



GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta*

EXAME ÉPOCA RECURSO

Duração: 2 horas e 30 minutos

1 de Fevereiro 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) 1.5 valores; alínea b) 1 valor; alínea c) 3 valores; alínea d) 1 valor.

I

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

1. “Uma aposta de altíssimo risco. (...) O que há de essencial no discurso sobre a Europa de David Cameron? A promessa de um referendo sobre se o Reino Unido fica dentro ou fora da União Europeia, que se comprometeu a realizar em 2017? (...) Nick Clegg, o líder dos liberais e vice-primeiro ministro, já disse que ‘anos e anos de incerteza por causa de uma renegociação pouco clara do nosso lugar na Europa não é do interesse nacional porque pode afectar o crescimento e o emprego’. Esta é uma preocupação partilhada com o mundo dos negócios, incluindo a City, que vê no prolongamento da indefinição sobre o lugar do país um risco para o investimento”.

(Retirado de Teresa de Sousa, Análise, *Público*, 24 de Janeiro de 2013)

- a) O Reino Unido faz parte da União Económica e Monetária? Qual a diferença entre a União Europeia e a União Económica e Monetária?
- b) O Reino Unido é um importante destino de investimento internacional. Hoje um dos principais empregadores no Reino Unido é o grupo indiano *Tata*, que adquiriu nomeadamente a *Jaguar Land Rover*. Quais as principais razões que

* 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”.

- levaram, em sua opinião, a esta aquisição? Não teria sido preferível para a *Tata* realizar um investimento *greenfield*?
- c) Concorda com as opiniões expressas no artigo relativamente ao risco de realização de um referendo sobre a manutenção do Reino Unido na União Europeia poder ter efeitos negativos sobre a atracção de investimento estrangeiro para o país? Justifique a sua opinião, tendo em conta o que estudou em GNI.

2. ““American dream that died for *Tesco*. [A *Tesco* é a principal cadeia britânica de retalho]. *Fresh & Easy* [denominação das lojas da *Tesco* nos Estados Unidos] misread the needs of the US shopper and made too many errors. *Fresh & Easy* was supposed to be the venture that transformed *Tesco* from a UK-based supermarket chain to a US powerhouse. (...) A strategic review, ordered after a £1bn of investments and almost £850 m of losses, is expected to lead to a withdrawal from the country. (...). ‘That is an inherent assumption that America is very like Britain with slightly different accent’. (...) But when it comes to groceries, US and European consumers have different tastes. *Tesco* found that US shoppers like to pick up and touch their fruit and vegetables, something that proved difficult with *Fresh & Easy* pre-packaged produce”.

(Retirado de *Financial Times*, December 6, 2012)

- a) Qual foi o modo de operação utilizado pela *Tesco* nos Estados Unidos? Justifique.
- b) Acha que o resultado teria sido diferente se a *Tesco* tivesse recorrido ao *franchising*? Justifique.
- c) O artigo do *Financial Times* refere que as empresas de distribuição a retalho estão “*heading home*”, referindo diversos casos, nomeadamente o do *Carrefour*, que “vendeu recentemente as suas operações na Indonésia, Malásia e Colômbia” (para além de Portugal). Utilizando o paradigma eclético, explique quais as razões que poderão estar na origem deste movimento de desinvestimento internacional.
- d) Como sabe, a *Jerónimo Martins* prepara-se para iniciar operações na Colômbia. Admita que é consultor da *Jerónimo Martins*. Indique, justificando, os três principais conselhos que daria à empresa para aumentar as probabilidades de êxito nas operações na Colômbia.

3. ““Welcome home. The outsourcing of jobs to faraway places is on the wane. Ideally’, said Jack Welch [o lendário presidente da *GE - General Electric*] in 1998 (...) ‘you’d have every plant you own on a barge to move with currencies and changes in the economy’. Reality followed vision of Mr. Welch, who was a pioneer of offshoring, setting up one of the first offshore service centres in Gurgaon on the outskirts of Delhi. *GE*’s line is now reversed. Jeff Immelt, Mr. Welch’s successor, calls outsourcing ‘yesterday’s model’. He has returned the production of fridges, washing machines and heaters from China back to [the *GE* plants in the United States]”.

(Retirado de *The Economist*, 19 de Janeiro de 2013).h

“Licensing is an important means of penetrating foreign markets, often used by smaller firms (...) for early international forays”.

(Retirado de L. Welch, G. Benito e B. Petersen, *Foreign Operation Methods*, Cheltenham, Edward Elgar, 2007)

- a) No primeiro excerto fala-se de *outsourcing* e de *offshoring*. Defina cada um destes conceitos
- b) Explique quais são as principais razões que levam as empresas a deslocalizar a produção para o estrangeiro.
- c) Explique as razões que levam uma PME a entrar num mercado externo através do licenciamento, em detrimento da exportação.
- d) O licenciamento tende a ser mais relativamente mais usado em países próximos ou em países distantes? Explique porquê.

4. “ O estado-maior da *AutoEuropa*, liderado por Jorn Reimers, Julius von Ingelheim e Dinah Kamiske, apresentou publicamente as linhas de força da estratégia da fábrica portuguesa da *Volkswagen* até 2010. (...). Além dos modelos desportivos *Eos* e *Scirocco* (que será lançado em Março), a fábrica prepara-se para receber, no fim do ano, um quarto modelo (*Polo*) e o sucessor dos actuais monovolumes *VW Sharan* e *Seat Alhambra*, para o qual está em estudo uma motorização híbrida”

(Retirado de *Expresso Economia*, 12 de Janeiro de 2008)

- a) Como classificaria a *AutoEuropa* de acordo com cada uma das seguintes tipologias: (1) de White e Poynter; (2) de Martinez e Jarillo; e (3) de Bartlett e Ghoshal? Justifique as posições assumidas.
- b) Indique os elementos caracterizadores de um Centro de Excelência.
- c) Considere os quatro tipos de modelos de organização propostos por Bartlett e Ghoshal. Diga, justificando, em qual deles são mais comuns os Centros de Excelência.

II

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

A *Marcopolo* é hoje um dos maiores fabricantes de carroçarias de autocarro do Mundo. Fundada em 1949, como Nicola & C^a, Lda, em Caxias do Sul, no Brasil, a empresa considera ter hoje cerca de 6.5% do mercado mundial de carroçarias de autocarro, pretendendo atingir 10%. Em 1990, a Marcopolo exportava 8% da sua produção; em 2005, as suas vendas no exterior corresponderam a 47% do volume de negócios total. A empresa pretende continuar a aumentar a sua presença internacional. Recentemente entrou no segmento de LCV (Veículos Comerciais Leves).

Segundo o vice-presidente da Marcopolo, “temos de reforçar a nossa internacionalização, pois se torna difícil crescer mais no Brasil”. A empresa tem fábricas no Brasil, Argentina, no México, na Colômbia, em Portugal e na África do Sul. Em 2001 foi estabelecido um contrato de transferência de tecnologia para a cidade de Changzson, na China.

No seu site na Internet, a visão de corporação é apresentada do seguinte modo: “ser reconhecido mundialmente como o Grupo Empresarial brasileiro mais competitivo nos Negócios em que estiver atuando e de sólida imagem económica e social”. Os valores da Marcopolo são os seguintes: respeito e valorização das pessoas; satisfação dos clientes; excelência nos resultados; solidez económico-financeira; meio-ambiente e comunidades; ética; e parcerias. Devem ser construídos relacionamentos de longo prazo, com regras claras, baseados em confiança e comprometimento recíprocos através do aprendizado e de experiências compartilhadas, estimulando práticas que resultem em sucesso conjunto.

A empresa considera ser importante a verticalização, fabricando ela própria os componentes necessários. Por isso tem investido também nos segmentos de peças e componentes e no de produtos plásticos. Considera-se que é importante evitar o licensing-in, pois ele envolve frequentemente restrições de mercado. Por isso, a Marcopolo tem procurado desenvolver tecnologias próprias. As difíceis condições das estradas brasileiras são um teste às soluções encontradas. Em, certa medida, o que resulta no Brasil tende a resultar em outros países em desenvolvimento. Os engenheiros da Marcopolo reconhecem, porém, que isso também pode trazer limitações à entrada em países mais desenvolvidos e com melhores infra-estruturas rodoviárias.

Mais recentemente, a Marcopolo tem vindo a entrar na área do projecto de redes de transporte, aproveitando a experiência obtida no Brasil. Já projectou os sistemas de transportes do Dubai e de Moscovo, por exemplo.

A Marcopolo prefere exportar veículos montados. Cada vez mais, porém, os governos nacionais pressionam no sentido da montagem local dos veículos, de modo a aumentar o conteúdo local. Alguns tem desafiado a Marcopolo a estabelecer contratos de licença de montagem. No entanto, a Marcopolo pretende, nesses casos, investir sozinha, de modo a ter o controlo do negócio.

Em 7 de Junho de 2006 reuniu-se o Conselho de Administração da Marcopolo para discutir as possibilidades de expansão internacional da empresa.

- Caros Amigos, temos quatro possibilidades de actuação internacional: a) reforço da presença na Europa: expandir a linha de produção em Portugal ou criar uma nova unidade de produção na Eslováquia; b) negócio na Nigéria (venda de 500 novos autocarros para os transportes públicos de Lagos) – estabelecer um contrato de licença ou investir localmente?; c) desenvolvimento dos negócios na China – início das actividades de produção e montagem através de uma joint-venture com o parceiro local ou manutenção do contrato de licença; e d) possibilidades de entrada na Índia: realização de joint-venture com a JKL Corporation ou aquisição da fábrica da Iveco – começou o Presidente do Conselho de Administração, Eng.º Bartolomeu Salvador.

- Temos de fazer opções. Não temos recursos financeiros para ir a todas. Como sabem, a solidez económico-financeira é um dos valores da Marcopolo, avisou o Dr. Estanislau Recife, director financeiro.

- Para além disso, temos também limitações de recursos humanos. Para ir para Portugal encontramos quadros qualificados, mas para a China ou a Nigéria é mais complicado, confirmou o Eng.º Prudêncio Caxias, director de recursos humanos.

- O negócio na Nigéria é excelente. As margens são muito altas. Poderíamos investir lá e satisfazíamos o governo, disse o Dr. Estanislau Recife.

- Mas eu acho que eles preferiam um contrato de licença, disse o Eng.º Ricardinho Janeiro, director comercial. Além disso, da maneira que é a Nigéria, para investirmos, teríamos de ‘dar luvas’ a alguém. Sabem como é a Nigéria. Mas fazer isso vai contra os nossos princípios éticos.
- O caso da Nigéria é complicado. De facto, o contrato de licença era a solução mais fácil e satisfazíamos o governo na mesma. O problema é o risco de o licenciado nigeriano mais tarde nos vir atacar com a nossa tecnologia. Ainda por cima, não patenteámos os nossos sistemas de encaixe de veículos na Nigéria. Em todo o caso, temos de fazer alguma coisa. É um negócio demasiado bom para o perdermos. É mais de um milhão e meio de dólares. Mas, se investirmos e estabelecermos uma unidade de montagem local, teremos depois de procura para assegurar a actividade?, interrogou-se o director de produção, Eng.º Clodoaldo Natal.
- A propósito de transferência de tecnologia, os nossos amigos chineses parecem estar a tentar fazer coisas para as quais não estão autorizados. Tenho informações de que eles estão a modificar as carroçarias, apresentando-as depois como produtos distintos para não usarem a nossa marca. Temos de investigar isso melhor. Se se confirmar, até poderíamos rescindir o contrato..., interveio o Dr. Ronaldo Brasília, o director internacional.
- Também já ouvi isso. Mas quem te assegura as condições para a rescisão. Sabes como é o sistema legal chinês. Se rescindirmos, eles ainda ficam mais livres para fazerem o que quiserem. Por isso, o melhor era falarmos numa joint-venture com os tipos de Changzson – afirmou o Eng.º Salvador.
- É verdade, Eng.º Bartolomeu, mas temos recursos financeiros para isso?, interrogou-se o Dr. Estanislau Recife.
- E os chineses estarão interessados? O contrato de transferência de tecnologia dá-lhes mais liberdade – acrescentou o Eng.º Prudêncio Caxias.
- Mas a China tem potencialidades enormes. Estabelecer lá uma unidade de montagem com a nossa tecnologia., permitir-nos-ia aumentar significativamente a nossa quota de mercado mundial – contrapôs o Eng.º Ricardinho Janeiro.
- Temos de analisar bem a situação. Se calhar não seria mau consultar os chineses, como quem não quer a coisa. Será já tempo de abrir jogo?, interrogou-se o Eng.º Bartolomeu Salvador.
- Gostaria de introduzir agora outra questão, disse o Eng.º Clodoaldo Natal. O que vamos fazer na Europa? Alargar a nossa unidade em Coimbra será uma hipótese viável. Acrescentaríamos mais duas linhas de produção e poderíamos começar a penetrar melhor no mercado europeu. Continuaríamos a fabricar ‘em português’ e não seria difícil recrutar mais trabalhadores.
- É verdade, Clodoaldo. Mas para que mercado irias? Já temos uma boa quota do mercado português. Para nós, como empresa brasileira, não é fácil entrar em França ou na Alemanha. Onde existem mais oportunidades é nos países de Leste. Precisam de se reequipar e tem ainda muitas estradas em más condições, onde o nosso know-how pode fazer a diferença. Por isso é que seria boa ideia investirmos na Eslováquia. Têm boas condições de investimento e já acolheram vários fabricantes automóveis. A partir de Bratislava torna-se mais fácil exportar para o resto da Europa de Leste que a partir de Coimbra – afirmou o Eng.º Ricardinho Janeiro.
- Mas em Coimbra os investimento necessários são muito menores. Já lá estamos desde 1991. É só uma expansão da unidade. Na Eslováquia será diferente... Teremos de formar gente. Como? Em que língua?, argumentou o Eng.º Prudêncio.
- Mas as exportações a partir de Bratislava ficam muito mais facilitadas. E Coimbra fica muito longe, contrapôs Ronaldo Brasília.

- Parece que temos prós e contras. Mas o mercado da Europa de Leste não deixa de ser interessante, concluiu o Eng.º Bartolomeu Salvador.
- E a Índia? Sempre é agora que vamos lá entrar? A nossa experiência brasileira pode ser aplicada lá?, continuou o Eng.º Bartolomeu, introduzindo a questão.
- Para comprar a fábrica da IVECO precisaremos de 20 milhões de dólares, não nos podemos esquecer. Seria melhor desenvolvermos as coisas ‘pianinho’ com a JKL Corp., respondeu o Dr. Estanislau.
- Mas as experiências que temos de aquisições de fábricas foram positivas. Vejam o caso do México. Para que nos iríamos aliar, se podemos fazer as coisas sozinhos, disse o Eng.º Clodoaldo. Além disso, a fábrica é relativamente recente.
- Oh Clodoaldo, não te esqueças que as coisas na Índia são diferentes. A JKL Corp. pode-nos ajudar a entrar mais facilmente no mercado. E gerir pessoas na Índia não é a mesma coisa que no Brasil, disse o Eng.º Ronaldo Brasília. Talvez pudéssemos estabelecer um contrato de franchising.
- A Índia é um grande mercado, com um enorme potencial. Mas conhecemos suficientemente bem a JKL Corp.?, disse o Eng.º Prudêncio Caxias.
- Bem. meus amigos. Temos de dar uma de decisão. Sabemos que não podemos ir a todas. Como vamos fazer? – concluiu o Eng.º Bartolomeu Salvador.

(Caso construído a partir da intervenção do Eng.º José Martins, vice-presidente da Marcopolo no Workshop em Internacionalização de Empresas, Rio de Janeiro, Outubro de 2005 e da consulta do site da Marcopolo. Situações, oportunidades de investimento, diálogos e nomes foram imaginados pelo docente da disciplina)

Tendo lido o caso acima, responda às seguintes questões, justificando as suas posições:

- a) Quais são as principais vantagens específicas da Marcopolo? Por que razões será preferível aplicá-las na produção/montagem fora do Brasil?
- b) Como classificaria a estratégia internacional da Marcopolo na tipologia de Bartlett e Ghoshal? Justifique.
- c) Avalie os prós e contras das várias possibilidades de actuação internacional da Marcopolo apresentadas no texto acima (Pode construir um quadro explicitando prós e contras para cada possibilidade).
- d) Indique, justificando, qual seria a decisão que proporia ao Conselho de administração da *Marcopolo*.