



GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta *

EXAME ÉPOCA NORMAL

Duração: 2 horas (+30 mins para alunos Erasmus)

4 de Junho de 2013

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

I

Das quatro questões seguintes, responda a três (e só a três), utilizando, no máximo, 40 linhas para cada uma:

1. “ A selecção do local de investimento depende da competitividade da mão-de-obra, contexto de negócio [estabilidade política, fiscalidade, infra-estruturas...] e base de fornecedores”.

(Forum para a Competitividade, *PortugalPlus – Investimento e Exportação: Excelência na execução como alavanca de crescimento no mercado Alemão – Apresentação das primeiras conclusões do estudo*, Maio de 2013, slide 10).

Tendo como referência a citação acima, responda às seguintes questões:

- a) Indique os principais aspectos que incluiria em nos grupos “competitividade da mão-de-obra” e “base de fornecedores”.
- b) Comente brevemente a importância de cada um dos três grupos de factores referidos na selecção de uma localização de investimento internacional.
- c) Os três factores têm a mesma importância independentemente das motivações do investimento? Justifique.
- d) Considere a proposta de John Dunning relativa aos tipos de actividade das empresas multinacionais. Usando uma matriz, indique numa escala de 1 a 5 a importância de cada factor para cada tipo de actividade.

* 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. “Estratégia das empresas volta-se cada vez mais para fora da União Europeia”.
(*Público*, 27 de Maio de 2013)

- a) Quais são as duas principais razões que levam a que as empresas portuguesas desenvolvam tais esforços para exportar para países fora da União Europeia? Justifique.
- b) Quais são as principais dificuldades com que a estratégia indicada na citação acima se defronta? Justifique.
- c) A estratégia referida acima é compatível com versão original do modelo de Uppsala? Justifique a sua resposta.

3. “Joint-ventures, however, do have a high overall failure rate, and many of the failures are very costly for the partner companies. (...) The problems in managing joint ventures stem from one cause: there is more than one parent”.

(Retirado de J. Peter Killing, *Harvard Business Review*, May-June 1982, pgs.120-121)

- a) Defina *joint-venture*.
- b) A empresa adquire 51% do capital da empresa B. Estamos perante uma *joint-venture*? Justifique a sua resposta.
- c) Como terminam em regra as *joint-ventures*? Porquê?
- d) Por que razões o facto de “*there is more than one parent*” é a principal causa de problemas de gestão?
- e) Tendo em conta o que estudou sobre a gestão de alianças entre empresas, indique três princípios que considere especialmente importantes para a gestão de *joint-ventures*.

4. “*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)

- 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* na tipologia de Prahalad e Doz. Justifique a sua posição.
- c) O investimento serve para “garantir um pouco o futuro” da unidade de Avanca. O que pretende dizer o administrador delegado da *Nestlé Portugal* com esta frase?

II

Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 30 linhas por alínea (excepto no caso da alínea a):

“OLI avança para a América Latina e reforça olhar para a Ásia. Com uma dependência de 70% do mercado europeu, empresa de Aveiro que fabrica autoclismos e mecanismos sanitários acelera estratégia de diversificação de clientes.

A *OLI (Oliveira & Irmão)*, líder ibérica de sistemas de instalações sanitárias foi (autoclismos e mecanismos) [...] e que exporta mais de 70% da sua produção, realizou, em 2012, as primeiras vendas para o Brasil. A entrada no novo mercado foi feita através da aliança a um parceiro local, o grupo *Duratex*, que é o maior produtor de painéis de madeira industrializada, louças e metais sanitários do hemisfério Sul. No primeiro ano de parceria, as vendas da empresa totalizaram um milhão de euros, [esperando-se para 2013 um crescimento de 30%].

António Oliveira, presidente da empresa, adiante que a entrada no Brasil “está em fase de crescimento para posterior consolidação”. Adiante que “deverá ser um mercado que crescerá durante vários anos, de forma moderada, mas sustentável, pelo que o potencial é grande”.

No âmbito da diversificação dos mercados de exportação, de forma a ..., António Oliveira adianta que “a *OLI* está a trabalhar vários mercados da América do Sul, com alguma incidência na Colômbia, mas também no Chile, Perú, Uruguai e Venezuela”.

O empresário admite estar a fazer prospecção em África e a tentar melhorar e consolidar posições no Médio Oriente”. Actualmente [...] a empresa vende para Marrocos, Tunísia e Egipto e ainda para Cabo Verde, Angola e Moçambique. Actualmente, o mercado europeu absorve cerca de 70% dos 43,3 milhões de euros de produção da empresa, com destaque para Itália, França, Alemanha, Suíça e Rússia. A empresa tem feito uma diversificação para a Europa de Leste, mas os custos de transporte, pela ausência de ligações ferroviárias, limitam a competitividade dessas vendas.

A procura de alternativas fora da Europa foi acelerada pela crise financeira mundial de 2008, que teve forte impacto na economia do Velho Continente, designadamente ao nível da promoção imobiliária. “O objectivo da *OLI* é chegar rapidamente aos 10% de vendas fora da Europa”, declara António Oliveira.

Entre as principais dificuldades encontradas nos novos mercados, o gestor destaca “a adaptação dos produtos às características ou exigências dos novos países. “Por vezes

tentamos, com os parceiros encontrados, lançar produtos ainda não existentes nesses mercados e assim fugir ao imediatismo dos preços baixos. Normalmente os produtos-padrão preparados para o mercado europeu não são os mais adequados. Há que procurar adaptar-nos aos hábitos locais, mas também tentar criar mercado para produtos um pouco mais elaborados”, explica António Oliveira.

A empresa de Aveiro, que é detida em 50% pelos italianos da *Fondital*, é a terceira empresa portuguesa com mais patentes registadas na Europa, mais de 40 [...].”

(Rosa Soares, *in Público*, 27 de Maio de 2013).

Notícias recentes sugerem que a *OLI* está a considerar também a hipótese de entrar no mercado chinês. A *OLI* admite exportar, estabelecer um acordo contratual com uma empresa chinesa ou realizar mesmo um investimento directo na China. O objectivo é estar presente num dos mercados com melhores perspectivas em termos de ritmo de crescimento económico.

Alguns gestores da *OLI* argumentam, no entanto, que seria mais interessante abordar o mercado indiano. Em sua opinião, existem três factores que explicam a preferência pelo mercado indiano. Em primeiro lugar, existe um excesso de construção na China, com bairros inteiros de prédios novos mas desabitados (circulam, aliás, vídeos na internet sobre esse tema). O segundo respeita ao facto de no mercado indiano a concorrência ser menos intensa. Por último, na Índia o nível de protecção dos direitos de propriedade industrial é superior ao registado na China.

(Situação imaginada pelo docente. Qualquer relação com a realidade é pura coincidência).

Tendo em conta os textos acima, responda às seguintes questões:

- a) Complete, **usando UMA linha**, o texto eliminado no quarto parágrafo do excerto da notícia publicada no *Público*.
- b) Existe no texto uma referência aos problemas de transporte para os países da Europa de Leste. Em contrapartida, a empresa considera haver boas perspectivas de exportação para a costa oeste da América do Sul. Confronte brevemente os prós e os contras que, em sua opinião, essas duas áreas regionais apresentam como mercados potenciais para a *OLI*.
- c) Explique quais as razões que terão levado a *OLI* a escolher um parceiro brasileiro para vender os seus produtos no Brasil.
- d) Qual é o tipo de acordo contratual que faria mais sentido a *OLI* considerar para a entrada na China? Discuta as brevemente as vantagens e desvantagens para a *OLI* da utilização de cada um dos três modos de entrada na China (exportação, modo contratual escolhido e investimento directo).
- e) Concorde com a corrente que sugere que a *OLI* deveria abordar o mercado indiano antes do mercado chinês? Justifique a sua posição.