



GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta*

EXAME ÉPOCA NORMAL

Duração: 2 horas

06 de Junho de 2014

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) 2,0 valores; alínea c) 1.0 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. “Os empresários brasileiros encontram em Portugal um abrigo e um campo propício para a sua expansão”

(Retirado de entrevista a Celso de Sousa, ex-embaixador do Brasil em Portugal, *Expresso*, 20 de Novembro de 2010).

- a) Tendo em conta o texto apresentado acima, identifique as três principais razões que levam as empresas brasileiras a investir em Portugal.
- b) Essas razões são semelhantes às que levam as empresas portuguesas a investir no Brasil? Justifique a sua resposta.
- c) Brasil e Portugal partilham a mesma língua. Compare Portugal e o Brasil em termos culturais, recorrendo às quatro dimensões da cultura propostas inicialmente 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”.

2. Primeiro medicamento português já está á venda nos Estados Unidos. O antiepiléptico *Zebinix*, desenvolvido pela farmacêutica portuguesa *Bial*, começou a ser comercializado no mercado americano, cinco meses após ter sido aprovado pela *Food and Drug Administration*, o regulador do mercado de medicamentos nos Estados Unidos. O mercado americano representa cerca de 50% das vendas mundiais de antiepilépticos. ‘É difícil quantificar quanto iremos vender. O mercado de antiepilépticos vale quase o total do mercado português [para todos os tipos de medicamentos]. Além disso, é um mercado muito diferente. Temos um parceiro forte’.

Entretanto, António Portela, CEO da *Bial* adiantou que a produção do *Zebinix* para o mercado europeu, actualmente nas mãos da da subsidiária europeia dos japoneses da *Eisai* — a quem a *Bial* licenciou o fabrico e venda do *Zebinix* para a maioria dos mercados da Europa—, será feita em Portugal, na sede da *Bial*, na Maia.

(Elaborado a partir de *Diário Económico*, 8 de Abril de 2014)

- a) Indique, justificando, qual foi o modo de operação utilizado pela *Bial* para abordar o mercado dos Estados Unidos.
- b) Discuta as razões que terão levado a *Bial* a concentrar a produção do medicamento para o mercado europeu, retirando-a à *Eisai*. Quais as principais vantagens e problemas que a produção em Portugal poderá ter para a *Bial*?
- c) A decisão de transferência da produção pode envolver apenas a revisão do contrato com a *Eisai* ou exige necessariamente a sua rescisão? Justifique a sua resposta.
- d) Admitindo que o contrato anterior foi rescindido e que a *Eisai* continuará a ter o exclusivo da venda do *Zebinix* nos mercados que lhe tinham sido atribuídos no contrato de licença (nomeadamente Reino Unido, Alemanha, França, Bélgica, Holanda e Itália), como designaria o novo contrato estabelecido entre as duas empresas? Justifique a sua resposta.

3. A fábrica do grupo *PSA Peugeot Citroën* em Mangualde vai terminar no dia 25 de Julho um dos actuais três turnos de laboração e cortar 280 postos de trabalho.

Num comunicado divulgado nesta quinta-feira, a fábrica explica que o terceiro turno tinha sido instituído de forma temporária, para absorver alguma da produção da fábrica que o grupo tem em Vigo. ‘O lançamento deste turno em Mangualde resultou do aproveitamento de uma oportunidade que sabíamos ser transitória por se prender com o facto de a fábrica de Vigo do grupo PSA registar naquela altura uma produção excepcional e temporária inerente à fase de lançamento dos modelos *Citroen C-Elysée* e *Peugeot 301*, possibilitando a transferência para Mangualde de alguns volumes dos modelos *Citroen Berlingo* e *Peugeot Partner*’, refere.

A nota informa ainda que, após a redução, a empresa passará a empregar cerca de 820 pessoas e que a produção diária passará a rondar os 192 automóveis, destinados fundamentalmente a exportação. Os trabalhadores que foram despedidos ‘serão privilegiados em eventuais contratações futuras’.

Em entrevista dada no início de Abril, Carlos Tavares, o novo CEO do grupo PSA afirmou: ‘É uma fábrica pequena que está muito bem gerida’. O responsável do grupo destacou a qualidade da produção e a ‘frugalidade’ da fábrica. “Quando não se tem muito dinheiro, tem de se ter mais ideias”, observou, dando exemplos de como a fábrica resolveu problemas com pouco investimento.

(Elaborado com base em notícias publicadas em *Público*, 3 de Abril de 2014 e 29 de maio de 2014)

- a) Qual a sua opinião sobre a decisão do grupo *PSA* de eliminar um turno, despedindo 280 pessoas?
- b) Como classificaria a unidade de Mangualde usando as tipologias de Whyte e Poynter e de Bartlett e Ghoshal? Justifique as suas respostas.
- c) Foi referido nas aulas que as relações entre subsidiárias de um mesmo grupo multinacional são simultaneamente de cooperação e de conflito. Explique porquê.

4. “Bons desempenhos éticos atraem clientes, colaboradores e negócios”.
(*Jornal de Negócios*, 31 de Março de 2014)

- a) Concorda com esta opinião? Explique porquê.
- b) Os desafios éticos colocam-se da mesma forma para uma empresa que actua num único país e para uma empresa multinacional? Desenvolva a sua resposta.
- c) Recorde o caso *Como é que um atelier português desenha uma capital africana?*, apresentado nas aulas. Indique as principais ideias que retirou da sua análise e discussão, relativamente ao comportamento ético das empresas.

II

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

“A história do grupo *But Fashion* tem algumas particularidades: o nome é inglês, mas os fundadores são portugueses; tem duas marcas de calçado, *Made In* e *Cubanas*, mas não tem nenhuma fábrica; tem uma rede de 11 lojas em Portugal e exporta para mais de 15 países”. Neste momento a esmagadora maioria das vendas é feita em Portugal. A gestão da empresa está a considerar a hipótese de lançar duas lojas *on line*, com entregas em praticamente todos os países do Mundo.

“Com sede em Alcanena, longe do coração da indústria de calçado nortenha, ‘as colecções são criadas por uma equipa de quatro *designers*, em articulação com a informação recolhida quanto à preferência dos clientes e às viagens pesquisa”. António Marques, um dos sócios fundadores da *But Fashion* explica que esta articulação tem sido fundamental para o sucesso das marcas. O fabrico das colecções é depois sub-contratado à indústria nacional (...) que o empresário define como ‘uma excelente indústria, ao nível do melhor que se faz no Mundo’”. Quando se pergunta a António Marques porque é que não tem uma produção própria, o empresário considera que essa não é a melhor estratégia”.

Os fundadores da *But Fashion*, os irmãos António e Mário Marques, chegaram a ter uma pequena fábrica em Espanha, em Alicante, que produzia 20 pares de sapatos por dia, com a marca *Sky*, produção entretanto abandonada.

Em 2006 é lançada a primeira loja *Made In*, em Lisboa. Actualmente, a rede já integra 11 lojas a nível nacional, todas propriedade da empresa. A filosofia da marca *Cubanas* assenta na combinação de qualidade e conforto, com cores alegres remetendo para Sol, férias... e rum, isto é, uma atmosfera jovial, alegre e descontraída.

A *But Fashion* está a considerar agora o alargamento das suas actividades, aproveitando o sucesso já conseguido no mercado de calçado nacional: 70 a 80 mil pares de sapatos por ano. Para discutir esse tema foi convocada uma reunião de direcção, onde estiveram presentes, para além dos sócios António e Mário Marques, o director financeiro da empresa, Adalberto Espanhol, e o director de *marketing*, Ambrósio Alemão.

Transcreve-se abaixo um relatório imaginado dessa reunião.

“Meus caros”, começou Mário Marques, “as coisas têm-nos corrido bem, e queremos aproveitar a crise para crescer. Temos diversos projectos para discutir e tomar decisões”.

“Comecemos então pela extensão da marca *Cubanas* a uma linha de acessórios e a outra de roupas”, interveio António Marques. “As nossas clientes começam a estar fidelizadas e assim começávamos a vesti-las todas. Criávamos a moda *Cubanas*... e tornávamos as Portuguesas (e não só) muito mais *salerosas*. Digo não só, porque podíamos lançar também estas linhas no estrangeiro, nos países onde decidissemos investir ou franchisar lojas”.

“E podíamos também criar lojas *on line*. As cores vivas dos nossos produtos vão atrair clientes de todo o Mundo, mesmo aqueles que não sabem onde fica Cuba. E ter uma loja *on line* é muito simples. É só criar um sítio na Internet, pôr lá imagens dos nossos produtos e uma funcionalidade como tem a *Amazon*, e já está!”, argumentou Ambrósio Alemão.

“Eu não ia por aí”, contestou Adalberto Espanhol, o director financeiro. “Qual é a notoriedade internacional dos nossos produtos para uma loja *on line* dar certo? Penso que devemos sustentar melhor o nosso crescimento e ser mais independentes. Para isso devíamos integrar a produção ou então sub-contratá-la, não em Portugal, onde os custos já são muito altos, mas na Roménia ou na Bulgária”

“Como já disse por repetidas vezes, essa não é a nossa estratégia. Para produção bastou a experiência espanhola. E essa falhou. Falhou! Chega!”, contestou imediatamente António Marques. E sem perder o fôlego, acrescentou: “Temos é de expandir a nossa presença internacional. Já exportamos alguma coisa, mas temos de vender mais no estrangeiro, agora que o mercado português está em baixo. Poderíamos ir para Itália e para a Arábia Saudita. Ainda não fizemos nenhum estudo de mercado, mas Itália dava-nos reputação (e aprendíamos com os italianos). Quanto à Arábia Saudita, aqueles gajos têm petróleo em barda. E compram tudo! Já viram o sucesso que teve a *Parfois*?”.

“Oh mano! Vamos a ter calma. E como entrávamos na Itália e na Arábia? Com lojas próprias como temos feito em Portugal? Ou franchisávamos?”, afirmou Mário Marques.

“Abrirmos lojas próprias vai ter custos elevados. Encontrar um espaço barato em Milão ou num centro comercial em Sana’a é como procurar agulha em palheiro”, disse Adalberto Espanhol. “O melhor será franchisarmos. São eles, os franchisados, que têm os custos. Diz quem sabe que isso do *franchising* é dinheiro em caixa! E, já agora, se a nossa marca é *Cubanas*, porque não abrir uma loja em Cuba, Cuba mesmo, não a do Alentejo?”.

“Nem sempre, nem sempre. Vejam os casos da *Cup&Cino* ou o mais antigo da *Cenoura* na Irlanda”, contrapôs Mário Marques. “Oh mano! Temos de tomar decisões. Então, os assuntos que temos a resolver são os seguintes: 1. Lançamento internacional das nossas linhas de acessórios; 2.; 3.; 4.; 5.; e 6.”. Ah! E ainda há outra: 7. Ficarmos por Portugal, continuando a crescer e consolidando as nossas posições aqui”, concluiu Mário Marques.

“Nem penses! Temos é de crescer internacionalmente. As nossas *Cubanas* são um êxito em qualquer lado”, concluiu António Marques.

(Caso real-imaginado, elaborado pelo docente, a partir do artigo de Rosa Marques, ‘Marca de calçado português *Cubanas* internacionaliza-se’, *Público*, 9 de Maio de 2010)

Lido o caso, responda às seguintes perguntas:

- a) Complete, com base na leitura do caso, a lista de possibilidades de actuação referidas por Mário Marques.
- b) Analise os aspectos positivos e negativos **de cada uma delas**.
- c) Se fosse consultor da gerência da *But Fashion*, que decisão (ou decisões) aconselharia os seus clientes a tomar