*

**Ano Lectivo 2016/2017**  
*2º Semestre*

**Docente: Vitor Corado Simões**  
[ves@iseg.ulisboa.pt](mailto:ves@iseg.ulisboa.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. =s 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. Existem, todavia, forças contrárias, no sentido de um ‘fechamento’ dos estados nacionais e da opção por relacionamentos bilaterais, em detrimento dos multilaterais.

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. Perspectiva histórica da evolução do investimento internacional.
- 1.4. A Empresa e o Negócio Internacional.
- 1.5. Novos modelos de organização internacional: Empresas plataforma

**Tema Actual: Empresas Multinacionais: Que tendências?** (ver *The Economist*, September 17<sup>th</sup> 2016, 'The rise of the superstars' e *The Economist*, January 28th, 2017, 'The retreat of the Global Company').

#### 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:** Bosch Termotecnologia S.A.

## 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**

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 no seguinte: (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 três breves trabalhos, com 6 páginas no máximo, sobre temas definidos pelo docente). Os trabalhos indicados em (2) e (3) acima serão realizados em pequenos grupos (máximo de 4 alunos).

**A constituição dos grupos, bem como as datas preferidas para a síntese de imprensa, deverá ser comunicada ao docente até 02 de Março por correio electrónico.**

**Recomenda-se que os alunos forneçam três datas possíveis para a Síntese 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.

#### 4.1. Estudos de Casos

Para aplicar e consolidar os conhecimentos veiculados, os alunos deverão responder a casos práticos, que estão disponíveis na página da disciplina no Aquila. A exceção é o Tema Actual ‘Empresas Multinacionais: Que tendências?’ para o qual os alunos deverão aceder à informação relevante na Internet (<http://www.economist.com/>). **Todos os alunos deverão ler os casos e preparar a sua discussão na aula.**

Na sua maioria, os casos são muito sintéticos (entre 2 a 6 páginas, em regra).

**Em princípio, a discussão dos casos terá lugar nas aulas de 3ª feira.**

#### 4.2. Sínteses de Imprensa

**Todas as 5ª feiras de aulas, a partir da semana de 27 de Março (com excepção da semana de 3 de Abril** 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 (2ª feira a Domingo 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.

**Todos os grupos deverão indicar as suas preferências sobre a data da Síntese de Imprensa até 02 de Março, por correio electrónico. Como se referiu acima, recomenda-se que os alunos indiquem três datas para a Síntese de Imprensa, indicando a ordem de preferência. A afectação das datas aos grupos será feita por ordem de expressão de preferências.**

**A primeira Síntese de Imprensa terá lugar no dia 27 de Março.**

#### 4.3. Relatórios Temáticos

##### 4.3.1. 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. Todos os trabalhos devem incluir indicação das fontes utilizadas com apresentação das respectivas referências.

#### 4.3.2. Temas

Os relatórios temáticos incidirão sobre os três temas seguintes:

##### **Relatório 1: Que Mundo em 2030?**

**Tópicos a abordar:** Um Mundo cada vez menos ocidental. Declínio da Europa e dos Estados Unidos? O crescimento das empresas indianas e chinesas. Papel do Brasil na nova economia mundial. Como será a configuração da economia mundial em 2030? Como serão as empresas multinacionais do futuro? Desafios para Portugal e para as empresas portuguesas.

**Data de entrega: 17 de Março.**

##### **Relatório 2: Cadeias de Valor Globais**

**Tópicos a abordar:** Porquê cadeias de abastecimento globais? A tipologia de Gereffi. Expansão das cadeias de valor globais. Declínio das cadeias de valor globais? O lugar de Portugal nas cadeias de valor globais. Gestão das cadeias de valor globais. Riscos das cadeias de abastecimento globais. Questões éticas e implicações para o Desenvolvimento.

**Data de entrega: 28 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? *Born Globals* Portuguesas. Análise de dois casos contrastantes de movimentos de internacionalização de empresas portuguesas.

**Data de entrega: 19 de Maio.**

#### 4.4.3 Discussão

Os relatórios serão objecto de comentário 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.

## 5. SÍNTESE DE ACTIVIDADES

Nº. Semana	Início Semana	Nº. Aulas	Programa	Casos/Eventos	Relatórios
1ª	13 Fevº	2 aulas	Apresentação. Introdução	-----	-----
2ª	20 Fevº	2 aulas	A Envolve Internacional da Empresa.	Empresas Multinacionais: Que tendências?	
3ª	27 Fevº	1 aula	A Envolve Internacional da Empresa	Bata	<b>Constituição Grupos (02/03)</b> <b>Datas Síntese Imprensa (02/03)</b>
4ª	6 Mar.	<b>NÃO HAVERÁ AULAS: CONFERÊNCIA AIB LATIN AMERICA (PERÚ)</b>			
5ª	13 Mar.	<b>NÃO HAVERÁ AULAS: CONFERÊNCIA AIB LATIN AMERICA (PERÚ)</b>			
6ª	20 Mar.	2 aulas	A Envolve Internacional da Empresa	BIC	<b>1º Relat. Temático (17/03)</b>
7ª	27 Mar.	2 aulas	Teorias do Investimento Internacional. A Internacionalização das Empresas.	Como é que um atelier português desenha uma capital africana?	Síntese Imprensa 1
8ª	03 Abril*	2 aulas	A Internacionalização das Empresas.	-----	-----
-----	10 Abril	<b>NÃO HAVERÁ AULAS. FÉRIAS DA PÁScoa</b>			
9ª	17 Abril	2 aula	A Internacionalização das Empresas. Gestão da Exportação	Zara	Síntese Imprensa 2
10ª	24 Abril	1 aula	Alianças e outras relações contratuais	Exportação para o Contentor	<b>2º Relat. Temático (28/04)</b> Síntese Imprensa 3
11ª	1 Maio	2 aulas	Alianças e outras relações contratuais	-----	Síntese de Imprensa 4
12ª	8 Maio	2 aulas	Investimento Directo	Bosch Termotecnologia S.A.	Síntese de Imprensa 5
13ª	15 Maio	2 aulas	Investimento Directo	-----	<b>3º Relat. Temático (19/05)</b> Síntese de Imprensa 6
14ª	22 Maio	2 aulas	Estratégia e Coordenação Internacional.	Sogrape	Síntese de Imprensa 7

\* Apesar de ser o período de avaliações intercalares, haverá aulas de forma a compensar as aulas perdidas nas semanas de 6 e 13 de Março. Não haverá, porém, discussão de casos nem apresentação de Sínteses de Imprensa

## 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 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, Cristina, José Paulo Esperança e Vítor Corado Simões (2013), *Horizonte Internacionalizar – Guia para PME*, AICEP/Audax, Lisboa, disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Documents/DOCs2014/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>

SIMÕES, Vítor 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](http://www.mckinseyquarterly.com/Cities_the_next_frontier_for_global_growth_2758).

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

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

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.

SIMÕES, Vítor Corado e Rui CARTAXO (2012), *Outward FDI in Portugal and its policy context, 2012*, Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center, University of Columbia.

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>

**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 à **2ª feira, entre as 18:00 e as 19:00 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.ulisboa.pt](mailto:vcs@iseg.ulisboa.pt)