

## Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

### ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

### Exame Época de Recurso

PROVA COM CONSULTA

**Duração: 2 horas e 30 minutos**

**26 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 À DESVALORIZAÇÃO DA RESPOSTA.**

#### I

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

1. “Pestana abre hotel em Marrocos e espreita América Latina e Espanha. A 24<sup>a</sup> unidade do maior investidor hoteleiro português abre (...) em Casablanca, Marrocos. ‘Marrocos é um país no qual o grupo tinha a ambição de entrar desde há alguns anos. (...) Olhamos para o país com ambição. A intenção é manter uma presença crescente, a médio prazo. É um destino turístico, de negócios e de lazer, que tem um enorme potencial de crescimento’, remata José Roquette, administrador do grupo *Pestana*. A entrada da *Pestana* em Casablanca foi feita através de um acordo de aluguer com os proprietários do investimento, os espanhóis da *Inveravante*. (...) Já a entrada na Colômbia, onde tem desde o final do ano passado uma unidade em Bogotá, foi feita através de um contrato de exploração, cabendo a propriedade a um grupo local. [Em Moçambique, no entanto, a *Pestana* detém a propriedade das unidades hoteleiras que explora] ‘Vamos doseando a estratégia em função do mercado, das oportunidades que aparecem e também das condições de financiamento. Não há uma receita rígida’, explicou José Roquette.

---

<sup>1</sup> Cotação: Questão 1: 4,5 valores; Questão 2: 4,5 valores; Questão 3: 4,5 valores.

(Raquel Almeida Correia, 'Pestana abre hotel em Marrocos e espreita América Latina e Espanha', *Público*, 26 Fev. 2013).

- a) Qual o modo de operação utilizado pelo grupo *Pestana* em cada um dos três casos referidos. Justifique a sua resposta.
- b) Analise como as diferenças culturais podem influenciar a gestão de uma unidade hoteleira no estrangeiro.
- c) Considere os vários modos de operação que uma empresa hoteleira pode usar para actuar no estrangeiro. Discuta a opção entre esses modos tendo em conta o risco do país em causa.
- d) Qual seria o melhor modo de operação no caso de se tratar de uma empresa hoteleira com recursos financeiros escassos? Justifique a sua resposta.

2. Primeiro medicamento português já está á venda nos Estados Unidos. O antiepiléptico *Zebinix*, desenvolvido pela farmacêutica portuguesa *Bial*, começou a ser comercializado no mercado americano, cinco meses após ter sido aprovado pela *Food and Drug Administration*, o regulador do mercado de medicamentos nos Estados Unidos. O mercado americano representa cerca de 50% das vendas mundiais de antiepilépticos. 'É difícil quantificar quanto iremos vender. O mercado de antiepilépticos vale quase o total do mercado português [para todos os tipos de medicamentos]. Além disso, é um mercado muito diferente. Temos um parceiro forte'.

Entretanto, António Portela, CEO da *Bial* adiantou que a produção do *Zebinix* para o mercado europeu, actualmente nas mãos da subsidiária europeia dos japoneses da *Eisai* — a quem a *Bial* licenciou o fabrico e venda do *Zebinix* para a maioria dos mercados da Europa—, será feita em Portugal, na sede da *Bial*, na Maia.

(Elaborado a partir de *Diário Económico*, 8 de Abril de 2014)

- a) Indique, justificando, qual foi o modo de operação utilizado pela *Bial* para abordar o mercado dos Estados Unidos.
- b) Discuta as razões que terão levado a *Bial* a concentrar a produção do medicamento para o mercado europeu, retirando-a à *Eisai*. Quais as principais vantagens e problemas que a produção em Portugal poderá ter para a *Bial*?
- c) A decisão de transferência da produção pode envolver apenas a revisão do contrato com a *Eisai* ou exige necessariamente a sua rescisão? Justifique a sua resposta.
- d) Admitindo que o contrato anterior foi rescindido e que a *Eisai* continuará a ter o exclusivo da venda do *Zebinix* nos mercados que lhe tinham sido atribuídos no contrato de licença (nomeadamente Reino Unido, Alemanha, França, Bélgica, Holanda e Itália), como designaria o novo contrato estabelecido entre as duas empresas? Justifique a sua resposta.

3. "Yahoo sought to expand its appeal to the internet young users by buying *Tumblr*, a blogging platform, for &1,1 billion.

Bloggers worried that *Yahoo* could stifle the youthful, rebellious spirit of *Tumblr*, (...) might want to keep an eye on whether *Tumblr*'s boss, David Karp, is asked to tone

down his language. (...) Mr. Karp stressed that the deal with *Yahoo* would leave *Tumbir* with plenty of independence.

It is not surprising that *Yahoo*'s purchase has enervated many *Tumbir* users. After all, the internet giant has a record of buying promising young tech firms such as *Delicious*, an online-bookingmarking service, and *GeoCities*, which host websites, and then neglecting them. (...)

*Yahoo* is determined to make its *Tumbir* transplant work. Marissa Mayer, the web giant's boss, promised this week that it would not 'screw up' the business. But to justify the handsome price, *Yahoo* will insist that *Tumbir* turn much more of the content into cash. That would upset *Tumbir* users, some of whom took the blogs and social media this week to express their unhappiness. It could also lead to friction with Mr. Karp, who has made little secret of his disdain for most forms of online advertising.

An even bigger risk has been largely overlooked. Having pledged so publicly to make the *Tumbir* deal a success, Ms. Mayer and her team will be tempted to spend less time on *Yahoo*'s other businesses. Yet many of these, such as *Flickr*, a photo-sharing service that got an overhaul this week, badly need more attention. Too much focus on a single platform could hamper a *Yahoo* turnaround".

(*The Economist*, 25th May 2013).

- a) Utilizando referências ao excerto apresentado, indique quais as principais razões que terão levado à aquisição da *Tumbir* pela *Yahoo*.
- b) Como deveria a *Yahoo* gerir o *post*-aquisição para reforçar as possibilidades de sucesso desta aquisição? Na sua resposta tenha em conta as várias forças conflituantes referidas no excerto apresentado.
- c) Indique, justificando, os principais riscos que esta aquisição envolve para a *Yahoo*.

## II

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

A *Imperial* é o maior fabricante e o detentor das principais marcas de chocolate portuguesas: *Jubileu*, *Regina*, *Pintarolas*, *Pantagruel*, *Fantasia*s e *Allegro*. O bom desempenho das marcas da *Imperial* no mercado de chocolates português é bem visível através dos resultados alcançados, destacando-se as posições de liderança das marcas *Regina* e *Jubileu*. A *Imperial* comercializa ainda a marca *Allegro*, com uma gama muito diversificada de *toffees* com chocolate.

---

<sup>2</sup> Cotação Total: 6.5 valores, assim distribuídos: alínea a) 1,0 valor; alínea b) 1.0 valores, alínea c) 1.5 valores; alínea d) 1.5 valores; alínea e) 1,5 valores .

A empresa tem vindo a desenvolver e a consolidar a sua posição internacional, com a introdução e comercialização das suas marcas em mais de 45 países da Europa, África, Américas e Ásia. Com a expansão da área de negócio *Contract Manufacturing* a *Imperial* fornece aos seus clientes, nacionais e internacionais, actividades de desenvolvimento e da produção.

A capacidade de produção instalada na fábrica de Vila do Conde comporta um aumento significativo de produção. Daí resultou a estratégia da empresa tenha passado nos últimos anos pela conquista de novos mercados e, simultaneamente, pela consolidação das vendas nos países para onde já vende. A moderna unidade fabril, que representou um investimento de mais de 12 milhões de euros nos últimos cinco anos, tem capacidade para produzir 7500 toneladas ano, sendo a produção actual de 4500 toneladas por ano. A empresa tem 160 trabalhadores.

Em 2012 a *Imperial* entrou em sete novos países (Líbano, Filipinas, Guatemala, Gibraltar, Líbia, Lituânia e Madagáscar) e em 2013 começou a vender para a Polónia, o Peru, a Colômbia, a Suíça, o Luxemburgo e Malta. A entrada no mercado da Suíça, destino que à partida poderia parecer improvável, dada a elevada tradição da indústria chocolateira do país. Para a presidente executiva da empresa, Manuela Tavares de Sousa, trata-se de "*um marco importante, porque prova a qualidade dos chocolates da Imperial*", dando-lhe "*um gozo enorme dizer que vendo chocolates para a Suíça*".

Em 2013, a *Imperial* registou um volume de negócios que ultrapassou os 25 milhões de euros, com cerca de um quarto desse volume realizado no mercado externo. Segundo refere, "*o crescimento das exportações nos últimos três anos ronda os 50%, e que a empresa continua a manter o objectivo de que o contributo do mercado externo represente metade do volume de negócios total*". A internacionalização praticamente anula a produção sazonal, mas as épocas de Natal e de Páscoa ainda obrigam a um reforço, em cerca de duas dezenas, do número de trabalhadores. Depois de uma aposta agressiva para entrar em novas geografias, a empresa diz estar agora a apostar na consolidação dos mercados onde está presente.

Em 2013, a empresa anunciava a entrada na Índia, que seria uma estreia absoluta, e da China, onde a empresa já vende, mas apenas *online*. Todavia, em entrevista posterior, em 2014, Manuela Sousa vem reconhecer que na Índia, "*o processo ainda está numa fase embrionária, dado que as alterações sucessivas da legislação em termos de rotulagem têm sido um entrave no desenrolar deste dossier*", esclarece a gestora, adiantando, no entanto, que "*apesar das limitações existentes, está neste momento a sair a primeira encomenda-teste para uma das maiores cadeias de distribuição de supermercados da Índia*".

Em declarações ao PÚBLICO, a gestora da *Imperial* adiantou que a entrada na Índia e o alargamento à distribuição tradicional na China "*são objectivos ainda para o corrente ano de 2013*", não escondendo a importância, pela sua dimensão, que estes mercados podem ter na estratégia de crescimento da empresa. Segundo a gestora, os contactos com distribuidores dos dois países, que possuem redes de *hiper* e *supermercados*, estão a correr "*a bom ritmo*". Manuela Sousa salienta que, para além das negociações em curso com o distribuidor chinês e das vendas realizadas através do maior *site* deste país, a empresa de Vila do Conde vai estar atenta a novas oportunidades. No entanto, já em 2014, refere que na China, a entrada também está a

ser feita devagar: “*Estamos presentes em algumas cadeias de supermercados, mas ainda muito aquém do potencial do mercado*”, adianta Manuela Tavares de Sousa, salvaguardando que, “*apesar de todas as potencialidades do mercado asiático, a China não tem sido uma prioridade para a Imperial*”.

Entretanto, uma empresa concorrente (a *Demarquette*) menciona no seu *site* a sua aposta de desenvolvimento do negócio no mercado chinês, referindo nomeadamente o seguinte;

“*The Imperial China Chocolate is (...) truly spectacular. Demarquette has developed an exclusive methodology of preparing a special ganache by ‘volumising’ it to optimize (...) the flavour of the chocolate. The Imperial China Chocolates are hand crafted and made with carefully chosen finest Vietnamese, Malagasy and Venezuelan cacaos that complement each other harmoniously. The cacaos are blended with the extraordinary White Monkey Jasmine Tea, resulting in a perfect combination of long lasting cocoa tones and subtle notes of fresh Jasmine. The Imperial Seal of Emperor KangXi is individually placed on each chocolate with a design made of pure cocoa butter. The seal depicted on the box is that of Emperor Qianlong who, together with his grandfather - Emperor Kangxi and his father - Emperor Yongzheng, jointly created the last and the most prosperous age of Chinese feudal dynasties, which is called ‘Kang-Qian Flourishing Age’ in history*”.

A África Austral é actualmente o mercado com maior representatividade em termos de exportação, com destaque para Angola, África do Sul e Moçambique. A *Imperial* detém uma posição de liderança em Angola e Moçambique na grande maioria das categorias de produtos. Só o mercado angolano deverá ter representado 1,3 milhões de euros em 2014, o que corresponde a 20% do volume de exportações da empresa. Para consolidar este mercado, a empresa acaba de criar em Angola uma equipa de reposição e de *merchandising*. “*Esta estrutura local de acompanhamento do ponto de venda é muito recente, mas já conduziu a resultados muito positivos, com uma receptividade muito favorável por parte dos nossos clientes e o reforço da presença das nossas marcas, com o consequente aumento do volume de negócios*”, adianta a CEO da *Imperial*. Na África do Sul, considerado “*um mercado estratégico*”, a *Imperial* acaba de estabelecer um acordo com uma empresa local, com cobertura nacional, que deverá potenciar a introdução permanente dos produtos da *Imperial* nas principais cadeias de distribuição. “*O volume de vendas para o mercado sul-africano pode rapidamente ultrapassar o milhão de euros, no primeiro ano*”.

Manuela Sousa não faz segredo da ‘receita’ para vender chocolates em geografias tão diferentes: é preciso conhecer as especificidades de cada mercado, o que implica estudar os aspectos culturais e socioeconómicos. A gestora adianta, a título de exemplo, que se os mercados asiáticos apreciam chocolate negro, já os brasileiros “*gostam de chocolate de leite, mas com poucas calorias*”. Em sua opinião, “*os consumidores são muito diferentes de país para país, de mercado para mercado*”. Para o Brasil, a empresa desenvolveu o *Jubileu Air*, o qual para o mesmo volume tem menos quantidade de chocolate, tornando-se por isso menos calórico.

A *Imperial* acaba de entrar na rede de lojas da *Walmart* [a principal cadeia de distribuição dos Estados Unidos] no Brasil (mais de 550 lojas), depois de ter obtido classificação máxima num conjunto de auditorias exigidas pela multinacional norte-

americana, na vertente de responsabilidade social e *food defense*. “A entrada directa na rede de lojas da Walmart no Brasil, eleva as expectativas da empresa, podendo incrementar fortemente as vendas neste mercado”. “Apesar de não poder adiantar qual a dimensão que o negócio poderá ter, acredito que será certamente muito relevante”, adiantou a CEO. O Brasil é o segundo maior mercado externo da empresa, representando cerca de 10% do total das exportações.

Na Europa, a CEO destaca o caso da Polónia que, admite, “*pode vir a tornar-se um mercado de grande dimensão*”. Neste momento a *Imperial* está em negociações com os principais interveniente no mercado, nomeadamente, a *Biedronka*, a maior rede retalhista do país (detida pela Jerónimo Martins), com quem já concretizou algumas operações e, ainda, com vários outros retalhistas de grande dimensão. A estratégia passa pela “*aposta alargada a todas as cadeias de retalho, como lojas hard discount, lojas de conveniência e outras de posicionamento mais premium*”.

Lido o caso com atenção, responda às seguintes questões:

- a) Quais os modos de operação internacional usados pela *Imperial*? Exemplifique com citações do caso.
- b) Qual a estratégia internacional da *Imperial*, considerando a tipologia de Michael Porter? Justifique.
- c) Analise os problemas defrontados pela *Imperial* na China e na Índia. Não lhe parece que a CEO da *Imperial* foi muito optimista relativamente à expansão da empresa para a China e para a Índia?
- d) Analise, na perspectiva da *Imperial*, as principais vantagens e desvantagens do acordo com a *Walmart* no Brasil.
- e) Que conselhos daria à presidente executiva da *Imperial* sobre as principais orientações da empresa para 2015 e 2016, em termos organizacionais e de actuação internacional? Justifique as suas posições.

(Texto elaborado pelo docente, com base na consulta de informação diversa, nomeadamente das seguintes URL:

<http://www.publico.pt/economia/noticia/chocolates-imperial-entram-nas-lojas-walmart-no-brasil-1666020>;

<http://www.publico.pt/economia/jornal/chocolates-imperial-vao-chegar-este-ano-aos-hipermercados-da-india-e-da-china-26293548>;

<http://www.demarquette.co.uk/imperial-china---2012-3star-gold-winner-472-p.asp>;

[http://www.imperial.pt/documentos/Not%C3%ADcias%20Magazine\\_2013.pdf](http://www.imperial.pt/documentos/Not%C3%ADcias%20Magazine_2013.pdf)

[http://www.rar.com/pt/a\\_empresa\\_imperial/](http://www.rar.com/pt/a_empresa_imperial/).

Acesso em 15 de Janeiro e 23 de Janeiro de 2015).