

# GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

## Prova Sem Consulta\*

10 de Janeiro de 2017

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. “A *Web Summit* já valeu a pena mesmo antes de ter começado”, afirmou João Vasconcelos, Secretário de Estado da Indústria, salientando que o evento (...) já teve o efeito de “colocar Portugal no radar de grandes empresas do mundo digital”. (...) João Vasconcelos destaca que a megaconferência está a ajudar a melhorar a reputação de Portugal no estrangeiro, projectando a imagem de um país moderno e inovador. “Vamos mostrar aos 7000 presidentes de empresas que Portugal é o país certo para investirem”.

(*Expresso*, 5 de Novembro de 2016)

- a) Faz sentido um Governo promover iniciativas como o *Web Summit*? Justifique a sua resposta.

---

\* 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) Analise a relevância do *Web Summit* para atrair investimento estrangeiro para Portugal.
- c) Discuta o papel que o *Web Summit* pode desempenhar na promoção da expansão internacional de *start-ups* portuguesas.

2. Portugal com poucas hipóteses de ter fábrica da Tesla. É ‘muito baixa’ a probabilidade de Portugal receber a ‘gigafábrica’ do construtor californiano de veículos eléctricos, *Tesla*. (...) A Galiza foi uma das regiões que efectuaram contactos formais com a *tesla* a manifestar interesse em captar este projecto. Além da Galiza, várias outras regiões europeias, com fortes *clusters* do sector automóvel deram os mesmos passos. Entre as propostas mais fortes encontram-se França, Holanda (que já tem uma fábrica de montagem da *tesla*) e vários países da Europa de Leste. “Os projectos da *Tesla* para Portugal podem ter uma dimensão diferente, que não chega a uma gigafábrica, mas é muito prematuro dizer especificamente quais os seus objectivos”, comentou uma fonte que pediu o anonimato. Relativamente à produção industrial da *Tesla*, tudo indica que a fábrica gigante do [estado americano] do Nevada terá capacidade para fornecer as baterias necessárias à produção de carros que a *Tesla* prevê efectuar nos próximos anos”.

(*Expresso*, 3 de Dezembro de 2016)

- a) Indique as principais razões que levam Portugal a estar interessado na captação do eventual investimento da *Tesla* na Europa.
- b) Quais são, em sua opinião, os factores que poderiam conduzir a *Tesla* a estabelecer a fábrica em Portugal? Justifique a sua posição.
- c) Tendo em conta o que estudou em GNI, os factores que determinam (1) operações de IDE motivadas pelo acesso a mercados são similares às que determinam (2) operações de IDE motivadas pelo acesso a activos estratégicos? Justifique detalhadamente a sua resposta.

3. “Metade das vendas da Zippy fora de Portugal. ‘Acredito que os mercados externos vão assumir um protagonismo maior’, disse ontem Joana Ribeiro da silva, administradora da *Zippy* e da *Sonae SR*, a empresa de retalho especializado do grupo. Com mais de 100 lojas, a *Zippy* está em 20 países e quer, este ano, entrar em novos mercados (...). A expansão é feita com a marca *Zippy* mas nos países do Médio Oriente a insígnia chama-se *Ziddy* por uma questão de adaptação ao mercado local. [...] Em Portugal e Espanha, a *Sonae SR* detém todas as lojas; nos restantes mercados entra com parceiros locais em regime de *franchising*“.

(*Público*, 19 Fevereiro 2016)

- a) Não faria mais sentido a *Zippy* continuar a crescer em Portugal em vez de ir para o estrangeiro, onde enfrenta riscos maiores? Justifique a sua resposta.
- b) Indique, justificando, quais as razões que levam a *Sonae SR* a optar por lojas próprias em Portugal e Espanha entrando através de *franchising* em outros mercados.
- c) Admita que está na posição de Joana Ribeiro da Silva e que está a estudar a possibilidade de a *Zippy* entrar no Brasil. Optaria por lojas próprias ou por *franchising*? Justifique a sua resposta.

4. “A notable blunder [erro, tolice] occurred when Spanish businessmen arrived in Saudi Arabia with a full delegation, confident that they had prepared to encourage the Saudis to spend some of their oil money in Spanish products. The entourage included a number of young, intelligent, bilingual (Spanish/English) women dressed in the height of current style. The blunder occurred when the Saudi police took one look at the miniskirts of the female delegates and immediately shipped the entire group home on the next plane to Spain. Traditionally, women do not show their bare [nuas] legs in Saudi Arabian culture”  
(Retirado de David A. Ricks, *Blunders in International Business*, 4<sup>th</sup> Edition, Blackwell Publ., Oxford, pg. 104)

- a) Explique por que razão as diferenças culturais são importantes para os negócios internacionais.
- b) As diferenças culturais tornam-se mais claras na negociação de contratos internacionais ou na gestão de pessoas no estrangeiro? Justifique.
- c) Indique quais são as cinco dimensões da cultura propostas por Geert Hofstede e caracterize brevemente cada uma delas.

## II

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

“*Confeitaria Nacional* chega a Miami. Após a abertura de lojas na Arábia Saudita, onde teve de criar uma receita especial de bolo-rei sem álcool, a marca portuguesa vai expandir-se pelo Médio Oriente, EUA e Europa.

É assim mesmo, com o nome português, que a *Confeitaria Nacional* se está a internacionalizar. A centenária pastelaria estreou-se em Junho em Riade, capital da Arábia Saudita, onde já abriu uma segunda loja no final de Outubro. ‘Para grande surpresa nossa, os árabes pronunciam o nome na perfeição’, refere Rui Castanheiro Viana, administrador e proprietário do grupo da *Confeitaria Nacional*. ‘Riade é uma cidade muito visitada, há lá muitos empresários chineses, e isso vai levar-nos a outros mercados’, prevê.

Miami, nos Estados Unidos, é o próximo destino da *Confeitaria Nacional*, que prepara a abertura de uma loja na zona de South Beach no primeiro semestre de 2017, em parceria com um empresário português lá radicado, Carlos Silva, proprietário da rede e restaurantes *Old Lisbon*. ‘Vamos estar muito bem localizados, num *food court* (praça de restauração) onde estão marcas óptimas e para nós vai ser uma grande montra’, refere Rui Viana. Alguns produtos estão já a ser testados localmente ‘e o bolo de arroz está a ter um sucesso brutal, é quase um *muffin* à portuguesa’. Num mercado como os Estados Unidos, os objectivos são mais ambiciosos. ‘O grande sonho é ir para Nova Iorque’ (...).

Na Arábia Saudita, a meta da *Confeitaria Nacional* é abrir oito lojas no prazo de cinco anos, em Riade e Jeddah, no âmbito do contrato de *master* assinado com o parceiro local, e que abrange ‘todos os países do Golfo Pérsico, Emirados Árabes, Kuwait, Qatar e Omã’, que também estão na mira do plano de expansão.

Entrar no Médio Oriente obrigou a um trabalho prévio da *Confeitaria Nacional*, em particular na alteração da forma de confeccionar o bolo-rei — cuja receita original, [trazida de França], que data do século XIX, é ‘seguida sem mudar uma vírgula’ — com vista a não conter álcool (...). O pastel de nata é dos produtos portugueses mais vendidos nas lojas da marca portuguesa em Riade, tendo a *Confeitaria Nacional* desenvolvido miniaturas do bolo em oito sabores, como baunilha ou chocolate, que tenciona levar para outros mercados externos. ‘O pastel de nata de pistácio é o que sai mais (...)’.

A internacionalização da marca ‘já obrigou a um grande esforço de capital no registo da marca a nível mundial, da ordem das dezenas de milhares de euros’ e, segundo Rui Viana, para além do Médio Oriente e Estados Unidos, ‘temos interesse, logo que o crescimento o permita, em abrir a primeira loja na Europa, nós próprios ou em parceria, mas com o controlo do capital’. Genebra, na Suíça, é onde os contactos estão mais amadurecidos na perspectiva da marca poder abrir uma loja já no próximo ano.

(...) Um passo decisivo para dar gás à internacionalização é a nova fábrica em Muge, no concelho de Salvaterra de Magos, ‘que nos vai dar garantias de produção para responder à procura da exportação’, já que o produto vai praticamente todo daqui para o exterior, e é cozido lá’. Com cinco pavilhões totalizando 2400 metros quadrados e uma capacidade ‘que pode ser aumentada a qualquer momento’, a nova fábrica irá ‘envolver investimentos acima dos €3 milhões, comparticipados por fundos comunitários’, prevendo-se a sua conclusão no final de 2017.

Representando a sexta geração na *Confeitaria Nacional*, Rui Castanheiro Viana quer ver a centenária marca da família chegar longe. ‘Temos hoje em Lisboa uma loja classificada, e considerada pela CNN uma das 10 melhores da Europa, o que nos enche de orgulho’.

(*Expresso*, 12 de Novembro de 2016)

De acordo com o *site* da *Confeitaria Nacional*, a empresa lisboeta, fundada em 1829, tem, para além da casa-mãe, lojas em Belém, Cais de Alcântara e Aeroporto de Lisboa e um quiosque no Centro Comercial das Amoreiras.

Será que a *Confeitaria Nacional* vai mesmo chegar longe?

Lido o texto, responda às seguintes questões:

- a) Comente a estratégia de internacionalização da *Confeitaria Nacional* relacionando-a com a literatura que estudou na disciplina de Estratégias de Internacionalização da Empresa.
- b) Concorda com a decisão da empresa de começar o processo de internacionalização pela Arábia Saudita? Que razões poderão ter levado a essa decisão? Justifique as suas respostas.
- c) Indique, justificando, quais são os modos de operação utilizados pela *Confeitaria Nacional* na sua expansão internacional.
- d) A *Confeitaria Nacional* solicitou os seus serviços no sentido de indicar quais os cinco principais critérios a utilizar na selecção de cidades europeias onde localizar novas lojas. Indique, justificando, os cinco critérios que considera mais relevantes.