



**Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial**

ESTRATÉGIAS DE INTERNALIZAÇÃO DA EMPRESA

PROVA COM CONSULTA

**Duração: 2 horas e 45 minutos**

**03 de Janeiro de 2011**

**I**

**Responda às quatro questões seguintes<sup>1</sup>, utilizando para cada uma delas um máximo de 50 linhas.**

1. “A internacionalização é, segundo a consultora IDC, uma das fórmulas de sucesso que as empresas que atuam no mercado das TIC devem seguir. Das quase 500 empresas que a consultora acompanha no mercado nacional, as empresas portuguesas que estão internacionalizadas registam desempenhos económicos superiores às que se limitam a fazer negócios sem passar as fronteiras. Mais concretamente, a IDC verificou que quase 80% das multinacionais portuguesas registaram um aumento do volume de negócios em 2009, sendo que apenas 545 das empresas portuguesas com operações exclusivas em Portugal conseguiram o mesmo feito”.  
(Retirado de ‘Portugal Tecnológico - Internacionalizar para ganhar’, Pedro Miguel Oliveira, *Expresso*, 18 de Dezembro de 2010).
  - a) O texto sugere que as empresas ou são “multinacionais portuguesas” ou têm “operações exclusivas em Portugal”. Concorda? Elabore a sua resposta, apresentando a sua definição de empresa multinacional.
  - b) Identifique as principais razões que terão conduzido aos resultados apresentados no excerto acima.
  - c) A internacionalização apresenta, como sugere o texto, vantagens para todas as empresas? Responda à questão, tendo em conta o que aprendemos nas aulas.
  
2. “As vinhas formam um jardim a perder de vista na Herdade de Cortes de Cima, perto da Vidigueira. (...) O *Chaminé* é ‘cabeça de cartaz’ da herdade (...). ‘Fomos os primeiros produtores no Alentejo a vender vinho *online* e já temos 2 mil fãs no Facebook”.  
(Retirado de ‘Um lugar para viver’, Conceição Antunes, *Expresso*, 18 de Dezembro de 2010).

---

<sup>1</sup> Cotação: 3,5 valores cada.

- a) Considera que vender vinho *online* é uma boa opção para uma empresa vinícola? Discuta as vantagens e as limitações desta opção.
  - b) Que tipo de exportação está a Herdade de Cortes de Cima a fazer? Justifique.
  - c) Analise o papel das redes sociais no processo de internacionalização de uma empresa.
3. “The experience of those firms demonstrated that, in contrast to what is predicted in much of the literature, firms incrementally changed their modes of operation by adding new modes to existing ones, creating what we call ‘mode combinations’”  
(Retirado de Gabriel Benito, Bent Petersen e Lawrence Welch, ‘Towards more realistic conceptualizations of foreign operation modes’, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, 2009, pp. 1456).
- a) Quais são as principais razões que, em sua opinião, conduzem à ocorrência de ‘*mode combinations*’?
  - b) Explique como o licenciamento pode ser utilizado numa óptica de ‘*mode combinations*’. Indique três outros modos de operação com os quais o licenciamento será mais frequentemente combinado.
  - c) Estudámos também a possibilidade de ‘*mode switching*’. Explique como o sucesso ou o insucesso de uma operação no estrangeiro podem, em ambos os casos, conduzir à transição entre modos de operação.
4. “ (...) As taxas de crescimento [no mercado português] esfumaram-se e a [empresa de tintas] *Barbot* teve de se internacionalizar. Começaram pela Galiza. Não funcionou. Fizeram uma associação com uma empresa espanhola. Não funcionou. Pensaram em comprar uma empresa espanhola. Também não funcionou porque a empresa espanhola estava sobrevalorizada. Arranjaram um parceiro em Angola. Mas o controlo à distância é diferente de estar no local. Finalmente, as coisas começaram a correr melhor: em França, em Angola (onde se justificou montar uma fábrica), em Espanha (onde adquiriram uma empresa mais em conta), em Cabo Verde (onde cooperam com uma empresa gerida por um português”  
(Retirado de ‘O exemplo da *Barbot*’, Nicolau Santos, *Expresso*, 20 de Novembro de 2010).
- a) Analise o processo de internacionalização da *Barbot* à luz do modelo de Uppsala.
  - b) O texto sugere que numa aquisição o mais importante é encontrar uma empresa “mais em conta para adquirir”. Comente criticamente esta ideia, tendo em conta o que estudámos sobre as vantagens e desvantagens das aquisições. (PENSE POR SI. NÃO COPIE SLIDES ACriticamente!!!).
  - c) “O controlo à distância é diferente de estar no local”. Explique porquê e indique, justificando, quais são os mecanismos de coordenação e controlo que, em sua opinião, são mais eficazes para assegurar que uma unidade no estrangeiro tem o comportamento desejável.

## II

**Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 40 linhas por alínea<sup>2</sup>:**

A Empresa *Iberperfumes* foi criada em 2005 pelos irmãos Pedro e Paulo Poejo. A *Iberperfumes* está sediada em Rio de Moinhos, próximo de Estremoz e dedica-se ao processamento de plantas silvestres alentejanas, com vista à elaboração de essências para o fabrico de perfumes. O objectivo que presidiu à sua criação foi o de tirar partido do potencial das plantas silvestres, associando os seus perfumes a um modo de vida *cool* e de fruição da natureza. A designação da empresa reflectia já uma tentativa de alargamento do seu negócio a Espanha e mesmo da possibilidade de exploração de matéria-prima na Extremadura e Andaluzia. Pedro Poejo obteve a licenciatura em engenharia química na Universidade de Évora em 1998, tendo logo iniciado actividade na área dos perfumes. Começou por trabalhar numa distribuidora da Lanvin, tendo sido recrutado em 2003 pela *ParParfums*, sediada em Grasse (França), de onde saiu para criar a *Iberperfumes*. O seu irmão Paulo licenciou-se em Economia, também na Universidade de Évora, em 2000, tendo trabalhado depois na direcção regional de uma instituição bancária em Évora. Aliciado pelo seu irmão, assumiu também o desafio da criação da empresa.

A *Iberperfumes* tem contratos com produtores portugueses de plantas silvestres e compra directamente aos camponeses da zona de Estremoz. A sua cadeia de valor integra o processamento de plantas silvestres, o fabrico de óleos essenciais e a produção e venda de perfumes. Até ao momento, a *Iberperfumes* lançou três perfumes no mercado: o *Santa Isabel*, com perfume de rosas, misturado com tomilho e orégãos, destinado ao mercado português; o *EncinaSola*, com óleos extraídos das folhas de azinheira e sobreiro, com aroma de alfazema; e o *Relax*, combinando essência de eucalipto e poejo, visando um público jovem. Com excepção do *Santa Isabel*, orientado para um público mais maduro, os perfumes da empresa são comercializados nas versões *Ele* e *Ela*. A *Iberperfumes* vendeu em 2007 cerca de 1.5 milhões de euros, dos quais 26% em Espanha, através de distribuidores em Badajoz e em Sevilha, encarregados da colocação dos produtos na Extremadura e na Andaluzia, respectivamente. Em 2009, apesar da crise, a facturação atingiu 1.7 milhões de euros, dos quais cerca de 25% corresponderam a vendas no mercado espanhol. A *Iberperfumes* continua a ter 155 colaboradores permanentes, o que faz da empresa o maior empregador da região de Estremoz.

Os manos P&P Poejo querem acelerar o crescimento da *Iberperfumes*. Todavia, face à recessão na Península Ibérica, admitem a possibilidade de entrar em outros mercados. Decidiram, por isso, realizar uma reunião na qual estiveram também presentes Luís Figueiroa, que a partir de 2007 passou a ter uma posição de 30% da empresa, Porfírio Penetra, director de *marketing*, e Prudêncio Penteado, director de produção.

- Caros colegas e mano, começou Pedro. A *Iberperfumes* cresceu a um ritmo que ultrapassou as nossas melhores expectativas. Os novos aromas campestres que lançámos no mercado conseguiram ganhar uma quota muito interessante, tanto em Portugal como nas regiões de Espanha onde estamos. Mas em 2009 crescemos menos

---

<sup>2</sup> Cotação Total: 6 valores, assim distribuídos: alínea a) 1.5 valores; alínea b) 2.5 valores, alínea c) 2.0 valores.

do que gostaríamos. Temos de analisar possibilidades de internacionalização, de modo a alavancarmos o crescimento. Temos de transformar a crise numa oportunidade. O objectivo da nossa reunião é precisamente esse...

- Pois é, maninho, acrescentou Paulo. Temos de transformar a crise numa oportunidade, é certo. Mas as coisas estão complicadas. O desemprego em Espanha é enorme e não me parece que possamos crescer muito mais. Além disso, como sabes, o acesso ao crédito está muito complicado, tanto aqui como lá. Por isso, devíamos olhar para onde existem essas oportunidades. Temos o Brasil, que está a crescer a todo o vapor. Se conseguíssemos convencer a Dilma Rousseff a usar um dos nossos perfumes, o *Santa Isabel*, na cerimónia de posse, estaríamos lançados...

- Pois, pois... interveio Luís Figueiroa, será mesmo assim? Quem iria seguir uma tendência lançada por esse canastrão, que nem com as plásticas que fez ficou bonita. Seu Lula tinha muito mais *charme*. Seria melhor tentar a sua escolta de guarda-costas femininas. Ou, talvez ainda melhor, a esposa do Vice-Presidente, que dizem lá no Brasil que é tipo Carla Bruni. Em todo o caso, pois, não temos hipótese. Elas não iam preferir-nos ao *Boticário* ou à *Natura*. O mercado brasileiro é muito difícil. Poderíamos era ir para Angola. Se convencêssemos a Isabel...Eu poderia tentar dar-lhe uma palavrinha.

- A tomar uma posição na *Iberperfumes* ou a usar os nossos perfumes?, questionou Paulo Poejo. Essa da Isabel deu-me uma ideia. Poderíamos começar a explorar aromas autóctones de Angola. Se ela fosse na onda, poderíamos criar uma empresa, com 50% para cada. Instalávamos uma fábrica em Angola e começávamos a produzir e vender os perfumes *Kizomba* para a classe alta angolana. Que tal? Era bem visto, não era, maninho?

- Creio que esse seria um passo muito arriscado, disse Prudêncio Penteadado. Onde iríamos arranjar 'narizes' em Angola? Nós precisamos de nos consolidar aqui na Europa e de aprender um pouco mais do negócio de perfumes. Primeiro temos de alargar mais o nosso leque de ofertas. Ainda só temos 3 tipos e marcas de perfumes. Creio que o melhor seria fazer uma aliança com os franceses da *Lavande et Frères*, que são como nós uma empresa familiar, com vontade de crescer e com boas ideias na manga. Poderíamos, através deles adquirir conhecimentos e comprar essências francesas a melhores preços. Eu já tomei a liberdade de abordar o Mr. Lenoir, da *Lavande*, e ele não descartou essa possibilidade. Precisamos de desenvolver novos produtos, não acham? Estava a pensar numa mistura de tangerina com limão, jasmim e poejo...

- Nós estamos a lançar biscoitos, mas todas elas têm muitos riscos. O melhor seria explorar o negócio *online* e vender os nossos perfumes na China. Introduziríamos o chinês no nosso *site*...e iam ver o que eram chinesas a comprar o *Santa Isabel*. Elas são tantas que há sempre clientes para nós, argumentou Porfírio Penetra.

- Essa ideia talvez não seja má, mas bom, bom mesmo, seria lançarmos uma rede de *franchising*, como fizeram os tipos da *L'Occitane*, sugeriu Paulo Poejo. Assim transformávamos a crise numa oportunidade, não era, maninho?

- Caríssimos, interveio Pedro Poejo. Lá ideias, temos nós. Mas serão as melhores? Ou pelo menos as mais adequadas para uma empresa como a nossa, que até agora tem vendido sempre através de distribuidores e que tem neste momento apenas três perfumes? A verdade é que crescemos rapidamente nos primeiros anos, mas agora as coisas estão mais complicadas. Penso que teremos de chamar alguém de fora para nos apoiar, para separar o trigo do joio e para nos aconselhar sobre o que deveremos fazer. Vou chamar aqueles tipos da ISEG – Internacionalização Segura e Garantida, para serem nossos consultores.

Você é o(a) consultor(a) da ISEG designado(a) para a *Iberperfumes*.

- a) Indique, justificando, quais seriam as três primeiras questões que colocaria ao Eng<sup>o</sup> Pedro Poejo.
- b) Avalie os prós e contras das várias hipóteses de internacionalização apresentadas no caso.
- c) Tendo em conta os elementos anteriores, indique, justificando, que conselho(s) daria ao Eng<sup>o</sup> Poejo relativamente à estratégia de desenvolvimento que a *Iberperfumes* deveria seguir.

(Explicita eventuais pressupostos, não referidos no texto, em que se tenha baseado para a sua análise.)