



Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

ESTRATÉGIAS DE INTERNALIZAÇÃO DA EMPRESA

PROVA COM CONSULTA

Duração: 2 horas e 45 minutos

24 de Janeiro de 2010

I

Responda às quatro questões seguintes¹, utilizando para cada uma delas um máximo de 50 linhas.

1. “ Os empresários brasileiros encontram em Portugal um abrigo e um campo propício para a sua expansão”
(Retirado de entrevista a Celso de Sousa, ex-embaixador do Brasil em Portugal, *Expresso*, 20 de Novembro de 2010).
 - a) Tendo em conta o texto apresentado acima, identifique as três principais razões que levam as empresas brasileiras a investir em Portugal.
 - b) Essas razões são semelhantes às que levam as empresas portuguesas a investir no Brasil? Justifique a sua resposta.
 - c) Em que consiste o “paradoxo da distância psíquica”? Qual a melhor forma de o contrariar?

2. “*Being eaten by the dragon.* (...) This year buyers based in China and Hong Kong have accounted for a tenth of global deals by value, including investments in oil and landmark takeovers in industry, such as Geely’s purchase of Volvo, a Swedish carmaker. (...) Yet, from Chinese firms’ perspective an inability to retain staff is a problem. (...) And as China moves (...) to more complex consumer industries, let alone the creative ones, better management will be essential. In this, companies from other emerging markets, have the advantage of private-sector credentials and more cosmopolitan cultures. The most durable multinational firms, such as Nestlé or Unilever, often transcend nationality”.
(retirado de *The Economist*, November 13th 2010, pg. 77-79).
 - a) Indique, justificando, quais as principais razões que levam as empresas chinesas a comprar empresas ocidentais.
 - b) A rápida expansão internacional das empresas chinesas põe em causa as teorias do investimento internacional assentes nas ideias de Stephen Hymer? Justifique a sua posição.

¹ Cotação: 3,5 valores cada.

- c) Diz-se no texto que “from Chinese firms’ perspective an inability to retain staff is a problem”. Explique porquê.
3. “This paper aims at analyzing the effect of external uncertainty on the entry mode choice. We consider the effect of uncertainty coming from the formal host country environment (political risk) and from the informal one (cultural distance)”.
- (Retirado de Cristina López-Duarte e Marta Vidal-Suárez, ‘External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity’, *International Business Review*, Vol. 19, 2010, pp. 575).
- a) Qual dos dois aspectos referidos no excerto acima (distância cultural e risco político) é mais relevante para a decisão de realizar um investimento directo no estrangeiro. Justifique a sua resposta.
- b) Analise a influência do risco político sobre a decisão de estabelecer uma filial detida a 100% ou uma *joint venture* com um parceiro local.
- c) Considere os seguintes modos de entrada: exportação, licenciamento, *franchising*, aquisições, investimentos de raiz. Apresente-os por ordem decrescente de adequação em situações caracterizadas por: (i) elevado risco político, e por (ii) elevada distância cultural. Justifique brevemente as suas respostas.
4. “I show that these theories [intended to explain direct investment abroad] are by and large MNE-centric, because they tend to overlook the role played by owners of complementary local assets. (...) Entering through acquisitions (...) has required retraining the workforce to make them unlearn many of the existing practices so as to allow them to learn new ones”.
- (retirado de Jean-François Hennart, ‘Down with MNE-centric theories! Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets’, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 2009, pgs. 1433 e 1444).
- a) Quais são geralmente os “complementary local assets” com que os parceiros locais contribuem? Justifique as suas opiniões.
- b) Qual é o modo de operação em que existe, por excelência, essa complementaridade de activos? Justifique.
- c) Quais as vantagens e desvantagens das aquisições para aceder aos “complementary local assets”? Elabore o seu raciocínio considerando o excerto acima e o que aprendemos nas aulas. (Face à questão específica formulada, pense sobre o assunto e desenvolva a sua resposta pessoal. **NÃO faça cópia do powerpoint apresentado nas aulas**).

II

Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 40 linhas por alínea²:

O grupo Rui da Costa Sousa & Irmão (RCSI) dedica-se à produção e venda de produtos alimentares, especialmente bacalhau. Fundado em 1981 e sediado em Tondela, o grupo RCSI tem a sua principal unidade fabril na Gafanha da Nazaré, centro tradicional de seca do bacalhau, o grupo RCSI emprega 300 pessoas e teve em 2009 uma facturação de €100 milhões. O grupo processa 20 mil toneladas de bacalhau seco por ano, metade das quais são exportadas para todo o mundo, especialmente para o Brasil. A curto prazo, o director geral do grupo, Guedes Vaz, licenciado em medicina veterinária, tem como objectivo chegar aos € 150 milhões de vendas. Estando estabilizada a sua quota no mercado nacional, o crescimento terá de ser feito no mercado externo, que poderá vir a absorver 80% do bacalhau do grupo. O bacalhau é comercializado sob diversas marcas: Sr. Bacalhau (a mais conhecida em Portugal), Brites, Seca Brava, Alavário, Bomporto (apenas no Brasil) e Alta Qualidade. Esta parece ser a marca de referência para a exportação.

De acordo com os elementos disponibilizados no *site* do grupo, as exportações destinam-se aos cinco continentes. Europa (Espanha, França, Itália, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Alemanha e Reino Unido), África (Angola, Moçambique, Guiné-Bissau e África do Sul), América (Brasil e Estados Unidos), Ásia (Macau) e Oceania (Austrália). No Brasil, o principal mercado de exportação, o grupo tem, desde 2002, uma subsidiária – a *Brascod, Lda.* –, localizada em São Paulo. O bacalhau vem da Noruega, mas também da Rússia, Alasca, Islândia e Canadá. Segundo Guedes Vaz, o ‘bacalhau de raça’ está na Noruega.

O grupo RCSI vai realizar um investimento de €20 milhões na Noruega, através “de uma parceria a 50% com o grupo local *Vesteraalens*”, para a constituição da A.F., empresa que vai receber e eviscerar o bacalhau. “Daqui, 70% do produto segue para a *Andøya Fisheries A. S.*, da RCSI, baptizada com o nome do fiorde onde se localiza, acima do Círculo Polar Ártico (...) Com uma capacidade de produção de 10 toneladas/hora, a empresa vai escalar, salgar e curar o bacalhau antes de o enviar para a Gafanha da Nazaré, onde o grupo tem unidades de bacalhau salgado seco e de demolha e de ultracongelamento. (...) Os restantes 30% [do bacalhau] são do sócio norueguês, que aproveita as vísceras para produtos como conservas, ómega 3 e aquacultura”.

Para além do bacalhau, que apenas ocupará, no início, 70% da capacidade da fábrica, serão também processadas outras espécies piscícolas, como o escamudo. Parte da produção será vendida directamente a empresas locais. A fábrica irá empregar 30 trabalhadores, lituanos e polacos, mas será dirigida por portugueses.

Segundo Rui Costa, presidente do grupo, o futuro do bacalhau está no alargamento do mercado a consumidores mais jovens e para outras geografias. Por outro lado, a parcela do bacalhau ultracongelado, pronto a cozinhar, tem tendência a crescer

² Cotação Total: 6 valores

rapidamente. A unidade de ultracongelamento da Gafanha da Nazaré, inicialmente concebida para processar 2 toneladas/ano, já vai nas 4 toneladas, prevendo-se a curto prazo a sua expansão para 7 mil toneladas.

Questionado sobre a natureza étnica do produto bacalhau, Rui Costa reconheceu que os Portugueses são os grandes consumidores de bacalhau seco. Mas acrescentou:

- Também os Espanhóis o consomem, como sabe há o bacalhau à galega, o bacalhau à Biscaíña, o bacalhau à Pepe del Pipo, etc.. A propósito: já experimentou o bacalao monacal do Parador de Guadalupe? Com espinafres e ovo cozido? Não é como os nossos, mas não deixa de ser bom. Além disso, não sei se sabe, que existe uma tradição de consumo de bacalhau em todo o norte do Mediterrâneo. Aliás, um amigo meu, por acaso docente de negócios internacionais (mas sem qualquer interferência nas nossas decisões de internacionalização) e que é um bom garfo, disse-me que uma vez, convidado por um amigo grego, tinha comido um excelente bacalhau frito no porto do Piréu, na Grécia. E concluiu: como vê, come-se bacalhau, bacalao, bacalá, codfish em todo o mundo. E lembre-se que boa parte do *fish* do *fish & chips* é *codfish*. So, rematou, Rui Costa, *there is bacalhau everywhere!* E o grupo RSCI já foi ao fim do mundo para o capturar – e irá ao outro fim do Mundo para o vender. Embalado pela conversa, Rui Costa, foi nomeando mercados onde colocar o bacalhau:

- Na China: se comem cobras, lagartos, gatos, burros, porque não o bacalhau? Ainda tenho de aprender a dizer ‘bacalhau’ em chinês, mas lá chegarei. E vai ver como o bacalhau se vai espalhar por todos os restaurantes de cozinha chinesa no Mundo.

- Nos países muçulmanos: se não podem comer porco e as vacas e os carneiros estão loucos, é mais do que tempo de comerem bacalhau! Não existe nenhuma prescrição negativa quanto ao consumo do bacalhau. E no deserto o bacalhau fica mesmo sequinho. Aliás, foi para obviar aos problemas de conservação que se começou a secar bacalhau.

- Na Índia, onde as vacas são sagradas, é tempo de comerem bacalhau. Os gajos são bons matemáticos... e o ómega 3 que existe no bacalhau ajuda a fazer conmtas mais rápido.

- Nos Estados Unidos, vamos tentar convencer a *McDonald's* a usar bacalhau fresco no *McFish*. Uauu! Já viu como seria?! Nesse caso, o problema que se coloca é outro, completamente diferente: teríamos matéria-prima suficiente para abastecer a *McDonald's*?

- E na Europa? Na Europa são favas contadas. Os Europeus estão cada vez mais velhos e, portanto, com os dentes mais fracos. Por isso, vão comendo cada vez menos carne. Isso tem consequências positivas. Já viu como poderia ser a Sra. Merkel se comesse mais bacalhau? Graças ao ómega 3 seria mais inteligente e menos teimosa. Ai, como seria bom se alimentássemos os líderes europeus a bacalhau... Mas isso são contas de outro rosário.

- Mas, Sr, Rui Sousa, como conseguirá mudar hábitos alimentares assim tão rápido?

- Isso não é problema. Há 35 anos não havia *McDonald's* em Portugal. Há 20 anos quase não se comia pizza nem pasta em Portugal. E agora?, retorquiu Rui Sousa.

- Mas conseguirá o grupo RCSI fazer tanta coisa em tanto lado? Ainda só têm uma subsidiária no Estangeiro, no Brasil, não contando com o investimento na Noruega. – contrapôs a jornalista.

- Ora aí é que está o nosso problema! Temos de definir prioridades, não é? Não podemos ir a todas. Mas temos de crescer. E temos de escoar a produção da unidade na Noruega... Por isso, temos de vender mais fora de Portugal. Para já, ainda há

margem para crescer no Brasil, embora os direitos alfandegários que aqueles malandros impõem ao nosso bacalhau e ao nosso azeite sejam excessivos. Pois para onde? Temos de planear bem o nosso crescimento, depois do investimento que fizemos.

- Eu sei quem o poderia ajudar bem nisso, disse a jornalista.
- Sabe? Quem?
- Os tipos da ISEG – Internacionalização Segura é Garantida.
- Já ouvi falar neles. Parece que são mesmo bons.

Você é, claro, o(a) consultor(a) do ISEG que vai apoiar o grupo RCSI.

- a) Quais são as principais razões que levaram a RCSI a estabelecer a unidade na Noruega? Acha que foi uma boa decisão?
- b) Como se designa a “parceria a 50% com o grupo local *Vesteraalens*”, referida no texto? Quais são os principais problemas que poderão ocorrer com ela?
- c) Para além dos países para onde o grupo RSCI já exporta, que mercados acha que poderiam ser abordados a seguir? Justifique.
- d) Tendo em conta o texto acima e o que estudou, defina um programa de internacionalização a 5 anos para o grupo RSCI envolvendo um envelope financeiro correspondente a um máximo de 15% da sua facturação anual.

(Explicita eventuais pressupostos, não referidos no texto, em que se tenha baseado para a sua análise.)