



Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Exame Época Normal

PROVA COM CONSULTA

Duração: 2 horas e 30 minutos

6 de Janeiro de 2014

**NÃO COPIE POWERPOINTS DAS AULAS.
ELABORE AS RESPOSTAS POR SI PRÓPRIO(A).
SE COPIAR ALGO, DEVE INDICAR A FONTE. A NÃO REFERÊNCIA A
ESTA LEVA À DESVALORIZAÇÃO DA RESPOSTA.**

I

Responda às três questões seguintes¹, utilizando para cada uma delas um máximo de 50 linhas.

1. “Prego Gourmet quer entrar nos Estados Unidos em 2014. A cadeia portuguesa estreou-se em 2011 e conta já com nove lojas em Lisboa. Pretende abrir mais seis em Portugal. [...] ‘Temos um grande sonho que é ir para os Estados Unidos’, avança o responsável, ao mesmo tempo que afirma que se trata de ‘um mercado onde as coisas funcionam quando são feitas de forma profissional’. Nesta altura, a *Prego Gourmet* já procura espaços nos Estados Unidos, para que no próximo ano os norte-americanos conheçam o sabor do prego tipicamente português”.

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

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

¹ Cotação: Questão 1: 4,5 valores; Questão 2: 4,5 valores; Questão 3: 4,5 valores.

2. “O queijo *Limiano* é detido por uma empresa de origem francesa. As bolachas *Triunfo* são de norte-americanos. A cerveja *Sagres* de holandeses. O *Sonazol* pertence a uma multinacional alemã. A lista poderia continuar. São marcas genuinamente portuguesas, destinadas ao mercado nacional, fundadas por empresários nacionais, com fábricas e trabalhadores nacionais. Mas cujo capital está nas mãos de estrangeiros”

(Ana Rute Silva, ‘Apesar do capital estrangeiro, estas são empresas portuguesas com certeza’, *Público*, 17 No. 2013).

- a) Qual o modo de operação utilizado pelos investidores estrangeiros para virem a deter as marcas referidas? Justifique a sua resposta.
- b) ‘Estas são empresas portuguesas com certeza’? Analise criticamente o título do artigo à luz do excerto citado acima.
- c) Indique quais as principais razões pelas quais as empresas estrangeiras pretendem deter marcas nacionais num determinado país.

3. *Electrolux changes recipe for success*. *Electrolux* is selling a professional stand mixer for SKr 15,900 (\$2,400). Handmade in France, the mixer is a reflection of the Swedish appliance company presence in professional kitchens.

But perhaps a more important product for *Electrolux* is a powerful cooking ventilation hood in display at its headquarters just outside Stockholm. However, it is not for Western shoppers. It is designed for China, to cope with heavy wok cooking. It is part of a kitchen that includes a dish sterilizer and a fridge with sparkling white doors.

The hood is a feature that could be soon incorporated in western kitchens as part of the third way that companies such as *Electrolux* are viewing emerging markets. [A]t first products were dumbed down [adaptados com pior qualidade] to cater for such countries. The second stage saw products being designed specifically for the likes of China and India. Now, *Electrolux* is learning from the emerging markets and applying it to the rest of its business. ‘It starts to flow back, things that can be redeployed to other geographies’”.

(*Financial Times*, 19 de Janeiro de 2013)

- a) Qual a sua opinião sobre o facto de os misturadores serem fabricados em França? Não faria mais sentido localizar a sua produção em outro país? Justifique as suas respostas.
- b) Qual dos imperativos de Bartlett & Ghoshal, é expresso no modo como as empresas foram encarando o negócio nos mercados emergentes? Justifique.
- c) Isso transforma a *Electrolux* numa transnacional? Justifique a sua resposta.
- d) Admita que pretende convencer a *Electrolux* a estabelecer uma unidade de fabrico de electrodomésticos de gama alta em Portugal. Indique, justificando, os três principais argumentos que utilizaria.

II

Analise o conjunto de informações e notícias apresentadas abaixo e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 40 linhas por alínea²:

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

- *Toyota Caetano Portugal S.A.*, que agrega o negócio industrial e da representação automóvel Toyota;
- *Salvador Caetano Auto (SGPS), S.A.*, que agrega, o negócio de retalho automóvel multimarca para o mercado ibérico;
- *Salvador Caetano.Com (SGPS), S.A.*, que constitui o negócio na área das tecnologias de informação.

Detém ainda duas empresas na unidade de negócio da indústria:

- *Caetano Components, SA*, para a produção de componentes para indústria automóvel e componentes metálicos para outras indústrias; e
- *Caetano Bus, SA*, localizada em Vila Nova de Gaia, para a produção de autocarros, nomeadamente autocarros para aeroportos (COBUS e CAETANO), para todo o Mundo e MERCEDES-BENZ em exclusivo para a EvoBus. A *Caetano Bus*, exporta principalmente para a Europa, sobretudo para o Reino Unido, mas também para África e Ásia. Com cerca de 500 trabalhadores, a empresa prevê terminar o ano de 2013 com uma produção de 400 unidades, correspondendo a 45 milhões de euros.

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

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

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

² Cotação Total: 6,5 valores, assim distribuídos: alínea a) 1,0 valores; alínea b) 1,5 valores, alínea c) 1,0 valores; alínea d) 1,5 valores; alínea e) 1,5 valores.

está igualmente ‘em aberto’. Para a *Salvador Caetano*, que há 23 anos exporta para a China, a parceria representa uma ‘oportunidade de crescimento’.

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

Entretanto, a empresa revelou estar “em negociações para abrir fábrica de autocarros na Colômbia”. ‘Foi identificada uma oportunidade de expansão de negócio na Colômbia”, pelo que ‘se este negócio se concretizar, o nosso objectivo é abastecer o importante mercado da América Latina’. Está a ser negociada a aquisição de um fabricante local de autocarros, com o objectivo de alargar a sua produção e vir a abastecer quer o mercado colombiano, quer toda a América do Sul, para onde os direitos alfandegários tornam praticamente impossível exportar a partir de Portugal.

‘A ideia é entrarmos no capital da empresa, com opção de sermos maioritários, e levar *know-how*’, disse, revelando que o negócio deverá estar fechado em breve. As perspectivas apontam para que a produção local venha a superar a da *Caetano Bus* em Gaia. ‘Numa fase inicial vamos manter os modelos locais que a empresa [local] já fabrica, mas depois queremos começar a introduzir alguns produtos nossos’, precisou José Ramos.

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

A *Salvador Caetano* inicia em Novembro a produção de peças para a indústria aeronáutica, no âmbito do contrato assinado com a Airbus, prevendo facturar 70 a 80 milhões de euros até 2018 nesta nova área de negócio. José Ramos, adiantou que o objectivo é obter uma facturação média anual de dez a 15 milhões de euros na área aeronáutica, o que, considerando a base actual de negócios, representará 15 a 20% da facturação da empresa. A unidade de aeronáutica tem já ‘uma máquina montada’ e aguarda a chegada das restantes em Novembro, para então arrancar a produção ‘em volume’. ‘Este vai ser o nosso grande salto na área da aeronáutica’, considerou, salientando que esta tecnologia vai ser, depois, adaptada à produção de peças para autocarros, que são o negócio central da *Caetano Bus*. As peças a produzir serão,

sobretudo, para aviões militares da Airbus, mas fontes da empresa referem existirem já encomendas ‘para a aviação civil’. ‘É uma aposta com peso e uma nova actividade que vamos descobrir e que nos vai trazer sinergias’, salientou José Ramos, destacando que representa “um salto muito grande em termos de indústria, porque as normas de segurança” impostas nesta área são todo “um outro mundo”. Convicto de que a aposta na área aeronáutica ‘é um projecto de futuro, com grandes perspectivas’, o presidente da Salvador Caetano Indústria diz ter ‘um significado importante por ser a primeira vez que o grupo diversifica, em termos industriais, para além da área dos autocarros e dos automóveis’.

(texto adaptado pelo docente a partir das seguintes fontes:

website da *Salvador Caetano* [http://www.gruposalvadorcaetano.pt/html/grupo_q11 -
- 3DPT_q20_q30_q41_q5.htm](http://www.gruposalvadorcaetano.pt/html/grupo_q11_-_3DPT_q20_q30_q41_q5.htm)

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

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

consultados em 2 e 3 de Janeiro de 2014 e

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

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

- a) Quais são, em sua opinião, as razões que levam a *Caetano Bus* a esta tripla aposta na China, na Colômbia e na aeronáutica? Quais são os principais riscos que essa aposta comporta? Justifique as suas posições.
- b) Indique brevemente as principais semelhanças e diferenças entre a situação da *Caetano Bus* e o caso ‘*Go Global – or No?*’ estudado nas aulas.
- c) Explícite exactamente, justificando, qual o modo de operação usado para passar das exportações para o fabrico e montagem de autocarros na China? Justifique.
- d) Indique os três principais aspectos que deveriam ter sido salvaguardados pela *Salvador Caetano* na negociação com a *Brilliant*? Justifique a sua resposta.
- e) Após as operações na China e na Colômbia como classificaria a estratégia internacional da *Caetano Bus* na tipologia de Bartlett e Ghoshal? Justifique a sua resposta.