

## Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

### ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

### Exame Época Normal

PROVA COM CONSULTA

Duração: 2 horas e 30 minutos

4 de Janeiro de 2016

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

1. Os investimentos portugueses estão “em debandada de Angola” e têm vindo a reduzir-se no Brasil e em Moçambique. No entanto, “há boas notícias do lado do emblemático projecto agro-industrial da *MCM – Mozambique Cotton Manufacturers*, que resulta de uma coligação de três têxteis do Vale do Ave. A *MCM* começou pela cultura intensiva de algodão (800 hectares), incorpora uma fiação, inaugurada há um ano, que emprega 180 pessoas, e pretende evoluir para um pólo têxtil com vocação exportadora. (...) A *MCM* “está numa zona franca e exporta o fio que produz, pelo que não depende da evolução da economia moçambicana”, refere José Pinheiro, presidente da *Mundotextil* [uma das empresas que faz parte da *MCM*]”.

(Texto elaborado com base em ‘Cem por Cento’, Nicolau Santos, e Abílio Ferreira e Anabela Campos, ‘A minha crise é a língua portuguesa’, *Expresso - Suplemento de Economia*, 31 Outubro de 2015, pgs. 3 e 16-17, respectivamente)

- a) Indique, justificando, as principais razões que têm levado à saída de investimentos portugueses do Brasil e de Angola.

---

<sup>1</sup> Cotação por questão: 4,5 valores.

- b) Tendo em conta simultaneamente o modo de investimento e a propriedade do capital, indique, justificando, como designa o investimento relativo à criação da *MCM*.
- c) A *MCM* “está numa zona franca e exporta o fio que produz, pelo que não depende da evolução da economia moçambicana”. Está de acordo com esta frase? Justifique a sua posição.
- d) Podemos afirmar que a *MCM* investiu no mercado moçambicano? Tendo em conta o texto apresentado no início, explique quais foram as principais razões que determinaram o projecto da *MCM*.

2. “*Sonae* desmantelou rede de cibercrime. A *S21sec*, do grupo *Sonae*, ajudou a pôr termo à rede do vírus *trojan Dridex* e quer liderar na cibersegurança. Pelo radar da *S21sec* passam diariamente 40 mil vírus *trojan*, um exército de softwares maliciosos que a plataforma tecnológica da empresa avalia para ajudar a manter clientes do sector financeiro e de outras actividades protegidos do mundo do cibercrime.

Controlada a 61% pela *Sonae* desde 2014, esta empresa, com sede em Espanha, assume ter sido a primeira a ouvir as campainhas de alarme. (..) Com a ambição de juntar à liderança ibérica na indústria da cibersegurança a Europa e a América Latina, a *S21sec* tem 230 colaboradores distribuídos entre Espanha, México, Reino Unido e Portugal, está a abrir portas nos Estados Unidos e na região da Ásia-Pacífico, soma projectos activos em 26 países e prevê aumentar a sua facturação de €16 milhões para €35 milhões em três anos. (...). O objectivo, diz Xavier Michelena [presidente da *S21sec*] “é ser cada vez mais eficiente e global e trabalhar de forma preventiva”.

(*Expresso - Suplemento de Economia*, 7 de Novembro de 2015, pg.23)

- a) Concorda com o título da notícia? Justifique a sua resposta. Que título alternativo daria à notícia?
- b) É referido que o objectivo da empresa “é ser cada vez mais eficiente e global”. Como deveria a empresa actuar no sentido de ser cada vez mais global?
- c) Diz-se que a empresa “está a abrir portas nos Estados Unidos”. Qual lhe parece ser a melhor forma de “abrir portas” aí?
- d) O grupo *Sonae* tem uma outra empresa em Portugal na área da segurança informática. Não lhe parece preferível fundir as duas empresas e localizar a sede em Portugal? Justifique a sua posição.

3. “Germany’s secretive Reimann family has launched a \$13,9 billion bid to take *Keurig Green Mountain* private, in its biggest challenge yet to *Nestlé*’s lead in the consumer coffee market. *JAB holdings*, the family’s investment vehicle, has acquired beverage groups ranging from instant coffee in Europe to hipster coffee chains in the US. “We like coffee. More and more people are drinking coffee, particularly in

emerging markets”, said Bart Becht, chairman of *JAB Holding*. Yesterday’s deal will allow to take on *Nestlé’s* high margin *Nespresso* brand directly, by tapping *Keurig’s* single-serving brewing machines. (...). The takeover comes at a moment of weakness for *Keurig*. Despite having studded US households and offices with more than 20 million personalized brewing machines, it has struggled to lift sales. *Keurig* and its K-cup machines are regarded as the *Nespresso* of the US”.

(*Financial Times*, December 8, 2015)

- a) Qual o modo de operação referido na notícia? Justifique a sua resposta.
- b) Apresente, justificando, a sua avaliação da estratégia seguida pela *JAB Holdings* para atacar a *Nestlé*.
- c) Esta guerra não poderá constituir uma oportunidade para a *Delta* expandir internacionalmente o seu conceito *DeltaQ*? Justifique detalhadamente a sua posição.

## II

**Analise o conjunto de informações e notícias apresentadas abaixo e responda às questões colocadas, utilizando um máximo de 40 linhas por alínea<sup>2</sup>:**

Em 6 de Julho de 1998 o governo da Indonésia anunciou que a proposta de Cimentos Mexicanos (*Cemex*) tinha sido seleccionada como primeira classificada para a aquisição da maior empresa pública de cimento – *Semen Gresik*. A primeira ronda do concurso tinha envolvido, para além da *Cemex*, a suíça *Holderbank* e a alemã *Heidelberger Cement*, duas das maiores cimenteiras mundiais. Apenas sete meses tinham passado desde a resignação de Suharto, que tinha governado a Indonésia com mão de ferro e tomado a iniciativa de invasão de Timor Leste.

O programa de privatizações da Indonésia tinha-se processado rapidamente na Primavera e princípio do Verão de 1998. O desejo do governo de tornar a economia indonésia mais aberta, retirando o Estado da propriedade e das posições de controlo detidas em muitas indústrias, tinha criado uma oportunidade na qual a *Cemex* estava muito interessada. Mas as coisas não se vieram a processar de acordo com o plano.

### A Privatização

O movimento de privatização na Indonésia foi um resultado da crise económica em que a Indonésia estava mergulhada e das promessas subsequentes feitas pelo ex-Presidente Suharto ao Fundo Monetário Internacional (FMI) com vista a obter assistência financeira e económica. De acordo com o programa de reformas estruturais assinado com o FMI, a Indonésia deveria vender as posições detidas em 4

---

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

empresas até ao fim de 1998 e em 12, até ao fim de 1999. Esperava-se que o PIB da Indonésia se reduzisse em cerca de 10% no ano de 1998.

O Banco Mundial supervisionaria o processo de privatização. Na primeira fase, cada candidato (após a realização da *due dilligence*) apresentaria uma proposta pelas acções da empresa com base na decisão governamental sobre a parcela do capital a privatizar. A proposta vencedora deveria conjugar aspectos financeiros, sociais (garantias de emprego) e ambientais. Terceiras partes poderiam ser autorizadas a submeter propostas numa segunda fase para melhorar a oferta vencedora. A empresa vencedora na primeira fase poderia então melhorar também a sua oferta, se assim o desejasse, de modo a ganhar a privatização.

### Cementos de Mexico

Fundada em 1906, a *Cemex* era o maior produtor de cimento das Américas e o terceiro maior do Mundo, depois da suíça *Holderbank* e da francesa *Lafarge*. Baseada em Monterey, México, a *Cemex* tinha operações em 22 países, sendo líder de mercado por exemplo em Espanha, Venezuela e Panamá. Tinha rapidamente expandido a sua presença internacional através de aquisições, tendo recentemente entrado nas Filipinas.

Apesar disso, a *Cemex* tinha pouca experiência na Ásia. Tinha, no entanto, experiência de como actuar em economias em crise. Esperava poder usar essas capacidades na Ásia. As empresas asiáticas de cimento estavam a ser vendidas por valores baixos. Numa entrevista ao *Financial Times*, em Novembro de 1997, Lorenzo Zambrano, então Presidente da *Cemex*, afirmava que: “*Este é definitivamente o momento certo para comprar na Ásia*”. Os preços do cimento tinham sofrido distorções significativas em resultado da crise, como se pode ver no Quadro I. A indústria de cimento na Indonésia apresentava, como se verifica, um baixo custo e uma baixa margem por tonelada.

A análise do Quadro I sugere que, assumindo custos de embarque de 2 dólares por ton. e de transporte de 10 dólares por ton., seria possível abastecer o mercado de Taiwan (Formosa). Alguns analistas sugeriam mesmo que seria possível exportar cimento da Indonésia para os Estados Unidos se os custos de transporte se mantivessem entre os 35 e os 40 dólares, numa altura em que os preços do cimento nos Estado Unidos se aproximavam dos 75 dólares por ton. Acresce que a *Semen Gresik* estava envolvida num processo de considerável melhoria das suas infraestruturas portuárias, com o objectivo de aumentar as exportações.

### Verão Tumultuoso

Começaram a circular rumores de que os novos proprietários da *Semen Gresik* despediriam cerca de 3000 trabalhadores. No entanto, aquando da *due dilligence*, a equipa da *Cemex* tinha garantido que não haveria despedimentos antes de 2000. No entanto, os protestos e manifestações no oeste da ilha de Samatra e na capital (Jakarta)

intensificaram-se após a primeira ronda do concurso. O governador do oeste de Samatra ameaçou retirar certos direitos sobre o terreno e concessões se a *Semen Gresik* passasse para controlo estrangeiro. O governador acabou por tomar, ainda que de forma não oficial, a liderança dos protestos. A *Cemex* foi informada de que a venda da *Semen Gresik* seria revista e que a segunda ronda do concurso seria adiada.

#### Proposta Final da *Cemex*?

Em 20 de Agosto de 1988, o governo Indonésio anunciou que apenas iria considerar ofertas por 14% da *Semen Gresik*, e não pelos 35% inicialmente considerados. Anunciava igualmente que o Estado indonésio iria continuar a ser o accionista detentor do controlo após a venda. A *Cemex* foi informada de que teria de reformular a proposta apresentada na primeira fase. Manteria o estatuto de concorrente favorito, mas seriam aceites outras propostas na segunda fase. Cabia então à *Cemex* definir se queria reformular a sua proposta, agora para os 14% do capital da *Semen Gresik*. A data limite para a proposta era 28 de Setembro.

(Adaptado com base em M. R. Czinkota, I. R. Ronkainen e M. W. Moffet, *International Business*, 7ª edição, Thomson, 2005, pp. 458-460)

### QUADRO I

#### **Preços, Custos e Margens na Indústria do Cimento na Ásia (1998)**

(Unidade: dólares por tonelada, excepto na última coluna)

País	Preço <i>Ex-factory</i>	Custo	Margem	Margem Bruta (%)
Paquistão	55	29	26	47%
Malásia	40	26	14	35%
Índia	46	27	19	41%
Filipinas	39	23	16	41%
Coreia do Sul	39	28	11	28%
Taiwan (Formosa)	54	30	24	44%
Tailândia	38	20	18	47%
Indonésia	16	10	6	38%
Média	41	24	17	40%

Preço *Ex-factory*: Preço à saída da fábrica.

Fonte: Indosuez, a partir de Czinkota, Ronkainen e Moffet (2005: 459)

Lido o texto, responda às seguintes questões:

- Indique, justificando, as principais razões, pelas quais a *Cemex* está interessada na empresa indonésia.
- A *Cemex* deveria ter antecipado a reacção negativa e mesmo a oposição política à privatização da *Semen Gresik*? Justifique a sua posição.

- c) Face à alteração das circunstâncias, deverá a *Cemex* apresentar nova proposta para os 14% ou retirar-se do concurso? Justifique a sua resposta, a partir da análise dos prós e dos contras de cada uma das opções.
- d) 1. Se considera que a *Cemex* deve apresentar nova proposta, indique, justificando, que estratégia deveria a *Cemex* implementar usando a *Semen Gresik*.
2. Se considera que a *Cemex* se deve retirar, indique, justificando, que estratégia alternativa deveria desenvolver para ganhar posição na Ásia.