



Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Exame Época de Recurso

PROVA COM CONSULTA

Duração: 2 horas e 30 minutos

27 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. “Brasil e México são os mercados eleitos pela *Compta* [empresa de *software* portuguesa] para dar um novo impulso à sua estratégia de internacionalização. A entrada no Brasil começou a ser preparada no início de 2013 e levou à abertura recente de uma subsidiária que deverá entrar em velocidade de cruzeiro. [...] Já a escolha do México deveu-se ao facto de ser um mercado estável. ‘É um gigante adormecido nas costas dos Estados Unidos[...]. Pode ser tão importante como o Brasil para as nossas exportações’, diz [Armando Monteiro, o presidente-executivo da empresa]. Entretanto, a empresa alienou o escritório de Cabo Verde para um parceiro local. ‘Foi um importante mercado de teste para o mercado africano. Mas a instabilidade social e política impediu-nos de explorar outros países de África Ocidental. Serviu-nos para entrarmos em Angola e mais recentemente em Moçambique’. O negócio internacional consolidado do grupo representa 20% da actividade. ‘Os investimentos no estrangeiro têm de ser parcimoniosos e criteriosos’”. (*Expresso*, 28 de Dezembro de 2013)

- a) Este caso mostra que por vezes as empresas desinvestem de operações internacionais. Quais as principais razões que podem levar ao desinvestimento de operações no exterior? Qual delas lhe parece ser mais aplicável ao caso da *Compta* em Cabo Verde? Justifique a sua resposta.

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

- b) Faz sentido usar Cabo Verde como plataforma para negócios em Angola e em Moçambique? Justifique a sua resposta.
- c) ‘Os investimentos no estrangeiro têm de ser parcimoniosos e criteriosos’. Em sua opinião, como deverão as empresas proceder para actuar em conformidade com os critérios indicados?

2. “Thinking outside the bottle. Even the world’s biggest brands can struggle to succeed in India. *Coca-Cola* chairman and CEO Muhtar Kent urges global companies to accept the market as it is, not as they wish it to be.

“I moved to India with my family as a young boy. My father, a career diplomat, was dispatched to New Delhi to serve as the Republic of Turkey’s ambassador to India. We lived in New Delhi for two magical years. I remember the mysterious music, the aromas of spicy curries and chutneys that friends of my parents would prepare for us.

Today our India business is thriving. I am happy to report that India now ranks among our top ten markets in unit-case sales. By [2020], we think India could be one of our top five global markets. The key to this success has been learning to see the Indian market as it is, not as we wished it to be.

Our first challenge was building the right team. [...]We focused on training and talent recruitment. We recruited a lot of young professionals with deep experience in India’s retailing culture and provided them additional training in customer-relationship management, sales, service, and conflict resolution. [...] At the same time, we worked hard to source more products from within India and deepen our ties to the Indian market. For example, we began growing mangoes and invested in citrus farms that supplied our business. And we made it a point to understand our customers. India’s people still cherished long-held goals of self-sufficiency and sustainability—and those ideals were essential to our continued growth. Through careful study of how Indian consumers live—people all over the nation, not just those in cities—we learned that most are more likely to buy our products at a small family store than a big supermarket”.

(retirado de Muhtar Kent, ‘Thinking outside the bottle’, McKinsey Insights, December 2013, site http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/thinking_outside_the_bottle?cid=other-eml-nsl-mip-mck-oth-1312 consultado em 3 Janeiro 2014)

- a) Acha que esta perspectiva do comportamento da *Coca Cola* na Índia corresponde à ideia tradicional sobre o comportamento da *Coca Cola*? Responda usando a tipologia de estratégias internacionais de Prahalad & Doz.
- b) Indique quais as principais vantagens que a *Coca Cola* retira do facto de comprar mais produtos na Índia.
- c) “*Global companies [need] to accept the market as it is, not as they wish it to be*”. O que significa esta frase? Quais as suas implicações para o comportamento de uma empresa como a *Coca Cola*?
- d) Não lhe parece surpreendente o CEO da *Coca Cola* ser um turco? Como interpreta esta situação?

3. “Delta entra pela primeira vez na grande distribuição em França com as cápsulas *Delta Q* e com o café *Delta*.

Com 3110 trabalhadores [..], a Delta está em 35 países através de uma rede de distribuidores e cinco de forma directa (Espanha, Angola, França, Luxemburgo e Brasil). Até ao final de 2013, a intenção é entrar em mais dez novos países [para além destes últimos cinco].

Os supermercados *E. Leclerc* começaram a vender as marcas da empresa de Campo Maior, num ‘primeiro passo’ visível da nova estratégia. [...] A intenção é vender café aos franceses e deixar o ‘mercado da saudade’. A *Delta* comprou a empresa do seu distribuidor [em França] há cerca de cinco anos e passou a vender directamente no mercado francês.

No Brasil, onde a empresa também está a apostar, venderam-se duas mil máquinas de café entre Outubro e Dezembro [de 2012]. ‘Em Angola e França ‘facturámos entre 6 e 8 milhões de euros e o objectivo é crescer 30% [em 2012]’.”

(Retirado, com adaptações, de *Público*, 16 de Fevereiro de 2013)

- a) Tendo em conta os conceitos que estudou na disciplina, identifique quais os modos de operação internacional usados pela *Delta* e referidos no texto. Justifique a sua resposta.
- b) No texto refere-se um *mode switching*. Qual foi? Que razões o determinaram?
- c) Tendo a *Delta* uma subsidiária em França, qual a relevância de passar a vender os seus produtos nas prateleiras dos *E. Leclerc*?
- d) A *Delta* deveria seguir uma estratégia semelhante à da *Nespresso*, com lojas próprias nas principais cidades do Mundo? Apresente a sua opinião, justificando as razões que lhe estão subjacentes.

II

Analise o seguinte caso e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 40 linhas por alínea²:

A *Plasvoa* fabrica produtos plásticos para a construção civil, detendo duas patentes relativas a produtos que permitem substituir com vantagem a utilização de ladrilhos e azulejos em cozinhas e sanitários.. As exportações ascenderam em 2012 a 8 milhões de euros (correspondente a 30% do volume de negócios total). A *Plasvoa* exporta regularmente para França, Alemanha, Polónia e Angola, onde tem distribuidores. No entanto, até ao momento, a maioria das vendas para a Polónia e para Angola foi efectuada para construtores portugueses que utilizam os produtos da *Plasvoa* em edifícios que constroem nesses países.

Os produtos da *Plasvoa* são de boa qualidade, sendo o seu preço competitivo face aos concorrentes europeus. Todavia, nos últimos dois anos, a *SloPlast*, uma empresa eslovaca tem vindo a ganhar quota de mercado na Alemanha e na Polónia. Em Portugal, o desafio de concorrentes espanhóis como a *Valplas*, de Valência, tem sido

² Cotação Total: 6.5 valores, assim distribuídos: alínea a) 1,0 valor; alínea b) 1.5 valores, alínea c) 2.5 valores; alínea d) 1.5 valores.

considerável. A empresa começa a sentir igualmente, nos segmentos mais baixos, a concorrência de produtos provenientes da China tanto mais que a crise na indústria de construção conduziu a uma diminuição da procura.

Face a estes problemas e à continuação do marasmo na construção civil em Portugal, a Direcção da *Plasvoa* reuniu-se para analisar como responder aos desafios defrontados.

- Meus amigos, disse Ildebrando Pardal, temos de analisar a situação com cuidado. A concorrência está a aumentar e nós precisamos de actuar. Para isso, temos de definir uma estratégia adequada para o desenvolvimento dos nossos negócios. Temos de considerar duas questões. A primeira é se devemos focar apenas em Portugal ou se devemos reforçar o nosso processo de internacionalização. A segunda questão é se devemos ficar apenas pelos plásticos ou se seria melhor diversificar para o negócio do mobiliário urbano, como painéis publicitários ou painéis de informação e publicidade, com imagens em directo. Em tempos, como se lembram, fizemos uma incursão nessa área, com a nossa participada *Nacity*, mas depois acabámos por nos concentrar no que considerámos ser o nosso *core business*. Penso que seria altura de considerarmos a possibilidade de ressuscitar a *Nacity*, pois essa área de negócios tem muitas potencialidades, especialmente em países em desenvolvimento.

- Estou plenamente de acordo, afirmou Elisiário Canário. Li há pouco um jornal que – e passo a citar – “no Brasil, o mobiliário urbano está pouco desenvolvido. É uma área ainda pouco funcional e em que a intervenção vai ter de dar um salto”. Ora nós devíamos lá estar para isso, para aproveitarmos essas oportunidades. Poderíamos construir uma fábrica em São Paulo ou no Rio e vendíamos para as Câmaras Municipais. O Rio de Janeiro e São Paulo seriam óptimos alvos. Então agora, com o Mundial de Futebol e depois os Jogos Olímpicos.

- Oh Elisiário, vamos mais devagar, contestou o Director Comercial, Ildefonso Pintasilgo. Temos de nos concentrar no nosso *core business*. A nossa experiência com a *Nacity* acabou há 6 anos, como se lembram. Vamos agora reactivá-la? E logo no Brasil, onde nunca vendemos? E se pensarmos entrar agora, temos de considerar os negócios do Mundial como perdidos, pois as principais decisões já foram tomadas.

- Mas o Brasil é muito semelhante a Portugal e é hoje uma terra de oportunidades. Fabricaríamos lá os painéis e tentávamos depois vendê-los às Câmaras. Falamos todos a mesma língua e eles lá devem ter também câmaras. Poderíamos falar com a Fátima Felgueiras, que passou lá uns tempos, retorquiu Elisiário Canário.

- Além disso, teríamos de conceber novos painéis. Os da *Nacity* já estão um bocado, para não dizer completamente, ultrapassados, interveio Epaminondas Rouxinol, director de Engenharia. E isso ia implicar um investimento significativo, para além do relativo à fábrica.

- Por mim, acho que, para já, os modelos antigos serviam muito bem no Brasil. Vocês já ouviram falar da teoria do ciclo de vida do produto? Era uma oportunidade para capitalizarmos um *know-how* que temos desaproveitado, afirmou o Presidente da *Plasvoa*, Ildebrando Pardal. A propósito de *know-how*, pensando bem no que disse o

Ildefonso, até poderíamos licenciar empresas brasileiras, pois isso tornaria as coisas mais rápidas...

- Mas licenciar o quê? É esse o nosso negócio? E o Brasil é tão longe, ainda retorquiu Ildefonso Pintasilgo.

- Claro que licenciar o nosso *know-how* no fabrico de painéis publicitários. Poderíamos conseguir 5% de royalties sobre as vendas, não acham? Em todo o caso, vamos ficar por aqui... Temos de estudar melhor o caso e recorrer a um consultor especializado, contestou Ildebrando Pardal. Quanto aos nossos plásticos sanitários, temos de fazer algo para responder aos espanhóis, aos eslovacos e agora aos chineses. Poderíamos pensar em deslocalizar a produção para a Bulgária ou a Roménia, onde os custos são muito mais baixos. Que vos parece?

- Eu acho que o Chefe tem razão, interveio Elisiário Canário. Temos de ultrapassar os eslovacos, e o melhor será produzir a custos mais baixos. Se formos para a Roménia, os salários são um terço dos nossos.

- Mas os custos de investimento e de formação dos trabalhadores são elevados, disse o Director Financeiro, Idalécio Gralha. Justifica-se fazê-lo?

- Se olharmos bem para as nossas exportações, vemos que já vendemos na Polónia, é aí que também temos clientes portugueses. Não seria melhor instalar a fábrica na Polónia? Li algures que a Polónia é dos locais preferidos para investimento industrial na União Europeia, interrogou-se Epaminondas Rouxinol.

- A realidade é que vendemos pouco aí: Polónia e Alemanha só representam 10% das nossas vendas. Justifica-se arriscar para isso? O melhor será continuarmos em Portugal e tentar penetrar mais nos mercados espanhol e francês. Li há dias um livro sobre internacionalização, onde se dizia que esta deve começar pelos países próximos. Ora, o que está mais próximo é Espanha. Era aí que devíamos apostar, sustentou Ermelindo Gaivota, o director de produção.

- Tu não sabes nada disso, cortou Ildefonso Pintasilgo. Se não vendemos nada em Espanha, como é que vamos começar a vender? E com a crise que por lá vai! Temos de aprofundar a nossa posição nos mercados onde já estamos. Ir para outros lados, é dispersar recursos. Eu também li esse livro, e lá diz-se que a internacionalização deve ser incremental.

- Mas hoje Portugal e Espanha são o mesmo mercado. Temos de conseguir convencer os grandes grupos espanhóis – como a *Ferrovial*, *Sacyr*, *FCC* ou *Constructora San José* – de que os nossos produtos são os melhores. Assim, seriam eles a levar-nos para Espanha. Temos de olhar para a Península como um só mercado, retorquiu Ermelindo Gaivota.

- Isso é muito bonito, mas os espanhóis são muito nacionalistas. Vão preferir sempre a *Valplas* à *Plasvoa*. E algumas dessas empresas, como a *FCC* estão com dificuldades. O Chefe tem razão: devíamos era fabricar na Roménia. Com preços mais baixos, de certeza vendíamos os nossos produtos. E os novos mercados em crescimento são os da Europa de Leste, agora que esses países (quantos foram? Ainda agora entrou mais

um, não foi? Já me perdi!) já estão todos na União Europeia, ripostou Elisiário Canário.

- Bem temos de chegar a decisões, concluiu Ildebrando Parda. Vou contratar aqueles consultores que têm agora muita fama: a *ISEG – Internacionalização Segura E Garantida*.

Você é o consultor da ISEG destacado para apoiar a *Plasvoa*.

- a) Indique especificamente, justificando, quais os modos de operação internacional utilizados até ao momento pela *Plasvoa*.
- b) Qual a sua opinião sobre a hipótese de entrada no negócio do mobiliário urbano no Brasil? Analise prós e contras, e justifique a sua resposta.
- c) Analise as vantagens e desvantagens das várias possibilidades apontadas no texto acerca da estratégia a seguir no caso dos produtos plásticos para a construção.
- d) Indique a proposta que apresentaria à *Plasvoa* relativamente à estratégia para o negócio dos produtos plásticos. Justifique, explicitando eventuais pressupostos em que se tenha baseado.