

TERESA GOMES DA COSTA • LUÍSA CAGICA CARVALHO

# Gestão Internacional

Contextos e Tendências



EDIÇÕES SÍLABO



# **Gestão Internacional**

## **Contextos e Tendências**

TERESA GOMES DA COSTA  
LUÍSA CAGICA CARVALHO

*EDIÇÕES SÍLABO*

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA:

Título: Gestão Internacional – Contextos e Tendências

Autoras: Teresa Gomes da Costa, Luísa Cagica Carvalho

© Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Ilustração da capa: © Auyjumpee | Dreamstime.com

1.<sup>a</sup> Edição – Lisboa, setembro de 2016.

Impressão e acabamentos: Cafilisa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 416675/16

ISBN: 978-972-618-860-5

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Tel.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: [silabo@silabo.pt](mailto:silabo@silabo.pt)

[www.silabo.pt](http://www.silabo.pt)

<b>Introdução</b>	11
-------------------	----

## **Capítulo 1**

---

### **Contextos globais e negócios além-fronteiras**

1.1. O que é a globalização?	15
1.2. Globalização: avanços e recuos	17
1.3. O comércio internacional	20
1.3.1. Comércio internacional e sua evolução	20
1.3.2. Teorias clássicas do comércio internacional	23
1.4. Organizações supranacionais	26
1.4.1. Principais organizações internacionais	26
1.5. Globalização <i>versus</i> regionalização	29
1.6. União Europeia	31
1.6.1. União Europeia e comércio mundial	32
1.7. Multinacionais e transnacionais	34

## Capítulo 2

---

### Envolvente externa e negócios globais

2.1. Ambiente externo e negócios internacionais	39
2.2. Classificação das forças ambientais	41
2.3. <i>Stakeholders</i> ambientais	42
2.3.1. Relação entre a organização e o ambiente	42
2.3.2. Previsões em ambientes complexos e dinâmicos	44
2.4. Ambiente tecnológico	45
2.5. Ambiente cultural	47
2.6. Ambiente demográfico	52
2.7. Ambiente social	54
2.8. Ambiente ecológico	55
2.9. Ambiente político	58
2.10. Ambiente legal	59
2.11. Ambiente económico	61

## Capítulo 3

---

### Internacionalização

3.1. O que é a internacionalização	67
3.2. Teorias de internacionalização	69
3.3. Motivações para a internacionalização	75
3.4. Modos de entrada em novos mercados	79
3.4.1. A exportação	81
3.4.2. Parcerias: licenciamentos, <i>franshising</i> , subcontratação industrial, alianças e <i>joint-ventures</i>	83
3.4.3. Investimentos diretos e aquisições	85
3.5. Estratégia internacional	87

## Capítulo 4

---

### **Gestão internacional e operações internacionais**

4.1. A cadeia de valor dos negócios internacionais	93
4.2. Marketing internacional	96
4.3. Finanças internacionais	102
4.4. Gestão de recursos humanos	104
4.4.1. Estrutura organizacional de uma empresa multinacional	104
4.4.2. <i>Staff</i> internacional	105
4.4.3. Gestão de topo	108
4.5. Gestão das operações em contexto internacional	110
4.5.1. Produção internacional e operações	110
4.5.2. Padronização internacional	111
4.5.3. Controlo estratégico	112
4.5.4. Gestão da produção e das operações	113
4.6. Tecnologia e inovação no negócio internacional	114
4.6.1. Desenvolvimento tecnológico	114
4.6.2. Transferência de tecnologia	115
4.6.3. Escolha da tecnologia de produção	116
4.6.4. Proteção da tecnologia	116

## Capítulo 5

---

### **Ética e responsabilidade social num mundo global**

5.1. Responsabilidade social corporativa	123
5.2. Desafios da ética e responsabilidade social corporativa numa economia global	124

5.3. Diferenças nas práticas de responsabilidade social corporativa entre países	128
5.4. Estratégias de responsabilidade social corporativa	129
5.5. Um olhar especial sobre as preocupações ambientais	130
5.6. Principais questões ambientais	132
5.6.1. Efeito de estufa	132
5.6.2. Destruição da camada de ozono	132
5.6.3. Desflorestamento	133
5.6.4. Resíduos perigosos	133
5.6.5. Poluição	134
5.7. A resposta das empresas multinacionais	134
5.7.1. Códigos de ética ambiental	134
5.7.2. Deslocalização da produção	135
5.7.3. Alteração da tecnologia	135
5.7.4. Utilização das matérias-primas	136
5.7.5. Utilização de energia	136
5.7.6. Reposição ambiental	136
5.7.7. Divulgação ambiental	137
5.7.8. Formação ambiental interna	137
5.8. Oportunidades para as empresas multinacionais	138
5.8.1. Novos produtos	138
5.8.2. Novas tecnologias	138
5.8.3. Produtos substitutos	138
5.8.4. Fontes de energia	139
5.8.5. Consultoria ambiental	140
5.9. O ambiente no centro das atenções	140



## Capítulo 6

---

### **Desafios e tendências para a gestão internacional**

6.1. Tendências da gestão internacional	145
6.1.1. Integração da União Europeia	145
6.1.2. A Agenda OMC e a ronda de Doha	146
6.1.3. Economias emergentes: Os casos da China e da Índia	146
6.1.4. Protecionismo e acordos comerciais	147
6.1.5. Degradação dos recursos globais	147
6.1.6. Política energética	148
6.1.7. Degradação do meio ambiente	148
6.1.8. Terrorismo e internacionalização	149
6.1.9. Migrações	151
6.1.10. Informação e conhecimento	153
6.1.11. Tendências das multinacionais	154
6.1.12. Novas tendências da gestão multicultural e dos recursos humanos	155
 <b>Bibliografia</b>	 157



## Introdução

---

Num mundo global e cada vez mais competitivo, a gestão internacional ganha um particular e importante protagonismo. A interdependência e interconexão entre organizações estende-se para lá das fronteiras nacionais e reflete-se no contexto quotidiano das empresas, gerando novos riscos mas também novas oportunidades, motivo pelo qual muitos leitores procuram informação e conhecimento sobre este tema.

Este livro dá resposta a esta necessidade, apresentando os aspetos mais importantes que os profissionais que se iniciam deverão adquirir para refletir e agir nesta nova realidade dos negócios e da sua gestão. Também aqueles que, por motivos académicos, necessitem de aprender os conceitos fundamentais da gestão internacional, poderão recorrer com vantagens a este livro onde encontrarão a teoria ilustrada com a descrição de casos e situações extraídas da realidade.

O livro divide-se em seis capítulos e cada capítulo inclui um conjunto de objetivos de aprendizagem no seu início, bem como sumários e questões de reflexão e discussão, no seu final, que ajudam a consolidar e a refletir sobre os tópicos abordados.

Este livro utiliza um estilo de escrita rigoroso, mas claro e acessível de modo a facilitar a leitura e a compreensão.

O Capítulo 1 refere-se aos contextos globais e negócios além-fronteiras e pretende introduzir o conceito de globalização, discutindo os seus avanços e recuos. Paralelamente, introduz o tema do comércio internacional e as teorias consideradas mais relevantes neste contexto. Proporciona ainda um debate em torno da globalização *versus* regionalização fazendo referência à União Europeia e sua integração num

contexto europeu. Termina com a conceitualização sobre multinacionais e transnacionais.

O Capítulo 2 refere-se à envolvente externa dos negócios globais e procura refletir sobre a influência do ambiente externo nos negócios internacionais. Classifica as forças de natureza ambiental e identifica modelos que permitem realizar previsões em ambientes complexos. Termina com uma reflexão sobre a influência do macroambiente nas operações empresariais internacionais.

O Capítulo 3 identifica diferentes perspectivas de internacionalização e apresenta as suas principais teorias e respetiva evolução. Este capítulo permite uma reflexão sobre as diferentes motivações que determinam a internacionalização das empresas, bem como dos principais modos de entrada em novos mercados.

O Capítulo 4 apresenta as especificidades da gestão internacional, considerando-a de acordo com as diversas operações, nomeadamente, cadeia de valor, marketing, finanças, recursos humanos, tecnologia e inovação e operações internacionais.

O Capítulo 5 aborda o tema da ética e responsabilidade social num mundo global. Este tema é discutido de acordo com diversas perspetivas que vão desde os desafios éticos e de responsabilidade social corporativa à compreensão das estratégias e práticas da responsabilidade social corporativa. Este capítulo termina com uma abordagem aplicada às preocupações ambientais que afetam a comunidade mundial no domínio da prática das multinacionais.

Por último, o Capítulo 6, em jeito conclusivo apresenta os desafios e tendências considerados como os mais importantes pelas autoras.

Esperamos que esta obra contribua para uma melhor compreensão, esclarecimento e discussão crítica de um conjunto de tópicos considerados fundamentais e em simultâneo atuais, no âmbito da gestão internacional.

# Contextos globais e negócios além-fronteiras

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

1. Compreender a globalização.
2. Refletir sobre o processo da globalização e seus avanços e recuos.
3. Conhecer a evolução do comércio internacional e as teorias mais relevantes.
4. Conhecer as organizações supranacionais e internacionais e seus papéis no comércio internacional.
5. Distinguir globalização de regionalização.
6. Compreender o papel da União Europeia no comércio mundial.
7. Distinguir multinacionais de transnacionais.



## 1.1. O que é a globalização?

A globalização é o processo de maior interdependência e interconexão entre países. Esta interdependência faz com que acontecimentos económicos, políticos, sociais, ambientais que ocorrem numa determinada parte do mundo tenham impactos noutras regiões do globo.

O desenvolvimento das tecnologias de comunicação e dos transportes, o acesso à educação, à formação e à informação tem contribuído para uma padronização dos gostos, preferências, comportamentos e valores das pessoas e, conseqüentemente, dos consumidores. O conceito de nacionalidade, em termos económicos e culturais tem-se vindo a atenuar. Muitos produtos são concebidos de forma cada vez mais modular e, as várias fases da cadeia de valor podem ser realizadas com a participação de várias empresas e diferentes países. Frequentemente, a título de exemplo, um determinado produto pode ser concebido na Alemanha, produzido na Índia e montado em Portugal.

Assim, a globalização tem permitido às empresas a produção, distribuição e comercialização dos seus produtos e serviços a uma escala mundial, em resultado da convergência de gostos e preferências dos consumidores e da tendência para a adoção de padrões semelhantes por um número crescente de países e empresas.

A globalização pode contribuir para uma maior integração entre países, para a diluição das fronteiras, para o aumento do comércio mundial, ou ainda para o crescimento e desenvolvimento da economia dos Estados.

Contudo, importa referir alguns efeitos negativos da globalização, entre os quais se destacam:

1. Forte contaminação de vários países em caso de crise económica num determinado país ou bloco económico de grande importância.

*Exemplo:* a crise económica de 2008 que ocorreu nos Estados Unidos rapidamente se espalhou por todo o mundo, gerando desemprego, falta de crédito nos mercados, queda abrupta em bolsas de valores, falências de empresas, diminuição de investimentos e muita desconfiança. O mesmo aconteceu em 2011 com a crise económica na Europa.

## 2. Favorecimento da transferência de empresas e empregos

*Exemplo:* os países que oferecerem boas condições (mão-de-obra barata e qualificada, baixa carga de impostos, matérias-primas baratas, etc.) atraem as empresas que saem dos países onde o custo de produção é mais alto. Este facto gera desemprego, principalmente, nos países mais desenvolvidos. Atualmente na Europa, e desde o início do século XX, muitas empresas transferiram a sua produção para países como China, Índia, Singapura, Taiwan, Malásia, etc.

## 3. Facilidade de especulações financeiras, causando problemas para as finanças, principalmente dos países em desenvolvimento.

*Exemplo:* devido à globalização, os mercados dos países estão interligados, biliões de dólares ou euros podem entrar ou sair de um país em questão de segundos. Este capital especulativo acaba por prejudicar muito a economia dos países que não conseguem controlar este fluxo de capitais.

Existe um conjunto de aspetos que impulsionam a globalização. Estes aspetos podem estar relacionados com o mercado, ou seja, com a existência e atratividade dos consumidores internacionais e de canais de distribuição, assim como com a convergência de necessidades. Podem ainda referir-se a aspetos económicos, como a possibilidade de explorar economias de escala, a facilidade de comunicação proporcionada pelas novas tecnologias, o desenvolvimento dos transportes e infraestruturas. Podem ainda enunciar-se aspetos relacionados com a própria empresa, e a sua vontade e necessidade para se internacionalizar, e para penetrar noutros mercados. E, finalmente, podem ainda relacionar-se com aspetos governamentais, nomeadamente a nível da diminuição das barreiras alfandegárias, da criação e coordenação de políticas e desenvolvimento de blocos regionais.

Os mesmos aspetos mencionados podem constituir barreiras à internacionalização quando revelam tendências opostas às apresentadas.



## 1.2. Globalização: avanços e recuos

A globalização não é um fenómeno recente. Desde os primórdios que o homem recorreu ao comércio, muito frequentemente entre nações. Já entre os anos 50 a.C. e 500 a.C. o Império Romano controlava a região do Mediterrâneo, tendo criado um conjunto de condições entre as quais, estradas e infraestruturas para escoamento das mercadorias, condições legais e políticas, assim como uma moeda comum, que facilitaram o comércio internacional.

Na idade média, a globalização e o capitalismo ficaram ligados historicamente. A exploração do mercado mundial por parte da burguesia teve impactos ao nível da internacionalização da produção e do consumo em todos os países e o isolamento e autossuficiência nacional e local deu lugar à ligação e interdependência das nações.

No século XIX a globalização cresceu em consequência das inovações industriais, do desenvolvimento dos meios de comunicação e de transporte. Com a industrialização aparece a máquina a vapor, uma nova rede de caminhos-de-ferro, navios a vapor e a produção em massa. A comunicação intensificou-se em resultado do desenvolvimento dos transportes mas também da invenção do telégrafo em 1838. Estas mudanças tecnológicas foram muito importantes, contudo, o seu impacto no crescimento económico teria sido muito mais reduzido se não tivesse ocorrido uma liberalização e uma diminuição ao nível da regulação e das restrições no comércio. Surgem novas formas de propriedade, grandes aglomerados industriais, e um grande incentivo à inovação empresarial, com grande enfoque no aumento da produtividade e eficiência.

A onda de globalização do século XIX atingiu o pico com a eclosão da Primeira Guerra Mundial. Embora os avanços tecnológicos tenham continuado, por volta de 1850 começam a ser introduzidas várias tarifas e restrições ao comércio, e em 1914 apenas a Grã-Bretanha, Holanda e a Dinamarca praticavam o comércio livre. Contudo, após 1920 surge uma época de protecionismo às indústrias domésticas. A migração foi sujeita a maiores restrições após a primeira Guerra Mundial, os EUA começaram a exigir passaportes e visas e posteriormente introduziram um conjunto de restrições laborais. A estabilidade do sistema de taxa de câmbio desapareceu quando a Grã-Bretanha aban-

donou o padrão-ouro em 1931, e outros países adotaram desvalorizações competitivas, aumentando assim os custos e incerteza no comércio entre regiões e países. O comércio internacional sofre pois uma recessão muito grande com a depressão económica que se prolongou pelos anos 30.

Entre 1930 e 1960 muitos países desenvolvidos nacionalizaram muitos investimentos em recursos naturais.

Após a II Guerra Mundial a globalização teve um novo desenvolvimento. As nações perceberam a importância da aproximação dos mercados mundiais e da necessária interligação entre os continentes. Um novo sistema de taxa de câmbio fixa foi criado, o que proporcionou alguma estabilidade até o final dos anos 1960. No entanto, nos anos 50 e 60 as barreiras ao comércio eram ainda comuns, mesmo entre os países que haviam abraçado os princípios de uma economia de mercado. Muitos países em desenvolvimento como a Argentina, Brasil, Índia ou México adotaram medidas de protecionistas no que concerne às suas indústrias domésticas. Mesmo na Europa ocidental existiam muitas barreiras ao comércio, que tentavam impedir a concorrência externa. Contudo, estas barreiras ao comércio e ao investimento global acabaram por criar indústrias pouco competitivas que se concentravam muito em mercados domésticos.

Gradualmente, a integração internacional foi crescendo e, progressivamente, grande parte dos países foram-se abrindo ao exterior tornando-se mais interdependentes. Esta tendência não se verificou apenas nos países com regimes democráticos e sistemas políticos e económicos mais abertos, também os países, como a União Soviética ou a China, com regimes mais centralizadores e democracias menos experientes, a um ritmo mais moroso começaram a adotar políticas económicas que aproximavam estes países das economias de mercado.

A criação das Nações Unidas e de blocos de integração económica regional, como a EU (União Europeia), o NAFTA (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio ou o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), assim como a necessidade expansão dos mercados das nações e o surgimento de um conjunto de alterações administrativas e de regulamentação (como por exemplo ao nível da Organização Mundial do Comércio – OMC) marcaram o surgimento e crescimento da ideologia económica do liberalismo.

No entanto, nos anos 70 a globalização continuava a ser um fenómeno que se desenvolvia predominantemente nas economias mais desenvolvidas da Tríade: América do Norte, Europa Ocidental e Japão. Adicionalmente quatro economias desenvolvidas da Ásia, Hong Kong, Singapura, Coreia do Sul e Taiwan, conhecidos pelos «Quatro Tigres» abraçaram a economia global.

A globalização, mais uma vez, acelerou nos anos 90 com o forte contributo das economias emergentes. O Brasil, Rússia, Índia e China tornam-se *players* importantes na economia mundial, ganhando poder político e tornando-se concorrentes inesperados.

Entre 2008 e 2009, países como a Grécia, Hungria, Letónia e Roménia que revelaram grande entusiasmo pela integração na UE, foram entendidos aos olhos de muitos países da Europa Ocidental como possíveis ameaças ao padrão de nível de vida europeu.

Por outro lado, desde 2008, com o rebentar da bolha imobiliária em Wall Street, e os impactos decorrentes da crise económica iniciada nos EUA, colocaram o mundo em alerta. Após a falência do banco Lehman Brothers, muitas instituições bancárias e de crédito americanas foram atingidas pela crise, denominada de *subprime* e potencializada pela bolha do mercado de hipotecas e de construção civil. A Internet e as transações eletrónicas disseminaram muito rapidamente os efeitos da crise, efeito aliás, expetável num mundo ligado globalmente. As bolsas de valores caíam drasticamente em várias partes do mundo e a crise estendia-se do mercado financeiro à economia real. Os impactos repercutiram-se em diversos setores, tanto na indústria, como nos serviços, o desemprego aumentou exponencialmente e o consumo e o rendimento diminuíram de forma abrupta. Estes impactos foram sentidos nos vários países de forma diferente, variando conforme a exposição aos bancos e seus ativos tóxicos, a robustez do sistema financeiro de cada país para suportar os efeitos iniciais, e naturalmente, as medidas adotadas pelos governos de cada país. Ao contrário das crises anteriores, esta crise focou-se primeiramente nos países capitalistas.

Após a intervenção sem precedentes em muitas economias desenvolvidas, a partir de meados de 2009, começou a haver uma crescente confiança de que a economia mundial tinha ultrapassado a sua pior fase. A recessão lembrou as empresas e os gestores da importância da gestão de risco, ou seja, da importância da avaliação do risco e a pre-

paração para minimizar os impactos elevados dos acontecimentos imprevisíveis.

Novas tendências protecionistas parecem começar a manifestarem-se, como forma de dinamizar as economias locais mais afetadas pela crise. Muito frequentemente, apela-se ao consumo de produtos e serviços nacionais em detrimento de produtos e serviços estrangeiros. Assim, a globalização, enquanto fenómeno multidimensional, pode ser entendida como um processo com avanços e recuos. Aspetos relacionados com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e de transporte contribuem para a continuidade do processo, contudo, outros aspetos políticos, sociais ou até mesmo legais contribuem para recuos ou estagnações, provavelmente necessárias.

## **1.3. O comércio internacional**

### **1.3.1. Comércio internacional e sua evolução**

O comércio internacional consiste na troca de bens e serviços entre fronteiras internacionais ou territórios referindo-se a todas as transações empresariais, quer sejam comerciais ou de investimento que envolvem pelo menos dois países. Estas relações podem ocorrer entre indivíduos, empresas privadas, organizações sem fins lucrativos ou até agências governamentais.

Na maioria dos países, ele representa uma grande percentagem do PIB e a sua importância económica, social e política é incontestável. O avanço industrial, o desenvolvimento das tecnologias de comunicação, dos transportes, a globalização, o número crescente de empresas multinacionais, contribuíram para o desenvolvimento do comércio internacional.

Muitas nações participam no comércio internacional através da exportação e importação de bens e serviços.

As Caixas 1.1 e 1.2 mostram os 10 maiores países exportadores do mundo e as 10 maiores empresas exportadoras portuguesas.

**Maria Teresa Gomes Valente da Costa.** Doutorada em Gestão pela Universidade Lusfada de Lisboa. Pós-doutorada em Gestão pela Universidade de São Paulo. Professora Adjunta no departamento de Economia e Gestão do Instituto Politécnico de Setúbal onde leciona e é responsável por diversas unidades curriculares de gestão, empreendedorismo, inovação e internacionalização, em diferentes ciclos de estudo. Professora convidada da Universidade de São Paulo – Brasil onde leciona e é co-responsável pela disciplina de Empreendedorismo e Inovação no Programa de Doutoramento em Administração. Professora convidada em diversas universidades europeias onde tem colaborado na leção de unidades curriculares em programas de licenciatura, mestrado e doutoramento. Atualmente é Diretora do Mestrado em Ciências Empresariais e da Pós-Graduação em Gestão e Marketing Turístico. Exerceu diferentes cargos de gestão em contextos internacionais, nomeadamente na Philips Portuguesa e no Grupo Sonae. É autora de capítulos de livros, livros e vários artigos publicados em jornais e revistas nacionais e internacionais e membro de vários projetos de investigação nacionais e internacionais. Integra diversas comissões científicas de conferências, jornais e revistas internacionais.

**Luísa Margarida Gagic Carvalho.** Doutorada em Gestão pela Universidade de Évora. Pós-doutorada em Gestão pela Universidade de São Paulo. Professora Auxiliar no Departamento de Ciências Sociais e de Gestão da Universidade Aberta onde leciona e é responsável por diversas unidades curriculares no âmbito da gestão no 1º, 2º e 3º ciclos de estudos. Professora convidada da Universidade de São Paulo – Brasil onde leciona e é co-responsável pela disciplina de Empreendedorismo e Inovação no Programa de Doutoramento em Administração das Organizações. Professora convidada em diversas universidades europeias onde tem colaborado na leção de unidades curriculares em programas de licenciatura, mestrado e doutoramento. Atualmente é Coordenadora do Mestrado em Gestão e do Curso de Empreendedorismo e Negócios da Universidade Aberta. Membro integrado do Centro de Estudos e Formação em Economia e Gestão (CEFAGE) da Universidade de Évora. É autora de vários livros e tem diversos artigos publicados em jornais e revistas nacionais e internacionais e integra equipas de vários projetos de investigação nacionais e internacionais. Integra diversas comissões científicas de conferências, jornais e revistas internacionais, sendo editora associada de revistas e responsável pela edição de diversos livros internacionais.

Este livro aborda contextos e tendências da gestão internacional. Num mundo global e cada vez mais competitivo, a gestão internacional assume relevância acrescida, uma vez que a interdependência e interconexão entre organizações estende-se para lá das fronteiras nacionais e reflete-se no quotidiano das empresas.

Escrito de uma forma simples e pedagógica, mas rigorosa do ponto de vista científico, apela à reflexão e ao desenvolvimento da capacidade crítica. Inclui casos reais, exemplos práticos, excertos de artigos científicos e opiniões de especialistas que pretendem completar e enriquecer a abordagem teórica.

Estudantes, investigadores, professores, gestores, empresários, homens de negócios e outros interessados no tema poderão ler este livro com vantagens.

