

GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

EXAME DE RECURSO

Prova Sem Consulta*

Duração: 2 horas (+ 30 min. tolerância para Alunos Erasmus) 29 de Janeiro de 2015

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 três alíneas. Cotação: alínea a) 1.0 valores; alínea b) 1.0 valores; alínea c) 1,0 valores; d) alínea d) 1,5 valores; e) 2.0 valores .

I

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

1. “*Procter & Gamble* [the leading US consumer products company, with brands like *Tide*, *Head & Shoulders* or *Bold*] pledged to work closely with the management of *Wella* after senior executives of the German haircare company voiced unhappiness over their takeover by the US consumer goods group. (...). *Wella*, known for its fiercely independent stance, did not hide the disappointment over the decision by the descendents of the founding Ströher family to sell their 78 per cent stake”.
(*Financial Times*, March 19, 2003)

a) Tendo em conta as dimensões da cultura propostas por Hofstede, indique quais as que lhe parecem envolver obstáculos mais relevantes para esta operação de aquisição? Justifique.

b) No caso em apreço, os principais problemas da aquisição residirão nas diferenças entre culturas nacionais ou entre culturas empresariais? Justifique a sua resposta.

* 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) Admita que é o gestor da *Procter & Gamble* encarregado do processo *post-aquisição*. Diga, justificando, quais as principais acções que tomaria no sentido de minimizar os problemas referidos no texto.

2. “One perspective for explaining MNE foreign expansion is(A)....., which describes the process of making a market within the firm when natural markets are missing or are imperfect. (...). Another internationalization explanation is(B)....., which distinguishes specific stages of gradually increasing foreign involvement that companies follow as they internationalize”.

“Recent shifts in the business environment [include] the revolutionary improvements in information and communications technologies that make information and knowledge acquisition substantially more efficient for all firms (...). With the growing role of global networks, international business today is increasingly facilitated through partnerships...”

(Retirado de P. W. Liesch e G. A. Knight, ‘Information Internalization and Hurdle Rates in SME Internationalization’, *JIBS*, Vol. 30(1), 1999.

- a) Os espaços (A) e (B) designam duas perspectivas explicativas do investimento internacional/internacionalização, que estudámos em GNI. Diga quais são, justificando brevemente.
- b) Explique quais são as principais semelhanças entre o paradigma eclético e a teoria da internalização.
- c) Indique, justificando, (1) qual o novo tipo de empresas que surgiu em resultado das mudanças na envolvente internacional de negócios e (2) em que medida põem em causa a abordagem tradicional da internacionalização.
3. Considere as *joint-ventures* e os contratos de licença como formas de operação internacional.

a) Apresente as principais semelhanças e diferenças entre elas.

b) Considere que era gestor da *Hefestus*, uma empresa portuguesa fabricante de esquentadores, cujas principais vantagens assentam num excelente domínio do processo de fabrico e na capacidade de introdução de sistemas de segurança e poupança de energia nos esquentadores. A *Hefestus* exporta para Espanha e França, licenciou uma empresa na Turquia e tem uma *joint-venture* em Marrocos. Os seus recursos financeiros são limitados. A *Hefestus* foi abordada por uma empresa egípcia para a possibilidade de colaborarem no sentido de produzir e vender os esquentadores “*ZásTrás*” no Egipto.

b) Qual o tipo de acordo que escolheria – licença, *joint-venture* maioritária ou *joint-venture* minoritária? Justifique a sua opção.

c) Indique, para o tipo de acordo escolhido, os elementos essenciais que procuraria salvaguardar no texto do contrato.

4. “*Blaupunkt investe 26 milhões de euros em Braga*. Líder em auto-rádios a fábrica é a maior do grupo e vai conquistar empregos a outras unidades do universo empresarial *Blaupunkt*”. A *Blaupunkt Portugal* concebe e fabrica auto-rádios, tendo reforçado as suas competências na primeira área, antes partilhadas com a unidade da Malásia. A comercialização dos auto-rádios para o mercado mundial é feita pela sede, situada na Alemanha.

(Texto elaborado a partir de notícia publicada no *Público*, 20 de Novembro de 2006)

- a) Como classificaria a *Blaupunkt Portugal* de acordo com as tipologias de White e Poynter e de Prahalad e Doz? Justifique as suas posições.
- b) Por que razões as filiais concorrem entre si na conquista de empregos e de projectos? Justifique.
- c) Essa concorrência inter-filiais é mais frequente em empresas seguindo estratégias multinacionais ou estratégias transnacionais (na perspectiva de Bartlett & Ghoshal)? Justifique.

II

Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 35 linhas por alínea¹:

A *Imperial* é o maior fabricante e o detentor das principais marcas de chocolate portuguesas: *Jubileu*, *Regina*, *Pintarolas*, *Pantagruel*, *Fantasia*s e *Allegro*. O bom desempenho das marcas da Imperial no mercado de chocolates português é bem visível através dos resultados alcançados, destacando-se as posições de liderança das marcas *Regina* e *Jubileu*.

A empresa tem vindo a desenvolver e a consolidar a sua posição internacional, com a introdução e comercialização das suas marcas em mais de 45 países da Europa, África, Américas e Ásia. Com a expansão da área de negócio *Contract Manufacturing* a Imperial fornece aos seus clientes, nacionais e internacionais, actividades de desenvolvimento e da produção.

A capacidade de produção instalada na fábrica de Vila do Conde comporta um aumento significativo de produção. Daí resultou a estratégia da empresa tenha passado nos últimos anos pela conquista de novos mercados e, simultaneamente, pela

¹ Cotação Total: 6.5 valores

consolidação das vendas nos países para onde já vende. A moderna unidade fabril, que representou um investimento de mais de 12 milhões de euros nos últimos cinco anos, tem capacidade para produzir 7500 toneladas ano, sendo a produção actual de 4500 toneladas por ano. A empresa tem 160 trabalhadores.

Em 2012 a *Imperial* entrou em sete novos países (Líbano, Filipinas, Guatemala, Gibraltar, Líbia, Lituânia e Madagáscar) e em 2013 começou a vender para a Polónia, o Peru, a Colômbia, a Suíça, o Luxemburgo e Malta. A entrada no mercado da Suíça, destino que à partida poderia parecer improvável, dada a elevada tradição da indústria chocolateira do país. Para a presidente executiva da empresa, Manuela Tavares de Sousa, trata-se de "*um marco importante, porque prova a qualidade dos chocolates da Imperial*", dando-lhe "*um gozo enorme dizer que vendo chocolates para a Suíça*".

Em 2013, a *Imperial* registou um volume de negócios que ultrapassou os 25 milhões de euros, com cerca de um quarto desse volume realizado no mercado externo. Segundo refere, "*o crescimento das exportações nos últimos três anos ronda os 50%, e que a empresa continua a manter o objectivo de que o contributo do mercado externo represente metade do volume de negócios total*". A internacionalização praticamente anula a produção sazonal, mas as épocas de Natal e de Páscoa ainda obrigam a um reforço, em cerca de duas dezenas, do número de trabalhadores. Depois de uma aposta agressiva para entrar em novas geografias, a empresa diz estar agora a apostar na consolidação dos mercados onde está presente.

Em 2013, a empresa anunciava a entrada na Índia, que seria uma estreia absoluta, e da China, onde a empresa já vende, mas apenas *online*. Todavia, em entrevista posterior, em 2014, Manuela Sousa vem reconhecer que na Índia, "*o processo ainda está numa fase embrionária, dado que as alterações sucessivas da legislação em termos de rotulagem têm sido um entrave no desenrolar deste dossier*", esclarece a gestora, adiantando, no entanto, que "*apesar das limitações existentes, está neste momento a sair a primeira encomenda-teste para uma das maiores cadeias de distribuição de supermercados da Índia*".

A gestora adiantou que a entrada na Índia e o alargamento à distribuição tradicional na China "*são objectivos ainda para o corrente ano de 2013*", não escondendo a importância, pela sua dimensão, que estes mercados podem ter na estratégia de crescimento da empresa. Segundo ela, os contactos com distribuidores dos dois países, que possuem redes de *hiper* e supermercados, estão a correr "*a bom ritmo*". Manuela Sousa salienta que, para além das negociações em curso com o distribuidor chinês e das vendas realizadas através do maior *site* deste país, a empresa de Vila do Conde vai estar atenta a novas oportunidades. No entanto, já em 2014, refere que na China, a entrada também está a ser feita devagar: "*Estamos presentes em algumas cadeias de supermercados, mas ainda muito aquém do potencial do mercado*", adianta Manuela Tavares de Sousa, salvaguardando que, "*apesar de todas as potencialidades do mercado asiático, a China não tem sido uma prioridade para a Imperial*".

Entretanto, uma empresa concorrente (a *Demarquette*) menciona no seu *site* a sua aposta de desenvolvimento do negócio no mercado chinês, referindo nomeadamente o seguinte;

“The *Imperial China Chocolate* is (...) truly spectacular. *Demarquette* has developed an exclusive methodology of preparing a special ganache by ‘volumising’ it to optimize (...) the flavour of the chocolate. The *Imperial China Chocolates* are hand crafted and made with carefully chosen finest Vietnamese, Malagasy and Venezuelan cacaos that complement each other harmoniously. The cacaos are blended with the extraordinary White Monkey Jasmine Tea, resulting in a perfect combination of long lasting cocoa tones and subtle notes of fresh Jasmine. The Imperial Seal of Emperor KangXi is individually placed on each chocolate with a design made of pure cocoa butter. The seal depicted on the box is that of Emperor Qianlong who, together with his grandfather - Emperor Kangxi and his father - Emperor Yongzheng, jointly created the last and the most prosperous age of Chinese feudal dynasties, which is called ‘*Kang-Qian Flourishing Age*’ in history”.

A África Austral é actualmente o mercado com maior representatividade em termos de exportação, com destaque para Angola, África do Sul e Moçambique. A *Imperial* detém uma posição de liderança em Angola e Moçambique na grande maioria das categorias de produtos. Só o mercado angolano deverá ter representado 1,3 milhões de euros em 2014, o que corresponde a 20% do volume de exportações da empresa. Para consolidar este mercado, a empresa acaba de criar em Angola uma equipa de reposição e de *merchandising*. “Esta estrutura local de acompanhamento do ponto de venda é muito recente, mas já conduziu a resultados muito positivos, com uma receptividade muito favorável por parte dos nossos clientes e o reforço da presença das nossas marcas, com o conseqüente aumento do volume de negócios”, adianta a CEO da *Imperial*. Na África do Sul, considerado “um mercado estratégico”, a *Imperial* acaba de estabelecer um acordo com uma empresa local, com cobertura nacional, que deverá potenciar a introdução permanente dos produtos da *Imperial* nas principais cadeias de distribuição. “O volume de vendas para o mercado sul-africano pode rapidamente ultrapassar o milhão de euros, no primeiro ano”.

Manuela Sousa não faz segredo da ‘receita’ para vender chocolates em geografias tão diferentes: é preciso conhecer as especificidades de cada mercado, o que implica estudar os aspectos culturais e socioeconómicos. A gestora adianta, a título de exemplo, que se os mercados asiáticos apreciam chocolate negro, já os brasileiros “*gostam de chocolate de leite, mas com poucas calorias*”. Em sua opinião, “*os consumidores são muito diferentes de país para país, de mercado para mercado*”. Para o Brasil, a empresa desenvolveu o *Jubileu Air*, o qual para o mesmo volume tem menos quantidade de chocolate, tornando-se por isso menos calórico.

A *Imperial* acaba de entrar na rede de lojas da *Walmart* [a principal cadeia de distribuição dos Estados Unidos] no Brasil (mais de 550 lojas), depois de ter obtido classificação máxima num conjunto de auditorias exigidas pela multinacional norte-americana, na vertente de responsabilidade social e *food defense*. “*A entrada directa na rede de lojas da Walmart no Brasil, eleva as expectativas da empresa, podendo incrementar fortemente as vendas neste mercado*”. “*Apesar de não poder adiantar qual a dimensão que o negócio poderá ter, acredito que será certamente muito relevante*”, adiantou a CEO. O Brasil é o segundo maior mercado externo da empresa, representando cerca de 10% do total das exportações.

Na Europa, a CEO destaca o caso da Polónia que, admite, “*pode vir a tornar-se um mercado de grande dimensão*”. Neste momento a *Imperial* está em negociações com os principais interveniente no mercado, nomeadamente, a *Biedronka*, a maior rede retalhista do país (detida pela Jerónimo Martins), com quem já concretizou algumas operações e, ainda, com vários outros retalhistas de grande dimensão. A estratégia passa pela “*aposta alargada a todas as cadeias de retalho, como lojas hard discount, lojas de conveniência e outras de posicionamento mais premium*”.

Lido o caso com atenção, responda às seguintes questões:

- a) Quais os modos de operação internacional usados pela *Imperial*? Exemplifique com citações do caso.
- b) Qual a estratégia internacional da *Imperial*, considerando a tipologia de Michael Porter? Justifique.
- c) Acha que faz sentido considerar a África do Sul como “um mercado estratégico” ao mesmo tempo que se afirma que a China não é “*uma prioridade para a Imperial*”? Justifique a sua resposta.
- d) Analise, na perspectiva da *Imperial*, as principais vantagens e desvantagens do acordo com a *Walmart* no Brasil.
- e) Que conselhos daria à presidente executiva da *Imperial* sobre as principais orientações da empresa para 2015 e 2016, em termos organizacionais e de actuação internacional? Justifique as suas posições.