

GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

EXAME FINAL ÉPOCA DE RECURSO

Prova Sem Consulta*

Duração: 2 horas

1 de Fevereiro de 2017

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. “Under-fire McDonald’s to move non-US tax base to UK. The decision makes McDonald’s the latest multinational to dismantle [desmantelar] structures used to minimize their European tax bills, following moves by Amazon, Starbucks and Facebook. [...] the decision to move from Luxemburg was probably a response to measures to counter treaty abuse that are being introduced as part of the G20-led crack down on ‘base erosion and profits shifting’ (BEPS)¹. [...] This is the BEPS project starting to bite. US companies with complicated structures that paid very little tax in their European operations are finding that this game is becoming too difficult”.

* 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”.

¹ “BEPS refers to tax planning strategies that exploit gaps and mismatches in tax rules to artificially shift profits to low or no-tax locations where there is little or no economic activity. Although some of the schemes used are illegal, most are not. This undermines the fairness and integrity of tax systems because businesses that operate across borders can use BEPS to gain a competitive advantage over enterprises that operate at a domestic level” (<http://www.oecd.org/tax/beps-about.htm>).

(In *Financial Times*, 9 December 2016)

- a) Indique qual a sua opinião sobre iniciativas como o BEPS.
- b) Não considera que seria preferível deixar as empresas multinacionais escolherem à sua vontade as localizações preferíveis para declararem os seus lucros? Justifique a sua posição.
- c) Indique os principais aspectos caracterizadores de cada um dos quatro tipos de comportamentos das Empresas Multinacionais em termos de responsabilidade social propostos por Ghoshal e Beamish.

2. Midea in hands-off purchase of German robot maker. Chinese appliance maker *Midea* has promised a hands-off approach in acquiring German robotics maker *Kuka*, as it seeks to assuage [amenizar] the concern that valuable parcels of the German industrial chain are falling into Chinese hands. *Midea* will maintain the independence of the board and refrain from restructuring or seeking to delist [excluir da Bolsa as acções da] *Kuka* for the next 7.5 years under an investor agreement between the two sides.(...).

The €4.5 bn offer for *Kuka* last month is the latest in a string of Chinese acquisitions of mid-sized German companies with advanced industrial technology. *Kuka* makes robots used by German automakers Audi and BMW, which has prompted political concerns that technology key to the German country's 'fourth industrial revolution' will end up in China. (...) 'With a takeover a buyer will become part of a supply chain', said Wolfgang Hummel, managing director of *Alpha Industry Investment* in Berlin. Mr. Hummel counts 28 deals [Chinese firms acquiring mid-sized German firms] since 2013"

(*Financial Times*, 29 June, 2016)

- a) Indique, justificando, quais são, em sua opinião, as principais razões que levaram a *Midea* a comprar a *Kuka*.
- b) '*Midea will maintain the independence of the board and refrain from restructuring or seeking to delist [excluir da Bolsa as acções da] Kuka for the next 7.5 years*'. Acha lógico a *Midea* comprar a *Kuka* e obrigar-se a não interferir na empresa após a aquisição? Responda, indicando as principais razões para o compromisso assumido pela *Midea*.
- c) Fazem sentido as preocupações alemãs relativamente à onda de aquisições de empresas alemãs por empresas chinesas? Justifique a sua resposta.

3. "Drone para eólicas ganha prémio do Novo Banco. A empresa [*Pro-Drone*] fundada em 2014 por André Moura, de 31 anos, desenvolveu uma solução para inspecção de torres eólicas com recurso a *drones* (veículos aéreos não tripulados), que automatiza a

recolha de dados sobre o estado de conservação das pás naquele tipo de infraestrutura. “Tornámos um processo artesanal num processo industrial, automatizado e robusto”, explica o fundador da *Pro-Drone*.

A empresa conta com dez colaboradores. O seu plano de negócios prevê uma facturação de €250 mil no próximo ano, dos quais 70% com a prestação directa dos serviços de inspecção em Portugal e 30% por via do licenciamento da tecnologia lá fora (vendendo pacotes que incluem dois *drones* e dando formação para que o cliente os possa operar de forma autónoma). Mas a ideia é, a prazo, que a maior parte das receitas venha do licenciamento”.

(*Expresso - Suplemento de Economia*, 26 de Novembro de 2016, pg.12)

- a) Considera que a *Pro-Drone* é uma empresa *born global*? Justifique a sua resposta.
- b) Indique quais são as principais vantagens e problemas que a utilização do licenciamento pode envolver no caso específico da *Pro-Drone*.
- c) Indique, justificando, dois modos de operação alternativos ao licenciamento como forma de internacionalização da *Pro-Drone*. Discuta as vantagens e desvantagens de cada um deles face ao modelo de licenciamento referido no texto.

4. “Alemães apostam em Famalicão: Olbo & Mehler vai produzir correias de distribuição para motores a pensar nos EUA. É uma aposta de crescimento que combina o processo produtivo, a logística e novas tecnologias de tratamento de tecidos e vem reforçar o peso desta unidade de têxteis técnicos na *Mehler*, do grupo alemão KAP. (...) A empresa vai concentrar todas as competências do grupo na produção de telas para correias de transporte e desenvolver outros têxteis técnicos, com deslocalização da produção da República Checa para Famalicão. Vai também instalar um novo processo produtivo que vem dar a esta unidade autonomia na construção de um tecido técnico específico. (,,) Com uma equipa de 10 engenheiros dedicada à I&D, área onde investe anualmente 5% das vendas. Um dos trunfos desta fábrica é o trabalho “de parceria e proximidade” com a Universidade do Minho, com o CeNTI na nanotecnologia e com o CITEVE, centro tecnológico dos têxteis e vestuário.

O grupo *Mehler* emprega “300 trabalhadores em Famalicão, 120 na República Checa e 20 na área comercial na Alemanha”, correspondendo esta a 20% das vendas. A *Olbo & Mehler Portugal* exporta para 39 países e quer conseguir que os USA representem 25% das vendas num futuro próximo”.

(*Expresso Suplemento de Economia*, 12 de Novembro de 2016)

- a) Como classificaria a *Olbo & Mehler Portugal* segundo a tipologias de White e Poynter e de Bartlett e Ghoshal? Justifique as suas respostas.
- b) Quais terão sido as principais razões que levaram o grupo alemão a

investir em Portugal? Justifique a resposta.

c) Faz sentido utilizar Portugal como base para exportar para os EUA num momento em que o novo Presidente dos EUA promete medidas proteccionistas? Justifique a sua resposta.

II

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

“Se em sânscrito *Iswari* significa ‘deusa’, para a marca portuguesa de superalimentos que adoptou esta denominação significa o caminho para um negócio que este ano deverá facturar €4,5 milhões (em 2015 foram €2,9 milhões) e que está em 18 países. Vende produtos como despertar de buda, açai, spirulina ou bagas de goji. Se estas eram expressões desconhecidas para a maioria dos portugueses ainda há bem pouco tempo, rapidamente entraram nas refeições do dia-a-dia e a prova está na evolução da faturação da marca de superalimentos *Iswari*.

A opção por um nome que remete para um dos idiomas indianos faz parte do percurso que Gonçalo Sardinha, dono e director-geral da *Iswari*, fez para chegar a um dos negócios de alimentação saudável, o dos superalimentos, produtos naturais com elevada capacidade nutritiva. Na sequência de ter passado três anos na Índia com a família, onde aprendeu novos hábitos e tipo de alimentação, Gonçalo Sardinha decidiu começar a dar aulas de comida vegetariana e crua.

Num ano teve 800 alunos, que não tinham onde adquirir os ingredientes, que ainda não eram comercializados em Portugal, para, em casa, pôr em prática as receitas. ‘Foi então que comecei a criar os primeiros pacotinhos *Iswari* com *design* feito no computador de casa e embalagem feito por mim e pelo meu filho’, recorda Gonçalo Sardinha.

Ser completamente saudável, com uma verdadeira mais-valia nutricional, biológico e sem glúten, bem como o facto de não existirem no mercado, foram alguns dos critérios seguidos na selecção dos produtos comercializados. ‘O nascimento da *Iswari* prendia-se essencialmente com a desintoxicação do organismo e, com o tempo, fomos desenvolvendo outros segmentos, nomeadamente os produtos energéticos, a gama de ómeegas, proteínas e pequenos-almoços, área onde nos tornámos uma referência no mercado’, explica Gonçalo Sardinha. No total, actualmente, a *Iswari* tem 50 produtos e mais de 400 referências, entre os vários idiomas e tamanho das embalagens.

O arranque dá-se em 2010, em Portugal, na Irlanda e na República Checa, através de uma parceria com irlandeses que conheceu na Índia. Hoje, seis anos depois, a *Iswari* prepara a entrada na Noruega e na Dinamarca, ainda este ano [2016], e na Suécia, em 2017. Em Setembro, a marca de superalimentos parte rumo aos Estados Unidos para prospecção de mercado.

A empresa conta com 50 colaboradores divididos entre Portugal, República Checa e Irlanda, que ajudam os produtos da *Iswari* a chegar nomeadamente a Alemanha, Angola,

Bélgica, Qatar, Espanha, Estados Unidos da América, França, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Itália, Malásia, Moçambique, Portugal, Reino Unido, República Checa e Suíça. ‘Queremos continuar a apostar na consolidação do mercado europeu, particularmente em Espanha, França, Itália, Irlanda, Reino Unido e República Checa e na introdução de produtos *Iswari* em novos mercados em todo o mundo’, acrescenta o responsável. O crescimento e consolidação passam ainda pelo mercado português, assumindo-se como líder deste mercado, responsável por 25% da facturação *Iswari*.

A nível internacional está presente em cerca de 3000 pontos de venda aos quais se somam 300 pontos de venda em Portugal, entre *Celeiro*, *Brio*, *Miosótis* e 250 ervanárias. A *Iswari* tem uma loja *on-line*, sendo as entregas efectuadas através da DHL. Desenvolver uma rede de lojas próprias e eventualmente franchisadas é um objectivo. ‘Sentimos que de facto podemos fazer algo de muito inovador mas as condições de maturidade da empresa não permitem, para já, dar esse salto’, justifica.

Gonçalo Sardinha não tem razões de queixa das opções estratégicas seguidas. Arrancou o negócio com um capital inicial de €50 mil e até agora gastou cerca de 2 milhões, dos quais 40% com capitais próprios e o restante com recurso à banca.

Portugal e os mercados internacionais (que representam 75% do negócio) são abastecidos por duas fábricas, uma em Palmela e outra na República Checa, onde são produzidas sete mil e seis mil unidades dos produtos, respectivamente. ‘A República Checa nasceu de uma oportunidade. Um amigo que vive em Praga mostrou interesse na marca e criámos a *Iswari S.R.O.*, que serve os mercados alemão, checo, eslovaco, polaco e austríaco’, refere Gonçalo Sardinha para justificar a unidade fabril checa, acrescentando que para já não tenciona abrir novas fábricas. ‘Estamos atentos ao mercado americano, onde, a entrarmos, será necessário pensar numa unidade local’, remata.

Miguel Boucinha é o responsável pela internacionalização da *Iswari*. Questionado sobre a possibilidade de aproveitar alguma notoriedade internacional conseguida pela marca para reforçar a presença internacional da *Iswari* através do *franchising* foi algo evasivo, tendo afirmado que poderá ser uma ‘possibilidade’.

(Elaborado pelo docente fundamentalmente com base em notícia publicada em *Expresso Economia*, 6 de Agosto de 2016 complementada com uma pitada de imaginação e com a consulta de vários sites, nomeadamente

<https://www.noticiasao minuto.com/economia/635347/iswari-a-levar-os-superalimentos-de-portugal-para-o-mundo>, <http://ionline.sapo.pt/519074>, <http://marketeer.pt/2016/08/08/portuguesa-iswari-cresce-60/> e <https://ie.iswari.net/organic-superfoods/about-us/Who-We-Are>)

- a) Analise o processo de internacionalização da *Iswari* à luz da literatura que estudou sobre estratégias de internacionalização das empresas.
- b) A *Iswari* é uma *born global*? Justifique a sua resposta.

- c) Indique, justificando, que modo de operação usaria para reforçar a presença da *Iswari* nos Estados Unidos (para onde já exporta). Analise os prós e os contras do modo de operação escolhido face à actual situação de exportação.
- d) Proceda a uma análise crítica da possibilidade de a *Iswari* reforçar a sua internacionalização através do *franchising*, indicando designadamente que acções preparatórias deveria realizar e que cuidados deveria tomar.