



GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta*

EXAME ÉPOCA NORMAL

Duração: 2 horas e 30 minutos

04 de Janeiro de 2012

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) 1.0 valores; alínea b) 2.0 valores; alínea c) 2.0 valores; alínea d) 1.5 valores.

I

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

1. “Most often SMEs start international activities by importing”.

“The smaller the country, the more its SMEs are internationalized”.

“Partner countries [of European SMEs] are mostly other EU countries”.

Estas três afirmações correspondem a resultados obtidos no trabalho *Internationalisation of European SMEs*, European Commission, Bruxelas, 2010.

Pretende-se que analise e explique cada uma das três afirmações acima, com base no que aprendeu em Gestão de Negócios Internacionais.

2. “Depois da Polónia – onde detém a *Biedronka* – [e do insucesso no Brasil], a Colômbia será o próximo passo na estratégia de internacionalização da *Jerónimo Martins*. Além do contexto político e económico do país, a escolha da Colômbia teve por base um estudo que identificou a oportunidade de negócio: ‘os mercados de rua e as cadeias independentes representam a maior parte do retalho alimentar’, o que abre portas ao desenvolvimento da distribuição moderna, diz fonte da empresa. As primeiras lojas

* Chama-se a atenção dos alunos para o texto do n.º 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”.

abrem em 2012 e o objectivo é atingir o top 3 do retalho alimentar na Colômbia em 5 anos. Até 2014 o grupo prevê investir €400 milhões no país”.

(retirado de *Expresso*, 19 de Novembro de 2011).

- a) Analise os prós e os contras da decisão da *Jerónimo Martins* investir na Colômbia.
- b) A *Jerónimo Martins* tem seguido um processo de internacionalização consistente com o proposto pelo modelo de Uppsala? Justifique a sua opinião.
- c) Como classificaria a estratégia internacional da *Jerónimo Martins* segundo as tipologias de Michael Porter e de Bartlett & Ghoshal? Justifique as suas afirmações.

3 “Grupo Moviflor prepara extensão em Angola para 2013. O grupo português vai abrir a segunda loja [própria] em Luanda e construir uma nova plataforma logística naquele país. (...) Cerca de 50% dos produtos vendidos pela *Moviflor* em Angola são fabricados em Portugal. O nível de aceitação e o aumento da procura dos angolanos justificam a decisão de abrir mais uma loja”

(Retirado de *Diário Económico*, 15 de Novembro de 2011)

- a) Como designa a operação realizada pela *Moviflor* em Angola? Justifique.
- b) Analise os prós e os contras de a *Moviflor* actuar em Angola através de lojas próprias em vez de ‘franchisar’ as suas operações.
- c) Explique a decisão da *Moviflor* apresentada no texto acima, recorrendo ao paradigma eclético.
- d) O Governo Angolano lançou recentemente um programa de “angolanização” da produção, aumentando consideravelmente as tarifas aduaneiras, com o objectivo de promover a produção local. Analise brevemente o efeito que isso poderá ter na estratégia de actuação da *Moviflor* em Angola.

4. “Fazer do chocolate um doce trunfo. *Imperial* desenvolve parcerias para entrar em novos mercados e ataca canal *on-line* na China. A recrutar gestores para trabalharem nos ‘mercados promissores’ de Angola e do Brasil, países onde a empresa introduziu as amêndoas cobertas com chocolate, a *Imperial* estreou-se [em 2011] na Argélia, Vietname, Trinidad e Tobago, Moçambique e (...) Israel. Em 2012 chega a Indonésia, Rússia e destinos do Médio Oriente, como o Qatar. “Vemos grandes oportunidades na Rússia e no Médio Oriente. Estamos a estudar bem os mercados-alvo, a concorrência e a negociar (...) para estarmos lá a vender em 2012”, refere Manuela Tavares de Sousa, presidente da *Imperial*. Com 80% das vendas de €20 milhões no mercado interno, a empresa conta cada vez mais com a conquista de clientes no exterior para continuar a alimentar o seu crescimento. O crescimento das vendas internacionais da *Imperial*, detentora das marcas *Regina* e *Pintarolas*, em 2011 foi alicerçado em África (Moçambique, Angola e África do Sul) e na América Latina (Brasil e Venezuela). Na China, a nova aposta da empresa é um dos maiores canais de vendas *on-line* do país, onde os chocolates portugueses passam a estar presentes, a partir de Dezembro de 2011.

(Retirado de *Expresso*, 19 de Novembro de 2011).

- a) Que modo de operação considera que a *Imperial* deverá usar para entrar na Rússia? Justifique a sua resposta.
- b) Quais as razões que explicam que seja tão importante para a *Imperial* aumentar as suas vendas internacionais? Justifique.
- c) Quais são os principais aspectos que a *Imperial* deverá considerar para o negócio *on-line* na China ter sucesso? Justifique.

II

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

“Como é que um atelier português desenha uma capital africana. Para sobreviver, ateliers de arquitectura apostam na internacionalização. Um deles venceu o concurso para a nova capital de Guiné Equatorial.

Um gabinete de arquitectura e urbanismo português foi escolhido para desenhar a nova capital da Guiné Equatorial. Como é que isso acontece? Miguel Correia gosta de fazer uma comparação para explicar como o seu atelier, *Ideias do Futuro*, tem vindo a ganhar projectos fora de Portugal: “Somos sardinhas no meio de tubarões: A única forma de sobreviver é sendo sardinhas atrevidas e vistosas”.

Em 2007, o atelier decidiu que tinha de fazer internacionalização a sério. “A Guiné Equatorial é apenas um entre cerca de 20 mercados em que estamos actualmente”. Como acontece “nestes mercados emergentes”, os trabalhos surgem “de forma relativamente atípica”, explica. “Através de contactos e conhecimentos, o Presidente da Guiné Equatorial, Teodoro Obiang Nguema, convidou-nos para participar na execução de uma proposta para a futura capital”.

Miguel Correia viu-se assim na situação pouco habitual de ter como cliente o próprio Presidente do país, em cuja casa teve reuniões de trabalho. A nova capital é um projecto de Obiang, que está no poder há mais de 30 anos, e venceu as últimas eleições, em 2009, com mais de 95 por cento dos votos. “Mostrámos o que andávamos a fazer. Na altura tínhamos um projecto de reformulação do centro de Trípoli, outro na Argélia”.

O trabalho na Líbia era, aliás, umas das principais apostas do atelier neste ano, mas, com a mudança política no país, tudo ficou parado. “Representava 50 por cento da nossa facturação em 2011 e representou zero. Se não tivéssemos outros mercados, teria sido o desastre”. É por isso que a estratégia do *Ideias do Futuro* se baseia, antes de tudo, na diversificação.

No caso de Djibloho – é este o nome da nova capital, para 160 mil habitantes –, foi-lhes pedida “uma visão, um conceito”. Ou seja, um plano geral que inclui uma série de equipamentos: a catedral, uma biblioteca no meio do rio, um centro cultural, moradias de renda alta e de renda baixa. O *Ideias do Futuro* propôs ainda que Djibloho seja “a primeira capital do mundo totalmente dependente de energias renováveis”.

Miguel Correia lembra-se da frase do presidente: “Senhor arquitecto, faça-me uma cidade africana”. O rio é o eixo central em função do qual a cidade se organiza, e em toda ela a presença da selva equatorial é muito forte, se bem que seja estruturada por eixos: o

principal é a Avenida da Justiça, inspirada nos Campos Elíseos, que culmina no palácio presidencial.

“Estamos convidados para, numa fase mais adiantada, participar na construção de algumas infra-estruturas, mas também de alguns edifícios, peças de arquitectura. Esperemos que se concretize. Mas quem trabalha na África, na América Latina, no Médio Oriente, no Magrebe, aprende rapidamente que não há garantias de coisa nenhuma”, diz o arquitecto.

É por isso que, diz, a internacionalização está longe de ser fácil. “Está-se muito exposto e, se as coisas não correrem bem, temos muito pouco a quem recorrer – num país como a Guiné Equatorial ou o Iraque, se não lhe pagarem, o que é que faz”?

O trabalho no estrangeiro tem sido, nos últimos anos, a aposta de vários ateliers portugueses. Para entrar em vários mercados em simultâneo, é preciso ter escala (o *Ideias do Futuro* tem 40 pessoas). Há outros casos, como o da *Saraiva & Associados*, por exemplo, que já abriu ateliers na Argélia, Brasil, China e Guiné Equatorial – país que, explicam no *site*, “na sequência da recente descoberta e exploração de recursos petrolíferos e gás”, está a fazer “um forte investimento no sector da construção de obras públicas”.

A internacionalização obriga a trabalhar com todo o tipo de países e de regimes – da China ao Iraque, da Líbia à Guiné Equatorial, que está nas listas dos países mais corruptos e repressivos, marcado pela pobreza (dois terços dos cerca de 680 mil habitantes vivem abaixo do limiar da pobreza, segundo o Banco Africano para o Desenvolvimento), falta de transparência e violência política. E onde são habituais as notícias de uso indevido das riquezas do Estado envolvendo o Presidente ou membros do seu clã mais próximo (recentemente, o filho foi acusado pelo Departamento de Justiça dos EUA de gastar quase 80 milhões de euros na compra de um avião privado e de uma mansão em Malibu).

Miguel Correia mostra-se pragmático: “É uma hipocrisia acharmos que o nosso modelo é o ideal para aplicar ao resto do mundo. Os EUA fizeram no Iraque a maior barbaridade que eu já vi, cidades com cinco mil anos de história arrasadas. O mundo da política é o mundo da hipocrisia”.

O arquitecto explica que “o sucesso em cada mercado tem muito a ver com os parceiros locais, com quem nos abre as portas, com quem temos contactos directos”. Mas afirma que não chegou a nenhum mercado através do Governo português. “Temos alguma expectativa de que, com a ideia de que a diplomacia deve estar mais próxima da economia, se criem estruturas mais eficazes”.

Os outros países – os tais tubarões – têm *lobbies* muito fortes. “Temos que trabalhar mais, ser mais criativos, ter maior qualidade, e ter o mesmo preço que os chineses, os sul-coreanos, os libaneses. O que é dramático. Temos que fazer o dobro do esforço dos outros para chegar a algum lado”.

(Citação integral do artigo de Alexandra Prado Coelho, com Ana Dias Cordeiro, publicado em *Público*, 18 de Dezembro de 2011, pg. 21)

Lido o texto acima, responda às seguintes questões:

- a) Apresente um título alternativo para este artigo (não mais de seis palavras). Justifique o título escolhido.

- b) Qual a sua opinião, em termos de gestão de negócios internacionais e de ética, sobre a estratégia de internacionalização seguida pelo *Ideias de Futuro*.
- c) Admita que tinha sido designado como Director Internacional do *Ideias do Futuro*. Quais os três principais conselhos que daria ao arquitecto Miguel Correia? Justifique as suas respostas.
- d) Qual o modo de operação internacional usado pelo *Saraiva & Associados*? E pelo *Ideias do Futuro*? Justifique as suas respostas.