

## GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

### Prova Sem Consulta \*

Duração: **2 horas** (+ 30 min. tolerância para Alunos Erasmus)

7 de Janeiro de 2016

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 três alíneas. Cotação: alínea a) 2.0 valores; alínea b) 3.0 valores; alínea c) 1.5 valores.

### I

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

1. “Grandes empresas concentram capital estrangeiro. 64% das 500 Maiores & Melhores Empresas em Portugal têm alguma participação estrangeira no capital. Explicação? “As empresas de maior dimensão são regra geral empresas maduras, com um histórico que funcional como garantia de continuidade”, diz Teresa Cardoso de Menezes, directora-geral da Informa D&B (...), acrescentando que “dada a sua dimensão e capacidade de movimentação e exposição, mais facilmente estabelecem contactos com investidores internacionais”. (...)

70% das empresas com participação estrangeira no capital exportam, representando 79% das exportações totais deste grupo de empresas [500 Maiores & Melhores Empresas em Portugal]. Acresce que há várias empresas em Portugal de grande dimensão que incorporam capital estrangeiro desde a sua génese e que foram planeadas para fornecer mercados externos. *A AutoEuropa é apenas um exemplo*”.

- a) “As empresas de maior dimensão são regra geral empresas maduras, com um histórico que funcional como garantia de continuidade”, diz Teresa Cardoso de Menezes, directora-geral da *Informa D&B* (...), acrescentando que “dada a sua

---

\* 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”.

dimensão e capacidade de movimentação e exposição, mais facilmente estabelecem contactos com investidores internacionais”. (...) Será esta a razão principal do peso significativo das empresas com capital estrangeiro no conjunto das 500 maiores empresas portuguesas? Justifique a sua resposta.

- b) Quais as principais razões que conduziram ao estabelecimento em Portugal de empresas vocacionadas para a exportação?
- c) Que ensinamentos que retira do caso *Bosch Termotecnologia* para o desenvolvimento de subsidiárias de empresas multinacionais em Portugal?

2. Os investimentos portugueses estão “em debandada de Angola” e têm vindo a reduzir-se no Brasil e em Moçambique. No entanto, “há boas notícias do lado do emblemático projecto agro-industrial da *MCM – Mozambique Cotton Manufacturers*, que resulta de uma coligação de três têxteis do Vale do Ave. A *MCM* começou pela cultura intensiva de algodão (800 hectares), incorpora uma fição, inaugurada há um ano, que emprega 180 pessoas, e pretende evoluir para um pólo têxtil com vocação exportadora. (...) A *MCM* “está numa zona franca e exporta o fio que produz, pelo que não depende da evolução da economia moçambicana”, refere José Pinheiro, presidente da *Mundotextil* [uma das empresas que faz parte da *MCM*].”

(Texto elaborado com base em ‘Cem por Cento’, Nicolau Santos, e Abílio Ferreira e Anabela Campos, ‘A minha crise é a língua portuguesa’, *Expresso - Suplemento de Economia*, 31 Outubro de 2015, pgs. 3 e 16-17, respectivamente)

- a) Indique, justificando, as principais razões que têm levado à saída de investimentos portugueses do Brasil e de Angola.
- b) Tendo em conta simultaneamente o modo de investimento e a propriedade do capital, indique, justificando, como designa o investimento relativo à criação da *MCM*.
- c) A *MCM* “está numa zona franca e exporta o fio que produz, pelo que não depende da evolução da economia moçambicana”. Está de acordo com esta frase? Justifique a sua posição.
- d) Podemos afirmar que a *MCM* investiu no mercado moçambicano? Justifique a sua resposta.

3. “Só não dizemos que somos uma multinacional porque o meu avô não quer”. Acaba de ser colocada mais uma bandeira no mapa-mundo da *Delta*. A marca portuguesa de cafés entra em mais um mercado: depois da China é a vez do Dubai já a partir de Janeiro. Apesar de estar presente em 35 países, o grupo não se assume como multinacional. “O meu avô não gosta do termo porque está associado a impessoalidade. Somos uma empresa de pessoas para pessoas”.

A *Delta* já faz 30% das receitas anuais no exterior. (...) Nós não acreditávamos num modelo de exportação, mas sim num modelo de internacionalização que passa por trabalhar a marca, através de um trabalho de crescimento gradual. A nossa internacionalização alavanca sempre em duas maneiras: ou investindo directamente, entrando com uma empresa nossa nesses mercados, ou por via de um distribuidor que, por norma, tem exclusividade territorial para esse mercado. É desta segunda maneira que vamos entrar no Dubai: com um distribuidor e com uma pessoa da nossa empresa que vai passar grande parte do mês nessa geografia”.

“Mais do que acrescentar países à lista da internacionalização, o grupo pretende crescer nos mercados onde está presente”. (...) O administrador da *Delta* garante: “Não estamos aqui para loucuras. O nosso foco acaba por ser os mercados onde já estamos mais por dentro”.

(*Expresso - Suplemento de Economia*, 5 de Dezembro de 2015, pg. 18)

- a) A *Delta* é uma empresa multinacional em termos genéricos? A *Delta* é uma empresa multinacional segundo Bartlett & Ghoshal? Justifique as suas opiniões, tendo por base o que estudou em Estratégias de Internacionalização da Empresa.
- b) Como se designam as “duas maneiras” de internacionalização da *Delta* referidas no texto? Justifique as suas respostas.
- c) “Mais do que acrescentar países à lista da internacionalização, o grupo pretende crescer nos mercados onde está presente”. Analise criticamente esta posição. Não será ela contraditória com as decisões recentes de entrada na China e no Dubai?

4“*A Benetton* já não é adolescente e quer ser um adulto respeitável. Marca italiana vai pagar dois milhões de euros para melhorar a vida das mulheres que trabalham na indústria têxtil. O objectivo é que tenham “empregos decentes, devidamente remunerados e em locais de trabalho dignos”. (...) O projecto vai ser posto em prática através de parcerias publico-privadas promovidas com o apoio da ONU, no âmbito dos Objectivos do Desenvolvimento Sustentável de apoio aos direitos humanos e ao desenvolvimento, anuncia Gianluca Pastore, director global de comunicação da marca. “Queremos contribuir para a mudança da sociedade”, declara. (...). *A Benetton* vai colaborar com quem está mais próximo dos trabalhadores e espera que outras marcas também contribuam, num futuro próximo, para que as trabalhadoras, e portanto os seus filhos, tenham uma vida melhor. “A campanha e a colecção chama-se ‘*A collection of us*’, porque quer envolver todos e contribuir para a mudança, não só das mulheres exploradas pela indústria têxtil mas das mulheres em geral.”

(*Público*, 26 Outubro 2015)

- a) Qual a avaliação que faz desta iniciativa da *Benetton*? Justifique as suas posições.

- b) Alguns observadores classificam a iniciativa da *Benetton* como irrealista, face às características da indústria internacional de vestuário. Qual a sua opinião?
- c) Contraste o comportamento da *Benetton* com o da *Ideias do Futuro* estudada no caso ‘Como é que um atelier português...’..

## II

**Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 35 linhas por alínea<sup>1</sup>:**

Em 6 de Julho de 1998 o governo da Indonésia anunciou que a proposta de Cimentos Mexicanos (*Cemex*) tinha sido seleccionada como primeira classificada para a aquisição da maior empresa pública de cimento – *Semen Gresik*. A primeira ronda do concurso tinha envolvido, para além da *Cemex*, a suíça *Holderbank* e a alemã *Heidelberger Cement*, duas das maiores cimenteiras mundiais. Apenas sete meses tinham passado desde a resignação de Suharto, que tinha governado a Indonésia com mão de ferro e tomado a iniciativa de invasão de Timor Leste.

O programa de privatizações da Indonésia tinha-se processado rapidamente na Primavera e princípio do Verão de 1998. O desejo do governo de tornar a economia indonésia mais aberta, retirando o Estado da propriedade e das posições de controlo detidas em muitas indústrias, tinha criado uma oportunidade na qual a *Cemex* estava muito interessada. Mas as coisas não se vieram a processar de acordo com o plano.

### A Privatização

O movimento de privatização na Indonésia foi um resultado da crise económica em que a Indonésia estava mergulhada e das promessas subsequentes feitas pelo ex-Presidente Suharto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) com vista a obter assistência financeira e económica. De acordo com o programa de reformas estruturais assinado com o FMI, a Indonésia deveria vender as posições detidas em 4 empresas até ao fim de 1998 e em 12, até ao fim de 1999. Esperava-se que o PIB da Indonésia se reduzisse em cerca de 10% no ano de 1998.

O Banco Mundial supervisionaria o processo de privatização. Na primeira fase, cada candidato (após a realização da *due dilligence*) apresentaria uma proposta pelas acções da empresa com base na decisão governamental sobre a parcela do capital a privatizar. A proposta vencedora deveria conjugar aspectos financeiros, sociais (garantias de emprego) e ambientais. Terceiras partes poderiam ser autorizadas a submeter propostas numa segunda fase para melhorar a oferta vencedora. A empresa vencedora na primeira fase

---

<sup>1</sup> Cotação Total: 6.5 valores

poderia então melhorar também a sua oferta, se assim o desejasse, de modo a ganhar a privatização.

### Cementos de Mexico

Fundada em 1906, a *Cemex* era o maior produtor de cimento das Américas e o terceiro maior do Mundo, depois da suíça *Holderbank* e da francesa *Lafarge*. Baseada em Monterey, México, a *Cemex* tinha operações em 22 países, sendo líder de mercado por exemplo em Espanha, Venezuela e Panamá. Tinha rapidamente expandido a sua presença internacional através de aquisições, tendo recentemente entrado nas Filipinas.

Apesar disso, a *Cemex* tinha pouca experiência na Ásia. Tinha, no entanto, experiência de como actuar em economias em crise. Esperava poder usar essas capacidades na Ásia. As empresas asiáticas de cimento estavam a ser vendidas por valores baixos. Numa entrevista ao *Financial Times*, em Novembro de 1997, Lorenzo Zambrano, então Presidente da *Cemex*, afirmava que: “*Este é definitivamente o momento certo para comprar na Ásia*”. Os preços do cimento tinham sofrido distorções significativas em resultado da crise, como se pode ver no Quadro I. A indústria de cimento na Indonésia apresentava, como se verifica, um baixo custo e uma baixa margem por tonelada.

A análise do Quadro I sugere que, assumindo custos de embarque de 2 dólares por ton. e de transporte de 10 dólares por ton., seria possível abastecer o mercado de Taiwan (Formosa). Alguns analistas sugeriam mesmo que seria possível exportar cimento da Indonésia para os Estados Unidos se os custos de transporte se mantivessem entre os 35 e os 40 dólares, numa altura em que os preços do cimento nos Estado Unidos se aproximavam dos 75 dólares por ton. Acresce que a *Semen Gresik* estava envolvida num processo de considerável melhoria das suas infraestruturas portuárias, com o objectivo de aumentar as exportações.

### Verão Tumultuoso

Começaram a circular rumores de que os novos proprietários da *Semen Gresik* despediriam cerca de 3000 trabalhadores. No entanto, aquando da *due dilligence*, a equipa da *Cemex* tinha garantido que não haveria despedimentos antes de 2000. No entanto, os protestos e manifestações no oeste da ilha de Samatra e na capital (Jakarta) intensificaram-se após a primeira ronda do concurso. O governador do oeste de Samatra ameaçou retirar certos direitos sobre o terreno e concessões se a *Semen Gresik* passasse para controlo estrangeiro. O governador acabou por tomar, ainda que de forma não oficial, a liderança dos protestos. A *Cemex* foi informada de que a venda da *Semen Gresik* seria revista e que a segunda ronda do concurso seria adiada.

### Proposta Final da *Cemex*?

Em 20 de Agosto de 1988, o governo Indonésio anunciou que apenas iria considerar ofertas por 14% da *Semen Gresik*, e não pelos 35% inicialmente considerados. Anunciava

igualmente que o Estado indonésio iria continuar a ser o accionista detentor do controlo após a venda. A *Cemex* foi informada de que teria de reformular a proposta apresentada na primeira fase. Manteria o estatuto de concorrente favorito, mas seriam aceites outras propostas na segunda fase. Cabia então à *Cemex* definir se queria reformular a sua proposta, agora para os 14% do capital da *Semen Gresik*. A data limite para a proposta era 28 de Setembro.

(Adaptado com base em M. R. Czinkota, I. R. Ronkainen e M. W. Moffet, *International Business*, 7ª edição, Thomson, 2005, pp. 458-460)

## QUADRO I

### Preços, Custos e Margens na Indústria do Cimento na Ásia (1998)

(Unidade: dólares por tonelada, excepto na última coluna)

País	Preço <i>Ex-factory</i>	Custo	Margem	Margem Bruta (%)
Paquistão	55	29	26	47%
Malásia	40	26	14	35%
Índia	46	27	19	41%
Filipinas	39	23	16	41%
Coreia do Sul	39	28	11	28%
Taiwan (Formosa)	54	30	24	44%
Tailândia	38	20	18	47%
Indonésia	16	10	6	38%
Média	41	24	17	40%

Preço *Ex-factory*: Preço à saída da fábrica.

Fonte: Indosuez, a partir de Czinkota, Ronkainen e Moffet (2005: 459)

Lido o texto, responda às seguintes questões:

- Indique, justificando, as principais razões, pelas quais a *Cemex* está interessada na empresa indonésia.
- Face à alteração das circunstâncias, deverá a *Cemex* apresentar nova proposta para os 14% ou retirar-se do concurso? Justifique a sua resposta, a partir da análise dos prós e dos contras de cada uma das opções.
1. Se considera que a *Cemex* deve apresentar nova proposta, indique, justificando, que estratégia deveria a *Cemex* implementar usando a *Semen Gresik*.  
2. Se considera que a *Cemex* se deve retirar, indique, justificando, que estratégia alternativa deveria desenvolver para ganhar posição na Ásia.