

# GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

## Exame de Época de Recurso

Duração: 2 horas

31 de Janeiro de 2019

### 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) 2.0 valores; alínea b) 2,5 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. “A Fidelidade passou a ser uma multinacional”. Líder de mercado e com pouco espaço de crescimento em Portugal, a [companhia de seguros] Fidelidade virou a atenção para a América Latina e escolheu o Perú, onde concluiu a aquisição do controlo da [companhia de seguros] La Positiva, por 93 milhões de Euros. Jorge Magalhães Correia, CEO da seguradora portuguesa detida [em 85%] pela chinesa *Fosun*, explicou ao JE em Lima o racional da operação.

“O pilar internacional porquê? Num mercado muito competitivo como é o português, é muito difícil sustentar crescimento numa empresa que tem mais de 30% de quota de mercado. (...)” “Não escondo que não estamos particularmente focados em crescimento na Europa, pois é um mercado mais maduro, onde os requisitos de capital são mais

---

\* 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”.

exigentes e é difícil crescer contra operadores gigantes”. (...) “Até agora éramos uma empresa portuguesa com alguma presença internacional, muitas vezes para acompanhamento de comunidades imigrantes”. (...) “Também é um marco de inflexão estratégica, porque a partir de agora passamos a ser uma multinacional”.

(*Jornal Económico*, 11 de Janeiro de 2019)

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

- a) Concorda com o entrevistado que a *Fidelidade* se tornou, com esta operação, uma “multinacional”? Responda tendo em conta o que estudámos em GNI sobre o assunto.
- b) A *Fidelidade* seguiu a lógica do modelo de Uppsala? Justifique a sua resposta.
- c) Por que razão a *Fidelidade* não se expandiu para a Europa, preferindo entrar num país com alguma instabilidade, como o Perú? Justifique a sua resposta.
- d) Apresente quais são, em sua opinião, as três principais vantagens e as três principais desvantagens das aquisições como forma de entrada em mercados externos.

2. “OLI and internalization scholars have stressed that, in order to operate in a foreign country, MNEs need to bundle two sets of assets, their transferable firm-specific advantages (FSAs) (...) and country-specific advantages (CSAs)”.

(J.-F. Hennart, ‘Down with MNE centric theories Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets’, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 2009, pp. 1432-3).

- a) O autor refere que a empresa deve conjugar dois tipos de vantagens. Indique e explique brevemente os tipos de vantagens que, segundo o paradigma eclético, se devem conjugar para uma empresa realizar um investimento no estrangeiro.
- b) Explique brevemente em que consiste a teoria da internalização. Indique os nomes dos seus principais proponentes.
- c) As empresas podem internacionalizar-se com o objectivo de reforçar as suas *firm-specific advantages*? Justifique a sua posição. Será valorizada a utilização de exemplos para apoiar a sua argumentação.

3. “Ford goes local in India, aims for bigger slice of competitive market. Ford Motor Co made a profit in India for the first time in a decade in the last fiscal year, signalling that a strategy conceived two years ago by the U.S. car manufacturer for one of the world’s most competitive car markets is starting to show some success. Under an initiative called the Emerging Market Operating Model (EMOM), Ford cut

manufacturing costs by 40 percent and is developing more vehicles locally as it moves away from its “*One Ford*” plan, which restricted its ability to be cost-competitive and agile in a fast-growing market, *Ford* executives and industry sources told Reuters.

“EMOM is the North Star for the turnaround at *Ford* in India,” Anurag Mehrotra, managing director of *Ford*’s India unit, said in an interview.

(Reuters, 6 Nov. 2018, disponível em <https://www.reuters.com/article/us-ford-motor-india-strategy-focus/ford-goes-local-in-india-aims-for-bigger-slice-of-competitive-market-idUSKCN1NB07P>, acesso 8 Nov 2018)

- a) Analise criticamente esta decisão da *Ford* no sentido de reorientar a sua actividade na Índia.
- b) Não faria mais sentido a *Ford* manter a lógica do ‘*One Ford*’, de modo a garantir consistência dos modelos e integridade da sua imagem de marca à escala global? Justifique a sua resposta.
- c) Quais as principais oportunidades que o mercado indiano apresenta para uma empresa como a *Ford*? Justifique as suas respostas.
- d) Será preferível uma empresa da indústria automóvel entrar no mercado indiano sozinha ou estabelecer uma *joint-venture* com um parceiro local? Justifique a sua resposta.

4. “*Teka* traz para Portugal centro de competências. Fábrica de Ílhavo dá cartas na produção de exaustores do grupo alemão, tutelando as unidades de Espanha, Turquia e México, e vai lançar novos produtos. ‘Foi uma posição que conquistámos pela dinâmica interna, capacidade técnica e resultados demonstrados’, justifica Luís Leitão, director de vendas da empresa que destronou Madrid na área de exaustão (...). No grupo, que tem 25 fábricas em 12 países da Europa, América e Ásia, 4200 trabalhadores e vendas de €800 milhões, a *Teka* Portugal tem um peso de 10%. (...) Este ano, ao pacote habitual [de investimentos em Portugal, a *Teka*] juntou mais de €900 mil em investigação e desenvolvimento. (...) Tudo junto ajuda a fazer de Ílhavo “a segunda fábrica do grupo em facturação e rentabilidade e uma das suas unidades mais eficazes e produtivas”.

(*Expresso*, 6 de Dezembro de 2014).

- a) Não acha estranho que num grupo como a *Teka* existam lutas entre subsidiárias, com a fábrica portuguesa a “conquistar” uma posição que era da sua irmã espanhola? Justifique a sua resposta.

- b) Explique em que consiste um “centro de competências”, por vezes designado também pelo termo centro de excelência.
- c) Quais as principais razões que terão conduzido a *Teka* à decisão de atribuir novas responsabilidades à subsidiária portuguesa? Justifique.
- d) Como classificaria o papel da subsidiária portuguesa (1) segundo Whyte e Poynter e (2) segundo Bartlett e Ghoshal? Justifique as suas respostas.

## II

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

Em 6 de Julho de 1998 o governo da Indonésia anunciou que a proposta de Cimentos Mexicanos (*Cemex*) tinha sido seleccionada como primeira classificada para a aquisição da maior empresa pública de cimento – *Semen Gresik*. A primeira ronda do concurso tinha envolvido, para além da *Cemex*, a suíça *Holderbank* e a alemã *Heidelberger Cement*, duas das maiores cimenteiras mundiais. Apenas sete meses tinham passado desde a resignação de Suharto, que tinha governado a Indonésia com mão de ferro e tomado a iniciativa de invasão de Timor Leste.

O programa de privatizações da Indonésia tinha-se processado rapidamente na Primavera e princípio do Verão de 1998. O desejo do governo de tornar a economia indonésia mais aberta, retirando o Estado da propriedade e das posições de controlo detidas em muitas indústrias, tinha criado uma oportunidade na qual a *Cemex* estava muito interessada. Mas as coisas não se vieram a processar de acordo com o plano.

### A Privatização

O movimento de privatização na Indonésia foi um resultado da crise económica em que a Indonésia estava mergulhada e das promessas subsequentes feitas pelo ex-Presidente Suharto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) com vista a obter assistência financeira e económica. De acordo com o programa de reformas estruturais assinado com o FMI, a Indonésia deveria vender as posições detidas em 4 empresas até ao fim de 1998 e em 12, até ao fim de 1999. Esperava-se que o PIB da Indonésia se reduzisse em cerca de 10% no ano de 1998.

O Banco Mundial supervisionaria o processo de privatização. Na primeira fase, cada candidato (após a realização da *due dilligence*) apresentaria uma proposta pelas acções da empresa com base na decisão governamental sobre a parcela do capital a privatizar. A proposta vencedora deveria conjugar aspectos financeiros, sociais (garantias de emprego) e ambientais. Terceiras partes poderiam ser autorizadas a submeter propostas numa segunda fase para melhorar a oferta vencedora. A empresa vencedora na primeira fase

poderia então melhorar também a sua oferta, se assim o desejasse, de modo a ganhar a privatização.

### Cementos de Mexico

Fundada em 1906, a *Cemex* era o maior produtor de cimento das Américas e o terceiro maior do Mundo, depois da suíça *Holderbank* e da francesa *Lafarge*. Baseada em Monterey, México, a *Cemex* tinha operações em 22 países, sendo líder de mercado por exemplo em Espanha, Venezuela e Panamá. Tinha rapidamente expandido a sua presença internacional através de aquisições, tendo recentemente entrado nas Filipinas.

Apesar disso, a *Cemex* tinha pouca experiência na Ásia. Tinha, no entanto, experiência de como actuar em economias em crise. Esperava poder usar essas capacidades na Ásia. As empresas asiáticas de cimento estavam a ser vendidas por valores baixos. Numa entrevista ao *Financial Times*, em Novembro de 1997, Lorenzo Zambrano, então Presidente da *Cemex*, afirmava que: “*Este é definitivamente o momento certo para comprar na Ásia*”. Os preços do cimento tinham sofrido distorções significativas em resultado da crise, como se pode ver no Quadro I. A indústria de cimento na Indonésia apresentava, como se verifica, um baixo custo e uma baixa margem por tonelada.

A análise do Quadro I sugere que, assumindo custos de embarque de 2 dólares por ton. e de transporte de 10 dólares por ton., seria possível abastecer o mercado de Taiwan (Formosa). Alguns analistas sugeriam mesmo que seria possível exportar cimento da Indonésia para os Estados Unidos se os custos de transporte se mantivessem entre os 35 e os 40 dólares, numa altura em que os preços do cimento nos Estado Unidos se aproximavam dos 75 dólares por ton. Acresce que a *Semen Gresik* estava envolvida num processo de considerável melhoria das suas infraestruturas portuárias, com o objectivo de aumentar as exportações.

### Verão Tumultuoso

Começaram a circular rumores de que os novos proprietários da *Semen Gresik* despediriam cerca de 3000 trabalhadores. No entanto, aquando da *due dilligence*, a equipa da *Cemex* tinha garantido que não haveria despedimentos antes de 2000. No entanto, os protestos e manifestações no oeste da ilha de Samatra e na capital (Jakarta) intensificaram-se após a primeira ronda do concurso. O governador do oeste de Samatra ameaçou retirar certos direitos sobre o terreno e concessões se a *Semen Gresik* passasse para controlo estrangeiro. O governador acabou por tomar, ainda que de forma não oficial, a liderança dos protestos. A *Cemex* foi informada de que a venda da *Semen Gresik* seria revista e que a segunda ronda do concurso seria adiada.

### Proposta Final da Cemex?

Em 20 de Agosto de 1988, o governo Indonésio anunciou que apenas iria considerar ofertas por 14% da *Semen Gresik*, e não pelos 35% inicialmente considerados. Anunciava

igualmente que o Estado indonésio iria continuar a ser o accionista detentor do controlo após a venda. A *Cemex* foi informada de que teria de reformular a proposta apresentada na primeira fase. Manteria o estatuto de concorrente favorito, mas seriam aceites outras propostas na segunda fase. Cabia então à *Cemex* definir se queria reformular a sua proposta, agora para os 14% do capital da *Semen Gresik*. A data limite para a proposta era 28 de Setembro.

(Adaptado com base em M. R. Czinkota, I. R. Ronkainen e M. W. Moffet, *International Business*, 7ª edição, Thomson, 2005, pp. 458-460)

## QUADRO I

### Preços, Custos e Margens na Indústria do Cimento na Ásia (1998)

(Unidade: dólares por tonelada, excepto na última coluna)

País	Preço <i>Ex-factory</i>	Custo	Margem	Margem Bruta (%)
Paquistão	55	29	26	47%
Malásia	40	26	14	35%
Índia	46	27	19	41%
Filipinas	39	23	16	41%
Coreia do Sul	39	28	11	28%
Taiwan (Formosa)	54	30	24	44%
Tailândia	38	20	18	47%
Indonésia	16	10	6	38%
Média	41	24	17	40%

Preço *Ex-factory*: Preço à saída da fábrica.

Fonte: Indosuez, a partir de Czinkota, Ronkainen e Moffet (2005: 459)

Lido o texto, responda às seguintes questões:

- Indique, justificando, as principais razões, pelas quais a *Cemex* está interessada na empresa indonésia.
- Face à alteração das circunstâncias, deverá a *Cemex* apresentar nova proposta para os 14% ou retirar-se do concurso? Justifique a sua resposta, a partir da análise dos prós e dos contras de cada uma das opções.
1. Se considera que a *Cemex* deve apresentar nova proposta, indique, justificando, que estratégia deveria a *Cemex* implementar usando a *Semen Gresik*.  
2. Se considera que a *Cemex* se deve retirar, indique, justificando, que estratégia alternativa deveria desenvolver para ganhar posição na Ásia.