



GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta *

EXAME ÉPOCA NORMAL

Duração: 2 horas e 30 minutos

31 de Maio 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 cinco alíneas. Cotação Total de 6,5 valores, assim distribuídos: alínea a) 1.0 valores; alínea b) 1.0 valores; alínea c) 1.0 valores; alínea d) 1.0 valores; alínea e) 2.5 valores.

I

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

1. “Twenty years ago, in the inaugural issue of the *World Investment Report*,¹ the United Nations highlighted a shift in the global pattern of foreign direct investment (FDI) from bipolar, dominated by the United States and the European Community, to tri-polar (the FDI Triad), dominated by the European Community, the United States and Japan. This Triad needs to be revisited... ”.

(Persephone Economou e Karl P. Sauvant (2011), *From the FDI Triad to multiple FDI poles?*)

- a) Indique brevemente as razões que levam os autores a considerar que “*this Triad needs to be revisited*”.
- b) Caracterize as principais tendências de evolução do investimento internacional nos últimos cinco anos.
- c) Apresente exemplos recentes de investimentos estrangeiros em Portugal que venham confirmar (ou não) a posição expressa no texto acima apresentado.

* 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”.

2. “Que conselho(s) daria aos empresários que pretendem internacionalizarem-se¹?
Resposta de João Miranda, Presidente do grupo *Frulact*: ‘O primeiro conselho é que tenham medo. O medo torna-nos mais prudentes...O segundo é que tenham confiança neles mesmos. Eles é que conhecem o seu negócio, pelo que, mais do que uma informação de que há um mercado que está na moda, onde por coincidência todos apostam, devem escolher o seu mercado. A língua não deve ser tida como barreira. A cultura é a pior das adversidades. A entrada num novo mercado deve ser sempre precedida de um estudo cuidadoso, bem como do reforço do capital humano(...). Por outro lado, persistência, persistência, persistência...!’.

Resposta da administradora da *Dielmar* para o mercado externo: ‘Em primeiro lugar conhecer e estudar em profundidade os mercados onde quer actuar. [Depois,] definir um plano de exportação ou internacionalização. [E] encontrar os parceiros adequados e criar sinergias e redes de cooperação com actores na indústria ou na distribuição (...)’

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

- a) Proceda a uma análise crítica comparativa das duas respostas apresentadas acima.
- b) “A língua não é uma barreira. A cultura é a pior das adversidades”. O que pretende João Miranda dizer com esta afirmação?
- c) Discuta o modo como as diferenças culturais condicionam o desenvolvimento de negócios internacionais.
- d) Admita que é empresário(a) e que segue exactamente os conselhos dados acima. O sucesso da internacionalização da sua empresa está assegurado? Justifique a sua resposta.

3. “Nestlé Portugal ganha nova linha de produção até agora instalada em França. Na unidade de Avanca, no distrito de Aveiro, a *Nestlé* produz actualmente cereais infantis e de pequeno almoço, cafés solúveis, leite em pó e outros produtos destinados ao sector da restauração. Além de quatro marcas de cereais (*Chocapic*, *Estrelitas*, *Fibre 1* e *Trio*), a fábrica de Avanca passa a fabricar, pela primeira vez, o *Nesquick* cereais, tornando-se a primeira fábrica da Península Ibérica a produzir este produto. O mercado espanhol será, assim, abastecido a partir de Portugal. Na prática, a *Nestlé Portugal* vai deixar de importar de França os cereais *Nesquick*. Além do mercado interno, a produção de Avanca destina-se a Espanha, Alemanha, Áustria e França.

‘Avanca reforça, dentro do grupo, a sua importância’, disse António Reffóios [administrador delegado da *Nestlé Portugal*], admitindo que o investimento serve para ‘garantir um pouco o futuro’. ‘O que lutamos é por manter aqui as nossas fábricas. Quanto mais fortes e competitivas, maior é a garantia de que permanecerão assim. Acumulamos eficiência e *know how* e essa é a garantia em termos de futuro’, disse’.

(Público, 2 de Dezembro de 2011)

¹ Transcrevi a questão tal como está impressa no jornal. Mas ela está em muito mau Português. De facto, a questão formulada deveria ser a seguinte: Que conselho(s) daria aos empresários que pretendem internacionalizar-se?

- a) Classifique a fábrica de Avanca da *Nestlé* segundo as tipologias de subsidiárias de White e Poynter e de Bartlett e Ghoshal, justificando as suas respostas.
- b) Tendo em conta a informação disponibilizada acima, classifique a estratégia internacional da *Nestlé* nas tipologias de Michael Porter e de Prahalad e Doz. Justifique as suas posições.
- c) “O investimento serve para ‘garantir um pouco o futuro’”. Analise o significado desta frase, tendo em conta as tendências actuais da gestão internacional.

4. “McDonald’s cria parceria com Nobre e Terra Nostra para novo hambúrguer. Fornecedores nacionais representam um terço das compras da cadeia americana em Portugal. A *McDonald’s Portugal* acaba de lançar um novo hambúrguer (o *McLusitano*) que aposta em sabores portugueses. (...) O director de marketing do grupo em Portugal, John Alves, revela [...] que a parceria com a *Nobre* destina-se ao fornecimento de paio do lombo, enquanto a *Terra Nostra* disponibiliza as fatias de queijo gourmet. Embora se assuma como uma marca global, a *McDonald’s* procura ter uma actuação local em cada mercado onde está presente, apostando na aproximação aos hábitos dos consumidores. John Alves lembra que depois da ‘bica’, do pastel de nata e das sopas – com Portugal a ser o único país da Europa com este produto-, ‘o *McLusitano* é um bom casamento entre aquilo que é *McDonald’s* e aquilo que é o sabor português”.

(Retirado de *Diário Económico*, 27 de Março de 2012)

- a) Indique quais são as quatro características básicas do modo de operação internacional seguido pela *McDonald’s*.
- b) Não teria sido preferível a *McDonald’s* ter introduzido o *McLusitano* quando entrou em Portugal? Não lhe parece que ao fazê-lo agora perdeu oportunidades? Justifique as suas respostas.
- c) O modelo de negócio da *McDonald’s* assenta em produtos estandardizados: um *Big Mac* é um *Big Mac* em todo o Mundo. Quais as vantagens de casar aquilo que é *McDonald’s* e aquilo que é o sabor português?
- d) Como classificaria a *McDonald’s* na tipologia de estratégias internacionais de Bartlett e Ghoshal? Justifique.

II

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

Num período de 20 anos, entre 1977 e 1997, a *Vulcano* passou de uma pequena empresa fabricante de esquentadores para líder europeu de tecnologias de produto e de processo de equipamentos termo-domésticos.

Em 1977 foi constituída a sociedade *Vulcano – Luso Ibérica de Termo-Domésticos, Lda.*, tendo por objectivo o fabrico e a comercialização de aparelhos de aquecimento instantâneo de água, usando gás, vulgarmente conhecidos por esquentadores. Para

realizar esse objectivo foi negociado e estabelecido um acordo com a *Junkers*, Divisão Térmica do grupo alemão *Robert Bosch*, para apoio no fabrico de esquentadores, vendidos em Portugal sob a marca *Junkers*. Até 1979, a totalidade dos componentes era adquirida à *Junkers*, procedendo-se depois à sua montagem e teste em exíguas instalações.

Em 1979 foram construídas as primeiras instalações fabris da *Vulcano*. O esforço de industrialização foi prosseguido até 1983 com a criação de diferentes secções industriais, cobrindo o fabrico de parte significativa dos componentes essenciais do esquentador. Em termos comerciais este produto foi marcado pela comercialização em Portugal de aparelhos completos sob a marca *Junkers*. O acordo anteriormente estabelecido foi alterado, passando a incluir também o fornecimento pela *Vulcano* de componentes e esquentadores para a empresa alemã.

Um dos aspectos decisivos para o sucesso que o projecto *Vulcano* viria a mostrar foi, desde o início, a assistência técnica proporcionada pela *Junkers* na formação de pessoal, no processo de aquisição de equipamentos, na definição e verificação dos princípios de qualidade, na afinação do processo produtivo e na verificação das normas a que estão sujeitos os equipamentos de queima a gás.

Em 1983 foi lançada no mercado português a marca *Vulcano*. Nesse ano, a *Vulcano* começou também a fornecer aparelhos completos à *Junkers*, sob a marca desta. Até 1988, o crescimento das vendas foi muito rápido, tornando-se a *Vulcano* o líder indiscutível, a nível nacional, na produção e comercialização de esquentadores. Em 1988, a *Vulcano* era o oitavo maior fabricante europeu de esquentadores, com uma quota de mercado de cerca de 6%. Em Portugal a sua quota de mercado era de 50%.

Foram então iniciadas negociações que vieram a culminar numa tomada de posição maioritária da *Robert Bosch* na *Vulcano* (entretanto denominada *Vulcano – termodomésticos, S.A.*). À *Vulcano* foi facultado o acesso a todos os mercados e a utilização das redes comerciais e dos serviços de assistência técnica do grupo *Robert Bosch* para escoamento dos seus produtos. A *Vulcano* procurou a penetração em mercados emergentes, nomeadamente no Norte de África, Turquia, América do Sul e Ásia, particularmente na China.

Sendo os esquentadores convencionais equipamentos assentes numa plataforma mecânico-hidráulica de concepção simples, embora obrigando ao cumprimento de numerosas conformidades regulamentares derivadas do processo de queima de gás, o custo de produção dos esquentadores depende em grande medida dos metais e ligas com que são fabricados. Por isso, a sua produção não gera margens que permitam suportar os custos de transporte para grandes distâncias, pelo que não existe uma globalização do mercado. Além disso, em muitos países existem ainda barreiras legais, técnicas ou de convertibilidade das moedas. Isto teve implicações sobre as decisões da *Vulcano* quanto ao modo de entrada nos mercados externos. Em 1996, 74% das unidades produzidas pela *Vulcano* destinaram-se ao mercado externo, tendo 855 destas sido comercializadas pelas organizações comerciais do grupo ou suas participadas.

Em 1992, na sequenciada opção estratégica de transferência para Portugal do Centro de Competência do negócio de esquentadores do grupo *Robert Bosch*, a responsabilidade

das actividades de investigação e desenvolvimento passou para a Vulcano. Em 1997, a *Vulcano* tinha estabelecido acordos de transferência de tecnologia com empresas situadas em Marrocos, na Tunísia, na Turquia, no Chile e no Brasil. Na China, a *Vulcano* procedeu ao estudo técnico-económico da empresa local *Shenzhen*. Daqui resultou a constituição de uma nova empresa, a *Guangdong Shenzhen Gas Appliances Co.*, participada em partes iguais pela empresa chinesa e pela *Robert Bosch GmbH* alemã. A participação da *Vulcano*, inicialmente prevista, não se concretizou por não haver na altura acordo de dupla tributação entre Portugal e a China.

No passado mês de Abril partiu para um país da Ásia Central, anteriormente integrado na União Soviética, uma equipa da *Vulcano* encarregada de proceder à avaliação técnico-económica das possibilidades desenvolvimento das relações com uma empresa licenciada da *Vulcano* nesse país. Eram consideradas três possibilidades: (1) a renovação do contrato de licença existente; (2) a aquisição parcial da empresa local, e (3) o estabelecimento de uma *joint-venture*. O parceiro local estava fortemente interessado no estabelecimento de uma *joint-venture*. Em sua opinião, esta hipótese permitiria conjugar o conhecimento técnico da *Vulcano* com o conhecimento do mercado local que ele considerava ter. As instruções transmitidas pela *Vulcano* à equipa de avaliação iam no sentido de analisar sobretudo as possibilidades de uma aquisição de uma posição maioritária, da ordem dos 60%, no capital do licenciado local. Todavia, este pedia um valor considerado exorbitante. Entretanto, durante a sua estada no país, a equipa da *Vulcano* apercebeu-se de que o clima político estava muito tenso. Havia rumores de um golpe de estado e de possíveis nacionalizações de grandes grupos locais, incluindo do grupo actualmente licenciado da *Vulcano*. O licenciado admitia entretanto reduzir o valor pedido para vender a sua posição. A equipa regressou sem uma opinião formada acerca da melhor decisão a tomar. Todas as possibilidades consideradas tinham prós e contras e o clima político continuava agitado. Que decisão tomar?

(Texto real-imaginado construído pelo docente com base em Mário Pais de Sousa, ‘O processo de internacionalização da Vulcano’, *Economia & Prospectiva*, vol. 1, nº 2, Jul./Set. 1997, pp.105-111)

A *Vulcano* contratou entretanto os serviços de consultoria da *ISEG – Internacionalização Segura É Garantida*, para tomar uma decisão. Você foi o/a consultor/a designado/a para apoiar a *Vulcano*.

Responda agora às seguintes questões:

- a) Como designa o contrato inicial estabelecido entre a *Vulcano* e a *Junkers*. Justifique.
- b) Que tipo de contratos estabeleceu a *Vulcano* em Marrocos, na Tunísia, na Turquia, no Chile e no Brasil? Justifique a sua posição.
- c) Que tipo de empresa é a *Guangdong Shenzhen Gas Appliances Co.*? Justifique a sua resposta.
- d) A *Vulcano* passou a ser um Centro de Competência do grupo *Robert Bosch*. Quais são as características de um Centro de Competência?
- e) Identifique os prós e os contras das três possibilidades consideradas no país da Ásia Central. Indique qual delas aconselharia à administração da *Vulcano*, justificando a sua escolha.