



## **GESTÃO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

### **Prova Sem Consulta \***

**Duração: 2 horas** (+ 30 min. tolerância para Alunos Erasmus)      13 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) 1.5 valores; alínea b) 1.5 valores; alínea c) 2,0; d) 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. A *Encaixa* é uma empresa portuguesa que fabrica jogos infantis, utilizando um conjunto de peças normalizadas que encaixam entre si. O sistema está patenteado e face ao sucesso que tem tido em Portugal, a *Encaixa* resolveu internacionalizar-se. Está neste momento a considerar três modos de entrada (exportação, licenças de fabrico e investimento directo) e sete países:
  - a) País próximo, membro da União Europeia, onde existem diversos concorrentes e onde a patente não está registada;
  - b) País da União Europeia, sede de um dos principais concorrentes, onde a patente está registada;
  - c) País distante de grande dimensão, com restrições à importação e onde a patente está registada;
  - d) País distante, com reduzidos custos de produção e baixos salários, com ausência de protecção da propriedade industrial;
  - e) País da Europa de Leste, onde a concorrência é reduzida, mas a patente não está registada;
  - f) País da América do Sul, com um grande mercado, para onde a empresa já exporta com sucesso;

---

\* 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”.

- g) País africano, com mercado reduzido, com barreiras à entrada de produtos, onde já tem um distribuidor.  
Indique qual das três formas de entrada no mercado escolheria em cada um dos países de (a) a (g), justificando sucintamente a sua opção.

2. “China já aplicou €10 mil milhões em Portugal desde 2011. Há um antes e um depois de 2011 para a economia nacional (...) Foi na recta final desse ano que a *China Three Gorges* (CTG) comprou 21,35 % da EDP. Desde aí, até ao final da semana passada, quando o segundo maior banco de investimento chinês, *Haitong*, garantiu a compra do BES Investimento por € 379 milhões, o Império do Meio já investiu €5,1 mil milhões em participações em empresas portuguesas”. Entre os investidores figuram, para além dos acima referidos, a *State Grid* (com 29,9% da REN) e a *Fosun* (com 100% da Fidelidade e 96% da Luz Saúde)”.

(*Expresso*, 13 de Dezembro de 2014)

- a) Quais são, em sua opinião, as principais razões que conduzem empresas chinesas a investir em grandes empresas portuguesas?  
b) Qual a contribuição destes investimentos para a economia portuguesa? Responda a esta questão, considerando sobretudo os efeitos em termos de capacidade de inovação, de exportação e de emprego.  
c) Tendo em conta o que estudou no *World Investment Report*, analise brevemente o papel da China como origem e como destino de investimentos directos internacionais.
3. “*Sonae* lança *franchising* internacional da *Sportzone*. A marca de material desportivo já está em 20 países. A estratégia passa também por ter uma rede de distribuidores internacionais. A *Sonae SR*, ‘sub-holding’ do grupo liderado por Paulo de Azevedo para o retalho não-alimentar, definiu a internacionalização como um dos principais eixos estratégicos para a marca de artigos de desporto *Sportzone*, mas agora sob o regime de *franchising*.

O administrador da *Sonae SR*, Paulo Simões, revela que em termos de expansão, “até agora apostámos no formato *wholesale*, mas já estamos a preparar o formato de *franchising*” para continuar a conquistar o mercado externo. (...) O gestor acredita no sucesso deste formato, apoiado na experiência da marca de vestuário infantil *Zippy* que já está a utilizar a expansão no mercado externo através do *franchising*. (...) Paulo Simões revela ainda que o grupo prevê “investir cinco milhões de euros a nível internacional entre aberturas de lojas próprias, remodelações e parte na expansão do negócio *wholesale*. “Queremos montar uma rede de distribuidores internacionais que consigam fazer chegar aos clientes as nossas marcas”, explica.”

(*Diário Económico*, 19 de Fevereiro de 2014)

“The internationalization of the specialized retail business, *Sonae SR*, began in 2008 with *Sport Zone* and *Worten*'s expansion to Spain, which was followed by

*Zippy's* entry in the same market by mid 2009. From that year onwards, *Sonae* kickstarted an accelerated internationalization process, expanding its own stores while also leveraging "*light capital*" strategies, namely partnerships, franchising agreements, store-in-store and exports (wholesale)."

(Downloads/20140303\_sonaecelebraparceriacomempresamexicanaversaprimpara bergoutdoor\_en\_1394116985.pdf, acesso em 30 de Dezembro de 2014)

- a) Quais são os quatro elementos caracterizadores do *franchising*?
- b) Indique quais as razões que terão levado a *Sonae SR* a definir a internacionalização como um dos principais eixos estratégicos para a *Sportzone*.
- c) Faz sentido o termo "*light capital*" strategies usado pela *Sonae SR* para designar "*partnerships, franchising agreements, store-in-store and exports (wholesale)*"? Justifique a sua resposta.
- d) Não seria melhor a *Sonae SR* optar apenas pelo *franchising* como modo de operação internacional em vez de usar diferentes modos? Justifique a sua resposta.

4. "Teka traz para Portugal centro de competências. Fábrica de Ílhavo dá cartas na produção de exaustores do grupo alemão, tutelando as unidades de Espanha, Turquia e México, e vai lançar novos produtos. 'Foi uma posição que conquistámos pela dinâmica interna, capacidade técnica e resultados demonstrados', justifica Luís Leitão, director de vendas da empresa que destronou Madrid na área de exaustão (...). No grupo, que tem 25 fábricas em 12 países da Europa, América e Ásia, 4200 trabalhadores e vendas de €800 milhões, a Teka Portugal tem um peso de 10%. (...) Este ano, ao pacote habitual [de investimentos em Portugal, a Teka] juntou mais de €900 mil em investigação e desenvolvimento. (...) Tudo junto ajuda a fazer de Ílhavo "a segunda fábrica do grupo em facturação e rentabilidade e uma das suas unidades mais eficazes e produtivas".

(*Expresso*, 6 de Dezembro de 2014).

- a) Não acha estranho que num grupo como a *Teka* existam lutas entre subsidiárias, com a fábrica portuguesa a "conquistar" uma posição que era da sua irmã espanhola? Justifique a sua resposta.
- b) Explique em que consiste um "centro de competências", por vezes designado também pelo termo centro de excelência.
- c) Quais as principais razões que terão conduzido a *Teka* à decisão de atribuir novas responsabilidades à subsidiária portuguesa? Justifique.
- d) Como classificaria o papel da subsidiária portuguesa segundo Whyte e Poynter e segundo Bartlett e Ghoshal? Justifique as suas respostas

## II

**Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 35 linhas por alínea<sup>1</sup>:**

“Os sapatos da *Kyaia* já voam até ao Alasca, com a marca *Fly London*, mas a conquista deste estado norte-americano, conhecido como a ‘última fronteira’ está longe de ser a última missão da *Kyaia*, que celebra o 30º aniversário (...) com a ambição de ser o maior produtor de calçado da Europa.

‘Em 2013 crescemos 8% e tivemos um volume de negócios de €56 milhões. A meta é chegarmos aos 120 milhões em 2020, o que nos pode dar a liderança ibérica’, assume Fortunato Frederico, presidente da *Kyaia*, já com todos os passos bem alinhados para seguir uma estratégia de crescimento contínuo, assente num investimento médio de €1 milhão, sem endividamento.

Actualmente, o grupo produz 4500 pares de sapatos por dia, entre as fábricas de Penselo, Guimarães e de Paredes de Coura, às quais se junta o contributo de algumas pequenas empresas da região, suas subcontratadas. [Como afirmou Fortunato Frederico, a ‘produção está dividida: fazemos 30% em Portugal, mas os outros 70% são produzidos [por empresas externas ao grupo *Kyaia*] no estrangeiro’]. Em 2020, estará no top 5 dos maiores produtores de sapatos na Europa, com uma produção total de nove mil pares, a correr para o primeiro lugar.

Como? Com respostas múltiplas, a ‘trabalhar em várias frentes’, explica o empresário, que reúne no seu portefólio as marcas *Fly London* (1994) e *Softinos* (2011) e a rede de sapatarias *Foreva* (2005). No passado, a *Kyaia* cresceu a trabalhar para terceiros, mas hoje o seu único cliente externo é a *Camel*, devido a uma relação antiga, de 25 anos, que fez do maior grupo português de calçado distribuidor da marca internacional em Portugal e Espanha. [Hoje] 56 países dos cinco continentes são clientes do grupo, de Espanha à China, EUA e Rússia, sem esquecer a África do Sul, a mais recente conquista da *Fly*.

Depois, conta com a *Softinos*, uma marca jovem, lançada ‘para desfazer o mito de que o calçado confortável é para velhos’. Tem 70 modelos por colecção, está a vender 120 mil pares de sapatos por ano e, ‘em 2020 pode atingir o patamar onde temos, agora, a *Fly*, nos €34 milhões.

A *Fly*, já com vários prémios internacionais e apontada como uma das marcas preferidas dos ingleses vai, também, continuar a crescer em vendas e a ampliar uma rede de lojas próprias que ajudam a apresentar o produto ao mercado e a ter contacto directo com o cliente.

Para já, há sete sapatarias *Fly*, entre Portugal, Inglaterra, Irlanda e Dinamarca, num investimento médio de €150 mil. A próxima abrirá em Nova Iorque, até final do ano [de

---

<sup>1</sup> Cotação Total: 6.5 valores

2014]. ‘A marca cresceu 16% em 2013, apesar da quebra no mercado interno, e, em 2014, passará a barreira do milhão de pares vendidos’, comenta Fortunato Frederico, que tem seis *designers*, em diferentes países, a criar colecções para esta insígnia (...).

Um pilar estratégico é o investimento contínuo em inovação. A prova é o *High Speed Shoe Factory*, projecto iniciado há dois anos a pensar no potencial de vendas na internet, que representam actualmente um quarto do negócio total do sector de calçado no mundo, sem esquecer a flexibilidade da produção ao limite. Isso já permitiu desenvolver equipamentos novos e, até 2018, promete responder em 24 horas a pedidos de sapatos personalizados. Para o empresário, que é também presidente da APICCAPS, a associação portuguesa dos industriais de calçado, esta é ‘uma forma de reforçar a imagem de marca, de valorizar os produtos, e de seguir as tendências’, diz.

A base industrial deste grupo, com 650 trabalhadores, não foi esquecida. (...) A dinâmica de crescimento do grupo abre até novos caminhos, como a informática. A *Kyaia* (...) desenvolveu internamente o seu próprio sistema de vendas *on-line* e, a partir desta base, criou uma empresa informática autónoma que vai começar a vender soluções.

‘O segredo, como no cozido à portuguesa, está em ter um pouco de tudo: bons comerciais, bons produtos, boa resposta, boa relação qualidade-preço, bom design’, diz o empresário.’

(*Expresso*, 31 de Maio de 2014)

Responda agora às questões seguintes:

- a) Indique, exemplificando com referências ao texto, quais os modos de operação internacional utilizados pela *Kyaia*.
- b) Não seria preferível a *Fly London* optar pelo *franchising* em vez de manter apenas lojas próprias? Justifique a sua resposta.
- c) Como classificaria a estratégia internacional da *Fly London* usando as tipologias (1) de Prahalad e Doz e (2) de Michael Porter? Justifique as suas respostas.
- d) Não seria preferível a *Fly London* ter todos os seus *designers* em Portugal? Responda com base na discussão das vantagens e desvantagens da localização dos *designers* em diferentes países e apenas em Portugal.