



## GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

### Prova Sem Consulta \*

Duração: 2 horas e 30 minutos

28 de Junho de 2011

Esta prova tem duas partes:

- I. Questões de resposta sintética, com 4 opções, das quais deverá responder a **três** (usando para cada uma um máximo de 45 linhas). Cotação por questão: 4.5 valores
- II. Caso de estudo, com quatro alíneas. Cotação Total de 6,5 valores, assim distribuídos: alínea a) 1.5 valores; alínea b) 1.5 valores; alínea c) 3.5 valores.

#### I

**Das quatro questões seguintes, responda a três (e só a três), utilizando, no máximo, 45 linhas para cada uma:**

1. “Várias têm sido as multinacionais do sector automóvel em Portugal que têm anunciado nos últimos meses intenções de deslocalização [para outros países] ou encerramento das suas actividades”.

(In *Público*, 03 de Dezembro de 2001)

- a) Confronte as prescrições da teoria eclética e da teoria do ciclo de vida do produto, quanto à decisão de investimentos no estrangeiro.
- b) Explique a notícia acima, tendo por base o paradigma eclético, de John Dunning.

2. Joseph Weber e Amy Barret, escreveram num artigo publicado na *Business Week* em 25 de Outubro de 1999, que as alianças parecem configurar a nova ‘estrutura’ comercial em contexto de globalização. Com efeito, elas parecem ter um conjunto de virtudes que conseguem responder à celeridade crescente da nova ‘era digital’ que privilegia o curto prazo e a limitação de compromissos duráveis.

É interessante que os articulistas comparem esta tendência para as alianças, em detrimento das fusões e aquisições, com a preferência por ligações amorosas em lugar do casamento.

---

\* Chama-se a atenção dos alunos para o texto do n.ºs. 1 e 2 do art.º 12º do RGAC: “1. Todas as fraudes comprovadas na avaliação de conhecimentos, como sejam as provas escritas individuais que apresentem evidência de cópia e os trabalhos ou projectos que sejam plágio, devem ser comunicadas aos Serviços Académicos pelo responsável da disciplina, com a indicação de que o infractor reprovou na disciplina; 2. O infractor fica impossibilitado de se inscrever na mesma disciplina nas três épocas de avaliação de conhecimentos imediatamente seguintes às quais teria acesso”.

- a) Indique e **justifique** quais são, **em sua opinião**, os principais aspectos a considerar aquando da decisão de estabelecer uma aliança estratégica.
- b) A fusões e as aquisições são alianças estratégicas? Justifique a sua opinião.
- c) Concorda com a metáfora apresentada pelos articulistas? Discuta as relações entre as ligações amorosas, o casamento e as alianças estratégicas.

3. “*Teviz chega às Honduras*. Fio de algodão feito no Quirguistão é tecido em Vizela e transformado em camisas na Roménia. A *Teviz* investiu um milhão de euros no Quirguistão, em parceria com a *JMA*, para construir uma fábrica de fio de algodão junto aos campos onde se cria a matéria prima (e o custo de energia é ¼ do português e o da mão-de-obra é 1/10). Depois transporta o fio trabalhado até à *Teviz*, em Vizela, onde fabrica o tecido que leva, na etapa final do processo, até à Roménia, para a confecção. Em breve passará a fabricar também nas Honduras, uma escala considerada mais favorável à entrada no mercado americano.”

“Tal como na Roménia, nas Honduras vamos começar por sub-contratar e só mais tarde será considerada a possibilidade de investir”, refere José Magalhães, actual presidente do Grupo. A *Teviz* está a pensar concentrar nas Honduras toda a produção para os EUA, em que pesam clientes como a *Replay*, *Diesel*, *Patagonia*, *Next*, *Armani*, *Levis* e *Mustang*.”

(*Expresso*, 4 de Junho de 2005)

- a) Proceda a uma avaliação crítica da lógica de internacionalização da *Teviz*. Indique se tal estratégia é compatível com o modelo de Uppsala.
- b) Não seria preferível ela continuar a concentrar as actividades em Portugal, para ganhar escala? Justifique.
- c) Quais as razões que levam a empresa a sub-contratar a produção na Roménia e nas Honduras em vez de aí investir directamente? Não lhe parece haver uma contradição ao investir directamente no Quirguistão, onde o risco é muito mais elevado, e subcontratar na Roménia? Justifique as suas respostas.

4. Considere as tipologias de filiais de White e Poynter e de Bartlett e Ghoshal.

- a) Explícite os vectores subjacentes à construção de cada uma destas tipologias e indique as principais semelhanças e diferenças entre eles.
- b) Qual é na tipologia de Bartlett e Ghoshal o tipo de filial correspondente ao especialista de produto de White e Poynter? Justifique a sua resposta.
- c) Estudámos na aula que a perspectiva global do papel das filiais na actividade das empresas multinacionais mudou nos últimos anos. Explique porquê e indique brevemente em que consistiu essa mudança.

## II

**Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 35 linhas por alínea:**

A empresa *Segurflavium* é uma empresa portuguesa fabricante de alarmes e sistemas de segurança para automóveis. O produto mais vendido é o *Safedriver*, um sistema de reconhecimento e alarme que impede a abertura das portas do veículo por quem não utilizar um módulo electrónico de abertura. O *Safedriver* foi patenteado em todos os países membros da União Europeia em 1998, e também na América do Sul. A *Segurflavium* vende o *Safedriver* directamente a alguns construtores automóveis – *Renault*, *Volkswagen* e *Peugeot* – que os instalam nas viaturas por eles montadas. A *Segurflavium* abastece, a partir de Portugal (onde se concentra a totalidade da produção), todas as fábricas destes construtores em Portugal, Espanha, França e Alemanha. As vendas deste produto ascenderam, em 2003, a 25 milhões de Euros. O produto é também vendido, em Portugal e Espanha, directamente pela *Segurflavium* a: (1) *instaladores dealers* daquelas marcas de automóveis para os instalarem, a pedido dos clientes, nas viaturas vendidas que não incluam o *Safedriver* (este não é incluído em todas as viaturas, mas apenas nas de gama média/alta ou alta); e (2) *instaladores acreditados*, isto é, empresas de instalação de acessórios automóveis, certificados pela *Segurflavium*. Nestes dois casos, os instaladores têm obrigatoriamente de frequentar um curso de formação de uma semana na fábrica da *Segurflavium* em Alfarelos.

Entretanto, a *Segurflavium* está a concluir o desenvolvimento de um novo sistema, considerado revolucionário, de estacionamento, que permite a deslocação lateral do veículo em distâncias até 5 metros, reduzindo assim o espaço necessário para o estacionamento. O sistema consiste numa forma de tracção que assegura uma rotação das rodas em 90°, e pode ser instalado tanto no momento de montagem do veículo na fábrica como aplicado a veículos já em circulação. Este novo sistema – o *Nichomaq* – ainda não foi comercializado e a empresa está a analisar as possibilidades de o patentear e de interessar os construtores na sua utilização.

Em 28 de Janeiro de 2009, às 15 horas, o Conselho de Administração e os directores da *Segurflavium* reuniram-se para discutir a estratégia a seguir pela empresa, não apenas quanto à expansão internacional do *Safedriver* como à comercialização do *Nichomaq*.

- Meus senhores, nós temos uma grande reputação de qualidade com o *Safedriver* e temos em mãos uma ‘jóia’ que é o *Nichomaq*. Portugal – quer dizer, a Península Ibérica – já é pequeno para nós. É chegado o momento de darmos o salto internacional para afirmar plenamente os nossos produtos – disse o Eng.º Luís Figo, presidente do Conselho de Administração.

- Ó Luís, eu concordo consigo, mas não ia tão depressa... Ainda há muita margem para crescer no mercado nacional e em Espanha ainda só temos *instaladores dealers* e *instaladores acreditados* em Madrid, Sevilha, Corunha, Pontevedra e Badajoz. Talvez pudéssemos fazer uma parceria com a *Galp* para criarmos unidades de instalação nos postos de gasolina deles... – retorquiu o Eng.º Miguel Veloso, vice-presidente.

- Ponto de ordem à mesa – interrompeu o Dr. Ricardo Carvalho, director de *marketing* –. Antes de decidirmos para onde queremos ir, temos de olhar bem para os produtos e os clientes que temos. Parece-me haver sinergias entre o *Safedriver* e o *Nichomaq*, mas essas sinergias se calhar são menos do que pensamos e só se aplicam aos

*instaladores acreditados*. Não estou a ver os *instaladores dealers* a instalar o *Nichomaq* se a viatura não vem equipada com ele de fábrica. O que precisamos é de convencer os construtores das vantagens dos *Safedriver* e sobretudo do *Nichomaq*. Devíamos ir bater à porta da *Ford* e da *General Motors*.

- Esses só querem é fornecedores americanos e não acreditam nos portugueses. Além disso, a margem que temos na venda aos instaladores do *Safedriver* é de 32%, enquanto que nas vendas aos construtores é apenas de 6%. Isto é, podemos, com um quinto das vendas aos primeiros, ter a mesma margem que com os segundos. Eu apostava era no alargamento da rede de instaladores em Espanha – afirmou o Dr. Cristiano Madeira, director financeiro.

- Mas não deves estar a incluir aí os custos de formação. Além disso, ao vender aos construtores temos menos margem, é certo, mas podemos vender muito mais e ter economias de escala – contrapôs o Dr. Ricardo Carvalho.

- É curioso que só estejam a falar do *Safedriver* e esqueçam o melhor produto que nós temos: o *Nichomaq*. O *Nichomaq* é o futuro! Todos os construtores se vão render a ele. Devíamos patenteá-lo em todos os países do Mundo. É a nossa galinha dos ovos de ouro! – interveio o Director de Desenvolvimento, Eng.º Pedro Mendes.

- Até parece que o *Nichomaq* é a oitava maravilha do Mundo! É um bom produto, mas não te esqueças que ainda não está concluído o desenvolvimento e que os construtores estão um bocado renitentes, pois temem eventuais problemas de segurança, para além de neste momento toda a indústria estar em dificuldades – contrapôs o Dr. Ricardo Carvalho – Repito: temos de convencer os construtores.

- A ideia de fabricar o *Nichomaq* junto dos construtores tem alguns problemas, pois a escala mínima exigida para a fábrica é 1000 sistemas/dia. Precisamos por isso de ver melhor sítio onde a instalar. Se calhar no centro da Europa, para aí na Eslováquia. Os custos são mais baixos e ficamos perto da Alemanha – avançou o eng.º Paulo Ferreira, director de produção.

- Atenção! Podemos produzir o *Safedriver* e o *Nichomaq* no mesmo sítio, apesar de não haver muitas peças comuns. A capacidade da nossa fábrica em Alfarelos já está esgotada, mas podíamos construir uma nova aqui em Portugal – argumentou o Eng.º Pedro Mendes – ou então na China: aí é que a mão-de-obra é mesmo barata!

- Ouve lá, como é que controlávamos a fábrica na China? Se calhar o Paulo Ferreira teria de ir para lá! – interrogou-se o Eng.º Miguel Veloso.

- Para Londres vou, e é já, mas para a China... não contem comigo – retorquiu o visado.

- Meus senhores, parece haver alguma confusão nas hostes. Temos de clarificar as coisas e definir melhor o que queremos com a internacionalização. O melhor é chamar os tipos daquela grande consultora ISEG – *Internacionalização Segura É Garantida* – conclui o Eng. Luís Figo.

Como consultor da *ISEG*, deverá aconselhar o Eng.º Luís Figo.

**Responda às seguintes questões, justificando sempre as suas respostas e indicando eventuais pressupostos em que se baseou:**

- a) Indique, justificando, as três primeiras questões que colocaria ao Eng. Luís Figo na reunião de arranque da sua tarefa como consultor.
- b) Que sinergias poderão existir entre os negócios do *Safedriver* e do *Nichomaq* numa perspectiva de expansão da actividade internacional da empresa?

- c) Tendo em conta a resposta dada em b) acima e os seus pressupostos relativamente às respostas do Eng. Luís Figo às questões referidas em a), apresente a estratégia que proporia para o negócio:
- b.1.) Do *Safedriver*
  - b.2.) Do *Nichomaq*.