

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Exame Época de Recurso

PROVA COM CONSULTA

Duração: 2 horas e 30 minutos

1 de Fevereiro 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 À DESVALORIZAÇÃO DA RESPOSTA.**

I

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

1. “*Sonae abre hiper Continente no Médio Oriente em regime de franchising*. Internacionalização da cadeia de distribuição alimentar do grupo (...) vai arrancar nos Emirados Árabes Unidos com um parceiro local. Ao contrário do que era expectável até há poucos meses, a internacionalização da cadeia *Continente* não vai começar por Angola, mas pelo Médio Oriente. O acordo com o parceiro local, o *Fathima Group of Companies*, contempla “numa primeira fase a abertura de quatro lojas-piloto para testar o conceito”. Este é um modelo de negócio já testado em outras marcas da Sonae no retalho não-alimentar, com destaque para a *Zippy*, também nos Emirados Árabes Unidos e com um outro parceiro.
(Público, 20 de Agosto de 2015)

“*Isabel dos Santos lança hipermercados em Angola mas sem a Sonae*. A ruptura na parceria entre a empresária angolana e o grupo português foi finalmente assumida. Sonae vende participação. (...) A empresária angolana anunciou ontem o lançamento da *Candando* (que significa abraço), uma rede de hipermercados que não tem

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

qualquer participação do grupo português”. (...) A *Sonae* não adiantou mais elementos sobre o fim da relação com a *Condis*, a empresa de Isabel dos Santos e do marido. O acordo foi assinado em 2011 e a *Sonae* detinha 47% de participação. A ruptura aconteceu em Fevereiro depois da saída dos altos quadros da *Sonae* Miguel Osório e João Seara, que passaram a trabalhar directamente para Isabel dos Santos.

(*Público*, 29 de Setembro de 2015)

- a) Analise criticamente a decisão da *Sonae* de iniciar a internacionalização do *Continente* num país tão distante e optando pelo *franchising*, tendo em conta o que estudou em Estratégias de Internacionalização da Empresa.
- b) Indique quais são as principais lições que retira da experiência de internacionalização do continente para Angola.
- c) Analise os dois movimentos de internacionalização do Continente à luz do chamado Modelo de Uppsala.

2. “ “Só não dizemos que somos uma multinacional porque o meu avô não quer”. Acaba de ser colocada mais uma bandeira no mapa-mundo da *Delta*. A marca portuguesa de cafés entra em mais um mercado: depois da China é a vez do Dubai já a partir de Janeiro. Apesar de estar presente em 35 países, o grupo não se assume como multinacional. “O meu avô não gosta do termo porque está associado a impessoalidade. Somos uma empresa de pessoas para pessoas”.

A *Delta* já faz 30% das receitas anuais no exterior. (...) Nós não acreditávamos num modelo de exportação, mas sim num modelo de internacionalização que passa por trabalhar a marca, através de um trabalho de crescimento gradual. A nossa internacionalização alavanca sempre em duas maneiras: ou investindo directamente, entrando com uma empresa nossa nesses mercados, ou por via de um distribuidor que, por norma, tem exclusividade territorial para esse mercado. É desta segunda maneira que vamos entrar no Dubai: com um distribuidor e com uma pessoa da nossa empresa que vai passar grande parte do mês nessa geografia”.

“Mais do que acrescentar países à lista da internacionalização, o grupo pretende crescer nos mercados onde está presente”.(...) O administrador da *Delta* garante: “Não estamos aqui para loucuras. O nosso foco acaba por ser os mercados onde já estamos mais por dentro”.

Em 2015, a *Delta* adquiriu em França a distribuidora DAC e duplicou o número de clientes na zona da Côte d’Azur. Espanha é o segundo maior mercado da *Delta*, depois de Portugal e já vale €50 milhões. Angola, França e Brasil são outras grandes operações do grupo. Em Angola, a *Delta* tem presença directa através da *Angonabeiro*, que adquiriu este ano 100% da *Liangol*, a antiga empresa pública angolana de café. O facto de o grupo ter uma fábrica no país “leva a que a actual situação de falta de divisas não nos afecte tanto. Aliás, o nosso negócio está a crescer

e hoje distribuimos um vasto portefólio de produtos, como o azeite *Serrata* ou as massas *Marimba* que são nossas”.

(*Expresso - Suplemento de Economia*, 5 de Dezembro de 2015, pg. 18)

- a) A *Delta* é uma empresa multinacional em termos genéricos? A *Delta* é uma empresa multinacional segundo Bartlett & Ghoshal? Justifique as suas opiniões, tendo por base o que estudou em Estratégias de Internacionalização da Empresa.
- b) Como se designam as “duas maneiras” de internacionalização da *Delta* referidas no texto? Justifique as suas respostas.
- c) “Mais do que acrescentar países à lista da internacionalização, o grupo pretende crescer nos mercados onde está presente”. Analise criticamente esta posição. Não será ela contraditória com as decisões recentes de entrada na China e no Dubai?
- d) Indique quais as principais razões que terão determinado a aquisição da *Liangol*.

3. “Sapatos do CR7 dão gás a nova marca. A *Portugal Footwear* já trabalha para Cristiano Ronaldo mas agora cria insígnia própria. (...) Na apresentação pôs de lado a palavra empresa para se dar a conhecer como “uma agência que trabalha com várias marcas e parceiros em diferentes tipos de calçado, pronta a fazer tudo o que o cliente precisa, do desenho à comunicação”. O salto para a fama foi dado este ano com [o acordo de] concepção., produção e comercialização [de produtos com utilização] da marca *Cristiano Ronaldo Footwear* a nível mundial, mas apesar do ritmo de trabalho ter acelerado, a equipa quer aproveitar o momento e já está a preparar o lançamento de nova insígnia [própria] *We Are Underdogs*, de acordo com um conceito de produtos sem estação para serem lançados com alguns modelos unissexo. (...) A *Portugal Footwear* trabalha com 12 fábricas de sapatos entre Guimarães, Felgueiras e São João da Madeira, sempre escolhidas em função de cada tipo de modelo, uma vez que a regra é “procurar os melhores parceiros para cada sapato”.

Na carteira de clientes, a *Portugal Footwear* conta com marcas como a *Chevignon* e a *Carolina Herrera*. No final de Novembro saiu a primeira encomenda para a *Linder*, nos EUA, vista como um teste para entrar num mercado considerado ‘muito apetecível’.

(*Expresso - Suplemento de Economia*, 5 de Dezembro de 2015, pg.28)

- a) Como designa o acordo estabelecido entre a *Portugal Footwear* e Cristiano Ronaldo? Justifique a sua resposta.
- b) Como designa os acordos estabelecidos com a *Chevignon*, a *Carolina Herrera* ou a *Linder*? Justifique a sua resposta.

- c) Quais são os principais desafios defrontados pela *Portugal Footwear* com o lançamento da *We Are Underdogs*? Justifique a sua resposta.
- d) Indique, justificando, em que medida os desafios do lançamento da *We Are Underdogs* são diferentes dos relativos às relações com a *Chevignon* e a *Carolina Herrera*.

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 *Iberperfumes* foi criada em 2005 pelos irmãos Pedro e Paulo Poejo. A *Iberperfumes* está sediada em Rio de Moinhos, próximo de Estremoz e dedica-se ao processamento de plantas silvestres alentejanas, com vista à elaboração de essências para o fabrico de perfumes. O objectivo que presidiu à sua criação foi o de tirar partido do potencial das plantas silvestres, associando os seus perfumes a um modo de vida *cool* e de fruição da natureza. A designação da empresa reflectia já uma tentativa de alargamento do seu negócio a Espanha e mesmo da possibilidade de exploração de matéria-prima na Extremadura e Andaluzia. Pedro Poejo obteve a licenciatura em engenharia química na Universidade de Évora em 1998, tendo logo iniciado actividade na área dos perfumes. Começou por trabalhar numa distribuidora da Lanvin, tendo sido recrutado em 2003 pela *ParParfums*, sediada em Grasse (França), de onde saiu para criar a *Iberperfumes*. O seu irmão Paulo licenciou-se em Economia, também na Universidade de Évora, em 2000, tendo trabalhado depois na direcção regional de uma instituição bancária em Évora. Aliciado pelo seu irmão, assumiu também o desafio da criação da empresa.

A *Iberperfumes* tem contratos com produtores portugueses de plantas silvestres e compra directamente aos camponeses da zona de Estremoz. A sua cadeia de valor integra o processamento de plantas silvestres, o fabrico de óleos essenciais e a produção e venda de perfumes. Até ao momento, a *Iberperfumes* lançou três perfumes no mercado: o *Santa Isabel*, com perfume de rosas, misturado com tomilho e orégãos, destinado ao mercado português; o *EncinaSola*, com óleos extraídos das folhas de azinheira e sobreiro, com aroma de alfazema; e o *Relax*, combinando essência de eucalipto e poejo, visando um público jovem. Com excepção do *Santa Isabel*, orientado para um público mais maduro, os perfumes da empresa são comercializados nas versões *Ele* e *Ela*. A *Iberperfumes* vendeu em 2007 cerca de 1.5 milhões de euros, dos quais 26% em Espanha, através de distribuidores em Badajoz e em Sevilha, encarregados da colocação dos produtos na Extremadura e na Andaluzia, respectivamente. Em 2009, apesar da crise, a facturação atingiu 1.7 milhões de euros, dos quais cerca de 25% corresponderam a vendas no mercado espanhol. A *Iberperfumes* continua a ter 155 colaboradores permanentes, o que faz da empresa o maior empregador da região de Estremoz.

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.

Os manos P&P Poejo querem acelerar o crescimento da *Iberperfumes*. Todavia, face à recessão na Península Ibérica, admitem a possibilidade de entrar em outros mercados. Decidiram, por isso, realizar uma reunião na qual estiveram também presentes Luís Figueiroa, que a partir de 2007 passou a ter uma posição de 30% da empresa, Porfírio Penetra, director de *marketing*, e Prudêncio Penteado, director de produção.

- Caros colegas e mano, começou Pedro. A *Iberperfumes* cresceu a um ritmo que ultrapassou as nossas melhores expectativas. Os novos aromas campestres que lançámos no mercado conseguiram ganhar uma quota muito interessante, tanto em Portugal como nas regiões de Espanha onde estamos. Mas em 2009 crescemos menos do que gostaríamos. Temos de analisar possibilidades de internacionalização, de modo a alavancarmos o crescimento. Temos de transformar a crise numa oportunidade. O objectivo da nossa reunião é precisamente esse...

- Pois é, maninho, acrescentou Paulo. Temos de transformar a crise numa oportunidade, é certo. Mas as coisas estão complicadas. O desemprego em Espanha é enorme e não me parece que possamos crescer muito mais. Além disso, como sabes, o acesso ao crédito está muito complicado, tanto aqui como lá. Por isso, devíamos olhar para onde existem essas oportunidades. Temos o Brasil, que está a crescer a todo o vapor. Se conseguíssemos convencer a Dilma Rousseff a usar um dos nossos perfumes, o *Santa Isabel*, na cerimónia de posse, estaríamos lançados...

- Pois, pois... interveio Luís Figueiroa, será mesmo assim? Quem iria seguir uma tendência lançada por esse canastrão, que nem com as plásticas que fez ficou bonita. Seu Lula tinha muito mais *charme*. Seria melhor tentar a sua escolta de guarda-costas femininas. Ou, talvez ainda melhor, a esposa do Vice-Presidente, que dizem lá no Brasil que é tipo Carla Bruni. Em todo o caso, pois, não temos hipótese. Elas não iam preferir-nos ao *Boticário* ou à *Natura*. O mercado brasileiro é muito difícil. Poderíamos era ir para Angola. Se convencêssemos a Isabel...Eu poderia tentar dar-lhe uma palavrinha.

- A tomar uma posição na *Iberperfumes* ou a usar os nossos perfumes?, questionou Paulo Poejo. Essa da Isabel deu-me uma ideia. Poderíamos começar a explorar aromas autóctones de Angola. Se ela fosse na onda, poderíamos criar uma empresa, com 50% para cada. Instalávamos uma fábrica em Angola e começávamos a produzir e vender os perfumes *Kizomba* para a classe alta angolana. Que tal? Era bem visto, não era, maninho?

- Creio que esse seria um passo muito arriscado, disse Prudêncio Penteado. Onde iríamos arranjar 'narizes' em Angola? Nós precisamos de nos consolidar aqui na Europa e de aprender um pouco mais do negócio de perfumes. Primeiro temos de alargar mais o nosso leque de ofertas. Ainda só temos 3 tipos e marcas de perfumes. Creio que o melhor seria fazer uma aliança com os franceses da *Lavande et Frères*, que são como nós uma empresa familiar, com vontade de crescer e com boas ideias na manga. Poderíamos, através deles adquirir conhecimentos e comprar essências francesas a melhores preços. Eu já tomei a liberdade de abordar o Mr. Lenoir, da *Lavande*, e ele não descartou essa possibilidade. Precisamos de desenvolver novos produtos, não acham? Estava a pensar numa mistura de tangerina com limão, jasmim e poejo...

- Nós estamos a lançar biscoitos, mas todas elas têm muitos riscos. O melhor seria explorar o negócio *online* e vender os nossos perfumes na China. Introduziríamos o chinês no nosso *site*...e iam ver o que eram chinesas a comprar o *Santa Isabel*. Elas são tantas que há sempre clientes para nós, argumentou Porfírio Penetra.

- Essa ideia talvez não seja má, mas bom, bom mesmo, seria lançarmos uma rede de *franchising*, como fizeram os tipos da *L'Occitane*, sugeriu Paulo Poejo. Assim transformávamos a crise numa oportunidade, não era, maninho?

- Caríssimos, interveio Pedro Poejo. Lá ideias, temos nós. Mas serão as melhores? Ou pelo menos as mais adequadas para uma empresa como a nossa, que até agora tem vendido sempre através de distribuidores e que tem neste momento apenas três perfumes? A verdade é que crescemos rapidamente nos primeiros anos, mas agora as coisas estão mais complicadas. Penso que teremos de chamar alguém de fora para nos apoiar, para separar o trigo do joio e para nos aconselhar sobre o que deveremos fazer. Vou chamar aqueles tipos da *ISEG – Internacionalização Segura e Garantida*, para serem nossos consultores.

Você é o(a) consultor(a) da *ISEG* designado(a) para a *Iberperfumes*.

- a) Indique, justificando, quais seriam as três primeiras questões que colocaria ao Eng^o Pedro Poejo.
- b) Avalie os prós e contras das várias hipóteses de internacionalização apresentadas no caso.
- c) Tendo em conta os elementos anteriores, indique, justificando, que conselho(s) daria ao Eng^o Poejo relativamente à estratégia de desenvolvimento que a *Iberperfumes* deveria seguir.

(Explícite eventuais pressupostos, não referidos no texto, em que se tenha baseado para a sua análise.)