

MESTRADO EM
ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS EUROPEUS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
O CASO DO GRUPO DANONE

DIOGO DE SOUSA VITORIANO DE SERRA E MOURA

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM
ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS EUROPEUS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:
O CASO DO GRUPO DANONE

DIOGO DE SOUSA VITORIANO DE SERRA E MOURA

ORIENTAÇÃO:
PROF. DOUTOR JOAQUIM RAMOS SILVA

OUTUBRO - 2018

DIOGO DE SOUSA VITORIANO DE SERRA E MOURA
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DO GRUPO DANONE

Dedicatória

À minha família

LISTA DE ABREVIATURAS E DE ACRÓNIMOS

BSN - *Boussois Souchon Neuvesel*

CEI - Comunidade dos Estados Independentes

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Financial Officer*

EEE - Espaço Económico Europeu

GMO- *Genetically Modified Organism*

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

NORAM - *North America*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SBU - *Strategic Business Unit*

S.A. - Sociedade Anónima

EUA - Estados Unidos da América

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de internacionalização da empresa multinacional francesa Danone.

Primeiramente é realizado um enquadramento teórico de modo a perceber os motivos, os modos de entrada e a estratégia utilizada pela empresa ao internacionalizar-se.

Posteriormente, através da metodologia de um estudo de caso, iremos apurar se existe uma relação entre as teorias apresentadas e o que se passou no processo de internacionalização do Grupo Danone.

As principais conclusões indicam que o processo de internacionalização da Danone relaciona-se com o enquadramento teórico efetuado, no entanto, o relacionamento não é totalmente linear.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégia, França, Danone.

ABSTRACT

This work aims to analyze the process of internationalization of the French multinational company Danone.

Firstly, a theoretical review has been developed to understand the motives underlying the process, the entry modes and the strategy used by the company for international expansion.

Afterwards, through the methodology of a case study, the relationship between the theories presented and Danone's internationalization process will be examined.

The main conclusions indicate that Danone's internationalization process is related to the theories and models presented, but the relationship is not totally linear.

Keywords: Internationalization, Strategy, France, Danone.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E DE ACRÓNIMOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
AGRADECIMENTOS	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1. <i>A Internacionalização</i>	3
2.1.1. <i>O Conceito de Internacionalização</i>	3
2.2. <i>Teorias e Modelos de Internacionalização</i>	4
2.2.1. <i>O Modelo de Uppsala</i>	5
2.2.2. <i>A Teoria das Redes</i>	6
2.2.3. <i>Teoria do Ciclo de Vida do Produto</i>	7
2.2.4. <i>Modelo das Born Global</i>	7
2.2.5. <i>Breve Síntese</i>	8
2.3. <i>Motivações para a Internacionalização</i>	8
2.4. <i>Modos de Entrada</i>	11
3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA	15
3.1. <i>Questões de Investigação</i>	15
3.2. <i>Instrumento Metodológico</i>	15
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	17
4.1. <i>A Danone</i>	17

4.1.1. <i>Missão e Valores</i>	17
4.1.2. <i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	18
4.1.3. <i>Modelo de Governança</i>	19
4.1.4. <i>Contextualização da Empresa</i>	20
4.1.4.1. <i>Evolução Histórica</i>	20
4.1.4.2. <i>Modelo de Negócio</i>	23
5. MERCADOS	25
5.1. <i>Europa</i>	25
5.2. <i>NORAM</i>	26
5.3. <i>Rússia</i>	26
5.4. <i>China</i>	28
5.5. <i>Indonésia</i>	29
6. ESTRATÉGIA FUTURA – OBJETIVOS PARA 2030	30
7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	32
7.1. <i>Motivações para a Internacionalização</i>	32
7.2. <i>Modos de Entrada</i>	32
7.3. <i>Questões de Investigação</i>	32
8. CONCLUSÕES	34
BIBLIOGRAFIA/WEBGRAFIA.....	36
ANEXOS.....	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama simplificado do grupo Danone

Figura 2 – Expansão da Danone

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: Modos de entrada em mercados internacionais

Tabela II: Fatores críticos de sucesso da Danone

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, ao Professor Doutor Joaquim Ramos Silva pela sua fantástica orientação.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, mesmo nos momentos mais controversos.

Por fim, uma palavra especial à minha Avó Nita, que sempre me incentivou a concluir esta etapa importante na minha vida.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o mundo está a mudar a um ritmo alucinante, afetando diretamente diversos setores. Para sobreviverem no atual ambiente de concorrência à escala mundial, não basta que as empresas ofereçam um bom produto que tenha procura, é fundamental que estejam preparadas, com estratégias a curto, médio e longo prazo bem delineadas e com o seu *mind-set* virado para a possibilidade de entrada em novos mercados, muitas vezes com características bem diferentes do mercado doméstico e de outros que lhe estão próximos, e ajustar-se a essas condições de constante mudança.

Uma das estratégias com que as empresas devem estar mais familiarizadas é a da expansão internacional. No entanto, para que a internacionalização seja realizada de forma eficiente e eficaz, as empresas devem entender que esse é um processo complexo e que deve ser implementado e pensado de forma cautelosa em cada etapa, pois pequenos erros podem levar a um desfecho desfavorável.

Este trabalho tem como propósito perceber as razões, o processo e o impacto que o processo de internacionalização tem numa determinada empresa. É utilizada a metodologia de estudo de caso para perceber e analisar essa problemática recorrendo a situações reais ocorridas na empresa multinacional francesa Danone, cuja expansão internacional se tornou notada não só pela dimensão, mas sobretudo por ter atingido regiões e países com culturas e características muito diferentes.

Com efeito, a Danone é uma empresa multinacional que se dedica ao fornecimento de produtos lácteos, comida para bebés, comida saudável e água engarrafada sendo atualmente uma das maiores empresas no mundo na sua área, a da alimentação. Em 2017, a empresa estava presente em 120 mercados no mundo, sendo que se internacionalizou pela primeira vez no final da década de 70.

A opção de análise recaiu sobre o Grupo Danone por dois motivos: em primeiro lugar, porque é a empresa onde me encontro atualmente a trabalhar, a exercer funções que se prendem com as operações internacionais da empresa e, em segundo lugar, ao que nos é dado saber, pela inexistência de qualquer estudo deste tipo relativo à mesma, pelo que o presente trabalho representará um contributo para o entendimento da sua internacionalização.

Para se obter uma compreensão do processo, pretendemos identificar as motivações, modos de entrada e a estratégia utilizada pela empresa ao internacionalizar-se. Considerando este objetivo, no presente estudo procura-se observar, analisar e compreender o processo de internacionalização de uma das maiores empresas de alimentação do mundo: a Danone.

Este Trabalho Final de Mestrado é composto da seguinte forma:

No capítulo 1, a introdução, é apresentado e explicado o objetivo do presente trabalho de investigação. No capítulo 2 é feito o enquadramento teórico, sendo abordados alguns conceitos e teorias explicativas respeitantes ao processo de internacionalização das empresas. No capítulo 3, são expostas as questões de investigação que estiveram na base deste trabalho. Nos capítulos 4, 5 e 6, é analisado com detalhe o estudo de caso referente ao processo de internacionalização do grupo Danone. Posteriormente, no capítulo 7, é feito um confronto entre as teorias mencionadas no segundo capítulo e o que se apurou, na prática, com a internacionalização da Danone. Por último, o capítulo 8 cinge-se às principais conclusões retiradas deste estudo de caso.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. A Internacionalização

O presente capítulo pretende fazer uma revisão teórica do processo de internacionalização das empresas. Primeiramente é discutido o conceito de internacionalização, de seguida, analisam-se as motivações que levam as empresas a internacionalizar-se e, por último, os modos de entrada utilizados nos mercados estrangeiros.

2.1.1. O Conceito de Internacionalização

A tomada de consciência da importância da abertura ao exterior e da maior interdependência geral levou a que o conceito de internacionalização começasse a ganhar forma nos anos 1970. Assim, Wind et al. (1973) definem internacionalização como sendo um processo em que determinadas atitudes ou orientações são associadas a estágios sucessivos, presentes na evolução das atividades da empresa, em mercados externos. Alguns anos mais tarde, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) defendem, nos seus trabalhos, que a internacionalização é um modelo baseado em estágios pelos quais a empresa deve passar. Na década de 1980, Welch e Luostarinen (1988) complementam as definições anteriormente apresentadas, defendendo que a internacionalização é um processo de aumento da participação da empresa em operações internacionais.

Nos anos 1990, vários autores tentam conceptualizar, de uma maneira mais sistemática, o termo internacionalização. Apesar da sua inerente complexidade, todas as definições apresentam várias similaridades e ao mesmo tempo complementaridade entre elas, a saber:

- A internacionalização é uma dimensão de elevada importância no processo que guia a estratégia da maioria das empresas (Melin, 1992), sendo uma entre várias estratégias de crescimento (Welford e Prescott, 1994);

- Por outro lado, Calof e Beamish (1995) assumem nas suas obras que a internacionalização é um processo de adaptação que todas as empresas necessitam de passar a nível de estratégia, de recursos e da sua estrutura, se se quiserem inserir em mercados internacionais;
- Meyer (1996) considera a internacionalização como sendo o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem;
- Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional;
- Simões (1997) chama a atenção para a existência de diversas definições de internacionalização, assentes em duas perspetivas: uma “de dentro para fora” (exportações, licenciamento no exterior, investimento no estrangeiro), a outra “de fora para dentro” (importações, aquisição de tecnologia estrangeira, investimento estrangeiro).

Na década seguinte, surgem novos autores. Barber e Darder (2004) consideram a internacionalização como sendo um processo de direção estratégica em que as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, que implicará a transposição das fronteiras nacionais. Martín e López (2007), de um ponto de vista mais estratégico do que operacional, afirmam que a decisão de internacionalização é, por si só, uma estratégia corporativa, que implica uma reformulação da atividade da empresa, imposta pela introdução de novas áreas de negócio, numa ótica geográfica.

2.2. Teorias e Modelos de Internacionalização

Existem vários modelos e teorias que explicam o processo de internacionalização e todos eles são importantes para investigar, de forma a se perceber quais as suas principais implicações para as empresas. No entanto, é importante salientar que as teorias têm as suas limitações devido ao facto de resultarem da análise de certos tipos de empresas e da realidade económica continuar numa constante evolução. Além disso, as

teorias, na sua formulação, são influenciadas por diversos fatores, como a origem, dimensão, experiência e outras características das empresas que lhe estiveram na base.

Dado que a informação disponível sobre o processo de internacionalização da Danone incide nas decisões, reações e estratégias da empresa em detrimento de dados de natureza financeira/económica, o estudo de caso foi abordado e discutido numa vertente mais comportamental em detrimento de uma vertente económica. Consequentemente privilegiou-se o estudo de teorias e modelos de internacionalização de natureza comportamental, de forma a abordar a internacionalização como um processo que depende de atitudes, perceções e do comportamento da empresa na tomada de decisões, ou seja, um processo no qual intervêm fatores não económicos (Andersen e Buvik, 2002).

2.2.1. O Modelo de Uppsala

Na década de 1970, Johanson e Vahlne (1977) conceberam um dos mais importantes modelos até hoje desenvolvido: o Modelo de Uppsala. Este modelo sugere que o processo de internacionalização depende do conhecimento e experiência adquiridos nos mercados estrangeiros, sendo, assim, um processo baseado nos estágios que em seguida resumimos em alguns dos seus aspetos principais:

- As exportações não são feitas de forma regular;
- As exportações são feitas por intermédio de representantes (agentes);
- É estabelecida uma empresa no estrangeiro através de uma subsidiária no país de destino;
- Linhas de produção e fabrico são implementadas no país estrangeiro.

Para Johanson e Vahlne (1977), as empresas começam por internacionalizar-se em países com uma pequena distância psicológica, pelas similaridades com o seu mercado nacional e posteriormente apostam em mercados com maior distância psicológica. Esta distância psicológica mencionada é caracterizada pelos autores como sendo um conjunto variado de fatores (políticos, sociais, linguísticas e culturais), que dificultam a integração da empresa nos mercados estrangeiros. De acordo com estes autores, nesta fase inicial, as empresas optam por preferir os mercados com maior distância

psicológica, onde as diferenças culturais e linguísticas, por exemplo, são barreiras ao conhecimento, dificultando o processo de comunicação e aumentando os seus custos.

Para que a internacionalização em países cultural ou psicologicamente mais longínquos surta efeito, as empresas devem delinear um plano de estratégia bem estruturado, de modo a reduzir os riscos e a incerteza que a entrada nesses novos ambientes coloca. À medida que adquirem maior informação sobre um dado país estrangeiro, as empresas ganham maior segurança para alocar os seus recursos nesse país. Ao internacionalizar-se, as empresas adquirem conhecimento e experiência internacional, criando novas oportunidades de negócio nos países estrangeiros, incluindo nos que estão psicologicamente mais distantes.

2.2.2. A Teoria das Redes

Na década de 1980, Johanson e Mattson (1988) desenvolvem a Teoria das Redes para abordar o processo de internacionalização, afirmando que nos mercados industriais coexiste uma rede de relacionamento entre as empresas. Esta rede é descrita pelos autores como sendo o relacionamento entre uma empresa e os vários *stakeholders* existentes num mercado: fornecedores, fornecedores dos fornecedores, distribuidores, clientes, clientes de clientes, etc. Este relacionamento proporciona uma vantagem competitiva e distintiva que pode ser utilizada para as empresas se internacionalizarem em rede em mercados estrangeiros e reforçarem as suas posições.

Johanson e Mattson (1988) defendem então que uma empresa pode alcançar uma posição numa rede internacional através de uma das seguintes formas:

- 1- Estabelecendo posições estratégicas em diferentes redes no mercado nacional com novas parcerias;
- 2- Desenvolvendo, gradualmente, posições e alocando recursos em mercados onde a empresa já detinha posições;
- 3- Aumentando a coordenação entre posições já detidas em diferentes redes no mercado nacional.

É de salientar, que este modelo defende única e exclusivamente que uma empresa se deve internacionalizar recorrendo às suas relações estabelecidas em mercados, ao invés

de optar por se internacionalizar sozinha. Os relacionamentos estabelecidos no mercado com os diferentes *stakeholders* e parceiros são ativos que podem maximizar o potencial das vantagens competitivas e reduzir custos e riscos para a empresa que em rede se pretende internacionalizar.

2.2.3. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Na década de 1960, Raymond Vernon (1966) desenvolve a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, explicando que as empresas tendem a tornar-se multinacionais em determinado estado do seu desenvolvimento.

De acordo com esta teoria, as fases de ciclo de vida do produto são: fase de desenvolvimento, de crescimento, de maturidade e de declínio.

A fase de desenvolvimento é vista por Vernon (1966) como uma fase de teste, visto que o produto é inserido pela primeira vez no mercado. Nesta fase, é requerido grande investimento de capital, pois as vendas são baixas e as mais-valias quase nulas. Posteriormente surge a fase de crescimento, quando, os países investem noutros países desenvolvidos, de modo a criar e a proteger a sua vantagem competitiva. Na fase de maturidade, as vendas dos produtos aumentam, no entanto, as taxas de crescimento diminuem, chegando ao ponto de estagnação. Isto leva as empresas a investirem as suas linhas de produção em países em desenvolvimento, onde o capital humano é mais barato, passando a exportar o seu produto para o mercado nacional e para os países desenvolvidos. Por fim, na fase de declínio, existe um decréscimo da procura do produto, originando, em muitos casos, o seu desaparecimento no mercado. Viana e Hortinha (2005) defendem que, nesta fase, as empresas se devem deslocar para mercados com custos reduzidos, de modo a garantir a sobrevivência do produto.

2.2.4. Modelo das Born Global

Rennie (1993) conceptualizou a teoria das *Born Global* ao estudar um grupo de pequenas e médias empresas australianas verificando que estas desenvolveram um rápido processo de internacionalização desde o seu começo.

Knight e Cavusgil (2004) definem *born global* como: “*business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries*”. Os autores definem ainda, como critério para operacionalizar o conceito de *born global*, as vendas para o mercado externo alcançarem uma percentagem mínima de 25% do total nos três primeiros anos de existência. No entanto, apesar da relevância teórica deste caso e dos inúmeros estudos que originou, existe ainda a dúvida se o fenómeno das *born global* se aplica a qualquer setor de atividade ou se é exclusivo aos setores de base tecnológica (Rialp et al., 2005).

À luz do modelo *born global*, Bell et al. (2001) introduzem um novo conceito: o modelo *born-again global* – empresas que se concentram no mercado doméstico durante muitos anos, tendo-se por vezes internacionalizado anteriormente, e que só a partir de um determinado momento se dedicam a uma rápida expansão internacional.

Concluindo, a teoria das *born global* pode ser relacionada com empresas em fase inicial de vida, com uma rápida expansão internacional e com empresas maduras que, a partir de um determinado momento, têm uma rápida expansão internacional.

2.2.5. Breve Síntese

De forma a abordar os comportamentos, decisões e atitudes de uma empresa, optou-se pela seleção maioritária das teorias de natureza comportamental. Estas teorias têm valor explicativo para empresas de venda de produtos sendo que permitem compreender as razões, motivações e o *timing* decidido para a empresa se internacionalizar.

2.3. Motivações para a Internacionalização

Existem inúmeros motivos que levam as empresas a internacionalizar-se, sendo que os principais estão ligados à limitação inerente do mercado nacional e, concomitantemente, às oportunidades oferecidas pelo mercado internacional.

Dunning (1993) considera que as empresas têm quatro motivações para empreender a internacionalização:

- 1- *Resource seeking* - O mercado interno não dispõe dos recursos que a empresa necessita ou os recursos estão disponíveis a elevado custo, obrigando a empresa a procurá-los em mercados estrangeiros;
- 2- *Market seeking* - As empresas investem na procura de novos mercados de modo a captar novos consumidores;
- 3- *Efficiency seeking* - Obter economias de escala com outros países através das diferenças de mercados e dos fatores de produção;
- 4- *Asset seeking* - Desenvolver novas vantagens através da aquisição de novas competências e recursos resultantes do investimento direto em mercados estrangeiros.

Para Simões (1997), as motivações para a internacionalização estão agrupadas da seguinte forma:

- 1- Motivações endógenas:
 - Necessidade de crescimento da empresa;
 - Aproveitamento da capacidade produtiva disponível;
 - Obtenção de economias de escala;
 - Exploração de competências, tecnologias;
 - Diversificação de riscos.
- 2- Características dos mercados:
 - Limitações do mercado doméstico;
 - Perceção de dinamismo dos mercados externos.
- 3- Motivações relacionais:
 - Resposta a concorrentes;
 - Acompanhamento dos clientes na sua internacionalização;
 - Abordagens por empresas estrangeiras.
- 4- Acesso a recursos no exterior:

- Custos de produção mais baixos no exterior;
- Acesso a conhecimentos tecnológicos.

5- Incentivos governamentais:

- Apoios dos governos (país de origem ou de acolhimento).

Czinkota et al. (1999) sugerem como principais motivações para a internacionalização onze fatores agrupados em *motivações proativas* que contam com incentivos na implementação da estratégia de crescimento da empresa (incluem-se as vantagens em termos de lucros e de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e *motivações reativas* que emergem como resposta às mudanças no ambiente em que a empresa atua, que atendem às pressões da concorrência (o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes).

Viana e Hortinha (2005) apresentam, nos seus trabalhos, as seis razões que levam as empresas a internacionalizar-se, no momento em que decidem expandir o seu negócio para mercados internacionais, pela primeira vez:

1. Aumento da faturação;
2. Procura de economias de escala;
3. Diversificação de mercados;
4. Colaboração com instituições públicas;
5. Procura do domínio dos mercados;
6. Vantagens absolutas no controlo de recursos únicos.

Estas seis razões são agrupadas em três grupos que demonstram como o processo de internacionalização deve ser conduzido:

1. Oportunidades estratégicas;
2. Vontade de crescimento;
3. Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

Teixeira e Diz (2005) apresentam uma proposta bastante similar a outras opiniões já referidas anteriormente, mencionando que a origem da internacionalização se prende

com seis motivos principais: o acesso a recursos mais baratos; um investimento mais seguro, sendo maior a possibilidade de obtenção de lucros; o aumento de quota de mercado; o acesso a competências que permitem a diferenciação no mercado; a resposta às necessidades dos clientes e, por último, a resposta a estratégias defensivas dos concorrentes.

Para Serra et al. (2010) são inúmeros os motivos que levam as empresas a internacionalizar-se: aceder a recursos mais baratos e/ou abundantes; encontrar fornecedores mais baratos e/ou eficientes; posicionar a sua marca e produtos nos mercados; aceder a um mercado de maior dimensão; seguir os clientes; reagir à movimentação dos concorrentes. Serra et al. (2010) explicam ainda que existem três fatores essenciais que justificam as motivações acima referidas: transferir competências distintivas, beneficiar de vantagens de localização e aproveitar economias de escala.

Concluindo, existem variadíssimas razões que levam as empresas a internacionalizar-se podendo estas estar relacionadas com fatores internos ou externos à empresa. Consoante as motivações das empresas, a estratégia da empresa a adotar será, também ela, diferente.

2.4. Modos de Entrada

As empresas, ao internacionalizar-se, necessitam de definir o modo de entrada no mercado estrangeiro. Vários fatores têm que ser considerados nesta tomada de decisão complexa e difícil: fatores económicos, políticos, sociais e culturais do país destino, bem como os riscos financeiros inerentes à operação.

Consideramos que uma empresa, para se internacionalizar, deve adotar um destes três mecanismos:

Tabela I: Modos de entrada em mercados internacionais

Mecanismos	Modos de entrada
Exportação	<ul style="list-style-type: none">➤ Direta➤ Indireta
Acordos Contratuais	<ul style="list-style-type: none">➤ Licenciamento➤ Alianças Estratégicas➤ <i>Franchising</i>➤ <i>Joint Venture</i>
Investimento Direto Estrangeiro	<ul style="list-style-type: none">➤ Fusões e Aquisições➤ <i>Greenfield</i>➤ Produção no Estrangeiro

Fonte: Elaboração própria

A exportação consiste num processo de venda, para mercados internacionais, de bens ou serviços produzidos no mercado nacional (Simões, 1997). Este processo pode assumir duas formas (Brito e Lorga, 1999): exportação direta ou exportação indireta. Na exportação indireta, a empresa exportadora utiliza um intermediário local, no mercado internacional, para realizar todas as operações necessárias. A exportação direta é o processo em que a empresa exportadora trata de todo o processo, desde a entrega do produto à comunicação com o consumidor final.

Brito e Lorga (1999) indicam que, em muitos casos, na entrada inicial em mercados internacionais, a estratégia a utilizar pode ser realizada através de acordos contratuais: licenciamentos, alianças estratégicas, *franchising* e *joint venture*.

Root (1994) esclarece que há contrato de licença ou licenciamento, quando uma empresa concede, a uma empresa estrangeira, o direito de usar a sua propriedade intelectual (marca, patentes ou *know-how*), por um período de tempo certo, em troca de um pagamento ou *royalties*. Neste caso, as vantagens são a rápida expansão com investimento de capital baixo e risco reduzido e investigação e desenvolvimento livres

de elevados custos, ao passo que as desvantagens são os rendimentos baixos e a redução de oportunidades de mercado para ambas as empresas.

Uma empresa pode também entrar num mercado estrangeiro através de alianças estratégicas. Este modo de entrada é definido por Martins (2011) como a cooperação entre duas empresas que procuram aproveitar sinergias de modo a potenciar os ativos e as atividades das suas empresas. As empresas beneficiam assim de uma aprendizagem mútua e de obtenção de economias de escala. No entanto, nesta forma contratual, poderão existir problemas de coordenação e de oportunismo dos parceiros.

O terceiro tipo de acordo contratual, o *franchising*, é um acordo de cooperação que consiste na concessão, por parte de uma empresa (*franchisor*), do direito de usar o seu nome, *know-how*, marca e tecnologia a outra empresa (*franchisee*). Neste tipo de acordo, os benefícios são a maior rendibilidade e eficácia em cada unidade franchisada, a entrada em novos mercados com investimentos iniciais reduzidos e o baixo risco, ao passo que as desvantagens são a necessidade de criar uma estrutura de apoio ao franchisado, menor flexibilidade na operação dos negócios, limitação no uso de canais alternativos de distribuição e o franchisado poder vir a ser um concorrente no futuro.

Por último, Teixeira e Diz (2005) definem *joint venture* como sendo um negócio em que duas empresas distintas investem equitativamente para a criação de uma nova empresa no estrangeiro.

Em relação aos parágrafos anteriores, pode-se concluir que os acordos duradouros entre empresas do país de origem e de destino têm como objetivo promover a troca de conhecimento, capacidades e formas de atuação.

Segundo a OCDE (2008), o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é o investimento feito por uma entidade residente (investidor direto) num país estrangeiro com a finalidade de obter um relacionamento de longa duração. O IDE pode assumir as formas de *greenfield*, fusões e aquisições, e produção no estrangeiro. Para Simões et al. (2013) *greenfield* é uma forma de IDE efetuada através do estabelecimento de uma nova empresa de raiz no mercado.

Roberts et al. (2003) definem fusões como sendo operações económicas entre duas empresas distintas que se fundem para originar uma nova empresa, ao passo que, quando uma empresa adquire outra empresa que está em funcionamento no mercado,

estamos perante uma aquisição; a produção no estrangeiro é utilizada quando a empresa desloca as suas unidades produtivas para países onde a mão-de-obra e matérias-primas têm preços mais acessíveis.

3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA

3.1. Questões de Investigação

O estudo em questão tem, como finalidade, analisar e compreender o processo de internacionalização de uma empresa multinacional, representada aqui pelo Grupo Danone. Posto isto, apresentamos as seguintes questões a que pretendemos responder:

- 1- Quais os motivos para uma empresa deste setor se internacionalizar?
- 2- Quais os modos de entrada utilizados pela empresa para se internacionalizar?
- 3- No contexto atual e tendo em conta a experiência adquirida, qual a estratégia futura da empresa?

3.2. Instrumento Metodológico

Com o intuito de obter resultados coerentes e conclusivos, optámos por uma metodologia de estudo de caso assente em duas partes: primeiramente, como acabámos de ver, através de um enquadramento teórico; seguidamente, na recolha de dados na empresa Danone, através de informação proveniente de entrevistas a alguns dos seus responsáveis e de uma investigação exploratória e descritiva da documentação fornecida pela empresa e da informação disponibilizada publicamente – os dados recolhidos foram posteriormente trabalhados através de um método empírico e analítico, a fim de explicitar o processo de internacionalização implementado pela Danone, nos diversos países.

Yin (2010) defende que um estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”. Segundo o mesmo autor, a elaboração de um estudo prático permite ao investigador apurar com maior exatidão as diferenças entre o fenómeno (neste caso, o conceito de internacionalização) e a realidade (internacionalização da Danone) e entender os “comos” e “porquês” das questões de investigação propostas.

A opção de análise recaiu sobre o Grupo Danone por dois motivos: em primeiro lugar, porque é a empresa onde me encontro atualmente a trabalhar e, em segundo lugar, ao que nos é dado saber, pela inexistência de qualquer estudo deste tipo relativo à mesma, pelo que o presente trabalho representará um contributo para o entendimento da sua internacionalização.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

4.1. A Danone

A Danone é uma multinacional francesa com quatro áreas de negócio: produtos lácteos frescos e produtos à base de plantas, nutrição infantil, nutrição médica e águas.

Fundada em 1966 como BSN, em França, a Danone está hoje presente em 120 países. Com um volume global de negócios de cerca de 24.68 mil milhões de euros e uma força laboral de cerca de 105 mil colaboradores, no ano de 2017, o Grupo Danone é hoje, à escala global, uma das maiores empresas do setor de produtos alimentares.

4.1.1. Missão e Valores

A Danone tem como principal missão “*One Planet. One Health*”, que significa levar saúde, através da alimentação saudável e sustentável, ao maior número de pessoas possível, oferecendo produtos inovadores e revolucionários que conciliem saúde e prazer, permitindo, em simultâneo, a expansão da empresa. Esta missão, bem delineada, de atingir o maior número possível de pessoas no mundo, explica a rápida expansão da empresa (este ponto será debatido em mais detalhe nos capítulos seguintes).

De referir ainda que, com o passar dos anos, a Danone foi definindo um conjunto de valores traduzíveis em comportamentos implícitos na atuação de todos os colaboradores, à escala global, descritos no anexo 1. Estes valores permitem à empresa manter os seus trabalhadores motivados e empenhados.

4.1.2. Fatores Críticos de Sucesso

Ao longo dos anos, a Danone tem vindo a melhorar os seus desempenhos no mercado, devido aos seus fatores críticos de sucesso, descritos na tabela II:

Tabela II: Fatores críticos de sucesso da Danone

Fatores Críticos de Sucesso	Desempenho
Relação com os Stakeholders	<ul style="list-style-type: none">➤ Transparência, credibilidade e confiança são os pilares da relação com o consumidor;➤ Formas de comunicação com os consumidores;➤ Relação de confiança com os parceiros e fornecedores, que garantem a qualidade dos produtos.
Conhecimento do Mercado	<ul style="list-style-type: none">➤ Profundo conhecimento dos produtos;➤ Compreensão das dinâmicas e necessidades do mercado;➤ Inovação como um fator-chave para a empresa se adaptar continuamente às necessidades dos consumidores.
Modelo de Governance	<ul style="list-style-type: none">➤ Responsabilidade e autonomia elevada nos diversos países;➤ Rapidez na tomada de decisão na resposta aos desafios.

Fonte: Elaboração própria

A rápida expansão internacional da Danone deve-se sobretudo à relação transparente e de confiança com os seus consumidores. O conhecimento da dinâmica, das necessidades e especificidades do mercado onde atua é essencial e faz a diferença na forma de satisfazer os clientes. É através da inovação que a empresa se consegue adaptar às novas tendências de consumo, mantendo-lhe os níveis de competitividade no mercado. Por último, o modelo de *governance* descentralizado utilizado pela Danone, permite à empresa responder aos desafios e problemas nos diversos países de forma eficiente e eficaz, garantindo segurança e estabilidade à marca a nível global.

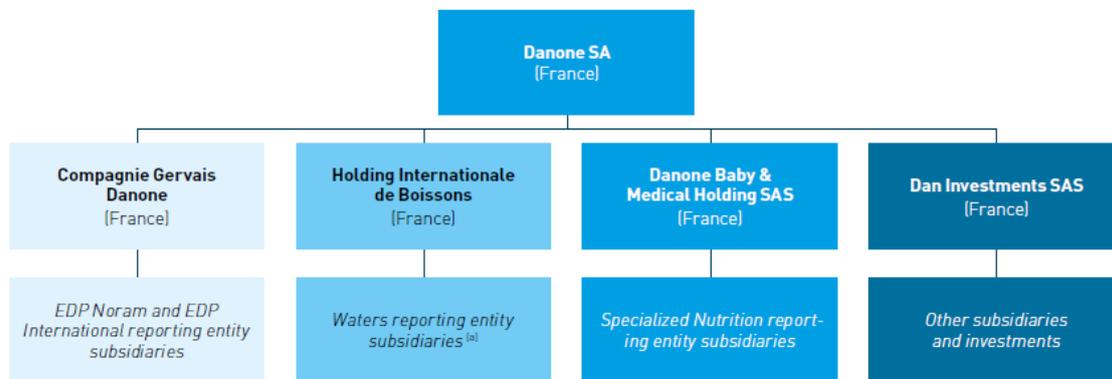
Concluindo, podemos destacar que a conjugação dos três fatores críticos de sucesso foram importantes na maneira como a empresa construiu a sua marca e como conseguiu expandir-se internacionalmente.

4.1.3. Modelo de Governance

A Danone utiliza um modelo de *governance* que tem permitido à empresa manter os seus níveis de competitividade nos diversos mercados mundiais e ao mesmo tempo aproveitar boas oportunidades de negócio que permitem aumentar substancialmente as vendas da empresa.

O modelo de *governance* utilizado está interligado de forma vertical, estando no topo a holding de controlo denominada Danone S.A. organizada de forma hierárquica através do Conselho de Administração e da Comissão Executiva. A holding Danone S.A., ou Grupo Danone como lhe temos chamado, controla toda a atividade da empresa através de um sistema de sub-holdings conforme a figura 1.

Figura 1- Organograma simplificado do grupo Danone



Fonte: Relatório e Contas de 2017 da Danone

Em termos funcionais, a estrutura organizacional da empresa Danone assenta essencialmente em quatro *strategic business units* (SBUs): Produtos lácteos frescos e produtos à base de plantas, nutrição especializada (engloba a nutrição infantil e nutrição médica) e águas. Esta estrutura organizacional é completada com três *business functions* que têm um papel fundamental na empresa: *Human Resources*, pelo papel central da política de recursos humanos na coordenação de atividades; *Finance*, devido à sua

importância e sensibilidade na estratégia de decisão na alocação de recursos e pela importância da lucratividade numa empresa cotada em bolsa; *Growth and Innovation* devido à sua importância em relação à inovação de produtos.

De salientar que, em cada país, a organização é dividida em unidades de negócios estratégicos e os *managers* responsáveis pela gestão de negócio de cada país reportam diretamente à sede, em Paris. O Grupo Danone é uma empresa altamente descentralizada, permitindo um grau importante de autonomia e responsabilidade às subsidiárias locais.

4.1.4. Contextualização da Empresa

4.1.4.1. Evolução Histórica

A evolução histórica da Danone é caracterizada por um rápido processo de internacionalização, como se pode verificar na figura 2. As origens da Danone, como se referiu, remontam a 1966, quando os fabricantes franceses de vidro *Glaces de Boussois* e *Verrerie Souchon Neuvesel* se fundiram para formar a empresa *Boussois Souchon Neuvesel* (BSN). Em 1970, a BSN iniciou um programa de diversificação de negócios apostando na indústria de alimentos e bebidas, adquirindo sucessivamente três dos seus principais clientes consumidores de vidro: *Brasseries Kronenbourg*, *Société Européenne de Brasseries* e a *Société Anonyme des Eaux Minérales d'Évian*. Estas aquisições tornaram a BSN líder em França nos mercados da cerveja, água engarrafada e alimentos para bebés. Em 1973, a BSN fundiu-se com a empresa *Gervais Danone*, uma empresa francesa de alimentos e bebidas, especializada em laticínios e massas alimentícias, tornando-se no maior grupo corporativo de alimentos e bebidas em França. Durante as décadas de 1970 e 1980, o grupo BSN pôs termo ao negócio do vidro, passando a concentrar as suas atividades nos mercados dos alimentos e bebidas, focando principalmente o crescimento do seu negócio na Europa Ocidental devido à crescente integração no Espaço Económico Europeu (EEE). Este crescimento em países perto do mercado doméstico foi potenciado através da aquisição de diversas empresas e *holdings* como empresas de cervejas, a *Générale Biscuit* (uma *holding* francesa que possuía a

marca internacional *LU* e outras marcas de biscoitos europeus), as subsidiárias de biscoitos da *Nabisco, Inc.* e também a empresa *Galbani*, a principal fabricante de queijo em Itália. O grupo BSN tornou-se assim a terceira maior empresa de alimentos e bebidas da Europa e a maior em França, Itália e Espanha.

Após a queda do muro de Berlim em 1989, que marcou o fim da divisão da Europa e depois o do regime soviético, a Danone explorou as possibilidades de se deslocar para os países da Europa Central e Oriental. Começou por exportar produtos fabricados na Europa Ocidental por intermédio de subsidiárias de vendas estabelecidas nos países-alvo. Mais tarde, a empresa adquiriu alguns dos seus parceiros para realizar atividades de forma independente. Essa abordagem foi adotada em vários países da Europa Central e Oriental, como a Hungria, a República Checa e a Polónia.

Durante a década de 90, o grupo BSN procurou também consolidar a sua posição adquirida em anos anteriores nos vários mercados da Europa Ocidental, permitindo o desenvolvimento de sinergias. Em França, por exemplo, a BSN adquiriu a *Volvic* para fortalecer a sua quota de mercado no negócio da água engarrafada. Durante este período, foi dada prioridade à internacionalização para mercados emergentes, particularmente dos países caracterizados por uma forte densidade populacional, com uma elevada taxa de crescimento e com crescente poder de compra como China (1987), Indonésia (1998), Rússia (1992) e países da América Latina, África do Sul e no Médio Oriente. Para se integrar nestes mercados mais distantes, a empresa realizou atividades de exportação e realizou operações de crescimento externo, principalmente através de *joint ventures* e aquisições. Depois de se instalar nos diversos países, a empresa continuou a desenvolver-se através do crescimento interno desses mercados.

Em 1994, para consolidar a sua posição como um grupo multinacional de alimentos e bebidas, a empresa decidiu mudar o nome da empresa controladora de BSN para *Groupe Danone*. Em 2009, os acionistas da empresa viriam a aprovar a mudança do nome legal do *Groupe Danone* para *Danone*.

É no novo milénio que o Grupo Danone se centraliza unicamente no negócio alimentar e das águas, apostando fortemente em mercados internacionais. Em 2007, a empresa completa um período de dez anos de reorientação das suas operações para o setor de produtos lácteos frescos. De facto, nesse ano, a Danone vendeu quase todos os seus

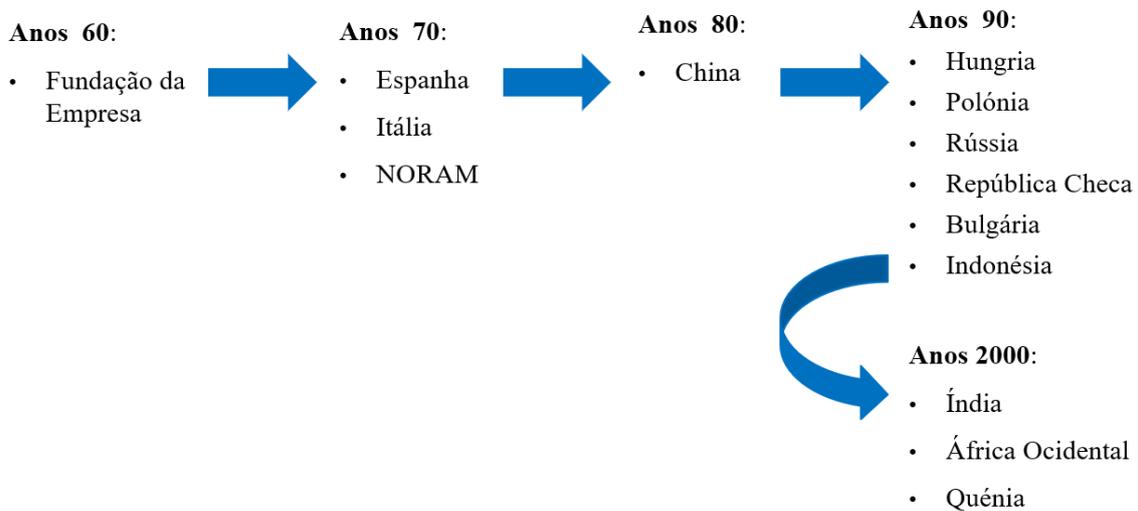
negócios de biscoitos e cereais e adquiriu a empresa holandesa *Numico*, adicionando assim as atividades de nutrição infantil e de nutrição médica ao seu portfólio.

Para prosseguir a sua estratégia de desenvolvimento internacional em torno das suas quatro áreas de negócio/atividade (referido em 4.1.4.2 Modelo de Negócio), a Danone adquiriu a empresa *Unimilk*, na Rússia, em 2010, e as atividades de nutrição do grupo *Wockhardt*, na Índia, em 2012. Em 2013, formou uma aliança estratégica com a *Mengniu*, líder de mercado de produtos lácteos, para acelerar o crescimento desta categoria de produtos na China. Desde 2013, a Danone também acelerou o seu posicionamento no continente africano, nomeadamente com a aquisição de uma participação maioritária na empresa *Fan Milk*, na África Ocidental e participações acionistas na empresa *Brookside*, no Quênia.

O ano de 2014 foi um ponto de viragem para a Danone, que mudou a sua estrutura de liderança e lançou um plano de reestruturação, cujo objetivo é gerar um crescimento forte, lucrativo e sustentável.

A aquisição da empresa norte-americana *WhiteWave*, em 2017, líder global em produtos orgânicos e vegetais, representou outro grande passo em direção à conclusão do plano de reestruturação da Danone. A Danone entrou no mercado dos Estados Unidos e Canadá (NORAM) em 1973 e a aquisição da *WhiteWave* é considerada uma das maiores operações estratégicas e financeiras da empresa não só em NORAM como em todo o mundo.

Figura 2: Expansão da Danone



Fonte: Elaboração própria

4.1.4.2. Modelo de Negócio

A Danone está entre os líderes globais da indústria alimentar e setor de bebidas e conta com quatro principais áreas de negócio/atividade:

- Produtos lácteos frescos e produtos à base de plantas: produção e distribuição de produtos lácteos fermentados frescos e outras especialidades lácteas; produtos à base de plantas (...), bebidas (de soja, amêndoa, avelã, arroz, aveia, coco) e cremes de café;
- Nutrição infantil: produção e distribuição de produtos especializados na nutrição para lactentes, para complementar o amamentamento e para crianças até aos dois anos de idade;
- Águas: produção e distribuição de água natural engarrafada e de águas com sabor e enriquecidas com vitaminas;
- Nutrição médica: produção e distribuição de nutrição especializada para pessoas com determinadas doenças ou que estão enfraquecidas pela idade.

Em 1967, as vendas líquidas totais da Danone rondaram os 150 milhões de euros sendo que em 1973 as vendas atingiram o valor total de 1.4 mil milhões de euros. Durante estes seis anos, a empresa tentou instalar-se em mercados próximos de França, que ofereciam importantes oportunidades de crescimento e cujos sistemas de distribuição eram moderadamente concentrados, como Itália e Espanha. Através do investimento em *joint ventures* e aquisições e devido à crescente integração no EEE, a empresa conseguiu aumentar quase em 10 vezes as suas vendas.

Em 1989, a empresa registou 7.4 mil milhões de euros em vendas e 10 anos mais tarde rubricou 13.293 mil milhões de euros, devido sobretudo à entrada na Europa Oriental e em mercados intra-continentais.

De 2000 a 2007, as vendas totais da Danone registaram um crescimento de aproximadamente 933 milhões de euros, devido ao plano de reestruturação da empresa e à aquisição de empresas de grande dimensão como a *Numico* em 2007.

De 2008 a 2017, a empresa teve um crescimento significativo, aumentando as suas vendas em quase 50% devido à aquisição da empresa *WhiteWave* em 2017.

Em 2017, a Danone apresentou os seguintes resultados de vendas repartidos pelas áreas de negócio:

- Produtos lácteos frescos e produtos à base de plantas - 12.9 mil milhões de euros (52%) das vendas da empresa, sendo que 4.5 mil milhões de euros (18%) foram realizados no mercado NORAM e 8.4 mil milhões de euros (34%) no resto do mundo. Em 2017, as marcas com maior % de vendas foram: *Silk, Horizon, Delight, Danone, Activia e Prostokvashino* (Anexo 2);
- Nutrição especializada - 7.1 mil milhões de euros (29%) das vendas da empresa. Em 2017, as marcas com maior % de vendas foram: *Nutrison, Neocate, Nutrini, Nutrilon, Aptamil e SGM* (Anexo 3);
- Águas - 4.6 mil milhões de euros (19%) das vendas da empresa. Em 2017, as marcas com maior % de vendas foram: *Aqua, Mizone e Evian* (Anexo 4).

Concluindo, a Danone teve uma rápida expansão internacional fruto do desenrolar de acontecimentos históricos (integração no EEE e queda do regime soviético) e da estratégia da empresa orientada para os modos de entrada *joint ventures* e aquisições.

5. MERCADOS

5.1. Europa

Foi nas décadas de 1970 e 1980, que a Danone começou a sua expansão na Europa, através da venda de cervejas, biscoitos e queijos pelas suas subsidiárias (*Générale Biscuit, Nabisco e Galbani*), sendo a França, a Itália e a Espanha os países com maior quota de mercado. Após a queda do Muro de Berlim, a então BSN expande-se para a Europa Oriental, primeiro para a Hungria, depois para a Polónia (1991), República Checa e Rússia em 1992 e finalmente para a Bulgária (1993). A estratégia usada para a expansão na Europa foi maioritariamente desenvolvida através de aquisições e fusões. O sentido de oportunidade para a aquisição surge porque a Danone conhecia bem as empresas e o seu impacto nos mercados onde estavam inseridas. A seleção da escolha dos países para a internacionalização foi uma estratégia de diversificação que permitiu distribuir e mitigar os riscos nas operações.

Em 2007, a Danone vende o seu negócio de biscoitos à *Kraft* e compra a *Royal Numico*, líder mundial em produtos para bebés e nutrição médica. Com esta aquisição, a Danone passa a ter as suas quatro principais áreas de produção já mencionadas (produtos lácteos frescos e produtos à base de plantas, nutrição infantil, águas e nutrição médica). A presença internacional da *Royal Numico* nos mercados de nutrição médica e nutrição infantil abriu novos caminhos de crescimento e lucratividade na Europa para a Danone. Assim, a empresa diversificou as suas áreas de negócio o que permitiu melhorar a sua posição no mercado e diversificar o risco no seu negócio global.

Nos dias de hoje, os negócios da Danone na Europa apresentam um lento crescimento, originado pela subida do preço do leite, a tendência de consumo deflacionária, o aumento da competitividade das marcas próprias e, ainda, a conjuntura de crise e/ou fraco crescimento económico de alguns países da Europa especialmente dos países do sul.

No entanto, é de salientar que as vendas de produtos à base de plantas da empresa *Alpro* registaram um crescimento de quase dois dígitos nos mercados europeus. A *Alpro* é, atualmente, a segunda maior marca de produtos lácteos frescos e produtos à base de

plantas da Danone na Europa, depois da marca *Activia*. O sucesso da marca *Alpro* deve-se sobretudo às novas tendências do homem e da mulher modernos pela alimentação biológica e orgânica em detrimento do consumo de carne, peixe e produtos lácteos e também pela defesa e proteção da vida dos animais e do ambiente.

5.2. NORAM

Em 1973, a BSN fundiu-se com a empresa Gervais Danone que detinha, desde 1942, negócios de laticínios no mercado NORAM, um mercado de grande dimensão onde cedo a Danone se tornou competitiva.

A Danone, ao adquirir a empresa norte americana *WhiteWave*, reuniu dois líderes em alimentos e bebidas, com portefólios complementares nas suas áreas de negócio. Fuster, presidente e responsável pelo portefólio de *yogurts* no mercado NORAM defende que, com essa compra, a Danone fortaleceu a sua posição porque passou a estar presente nos nichos de mercado que lhe faltava: os *yogurts premium* e os produtos à base de plantas.

Em 2017, de uma perspetiva geográfica, mais de 65% das vendas da empresa foram geradas fora da Europa, especialmente nos EUA. Um estudo realizado pela empresa Nielsen em 2015 caracteriza os grupos consumidores norte americanos da Danone como sendo consumidores que procuram produtos mais saudáveis, biológicos, *non-GMO* e *sugar-free*. De modo a potenciar ainda mais as vendas da Danone nos EUA, a CFO da Danone, Cécile Cabanis assume uma melhoria do perfil nutricional de cada portefólio em relação à sua origem, *non-GMO*, ingredientes e redução de açúcar, que começará por ser implementada em três grandes marcas da Danone: *Oikos*, *Danimals* e *Dannon*. Por último, a Danone irá também reforçar, junto do consumidor, o enfoque nos benefícios positivos e saudáveis do iogurte na vida das pessoas.

5.3. Rússia

Em 1992, a Danone tornou-se uma das primeiras empresas ocidentais a entrar no mercado russo sendo que três anos depois, a Danone abriu a primeira fábrica no país e, em 2000, investiu na construção da fábrica mais moderna do mundo de modo a estar

mais preparada e capaz de responder mais rapidamente às necessidades do grande mercado russo.

Um estudo realizado pela *Mckinsey* em 2017 refere que os consumidores russos foram-se ajustando à nova realidade económica de crise tornando-se mais seletivos e criteriosos nas suas compras. A maioria dos consumidores russos costuma fazer compras com mais frequência de modo a obter o melhor preço possível, mas também optam por comprar as suas marcas preferidas, embora em quantidades menores.

De modo a beneficiar de economias de escala, compreender mais rapidamente as movimentações de mercado e adaptar os seus produtos às necessidades locais, em 2010, a Danone adquiriu a *Unimilk* (empresa russa criada em 2002, a maior empresa de produtos lácteos frescos na Rússia). Esta aquisição permitiu criar sinergias, gerando mais-valias nas empresas através da transferência do *know-how* entre elas, fazendo da empresa Danone a nova líder de produtos lácteos na área da Comunidade dos Estados Independentes (CEI).

Em 2014, houve também um conflito público entre o ministro da agricultura russo, Nikolai Fedorov e várias empresas europeias multinacionais de alimentação (Danone inclusive). O ministro acusou publicamente as empresas de adulterarem os seus produtos com ingredientes baratos e menos saudáveis. Estas acusações foram vistas por muitos como uma estratégia de protecionismo moderno implementada pela Rússia para afastar empresas estrangeiras do seu país. De modo a provar que as acusações eram erradas e enganosas, Bernard Ducros, na altura *general manager* da Rússia afirma que a Danone procurou tomar medidas para o desenvolvimento do mercado de produtos lácteos na Rússia, desenvolvendo novos e confiáveis parceiros primários (agricultores, fornecedores de leite, etc) de modo a melhorar a qualidade do leite e a garantir a confiabilidade nos produtos lácteos.

Na Rússia, a empresa está representada nas quatro áreas de atividade, sendo líder de mercado nos produtos lácteos frescos devido sobretudo à sua marca local *Prostokvashino*.

5.4. China

No final dos anos 1980, a Danone começou a desenvolver intensivamente negócios na China, investindo na construção de fábricas. Esta decisão de expandir para a China, resulta do facto de a empresa querer apostar numa rápida expansão internacional através de grandes mercados com elevado potencial de crescimento.

Em 1994, a Danone entrou no mercado chinês vendendo bebidas (nomeadamente bebidas com frutas), produtos lácteos e águas engarrafadas, através de *joint ventures* com marcas líderes de mercado na China. Em 1996, a Danone comprou uma participação de 51% da *joint venture Wahaha*, transformando-a na líder do mercado chinês, sendo que anos mais tarde a empresa já detinha diversas *joint ventures* como *Mengniu*, *Huiyuan*, etc.

Em 2017, a atividade de nutrição especializada da Danone teve um crescimento significativo na China, seguindo a tendência no resto do mundo. A China é um país preponderante nos negócios de nutrição médica, devido às características do país, com uma população em envelhecimento crescente e, ao mesmo tempo, o maior mercado alvo da nossa área de nutrição infantil. No dia 1 de janeiro de 2018, o governo chinês aprovou uma lei com novas medidas sobre a qualidade dos ingredientes nos produtos da área de nutrição infantil o que levou a remover do mercado diversas marcas locais e de pequenas e médias empresas, levando a *Nestlé* e a Danone a aproveitar *market shares* de cerca de 20 mil milhões de euros.

Na nutrição médica, a marca *Neocate* continua a ter um valor de mercado elevado sendo que o mesmo se passa com as marcas *Aptamil* e *Nutrilon* na área de nutrição infantil. De modo a potenciar o valor das marcas na área de nutrição infantil, em 2017, a Danone criou algumas parcerias na área do mundo digital, primeiro com canais de e-commerce como a *JD.com* para a venda de produtos, posteriormente, com a rede social *WeChat*, para novas áreas de publicidade.

Em relação ao negócio das águas, houve uma crescente procura dos consumidores por águas naturais e por águas com sabores, no segundo semestre do ano de 2017. A empresa aproveitou esta dinâmica de crescimento acelerado na China para recuperar gradualmente o crescimento no mercado das águas naturais e para apostar na renovação e inovação da sua marca *Mizone Aquadrink*.

5.5. *Indonésia*

A Indonésia, um dos principais mercados da Danone é, a par da China, um mercado essencial para o crescimento da empresa na região da Ásia-Pacífico.

Em 1998, a Danone internacionalizou-se para a Indonésia fazendo uma aliança estratégica com a *Aqua*, uma marca indonésia de água engarrafada lançada em 1973. Com esta parceria, a marca fortaleceu a sua posição de mercado, tornando-se o maior produtor de água mineral engarrafada na Indonésia. Hoje, a Danone é líder no mercado indonésio das águas, graças sobretudo às marcas *Aqua* e *Mizone*.

Em 2007, com a aquisição da *Numico*, a Danone entra na área de nutrição infantil com as marcas *Sari Husada* (marca indonésia criada em 1954), *SGM* (marca indonésia criada em 1965) e *PT NIS* (lançada na Indonésia em 1987, graças à importação de produtos da Holanda). Através da marca *SGM*, a Danone tornou-se pioneira no país no desenvolvimento e produção de produtos de nutrição infantil e hoje é líder no mercado indonésio, que detém em 40%.

6. ESTRATÉGIA FUTURA – OBJETIVOS PARA 2030

A Danone tem como estratégia para o futuro garantir um crescimento forte, lucrativo e sustentável e, para isso, estabeleceu alguns objetivos financeiros, que incluem o crescimento de vendas *like-for-like* (homólogas) entre 4% e 5% e os seguintes desempenhos nas áreas de negócio:

- Forte crescimento *like-for-like* superior a 5% para os produtos lácteos frescos e produtos à base de plantas em NORAM, nutrição especializada e águas e crescimento *like-for-like* entre 3% e 4% para os produtos lácteos frescos e produtos à base de plantas no Resto do Mundo;
- Uma melhoria estrutural da margem de lucro em todas as áreas de negócio, através de maior disciplina e de um processo mais rigoroso de alocação de recursos para garantir um crescimento rentável;
- O Programa Proteína, que visa gerar uma poupança superior a 1.000 milhões de euros até 2020, com pelo menos 300 milhões de euros líquidos a serem usados para reinvestimento até 2020 (100 milhões de euros por ano a partir de 2018);
- Um programa de sinergias de 300 milhões de dólares gerados em 2020, a nível de receita operacional, recorrente da aquisição da empresa *WhiteWave*.

Para além dos objetivos económico-financeiros acima mencionados, a Danone reforça os seus princípios doutrinários de missão, valores e comportamentos implícitos, no dia 26 de abril de 2018, em Paris, na Assembleia Geral Anual de Acionistas do Grupo Danone. Este reforço doutrinário assenta nos seguintes três pilares:

1- Modelo de negócio:

- Manter a qualidade dos seus produtos e inovar sempre;
- Proporcionar maior crescimento lucrativo sustentável.

2- Modelo de marca:

- Ter impacto na saúde das pessoas;
- Preservar e renovar os recursos do planeta.

3- Modelo de confiança:

- Confiar nos colaboradores da Danone para o desenvolvimento futuro da empresa;
- Promover uma relação de confiança entre todos os *stakeholders*.

O CEO da Danone, Emmanuel Faber acredita que a empresa poderá apresentar resultados financeiros sustentáveis, criar e partilhar valor sustentável no planeta e, ao mesmo tempo, fortalecer o seu envolvimento em projetos económicos e sociais.

7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo deste Trabalho Final de Mestrado é perceber os motivos, os modos de entrada e a estratégia que uma empresa utiliza ao internacionalizar-se. Para isso, foi realizado um enquadramento teórico e uma análise de um caso prático, o estudo da internacionalização da empresa multinacional Danone.

De seguida iremos apurar se existe ou não uma relação entre as teorias apresentadas e o que se passou com a Danone.

7.1. Motivações para a Internacionalização

No que diz respeito às motivações para a internacionalização, conclui-se que a Danone se internacionalizou segundo os motivos enquadrados nas teorias dos seguintes autores:

- Perceção de dinamismo dos mercados externos (Simões, 1997)
- Aumento da faturação (Viana e Hortinha, 2005)
- Aumento da quota de mercado (Teixeira e Diz, 2005)

7.2. Modos de Entrada

No que diz respeito aos modos de entrada, a Danone apostou em dois tipos de modos descritos no enquadramento teórico:

- Fusões e Aquisições
- *Joint Venture*

Estes são claramente os modos de entrada preferenciais da Danone, visto que adquiriu inúmeras empresas (*Volvic, Numico, WhiteWave, Unimilk*, etc) e formou variadíssimas *joint ventures* (*Wahaha, Mengniu, Huiyuan*, etc) ao longo da sua expansão internacional.

7.3. Questões de Investigação

- 1- Quais os motivos para uma empresa deste setor se internacionalizar?

A Danone decidiu internacionalizar-se devido sobretudo a duas razões: crescimento financeiro e diversificação de risco. Face às necessidades crescentes por uma melhor nutrição em economias emergentes e às novas tendências alimentares mais saudáveis em países economicamente mais avançados, a Danone naturalmente decidiu expandir-se para mercados além-fronteiras, especialmente NORAM, Rússia, China e Indonésia.

Atendendo aos gostos dos consumidores locais, à diversidade de culturas e às características sociais destes novos mercados, a Danone optou por adquirir empresas locais ou lançar marcas/produtos adequados a essas novas realidades. Foi esta estratégia virada para o consumidor que levou inerentemente a Danone a diversificar o risco nas suas ações, a crescer sustentavelmente e a criar valor.

2- Quais os modos de entrada utilizados pela empresa para se internacionalizar?

A estratégia adotada pela Danone é definida segundo dois tipos de estratégia: aquisição de empresas e criação de marcas locais com forte associação à marca global, Danone.

Em muitos casos, a Danone opta por adquirir empresas locais que tenham um negócio estável e um nome conceituado. Desta forma, a empresa garante sinergias ao nível do *know-how*, maior segurança e conforto para decisões estratégicas. Através destas empresas locais, a Danone ora comercializa os produtos com a sua própria marca, ora aposta no lançamento de novas marcas locais, para dinamizar e capturar novo valor nesses mesmos mercados.

3- Qual o contexto atual e tendo em conta a experiência adquirida, qual a estratégia futura da empresa?

A Danone tem como principal estratégia futura cimentar a sua posição de líder nos vários mercados mundiais e apostar fortemente nos mercados emergentes (em particular na China). O mercado NORAM continuará a ser alvo de especial interesse por parte da empresa, visto que a aquisição da *WhiteWave* permitirá criar ainda mais sinergias, beneficiando a posição da empresa no mercado. Em relação ao mercado europeu, a Danone pretende relançar o seu crescimento, pese embora a conjuntura de crise e/ou fraco crescimento económico em que a Europa continua mergulhada não ajudar no alcançar desse objetivo.

8. CONCLUSÕES

A finalidade do presente estudo foi a de analisar o processo de internacionalização da Danone e confrontar a sua estratégia com algumas teorias explicativas.

O processo de internacionalização da Danone, tendo em conta a revisão da literatura efetuada, apesar de inicialmente poder ser associado a alguma teoria existente, nomeadamente à Escola de Upsala pela proximidade geográfica e psíquica entre França e os outros países da Europa Ocidental, todo o restante processo de internacionalização é muito desenvolvido através de fusões e aquisições e *joint ventures*, revelando portanto uma capacidade própria importante que a empresa entretanto adquiriu e que lhe permitiu dar passos maiores e mais arriscados.

A vontade e ambição da empresa em internacionalizar-se está relacionada com o facto de querer aceder ao maior número de mercados possível e, conseqüentemente, de consumidores. Concluiu-se também que a diversificação de mercados no processo de internacionalização permitiu mitigar riscos económicos, sendo que, no entanto, pela análise feita, se observa que o impacto das diferentes crises em determinado mercado é compensado pelo crescimento de outros mercados, não afetando o crescimento económico global da empresa.

A escolha das fusões e aquisições foi uma opção estratégica da empresa que lhe permitiu: maior controlo de custos e de qualidade, entrada mais rápida no mercado, acesso aos canais de distribuição, crescimento rápido da atividade empresarial, promoção de conhecimento e transferência de recursos. Para além desta opção estratégica, a Danone desenvolveu, ao longo dos anos, um modelo de *governance*, uma relação de confiança com *stakeholders* e conhecimento de mercado que têm contribuído para o sucesso da internacionalização da empresa.

Do estudo apresentado, pode-se tirar também as seguintes ilações:

- A marca Danone consolidou uma posição de mercado no seu país de origem e na Europa, que lhe abriu portas a uma expansão além-fronteiras.
- A perceção de boas oportunidades de negócio e o modelo de *governance* adotado em mercados externo foi o motor para a sua internacionalização.

- O crescimento, a diversificação do risco e a vontade da empresa em proporcionar uma alimentação saudável ao maior número de pessoas, com base em marcas de qualidade, embora acessíveis no preço, são os principais motivos para a sua rápida expansão internacional.

Importa sublinhar que a Danone utilizou, maioritariamente, *joint ventures* e fusões e aquisições para se instalar em mercados estrangeiros, sendo que apenas na década de 80 não adquiriu qualquer empresa. Se por um lado há um risco financeiro inerente a estas operações, por outro, elas revelaram-se ser uma opção segura e com benefícios imediatos. Estes dois modos de entrada foram implementados com sucesso nos vários tipos de mercados (China, Indonésia, NORAM e Rússia) apesar das diferenças culturais e sociais entre os países. Todas as fusões e aquisições e *joint ventures* criadas nos diferentes mercados contribuíram para que a Danone consolidasse a sua marca a nível global, estabelecendo uma relação direta com os consumidores de todo o mundo.

Finalmente gostaria de referir que estou consciente que o presente estudo apresenta algumas limitações de natureza metodológica: em primeiro lugar, devido à dimensão da Danone, tornou-se difícil recolher informação de pessoas relevantes na empresa; em segundo lugar, o facto de estar organizada internamente por áreas de produção separadas entre si torna difícil fazer uma análise global da empresa de uma maneira mais profunda, mesmo por quem se encontra envolvido no dia-a-dia da atividade desta empresa.

Para próximas investigações relacionadas com o caso deste grupo, seria relevante poder entrevistar colaboradores que estiveram envolvidos diretamente em projetos para a internacionalização e/ou a trabalhar nos países onde a Danone apostou fortemente na internacionalização, principalmente nos mercados NORAM e chinês. O estudo dos casos de mercados considerados culturalmente distantes, como Rússia, China, Índia e Indonésia, isto é, a forma como a Danone aí penetrou com os seus produtos de uma forma significativa, será particularmente interessante ser analisado em profundidade. Seria igualmente benéfico comparar o processo de internacionalização da Danone com o de uma outra empresa de alimentação multinacional europeia (por exemplo, a *Nestlé*) de modo a apurar se ambas têm as mesmas motivações, utilizam os mesmos modos de entrada e apresentam a mesma estratégia de internacionalização.

BIBLIOGRAFIA/WEBGRAFIA

- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International business review*, 11(3), 347-363.
- Astley, M. (2014). Danone, PepsiCo rubbish Russian Minister's dairy adulteration claims. Disponível em: <https://www.dairyreporter.com/Article/2014/12/01/Danone-PepsiCo-rubbish-Russian-Minister-s-dairy-adulteration-claims#> [Acesso em: 2018/7/24]
- Barber, J. P., & Darder, F. L. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Pearson Educación.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of international management*, 7(3), 173-189.
- Bogod, D., & Sukharevsky, A. (2017). A new reality for the Russian consumer industry. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/a-new-reality-for-the-russian-consumer-industry> [Acesso em: 2018/7/16]
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). *O Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Buss, D. (2017). Growth Culture: 5 Questions with Sergio Fuster, DanoneWave. Disponível em: <https://www.brandchannel.com/2017/06/02/sergio-fuster-danonewave-5-question/> [Acesso em: 2018/9/11]
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.
- Czinkota, M. Michael, R. Ronkainen, Ilkka A. Moffett. e Michael H. (1999). *International Business*. The Dryden Press. Orlando. 5th Edition.

Danone (2018). 2017 Registration Document: Annual Financial Report. Disponível em: https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/investors/en-all-publications/2017/registrationdocuments/Danone_Registration_Document_2017.pdf [Acesso em: 2018/7/20]

Danone (2018). Annual Report 2017. Disponível em: http://danone-danonecom-prod.s3.amazonaws.com/Danone-RA2017-EN-PDF-e-accessible_02.pdf [Acesso em: 2018/6/12]

Danone (2018). Report of the Shareholders' Meeting: April 26, 2018 Maison de la Mutualite. Disponível em: http://danone-danonecom-prod.s3.amazonaws.com/user_upload/Investisseurs/Actionnaire/2018/AG_2018_Co_mpte_rendu_VA.pdf [Acesso em: 2018/8/18]

Danone (2011). Registration Document 2010: Annual Financial Report. Disponível em: https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/investors/en-all-publications/2010/registrationdocuments/Registration_Document_2010.pdf [Acesso em: 2018/8/04]

Danone (2009). Registration Document 2008. Disponível em: https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/investors/en-all-publications/2008/registrationdocuments/Registration_Document_2008.pdf [Acesso em: 2018/8/04]

Danone (2000). Danone Group: 1999 Annual Report. Disponível em: <https://ddd.uab.cat/pub/infanu/29634/iaDANONEa1999ieng.pdf> [Acesso em: 2018/6/22]

Danone Portugal (2018). Missão e valores: Os Valores da Danone. Disponível em: <https://www.danone.pt/pt/danone/missao-valores/valores-da-danone.html> [Acesso em: 2018/7/14]

Danone Russia (2016). Interview of the General Director of the Danone Group of Companies in Russia for gazeta.ru. Disponível em: <http://www.danone.ru/media/smi-o-nas/news/intervju-generalnogo-direktora-gruppy%20kompanii/> [Acesso em: 2018/8/04]

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (1993). Multinational enterprises and the world economy. *Workingham, Inglaterra: Addison-Wesley Publishing Company*.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: sucesso em Portugal: Editorial Verbo. Reprint, 6ª reimpressão*.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems-A Network Approach, in *Strategies in Global Competition*, Hood, N. & Vahlne, JE (eds), New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Martín, L. Á. G., e López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*. (E. Aranzadi, Ed.) (4a Edição.). Navarra.
- Martins, J. (2011). *Internacionalização e Globalização das empresas*. Lisboa, Edições Silabo.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, No 13, pp. 99–118.
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Rotterdam School of Management Rennie.
- OCDE (2008). *OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*. 4ª Ed. Paris: OECD Publishing.
- Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*. McKinsey Quarterly.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. & Vaillant, Y. (2005). The Born Global Phenomenon: a comparative Case Study Research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), pp. 133-171.

- Roberts, A., Wallace, W., & Moles, P. (2003). *Mergers and Acquisitions*. Pearson Education.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets* (pp. 22-44). New York: Lexington books.
- Serra, Fernando Ribeiro, Ferreira, Manuel Portugal, Torres, Maria Candida, Torres e Alexandre Pavan (2010). *Gestão estratégica: Conceitos e Prática*. Lidel – edições práticas, Lda, Lisboa.
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME.
- Simões, V. (1997), Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas, in ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa.
- Teixeira, S. e Diz. H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Publisher Yeam Lisboa.
- The Nielsen Company (2015). The Sustainability Imperative. Disponível em: <https://www.nielsen.com/ie/en/insights/reports/2015/the-sustainability-imperative.html> [Acesso em: 2018/7/05]
- U.S. Securities and Exchange Commission (2007). Annual Report on Form 20-F. Disponível em: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1048515/000119312507071783/d20f.htm> [Acesso em: 2018/8/02]
- Vernon, R. (1966). International Investments and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No 2, pp. 190-207.
- Viana, C. e Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Welch, L. S. e Luostarinen, R. (1988), Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, Vol. 14, No 2, pp. 34-55.

- Welford, R. e Prescott, K. (1994). *European Business – An Issue-Based Approach*. 2ª edição, Pitman Publishing, London.
- Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for developing international marketing strategies. *The Journal of Marketing*, 14-23.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 4ª Edição, Sage Publications, Bookman, Brasil.

ANEXOS

Anexo 1: Valores e comportamentos implícitos

Valores	Comportamentos implícitos
Abertura	<ul style="list-style-type: none">➤ Curiosidade➤ Agilidade➤ Diálogo
Entusiasmo	<ul style="list-style-type: none">➤ Audácia➤ Paixão➤ Ambição
Humanismo	<ul style="list-style-type: none">➤ Partilha➤ Responsabilidade➤ Respeito pelo outro
Proximidade	<ul style="list-style-type: none">➤ Acessibilidade➤ Credibilidade➤ Empatia

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2: As marcas de produtos lácteos frescos e produtos à base de plantas com maior % de vendas em 2017



Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório e Contas de 2017 da Danone

Anexo 3: As marcas de nutrição especializada com maior % de vendas em 2017



Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório e Contas de 2017 da Danone

Anexo 4: As marcas de água com maior % de vendas em 2017

Fonte: Elaboração própria a partir do Relatório e Contas de 2017 da Danone

