

GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta

Época de Recurso*

29 de Junho de 2016

Duração: 2 horas (30 minutos de tolerância para alunos Erasmus)

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) 1.0 valores; alínea b) 1,5 valores; alínea c) 1.0 valores; alínea d) 1,5 valores; alínea e) 1,5 valores.

I

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

1. “O *ABC Bank* desenvolveu um novo conceito de banco de retalho com pequenas unidades bem localizadas, apelativas e com um reduzido número de efectivos, apoiadas por um forte *back-office* com soluções informáticas avançadas. Lançado em Portugal há 25 anos, o *ABC Bank* tem tido enorme sucesso e decidiu internacionalizar-se. Consciente da dificuldade de entrar nos países mais desenvolvidos onde o sistema bancário é muito sofisticado, o *ABC Bank* definiu como alvos mercados cujos sistema bancário fosse ainda dominado por bancos tradicionais e com pelo menos 10 milhões de habitantes e 10 cidades com mais de 20 mil habitantes. A ideia era a de replicar nesses países o modelo de negócio que tinha resultado em Portugal, atraindo uma clientela jovem e de classe média, insatisfeita com os serviços fornecidos pelos bancos existentes. O *ABC Bank*

* 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”.

admitiu a possibilidade de franchisar o seu sistema, mas resolveu não o fazer. Em 8 anos estendeu as suas actividades à Polónia (aquisição de banco local), Eslovénia (*joint-venture*), Grécia (*joint-venture*), Roménia (filial detida a 100%) e Turquia (*joint-venture*).

- a) Qual das teorias do investimento directo que estudou se aplica melhor ao caso em apreço? Justifique e fundamente a sua opinião.
- b) O *ABC Bank* segue a lógica do chamado ‘Modelo de Uppsala’? Justifique a sua resposta.
- c) Indique, justificando, quais as principais razões que terão levado o *ABC Bank* a não optar pelo *franchising* das operações no estrangeiro.

2. A *Encaixa* é uma empresa portuguesa que fabrica jogos infantis, utilizando um conjunto de peças normalizadas que encaixam entre si. O sistema está patenteado e face ao sucesso que tem tido em Portugal, a *Encaixa* resolveu internacionalizar-se. Está neste momento a considerar diversas formas (exportação, licenças de fabrico e investimento directo) e sete países:

- a) País próximo, onde existem diversos concorrentes e onde a patente é válida;
- b) País da União Europeia, sede de um dos principais concorrentes, onde a patente está registada;
- c) País distante de grande dimensão, com restrições à importação e onde a patente está registada;
- d) País asiático, com reduzidos custos de produção e baixos salários, com ausência de protecção da propriedade industrial;
- e) País da Europa de Leste, membro da União Europeia, onde a concorrência é reduzida, mas a patente não está registada;
- f) País da América do Sul, com um grande mercado, para onde a empresa já exporta com sucesso;
- g) País africano, com um grande mercado, com barreiras à entrada de produtos, onde já tem um distribuidor.

Indique qual das três formas de entrada no mercado escolheria em cada um dos países de (a) a (g), justificando sucintamente a sua opção.

3. “*Domino’s* regressa e investe €25 milhões nos próximos 10 anos. (...) A *Domino’s*, cadeia de pizzarias para entrega ao domicílio e para levar para casa, quer ter cerca de 150 lojas em Portugal em menos de dez anos. Depois de uma entrada e de uma saída tímidas há alguns anos, com uma loja em Benfica (Lisboa), a marca norte-americana regressa a Portugal(...). O plano de expansão da *Domino’s* [em Portugal] é da responsabilidade da *Daufood*, que detém o (...) da marca, tem como plano inicial abrir 16 lojas até ao final de 2016. (...) A *Daufood* assume a totalidade do investimento, como é comum no modelo (...), uma situação que Patrick Doyle [presidente da *Domino’s*] considera ser a mais adequada. “Trabalhando com um parceiro local que entende as preferências dos consumidores, a legislação laboral local, o mercado imobiliário e outras especificidades de operar em determinado país é (...) melhor para o crescimento internacional. (...) Alcançar a liderança é o objectivo da *Domino’s* no mercado nacional, onde os veteranos

Pizza Hut e Telepizza são a concorrência.”.

(Expresso, 18 de Junho de 2016)

- a) Qual é o modo de operação internacional referido no texto?
- b) Como se designa o papel desempenhado pela *Daufood*. Justifique a sua posição.
- c) Quais são os elementos caracterizadores do modo de operação em causa?
- d) O texto sublinha a importância da adaptação ao contexto local. É este aspecto o mais comum no tipo de operação em causa? Justifique a sua posição.
- e) Apresente a sua opinião sobre a abordagem adoptada pela *Domino's* para o mercado português. Justifique as suas posições com base no que aprendeu em GNI.

4. Considere as tipologias de estratégias internacionais propostas por Michael Porter e por Bartlett e Ghoshal.

- a) Explícite os vectores subjacentes à construção de cada uma destas tipologias e indique as principais semelhanças e diferenças entre eles.
- b) Qual é na tipologia de Bartlett e Ghoshal o tipo de estratégia que melhor corresponde à estratégia global pura de Michael Porter? Justifique a sua resposta.
- c) Considere a tipologia de subsidiárias de Whyte e Poynter. Indique, justificando, qual o tipo de subsidiária mais comum numa estratégia multinacional.
- d) Estudámos na aula que a perspectiva do papel das filiais na actividade das empresas multinacionais mudou nos últimos anos. Explique porquê e indique brevemente em que consistiu essa mudança.

II

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

Dois Actores num Tom Imperfeito: A parceria Sony BMG, considerada como uma união dourada, tornou-se desagradável.

Um dueto entre um fabricante electrónico japonês e um editor de livros alemão chocou alguns *outsiders* por ser inesperado. Mas quando a *Sony* fundiu o seu negócio de discos musicais com o da *Bertelsmann*^{*}, poucos previram que a *joint-venture* degeneraria tão rapidamente em discórdia.

Quando a *Sony Music Entertainment* e o *Bertelsmann Music Group* responderam à intensa pressão sobre as vendas de música comunicando a criação da *Sony BMG* em Dezembro de 2003, Sir Howard Stringer, então líder do negócio da *Sony* nos EUA e actualmente *chairman* e *chief executive* da *Sony*, declarou: “É um casamento de parceiros apropriados que apreciam as diferentes sensibilidades culturais, criativas e de negócio no Mundo”

^{*} O principal investimento da *Bertelsmann* em Portugal foi, durante muitos anos, o *Círculo de Leitores* (vendido em 2010).

Ele não poderia esperar o que aconteceu nos últimos 2 meses. Em Setembro, Sir Howard foi chamado ao aeroporto Teterboro, a 12 milhas do seu gabinete em Manhattan, para se encontrar com Gunther Thialen, *chairman* e *chief executive* da *Bertelsmann*. Este informou-o de que o grupo germânico se opunha a renovação do contrato com Andy Lack, o aliado de Sir Howard que tem dirigido a *joint-venture* desde a sua constituição.

[O caso] renovou as questões acerca da reputação da *Bertelsmann* de gerar tensão para os executivos. A *Sony BMG* junta-se agora a uma longa lista de *joint-ventures* com perfil elevado que não deram certo. (...). Conhecedores da *Sony BMG*, antigos executivos das duas empresas e executivos de empresas rivais têm colocado duas questões – quais foram os motivos da *Bertelsmann* e o que acontecerá à *joint-venture* depois de tal exibição de briga por parte dos ‘pais’?

As respostas à primeira questão vão desde preocupações com o desempenho a confrontos de personalidades e lutas pelo poder. Os apoiantes da *Bertelsmann* insistem em que as preocupações resultam apenas do desempenho da *Sony BMG*. Os números não têm sido bons. Os lucros operacionais diminuíram um terço nos primeiros seis meses do ano [de 2005] e os números do terceiro trimestre [de 2005] revelam prejuízos líquidos de \$ 60 milhões (...).

Todavia, a *Bertelsmann* afirmou que a integração dos dois negócios pelo Sr. Lack, que envolveu custos de \$400 milhões, estava “adiantada relativamente ao planeado” e atribuíram a queda os resultados à dificuldade de conjugar os “sucessos específicos” do ano anterior, quando a *BMG* beneficiou de vendas excepcionais de artistas como Outkast e Usher.

Outros relatos têm referido que as preocupações da *Bertelsmann* foram desencadeadas por um contrato com Bruce Springsteen que valeria mais de \$100 milhões para o artista da *Sony* se os objectivos de vendas fossem alcançados. O contrato foi estabelecido pelo Conselho de Administração da *Sony BMG*, constituído em partes iguais por directores designados pela *Sony* e pela *BMG*, mas os executivos despesistas já tinham sido advertidos antes pela *Bertelsmann*. As saídas de alguns executivos tinham já mostrado a intolerância face a executivos que não cumprem as expectativas financeiras, mas conferiram-lhe também uma reputação de turbulência na gestão.

Uma crítica frequente por parte dos rivais da *Sony BMG* é que a *joint-venture* deixou deslizar a sua quota de mercado nos EUA de 30 para 26%, devido às preocupações de integração [das empresas]. Os adeptos da *Sony* dizem que uma grande parte desses prejuízos resultou dos atrasos nos lançamentos pela *BMG* de artistas como Justin Timberlake ou Cristina Aguilera, e insistem que a *joint-venture* não lutará por quotas de mercado que não gerem lucros. Os adeptos da *Bertelsmann* dizem que a *BMG* tem um calendário de lançamentos mais forte para o quarto trimestre [de 2005], de artistas como Rod Stewart ou Santana.

O facto de pessoas próximas da empresa ainda falarem de artistas da *Sony* ou da *BMG* remete para outra crítica – que as empresas ainda não se integraram completamente. *Sony* e *BMG* são antigos rivais com culturas muito diferentes: “A *Sony* é muito americana e intransigente. A *BMG* tem uma perspectiva muito mais internacional”, diz um rival.

Um antigo executivo da *Sony* acrescenta: “se olhar para toda a indústria da música e perguntar que [empresas] teriam mais dificuldade em juntar-se, escolheriam a *Sony* e a *BMG*. De facto, a *Sony* não foi a primeira empresa que a *Bertelsmann* abordou – a *joint-venture* foi estabelecida apenas depois de conversações abortadas com a *Warner Music Group*.”

O Sr. Lack tinha outra barreira cultural para ultrapassar, pois entrou na indústria da música há menos de 2 anos, após uma carreira na televisão, que culminou com a presidência da NBC. Os especialistas da música ainda falam dele como um *outsider*, embora os seus apoiantes refiram que ele aumentou o orçamento de novos talentos em 15%.

O terceiro motivo apontado pelos executivos da indústria é a luta pelo poder. Embora tenha sido estruturada como uma *joint-venture* 50/50, a *Sony BMG* não é uma verdadeira integração de iguais. A *Sony* pode escolher o CEO e atribuir-lhe um contrato de 5 anos, embora a *Bertelsmann* tenha o direito de o pôr em causa passados dois anos. A *Bertelsmann* aceitou este acordo porque “há um elemento de confiança na *joint-ventures* e todos procuram fazer o que é melhor para o negócio” disse um *insider*. “Há apenas um condutor num carro”, acrescentou, dizendo que o papel de “co-piloto”.

Um equilíbrio delicado foi estabelecido, atribuindo a Rolf Schmidt-Holz, antigo CEO da BMG, o papel de *chairman*, e a Michael Smellie, um veterano da BMG, o de *chief operating officer*. Mas o equilíbrio foi posto em causa quando o Sr. Smellie anunciou a decisão de ir para a Austrália. A ida do Sr. Thielen ao aeroporto de Teterboro aconteceu pouco depois. Os apoiantes da *Bertelsman* insistem que a obtenção de controlo não é uma prioridade. “Todos querem ter uma boa empresa, trabalhando bem”.

O Sr. Smellie é um de pelo menos 10 executivos seniores da *Bertelsmann* que saíram desde 2000, quando Mark Woessner se demitiu de presidente do conselho de supervisão do Grupo, referindo divergências com a família Mohn, que tem o controlo do Grupo. Dois anos depois, Thomas Middiehoff, anterior CEO, e Joël Klein, que dirigia as operações nos EUA, saíram. Em 2003 foi a vez de deixarem o Grupo Didier Bellens, que dirigia a RTL (televisão) e Gerd Schulte-Hillen, o novo presidente do conselho de supervisão que discordou do plano do Sr. Thielen para construir a *Sony BMG*.

A questão agora é saber se o Sr. Lack se juntará a esta lista ou se os dois parceiros conseguem chegar a um compromisso e pôr fim à briga. Uma opção é indicar outro executivo da *BMG* como *chief operating officer*. Alguns analistas crêem que a *Bertelsmann* pode tentar mais, por exemplo uma renegociação do acordo da *joint-venture* para lhe dar um poder de decisão mais equilibrado na futura gestão da *Sony BMG*.

Com Sir Howard Stringer preocupado com a reestruturação do negócio nuclear da *Sony* na electrónica, alguns analistas interrogam-se se a *Bertelsmann* não estará tentada a conseguir uma revisão mais drástica da *joint-venture*, tal como vender a sua parte, comprar a da *Sony* ou tentar uma oferta pública para obter dinheiro sobre o valor do negócio da música. Eles referem que a *Bertelsmann* já tem mudado de ideias sobre acordos anteriores, como sucedeu quando retirou repentinamente a sua oferta de compra do negócio de edição de livros da *Time Warner* em 2003.

A gestão da *Sony*, porém, não irá “recompensar maus comportamentos”, de acordo com um executivo da indústria, e os executivos de ambos os parceiros mantêm que estão empenhados na indústria da música. Ambas as partes concordam com outra coisa: precisam de resolver estas questões nas próximas semanas ou arriscam-se a criar mais danos numa parceria já perturbada.

(Retirado, com ligeiras adaptações, de *Financial Times*, 1 de Novembro de 2005)

Após ter lido atentamente o texto, responda às seguintes questões, **justificando**:

- a) Defina *Joint Venture*.
- b) Se fosse o Sr. Thielen que decisão tomaria relativamente à posição da *Bertelsmann* na *Sony BMG*? Qual lhe parece que seria a reacção de Sir Howard Stringer?

- c) Qual o papel do modelo de gestão escolhido para a *Sony BMG* nesta divergência entre os dois parceiros? Justifique a sua resposta.
- d) Se fosse consultor da *joint-venture*, que tipo de gestão advogaria, não apenas em termos ideais, mas tendo em conta a situação específica defrontada pela *joint-venture*? Justifique a sua resposta.
- e) Indique quais as quatro principais lições que retira deste caso para a formação e gestão de *joint-ventures* internacionais, ilustrando com informações ou citações provenientes do texto.