



Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Exame Época Normal

PROVA COM CONSULTA

Duração: 2 horas e 30 minutos

5 de Janeiro de 2015

**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 Á DESVALORIZAÇÃO DA RESPOSTA.**

I

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

1. “The cultural relativist creed – When in Rome do as the Romans do – is tempting, especially when failing to do as locals do mean forfeiting business opportunities. The inadequacy of cultural relativism, however, becomes apparent when the practices in question are more damaging than petty bribery or insider trading. (...) In the late 1980s Nigeria agreed to take highly toxic polychlorinated bipheyls (PCBs). Unprotected local workers, wearing thongs and shorts, unloaded barrels of PCBs and placed them near a residential area. Neither the residents nor the workers knew that the barrels contained toxic waste”

(Retirado de T. Donaldson, ‘Values in tension: Ethics Away from Home’, *HBR*, Setº-Outº 1996, pg. 48).

- a) A empresa multinacional deverá ter diferentes pesos e medidas no seu comportamento ético, em função dos países ou não? Responda a esta questão tendo em conta o texto acima apresentado.
- b) Apresente e caracterize brevemente as dimensões da cultura propostas por G. Hofstede.
- c) Quais destas dimensões lhe parecem mais relevantes para a análise dos comportamentos face à corrupção?

¹ Cotação: Questão 1: 4,0 valores; Questão 2: 4,0 valores; Questão 3: 4,5 valores.

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

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

- a) Não acha estranho que num grupo como a *Teka* existam lutas entre subsidiárias, com a fábrica portuguesa a “conquistar” uma posição que era da sua irmã espanhola? Justifique a sua resposta.
- b) O que significa tornar-se um “centro de competência”? Quais as principais funções de um Centro de Competência?
- c) Quais as principais razões que terão conduzido a *Teka* à decisão de atribuir novas responsabilidades à subsidiária portuguesa? Justifique.
- d) Como classificaria o papel da subsidiária portuguesa segundo Whyte e Poynter e segundo Bartlett e Ghoshal? Justifique as suas respostas

3. “*Sonae* lança *franchising* internacional da *Sportzone*. A marca de material desportivo já está em 20 países. A estratégia passa também por ter uma rede de distribuidores internacionais. A *Sonae SR*, ‘sub-holding’ do grupo liderado por Paulo de Azevedo para o retalho não-alimentar, definiu a internacionalização como um dos principais eixos estratégicos para a marca de artigos de desporto *Sportzone*, mas agora sob o regime de *franchising*.

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

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

“The internationalization of the specialized retail business, *Sonae SR*, began in 2008 with *Sport Zone* and *Worten*'s expansion to Spain, which was followed by *Zippy*'s entry in the same market by mid 2009. From that year onwards, *Sonae* kickstarted an accelerated internationalization process, expanding its own stores while also leveraging "light capital" strategies, namely partnerships, franchising agreements, store-in-store and exports (wholesale).”

(Downloads/20140303_sonacelebraparceriacomempresamexicanaversaprimparaberg outdoor_en_1394116985.pdf, acesso em 30 de Dezembro de 2014)

- a) Indique quais as razões que terão levado a *Sonae SR* a internacionalização como um dos principais eixos estratégicos para a *Sportzone*.
- b) Faz sentido o termo “*light capital*” *strategies* usado pela *Sonae SR* para designar “partnerships, franchising agreements, store-in-store and exports (wholesale)”²? Justifique a sua resposta.
- c) Não seria melhor a *Sonae SR* optar apenas pelo *franchising* como modo de operação internacional em vez de usar diferentes modos? Justifique a sua resposta.
- d) Quais as principais vantagens e desvantagens que o *franchising* apresenta face ao modelo referido pela *Sonae SR* como *wholesale*?

II

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

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

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

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

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

² Cotação Total: 7,5 valores, assim distribuídos: alínea a) 1,5 valores; alínea b) 1,5 valores, alínea c) 1,0 valores; alínea d) 1,5 valores; alínea e) 2,0 valores.

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

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

Para já, há sete sapatarias *Fly*, entre Portugal, Inglaterra, Irlanda e Dinamarca, num investimento médio de €150 mil. A próxima abrirá em Nova Iorque, até final do ano [de 2014]. ‘A marca cresceu 16% em 2013, apesar da quebra no mercado interno, e, em 2014, passará a barreira do milhão de pares vendidos’, comenta Fortunato Frederico, que tem seis *designers*, em diferentes países, a criar coleções para esta insígnia (...).

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

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

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

(*Expresso*, 31 de Maio de 2014)

Responda agora às questões seguintes:

- a) Indique, exemplificando com referências ao texto, quais os modos de operação internacional utilizados pela *Kyaia*.
- b) Não seria preferível a *Fly London* optar pelo *franchising* em vez de manter apenas lojas próprias? Justifique a sua resposta.

- c) Como classificaria a estratégia internacional da *Fly London* usando a tipologia de Prahalad e Doz? Justifique a sua resposta.
- d) Não seria preferível a *Fly London* ter todos os seus *designers* em Portugal? Responda com base na discussão das vantagens e desvantagens da localização dos *designers* em diferentes países e apenas em Portugal.
- e) Admita que você foi “a pessoa a formar-se, [com] ambição e disposta a sacrifícios” (Fortunato Frederico, ‘20 aspectos a considerar no processo de internacionalização’, in Simões, Esperança e Simões, 2013:157), escolhida pela *Kyaia* para liderar uma nova fase do processo de internacionalização da *Softinos*. Indique quais os principais vectores que incluiria no plano de marketing para a expansão internacional da *Softinos*. Na sua resposta, considere, entre outros, os seguintes tópicos: (1) países onde apostar; (2) possibilidade de exploração da relação com a *Camel*; (3) utilização, ou não, das lojas *Fly London* para comercializar a *Softinos*; (4) adaptação dos produtos; e (5) política de preços a praticar (igual para todos os países ou com preços diferenciados).