



## GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta \*

### EXAME ÉPOCA RECURSO

Duração: 2 horas e 30 minutos

26 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) 2.5 valores; alínea b) 1.0 valores; alínea c) 2.0 valores; alínea d) 1.0 valores.

#### I

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

1. “*Brussels Airlines muda logotipo por causa do número 13*. Vários clientes da *SN Brussels*, em particular americanos e italianos, fizeram notar que o logotipo a figurar na cauda dos aviões da companhia continha 13 pontos, um número que consideram ser de mau augúrio”.

(*Público*, 22 Dezembro 2006)

“Não compreendemos o Brasil porque não o conhecemos. Talvez a língua seja uma ilusão. Talvez o Brasil seja grande demais. Ou a nossa cabeça pequena demais”.

(José Roquette, *Público*, 13 Outubro 2006)

As duas citações acima têm a ver com cultura e com diferenças culturais. Tendo em conta essas citações, responda ao seguinte:

- a) Apresente os conceitos de distância cultural e de distância psíquica. Esses dois conceitos são equivalentes? Justifique a sua posição.
- b) Caracterize brevemente as cinco dimensões da cultura propostas por Hofstede.

---

\* 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”.

- c) Indique, justificando, quais as que lhe parecem ser mais relevantes para a gestão de recursos humanos de um hotel de turismo de lazer detido por uma cadeia portuguesa em Salvador da Baía.

2. “Um mercado de 10 milhões de portugueses é pequeno para a ambição da Priberam. A empresa nacional que desenvolveu o corrector ortográfico *Flip* quer cativar um mercado de 500 milhões de falantes [de português e de espanhol]. Depois do Brasil, [esta empresa] tecnológica vai celebrar uma parceria para entrar no mercado espanhol (com a empresa espanhola *Imaxin*). ‘Estamos ainda a limar arestas para já será um acordo comercial, em que nós vamos vender os nossos produtos em Espanha e nós venderemos a tecnologia deles aqui’. A possibilidade de uma *joint-venture* foi abordada muito ao de leve’, [afirmou Carlos Amaral, administrador da *Priberam*]. ‘Quando fizemos a parceria no Brasil (com a *Positivo*), falhou-nos duas coisas. Eles têm pouca presença no mercado empresarial e no mercado do Estado’ (...) Isso levou a *Priberam* a procurar mais um parceiro naquele mercado que consiga ser mais abrangente”.

(Retirado de *Jornal de Negócios*, 15 de Novembro de 2011)

- a) Como designa as “parcerias” estabelecidas pela *Priberam* com a *Imaxin* e com a *Positivo*? Justifique as suas respostas
- b) A “parceria” com a *Imaxin* visa, numa segunda fase, a penetração na América Latina, designadamente no Brasil. Avalie o interesse deste movimento para *Priberam*, tendo em conta os negócios que tem no Brasil.
- c) A “parceria” com a *Imaxin* não é uma *joint-venture*. Porquê?
- d) Qual a sua avaliação sobre a preparação da *Priberam* nas suas acções de internacionalização?

3. “As empresas dispõem de, pelo menos, três mecanismos de controlo sobre as subsidiárias: (1) controlo burocrático formalizado; (2) controlo dos resultados; e (3) controlo pessoal/cultural”

(Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha, *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*, RH Editora, Lisboa, 2009, pp.286).

- a) Classifique os nove mecanismos de coordenação e controlo que estudou nos três grupos acima referidos.
- b) Qual a importância dos mecanismos de coordenação e controlo para a implementação de estratégias internacionais.
- c) Em diferentes tipos de estratégia teremos combinações diferentes dos três tipos de mecanismos referidos no excerto acima. Considere a tipologia de estratégias proposta por Bartlett e Ghoshal. Indique, justificando, se o controlo burocrático formalizado é maior na estratégia multinacional ou na estratégia internacional.

4. “De operário a fundador e líder de uma multinacional. José Ribeiro, que começou como ajudante na montagem de fornos na refinaria de Sines, é o presidente da *Set Linings International*, [uma empresa de] construção e montagem de material para revestimento de fornos industriais (refractários). Ao fim de 28 anos na *Forter*, uma empresa do mesmo ramo, José Ribeiro, que viveu em Paris e no Cairo, saiu para criar a *Set Linings*. Quatro anos depois da sua fundação, a *Set Linings International* tem 12 filiais em todo o Mundo e já realizou mais de 500 contratos em 50 países. Em sua opinião, o negócio onde actua ‘é um nicho de mercado onde a especialização é feita no terreno, exigindo conhecimentos técnicos que se aprendem essencialmente com a prática’”

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

- a) Diz-se no artigo que a *Set Linings* é uma multinacional. De que informação necessitaria para poder avaliar se a *Set Linings* é, de facto, uma empresa multinacional, no sentido que lhe é dado por Bartlett e Ghoshal?
- b) A *Set Linings* seguiu um processo de internacionalização incremental? A *Set Linings* pode ser considerada uma *Born Global*? Justifique as suas respostas.
- c) Elabore as principais razões pelas quais a *Set Linings* cresceu tão rapidamente.

## II

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

Em 1996, o grupo francês *Danone* estabeleceu cinco *joint ventures* (JV) com o grupo chinês *Wahaha*. A *Danone* tinha uma posição de 51% em cada uma dessas JV e *Wahaha* e os seus empregados detinham o restante capital. Fundada em 1987, a *Wahaha* tem uma das bebidas mais populares no mercado chinês. Em 2006, o número total de JV entre os dois grupos tinha crescido para 39. Estas JV envolveram um investimento de 170 milhões de dólares por parte da *Danone*, mas permitiram, ao longo da última década, dividendos superiores a 307 milhões. Em 2006, os lucros gerados pelas 39 JV com a *Wahaha* representavam 6% dos lucros globais da *Danone*.

Para além das JV com a *Wahaha*, a *Danone* investiu em outros negócios alimentares na China, comprando posições em sete empresas chinesas, num investimento de 170 milhões de dólares. Em 2006, a *Danone* tornou-se o principal produtor de bebidas na China, em volume, ultrapassando rivais ocidentais como a *Coca-Cola* ou a *PepsiCo*. Simultaneamente, a *Wahaha* prosseguiu também um crescimento agressivo na China, para além do âmbito das JV com a *Danone*. Em 2006, a *Wahaha* tinha 70 subsidiárias na China, das quais 39 eram JV com a *Danone*.

Entretanto, surgiu um conflito entre as duas empresas. A *Danone* pretendia comprar as 31 subsidiárias da *Wahaha* que estavam fora das JV. Isto permitiria à *Danone* controlar também a marca ‘*Wahaha*’. Zong Qinghou, o fundador do grupo chinês, que tinha

actuado como presidente das JV com a *Danone*, rejeitou a proposta de compra. Zong considerou a proposta inaceitável porque não era atractiva do ponto de vista financeiro e também porque, em sua opinião, poria em causa a continuidade de marca ‘*Wahaha*’.

O cerne da disputa estava no contrato base de JV entre a *Danone* e a *Wahaha*, que garantia às JV direitos exclusivos para fabricar, distribuir e vender produtos alimentares e bebidas sob a marca ‘*Wahaha*’. Isto significaria que qualquer produto utilizando a marca ‘*Wahaha*’ deveria ser aprovado pelo conselho de administração da JV inicial (que funcionava como *master face* às restantes). A *Danone* argumentava que as outras subsidiárias da *Wahaha*, que não as JV, estavam a vender ilegalmente os produtos usando a marca ‘*Wahaha*’ e utilizavam indevidamente os distribuidores e os fornecedores das JV. Contudo, Zong afirmava que o contrato original de JV, que garantia direitos de uso exclusivo da marca ‘*Wahaha*’, nunca tinha sido aprovado pelo instituto chinês de marcas, pelo que tal contrato não estava em vigor. Acrescentava ainda que a *Danone* não tinha levantado quaisquer objecções quando a *Wahaha* tinha lançado a sua iniciativa de expansão e usado abertamente os activos das JV: Segundo Zong, a *Danone* quis esperar para ver o que acontecia e, como a *Wahaha* tinha sido bem sucedida, quis beneficiar disso. Por último, Zong argumentava que não era correcto forçar o grupo *Wahaha* a conceder às JV os direitos exclusivos de uso da marca quando a *Danone* continuava investindo activamente em outras empresas de bebidas na China, concorrentes da *Wahaha*. Para Zong, estes arranjos extra-matrimoniais não deveriam ser permitidos.

O conflito passou para a opinião pública quando Zong criticou publicamente a *Danone* em Abril de 2007. Em resposta, a *Danone* iniciou um processo contra a *Wahaha* e pediu a convocação de um tribunal arbitral em Estocolmo. A *Danone* lançou também um processo contra uma empresa nos EUA, detida pela filha de Zong, alegando que estaria a usar a marca ‘*Wahaha*’ ilegalmente. Irado, Zong renunciou ao cargo de Presidente de todas as JV com a *Danone*. O sindicato da *Wahaha*, representando cerca de 10 000 trabalhadores do grupo *Wahaha*, decidiu aplicar uma multa de 1,36 milhões de dólares à *Danone* pelos prejuízos causados. Todo este conflito se veio a reflectir no desempenho das JV, cujo volume de negócios apenas cresceu 3 % contra a média de 17 % do conjunto da indústria na China.

Entre 2007 e 2009, os dois lados consumiram a maioria da sua energia em cerca de 21 processos judiciais e arbitragens em vários países. Até o Presidente francês e o Ministro chinês do Comércio pediram às duas partes para pararem os processos judiciais e encontrarem uma solução para o conflito. A *Danone* gastou cerca de 83 milhões de dólares, sem conseguir uma vitória. Finalmente, a *Danone* vendeu os 51% que detinha nas 39 JV à *Wahaha*. A imprensa refere que o valor recebido pela *Danone* era substancialmente inferior aos 555 milhões de dólares, anteriormente indicado pela *Danone* como o valor da sua posição nas 39 JV.

Numa perspectiva ética, poderemos interrogar-nos se o divórcio se deveu a oportunismo desde o início ou se, pelo contrário, resultou da ‘alteração das circunstâncias’ associadas à evolução das JV. Mesmo após o conturbado divórcio, a *Danone* acabou por ter resultados financeiros positivos. Um porta-voz da *Danone* defendeu a estratégia de JV: ‘Se hoje temos 30% das nossas vendas nos mercados emergentes e se o conseguimos em apenas 10 anos, isso deveu-se a esta estratégia específica [JV]. Nós tivemos problemas com a *Wahaha*. Mas nós preferimos ter problemas com a *Wahaha* agora a não ter tido

nenhuma *Wahaha* nos últimos dez anos’. Por seu turno, quando anunciou o acordo de aquisição da posição da *Danone*, Zong disse apenas o seguinte: ‘As empresas chinesas pretendem cooperar e crescer com os principais actores [na indústria] numa base de igualdade e de benefícios recíprocos’.

(Adaptado a partir de Sunny Li Sun e Hao Chen, ‘Danone and Wahaha: ‘failed’ joint ventures’, in Mike Peng e Klaus Meyer, *International Business*, Londres, Cengage Learning, 2011, pp. 383-385).

Tendo lido o caso acima, responda às seguintes questões:

- a) Terá sido o estabelecimento de uma série de *joint ventures* o modo mais apropriado de a *Danone* entrar na China? Responda, usando como referência uma análise comparativa dos prós e contras das JV face a outros modos alternativos de entrada na China.
- b) Como deveria a *Danone* ter gerido a sua relação com a *Wahaha* para evitar os problemas reportados no texto? Justifique as suas posições.
- c) Proceda a uma avaliação, em termos éticos, do comportamento tanto da *Danone* como da *Wahaha*. Considera que a analogia dos “arranjos extra-matrimoniais” faz sentido? Justifique.
- d) Indique, justificando, as lições que retira deste caso para a formação e gestão de *joint ventures* internacionais.