

Estratégia Empresarial / Estratégia Organizacional

Ano letivo 2014/2015

Temática central do trabalho: Estratégia de Internacionalização

Notas:

- *Tenha em consideração que os trabalhos serão avaliados em função da aplicação dos conhecimentos adquiridos e não pela mera descrição dos factos relatados no caso.*
- *O relatório e apresentação deverão refletir uma análise teórico-prática do caso apresentado.*
- *O caso é fictício e para fins meramente académicos, não pretendendo retratar nenhuma empresa em particular. Ainda assim, é inspirado em factos reais de empresas e outros dados do sector (fontes: relatórios, notícias, websites, etc.).*

WorldPaints

A LusoTintas foi fundada nos anos oitenta com modernas instalações na zona industrial de Setúbal. O projecto centrava-se na produção de tintas orientadas para a construção civil, que na altura atravessava uma fase de grande crescimento. O seu objectivo era disputar a liderança do mercado às três marcas de referência e notoriedade no mercado, e que formavam um grupo estratégico nesta indústria. Estas empresas, com fortes tradições no mercado, mantinham uma forte *política de comunicação* do tipo *pull*¹ e utilizavam uma rede de *distribuição extensiva*, recorrendo a todos os canais, mas principalmente, através da *sua própria rede de lojas* que cobria os principais centros urbanos. Através das suas Lojas ofereciam ao cliente final um completo serviço de *aconselhamento técnico*, facilitando a comunicação das características do seu produto de *qualidade*. Este posicionamento permitiu-lhes construir *marcas com notoriedade* e praticar um preço Premium. Este Grupo Estratégico tinha a sua Estratégia adequada aos Factores Críticos de Sucesso da Indústria.

¹ Estratégia que concentra o esforço de comunicação e promoção na procura final.

Para alcançar o seu objectivo a Lusotintas decidiu afectar elevados recursos no lançamento da marca Lusa, através da realização de fortes campanhas de Promoção e Publicidade. Chegou a abrir em Setúbal, uma Loja de venda ao consumidor final, mas cedo a encerrou dado o baixo volume de vendas. As suas vendas concentravam-se cada vez mais nos clientes “empresas de construção civil” que exigiam grandes descontos. Passados 5 anos, a empresa continuava a acumular prejuízos na sua exploração, e pior do que isso, as suas margens continuavam a degradar-se. Não era possível continuar a investir na imagem da marca, já que o mercado não correspondia, e principalmente a marca não tinha conseguido alcançar um patamar aceitável de notoriedade, sendo mesmo confundida com as marcas que as duas centenas de pequenos fabricantes comercializavam com base no baixo preço. A Lusotintas não tinha conseguido aproximar-se das empresas líderes do mercado, e entrou naturalmente num processo de grandes dificuldades de tesouraria, que obrigou os seus sócios a procurarem uma solução para a grave crise.

O *turnaround* da Lusotintas demorou cinco anos a ser realizado, e para isso foi necessária a entrada de um novo sócio que permitiu reforçar os capitais próprios que sustentaram a exploração durante o período de reorientação estratégica, agora já com uma nova equipa de gestores nas várias direcções: Produção, Marketing & Vendas, Financeira, Recursos Humanos e I&D. Foi o desafio feito ao responsável na empresa pelo “Laboratório de Desenvolvimento de Novos Produtos” que esteve na origem de toda a “revolução”, com o desenvolvimento de uma tinta anticorrosão, que não tem na sua composição metais pesados, nem solventes, utiliza processos ecológicos de tratamento das superfícies e está hoje devidamente patenteada, ao nível mundial, sendo considerada um produto único, cuja principal qualidade é o seu elevado grau de durabilidade e resistência, que todos os seus concorrentes têm tentado copiar.

“Os produtos que temos feito são únicos, nós fomos os primeiros a desenvolvê-los, e garantimos um prazo de durabilidade de 25 anos” dizia um dos responsáveis da empresa. E acrescentava: *“Naturalmente, corremos o risco da cópia. Por isso, trabalhamos diariamente para o melhorar, desenvolver novos produtos, de maneira a que, quando alguém chegar ao lugar onde estamos, nós já possamos estar mais à frente. Nunca paramos. É a melhoria permanente. Então vão ter de copiar mais um pouco”*. E foi com este produto que a Lusa se lançou no segmento das “tintas para usos industriais”, tendo começado por se orientar para o segmento da indústria naval, mais

concretamente, para a pintura de navios. A sua grande acreditação foi alcançada quando a Marinha de Guerra dos EUA certificou a tinta da Lusa para ser usada nos navios de guerra americanos, passando a ser a única empresa não americana a conseguir tal estatuto. Talvez por isso decidiram mudar o nome da empresa para **WorldPaints**, como que ajustando o nome da empresa à sua nova estratégia, mas manteve a sua estrutura organizacional. O outro segmento que ganhou uma grande dimensão foi a indústria petrolífera, que passou a usar as tintas da empresa portuguesa para a pintura das plataformas de extracção do petróleo. Empresas como a Petrobras do Brasil, a Petronas da Malásia, a Chevron nos EUA, a Pemex do México, contam-se entre os clientes deste segmento. E nos últimos anos este segmento, o da indústria petrolífera, graças à subida em flecha das cotações do crude, tem registado um forte crescimento.

As vendas da empresa dirigem-se hoje para 19 Países localizados na América do Norte e Sul, na Europa e Ásia. O mercado português representa apenas cerca de 5%. E fora de Portugal já tem mais de 60% dos seus Activos Fixos.

Nos primeiros anos a empresa angariava um cliente em que País fosse, e expedia a partir de Setúbal o produto de acordo com o contrato estabelecido, vendas que eram desenvolvidas pelo núcleo de técnicos que viajavam pelos vários mercados, e que formavam o “Departamento de Exportação”, que estava integrado na Direcção de Marketing e Vendas. Mas ao terceiro ano desta nova etapa, os clientes estrangeiros ganharam um grande peso e houve que reajustar a estrutura da empresa, e repensar o funcionamento de toda a cadeia de valor.

O centro de produção principal da empresa continuou localizado em Setúbal. Mas a empresa rapidamente teve que fazer face ao desafio de ter que responder com rapidez e com eficiência às solicitações dos clientes que estão espalhados pelo mundo, para além dos problemas que se colocaram na área da Logística, pois os grandes contratos envolvem centenas de milhares de litros de tinta. Os custos com o transporte têm um peso importante no preço final. E apesar de continuar a beneficiar da qualidade distintiva do seu produto, a empresa começou a sentir por parte dos clientes com maior poder de negociação, um significativo aumento de pressão sobre os preços negociados. A concorrência *“não dormia, e contra-atacava, não só com tentativas de réplicas do produto, mas principalmente através dos preços”* como referia um dos seus Administradores.

Foi por isso que a **WorldPaints** instalou três novos Centros de Produção: nos EUA, para satisfazer todos os pedidos desse País, que eram muito importantes, mas também do Canadá e México; no Brasil, que cobria toda a América do Sul; e em Singapura, para abastecer toda a Ásia, constituindo para o efeito empresas locais. A **WorldPaints** passou a ter três subsidiárias. O Centro de produção de Setúbal abastecia os mercados europeus. Singapura foi escolhida para a localização do Centro de Produção para cobrir os clientes asiáticos, mas também por estarem aí localizados os maiores estaleiros da indústria naval, e serem aí construídos e reparados os grandes navios das frotas de todo o mundo. No entanto nestes três centros de produção não se produz o produto na sua totalidade, há componentes que são enviados da fábrica de Setúbal para serem adicionados localmente. Segundo o responsável da **WorldPaints**, esta política pretende defender o *know-how* da empresa quando diz que: *“digamos que os centros de produção exteriores fabricam o computador, mas nós aqui em Setúbal, é que fazemos a CPU. É o segredo. Para não se divulgar demasiado”*.

Todavia a empresa sabe que a expedição desde Setúbal para os três Centros localizados no exterior, não só das componentes “secretas”, mas principalmente o produto final, para os vários mercados mais distantes daqueles centros, como são os europeus e outros, coloca fortes desafios à empresa em termos de custos, que oneram o produto final, podendo transformar-se numa séria ameaça. Por isso a **WorldPaints** decidiu autonomizar da área da Produção a função Logística, criando para o efeito uma nova Direcção, cujo responsável foi recrutado de forma muito criteriosa por uma empresa especializada, para se dedicar em exclusivo a essa função, com vista a obter o maior grau de eficiência. As preocupações com o controlo de custos também abrangeram a área do Aprovisionamento, tendo sido recrutado um quadro com uma vasta experiência nessa área e oriundo dum multinacional. Os responsáveis pela estratégia da **WorldPaints** pressentiam que um forte recrudescimento da rivalidade estaria em marcha, e que os clientes, quer da indústria naval, quer da indústria petrolífera, evidenciavam desejar *“more value for the money”*, e a **WorldPaints** tinha que se antecipar, preparando-se, com novas competências, para essa nova fase do mercado.

As três subsidiárias constituídas para a gestão dos centros de produção passaram a ter uma acção activa na área das vendas, mas principalmente, passaram a dispôr de técnicos para assistir aos clientes na área de serviços pós venda. As subsidiárias passaram a ter uma estrutura similar à sede, cobrindo as várias funções, e cada responsável a reportar

directamente para o Administrador da área, localizado em Setúbal. A Sede teve que reforçar o seu sistema de Controlo de forma a poder acompanhar a gestão e responder às solicitações das subsidiárias, tendo para isso adquirido um sofisticado sistema de informação, que permite manter *on-line* todas as empresas ligadas entre si.

Questões a considerar para o estudo deste caso:

1. A **WorldPaints** tem vindo a seguir uma Estratégia Global.

- a. Como caracteriza a “Ambição Global” da **WorldPaints**?
- b. Como definiu a empresa o seu “Posicionamento Global”?

*Neste ponto não deixe de analisar a estratégia de negócio que a **WorldPaints** adotou no segmento estratégico das tintas para “Usos Industriais” na sua fase inicial, quais os recursos e capacidades que estarão na base da sua Vantagem Competitiva, e se esta é sustentável.*

- c. Analise o “Sistema de Negócio Global” da **WorldPaints**.
- d. Como caracteriza a “Organização Global” da **WorldPaints**?

2. Julga que a ameaça referida no texto, quanto aos custos, poderão fazer perigar o sucesso da atual estratégia, a ponto de recomendar outra Estratégia de negócio, como parece ser a intenção dos responsáveis pela empresa?