



GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Prova Sem Consulta*

EXAME ÉPOCA NORMAL

Duração: 2 horas

17 de Janeiro de 2014

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) 2,0 valores; alínea c) 1.0 valores; alínea d) 1,5 valores

I

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

1. “Globalization (or globalisation) is the process of international integration arising from the interchange of world views, products, ideas, and other aspects of culture. Advances in transportation and telecommunications infrastructure, including the rise of the telegraph and its posterity the Internet, are major factors in globalization, generating further interdependence of economic and cultural activities.[...]”

The term globalization has been in increasing use since the mid-1980s and especially since the mid-1990s. In 2000, the International Monetary Fund (IMF) identified four basic aspects of globalization: trade and transactions, capital and investment movements, migration and movement of people and the dissemination of knowledge. Further, environmental challenges such as climate change, cross-boundary water, air pollution, and over-fishing of the ocean are linked with globalization. Globalizing processes affect and are affected by business and work organization, economics, socio-cultural resources, and the natural environment.

(Retirado de *Wikipedia*, site <http://en.wikipedia.org/wiki/Globalization>

Consultado em 5 de Janeiro de 2014)

* 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”.

- a) Analise criticamente a definição de globalização apresentada, tendo em conta o que estudou nas aulas de GNI.
- b) Em que consiste a teoria do ciclo de vida do produto? Foi referido nas aulas que ela constitui uma teoria pré-globalização. Explique o que se pretende dizer com essa afirmação.
- c) Quais são os principais (1) desafios e (2) oportunidades que a globalização suscita para as empresas portuguesas (ou brasileiras, se preferir)?

2. “Investidor francês troca a Tunísia pela Trofa e cria 250 empregos. Uma empresa francesa de vestuário decidiu abandonar as duas fábricas que tem na Tunísia e deslocalizar toda a produção para uma nova unidade industrial na Trofa”.

(*Jornal de Negócios*, 26 de Novembro de 2013)

- a) Indique, justificando, as três principais razões que terão levado a empresa francesa a encerrar a fábrica na Tunísia e a transferir a produção para Portugal.
- b) Admita que lhe é solicitada a avaliação da contribuição deste investimento para a economia portuguesa. Indique os três principais aspectos que consideraria nessa avaliação.
- c) Admita que o investidor francês se aliou a um investidor português para fazer o investimento em Portugal, constituindo uma nova empresa em que 70% do capital era do sócio Francês e 30% do Português. Diga, justificando, como se designa a nova empresa.

3. “Global Value Chains (GVCs) are typically coordinated by Transnational Corporations (TNCs), with cross-border trade of inputs and outputs taking place within their networks of affiliates, contractual partners and arm’s-length suppliers. TNC-coordinated GVCs account for some 80 per cent of global trade. Patterns of value added are shaped to a significant extent by the investment decisions of TNCs”

(UNCTAD, *World Investment Report 2013*, United Nations, New York, pg.xxii)

“Outsourcing and offshoring: here, there and everywhere”

(*The Economist*, 19 January 2013)

- a) Defina *outsourcing*, *offshoring* e cadeias de valor globais.
- b) Considere os três grandes tipos de modos de operação internacional. Uma cadeia de valor global pode incluir operações de cada um desses tipos? Justifique a sua resposta.
- c) Quia as indústrias onde as cadeias de valor globais são mais relevantes?
- d) Analise brevemente os principais desafios éticos colocados pela gestão de cadeias de valor globais.

4. “Prego Gourmet quer entrar nos Estados Unidos em 2014. A cadeia portuguesa estreou-se em 2011 e conta já com nove lojas em Lisboa. Pretende abrir mais seis em Portugal. [...] ‘Temos um grande sonho que é ir para os Estados Unidos’, avança o responsável, ao mesmo tempo que afirma que se trata de ‘um mercado onde as coisas funcionam quando são feitas de forma profissional’. Nesta altura, a *Prego Gourmet* já

procura espaços nos Estados Unidos, para que no próximo ano os norte-americanos conheçam o sabor do prego tipicamente português”.

(*Diário Económico*, 21 de Novembro de 2013)

- a) Quais os modos de operação que a *Prego Gourmet* poderia, em sua opinião, considerar para a entrada nos Estados Unidos?
- b) Qual o modo de operação que, em sua opinião, será mais aconselhável? Justifique.
- c) Qual a sua opinião sobre as probabilidades de sucesso da internacionalização da *Prego Gourmet*?
- d) Indique três conselhos que daria à gestão da *Prego Gourmet* para considerar antes de concretizar a operação nos Estados Unidos.

II

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

A empresa *Grupo Salvador Caetano (SGPS), SA*, é a empresa mãe que controla o Grupo e é responsável pela gestão das participações, bem como na definição da estratégia e na coordenação de todas as actividades de negócio. Integra três sub-holdings:

- *Toyota Caetano Portugal S.A.*: negócio industrial e da representação automóvel Toyota;
- *Salvador Caetano Auto (SGPS), S.A.*: retalho automóvel multimarca para o mercado ibérico;

- *Salvador Caetano.Com (SGPS), S.A.*: negócio na área das tecnologias de informação.

A *Toyota Caetano Portugal, S.A.* detém duas empresas na unidade de negócio ‘indústria’:

- *Caetano Components, S.A.*, para a produção de componentes para indústria automóvel e componentes metálicos para outras indústrias; e

- *Caetano Bus, SA*, localizada em Vila Nova de Gaia, para a produção de autocarros, nomeadamente autocarros para aeroportos para todo o Mundo. A *Caetano Bus*, exporta principalmente para a Europa, sobretudo Reino Unido, mas também para África e Ásia. Com cerca de 500 trabalhadores, a empresa prevê terminar o ano de 2013 com uma produção de 400 unidades, correspondendo a 45 milhões de euros.

“A Salvador Caetano inaugurou primeira fábrica na China. Grupo português do sector automóvel uniu-se a uma empresa local para arrancar com o projecto no Nordeste do país asiático”. (*Público*, 21 de Novembro de 2013). A primeira fábrica da *Caetano Bus* na Ásia, destinada à produção de autocarros para serviços especiais (nomeadamente autocarros para aeroportos), arrancou ontem em Dalian, no Nordeste da China, em parceria com uma empresa local.

O presidente da empresa, José Ramos, afirmou, referindo-se ao projecto na China, que este projecto é o mais recente exemplo da capacidade da empresa ‘para exportar inovação, competência e *know-how* a uma escala global’, ‘Foi constituída uma equipa de engenheiros portugueses especializados, a trabalhar simultaneamente em Vila Nova de Gaia e em Dalian e estão a decorrer programas intensivos de formação ministrados aos

colaboradores chineses’, mas ‘o cérebro da empresa continuará a estar em Portugal’, afirma-se num comunicado da empresa.

A nova empresa mista representa um investimento de oito milhões de euros, realizado em partes iguais pela *Salvador Caetano* e pela *Brilliance Auto*, empresa do grupo *Huachen* ligada ao sector automóvel e associada à *BMW*. Além dos autocarros para aeroportos, a empresa poderá produzir outros veículos especiais, como autocarros escolares e autocarros urbanos eléctricos. A capacidade instalada total será de 150 unidades por ano, mas poderá ser estendida até 300 unidades. Para já, a empresa prevê criar 300 postos de trabalho e facturar 30 milhões de euros no primeiro ano. A possibilidade de a *Brilliance Caetano* exportar para os mercados vizinhos da China está igualmente ‘em aberto’. Para a *Caetano Bus*, que há 23 anos exporta para a China, a parceria representa uma ‘oportunidade de crescimento’.

A *Caetano Bus* vai ser também um fornecedor da fábrica chinesa. ‘Não vamos substituir a nossa produção pela produção na China’. Assim, a *Salvador Caetano* argumenta que o investimento na China vai ter um efeito positivo sobre a *Caetano Bus*. ‘O centro de competências do grupo continuará em Portugal, ou seja, todo o *know-how* continuará a ser desenvolvido em Portugal e depois exportado para as restantes fábricas. Admitindo que a China ‘não é um mercado fácil, por questões culturais’, Jorge Pinto, administrador da *Caetano Bus*, explicou que os autocarros da fábrica chinesa começarão por ser montados a partir de peças fabricadas em Portugal, mas o objectivo é ‘comprar localmente cada vez mais materiais’. Começando pelos materiais ‘mais volumosos, difíceis de transportar e onde há competências locais’, pretende-se que dentro de alguns meses haja ‘20% de incorporação chinesa’. No próximo ano, a *Brilliance Caetano* planeia produzir 150 unidades na fábrica na China, correspondentes a um volume de negócios de 30 milhões de euros, mas José Ramos acredita que, ‘daqui a uns tempos, a produção na China venha a ser superior à da *Caetano Bus*’.

Entretanto, a *Caetano Bus* revelou estar “em negociações para abrir fábrica de autocarros na Colômbia”. ‘Foi identificada uma oportunidade de expansão de negócio na Colômbia’, pelo que ‘se este negócio se concretizar, o nosso objectivo é abastecer o importante mercado da América Latina’. Está a ser negociada a aquisição de um fabricante local de autocarros, com o objectivo de alargar a sua produção e vir a abastecer quer o mercado colombiano, quer toda a América do Sul, para onde os direitos alfandegários tornam praticamente impossível exportar a partir de Portugal. ‘A ideia é entrarmos no capital da empresa, com opção de sermos maioritários, e levar *know-how*’, disse, revelando que o negócio deverá estar fechado em breve. ‘Numa fase inicial vamos manter os modelos locais que a empresa [local] já fabrica, mas depois queremos começar a introduzir alguns produtos nossos’, precisou José Ramos.

Depois de um período difícil, a actividade da *Caetano Bus* em Gaia está a recuperar. Na base da retoma do ritmo de produção está o desbloquear de negócios pendentes em Inglaterra, o arranque de um novo projecto de miniautocarros para o Norte da Europa e uma segunda encomenda de autocarros com duas cabines (para condução nas duas direcções) para o monte de Saint-Michel, em França.

A *Salvador Caetano* inicia em Novembro a produção de peças para a indústria aeronáutica, no âmbito do contrato assinado com a *Airbus*, prevendo facturar 70 a 80

milhões de euros até 2018 nesta nova área de negócio. José Ramos, adiantou que o objectivo é obter uma facturação média anual de dez a 15 milhões de euros na área aeronáutica, o que, considerando a base actual de negócios, representará 15 a 20% da facturação da empresa. A unidade de aeronáutica tem já ‘uma máquina montada’ e aguarda a chegada das restantes em Novembro, para então arrancar a produção ‘em volume’. ‘Este vai ser o nosso grande salto na área da aeronáutica’, considerou, salientando que esta tecnologia vai ser, depois, adaptada à produção de peças para autocarros, que são o negócio central da *Caetano Bus*. As peças a produzir serão, sobretudo, para aviões militares da Airbus, mas fontes da empresa referem existirem já encomendas ‘para a aviação civil’. ‘É uma aposta com peso e uma nova actividade que vamos descobrir e que nos vai trazer sinergias’, salientou José Ramos, destacando que representa “um salto muito grande em termos de indústria, porque as normas de segurança” impostas nesta área são todo “um outro mundo”. ‘Esta decisão tem um significado importante por ser a primeira vez que o grupo diversifica, em termos industriais, para além da área dos autocarros e dos automóveis’.

(texto adaptado pelo docente a partir das seguintes fontes:

website da *Salvador Caetano* http://www.gruposalvadorcaetano.pt/html/grupo__q11__--_3DPT__q20__q30__q41__q5.htm

Auto Portal, 17 de Maio de 2011, <http://www.autoportal.iol.pt/noticias/geral/salvador-caetano-investe-em-fabricas-na-china-e-na-america>

Público, 1 de Setembro de 2013 <http://www.publico.pt/economia/noticia/fabrica-de-pecas-para-aeronautica-da-salvador-caetano-arranca-em-novembro-160457>

consultados em 2 e 3 de Janeiro de 2014 e

Público, 21 de Novembro de 2013 e *Jornal de Negócios*, 25 de Novembro de 2013).

Lido o texto, responda agora às seguintes questões, explicitando os pressupostos em que se tenha eventualmente baseado:

- a) Quais são, em sua opinião, as razões que levam a Caetano Bus a esta tripla aposta na China, na Colômbia e na aeronáutica?
- b) Quais são os principais riscos que essa aposta comporta?
- c) Explícite exactamente, justificando, qual o modo de operação usado para passar das exportações para o fabrico e montagem de autocarros na China? Justifique.
- d) Indique os três principais aspectos que deveriam ter sido salvaguardados pela *Salvador Caetano* na negociação com a *Brilliance*? Justifique a sua resposta.