



**GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

**Prova Sem Consulta\***

Duração: 2 horas e 30 minutos

01 de Julho de 2011

Esta prova tem duas partes:

- I. Questões de resposta sintética, com 4 opções, das quais deverá responder a **três** (usando para cada uma um máximo de 45 linhas). Cotação por questão: 4.5 valores
- II. Caso de estudo, com quatro alíneas. Cotação Total de 6,5 valores, assim distribuídos: alínea a) 1.5 valores; alínea b) 2.5 valores; alínea c) 1.0 valor; e alínea d) 1.5 valores.

**I**

**Das quatro questões seguintes, responda a três (e só a três), utilizando para cada uma um máximo de 45 linhas:**

1. “Índia recebe nova fábrica da *Probos*. A empresa (...) é líder mundial no fabrico de orlas para mobiliário. (...) Líder de mercado na Península Ibérica e no Brasil, a empresa portuguesa que fabrica orlas para mobiliário (o material que reveste as extremidades das mesas e de outras peças de mobília), prepara agora a sua entrada na Índia. ‘O nosso objectivo é criar uma empresa de distribuição e até eventualmente de produção’, explica Maria da Conceição Gomes, presidente da Comissão Executiva da *Probos*. ‘Só falta escolher a localização exacta naquele país (...), mas deverá ser em Nova Deli ou em Mumbai’. A *Probos* já marca presença no mercado indiano, através de um distribuidor que controla 45 pontos de distribuição. (...) No fundo, iremos fazer um investimento semelhante ao realizado no Brasil, com a diferença de que o investimento brasileiro [que respeitou a uma fábrica de orlas em Curitiba] é 100% nosso e na Índia será em parceria, mas seremos maioritários, claramente”.

(Retirado de *Diário Económico*, 22 de Fevereiro de 2010)

- a) Como designa (1) o investimento que a *Probos* se propõe realizar na Índia e (2) o que a empresa já realizou no Brasil? Justifique.
- b) Quais as principais razões que, em sua opinião, terão levado a *Probos* a escolher a Índia como local de investimento? Justifique.

---

\* 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”.

- c) O investimento na Índia será realizado em parceria, enquanto no Brasil isso não aconteceu. Indique as razões que, em sua opinião, levaram a *Probos* a seguir na Índia uma estratégia diferente da utilizada no Brasil. Quem lhe parece que será o parceiro indiano de *Probos*?
2. “Preços da Zara vão da alta costura no Japão ao ‘low cost’ em Portugal. Os preços da maior cadeia de *Inditex* são fixados de acordo com o posicionamento comercial em cada país”.

(Retirado de *Semanário Económico*, 17 de Janeiro de 2009).

Tendo em conta a citação acima e o que estudámos nas aulas sobre a *Zara*, responda às seguintes questões:

- a) Caracterize brevemente o modelo de internacionalização da escola de Uppsala e discuta em que medida poderá explicar o processo de internacionalização da *Zara*.
- b) Sendo hoje a *Zara* uma marca mundial, não acha que faria mais sentido usar um critério de fixação de preços semelhante ao da *McDonald’s* (que tem nomeadamente em conta o custo de vida no país) em vez de discriminar os preços de acordo com o critério indicado na citação? Justifique a sua resposta.
- c) Refira, justificando, as três principais lições que retirou do estudo do caso *Zara*.
3. “Daimler cria parceria com a Renault[-Nissan] para sair de crise. (...) Esta [parceria] implica a troca de acções [entre as empresas] e uma possível partilha de motores. (...) O presidente executivo da *Renault-Nissan*, Carlos Ghosn, tem reafirmado que a parceria franco-japonesa de 11 anos está aberta a um terceiro parceiro e que um acordo aumentaria o desenvolvimento de novos projectos, bem como a compra partilhada de componentes automóveis. (...) Esta é uma nova tentativa do grupo alemão *Daimler* [que detém a marca *Mercedes-Benz*] estabelecer uma nova parceria depois de ter rompido com a norte-americana *Chrysler*.”

(Retirado de *Diário Económico*, 7 de Abril de 2010)

- a) Como designa a parceria abordada no texto acima? Justifique.
- b) É referido que a parceria constitui para a *Daimler* uma forma de sair da crise. Porquê? Indique quais as vantagens que as empresas parceiras poderão retirar dessa parceria.
- c) Este tipo de parcerias constitui uma alternativa à fusão entre as empresas, como sucedeu já com a *Renault* e a *Nissan*. Explique porquê.
- d) Indique, justificando brevemente, os quatro principais problemas que, em sua opinião, condicionam o sucesso de uma parceria deste tipo.
4. A *AutoEuropa* iniciou a sua actividade em 1995. O volume máximo de produção foi de cerca de 137 mil veículos em 1999, tendo o mínimo sido atingido em 2005, com quase 80 mil. Em 2009 foram fabricados 86 mil veículos (*VW Scirocco*, *VW*

*Eos*, *Seat Alhambra* e *VW Sharan*), abaixo da capacidade da fábrica. A *AutoEuropa* é fundamentalmente uma fábrica, não tendo actividades significativas nem de I&D nem de *marketing*. Os veículos produzidos são comercializados pela *VW* ou pela *Seat*, consoante os casos.

5.

“Novo líder da AutoEuropa vai ser português. (...)’É natural e normal a rotatividade dos recursos humanos dentro do grupo *Volkswagen*’. ‘Os contratos vão desde um mínimo de dois anos até cinco anos, podendo passar por vários cargos dentro da fábrica’. [O novo director-geral da *AutoEuropa*], António (...) de Melo Pires estudou em Portugal, onde se licenciou em Engenharia Aeronáutica no Instituto Superior Técnico (...) Hoje dirige a unidade de São José dos Pinhais (Curitiba, Brasil). (...) Já o arranque da nova *Sharan* foi uma boa notícia (...), mas não chega. António de Melo Pires fica com o objectivo de atingir as 100000 unidades este ano e negociar, junto da casa-mãe, um modelo que permita à fábrica aumentar a sua produção.”

(Retirado de *Diário Económico*, 14 de Julho de 2010).

- a) Como classificaria a *AutoEuropa* nas tipologias de Bartlett e Ghoshal e de Whyte e Poynter. Justifique as suas posições.
- b) Para além da necessidade de ter uma maior utilização da capacidade da fábrica, que outras razões conduziram o novo director-geral da *AutoEuropa* a tentar conseguir um novo modelo para a *AutoEuropa*?
- c) Quais são as principais razões pelas quais a *Volkswagen* pratica uma política de rotação dos directores-gerais da *AutoEuropa*?
- d) Analise as vantagens e as desvantagens, na perspectiva da *Volkswagen*, de o director geral da *AutoEuropa* passar a ser um português.

## II

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

A *Ramirez* é uma empresa centenária que trabalha com um total de 16 marcas de conservas de peixe. Em 2008 o seu volume de negócios ascendeu a 23.8 milhões de Euros, tendo experimentado um crescimento muito significativo das suas exportações. Cerca de 70% do volume de negócios corresponde a conservas de atum. A empresa vende os seus produtos em 42 países. Bélgica, onde vende sob a marca *Cocagne* (criada em 1906, especificamente para o mercado belga), Angola, Reino Unido, França, África do Sul, Estados Unidos e Itália são os principais mercados.

A empresa tem actualmente três unidades de transformação de pescado: em Matosinhos, perto do Porto; em Peniche; e no arquipélago dos Açores. Este arquipélago é hoje a principal origem de captura do atum de melhor qualidade utilizado pela empresa. No Oceano Atlântico existem duas grandes áreas de localização do *bluefin tuna*, a principal espécie usada para as conservas de atum: uma estende-se do Golfo do México até à Terra Nova; a outra vai do Senegal e Mauritânia até a sul da Islândia, incluindo as Canárias e os Açores. A zona de pesca do atum no Pacífico vai desde o sul do Japão até às Filipinas. A

pesca crescente tem posto em causa a continuidade da espécie em muitas áreas, como no Mediterrâneo, onde o atum praticamente desapareceu. O atum capturado pelo sistema artesanal 'salto e vara' nas embarcações da *Conserveira Santa Catarina*, em S. Jorge (Açores), foi considerado “o mais sustentável do mundo” pela organização ambientalista Greenpeace, que distinguiu a marca que o comercializa em Inglaterra.

Todavia, este método artesanal de captura não é actualmente possível para grandes empresas, como a *Ramirez*. Nas palavras de Manuel Ramirez,

“Temos um parceria com organizações de pescadores. Fazemos contratos onde asseguramos o nosso abastecimento e os excedentes de pesca. As sardinhas são portuguesas. Mas já o atum compra-se às frotas mundiais. Já chegámos a ter frota própria, mas já há bastante tempo – há uns vinte anos – que não temos”.

Para responder ao aumento da procura, a empresa está a considerar a construção de uma nova fábrica, orçada em torno de 12 milhões de Euros. Recentemente, a empresa procedeu a um novo *lay-out* das instalações de Matosinhos, com um investimento de 2.5 milhões de Euros. A *Ramirez* está actualmente a estudar a melhor localização para a nova fábrica, tendo considerado quatro possibilidades: uma nova fábrica em Matosinhos, a Mauritânia, o Brasil (nomeadamente o Recife) e as Filipinas. Segundo Manuel Ramirez, presidente da empresa, as vendas de conservas tendem a aumentar em tempos de crise, pois são produtos “estáveis, guardáveis e muito baratos e com a nossa qualidade estamos convencidos de que podemos manter a nossa performance”. Pelas mesmas razões, as conservas são uma boa alternativa para populações com baixos níveis de rendimentos, em regiões com dificuldades logísticas e deficientes condições de acesso a energia eléctrica. Todavia, neste caso a concorrência nomeadamente por parte de produtos filipinos, de baixo preço e qualidade, é muito forte.

Simultaneamente, a *Ramirez* sente a necessidade de ir reavaliando continuamente o *mix* de produtos e de mercados. Segundo Manuel Ramirez, há certos mercados, como o inglês, que não têm a vitalidade que tinham há três anos. Por outro lado, o facto de o atum ser rico em Ómega-3 tem feito, noutros mercados, subir o consumo de conservas, por considerações dietéticas e de saúde. O desenvolvimento de novos hábitos alimentares, como o consumo de *sushi*, tem tido efeitos ambíguos, pois se contribuiu para aumentar o consumo de peixe, veio também aumentar a pressão sobre as capturas, num quadro de reservas limitadas da espécie, e conseqüentemente os preços. A empresa está neste momento a considerar a realização de campanhas de promoção nos mercados russo, brasileiro e indiano.

Com o objectivo de analisar as possibilidades de expansão de mercados e de localização, Manuel Ramirez convocou uma reunião de direcção.

– Caros Amigos, começou Manuel Ramirez, gostaria de ouvir as vossas opiniões sobre os mercados a explorar e sobre a localização da nova fábrica. Nós somos uma empresa com mais de um século de história e com grande experiência de exportação. Não somos uns novatos. Já temos experiência de gerir unidades fora de Portugal Continental. A fábrica dos Açores é, como sabem, um activo muito importante para nós. Os nossos com correntes da *Calvo*, aqueles tipos da Corunha que bem conhecemos, já estabeleceram

fábricas em El Salvador e no Brasil, onde compraram a *Gomes da Costa*. A nossa tradição é o crescimento orgânico, não as aquisições, mas temos de evitar que eles levem muita vantagem.

– Por mim, argumentou Alfredo Benites, acho que o melhor seria fazermos a fábrica na Mauritània. São as melhores águas para a pesca no Atlântico. O Governo local, embora não dê incentivos financeiros para a fábrica, dava-nos, como sabem, 20 anos de isenção de impostos sobre os lucros, com a condição de empregarmos pelo menos 100 pessoas locais. A partir da Mauritània podíamos vender para toda a África, incluindo para Angola, onde as nossas vendas já estão a crescer. Assim, fazíamos dois em um!

– Pois é, tudo isso é muito bonito, mas já viste os custos de formação que tínhamos de suportar? Quem iria para Nuaquechote para dirigir a fábrica? E os riscos de acções dos independentistas do Sará Ocidental? São riscos demais. Sem riscos, sem riscos é o Brasil. Já conhecemos tudo, falamos a língua e até temos um hotel Pestana no Recife para lá ficarmos. Porque é que acham que a *Calvo* foi para o Brasil? Também o Brasil era 2 em 1. Como? Pois nós só vendemos no Brasil para o Mercado da Saudade, como eles dizem, isto é, para a população de origem portuguesa. Assim poderíamos explorar o mercado brasileiro, que é bem grande. As possibilidades de crescimento são enormes, pois eles só consomem, em média, 0,13 ks. de atum em conserva por ano, contra níveis de 0,9 nos EUA, de 1,4 no Chile, de 2,0 em Espanha e de 2,15 em Itália. Era o ideal! E para o Brasil não haveria problemas em recrutar pessoal – concluiu Adolfo Castlho.

– O problema é que, indo para o Brasil, entramos em território da *Calvo*. Eles iriam procurar tramar-nos de toda a maneira. Podemos bem exportar para o Brasil a partir de Portugal. Aliás, não é só no Brasil que existe grande margem de crescimento. As capitações de consumo de atum em conserva são inferiores a 0,1 kg. Nos países da Europa Central e de Leste. Já vendemos em alguns deles, como a Polónia, através da *Jerónimo Martins*. Mas há muito para fazer no desenvolvimento desses mercados, na sua maioria já nossos parceiros na União Europeia. Além disso, a Rússia é um grande mercado a explorar, onde o consumo de conservas de atum é semelhante ao do Brasil. O melhor seria fazermos a fábrica aqui em Matosinhos. Era a nossa forma de mostrarmos o nosso compromisso com a região e com o País. E é também onde podemos encontrar melhores trabalhadores. Não teríamos as confusões e os problemas de gerir à distância. Tínhamos ainda incentivos, se calhar menos do que antes, agora que estamos ‘troikados’. Nada mudava de substancial e continuávamos fiéis à nossa herança centenária. Nós sempre exportámos a partir de Portugal e devemos continuar assim! – disse Alberto Moreno.

– Vocês não percebem que os tempos são outros, interveio António Saragoça. A Europa é passado. A Ásia é futuro. É na Ásia que devemos apostar. Na China o consumo de atum *per capita* é igual ao dos Estados Unidos. E já viram quantos chineses há? Mas não íamos para a China, mas sim para as Filipinas, onde poderíamos pescar mais atum e onde não é tão difícil actuar como na China. Teríamos apoio do Governo, pois procuram promover o emprego. São muito mais abertos, toda a gente fala Inglês e alguns até compreendem o Espanhol. Até lá íamos encontrar vários Ramirez, que seriam os nossos melhores embaixadores. A partir das Filipinas venderíamos para a China, para o Japão (onde são doidos por atum) e para todo o Sueste Asiático.

– Isso é demasiado longe, e já lá temos concorrentes de sobra, gritaram em uníssono Alfredo, Adolfo e Alberto.

– É altura de fechar a reunião. Já temos as vossas ideias e os vossos argumentos, concluiu Manuel Ramirez. Vou consultar os tipos (e tipas) da *ISEG – Internacionalização Segura é Garantida*. Vou ouvir o que eles me dizem, pois sabem do assunto.

(Texto real-imaginado pelo docente, a partir de ‘Ramirez quer construir nova fábrica’, *Diário Económico*, 16 Junho 2009, da consulta de diversos sites na Internet sobre localização, pesca e consumo de atum e uma boa dose de imaginação).

Você é o(a) consultor(a) da ISEG designado(a) para a *Ramirez*.

- a) Indique, justificando, quais seriam as três primeiras questões que colocaria ao Sr. Manuel Ramirez.
- b) Avalie os prós e contras das várias hipóteses de internacionalização apresentadas no caso.
- c) Que decisões tomaria quanto aos mercados onde a *Ramirez* deveria apostar. Justifique as suas posições.
- d) Onde se deverá localizar a nova fábrica da *Ramirez*? Justifique a sua decisão.

(Explicita eventuais pressupostos, não referidos no texto, em que se tenha baseado para a sua análise e decisão.)