



GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta*

EXAME ÉPOCA RECURSO

Duração: 2 horas

26 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) 1.0 valor; alínea b) 2.0 valores; alínea c) 1.5 valores; alínea d) 2.0 valores.

I

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

1. “Globalization has emerged as a comprehensive term to refer to the process of global integration of markets as nation-states break down barriers to international trade, and consumer preferences converge [...]. This development is due to a combination of factors...”

(J. D. Townsend, S. Yenyurt e M. B. Talay, ‘Getting to global: An evolutionary perspective of brand expansion in international markets’, *JIBS*, Vol. 40, 2009, pg. 539)

- a) Complete a frase apresentada acima, referindo cinco factores relevantes para o desenvolvimento da globalização, para além dos indicados no próprio texto.
- b) A globalização exprime-se apenas em “*global integration of markets*”? Justifique a sua resposta.
- c) O título do artigo refere uma “perspectiva evolucionista”. Na nossa disciplina estudámos a perspectiva evolucionista do investimento internacional. Diga quem são os seus principais proponentes. Explique qual o principal aspecto que a distingue do paradigma ecléctico.

* 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. “Pestana abre hotel em Marrocos e espreita América Latina e Espanha. A 24ª unidade do maior investidor hoteleiro português abre (...) em Casablanca, Marrocos. ‘Marrocos é um país no qual o grupo tinha a ambição de entrar desde há alguns anos. (...) Olhamos para o país com ambição. A intenção é manter uma presença crescente, a médio prazo. É um destino turístico, de negócios e de lazer, que tem um enorme potencial de crescimento’, remata José Roquette, administrador do grupo *Pestana*. A entrada da *Pestana* em Casablanca foi feita através de um acordo de aluguer com os proprietários do investimento, os espanhóis da *Inveravante*. (...) Já a entrada na Colômbia, onde tem desde o final do ano passado uma unidade em Bogotá, foi feita através de um contrato de exploração, cabendo a propriedade a um grupo local. [Em Moçambique, no entanto, a *Pestana* detém a propriedade das unidades hoteleiras que explora] ‘Vamos doseando a estratégia em função do mercado, das oportunidades que aparecem e também das condições de financiamento. Não há uma receita rígida’, explicou José Roquette.

(Raquel Almeida Correia, ‘Pestana abre hotel em Marrocos e espreita América Latina e Espanha’, *Público*, 26 Fev. 2013).

- a) Qual o modo de operação utilizado pelo grupo *Pestana* em cada um dos três casos referidos. Justifique a sua resposta.
- b) Analise como as diferenças culturais podem influenciar a gestão de uma unidade hoteleira no estrangeiro.
- c) Considere os vários modos de operação que uma empresa hoteleira pode usar para actuar no estrangeiro. Discuta a opção entre esses modos tendo em conta o risco do país em causa.
- d) Qual seria o melhor modo de operação no caso de se tratar de uma empresa hoteleira com recursos financeiros escassos? Justifique a sua resposta.

3. “A fábrica da *Autoeuropa* é mais do que o dinheiro da *Volkswagen*. O investimento que a *Autoeuropa* anunciou esta semana é de longe o maior, mas não é único feito pela *Volkswagen* nos três anos desde que Portugal pediu o empréstimo à *troika*. (...) A *Volkswagen* tem 106 fábricas que competem entre si por uma quota de produção de cerca de 39 mil veículos anuais [sic] (ou dos respectivos componentes). Muitas unidades estão na Europa e (sobretudo na Alemanha) e, inevitavelmente, um número considerável está na China. (...) Nos últimos anos a *Autoeuropa* tem oscilado entre a sombra da deslocalização e o anúncio de investimentos avultados. (...) de cada vez que balança para um ou outro lado, arrasta consigo dezenas de empresas.”

(João Pedro Pereira, ‘A fábrica da *Autoeuropa* é mais do que o dinheiro da *Volkswagen*’, *Público*, 4 de Maio de 2014)

- a) Concorda com a afirmação de que ‘A fábrica da *Autoeuropa* é mais do que o dinheiro da *Volkswagen*’? Explique porquê.
- b) No texto refere-se que ‘a *Volkswagen* tem 106 fábricas que competem entre si’. O que significa isso? Não era suposto as fábricas cooperarem em vez de competirem?
- c) Classifique, justificando, o papel da *Autoeuropa* nas tipologias de Whyte e Poynter e de Jarillo e de Bartlett e Ghoshal.
- d) ‘A *Autoeuropa* tem oscilado entre a sombra da deslocalização e o anúncio de investimentos avultados’. Indique por que razão isso tem acontecido.

4. “Proposta hostil da Pfizer sobre a AstraZeneca incendeia a cena política inglesa. A proposta que a farmacêutica norte-americana Pfizer apresentou para comprar a congénere britânica AstraZeneca gerou ontem um confronto político ao mais alto nível em Inglaterra. E a companhia que é alvo da tentativa de aquisição saiu a terreiro a reafirmar que os 106 mil milhões de dólares da oferta estão abaixo do valor real dos seus activos e do potencial de vendas que tem assegurado”.

(*Público*, 7 de Maio de 2014)

“Alstom: Lobbying e luta de influência. Siemens e General Electric constituíram equipas de combate para encantar o francês. Políticos, industriais, banqueiros, advogados de negócios e tudo o que Paris conta de ‘grandes comunicantes’... Quantas fadas benfazejas ou parceiros inquietos se debruçam sobre a Alstom [grande grupo industrial francês nas áreas da energia e equipamento] desde 23 de Abril! Nesse dia, a agência Bloomberg revela que o Presidente do grupo Alstom, Patrick Kron, negocia em segredo com a americana General Electric a venda da sua divisão de energia e desencadeia uma resposta do Estado. Até agora, apenas a General Electric apresentou uma proposta de compra e a alemã Siemens [que entrou na corrida depois, em parte devido a intervenção política] tem até 2 de Junho para formalizar o seu interesse.” (...) O dossier subiu ao Eliseu. O Presidente Francês, François Hollande, já recebeu tanto Patrick Kron como os CEO da General Electric, Jeff Immelt, e da Siemens, Joe Kaeser.

(*Le Monde*, 22 de Maio de 2014)

“Barclays despede 14 mil pessoas e sai de Portugal. O Barclays anunciou ontem um profundo plano de reestruturação, que só este ano conduzirá à eliminação de 14 mil postos de trabalho. (...) Para o Barclays Non-Core, uma espécie de bad bank onde serão agregados os activos que o grupo não considera estratégicos ou que não estão a gerar o retorno desejado, serão transferidas, por exemplo, as operações de retalho em Portugal, Espanha, Itália e França. (...) Rui Riso [presidente da Federação do sector Financeiro (Febase)] espera que as operações em Portugal sejam compradas por outro banco”.

(*Público*, 9 de Maio de 2014)

- a) Discuta o que existe de comum e de diferente nos três casos relatados acima. “
- b) Apresente, justificando, as principais razões pelas quais as empresas desinvestem de operações internacionais.
- c) Quais as principais vantagens das aquisições?
- d) Foi referido nas aulas que numa aquisição existe sempre um problema de ‘assimetria de informação’. Explique em que consiste essa ‘assimetria de informação’.

II

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

A *Portucel Soporcel* é um Grupo português que se dedica ao fabrico de pasta para papel e de papel. No fabrico de papel é incorporada parte da pasta produzida; outra parte, porém, é exportada como pasta, nomeadamente através da *Portucel International Trading*. O Grupo exporta 92% da sua produção e marca presença em mais de 80 países. Dos cerca de 1100 milhões de volume de negócios obtidos em 2007, 92% corresponderam a exportações, das quais 10% se destinaram aos Estados Unidos.

No negócio do papel existem duas actividades principais. A primeira é a da pasta para papel. Esta exige a disponibilidade de significativos recursos florestais, de cuja transformação resulta a pasta. Inicialmente localizada nos países do hemisfério Norte, nomeadamente na Noruega, Finlândia, Suécia, Canadá e Estados Unidos, a produção de pasta tem vindo a ser deslocalizada para o hemisfério Sul, para zonas menos frias, onde o crescimento da matéria-prima (especialmente eucalipto) tende a ser mais rápido e onde a regulamentação ambiental é menos restritiva. A pasta é depois utilizada a jusante na produção de papel. Ao contrário do *Grupo Portucel Soporcel*, nem todos os actores da indústria se encontram integrados, havendo muitos produtores de papel que não têm fabrico de pasta, comprando esta nos mercados internacionais. Em ambos os segmentos, mas especialmente na pasta para papel, a escala constitui um elemento relevante na análise das decisões de investimento.

A nova máquina de produção de papel do Grupo, instalada na fábrica de Setúbal, arrancou em Agosto de 2009 e permitirá lançar no mercado uma produção de 500 mil toneladas anuais, destinadas quase exclusivamente à exportação, sobretudo para os Estados Unidos. “Esta fábrica será a maior e mais sofisticada do mundo para a produção de papéis finos não revestidos. A partir desse momento o Grupo passará a liderar o sector na Europa, expandindo a posição relevante já alcançada no mercado norte-americano”. Em 2007, as vendas em volume para este mercado foram de cerca de 100 mil toneladas”, correspondendo a uma facturação de cerca de 105 milhões de Euros.

O *Grupo Portucel Soporcel* tem já um conjunto diversificado de subsidiárias comerciais no estrangeiro, dedicadas principalmente à comercialização de papel: *Soporcel Austria*, *Soporcel Deutschland*, *Soporcel España*, *Soporcel France*, *Soporcel Italia*, *Soporcel North America* e *Soporcel UK*. Outros mercados relevantes são abastecidos através de distribuidores locais. De acordo com elementos publicados no *Diário Económico*, a quota de mercado do Grupo no segmento papel encontra-se entre os 20 e os 29% em diversos mercados Europeus, designadamente Espanha, França, Alemanha, Itália, Croácia, Dinamarca e Grécia. No Canadá e nos países da América Latina a quota de mercado é inferior a 10%.

A subsidiária comercial da *Portucel* nos Estados Unidos efectua vendas em todo o território norte-americano. Baseada em Connecticut, a Norte de Nova Iorque, esta subsidiária gere uma rede de cinco plataformas logísticas que o grupo opera no mercado

norte-americano: Newark (New Jersey), Baltimore (Maryland), Savannah (Geórgia), Houston (Texas) e Los Angeles (Califórnia). É a partir desses armazéns que a *Portucel Soporcel* consegue servir todo o território norte-americano.

As vendas da *Portucel Soporcel* nos Estados Unidos centram-se exclusivamente no segmento *premium*, mais caro, mais sofisticado, com maiores margens e de maior valor acrescentado. As marcas aí vendidas são sobretudo a *Discovery* e a *Soporset*, destinadas a aplicações de escritório e à indústria gráfica. Curiosamente, o formato do papel vendido nos Estados Unidos é diferente do A4, dominante na Europa.

Além do investimento na aquisição da nova máquina, instalada em Setúbal, o Grupo está a investir mais cerca de 400 milhões de Euros na modernização das unidades fabris de Setúbal, Cacia e Figueira da Foz.

Até ao momento, toda a produção do Grupo está concentrada em Portugal. No entanto, está em estudo a possibilidade de investimentos fabris em Moçambique e no Uruguai. Notícias recentes, de Junho de 2009, indicam que também a hipótese de um investimento no Brasil está a ser considerada. O Presidente do Grupo referiu que “o Estado de Mato Grosso do Sul é uma hipótese que me agradava muito”. As afirmações do patrão da *Portucel Soporcel* surgem numa altura em que a imprensa brasileira dá como certo que a papeleira portuguesa poderá escolher Mato Grosso do Sul em detrimento do investimento previsto no Uruguai, que já leva mais de um ano de negociações.

O eventual investimento no Mato Grosso do Sul é estimado em 1.4 mil milhões de Euros, custando a instalação cerca de 702 milhões de Euros, segundo a imprensa brasileira. O interesse do Grupo é bem visto pelas autoridades locais. O Governador do Estado, André Puccinelli, esteve em Portugal para encontros com responsáveis da Soporcel, no sentido de fazer *lobby* pela instalação da fábrica naquele Estado brasileiro.

Em Agosto de 2008 a *Portucel Soporcel* tinha já assinado um memorando de entendimento com o governo do Uruguai, como se referiu acima. Neste previa-se o desenvolvimento de esforços para o estabelecimento de uma fábrica de pasta para papel, com uma capacidade de produção de cerca de 1.3 milhões de toneladas anuais e uma unidade fabril de papel com capacidade não inferior a um milhão de toneladas. Uma das exigências da *Portucel Soporcel* ao governo uruguaio (o fim da dupla tributação entre Portugal e aquele país da América Latina) foi já satisfeita, embora não tenha ainda sido assinado o acordo.

Pedro Queiroz Pereira, presidente da *Portucel Soporcel*, disse ao *Diário Económico* que está ainda por determinar a localização exacta da nova fábrica, até porque esta implica a construção de um terminal portuário. Além disso, Queiroz Pereira admite que a empresa não terá capacidade para avançar com os dois investimentos em simultâneo, “visto que cada um poderá ascender a várias centenas de milhões de Euros”, mas não descarta a possibilidade de construir as duas fábricas, no Brasil e no Uruguai. Vamos estar atentos à medida que as oportunidades forem surgindo”. O Presidente da *Portucel Soporcel* não revelou, porém, os mercados preferenciais de exportação para a pasta e o papel a serem produzidos na América do Sul.

Entretanto, em Dezembro de 2009, a *Invest in Canada*, autoridade canadiana para a atracção de investimento estrangeiro abordou a Administração do Grupo no sentido de considerar a possibilidade de realizar um investimento na construção de uma fábrica de papel em Sept-Îles, no Estado do Québec. A argumentação da *Invest in Canada* era a seguinte: correspondendo os Estados Unidos e o Canadá a cerca de 10% do volume de negócios total do *Grupo Portucel Soporcel*, justificar-se-ia a construção de uma fábrica de papel no Canadá, tornando mais fácil e menos dispendioso o abastecimento do mercado da América do Norte, pois os custos de transporte seriam substancialmente menores que os correspondentes a exportar o produto a partir de Setúbal.

(Caso elaborado pelo docente da disciplina, com base em notícias publicadas no *Diário Económico* de 12 de Janeiro e de 15 de Junho de 2009, na consulta do *site* do Grupo Portucel Soporcel [<http://www.portucelsoporcel.com/pt/>] e na sua imaginação).

Lido o caso, responda agora às seguintes questões, explicitando os pressupostos em que se tenha eventualmente baseado:

- a) Como classificaria a estratégia internacional até agora seguida pelo *Grupo Portucel Soporcel* segundo as tipologias de Michael Porter e de Bartlett e Ghoshal? Justifique as suas posições.
- b) Que decisão tomaria relativamente aos investimentos considerados na América do Sul? Justifique as suas posições.
- c) Que decisão tomaria relativamente à proposta da *Invest in Canada*? Justifique a sua opção.
- d) Analise os prós e os contras do estabelecimento de uma unidade fabril integrada (pasta para papel + papel) em Moçambique.