

# GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

## Prova Sem Consulta\*

9 de Janeiro de 2018

Duração: 2 horas

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) 2,0 valores; alínea c) 1,5 valores; alínea d) 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. Uma das consequências da globalização é a reconfiguração das fronteiras da empresa.
  - a) Explique quais as principais razões que levaram as empresas a reconfigurar as suas actividades e a organizar cadeias de abastecimento internacionais. Se possível, ilustre com exemplos concretos.
  - b) Defina *outsourcing* e *offshoring*. Explique quais as principais diferenças entre os dois conceitos.
  - c) Explique o papel que a liberalização do comércio mundial, na sequência da criação da OMC, teve no desenvolvimento das cadeias de abastecimento internacionais.

---

\* 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. “Mercadoni já está no México, na Colômbia e na Argentina. A *start-up Mercadoni*, que permite comprar *on-line* com entrega em casa em menos de uma hora, está presente na Colômbia, México e Argentina, onde factura cerca de 10.8 milhões de euros. Este negócio que, segundo explica Pedro Ferreira (um dos fundadores), surgiu [em 2016] da ideia de dois jovens amigos, conseguiu angariar (...) um investimento inicial de dois milhões de euros. [...] Tendo constatado que o futuro do comércio electrónico não era esperar dias por uma encomenda e que 90% dos produtos eram adquiridos a menos de 10 quilómetros do local de residência, perceberam que havia uma grande oportunidade de conectar lojas e supermercados numa cidade.

Feito o pedido *on-line*, é escolhido automaticamente um *personal shopper*, que vai até à loja escolhida comprar os produtos em menos de uma hora. As receitas do negócio vêm, por um lado, do pagamento dos serviços pelos clientes, e por outro através dos parceiros (supermercados e lojas), que pagam uma comissão”.

(*Jornal Económico*, 13 Janeiro 2017)

- a) Indique, justificando, se a *Mercadoni* é uma empresa (1) *born global*, (2) *borderless*, (3) plataforma.
- b) Indique quais as razões que terão levado a empresa, criada por dois portugueses, a surgir na América Latina.
- c) A empresa começou na Colômbia e no México, tendo-se expandido depois para a Argentina. Em que medida é que o seu processo de internacionalização é compatível com o proposto pelo chamado modelo de Uppsala? Justifique a sua resposta.

3. “Fundo americano Carlyle entra na Logoplaste e dá fôlego à expansão. [O investimento] será feito através de um aumento de capital e servirá para potenciar o crescimento da empresa de embalagens portuguesa no mercado norte-americano. O fundo de investimento americano *Carlyle* [que é um dos maiores fundos de *private equity* do Mundo] anunciou ontem que chegou a acordo com a *Logoplaste* para entrar no capital da empresa familiar [portuguesa] que produz embalagens para a indústria de grande consumo. À *Reuters*, o Presidente executivo da *Logoplaste*, Filipe de Botton, adiantou que está em causa um aumento de capital “para preparar a empresa para investir, sobretudo nos Estados Unidos. A propriedade da *Logoplaste* será partilhada 50/50 pelas duas entidades [...]. Fonte próxima da empresa referiu que a principal mais-valia do acordo passa por ganhar “capacidade e músculo financeiro para os desafios de crescimento que se avizinham. A mesma fonte precisou que [...] “não se prevê qualquer alteração a nenhum nível da gestão da *Logoplaste*”.

A empresa produz nas fábricas dos seus clientes (faz, por exemplo, as embalagens do detergente Fairy e do champô Pantène) e reportou vendas de € 468 milhões em 2015. Tem 2000 trabalhadores, em 16 países. [...]. A estreia [da *Logoplaste*] nos Estados Unidos foi em 2000, altura em que também avançou para o Canadá”.

(Público, 28 Junho 2016)

- a) Como designa esta operação de investimento directo internacional? Justifique.
- b) Trata-se de uma *joint-venture*? Justifique a sua resposta.
- c) Indique, justificando, (1) as três principais vantagens e (2) os três principais riscos que esta operação envolve para a empresa portuguesa *Logoplaste*.

4. “Um Mundo a duas velocidades. É fundamental que as empresas portuguesas comecem a pensar nos mercados emergentes como a Ásia e o Médio Oriente. E não apenas nos mercados comuns como Espanha e zona euro onde há baixas perspectivas de crescimento. O mundo está cada vez mais complexo, fragmentado e competitivo. Os países emergentes da Ásia, incluindo a China, Índia e as economias do Sudeste Asiático, vão crescer 6,4% este ano, acima de 1,1% na América Latina e de 3,4% em África, de acordo com o relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) [...]. Já a zona euro ficará nos 2,1% em 2017, de acordo com as últimas previsões da mesma organização. [...] A acreditar num estudo recente da *PwC*, se a economia avançar como previsto, em 2030 as economias emergentes irão representar cerca de 60% do PIB mundial, face aos 35% atuais. A China será a maior economia do mundo, reunindo cerca de 20% da riqueza total do globo. A Índia já terá empurrado os Estados Unidos para o terceiro lugar da tabela, com a Indonésia a escalar do oitavo para o quarto posto.

Isto evidencia claramente que continuamos a apostar nos mercados desenvolvidos e a ignorar o potencial dos mercados emergentes. De facto, o panorama atual da internacionalização das empresas portuguesas é caracterizado por uma concentração da presença nacional na Europa, sobretudo em Espanha, Reino Unido, França Alemanha e em países de proximidade cultural como sejam Angola, Cabo Verde, Moçambique e Brasil. Na génese deste panorama encontram-se decisões de internacionalização baseadas numa orientação de proximidade geográfica e/ou lusófona por motivos de confiança e por algum receio e desconhecimento de outros mercados internacionais com culturas comerciais diferentes.

(Nuno Fernandes, ‘Um Mundo a duas velocidades’, Expresso, 16 de Dezembro de 2017)

- a) Tendo em conta o que estudou em GNI, qual é a sua opinião sobre as ideias apresentadas no excerto acima? Justifique a sua resposta.
- b) Indique quais as principais razões que explicam a geografia da internacionalização das empresas portuguesas.
- c) Que acções deveriam as PME Portuguesas desenvolver para responder aos desafios indicados no texto sem incorrer em riscos excessivos? Justifique a sua posição.

## II

**Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 20 linhas por alínea:**

O *Grupo Sogrape* posiciona-se como um ‘grande operador internacional de vinhos’, em cujo volume de negócios o *Mateus Rosé*, marca lançada nos anos 40 do século passado, representa 16%. Para além do *Mateus Rosé*, a *Sogrape* inclui no seu *portfolio* as marcas *Sandeman*, *Ferreira* e *Offley* (Porto), *Gazela*, *Grão Vasco* e marcas especialistas de prestígio como *Casa Ferreirinha* (Douro, com os vinhos *Barca Velha*, *Quinta da Leda*, *Vinha Grande* e *Esteva*, entre outros), *Quinta de Carvalhais* (Dão), *Herdade do Peso* (Alentejo). Na *Finca Flichman* (Argentina) a marca *Dedicado* é mais emblemática. As marcas da *Chateau de los Boldos* (Chile) incluem *Viña Los Boldos* e *Chateau, Los Boldos Nuevo Mundo*. Os vinhos da *Framingham* (Nova Zelândia) são basicamente comercializados sob esta marca, com a indicação da casta. As *Bodegas LAN*, em Espanha, produzem e comercializam diversos vinhos, nomeadamente o *LAN Crianza*.

Em 2016, o volume de negócios consolidado da *Sogrape* ascendeu a 215 milhões de Euros, correspondendo a um crescimento superior a 4% face a 2015. Aliás, a evolução da actividade da empresa neste século tem sido sustentada: 126 milhões em 2001, 185 em 2009, 206 em 2015. A missão da *Sogrape* é “ser uma empresa de vinhos de qualidade de cariz familiar e presença internacional, reconhecida pela sua excelência e focada no desenvolvimento de marcas *premium* portuguesas”. Como afirmou, no Relatório e Contas de 2016, o CEO Presidente do Conselho de Administração da empresa, Fernando C. Guedes:

“Na celebração do nosso 75.º aniversário, iniciamos um novo ciclo representado por uma marca que simboliza a força e riqueza desta família alargada – de pessoas, marcas, regiões e países. Juntos, somos criadores e guardiões de vinhos originais e intemporais. Esta é a marca que queremos ser, a marca que orgulhosamente mostra aqueles que são *Sogrape*, aqui e em qualquer parte mundo.”

Criada em 1942, a *Sogrape* teve o seu sucesso inicial sido baseado exclusivamente no lançamento do *Mateus Rosé*. Este vinho, concebido para o mercado internacional, conjugou características inovadoras, desde a qualidade do produto - leve, jovem, fresco, rosado e ligeiramente *pétillant* - ao seu *marketing* diferenciador com uma garrafa original e rótulo atractivo. A marca tornou-se mundialmente conhecida e apreciada.

Entretanto as condições do mercado vinícola mudaram. O receio de ‘alguma fadiga’ do produto, o conhecimento acumulado nos mercados consumidores cada vez mais exigentes, a expansão da produção vinícola e a melhoria contínua da qualidade colocaram novas exigências à *Sogrape*. Os produtores europeus começaram a defrontar uma concorrência crescente de empresas do Chile, Argentina, Austrália e Estados Unidos que apresentaram vinhos de castas internacionais, ganhando significativas quotas

de mercado. A conjugação destes factores impulsionou a *Sogrape*, para uma estratégia de diversificação de produtos e de intensificação da internacionalização, através do alargamento do espaço geográfico de produção vinícola, procurando reduzir a dependência da produção portuguesa.

Assim, a partir de 1987 a *Sogrape* envolveu-se numa política de aquisições, iniciada com a compra da *A. A. Ferreira (Ferreirinha)*. Em 1995, mediante um acordo de parceria estratégica com a *Bacardi-Martini Portugal*, adquire a empresa de vinho do Porto *Forrester*, detentora da marca *Offley*, cedendo 10% do seu capital, mas passando a apoiar-se no aparelho de distribuição da *Bacardi-Martini*, substituindo com vantagem agentes independentes.

Em 1997 comprou a *Finca Flichman*, em Mendoza (Argentina), com 720 hectares, possuindo marcas de boa qualidade e já com alguma exportação. Este novo pólo de produção destinava-se a permitir ao *Grupo Sogrape* entrar num espaço de mercado ainda por explorar – o dos vinhos varietais internacionais (Cabernet Sauvignon, Chardonnay, etc.). Em 2000, adquiriu a *Evaton, Inc.*, uma empresa de distribuição nos Estados Unidos. Em 2002, comprou à *Diageo-Pernod Ricard* a totalidade do negócio da *Sandeman*, no Porto e em Xerês (Espanha), ‘concentrando na *Sogrape* as duas marcas de vinho português com mais notoriedade internacional, a *Mateus* e a *Sandeman*’. Nesse ano, adquiriu uma participação na *Stevens Garnier* (Reino Unido), com o objectivo de melhorar a distribuição de vinhos de mesa naquele mercado.

Em 2005 o total de efectivos era de 890 colaboradores, dos quais 158 na Argentina e 63 em Espanha. Embora haja um número reduzido de expatriados, a empresa tem como princípio colocar administradores portugueses, com alguns anos de casa e conhecimento vivido dos princípios de gestão da *Sogrape*, a liderar as diversas operações no estrangeiro, tanto na vertente de produção como na de distribuição.

O *Mateus Rosé* continua a ser uma marca prioritária. Depois do relançamento internacional (alterações de garrafa, rótulo, etc., designadas de ‘operações de cosmética’) efectuado em 2002, 60 anos após a sua criação, com campanhas de publicidade “*drink pink*” e programas de relações públicas, conseguiu aumentos de vendas, confirmando uma ‘renovação da apetência pelo *Mateus Rosé*’. Na versão *Mateus sparkling*, recebeu em 2009 nova distinção num concurso internacional.

Entre 2007 e 2008 a empresa realizou duas importantes aquisições internacionais. Em 2007 adquiriu a empresa neo-zelandesa *Framingham* ao grupo *Pernod-Ricard*. Em 2008 comprou a quinta chilena *Chateau de los Boldos*, com 270 hectares, considerada como tendo um microclima excepcional para produzir vinhos *premium*. A base produtiva passou a incluir 1200 hectares de vinha, mais de metade fora da Península.

Em inícios de 2006 a *Sogrape* lançou um processo de reestruturação do seu sistema de informação. Esta foi em larga medida justificada pela internacionalização da empresa. Por exemplo, em algumas zonas geográficas, como Hong Kong, o problema tornava-se ainda mais premente, em virtude da significativa diferença horária face à sede, em Avintes. Isso implicava uma grande dificuldade de comunicação pelos métodos

tradicionais e a necessidade de introduzir mecanismos alternativos de contacto, que potenciem a resposta rápida aos colaboradores e, conseqüentemente, aos clientes.

Em 2010, a *Sogrape* decidiu apostar com mais força em economias emergentes, como a China e o Brasil. A China, que tem um nível de produção de vinho que a coloca no 6º lugar no Mundo, foi o único grande país em que o consumo aumentou em 2009. A distribuição para o mercado chinês é gerida a partir da subsidiária localizada em Hong Kong, a qual é responsável por todo o Extremo Oriente. A *Sogrape* reforçou os recursos atribuídos a esta subsidiária, mas não exclui a possibilidade de criar uma subsidiária exclusivamente orientada para a China, a localizar eventualmente em Xangai. Entretanto, decidiu criar uma subsidiária no Brasil, gerida por um executivo brasileiro.

Em 2012 a *Sogrape* adquiriu a empresa espanhola *Bodegas LAN*, baseada na Rioja e com operações também nas Rias Baixas, Rueda e Ribera del Duero. Foi a primeira vez que uma empresa portuguesa compra uma grande empresa de vinhos em Espanha. O negócio ganha maior relevância por acontecer num contexto de crise. “As boas oportunidades surgem, muitas vezes, em momentos de crise. E se não há dúvidas sobre o elevado potencial que esta operação aporta à *Sogrape*, deve também sublinhar-se que estamos perante um investimento de claro interesse nacional que reforça a presença da marca Portugal nos mercados internacionais”, sublinhou Salvador Guedes, então CEO da empresa. Com esta aquisição, a *Sogrape* converte-se num grande *player* mundial. A empresa espanhola, cuja gestão continuou a caber à anterior equipa de executivos espanhóis, não tem a mesma dimensão da *Finca Flichman*, o maior investimento externo da *Sogrape*. Todavia, tem grande valor estratégico, pois está sediada na região espanhola com mais notoriedade mundial e possui um enorme potencial de crescimento internacional, beneficiando da estrutura de distribuição da *Sogrape* em mercados como os EUA, Angola, Ásia-Pacífico e Reino Unido.

Depois de ter feito uma parceria estratégica com a *Liberty Wines* para o desenvolvimento das suas marcas no Reino Unido, a *Sogrape* comprou, em 2017, 25% desta empresa. Fundada em 1997, a *Liberty Wines* é considerada uma das melhores empresas de distribuição de vinhos no Reino Unido, tendo sido eleita distribuidora do ano várias vezes nos últimos anos. Com mais de 130 colaboradores, um portefólio de referência e uma base de mais de 2.300 clientes, onde se incluem os mais prestigiados e conhecidos restaurantes de Londres, em 10 anos de actividade o seu volume de negócios ultrapassou os 53 milhões de libras. Deste modo, a *Sogrape* procura manter a posição de *Mateus Rosé* no Reino Unido, mas também, beneficiando da grande experiência da *Liberty Wines* na área da restauração de topo, desenvolver marcas como *Sandeman*, *Lan*, *Casa Ferreirinha*, *Viña Los Boldos* ou *Finca Flichman*. Questionado sobre o facto de a empresa ter fechado este negócio na semana em que o Reino Unido iniciou formalmente a saída da União Europeia, Fernando C. Guedes afirmou:

“Foi um factor que tivemos em conta no momento de decidirmos avançar. O Brexit traz algumas incertezas, ninguém sabe o que vai acontecer e que tipos de acordos serão feitos com a União Europeia. Mas continuará a ser um mercado relevante, no qual os vinhos europeus representam 55% das importações, e é também a verdadeira montra

mundial em termos vitivinícolas. Como a nossa estratégia é de longo prazo, estamos tranquilos quanto à opção tomada. (...) O principal objectivo é estratégico e não de protecção. Apesar de surgir num contexto mais complicado, a operação não é para defender o que já tínhamos, é para fortalecer a posição no mercado.”

[Texto elaborado pelo docente, com base em: C.C. Gago, E.G. Cardoso, J.T. Campos, L.M. Vicente e M.C. Santos, *Internacionalização das Empresas Portuguesas*, A.I.P., Lisboa, 2004; consulta de vários números de *Expresso* e *Público*; Relatório de Actividades de 2009 e de 2016 da *Sogrape* de; <http://www.lusowine.com/displayarticle5204.html>; <http://www.devscope.net/tabid/113/xmmid/446/xmid/21/xmview/2/Default.aspx>; <http://noticias.universia.pt/publicacoes/noticia/2010/01/28/196291/seminario-marketing-vinhos-sogrape-globalizao-partir-da-periferia.html> ; [http://www.revistadevinhos.iol.pt/artigo357-sogrape\\_compra\\_mais\\_uma\\_adega\\_na\\_argentina](http://www.revistadevinhos.iol.pt/artigo357-sogrape_compra_mais_uma_adega_na_argentina); <http://pelanatureza.pt/agricultura/noticias/sogrape-vinhos-adere-a-projecto-para-promover-a-biodiversidade>; <http://www.revistadeguste.com/reportagens/view/352>; <http://www.wipo.int/amc/en/domains/decisions/html/2009/d2009-0414.html>; <http://www.clboldos.cl/empresa.html>; <http://www.framingham.co.nz/wines/index.asp> <https://www.publico.pt/2012/04/04/economia/noticia/sogrape-compra-a-espanhola-bodegas-lan-da-rioja-1540770> <https://www.sograpevinhos.com/blog/2017/04/04/sogrape-entra-no-capital-de-uma-das-mais-importantes-distribuidoras-do-reino-unido/> <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/agricultura-e-pescas/vinho/detalhe/sogrape-compra-empresa-de-distribuicao-no-reino-unido>

- a) Indique, justificando, quais as principais razões que, em sua opinião, explicam a opção da Sogrape pelas aquisições internacionais.
- b) A empresa não deveria antes ter seguido uma estratégia de investimento *greenfield*? Justifique a sua resposta.
- c) Analise criticamente a decisão de a *Sogrape* adquirir 25% da *Liberty Wines* no Reino Unido, quando controlava já, a 100% uma distribuidora neste país.
- d) Como classifica, segundo a tipologia de Bartlett e Ghoshal, a estratégia internacional da *Sogrape* (1) nos anos 70 do século passado (antes de iniciar o processo de aquisições referido no caso) e (2) hoje? Justifique as suas posições.
- e) Refere-se no texto a possibilidade de “gerar sinergias” entre as diversas unidades da empresa dispersas internacionalmente. Que acções recomendaria que a *Sogrape* tomasse a este respeito? Justifique a sua resposta.