

GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

EXAME FINAL ÉPOCA DE RECURSO Prova Sem Consulta*

Duração: 2 horas

1 de Fevereiro de 2016

Esta prova tem duas partes:

- I. Questões de resposta sintética, com 4 opções, **das quais deverá responder apenas 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 Total de 6,5 valores, assim distribuídos: alínea a) 1.5 valores; alínea b) 3.0 valores; alínea c) 2.0 valores.

I

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

1. “OLI and internalization scholars have stressed that, in order to operate in a foreign country, MNEs need to bundle two sets of assets, their transferable firm-specific advantages (FSAs) (...) and country-specific advantages (CSAs)”.

(J.-F. Hennart, ‘Down with MNE centric theories Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets’, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 2009, pp. 1432-3).

- a) O autor refere que a empresa deve conjugar dois tipos de vantagens. Indique e explique brevemente os tipos de vantagens que, segundo o paradigma eclético, se devem conjugar para uma empresa realizar um investimento no estrangeiro.
- b) Explique brevemente em que consiste a teoria da internalização. Indique os nomes dos seus proponentes principais.

* 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”.

- c) As empresas podem internacionalizar-se com o objectivo de reforçar as suas *firm-specific advantages*? Justifique a sua posição.

2. “A *Autoeuropa* vai produzir os primeiros protótipos da nova versão do monovolume *Volkswagen Sharan* já em Outubro, prevendo-se que o fabrico em massa do veículo arranque em maio do próximo ano. (...). A boa nova do sucessor do actual *Sharan* (...) constituiu uma garantia de que a fábrica de Palmela (...) vai continuar a operar nos próximos anos”

(‘Autoeuropa vai produzir novo *Sharan* em Maio de 2010’, *Diário Económico*, 26 de Março de 2009)

“Melo Pires deixa AutoEuropa. Melo Pires [ex-CEO da *AutoEuropa*] foi nomeado vice-presidente de produção da região América do Sul a partir de 1 de Janeiro de 2011. Esta promoção deve-se aos ‘bons resultados da *AutoEuropa*, que, já em 2010, foi eleita como a melhor fabricada *Volkswagen* no âmbito do programa *Mach18FACTORY* [programa que visa a melhoria das unidades de produção nas áreas de eficiência, espírito de equipa, competência, qualidade, inovação e lançamento de produtos]” refere o grupo alemão”.

(*Expresso - Suplemento de Economia*, 5 de Dezembro de 2010, pg. 16)

- a) Recorrendo ao que estudou na disciplina de GNI, explique por que razão o facto de a *Autoeuropa* começar a produzir a nova versão do *Sharan* é uma garantia da continuidade da fábrica.
- b) Como classificaria a *Autoeuropa* nas tipologias de White e Poynter e de Bartlett e Ghoshal? Justifique brevemente as suas posições.
- c) Foi referido nas aulas que a relação entre subsidiárias de um grupo multinacional é de conflito e de cooperação. O que significa isso?
3. “*Azeite Andorinha* regressa a casa. A [empresa] *Sovena* decidiu apostar no passado. O azeite *Andorinha*, que comprou em 2004 à *Simão & Companhia*, vai ser lançado em Portugal, ao fim de 83 anos de presença lá fora. (...). Êxito no Brasil: 11 por cento é a quota de mercado do *Andorinha* no Brasil, onde está desde 1927. (...). As embalagens que vão chegar aos supermercados nacionais são uma adaptação das que são vendidas lá fora (...).

(*Azeite Andorinha regressa a casa*, *Expresso*, 16 de Janeiro de 2010)

Esta abordagem, lançando em Portugal um produto que já tem uma longa vida no estrangeiro, é muito pouco comum.

- a) Qual terá sido, em sua opinião, o modo de entrada utilizado na abordagem inicial ao mercado brasileiro? Justifique.
- b) Tendo em conta o sucesso do produto neste mercado, discuta as vantagens e desvantagens de estabelecimento de uma filial produtiva no

- Brasil para reforçar a quota de mercado naquele país.
- c) Face ao seu comportamento, consideraria a *Sovena* uma *Born Global*? Justifique a sua posição.
 - d) Indique as três principais facetas que distinguem as *Born Globals* das empresas que se internacionalizam seguindo a lógica tradicional, definida no chamado Modelo de Uppsala de Johanson & Vahlne (1977)?

4. “*Sumolis* negocia saída de fábrica no Brasil”.

(*Diário Económico*, 28 de Junho de 2005)

“Contactada pelo *Diário Económico*, a empresa liderada por António Sérgio Eusébio [*Sumolis*] refere que estão a decorrer negociações com o parceiro brasileiro, ‘no sentido de uma possível alienação’ da participação de 50% na *Brassumo*. A empresa afirma que, no entanto, irá manter-se o contrato de franquia actualmente em vigor com a *Brassumo*, com o pagamento de *royalties* pelo uso da marca *Sumol* e da tecnologia para fabricação de sumo. A negociação está a decorrer com o grupo [brasileiro] *MPE*, que detém os restantes 50% do capital [da *Brassumo*].”

(*Diário Económico*, 28 de Junho de 2005)

- a) Tendo em conta os conceitos apresentados em GNI, diga como designa os contratos que a *Sumolis* tem (1) com a *MPE* e (2) com a *Brassumo*. Justifique as suas respostas.
- b) Quais são, em termos gerais, as principais razões que levam a que um dos parceiros da *joint-venture* venda a sua posição ao outro parceiro?
- c) Indique, justificando, quais dessas razões se poderão aplicar ao caso apresentado.
- d) Qual o efeito que a crise que hoje caracteriza a economia brasileira pode ter sobre a internacionalização das empresas brasileiras. Justifique a sua posição.

II

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

A Empresa *Iberperfumes* foi criada em 2005 pelos irmãos Pedro e Paulo Poejo. A *Iberperfumes* está sediada em Rio de Moinhos, próximo de Estremoz e dedica-se ao processamento de plantas silvestres alentejanas, com vista à elaboração de essências para o fabrico de perfumes. O objectivo que presidiu à sua criação foi o de tirar partido do potencial das plantas silvestres, associando os seus perfumes a um modo de vida *cool* e de fruição da natureza. A designação da empresa reflectia já uma tentativa de alargamento do seu negócio a Espanha e mesmo da possibilidade de exploração de matéria-prima na Extremadura e Andaluzia. Pedro Poejo obteve a licenciatura em engenharia química na Universidade de Évora em 1998, tendo logo iniciado actividade na área dos perfumes. Começou por trabalhar numa distribuidora da Lanvin, tendo sido recrutado em 2003 pela *ParParfums*, sediada em Grasse (França), de onde saiu para criar a *Iberperfumes*. O seu irmão Paulo licenciou-se em Economia, também na Universidade

de Évora, em 2000, tendo trabalhado depois na direcção regional de uma instituição bancária em Évora. Aliciado pelo seu irmão, assumiu também o desafio da criação da empresa.

A *Iberperfumes* tem contratos com produtores portugueses de plantas silvestres e compra directamente aos camponeses da zona de Estremoz. A sua cadeia de valor integra o processamento de plantas silvestres, o fabrico de óleos essenciais e a produção e venda de perfumes. Até ao momento, a *Iberperfumes* lançou três perfumes no mercado: o *Santa Isabel*, com perfume de rosas, misturado com tomilho e orégãos, destinado ao mercado português; o *EncinaSola*, com óleos extraídos das folhas de azinheira e sobreiro, com aroma de alfazema; e o *Relax*, combinando essência de eucalipto e poejo, visando um público jovem. Com excepção do *Santa Isabel*, orientado para um público mais maduro, os perfumes da empresa são comercializados nas versões *Ele* e *Ela*. A *Iberperfumes* vendeu em 2007 cerca de 1.5 milhões de euros, dos quais 26% em Espanha, através de distribuidores em Badajoz e em Sevilha, encarregados da colocação dos produtos na Extremadura e na Andaluzia, respectivamente. Em 2009, apesar da crise, a facturação atingiu 1.7 milhões de euros, dos quais cerca de 25% corresponderam a vendas no mercado espanhol. A *Iberperfumes* continua a ter 155 colaboradores permanentes, o que faz da empresa o maior empregador da região de Estremoz.

Os manos P&P Poejo querem acelerar o crescimento da *Iberperfumes*. Todavia, face à recessão na Península Ibérica, admitem a possibilidade de entrar em outros mercados. Decidiram, por isso, realizar uma reunião na qual estiveram também presentes Luís Figueiroa, que a partir de 2007 passou a ter uma posição de 30% da empresa, Porfírio Penetra, director de *marketing*, e Prudêncio Penteado, director de produção.

- Caros colegas e mano, começou Pedro. A *Iberperfumes* cresceu a um ritmo que ultrapassou as nossas melhores expectativas. Os novos aromas campestres que lançámos no mercado conseguiram ganhar uma quota muito interessante, tanto em Portugal como nas regiões de Espanha onde estamos. Mas em 2009 crescemos menos do que gostaríamos. Temos de analisar possibilidades de internacionalização, de modo a alavancarmos o crescimento. Temos de transformar a crise numa oportunidade. O objectivo da nossa reunião é precisamente esse...

- Pois é, maninho, acrescentou Paulo. Temos de transformar a crise numa oportunidade, é certo. Mas as coisas estão complicadas. O desemprego em Espanha é enorme e não me parece que possamos crescer muito mais. Além disso, como sabes, o acesso ao crédito está muito complicado, tanto aqui como lá. Por isso, devíamos olhar para onde existem essas oportunidades. Temos o Brasil, que está a crescer a todo o vapor. Se conseguíssemos convencer a Dilma Roussef a usar um dos nossos perfumes, o *Santa Isabel*, na cerimónia de posse, estaríamos lançados...

- Pois, pois... interveio Luís Figueiroa, será mesmo assim? Quem iria seguir uma tendência lançada por esse canastrão, que nem com as plásticas que fez ficou bonita. Seu Lula tinha muito mais *charme*. Seria melhor tentar a sua escolta de guarda-costas femininas. Ou, talvez ainda melhor, a esposa do Vice-Presidente, que dizem lá no Brasil que é tipo Carla Bruni. Em todo o caso, pois, não temos hipótese. Elas não iam preferir-nos ao *Boticário* ou à *Natura*. O mercado brasileiro é muito difícil. Poderíamos era ir para Angola. Se convencêssemos a Isabel... Eu poderia tentar dar-lhe uma palavrinha.

- A tomar uma posição na *Iberperfumes* ou a usar os nossos perfumes?, questionou Paulo Poejo. Essa da Isabel deu-me uma ideia. Poderíamos começar a explorar aromas autóctones de Angola. Se ela fosse na onda, poderíamos criar uma empresa, com 50% para cada. Instalávamos uma fábrica em Angola e começávamos a produzir e vender os perfumes *Kizomba* para a classe alta angolana. Que tal? Era bem visto, não era, maninho?

- Creio que esse seria um passo muito arriscado, disse Prudêncio Penteado. Onde iríamos arranjar ‘narizes’ em Angola? Nós precisamos de nos consolidar aqui na Europa e de aprender um pouco mais do negócio de perfumes. Primeiro temos de alargar mais o nosso leque de ofertas. Ainda só temos 3 tipos e marcas de perfumes. Creio que o melhor seria fazer uma aliança com os franceses da *Lavande et Frères*, que são como nós uma empresa familiar, com vontade de crescer e com boas ideias na manga. Poderíamos, através deles adquirir conhecimentos e comprar essências francesas a melhores preços. Eu já tomei a liberdade de abordar o Mr. Lenoir, da *Lavande*, e ele não descartou essa possibilidade. Precisamos de desenvolver novos produtos, não acham? Estava a pensar numa mistura de tangerina com limão, jasmim e poejo...

- Nós estamos a lançar biscoitos, mas todas elas têm muitos riscos. O melhor seria explorar o negócio *online* e vender os nossos perfumes na China. Introduziríamos o chinês no nosso *site*...e iam ver o que eram chinesas a comprar o *Santa Isabel*. Elas são tantas que há sempre clientes para nós, argumentou Porfírio Penetra.

- Essa ideia talvez não seja má, mas bom, bom mesmo, seria lançarmos uma rede de *franchising*, como fizeram os tipos da *L’Occitane*, sugeriu Paulo Poejo. Assim transformávamos a crise numa oportunidade, não era, maninho?

- Caríssimos, interveio Pedro Poejo. Lá ideias, temos nós. Mas serão as melhores? Ou pelo menos as mais adequadas para uma empresa como a nossa, que até agora tem vendido sempre através de distribuidores e que tem neste momento apenas três perfumes? A verdade é que crescemos rapidamente nos primeiros anos, mas agora as coisas estão mais complicadas. Penso que teremos de chamar alguém de fora para nos apoiar, para separar o trigo do joio e para nos aconselhar sobre o que deveremos fazer. Vou chamar aqueles tipos da ISEG – Internacionalização Segura e Garantida, para serem nossos consultores.

Você é o(a) consultor(a) da ISEG designado(a) para a *Iberperfumes*.

- a) Indique, justificando, quais seriam as três primeiras questões que colocaria ao Eng^o Pedro Poejo.
- b) Avalie os prós e contras das várias hipóteses de internacionalização apresentadas no caso.
- c) Tendo em conta os elementos anteriores, indique, justificando, que conselho(s) daria ao Eng^o Poejo relativamente à estratégia de desenvolvimento que a *Iberperfumes* deveria seguir.

(Explicita eventuais pressupostos, não referidos no texto, em que se tenha baseado para a sua análise.)