

GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Exame de Época de Recurso

Duração: 2 horas

31 de Janeiro de 2018

Prova Sem Consulta*

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) 1,0 valores; alínea c) 1,0 valores; alínea d) 1,0 valores; e) 2 valores.

I

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

1. “ A globalização é óbvia, mas se olharmos mais longe parece que o futuro vai ser local. A localização é uma megatendência em tudo o que nos rodeia, da alimentação á política [...]. Teoricamente, a globalização é um processo que tem ainda muitos anos para se expandir, mas a escassez de recursos naturais – energia, água, terra, matérias-primas– devido ao crescimento da população mundial vai obrigar-nos a adoptar um modo de vida mais local”

(*Expresso*, 6 de Janeiro de 2018)

Tendo em conta o que estudou em GNI, responda às seguintes questões:

- a) Quais são os dois principais elementos caracterizadores da globalização?

* 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”.

- b) Concorda que o “futuro vai ser local”? Justifique a sua posição.
- c) Explique qual o papel desempenhado pelas Empresas Multinacionais no desenvolvimento da globalização.
- d) Indique, justificando, como caracterizaria a política seguida por Trump relativamente ao comércio internacional.

2. “Portucel investe em papel higiénico e guardanapos e quer liderar na Europa. A [estratégia de diversificação da] empresa tem no papel *tissue* [papel sanitário resistente, absorvente e suave na forma de lenços de papel, papéis-toalha ou guardanapos] um dos seus principais alvos. Trata-se da entrada da empresa no mercado do papel higiénico ou dos guardanapos. Para além do reforço da produção [com investimentos de expansão na fábrica de Cacia] em áreas em que é líder – nomeadamente nos chamados papéis finos de impressão e escrita, onde sobressai a marca *Navigator*, com a maior quota mundial do segmento *premium-*, a *Portucel* marcou a entrada no *tissue* com a compra [à espanhola *Gomà Camps SA*] da *AMS BR Star Paper (AMS)*, localizada em Vila Velha de Ródão. Com o objectivo assumido de chegar à liderança europeia do segmento, a *Portucel* dispõe-se, assim, a disputar quota de mercado à *Renova*, que vai inaugurar a primeira fábrica fora de Portugal. A *Renova*, especialista em papel higiénico e conhecida por ter criado o rolo de papel preto, comprou as instalações fabris da *Candia*, em Saint Yorre, França, e anunciou um investimento de 40 milhões em Torres Novas para aumentar a capacidade de produção de papel. [Na inauguração dos novos investimento na fábrica de Cacia, o então Ministro da Economia, Pires de Lima, designou a *Portucel* como] “uma grande multinacional de base portuguesa”.

(*Público*, 14 Outubro 2015)

- a) O artigo sugere que a *Portucel* pretende competir internacionalmente com a *Renova* no papel *tissue*. Todavia, as estratégias das duas empresas parecem ser opostas. Enquanto a *Renova* comprou uma fábrica em França, a *Portucel* adquiriu a uma empresa espanhola uma fábrica em Portugal. Explique quais são as razões que poderão explicar a diferença de actuação entre as duas empresas.
- b) Indique quais terão sido as principais razões que levaram as duas empresas a recorrer a aquisições em vez de construírem novas fábricas.
- c) A *Portucel* foi considerada uma “multinacional“. Tendo presente a definição genérica de multinacional apresentada nas aulas, seria legítimo designar, com base no excerto acima, a *Portucel* como uma empresa multinacional? Justifique a sua resposta.
- d) Analise, à luz do paradigma eclético, a decisão da *Renova* de investir numa fábrica em França.

3. “Jeep importa estratégia europeia para Portugal. Integração da Jeep no portefólio da FCA [Fiat Chrysler Automobiles] Portugal implicou alargamento e renovação da rede de concessionários. [...] A Jeep passou a integrar o grupo FCA em Portugal, deixando de estar entregue a um importador. [...] Portugal passa a estar] em linha com o que se assiste em toda a Europa e que passa por ‘alavancar’ a marca“. A Jeep tem mais potencialidades que aquelas que tem vindo a mostrar”, considerou o presidente da Jeep para a Europa, Médio Oriente e África, Dante Zilli”.

(*Público*, 2 de Outubro de 2017)

- a) Estamos perante uma mudança de modos de operação. Indique, justificando, (1) qual o modo de operação anteriormente seguido pela FCA para abordar o mercado português e (2) qual o que foi agora adoptado.
- b) Indique quais as principais razões que terão levado a FCA a efectuar tal mudança.
- c) Como classifica, nas tipologias (1) de White e Poynter e (2) de Bartlett e Ghoshal, o papel da subsidiária FCA Portugal? Justifique as suas respostas.

4. “Expatriados: em busca do El Dorado perdido. Muitas empresas já não conseguem oferecer os salários atractivos. A ideia de viver fora do país a ganhar o dobro ou o triplo do salário, com casa paga, benefícios e garantia de progressão na carreira é uma motivação que leva muitos colaboradores de empresas a aceitar mudar-se de armas e bagagens para filiais no estrangeiro. “No último ano ou ano e meio nota-se que tem havido um decréscimo no número de expatriados, pois as empresas não conseguem acompanhar os valores atractivos para que os profissionais se mantenham no exterior”, conta Pedro Mira Martins, *senior manager* da consultora de recrutamento Michael Page. Para a descida do número de expatriados [...] contribuiu a situação difícil em Angola, o destino com maior número de trabalhadores portugueses deslocados. Espanha “tem assistido a um crescimento do número de expatriados [Portugueses] devido às empresas multinacionais que deslocalizaram as suas operações de Portugal para aquele país”, refere Miguel Albuquerque, da Korn Ferry [empresa de *executive search*]”.

(*Jornal Económico*, 12 Janeiro 2017)

- a) Discuta quais são as principais razões pelas quais as empresas recorrem a gestores expatriados.
- b) Admita que era convidado para gerir a subsidiária da empresa XPTO na Colômbia. A XPTO é uma empresa portuguesa de calçado que criou na Colômbia uma rede de distribuição própria. Indique, justificando, quais seriam os quatro aspectos que mais influenciariam a sua decisão.
- c) Em princípio, o recurso a expatriados será maior nas empresas com uma estratégia multinacional ou nas que seguem uma estratégia internacional (no sentido de Bartlett e Ghoshal)? Justifique a sua resposta.

II

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

A italiana *Ferrero* ganhou o concurso pelo negócio de chocolates e confeitaria da suíça *Nestlé* nos Estados Unidos, o qual inclui, entre outras, as marcas *Butterfinger* e *Baby Ruth*. O investimento da *Ferrero* tem lugar num momento em que outros grupos se orientam para produtos mais saudáveis e com menos açúcar. O negócio, no valor de 2.8 mil milhões de dólares em *cash*, torna o grupo familiar *Ferrero*, produtor da *Nutella*, *Ferrero Rocher*, *Mon Chéri*, *Kinder* e *TicTacs*, o terceiro maior vendedor de chocolate nos Estados Unidos. Este negócio surge na sequência da aquisição da empresa *Ferrara Candy*, em Outubro, por cerca de 1.3 mil milhões de dólares. Em Maio de 2017, a *Ferrero* tinha comprado a empresa de chocolates *Fannie May*, baseada em Chicago. Com uma facturação de 10 mil milhões de Euros em 2016, a *Ferrero* é o maior ‘consumidor’ mundial de avelãs, comprando 25% da produção mundial.

A empresa foi fundada em 1946 por Pietro Ferrero na pequena cidade de Alba, no Piemonte. Pietro desenvolveu um creme de cacau e avelãs, derivado da *gianduja*, que era vendido em barras. Em 1964, o seu filho Michele relançou a receita do pai, numa versão cremosa, chamando-lhe *Nutella*. Entretanto, a empresa expandiu-se internacionalmente, tendo estabelecido a primeira fábrica na Alemanha em 1956, seguida pouco depois por outra em França. Após a expansão europeia, a empresa investiu nas Américas e no resto do Mundo, estabelecendo fábricas e unidades comerciais em diversos países. Mais recentemente foram feitos investimentos na Turquia, México e China.

Durante mais de meio século, sob a gestão de Michele Ferrero, a empresa evitou recorrer a aquisições. Michele seguiu sempre uma política de secretismo, para não divulgar a fórmula da *Nutella*. Nunca fez uma conferência de imprensa e não deixa a empresa visitar as suas instalações. A produção é feita em grande parte com maquinaria concebida pelo próprio departamento de engenharia da empresa em Alba. Aí se localiza também o centro de desenvolvimento de novos produtos. Após a morte de Michele Ferrero, em 2012, Giovanni Ferrero, segundo filho de Michele, tomou as rédeas da empresa. A linha de sucessão não era esta, pois o primogénito, Pietro, morreu inesperadamente, num acidente de bicicleta na África do Sul em 2011. Na altura em que Giovanni assumiu a liderança falou-se com bastante insistência na possibilidade de a *Ferrero* vir a ser adquirida por algum dos principais *players* da indústria, designadamente pela *Nestlé*. Segundo o *Financial Times* terá havido então uma abordagem por parte da *Nestlé*, a qual foi veementemente rechaçada por Giovanni Ferrero: “*Ferrero is not, and will not be, up to sale*”.

A série de aquisições reportada acima marca uma clara ruptura com o passado. Quando em 2010, os filhos pressionaram Michele para tentar comprar a *Cadbury*, ele opôs-se tenazmente. Pouco depois de tomar a liderança da empresa, Giovanni Ferrero afirmou: “*In the past our growth strategy was only organic. Every generation must explore new frontiers and possibly move beyond the Pillars of Hercules*”. Hoje compreende-se melhor tal afirmação. Em Março de 2017, Giovanni designou Lapo Civiletti como CEO, o primeiro fora do círculo familiar.

A estratégia da empresa está em contradição com a seguida por concorrentes como a *Nestlé*, que estão a desinvestir nos produtos açucarados, em resposta às preocupações de um segmento de consumidores com os efeitos negativos do açúcar na saúde e com a crescente obesidade. A *Nestlé* anunciou em Dezembro de 2017 a aquisição da empresa canadiana *Atrium*, por 2.3 mil milhões de dólares; o objectivo é reforçar o negócio dos “*probiotics, plant-based protein nutrition, meal replacements and multivitamins, and enable ‘consumers to address their health and wellness goals’*”.

O mercado da confeitaria e dos chocolates nos Estados Unidos “é altamente competitivo e está pronto para uma vaga de consolidação”. A *Butterfinger*, que era a principal marca de chocolate da *Nestlé*, defronta-se com uma concorrência em tenaz entre marcas *premium* como a *Lindt* e rivais de grande dimensão e implantação no mercado como a *Mars*. Segundo o analista da *Euromonitor* Philippe Moreau, a *Ferrero* terá pago um valor *premium* para conseguir comprar as marcas da *Nestlé* e assumir uma posição relevante nos Estados Unidos; nota, no entanto, que as marcas da *Nestlé* não são tão *premium* como as da *Ferrero*. A capacidade de integrar com sucesso a aquisição da subsidiária e das marcas da *Nestlé* na carteira da *Ferrero* permanece ‘incerta’. Luigi Consiglio considera que “*combining some top US brands with Ferrero’s manufacturing skill could potentially drive profit growth, leading to better deals for US consumers or free cash flow to invest in new product development*”.

A análise do mercado mundial do chocolate (ver Figura 1) indica que a *Ferrero* se irá posicionar claramente no *top 3*, a seguir à *Mars* e à *Mondelez International* (*Cadbury*, *Toblerone*, *Oreo*). A aquisição permite à *Ferrero* ultrapassar a *Nestlé* em termos globais. Nos Estados Unidos (Figura 2), a *Ferrero* passará para o terceiro lugar. Uma análise detalhada da estrutura regional do mercado (Figura 3) mostra como a *Ferrero* estava dependente do mercado da Europa Ocidental.

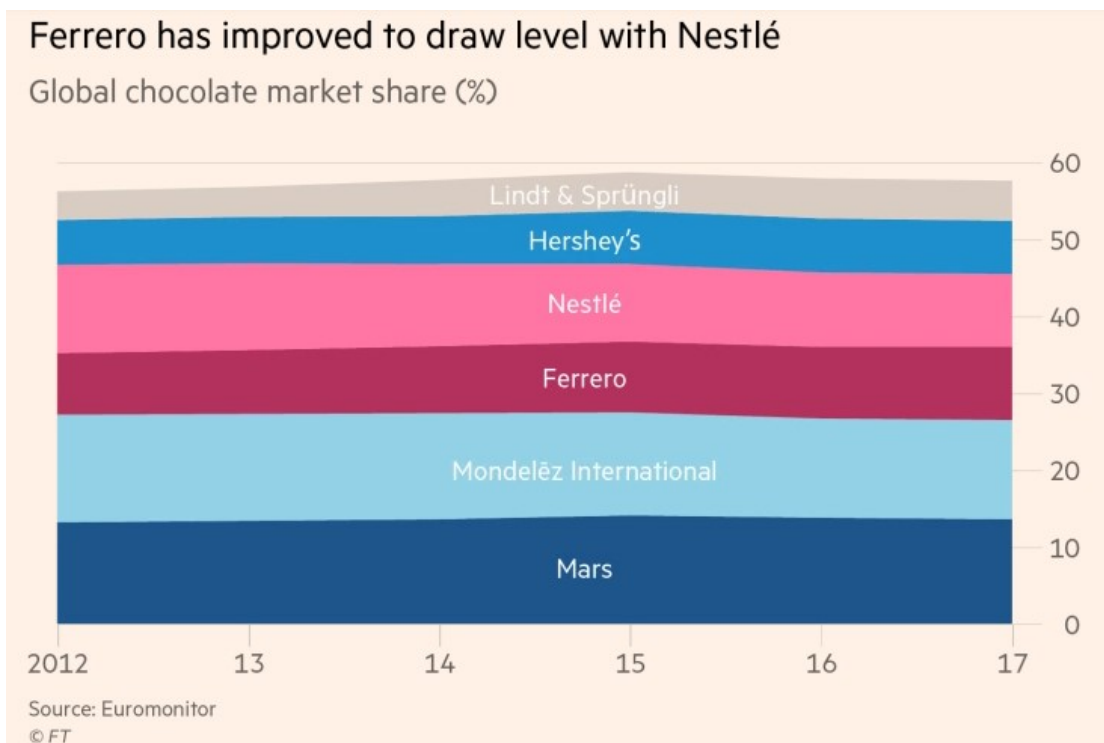
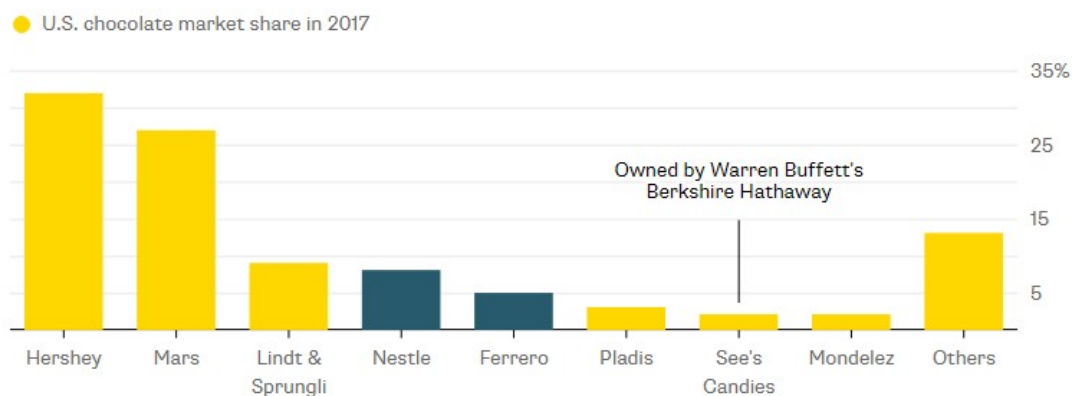


Figura 1: Mercado Mundial de Chocolate: Principais Actores

Sweet Tooth

Nestle is exiting the U.S. confectionery market, a sign of the mounting pressures on foodmakers to be less reliant on slow-growing sugary products and narrow their focus



Source: Euromonitor Passport, Bloomberg Intelligence

Figura 2: Quotas de mercado nos Estados Unidos

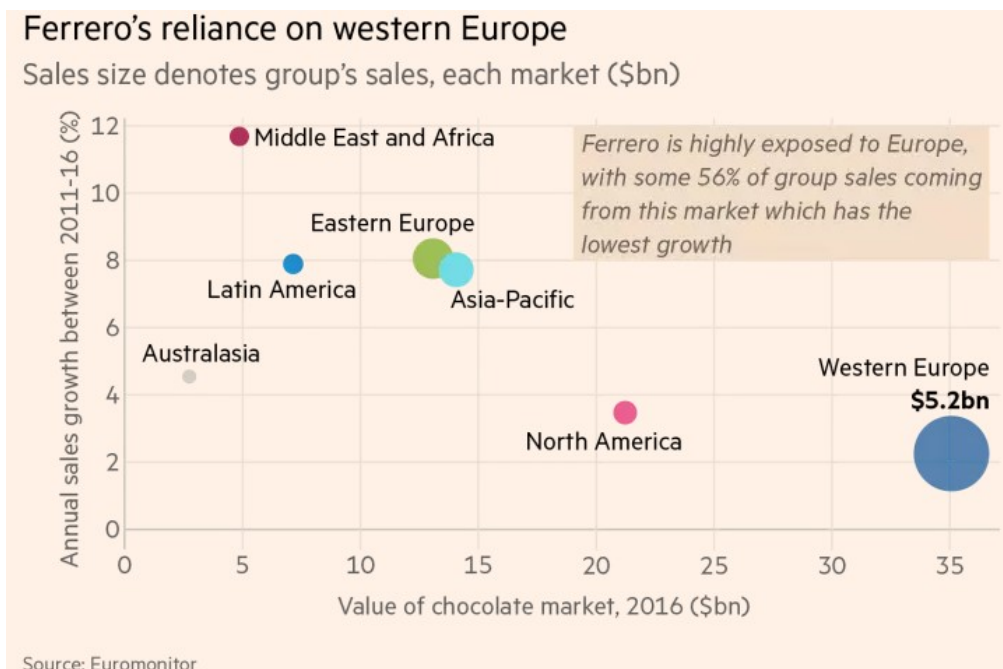


Figura 3: Geografia e taxas de crescimento dos negócios da Ferrero

Em 31 de Janeiro de 2018 Giovanni Ferrero marcou uma reunião num hotel de Turim com o CEO Lapo Civiletti. Apresentamos de seguida um breve excerto da conversa [a nossa capacidade de investigação, recorrendo a moscas amestradas com gravadores, permitiu ultrapassar o tradicional secretismo da *Ferrero*]:

Giovanni: “A aquisição suscita questões organizacionais que não podem ser iludidas. Ela implica um aumento muito substancial da presença nos Estados Unidos e suscita dificuldades de integração entre a nossa subsidiária e os negócios vindos da *Nestlé*”.

Lapo: “Pois é. Antigos rivais vão ter de trabalhar em conjunto. Não será fácil.”

Giovanni (sorrindo): “Caro Lapo... Você é que deve saber. Você é o CEO!”.

Lapo: “A *Nestlé* tinha uma abordagem algo *hands-off*, dando muita margem de manobra aos gestores das subsidiárias. A tradição da *Ferrero* é diferente: gostamos mais de controlar os nossos interesses no estrangeiro...”

Giovanni (mais sério): “A nossa base é, e será sempre, em Alba. O que é que você conhece do Mark Davies [nome imaginado do responsável pelo Departamento de Chocolates da *Nestlé USA*]? Será ele compatível com o Gianluigi Buffon [nome imaginado do actual CEO da subsidiária *Ferrero USA*]?”

Lapo: “A questão não é apenas das pessoas. Que posição deverá ter a *Ferrero USA* no universo *Ferrero*? E como vamos fazer as coisas? Mantemos as duas empresas nos EUA separadas? Fundimo-las? Que vantagens e problemas teríamos num caso e noutro?”

Giovanni: “*Però, Signori Civiletti... É isso mesmo que eu quero que decida, enquanto CEO. Por isso lhe pago un mucchio di soldi!*”.

[Caso elaborado pelo Docente fundamentalmente com base nos artigos ‘Ferrero’s deal for Nestlé’s US business marks its coming of age’, por Rachel Sanderson, Arash Massoudi e Ralph Atkins (*Financial Times*, January 17, 2018) e ‘M&A: Ferrero spreads its chocolate empire’, por Rachel Sanderson (*Financial Times*, January 19, 2018). Foram ainda consultadas as seguintes fontes:

- ‘Ferrero’, Wikipedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Ferrero_SpA, acesso em 22 de Janeiro de 2018.
- L. M. Burghardt, ‘The internationalization process of the Ferrero spA . from a one man manufacturer to a global player’, in Patrick Siegfried (2015), coord., *International Management in Practice*, Munique, AVM Press, pp.25-44.
- Ferrero website: <https://www.ferrero.com/the-ferrero-group/ferrero-worldwide>, acesso em 22 de Janeiro de 2018.
- Nestlé USA website: <https://www.nestleusa.com/media/pressreleases/nestle-agrees-to-sell-united-states-confectionery-business-to-ferrero>, acesso em 23 de Janeiro de 2018.
- Tars Lachapelle, ‘Nestle, Hershey Signal Bittersweet Year for Chocolate’, Bloomberg Gadfly, 16 January 2018, <https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2018-01-22/netflix-earnings-growth-is-in-the-eye-of-the-beholder>, acesso em 22 de Janeiro de 2018.]

Lido o caso, responda agora às seguintes questões:

- a) Indique, justificando, quais foram as principais razões que levaram a *Ferrero* a efectuar uma aquisição desta dimensão.
- b) O negócio entre a *Nestlé* e a *Ferrero* corresponde a uma aliança estratégica? Justifique a sua resposta.
- c) Não lhe parece surpreendente que duas empresas rivais tenham orientações estratégicas tão diferentes? Justifique a sua resposta.
- d) Como classificaria a *Ferrero* segundo a tipologia dos modelos de organização de Bartlett e Ghoshal? Justifique a sua resposta.
- e) “Mantemos as duas empresas nos EUA separadas? Fundimo-las? Que vantagens e problemas teríamos num caso e noutro?”. (1) Analise os prós e os contras das duas possibilidades de estruturação das actividades da *Ferrero* nos Estados Unidos. (2) Indique que decisão tomaria.