



GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta *

EXAME ÉPOCA NORMAL

Duração: 2 horas e 15 minutos

18 de Janeiro de 2013

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) 1.0 valores; alínea b) 1.5 valores; alínea c) 1.0 valores; alínea d) 3.0 valores

I

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

1. “The World is less connected than it was in 2007. (...) These are the conclusions of the latest DHL Global Connectedness Index, which found that the Netherlands is the most globalised of 140 countries, just ahead of Singapore; landlocked Burundi is the least (North Korea was not ranked). (...) Since 2009 trade has bounced back whereas capital flows have continued to become less globalised, says DHL. This seems to reflect a fall in the number of places into which companies from any given country are willing to put their foreign direct investment. (...) Intriguingly, no group overestimates global connectedness more than company bosses.

(Retirado de *The Economist*, December 22nd, 2012- January 4th, 2013, pg. 94)-

- a) Defina globalização.
- b) A globalização tem apenas a ver com a intensidade de conexões entre os países? Elabore a sua resposta, tendo em conta o que estudou na disciplina.
- c) Os resultados deste estudo são compatíveis com os elementos estatísticos fornecidos no *World Investment Report*? Justifique a sua opinião.

* 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”.

- d) Caracterize as principais tendências de evolução do investimento internacional nos últimos cinco anos.

2. “KPMG Europe gives more power to regional offices. KPMG has moved towards a decentralized structure in Europe amid tough trading conditions that have eaten into its profits. The audit and consulting network’s main European arm, *KPMG Europe*, has pledged to make more decisions at the national level, citing the need to respond more nimbly to a “long and lingering downturn”. (...) Rolf Nonnenmacher, *KPMG Europe* chairman, said a shift back to a more local focus was necessary for it to fare better in a “very competitive market”.

(Retirado de *Financial Times*, 17 de Dezembro de 2012).

- a) Discuta as principais vantagens e desvantagens de atribuição de maior margem de manobra às subsidiárias locais.
- b) Considere a tipologia de estratégias internacionais de Bartlett e Ghoshal. A descentralização é característica de que tipo de estratégia? Qual é, pelo contrário, a estratégia em que o nível de centralização é mais elevado? Justifique as suas respostas.

3. “Índia recebe nova fábrica da Probos. Líder de mercado na Península Ibérica e no Brasil, a *Probos*, que fabrica orlas para mobiliário (o material que reveste as extremidades das mesas e de outras peças de mobiliário), prepara agora a sua entrada na Índia. ‘O nosso objectivo é criar uma empresa de distribuição e até eventualmente de produção’. (...) A *Probos* já marca presença no mercado indiano através de um distribuidor que controla 45 pontos de distribuição. [A gestora da *Probos*] diz mesmo que ele se poderá manter como parceiro da *Probos* neste projecto de expansão. ‘No fundo queremos fazer um investimento semelhante ao realizado no Brasil, com a diferença de que o investimento brasileiro é 100% nosso e na Índia será em parceria, mas onde seremos maioritários, claramente’. Presente em mais de 65 países e com uma quota mundial de 9%, a *Probos* tem como meta alcançar os 12% no prazo de dois anos. Para isso muito contará a produção das suas duas fábricas: uma no Mindelo (Vila do Conde) e outra em Curitiba, no Brasil. No Reino Unido a empresa tem ainda uma unidade de distribuição e um escritório nos Estados Unidos da América”.

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

- a) Como se designa a “parceria” que a empresa *Probos* irá fazer na Índia? Justifique a sua resposta.
- b) Explique as razões que, em sua opinião, terão levado a *Probos* a estabelecer uma “parceria” na Índia quando realizou um investimento a 100% no Brasil.
- c) Em sua opinião, será preferível a *Probos* estabelecer a parceria com o seu distribuidor ou com outra empresa? Justifique a sua resposta.
- d) Na sua internacionalização a *Probos* seguiu as orientações do modelo de Uppsala? Justifique a sua resposta.

4. “Cresce para 300 o número de bolsas do *Inov Contacto*. Banco Mundial, OCDE, dezenas de empresas nos cinco continentes e, agora, também algumas das maiores

cadeias de hotéis do Mundo. (...) Com apenas 28 anos, (...) Nuno Pedro já viveu em Londres e Roterdão. Há dois anos que Roma é a sua nova cidade. Trabalha como *controller* financeiro na empresa *Bial*. (...). Conselhos para quem quer ter uma carreira internacional? ‘Fazer este programa. Dominar o Inglês na perfeição, conhecer a língua do país para onde se vai e pesquisar o máximo sobre a sua economia’”.

(Retirado de *Diário Económico*, 07 de Janeiro de 2013)

- a) O que é o Programa *Inov Contacto*? Gostaria de seguir uma carreira internacional? Porquê?
- b) Para além dos aspectos referidos por Nuno Pedro, que outras características pessoais e profissionais considera importantes para se seguir uma carreira internacional?
- c) Preferiria desenvolver a sua carreira internacional numa empresa com um modelo de organização transnacional ou global? Justifique a sua resposta, analisando os prós e os contras de trabalhar num modelo ou no outro.
- d) Quais são os principais modos de internacionalização utilizados pelas empresas de hotelaria. Justifique a sua resposta.

II

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

A ISA – Intelligent Sensing Anywhere foi a primeira empresa cotada portuguesa a entrar no Alternext . O negócio da empresa assenta na telemetria, monitorização e controlo à distância através de sensores. Como referiu José Basílio Simões, Presidente da ISA, “nós desenvolvemos equipamentos que se ligam à internet e permitem monitorizar e controlar à distância e aplicamos essas tecnologias a diversos mercados e indústrias”. “Nós temos aquilo de que hoje se fala muito, as redes inteligentes, a medição inteligente, a internet das coisas. No fundo, trata-se da capacidade para medir e controlar à distância”. Em 2011 o volume de negócios da ISA foi de 7,6 milhões de Euros. A empresa aponta para um crescimento em 2012, atingindo 9,5 milhões. Como se afirma no site da empresa, “a ISA tem escritórios comerciais estrategicamente localizados em França, Espanha, Brasil, Reino Unido, Estados Unidos e Egipto e uma rede especializada de agentes em todo o Mundo; o reputado centro de desenvolvimento, localizado em Portugal, garante o desenvolvimento de soluções e serviços concebidos para satisfazer os desejos de qualquer cliente, independentemente da sua localização”.

Curiosamente, o peso das exportações no volume de negócios da ISA caiu significativamente entre 2008 e 2011. José Basílio Simões explica esta queda da seguinte forma:

“Já exportámos mais de 80% da nossa facturação. Mas neste momento não exportamos tanto porque começámos há dois anos a lançar uma nova área de negócios, na área da eficiência energética.(...) Começámos por desenvolver projectos em Portugal, o que fez com que a facturação relativa tenha crescido, levando a parte internacional a baixar para 30% da facturação. O que vai acontecer nos próximos anos é que vamos iniciar a

internacionalização das soluções de eficiência energética e prevemos atingir 60% do volume de negócios lá fora já em 2013”

A ISA tem duas grandes áreas de negócio: ‘oil & gas’ e eficiência energética. O Presidente da empresa considera que as ferramentas de controlo que desenvolveu “permitem às empresas e às pessoas saber em cada momento o que estão a consumir e onde e como podem reduzir esses consumos”. Mais especificamente, são ferramentas que “permitem aos nossos clientes diminuir os seus custos, como os de transporte de combustíveis no ‘oil & gas’ e os custos de consumo da electricidade, do gás ou da água nas aplicações na área da energia”.

Em inícios de 2009 a empresa focava as suas atenções na monitorização de depósitos de gás de petróleo liquefeito na Europa, considerado como tendo elevado potencial. A ISA estimava que poderia ter uma quota de 10 a 15% do mercado europeu. No entanto, as perspectivas de crescimento neste negócio parece não se terem confirmado. No mercado da monitorização de combustíveis líquidos a empresa tem clientes relevantes como a Repsol, a BP e a Shell. A ISA aposta na customização dos produtos e na flexibilidade, de modo a diferenciar a sua oferta da de grandes concorrentes como a Siemens ou a Schneider.

Como afirmou José Basílio Simões,

“Estamos há mais de 10 anos na Europa e continuaremos a apostar nesta região. Mas também estamos desde o ano passado a apostar em novas geografias, como o Médio Oriente e a América do Sul”.

Por outro lado, “estar na bolsa dá-nos um selo de garantia”, tornando mais “fácil aceder a novos clientes e parceiros”, argumenta Basílio Simões.

No entanto, a empresa depara-se com algumas interrogações sobre o modo como deverá desenvolver os seus negócios, sobre as geografias mais interessantes e sobre os modos como actuar internacionalmente.

Parte dos gestores da empresa consideram que a internacionalização dos dois negócios deverá ser separada, pois são coisas diferentes, dirigidas a diferentes segmentos de clientes. Como diz um dos colaboradores da empresa, “não posso tratar da mesma forma o negócio com a Shell ou com a padaria do Sr. Zé da Esquina, não acham?”. Além disso, defende que não faz sentido ir para os Países do Golfo para medir o consumo de energia, pois lá ela é barata, mas já poderá fazer sentido se o objectivo for medir o conteúdo de depósitos de petróleo. Outros argumentam, porém, que existem sinergias que devem ser exploradas, pelo que terá toda a justificação juntar os negócios na mesma localização. Como referiu o director de I&D, “se já estamos num sítio, a lógica manda que se juntem os dois negócios. Não podemos ter uma ISA partida”.

Outra questão é a das geografias. Um grupo defende uma aposta clara no Brasil. “Fala-se Português e isso é uma vantagem”, dizem eles. Outros contrapõem, todavia, que “não tem lógica ir para o Brasil se não temos um acordo com a Petrobrás”. Este grupo considera que a internacionalização da empresa se deverá fazer na base do estabelecimento de relações com grandes clientes, os quais poderiam funcionar como veículos de entrada para o mercado da eficiência energética. Consequentemente, mais do que países, a ISA deveria encontrar potenciais parceiros. No entanto, isso é rebatido por outra corrente de opinião com o argumento de que “não acreditamos que sejam os vendedores de energia que vão ajudar as famílias a poupar energia: eles querem é vender”. Para além disso, sustentam que as “grandes petrolíferas estão-se borrifando para nós”. Mas existe também

quem tenha uma perspectiva diferente, considerando haver vantagem para as duas partes, tanto mais que a ISA tem um know-how significativo que poderá ser interessante para as petrolíferas.

Em todo o caso, existe convergência no sentido de desenvolver os negócios em países da América do Sul (Brasil, Argentina ou Colômbia) e do Médio Oriente. Os defensores do Brasil sublinham especialmente a proximidade linguística e as oportunidades oferecidas pelo Mundial de Futebol de 2014 e pelos Jogos Olímpicos de 2016. O grupo pró-Argentina sustenta que a decisão de nacionalização dos interesses da Repsol na Argentina oferece oportunidades de negócio, devido ao insuficiente know-how existente na empresa petrolífera Argentina YPF (Yacimientos Petroliferos) na medição remota de depósitos de petróleo. Por último, os ‘Colombianos’ referem o forte crescimento deste país e a decisão de investimento recentemente tomada pelo grupo de distribuição alimentar Jerónimo Martins.

Tendo em conta o caso apresentado, responda às seguintes questões, justificando sempre as suas respostas:

- a) Quais as principais vantagens que a entrada no Alternext trás para a internacionalização da ISA?
- b) Qual a opção que tomaria relativamente à conjugação ou separação das duas áreas de negócio?
- c) Será preferível estabelecer parcerias antes de tomar decisões de entrada ou, pelo contrário, as alianças não são relevantes para a decisão da ISA?
- d) Identifique e avalie os prós e os contras que os três países latino-americanos indicados em cima oferecem como localização de investimento para a ISA.

(Texto real-imaginado elaborado pelo docente. A primeira parte foi escrita com base em informação obtida na imprensa –nomeadamente Diário Económico, 15 de Janeiro de 2009 e 20 de Junho de 2012, Jornal de negócios de 20 de Junho e de 24 de Setembro de 2012- e na consulta do site da empresa, nomeadamente <http://www.isasensing.com/index.php?section=whoweare>.

O texto em itálico foi imaginado pelo docente, sendo absolutamente fictício.)