



1º Ano – 2º Ciclo
Ano Letivo 2017/2018

Relatório Final:
Born Globals – Nestlé

Grupo 6:
Dalila Sendas Silva – PG35713
Inês Pinheiro Fernandes – PG35696
José Pedro Loureiro Gomes – PG35632
José Carlos Carvalho Marques – PG34642
Simão Ferreira – PG22193

Unidade Curricular: Estratégia e Marketing Internacional
Docente: Professor José Pinho e Sónia Nogueira

Braga, 10 de Maio de 2018

Declaração de Autoria

“Eu, abaixo assinado, declaro que sou coautor do trabalho que o meu grupo submete neste relatório; que conheço, comprehendo e aprovo o material que aqui se apresenta; que as informações aqui apresentadas são verdadeiras; que as ideias ou extratos de texto de outros autores estão devidamente assinalados e as fontes claramente referenciadas; e que conheço e comprehendo as consequências da violação do Código de Conduta e Ética da Universidade do Minho. Assim, certifico que não há qualquer ação de plágio no presente projeto, sendo que reconheço que tal prática punida por lei pode originar graves sanções disciplinares e legais, assim como a expulsão do Curso de Mestrado.

Finalmente, declaro que o presente relatório, em parte ou no todo, não foi previamente submetido para outra finalidade ou para outras disciplinas.”

Braga, 10 de Maio de 2018

Dalila Sendas Silva – PG35713

Inês Pinheiro Fernandes – PG35696

José Pedro Loureiro Gomes – PG35632

José Carlos Carvalho Marques – PG34642

Simão Ferreira – PG22193

Índice Geral:	Pág.
Introdução	3
I – Ambiente Internacional	4
1.1 – Envolvente Cultural e Social	4
1.2 – Envolvente Económico Financeira	5
1.3 – Envolvente Político-Legal	7
II – <i>Born Global</i>	9
2.1 – Desenvolvimento de uma <i>Born Global</i>	10
2.2 – Importância da Globalização	12
III – Caso Prático: Nestlé	13
3.1 – Internacionalização da Nestlé	13
3.2 – Nestlé uma <i>Born Global</i>	14
3.3 – Análise SWOT	15
3.4 – Sucessos e Insucessos da Nestlé	16
Conclusão	17
Referências Bibliográficas	18
Anexos	20

Introdução

O presente relatório teve como temática principal as *Born Globals* e o ambiente internacional das empresas, tendo como caso prático a Nestlé.

O processo de internacionalização de uma empresa deve ter sempre em consideração a envolvente cultural e social, económico-financeira e a político-legal dos mercados que pretende penetrar.

As *Born Globals* caraterizam-se por serem empresas com uma intenção muito clara de atacarem o mercado internacional desde a sua fundação. Deste modo, é importante para uma *Born Global* analisar todas as envolventes inerentes ao processo de internacionalização.

Assim sendo, o relatório está organizado em três partes: Ambiente Internacional, *Born Globals* e Caso Prático – Nestlé.

Em relação ao Ambiente Internacional, o primeiro capítulo, o objetivo do trabalho foi expor as condicionantes mais importantes que uma empresa deve analisar quando pretende internacionalizar. O sucesso de uma empresa depende bastante da sua estratégia e na capacidade de adaptação e reconfiguração desse mesma estratégia às adversidades impostas pelo ambiente externo.

No segundo capítulo, as *Born Globals*, pretendeu-se demonstrar o que são e como se definem essas empresas e que fatores são importantes no processo de desenvolvimento, formação e proliferação das mesmas.

Por fim, o trabalho destaca o Caso Prático da Nestlé onde é evidenciada a razão pela qual consideramos a Nestlé uma *Born Global*, é apresentada uma análise SWOT da empresa e evidenciados alguns casos de sucesso e de insucesso da empresa.

O trabalho foi realizado tendo por base a pesquisa bibliográfica, onde foram lidos alguns artigos e teses de mestrado. Foram também consultados alguns sites (Nestlé, Bloggs, Notícias).

I – Ambiente Internacional

1.1 – Envolvente Cultural e Social

Em relação aos aspectos culturais e sociais de um determinado país ou área geográfica, é fundamental por parte das empresas fazer uma pré-avaliação desses aspectos. Esta situação impõe-se porque existem diversas diferenças entre países e continentes, diferenças essas que podem ser verificadas através do idioma, da cultura, da lei em vigor (Ex: regras sobre o transporte ou embalamento de produtos), em incompatibilidades de crenças e religiões, valores, noções de comportamento, percepção de beleza e de gosto em relação aos produtos, embalagens, rótulos, sabor, publicidade, entre outros aspectos que podem ser diferentes.

A cultura de um país ou de uma região vai afetar o interior da empresa e a respetiva gestão da mesma, nomeadamente, na capacidade de resposta que a empresa deve ter face a novos desafios de mercado. Pressupõe-se que existam formações para saberem lidar com novas ou diferentes normas de qualidade e ambientais. Poderá existir uma inclusão de elementos de outros países no quadro da empresa, o que melhorará e acrescentará valor às suas relações pessoais e visões profissionais. Como também se poderá tornar uma empresa menos autocrática e mais fluída

É amplamente discutido nos meios acadêmico e empresarial a influência da cultura no sucesso ou fracasso de iniciativas de expansão geográfica, parcerias, fusões e aquisições ou na adoção de novos processos e tecnologias. Caso a avaliação não seja feita, poderá levar a problemas como a má interpretação com o ambiente local, o possível acontecimento de tornar as suas ações menos efetivas, causar fracassos dispendiosos e ficarem ainda com má reputação no determinado país, podendo mesmo fechar o negócio ou nunca iniciá-lo.

Deste modo, a avaliação cultural é imprescindível para que as negociações internacionais possam ser bem concretizadas. Após uma pesquisa sobre as mesmas, notamos que para diferentes países existem diferentes comportamentos, nomeadamente:

- O Povo Nórdico aprecia a pontualidade, cumpre e não aceita que não se cumpra;
- O Povo Latino é conquistado pela afetividade e amizade, proximidade nas palavras e nas ações;

- Povos Árabes podem ignorar propostas feitas por representantes do sexo feminino;
- Povo Chinês requer negociações demoradas que exigem paciência, e fazem convites para almoço ou jantar social e aceitam prendas;
- Nos E.U.A fazem apresentações segundo a posição hierárquica, independentemente do sexo e da idade;
- Povos Africanos costumam apresentar uma má administração das alfândegas, há corrupção e infraestruturas inadequadas.
- Nunca oferecer bebidas alcoólicas a parceiros de negócios, em alguns pontos geográficos, pode parecer ofensivo.
- A forma de saudação pode variar entre zonas geográficas, alguns não admitem o contacto físico.

A internacionalização pode ser uma mais-valia para a empresa principalmente no aumento de postos de trabalho e no desenvolvimento dos setores de atividade.

1.2 – Envolvente Económico Financeira

A Envolvente Económico Financeira é crucial para percebermos a atratividade de determinados mercados e a capacidade, ou não, de uma empresa entrar nesses mesmos mercados. Esta análise é importante para determinar quais os mercados a serem escolhidos no processo de internacionalização da empresa, como também qual a melhor estratégia de entrada e de crescimento nesses mercados.

A atratividade de um determinado mercado/país pode ser vista pelos seguintes itens:

- A Dimensão do Mercado (isto é o potencial para vendas) é, provavelmente, a variável de seleção de mercados mais relevante.
 - Os indicadores da dimensão do mercado incluem:
 - Valores de vendas passadas e atuais do produto e/ou serviço;
 - Dados socioeconómicos: PIB, rendimento per capita, população, taxa de crescimento da população;
- Outras características do mercado a considerar incluem:
 - Níveis de preço e elasticidade-preço;
 - Níveis de rendimento e elasticidade-rendimento;
 - Desigualdades na distribuição do rendimento;

- Obsolescência dos produtos e aparecimento de novos produtos;
- Existência de produtos substitutos;
- Participação em áreas de integração económica;

As empresas podem ainda internacionalizar-se para garantir acesso a recursos que não existem no mercado doméstico, ou são muito caros. A procura por produzir em mercados com custos mais baixos é uma tendência global e que hoje é utilizada pela esmagadora maioria das grandes empresas internacionais, sendo que os principais fatores que influenciam esta decisão são os custos laborais, qualidade e custo das infraestruturas (água, luz), facilidade de transportes e comunicações, incentivos e desincentivos governamentais, nomeadamente benefícios fiscais, níveis de propriedade e repatriação de lucros permitidos pela legislação do país e custos de outros inputs e fornecimentos (incluindo o custo imobiliário).

Outro ponto crucial na escolha dos mercados para os quais a empresa se deve expandir são os riscos associados a esse mesmo mercado:

- O Risco Cambial é um dos riscos que a empresa deve ter em conta quando pondera entrar num novo mercado que tem uma moeda diferente da sua. As empresas devem proteger-se face a flutuações cambiais, localizando as operações em países que apresentem reduzidas correlações cambiais. Para prever a evolução das taxas de câmbio o gestor deve analisar: os atuais controlos de capital; a estabilidade cambial, os saldos das diferentes componentes da Balança de Pagamentos; a taxa de inflação e o nível de despesas públicas.
- Risco Político Económico é outro dos riscos associados a internacionalização, quando se analisa possíveis mercados futuros deve-se fazer uma análise a estabilidade económica e política do mercado, existem países com políticas económicas muito voláteis, ou seja, com políticas fiscais, orçamentais e outras muito voláteis que aumentam significativamente o risco do investimento nesse mercado.

A escolha dos mercados deve ter em conta todos estes fatores, sejam eles fatores de dimensão de mercado como o PIB, PIB per capita, rendimento per capita, que nos permita fazer uma análise do potencial de procura nesse mercado, mas também uma análise do custo dos fatores nesse mercado e por último dos riscos associados a esse mesmo mercado.

Por último, a legislação em vigor, nomeadamente a legislação laboral e de comércio internacional, e a carga fiscal em vigor devem ser cuidadosamente analisadas e pensadas para que a empresa tenha uma ideia clara das regras de mercado que vai encontrar.

No caso de uma *Born Global*, como é a Nestlé, esta análise é crucial para estudar novos mercados e para perceber o potencial, oportunidades e ameaças, de cada um dos mercados em que já está presente, assim como fazer, por exemplo, uma distribuição mais eficiente da sua produção.

1.3 – Envolvente Político-Legal

Aquando deste processo de internacionalização, as questões políticas e legais também têm peso. Na análise da dimensão política, que inclui leis e regulamentações aplicáveis, deve-se considerar, por exemplo, até que ponto uma mudança abrupta no cenário político nacional mudança de governo, de partidos ou alterações na legislação pode afetar a organização. Cenários mais estáveis geralmente são mais favoráveis, daí que quanto maior a estabilidade política de um país, mais atrativo se torna para receber investimentos.

No caso de Portugal, a República Portuguesa é um Estado de direito democrático, que assim se tem mantido por muito tempo, daí que seja considerado como um país politicamente estável. De um modo geral, os países europeus apresentam-se como detentores de estabilidade política, justificando parcialmente as 40 presenças da Nestlé neste continente. É esta estabilidade Política que no fundo influencia o risco que é percebido pelos potenciais investidores.

Alterações na estabilidade da situação política de um país terão impacto nas ações que serão assumidas pelo governo, e estas ações afetam consequentemente a viabilidade de fazer negócios no país. Uma alteração de caráter político ou económica de um determinado órgão executivo pode incorrer em mudanças na predisposição do governo em apoiar os diferentes setores, e até mesmo empresas em situação de dificuldade

A Política Nacional influencia o ambiente no qual as empresas desenvolvem a sua atividade. O Governo tem um papel determinante nos apoios que são prestados aos diferentes setores, e esta seleção varia consoante o país. Portugal preenche novamente o requisito, uma vez que o setor alimentar tem vindo a ganhar cada vez mais peso no país, tome-se como exemplo o café, produto este fabricado pela Nestlé.

O Estado, enquanto órgão legislador também influencia a atratividade para negócio de um país, uma vez que este estipula todas as questões com que a empresa tem de estar em conformidade para se instalar e exercer a sua atividade em determinada nação. Tome-se como exemplo questões relacionadas com os recursos humanos, como o Código do trabalho – contratação de pessoal o salário mínimo estipulado em cada país (no caso português a relação salário mínimo prestado e mão de obra qualificada revela-se de um modo geral compensadora) relacionada com os custos de produção, o uso da propriedade (as empresas consoantes este fator optam muitas vezes por localizar estas extensões em países onde estes custos são reduzidos), questões relacionadas com o Código Tributário, que estipulam as situações de lucratividade e obrigações fiscais (neste caso, compensa por exemplo a presença da Nestlé em Nações como os Estados Unidos, onde este tipo de obrigações é reduzida), e ainda a Proteção Ambiental que podem influenciar de grosso modo a tecnologia de produção a que se deve recorrer.

A Política internacional do governo também assume um papel crucial: No que toca à Influência dos acordos internacionais no desenvolvimento do mercado quer interno quer externo, na obtenção de matérias-primas e de outros bens e serviços, à Influência das restrições ou do impedimento às transações internacionais por fatores de natureza política. E ainda, a Regulamentação Comercial, que estabelece: As Restrições ou impedimentos à exploração do negócio e a política de regulamentação das relações concorrentiais. Pode existir de um modo geral, regulamentação, que regule o fluxo entre os bens dos diferentes países, que impliquem restrições à importação ou exportação, referentes à repatriação dos lucros, entre outras.

E de acordo com a Responsabilidade civil, estabelece a Regulamentação das condições de acesso à distribuição, do preço de venda o produto, dos meios de comunicação e suas formas.

Em Portugal não há restrições à entrada de capital estrangeiro. O princípio que norteia o quadro normativo português é o da não discriminação do investimento em razão da nacionalidade. Não é obrigatório ter um sócio nacional nem existem limitações à distribuição de lucros ou dividendos para o estrangeiro.

O Estado pode exercer ainda uma postura de promotor, que incentive ao investimento estrangeiro no país pelos incentivos que fornece, podem ser estes incentivos diretos, ou indiretos ao descomplicar determinadas questões operacionais, ou ainda através de incentivos condicionados como regras de adjudicação.

De acordo com o recente estudo da EY's "Attractiveness Survey Portugal 2017", 2016 foi o ano com maior número de projetos de investimento estrangeiro em Portugal, encontrando-se o país no radar dos investidores internacionais, registando intenções de investimento acima da média europeia, pelo que se pode concluir que os incentivos podem ser de facto um fator de atratividade.

Numa abordagem legal, os possíveis investidores têm de ter em conta o Direito civil, assim como o Direito Comum, que dirigem toda a conduta contratual, e que visa a garantir ambas as partes participantes, e deve estar consciente da diferença entre as aplicações ao setor público e privado. Em alguns países, encontra-se presente o Direito Muçulmano, onde existe uma postura própria para a atividade de comércio internacional, que não permite o recurso a empréstimos nem concede o direito a juros, e o Direito do Partido nos países Comunistas, como a Rússia e a Coreia do Norte, onde o Estado tem total controlo do Comércio Internacional, e onde existe uma instabilidade contratual pelo facto de as leis serem totalmente condicionadas pela conjuntura económica destes países.

A possibilidade de existirem outras questões Legais, que podem estar fortemente envolvidas com situações de caráter cultural como acontece no Direito Tribal, também devem ser equacionadas.

II – Born Global

"Antes de uma empresa se tornar global tem que pensar global"

– Persinger (cit. por Laranjeira, 2012)

O processo de internacionalização de uma empresa requer sempre um planeamento rigoroso em relação à sua forma de atuação nos mercados que pretendem penetrar.

O Modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne, refere que o processo de internacionalização deve ocorrer de forma gradual e deve ter em consideração um conjunto de estágios. Esta situação permite às empresas absorverem conhecimentos de forma continuada, é um modelo que privilegia a aprendizagem direta. O desenvolvimento e investimento em determinados recursos são feitos a um ritmo progressivo, isto é, à medida que as empresas aumentam o seu conhecimento em relação aos mercados exteriores, maior será o seu nível de investimento em recursos. (Laranjeira, 2012, & Gaspar, 2013)

Por sua vez, as *Born Globals* vieram demonstrar uma realidade mais dinâmica em relação ao processo de internacionalização, rompendo com a ideia do Modelo de Uppsala e outros similares, isto é, o processo de internacionalização não necessita de ser gradual nem de obedecer a um conjunto de estágios.

As *Born Globals*, de modo geral, definem-se como empresas que apresentam uma intenção bastante clara de atuarem em mercados internacionais. Segundo Ari Mariano et al. (2016) as *Born Globals* “possuem interesse em ter grande parte de suas receitas resultantes da venda dos seus produtos no mercado internacional”. Embora estas empresas tenham a intenção de atacar os mercados externos, o que realmente lhes confere o estatuto de *Born Globals* é rapidez com que aumentam o seu nível de internacionalização logo após a sua formação.

É através de Rennie (cit por. Gaspar, 2013), em 1993, que surge o conceito de *Born Globals* associado ao processo de internacionalização. O autor descreve o caso de um grupo de empresas que começaram a exportar logo nos dois primeiros anos da sua fundação e conseguiram atingir um valor de 76% de vendas totais através da exportação. Este estudo permitiu comprovar que era possível atuar e obter sucesso em mercados externos sem necessitar de uma base bem estruturada no mercado interno.

Com base nos estudos de G. Knight e S. Cavusgil em 1996 e de Oviatt e McDougall em 1994, S. Andersson e Eva Berggren (2016) consideram as *Born Globals* como empresas que alcançaram um volume de vendas externas de pelo menos 25% do volume total de negócios nos primeiros três anos de existência da empresa.

2.1 – Desenvolvimento de uma Born Global

Segundo Laranjeiro (2012) existem seis fatores importantes que contribuem para a formação, desenvolvimento e proliferação das *Born Globals*.

O primeiro fator, a Liberalização económica permite uma maior movimentação de capital e uma redução de entraves ao acesso a mercados internacionais. Esta situação permite às empresas competirem entre elas de forma mais equilibrada.

O Avanço das tecnologias e da comunicação é, sem dúvida, um dos fatores mais importantes para a formação das *Born Globals*. O surgimento da internet contribuiu para o desenvolvimento de uma comunicação mais rápida e fácil entre as empresas e os diferentes países. Além disso, o constante melhoramento dos meios de transporte e das suas infraestruturas permitem uma maior rapidez na transação de bens para o mercado

internacional. A revolução tecnológica tem contribuído para uma redução de custos nas transações.

As Redes de contacto global, formais ou informais, permitem às empresas estabeleceram acordos e parcerias entre elas, facilitando as suas respetivas transações comerciais nos mercados internacionais. Estas redes vão permitir uma maior partilha de informação e conhecimento sobre os mercados em que atuam, aqueles que estão a pensar atuar e aqueles que não estava nos seus planos de atuação mas podem tornar-se interessantes de explorar.

Em relação às alterações de mercado as *Born Globals* têm de ter em atenção a importância crescente de nichos de mercado e de produtos customizados, esta situação obriga as empresas terem em consideração as preferências dos consumidores e o ciclo de vida do produto que pode ser curto.

Outro fator a ter em atenção é a questão da flexibilidade das pequenas e médias empresas, isto é, a capacidade de resposta e de adaptação que estas empresas devem ter aos padrões dos mercados internacionais.

Por fim, esta autora refere que é importante dar relevância às condições competitivas dos mercados. O facto de não terem uma cadeia de valor estruturada leva a que as *Born Globals* concentrem-se no potencial da sua vantagem competitiva. Esta situação facilita-lhes o surgimento de novas oportunidades de negócio e a capacidade para atuar em nichos de mercado.

Simões e Dominginhos (cit. por Gaspar, 2013) destacam três características fundamentais para o desenvolvimento das *Born Globals*: a capacidade de empreender, recursos intensivos de conhecimento e capital relacional.

O Empreendedor de uma *Born Globals*, segundo Persinger (cit. por Gaspar, 2013), é alguém com capacidade para perceber os riscos comerciais, políticos, económicos e culturais do mercado internacional e não tem medo de arriscar. O autor considera que essa capacidade do Empreendedor foi desenvolvida através das suas experiências com o mercado internacional.

As *Born Globals* apresentam recursos muito limitados por isso apostam bastante na inovação contínua, na partilha de conhecimento entre os seus membros e também no conhecimento especializado e intensivo. É de salientar que estas empresas dependem, em grande parte, dos nichos de mercado, tornando-se, de certa forma, vulneráveis. Assim sendo, estas empresas procuram oferecer produtos diferenciados e com valor único no mercado.

O capital relacional é, tal como já vimos em relação às redes de contacto global, essencial para o desenvolvimento de uma *Born Globals*. Esta característica faz referência às diversas relações que as empresas estabelecem entre si com a intenção de criar e sustentar pilares para entrar em mercados internacionais. Exemplos dos benefícios criados pelo capital relacional são a criação de novas oportunidades de negócio e construção ou melhoramento de notoriedade da empresa.

As *Born Globals* deve ter uma forte orientação para o seu consumidor e é importante que esteja inserido num cluster geográfico.

2.2 – Importância da Globalização

Falar em *Born Globals* obriga necessariamente a focar a importância que a Globalização teve para a expansão destas empresas.

Nosé Júnior (cit por. Mariano et al., 2016) afirma que “a globalização revolucionou costumes e processos em todos os setores mundiais, como a economia, finanças, cultura, tecnologia, comunicação e, principalmente, os setores de informação e transmissão de dados (...) ”. No caso das *Born Globals*, a Globalização veio facilitar o seu processo de internacionalização, permitindo uma aproximação maior entre os diferentes mercados internacionais. Exemplo disso são os inúmeros acordos em vigor que promovem a livre circulação de mercadorias entre os diferentes países e continentes por todo mundo. Além disso, promovem a cooperação entre países para desenvolverem melhorias constantes ao nível tecnológico, económico, científico e humanitário.

A Globalização veio quebrar um conjunto de barreiras que tornariam a afirmação das *Born Globals* mais complicado, a retirada de alguns obstáculos económicos é, sem dúvida, um fator essencial para facilitar essa afirmação. Aliás, todos os fatores anteriormente apresentados como importantes para o desenvolvimento das *Born Globals* só foram possíveis através da Globalização, permitiu a aproximação das diferentes empresas, economias e países.

III – Caso Prático: Nestlé

A Nestlé é um caso de sucesso reconhecido a nível internacional e muito desse sucesso foi construído pelo seu trajeto crescente e sustentável nos mercados internacionais. Henri Nestlé funda a empresa em 1867 com objetivos bastante claros sobre a atuação da sua empresa nos mercados internacionais.

3.1 – Internacionalização da Nestlé

Como na maioria das empresas a internacionalização é nada mais nada menos que uma forma de aumentar o lucro da mesma. No entanto, esta pode ser uma alternativa ao facto da concorrência doméstica ser forte, isto é, um mercado interno competitivo. A introdução nouros mercados acaba por proporcionar a empresa um maior domínio nouros países e aumentar os seus investimentos e produção. Segundo Dicken (cit por. Madeira, Sousa, Flora & Santos, 2018) é desta forma que as empresas transnacionais influenciam o mercado competitivo e a economia global.

São 150 anos de história da empresa Nestlé S.A, passando a mesma por várias fases durante o processo de internacionalização. Em 1866, na Suíça criou-se a empresa *Anglo-Swiss Condensad Milk Company*, uma produtora de leite condensado que fundiu posteriormente com a Nestlé. Henri Nestlé pretendia solucionar o problema da desnutrição infantil, desenvolvendo um produto revolucionário da alimentação infantil, saboroso e nutritivo, apelidado de Farinha Láctea.

A farinha láctea é o caso de sucesso que os remontou para outros patamares. Ganhou bastante popularidade em Genebra, as crianças que o tomavam obtiveram benefícios imediatos. O sucesso permitiu a fundação *Société Farine Lactée Henri Nestlé* exportar a sua farinha para outros países, tais como a Alemanha, Reino Unido e França, todos geograficamente próximos. A empresa era monopolista por ser a única a produzir este tipo de alimentos.

Obviamente a concorrência começou a ver neste mercado diversas vantagens e daí começaram a copiar o produto da Nestlé, e o próprio mercado alimentício estava em pleno crescimento, sendo que muitas barreiras já tinham sido quebradas. Desta forma a empresa passa a sediar um escritório em Londres, em 1868 e que foi responsável pela exportação do seu produto para a América e Austrália.

A empresa foi um enorme sucesso com vendas astronómicas e uma grande presença no mercado internacional, diríamos um crescimento demasiado rápido, tão

rápido que o próprio Henri Nestlé decidir vender a mesma por não se sentir capaz de assumir os riscos deste grande negócio. É também a partir da sua venda que a empresa começa a ter uma visão mais empreendedora e passa a diferenciar a produção, a englobar outros géneros para além da farinha láctea. Para aumentar a produção de outros bens alimentares ampliaram a produção para Inglaterra, Alemanha e Espanha com a abertura de novas fábricas e a aquisição de uma empresa norueguesa.

No entanto, a empresa acabaria por se fundir em 1905 após a morte do seu proprietário. Isto permitiu alavancar mais a empresa, pois a mesma passaria agora a deter mais 20 fábricas em vários países do mundo. Até aos dias correntes a Nestlé continuou a sua expansão mundial com determinação e sucesso.

3.2 – Nestlé uma *Born Global*

Tendo em consideração alguns dos pontos já abordados, a Nestlé pode ser considerada uma *Born Global* por diferentes razões.

Em primeiro lugar, a empresa apresentou ao mercado um produto completamente inovador, a farinha láctea, destino à nutrição infantil. Este produto foi introduzido ao mercado como um produto único, um produto que pretendia atender uma necessidade específica, e como vimos, as *Born Globals* devem dar importância aos nichos de mercado e as exigências e necessidades dos seus consumidores. Este produto apresenta os custos de inovação elevados, ou seja, é um produto que para suprir esses custos iniciais necessita de atacar grandes mercados, deste modo a exportação faz todo o sentido por parte da Nestlé.

Em segundo lugar, é uma empresa com um produto que a torna monopolista, mas por ser um produto de fácil imitação rapidamente surgem concorrentes internos para lutar por um lugar no mercado doméstico, diminuindo o lucro da empresa e aumentando os riscos. Assim sendo, é necessário recorrer à exportação para países mais avançados, que apresentem condições semelhantes ao país de origem e que tenham a possibilidade de comprar um produto inovador, que geralmente o custo é mais elevado na sua fase inicial. É necessário que o gestor da empresa comprehenda que o mercado interno é muito pequeno para os objetivos da empresa e a internacionalização é obrigatória desde a sua formação.

Por fim, a Nestlé é uma *Born Globals* porque procurou desde a sua formação solucionar um problema comum à sociedade da época, combater a desnutrição infantil

em toda a Europa. Henri Nestlé apresentou um produto inovador e delineou uma intenção clara de procurar por mercados internacionais, não ficando restrito ao seu mercado doméstico. O fundador pensou global e atuou de forma global.

3.3 – Análise SWOT

Com base no artigo sobre a Nestlé, disponibilizado pela MarketLine em 2017, é possível identificar com maior critério as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa.

Uma das maiores forças da empresa é precisamente a sua ampla expansão geográfica. A Nestlé está presente na Europa, na África, na Ásia, na Oceânia e na América do Norte, Centro e Sul, num total de 191 países. A sua presença em diferentes pontos do globo permite-lhe um reconhecimento a nível mundial, uma redução dos riscos de negócio e maior capacidade para atacar economias de escala. Outra das suas forças é, sem dúvida, o seu produto e o amplo portefólio de ofertas para o consumidor. Este portefólio inclui comida para bebé, água engarrafada, cereais, chocolates, café, gelados, produtos de culinária, entre outros. Uma terceira força diz respeito às suas atividades de investimento que resultam na melhoria da sua rentabilidade e no fornecimento de fontes adicionais para que a empresa continue a crescer e a expandir os seus negócios, a Nestlé disponibiliza orçamento para investir na sua própria marca. Por fim, a última força apresentada é a Pesquisa e Desenvolvimento e a sua Rede de Operacionalização. A Nestlé procura estar sempre em contacto com a inovação e por isso aposta bastante na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e parcerias, só assim pode continuar a crescer cada vez mais.

A posição de liquidez em declínio é apresentada como uma fraqueza porque caso isso aconteça coloca a empresa numa situação de desvantagem. Outra fraqueza inerente à empresa são os casos de devolução de produtos que podem afetar a imagem da marca. Exemplo disso é uma devolução de produtos em que foram encontrados componentes indesejados no seu interior, isso colocaria a imagem da marca em causa gerando um sentimento de desconfiança nos consumidores.

Em relação às oportunidades são destacadas três: Foco no negócio das bebidas de café e de malte; Fortalecimento da sua presença no mercado dos cuidados com a saúde; Foco no negócio dos gelados, alimentos congelados e produtos lácteos refrigerados.

Por fim, as ameaças inerentes à Nestlé são a expansão dos seus concorrentes no mercado e a regulamentação rigorosa (condicionamento da sua exportação).

3.4 – Sucessos e Insucessos da Nestlé

A Nestlé é muito importante a nível económico e social nos países onde está presente. É líder mundial em Nutrição, Saúde e Bem-estar, com um acréscimo de responsabilidade com as pessoas e o meio ambiente.

A maioria dos sucessos da empresa refletem-se no percurso que a empresa alcança no contexto internacional através de fusões, aquisições e do lançamento de produtos inovadores e de grande qualidade. Alguns destes sucessos são retratados no relatório final de criação de valor partilhado pela Nestlé Portugal em 2015 (Ver Anexo, pág. 21 e 22)

No entanto, a Nestlé também já teve algumas situações de insucesso no mercado externo. Um exemplo desse insucesso aconteceu precisamente no mercado português quando a Nestlé tentou introduzir a marca Aquarel, no mercado nacional de águas. Devido à forte concorrência desse mercado, através da Luso e da Vitalis, a Aquarel não teve os resultados esperados, isto porque os portugueses não estavam habituados, preferindo águas pouco mineralizadas. Um outro insucesso aconteceu quando a Nestlé e a Garoto se fundiram em 2002, tendo posteriormente as leis alterado e a Nestlé ser forçada a deixar de vender três produtos que estavam no mercado. A Nestlé teve de vender esses três produtos a uma empresa menor para não perder para os seus concorrentes diretos.

Conclusão

A entrada das empresas em novos mercados exige que sejam tidos em atenção determinados aspetos sociais, culturais, económicos e políticos. As diferenças culturais e sociais, a dimensão do mercado exterior, níveis de rendimento do país externo, custos associados aos transportes e infraestruturas, taxas de câmbio, ambiente político, leis alfandegárias, entre outros, são alguns dos aspetos, que as empresas devem ter em bastante consideração quando pretendem internacionalizar.

As *Born Globals*, contrariamente aos modelos que defendiam que o processo de internacionalização deveria ser gradual e obedecer a um conjunto de etapas pré-definidas, vieram demonstrar que é possível atacar mercados internacionais sem necessitar de fazer uma internacionalização gradual. A sua intenção clara de obterem as suas receitas através da exportação associada à rapidez com que o processo de internacionalização é feito desde a sua origem conferem-lhe o verdadeiro estatuto de *Born Global*. É fundamental para o sucesso destas empresas um empreendedor com uma visão e experiência internacional sem medo de arriscar. Além disso, o capital relacional e a globalização também são fundamentais para o desenvolvimento, formação e proliferação das *Born Globals*.

A Nestlé assume-se como uma *Born Global*, principalmente, porque teve um rápido crescimento a nível internacional desde a sua fundação. Além disso apresentou um produto completamente inovador, dando resposta a uma exigência de mercado e ajudando a combater a desnutrição infantil. Embora a Nestlé apresente uma ampla gama de produtos, a sua intenção inicial era a produção de farinha láctea para exportação.

Em suma, o desenvolvimento do trabalho ajudou o grupo no aprofundamento da matéria em relação à internacionalização, deu oportunidade de explorar uma temática algo desconhecida, as *Born Globals* e, por fim, permitiu ao grupo adquirir um maior conhecimento em relação à Nestlé.

Referências Bibliográficas

ANDERSSON, Svante & BERGGREN, Eva (2016) – Bom Global or Born local? Factors influencing the internationalization of university spin-offs – the case of Halmstad University. *Center for Innovation, Entrepreneurship and Learning* (CIEL), Halmstad, Sweden, 14: 296-322

DANIELS, J., Radebaugh, L. e SULLIVAN, Daniel (2009) – International Business: Environments and Operations, 12/E. Publisher: Pearson Prentice Hall

GASPAR, João Pedro (2013) – *A Emergência das Born Globals: Estudo de uma Empresa Portuguesa*. Universidade de Coimbra. Projeto de Mestrado.

<https://www.empresa.nestle.pt/conhecaanestle/nestle-no-mundo>

<http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/06/nestl-good-food-good-life.html>

<https://www.melhordohumor.com/nestle#sthash.E7wAd2V6.dpbs>

<http://portugas.space/index.php?newsid=121016>

<https://www.publico.pt/2009/06/10/jornal/nestle-reinveste-no-mercado-nacional-das-aguas-apos-fracasso-com-a-marca-aquarel-309550>

<http://fusoesaquisicoes.blogspot.pt/2017/09/nestle-tera-de-vender-marcas-para-rival.html>

<http://www.nestle.com> presence, consultado em 8 de maio de 2018

<http://portugalglobal.pt> – Portugal – Ficha País

<http://www.wkprisma.com.br/treinamento-empresarial/educacao-corporativa/como-negociar-com-norte-americano.html>

<http://www.google.pt/amp/s/www.sabado.pt/opiniao/amp/Negociar-com-paises-africanos>

LARANJEIRO, Ana Sofia (2012) – O Impacto do Empreendedor Internacional nas Born Global. Universidade Católica do Porto: Faculdade de Economia e Gestão. Dissertação de Mestrado.

MADEIRA, Gabriella., SOUZA, Maressa., FLORA, Mariana. & SANTOS, Taylor. (2018) – A Internacionalização da Empresa Nestlé

MarketLine (2017) – Company Profile Nestle SA. A progressive digital media business. www.marketline.com

MARIANO, Ari et al. (2016) – Fatores-chave para o sucesso das Born Global: comparação entre a teoria e a prática. *Universidade Relações Internacionais, Brasília*, v. 14, n. 1, p. 89-102, jan/jun.

Anexos

Nestlé no Mundo (1866-2015)

1866	Criação da empresa Anglo-Swiss Condensed Milk, primeira fábrica de leite condensado na Europa.	1971	Aquisição da Libby's (sumos de frutas). Fusão com a empresa suíça Ursina-Franck (produtos lácteos, cafés e <i>baby foods</i>).
1867	Fundação da Sociedade Henri Nestlé – Farinha Láctea Henri Nestlé.	1973	Aquisição da Stouffer's (ultracongelados, catering e hotelaria).
1905	Fusão com a Anglo-Swiss Condensed Milk Company – Criação da Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Company com Sede em Cham, Vevey.	1974	Torna-se Acionista da L'Oréal (25%), empresa francesa de cosmética.
1929	Fusão da Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Company com Peter, Cailler, Kohler Chocolat Suisses, S.A., criando uma das maiores empresas de chocolate do mundo.	1977	A empresa altera a sua designação social para Nestlé, S.A. Aquisição da empresa americana Alcon Laboratories, Inc., fabricante de produtos farmacêuticos e soluções oftalmológicas.
1938	Introdução do NESCAFÉ®, o primeiro café instantâneo do mundo, fruto da pesquisa e investigação da Nestlé.	1985	Aquisição da Carnation, empresa norte-americana de produtos para animais de companhia, culinários e produtos lácteos.
1947	Fusão da Nestlé & Anglo-Swiss Holding Company, Ltd. com a Alimentana, S.A., herdeira da companhia fundada por Julius Maggi e fabricante de produtos sob a marca MAGGI. A empresa passa a chamar-se Nestlé Alimentana Company, S.A., Cham-Vevey.	1986	Aquisição da empresa francesa Herta (refrigerados).
1960	Aquisição da empresa Crosse & Blackwell (conservas e enlatados).	1988	Aquisição da empresa italiana Buitoni-Perugina. Aquisição da empresa inglesa Rowntree.
1963	Aquisição da empresa norueguesa Findus (ultracongelados).	1990	<i>Joint venture</i> Nestlé e General Mills para a produção e comercialização de cereais de pequeno-almoco. Esta aliança formalizou-se na criação da Companhia Cereal Partners Worldwide, S.A.
1969	A Nestlé adquire 30% das ações da Société Générale des Eaux Minérales de Vittel, empresa francesa de águas.	1992	A Nestlé adquire uma posição dominante na Société Générale des Eaux Minérales de Vittel, tornando-se no seu maior Acionista. Aquisição da empresa francesa de águas Perrier.

1994	Aquisição da empresa americana Alpo.
1998	Aquisição da marca italiana de água San Pellegrino. Aquisição da Spillers Petfoods.
2000	Aquisição da empresa americana PowerBar, Inc., fabricante de barras energéticas e nutritivas.
2001	Aquisição da americana Ralston Purina, empresa de alimentação para animais de companhia. A Ralston Purina e a Friskies fundem-se numa única organização denominada Nestlé Purina PetCare.
2002	Aquisição da empresa dinamarquesa Shöller e da americana Chef America (ultracongelados). O negócio das águas, do qual fazem parte as marcas Vittel, Perrier e San Pellegrino, é designado Nestlé Waters.
2003	Aquisição do negócio de gelados da empresa suíça Movenpick. Aquisição da empresa americana Dreyer's (gelados) e da Powwow (Fornecedor de soluções de água engarrafada para escritórios e para o lar).
2004	Aquisição do negócio de gelados da empresa finlandesa Valiojaatelo.
2005	Aquisição da Wagner Tiefkühlprodukte GmbH (ultracongelados e pizzas), da Protéika e da Musashi (negócios de nutrição).
2006	Aquisição da empresa americana Jenny Craig (clínica de gestão e controlo de peso) e da empresa australiana Uncle Tobys (snacks, cereais e iogurtes).
2007	Aquisição do negócio de nutrição clínica da empresa Novartis, da empresa americana de nutrição infantil Gerber e da suíça Henniez (água e sumos).
2009	Inauguração do Centro de Excelência em Chocolate, em Broc (Suíça).
2010	Aquisição do negócio de pizzas da empresa Kraft Foods Company. Criação do Nestlé Health Science S.A. e do Nestlé Institute of Health Sciences, duas organizações independentes que têm como objetivo liderar as oportunidades derivadas da nutrição para a saúde.
2011	Investimentos estratégicos da Companhia nos mercados emergentes com o estabelecimento de parcerias com as empresas chinesas Hsu Fu Chi e Yinlu.
2012	Abertura de uma nova fábrica da Nespresso na Suíça. Desenvolvimento da parceria com a Fair Labor Association. Nestlé lidera lista de empresas globais na redução das emissões de carbono. Aquisição da Wyeth Nutrition.
2013	Aquisição do negócio da Wyeth. Aquisição da Pamlab, empresa norte-americana com portefólio inovador de produtos alimentares de prescrição médica.
2014	Lançamento da iniciativa Aliança para a Juventude. Criação do Nestlé Skin Health, focado no mercado dos cuidados de saúde da pele humana. Aquisição de 50% da Galderma à L'Oréal. Nestlé Waters vende Nestlé Waters Direct Europa ao grupo Eden Springs.
2015	Lançamento global da Cailler, a primeira marca de chocolate super-premium. Lançamento da Política de Proteção da Maternidade para Colaboradores ao nível mundial. Inauguração do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento na área de alimentos congelados e refrigerados em Solon, Ohio, com um investimento de 50 milhões de CHF. Grupo Brakes adquire a Davigel.