

**caso de estudo**  
**case study**



**IPL**

instituto politécnico de leiria



**UNISUL**

# **CIMPOR – Cimentos de Portugal Crescer no mundo através de aquisições... até quando?**

**globADVANTAGE – Center of Research in  
International Business & Strategy**



**Glob  
advantage**

## CIMPOR – Cimentos de Portugal

### Crescer no mundo através de aquisições... até quando?

Manuel Portugal Ferreira, ([portugal@estg.ipleiria.pt](mailto:portugal@estg.ipleiria.pt))  
 Fernando A. Ribeiro Serra, ([fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)),



"Quando você olha para uma *commodity* como o cimento, tem de equilibrar as áreas onde vai operar de acordo com os níveis de desenvolvimento dessas áreas", afirmou o Presidente da CIMPOR Bayao Horta. "Por outro lado, há uma limitação muito importante à produção na Europa, que são as emissões de *CO2*. 44 por cento da matéria prima básica do cimento, a *limestone*, é *CO2*, ou 660 quilogramas por tonelada. Assim, a estratégia é o Norte de África, porque está mais próximo, desde que você tenha boa formação e sistema de logística". A longo prazo, de acordo com Bayao Horta, a intenção da CIMPOR é produzir cimento livre de *CO2* "Isto é, dentro de quinze ou vinte anos"

A CIMPOR - Cimentos de Portugal, SGPS, SA produz e comercializa cimento. A empresa também produz e vende concreto, agregados, cal hidráulica e argamassa seca. A empresa opera principalmente nos mercados de Portugal, Cabo Verde, Moçambique, Marrocos, Egito, África do Sul, Brasil, Tunísia e Espanha, mas está a crescer para novos países e a reforçar as posições nos países onde já opera. Sedeada em Lisboa, Portugal, emprega cerca de 5.900 colaboradores. Em 2007 teve receitas de €1.966.1 milhões (cerca de \$2.695 milhões), o que representou um crescimento de 20% face a 2006. Os lucros operacionais foram de €438.1 milhões, um crescimento de 7,4% face a 2006, e os lucros líquidos cresceram 4,2% para €304.1 milhões em 2007.

#### História

A CIMPOR foi criada em 1976. Em 1982 já tinha três linhas de produção (XXXXX, Souselas) com a capacidade conjunta de um milhão de toneladas/ano. Em 1983 inicia o processo de adaptação das fábricas à utilização de carvão, em substituição do fuel óleo. Em 1991 a empresa passa a sociedade anónima, com a designação de Cimpor – Cimentos de Portugal, SA. Em 1992 começa a sua internacionalização, com a aquisição da "holding" espanhola Corporación Noroeste, SA., na Galiza, em Espanha. A internacionalização irá continuar pelos anos 90 com a aquisição de 51% da Empresa de Cimentos de Moçambique, SA. (em 1994), alterando a denominação para Cimentos de Moçambique, SARL. – o que incluiu um plano de reabilitação das três unidades fabris. Depois, em 1996, adquire uma posição maioritária (55%) na empresa cimenteira marroquina Asment de Témara. Em 1997 expande para o Brasil com a aquisição da Cisafrá e do negócio de cimento do grupo Serrana, que deu origem à constituição da Sociedade de Cimentos do Brasil, SA. Em 1998 cresce para a Tunísia

com a aquisição da Société des Ciments de Jbel Oust. Em 1999 reforça a sua posição no Brasil, adquirindo o Grupo Brennand, incluindo a Companhia de Cimentos Goiás, Companhia de Cimento Atol e a Companhia de Cimento Portland.

Em 2000 compra uma cimenteira no Egipto, a “Amreyah Cement Company”, que tinha uma capacidade de 2,4 milhões de toneladas de cimento por ano. E, em 2002 adquiriu 32,8% que a empresa Pretoria Portland Cement (PPC) detinha no capital da Natal Portland Cement (NPC), na África do Sul. esta empresa operava na zona de KwaZulu Natal onde detinha uma quota de mercado de 77%. A expansão internacional continua em 2003 com a aquisição da empresa Andaluzia, em Espanha. Com esta operação fica com uma capacidade instalada na Península Ibérica de 9,7 milhões de toneladas de cimento – o que lhe concede ser a segunda maior produtora da Península. A posição em Espanha é reforçada em 2004, com a aquisição da Readymix Asland em Madrid, Espanha. Ainda em 2004 adquire 49% do capital da cimenteira Nova Cimangola, em Angola. A Cimangola tinha uma quota do mercado angolano de 80%.

EM 2005 adquire a empresa Nordicave Trading que detinha 86% da empresa Cimentos de Cabo Verde, SARL. Ainda em 2005 reforça a posição na África do Sul com a aquisição da Sterkspruit Aggregates e Sterkspruit Readymix.

Em 2007 a expansão foi direccionada para a Turquia, com a aquisição de 99.68% da Yibitas Lafarge Orta Anadolu Cimento Sanayi ve Ticaret (YLOAC).

### **O Grupo CIMPOR**

A CIMPOR - Cimentos de Portugal é o maior Grupo cimenteiro português – 10º lugar no *ranking* mundial - desenvolvendo as suas actividades em: Portugal, Espanha, Moçambique, Marrocos, Brasil, Tunísia, Egipto, África do Sul, Cabo Verde, Turquia, China, Peru e Índia. A capacidade de produção em 2007 era de 29,5 milhões de toneladas/ano

### **Missão**

O cimento constitui o *core business* do Grupo Cimpor; os betões, agregados e argamassas são produzidos e comercializados numa óptica de integração vertical dos negócios. A Cimpor pretende manter o crescimento e o desenvolvimento, aumentar os lucros, garantindo assim, a posição financeira e a independência dos concorrentes. (www.cimpor.pt)

### **Visão Estratégica**

Assumindo-se como um dos principais protagonistas, a nível mundial, do movimento de consolidação do sector, a Cimpor pretende prosseguir no caminho do crescimento e da internacionalização, mantendo a sua independência face aos outros grandes grupos cimenteiros e conservando o seu centro de decisão em Portugal. (www.cimpor.pt)

O Grupo CIMPOR pretende prosseguir no caminho do crescimento e da internacionalização, mantendo-se fiel àquele conceito, preservando a sua

independência face aos outros grandes grupos cimenteiros e conservando o seu centro de decisão em Portugal. (relatório de contas 2006)

### **Valores**

Ao nível dos Accionistas – Defesa dos seus legítimos interesses, através da valorização intrínseca dos capitais investidos na Empresa e da sua correcta remuneração.

Ao nível dos Clientes – Focalização na plena satisfação das suas expectativas, dentro dos princípios éticos de integridade e de cumprimento das normas aplicáveis.

Ao nível dos Colaboradores – Remuneração adequada ao seu trabalho, criação de condições de valorização profissional e equidade no tratamento e promoção de uma política activa de respeito pelas normas de higiene, saúde e segurança no trabalho.

Ao nível da Organização – Busca constante da Excelência, através do estabelecimento de objectivos ambiciosos e da escolha, a todos os níveis, de lideranças com capacidade de assumpção de responsabilidades e de cumprimento dos objectivos.

Ao nível da Qualidade – Respeito pelos normativos nacional e internacional, designadamente no tocante à Certificação de Produtos e ao bom funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade.

Ao nível do Ambiente – Integração harmoniosa no meio social e cultural envolvente, com base numa política activa de requalificação ambiental e de cooperação com as comunidades locais.

Ao nível da Inovação – Prossecução de uma política de inovação e desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços, em colaboração com o meio académico e científico, clientes e fornecedores.

Ao nível das Comunidades próximas das instalações fabris - Implementação de uma política de apoio social atenta às carências estruturais e de suporte a actividades sociais e culturais.

Ao nível da Sociedade em Geral - Prossecução de políticas de Comunicação e de Responsabilidade Social que assegurem completa transparência acerca das realizações do Grupo e demonstrem a assumpção dos deveres de cidadania que proactivamente acata.

### **Estratégia**

A estratégia da CIMPOR, como afirma no seu relatório de contas, assenta em alguns eixos estratégicos. Em primeira instância, a consolidação das posições nos mercados onde o grupo já opera, através do crescimento interno e por melhorias na eficiência e capacidade em várias unidades industriais, mas com expansão para negócios relacionados com a fileira do cimento.

Crescimento através de novas aquisições, em particular nos mercados emergentes em que o Grupo já opera para desenvolver um *clusters* geográfico, sem descurar o equilíbrio das operações com a sua presença nos mercados consolidados e

maduros, cujo menor potencial de crescimento é compensado por inferiores níveis de risco.

Aproveitamento de sinergias, da redução dos custos (designadamente energéticos), do aumento da produtividade do pessoal e de investimentos em I&D.

Desenvolvimento da actividade de *trading* entre as empresas do Grupo, para equilibrar picos de procura em certos mercados com os excessos de oferta noutras áreas.

## Clientes

Os **clientes** dividem-se em quatro grupos:

- Produtores de betão – de dimensão diversa, mas sempre com elevada exigência de qualidade
- Produtores de pré-fabricados - com consumos de produtos pré-especificados;
- Empreiteiros e donos-de-obra - com frequente necessidade de apoio técnico, de investigação laboratorial e de produção especial;
- Distribuidores retalhistas – Encarados como extensões da empresa nas regiões onde desenvolvem a sua actividade.

## O mercado e a indústria cimenteira

A evolução da indústria cimenteira está fortemente ligada à do dinamismo económico dos países e do sector da construção civil e obras públicas. As próprias economias são influenciadas pelo preço de algumas *commodities* como o petróleo. Nas economias mais desenvolvidas as taxas de crescimento são modestas e a indústria está consolidada, mas nos países emergentes tem havido crescimento mais significativo e vastos programas de infra-estruturas – como é o caso no Brasil e China, mas também no Leste Europeu e em alguns países africanos. A China é hoje responsável por cerca de metade do consumo mundial de cimento.

A nível global a procura de cimento tem aumentado e os preços acompanham esta tendência (cerca de 8,5% em 2006). A subida dos preços também reflecte o aumento do custo da energia quer na produção quer no transporte.

A China e a Índia, com taxas de crescimento nos dois dígitos são os mais apetecíveis mercados na actualidade, seguido pelos EUA, onde apesar da estagnação do consumo, em 2006, os preços subiram cerca de 13%.

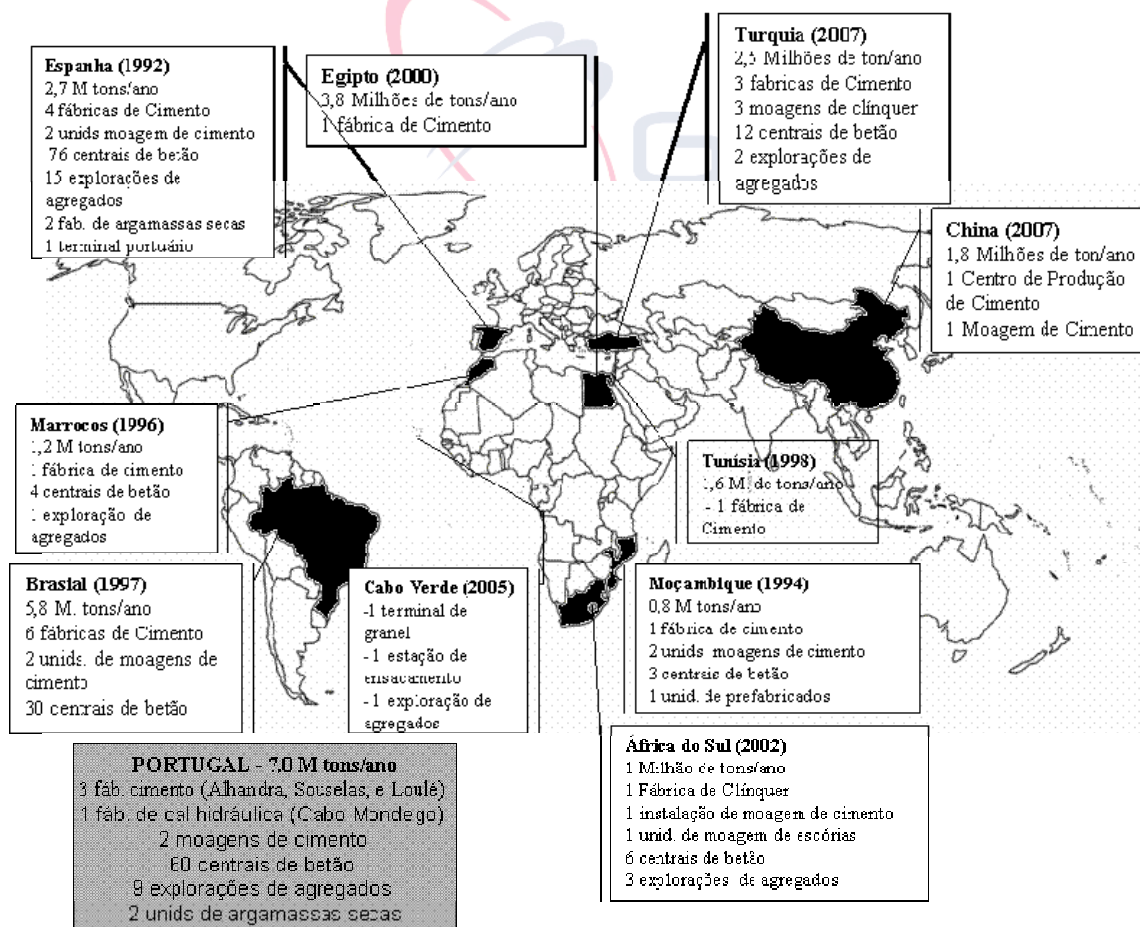
Na Europa Ocidental, a procura cresce mas moderadamente. Em 2006 cresceu cerca de 4%, e em 2005 tinha crescido apenas 2%. É em Espanha que se verificou o maior aumento da procura (mais 8% que em 2005) acompanhado por um aumento de 11% nos preços (face a uma média de 5 ou 6% no conjunto da Europa). Na Europa de Leste e Médio Oriente o consumo aumentou cerca de 10%, e em países como a Turquia, Polónia e Bulgária cerca de 15%.

A América Latina viu o crescimento da procura na ordem dos 8% e na Argentina cerca de 20%. Curiosamente no Brasil os preços baixaram substancialmente – cerca de 18%. Também na África sub-Sahariana a procura aumentou cerca de 9%. Finalmente, os EUA importaram cerca de 36 milhões de toneladas (ou cerca de 30% do seu consumo em 2006), pelo que são o maior importador mundial de cimento.

A indústria global continua o seu processo de concentração, ainda que o número de fusões e aquisições tenha sido menor que em 2005. Ainda assim, houve grandes operações, como a aquisição pela Holcim, das empresas indianas ACC e Gujarat Ambuja, a aquisição pela Lafarge das participações detidas pelos sócios minoritários da Lafarge North America e a aquisição pela empresa espanhola Cementos Portland de 51% da sociedade espanhola Uniland. As aquisições da CIMPOR, com contratos vinculativos de aquisição futura de uma maior participação, da empresa Chinesa New Liu Garden e da empresa turca YLOAÇ. Também a Cementir (Itália) e Orascom (Egipto) fizeram aquisições na Turquia e Italcementi/Ciments Français fez aquisições na Índia.

### CIMPOR no Mundo

A figura abaixo mostra as actividades da CIMBOR no mundo.

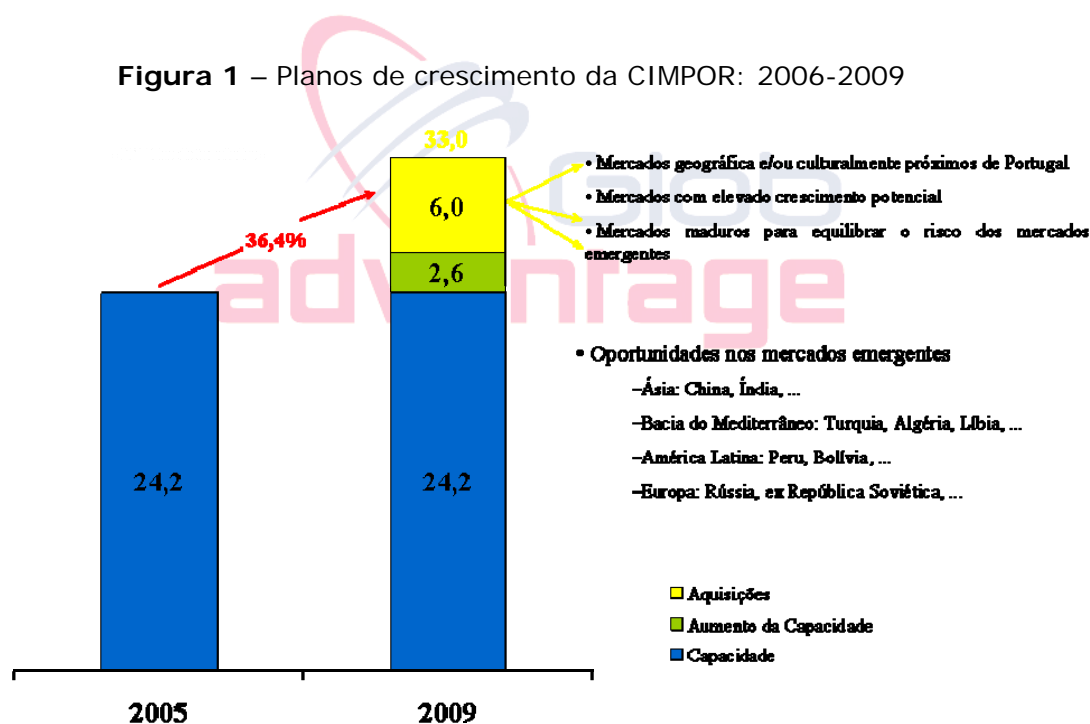


Fonte: Os autores, com base em informação corporativa ([www.cimpor.pt](http://www.cimpor.pt))

As linhas orientadoras da internacionalização da CIMPOR são a expansão para mercados geograficamente e/ou culturalmente próximos de Portugal; mercados com elevado crescimento potencial; mercados maduros para equilibrar o risco dos mercados emergentes; assumindo posições no capital das empresas no estrangeiro que lhe permitam o controlo das operações; atingir uma capacidade mínima superior a 1 milhão de toneladas/país; e mantendo um nível de integração vertical elevado na medida que além do cimento também produz betões e agregados, cal hidráulica, faz a pré-fabricação de betão e argamassas secas.

Estas linhas sustentam os objectivos internacionais declarados pela empresa de crescimento sustentado para chegar aos 33 milhões de toneladas até 2009 e manter-se entre os 10 primeiros no *ranking* internacional, com elevados retornos financeiros e mantendo um *rating* internacional elevado de modo a conseguir financiar as suas operações a um custo mais baixo.

Ou seja a CIMPOR planeia continuar a investir na expansão. A figura 1 seguinte mostra os planos da CIMPOR de crescimento até 2009.



A CIMPOR inicia a internacionalização para um novo mercado identificando as oportunidades existentes. Recorre a conselheiros financeiros, pesquisas, contactos directos com outras empresas, entre outros. A CIMPOR privilegia o investimento directo no estrangeiro, e a sua história mostra o predomínio das aquisições - nomeadamente em processo de privatizações, ofertas públicas, ofertas directas.

As posições actualmente detidas (Tabela 1) nos vários mercados são significativas.

**Tabela 1 – Posição nos mercados (2006)**

	Capacidade instalada (1000 tons.)	% da capacidade da CIMPOR	Capacidade utilizada	Quota de mercado	Margem EBITDA
Portugal	6.850	28,3%	89,8%	53,8%	32,7%
Espanha	2.700	11,1%	100,5%	7,6%	33,4%
Marrocos	1.290	5,2%	97,2	8,6%	46,5%
Tunísia	1.560	6,4%	92,8%	24,7%	29,4%
Egipto	3.900	16,1%	78,2%	8,9%	49,6%
Brasil	6.015	24,8%	63,9%	9,3%	22,4%
Moçambique	745	3%	20,9%	78,1%	15,4%
África do Sul	1.055	4,3%	98,7%	10,2%	40,1%
Cabo Verde	178	1%	n.d.	69,2%	12,9%

Dados referentes a 2006

Fonte: CIMPOR Relatório de contas 2006, dados de 2006

Por último é importante notar que o cimento, apesar de *commodity* não tem um preço internacional igual em todos os países. A CIMPOR praticou preços bastante diferenciados, como mostra a tabela 2 seguinte.

**Tabela 2 - Preços do cimento (2006)**

País	Preço do cimento
Portugal	66 €/t
Espanha	55,3 €/t
Moçambique	72,1 €/t
Marrocos	57,7 €/t
Brasil	50,6 €/t
Tunísia	36,6 €/t
Egipto	30,5 €/t
África do Sul	71,5 €/t
Angola	105 €/t

Dados de 2006, (€/t – euros por tonelada)

Os mais recentes movimentos da CIMPOR parecem estar directamente relacionados com as perspectivas de crescimento económico dos países onde entrou. Este é o caso claro na Turquia e na China.

A entrada na Turquia fez-se através de um contrato vinculativo – sujeito a diversas condições precedentes, entre as quais a não oposição da entidade reguladora do mercado local – para a aquisição de um conjunto de participações, directas e indirectas, de cerca de 99,7% do capital social da empresa cimenteira turca Yibitas Lafarge Orta Anadolu Çimento Sanayi ve Ticaret A.S. (YLOAÇ). Esta operação exige um investimento de €548 milhões. Entretanto, um conjunto de investimentos em curso elevarão a capacidade de produção na Turquia que permitirão ter uma



capacidade, até finais de 2008, de 2,4 milhões de toneladas/ano de cliquer e uma capacidade anual de moagem de 4,8 milhões de toneladas de cimento.

A China produz cerca de metade do cimento a nível mundial. Os jogos Olímpicos de Pequim em 2008 e a Expo 2010 em Shangai tornam a China um mercado interessante. O presidente Bayao Horta afirmou a este respeito que "Nós fizemos um acordo com o governo de Shangai e investimos na China, *com parceiros chineses, é claro. Sem eles você não se consegue mover. Os preços são baixos e as margens mais baixas, mas as receitas são enormes*". As expectativas do Presidente Horta são que a CIMPOR produzirá 50 milhões de toneladas de cimento até 2011.

### O futuro

Qual o futuro dos cimentos e da CIMPOR? A estratégia tem assentado nas aquisições para crescer nos mercados externos. No entanto, a consolidação da indústria está em movimento e é provável que não continuem a haver alvos apetecíveis até porque os processos de privatização se vão esgotando. Assim, o crescimento internacional pode passar também pelo investimento orgânico, ou interno, mas este é bastante mais lento.

Por outro lado, embora os países emergentes tenham taxas de crescimento da procura mais altas, são também espaços mais instáveis e arriscados. A CIMPOR conhece esses riscos já que foi obrigada a vender a sua empresa angolana, num processo judicial levantado pelo governo angolano. As economias emergentes têm tido altas taxas de crescimento que se devem em parte ao aumento do preço de várias *commodities* que estas produzem, pelo que a manutenção do crescimento também dependerá da evolução desses preços. E, a eficiência das unidades compradas, por exemplo em África são consideravelmente inferiores à das unidades na Europa – Portugal e Espanha – pelo que requerem investimentos na sua modernização.

Uma tendência possível para o futuro da indústria pode passar pela continuação da tendência de concentração. No entanto, a concentração poderá avançar num movimento de integração vertical, dado que o grupo Cemex fez uma aquisição sobre a australiana Rinker.

### Questões para discussão

1. Explique a estratégia de aquisições do Grupo CIMPOR.
2. A empresa poderá continuar a crescer através de aquisições?
3. Quais os mercados onde a CIMPOR deveria procurar entrar?
4. Qual a racionalidade inerente aos esforços, manifestos na estratégia da empresa, em consolidar as suas posições nos mercados onde já opera?
5. Um processo de consolidação nos mercados actuais vai atrasar a expansão internacional para novos mercados. Enquanto isso a concentração da indústria previsivelmente continuará e poderá dificultar mais a entrada em novos mercados no futuro. Comente.

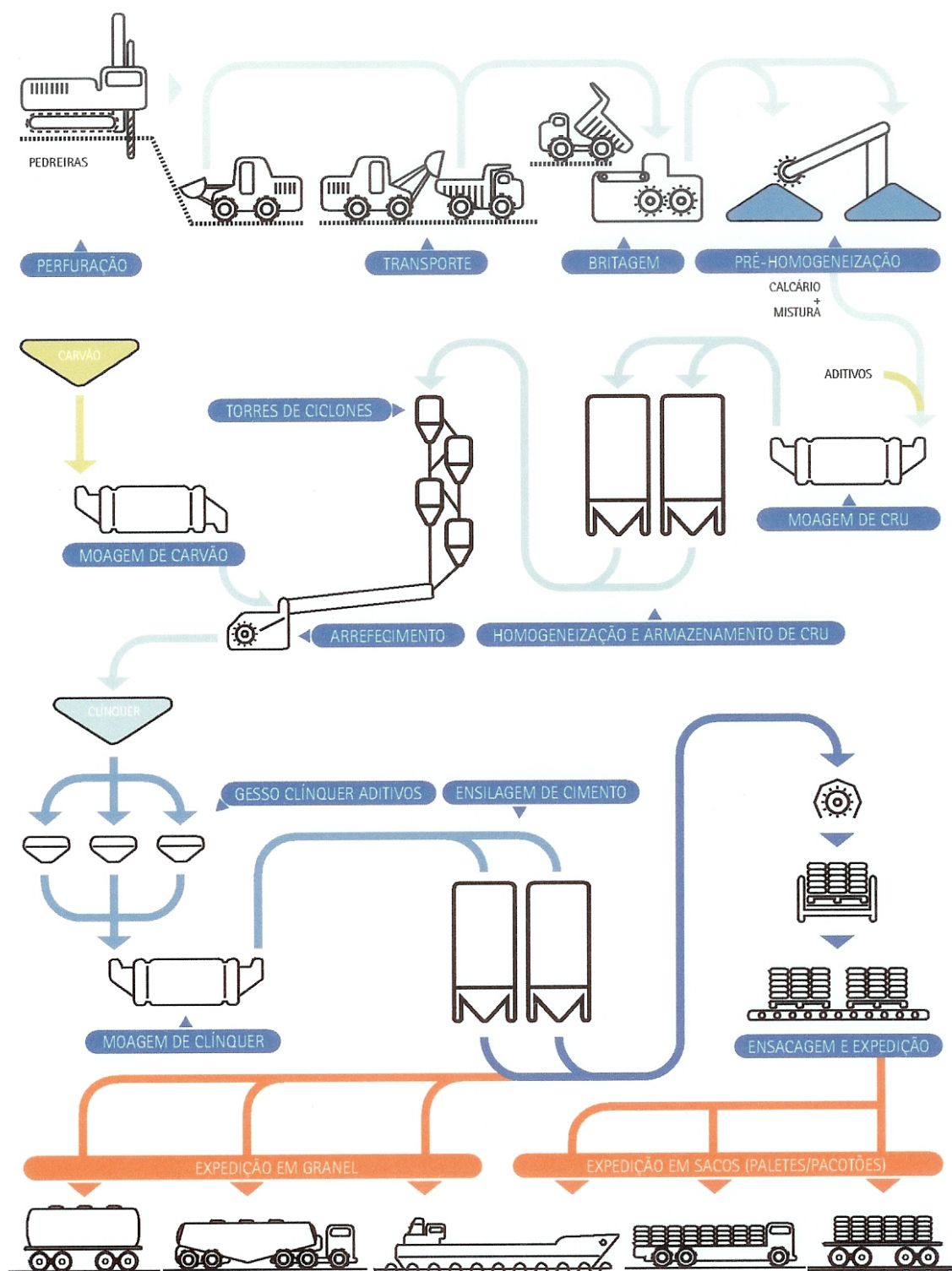
**Referências**

- CIMPOR - Pacto social
- CIMPORT - Relatório e Contas 2004, 2006
- CIMPOR - Relatório de Sustentabilidade 2003, 2006
- CIMPOR – Cimentos de Portugal SGPS, SA, Company profile, Datamonitor, 31 Março 2008.
- [www.cimpor.pt](http://www.cimpor.pt)
- *Cementing Portugal's Global Footprint*. Foreign Affairs, 00157120, Mar/Apr2008, Vol. 87, N. 2.



## ANEXOS

## Anexo – Processo produtivo dos cimentos



Fonte:

## ÁREAS DE NEGÓCIO - ACTIVIDADE EM 2006

	Unidade	Portugal <sup>(1)</sup>	Espanha <sup>(1)</sup>	Marracos	Tunísia	Egipto	Brazil	Mocambique	A. Sul	C. Verdes
<b>Actividade Cimento</b>										
Capacidade Instalada <sup>(2)</sup>	10 <sup>3</sup> ton	6.850	2.700	1.290	1.560	3.900	6.015	745	1.055	—
Vendas de Cimento e Clínquer	10 <sup>3</sup> ton	5.949	4.235	1.152	1.485	3.090	3.974	605	1.292	178
Quota de Mercado		53,6%	7,6%	8,6%	24,7%	8,9%	9,3%	78,1%	10,2%	69,2%
<b>Actividade Global</b>										
Volume de Negócios	10 <sup>6</sup> euros	531,6	430,5	72,0	59,6	127,8	270,3	54,5	119,5	18,0
Custos com Pessoal	10 <sup>6</sup> euros	57,8	45,0	4,4	3,5	3,3	29,8	4,1	10,3	0,7
Cash Flow Operacional (EBITDA)	10 <sup>6</sup> euros	173,9	143,7	33,5	17,5	63,3	60,6	8,4	47,9	2,3
Resultados Operacionais (EBIT)	10 <sup>6</sup> euros	122,2	109,5	25,9	9,7	50,6	35,1	7,5	39,6	1,3
Resultados Líquidos antes de I.M.	10 <sup>6</sup> euros	104,1	83,5	18,7	9,8	43,4	42,5	5,0	28,1	0,7
Capitais Empregues	10 <sup>6</sup> euros	610,4	486,5	62,2	131,8	225,3	797,9	23,1	164,6	11,6
Investimentos Industriais	10 <sup>6</sup> euros	28,2	24,1	4,7	1,9	12,6	31,4	4,8	49,4	0,4
Quadro de Pessoal (31 Dez)	unidades	1.572	1.011	208	231	491	1.272	497	467	62
Volume de Negócios / Colaborador	10 <sup>3</sup> euros	328	429	346	253	285	224	113	280	388
Valor Acrescentado / Colaborador	10 <sup>3</sup> euros	143	188	182	89	138	75	28	127	65
Margem EBITDA		32,7%	33,4%	46,5%	29,4%	49,6%	22,4%	15,4%	40,1%	12,9%
Margem EBIT		23,0%	25,4%	35,9%	16,2%	39,6%	13,0%	13,7%	33,1%	7,4%

(1) Excluído as áreas comuns ao Grupo

(2) Capacidade de produção de cimento com clínquer próprio (no final do ano)

**Cash Flow Operacional (EBITDA)**

(valores em milhões de euros)

Áreas de Negócios	2006		2005		Variação	
	Valor	Margem	Valor	Margem	Valor	%
Portugal	173,9	32,7 %	183,0	31,7 %	- 9,1	- 5,0
Espanha	143,7	33,4 %	102,9	27,6 %	40,8	39,7
Marrocos	33,5	46,5 %	26,2	43,3 %	7,3	27,8
Tunísia	17,5	29,4 %	14,6	27,3 %	2,9	19,8
Egipto	63,3	49,6 %	48,5	46,7 %	14,9	30,7
Brasil	60,6	22,4 %	62,9	27,7 %	- 2,3	- 3,7
Moçambique	8,4	15,4 %	6,8	13,4 %	1,6	23,9
África do Sul	47,9	40,1 %	41,9	39,8 %	6,0	14,4
Cabo Verde	2,3	12,9 %	1,2 *	9,5 %	1,1	95,3
Trading / Shipping	9,3	8,6 %	8,1	6,8 %	1,2	15,2
Out. Actividades	2,5	-	- 0,3	-	2,7	s.s.
<b>Total</b>	<b>563,0</b>	<b>34,4 %</b>	<b>495,8</b>	<b>32,3 %</b>	<b>67,2</b>	<b>13,6</b>

\* Abril – Dezembro

**Vendas de Cimento e Clínquer**

(em milhares de toneladas)

Áreas de Negócios	2006	2005	Variação	2004
Portugal	5.849	6.106	- 4,2 %	5.946
Espanha	4.235	4.157	1,9 %	4.209
Marrocos	1.152	959	20,1 %	852
Tunísia	1.485	1.385	7,2 %	1.477
Egipto	3.090	2.898	6,6 %	2.275
Brasil	3.974	3.796	4,7 %	3.442
Moçambique	605	583	3,8 %	567
África do Sul	1.292	1.160	11,4 %	1.100
Cabo Verde	178	119 *	49,7 %	-
Subtotal	21.860	21.162	3,3 %	19.868
(Vendas Intragrupo)	(1.415)	(1.356)		(1.227)
<b>Total Consolidado</b>	<b>20.445</b>	<b>19.806</b>	<b>3,2 %</b>	<b>18.641</b>

\* Abril – Dezembro

## Sobre os autores

### Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade e Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige também o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. A sua experiência académica contempla a grande área de Estratégia Empresarial, lecionando disciplinas de Estratégia e Gestão Internacional. A sua produção académica inclui artigos publicados em revistas nacionais e internacionais, capítulos de livros, e dezenas de apresentações nas melhores conferências mundiais de Gestão. A sua investigação centra-se fundamentalmente na estratégia de empresas multinacionais, aquisições internacionais de empresas, estratégias e dinâmicas regionais, empreendedorismo, e a actuação de subsidiárias de empresas multinacionais. O foco teórico fundamental assenta na competição baseada nos recursos.

**Address:** Manuel Portugal Ferreira, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Morro do Lena – Alto Vieiro, Leiria – Portugal, tel: 48-32291914, [portugal@estg.ipleiria.pt](mailto:portugal@estg.ipleiria.pt)

### Fernando Antonio Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É professor da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, onde dirige a Unisul Business School e é pesquisador do Mestrado em Administração. Participa do grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL e S3 Studium (Itália). Sua experiência académica inclui a coordenação do Mestrado em Administração da UNISUL e a atuação como professor no IBMEC/RJ, PUC-Rio, FGV, Universidade Candido Mendes e UFRRJ. É conselheiro da Tropical Brasil (Florianópolis – Brasil) e da Fundação FSM Internacional (Montalvo, Portugal). Sua experiência inclui cargos de direção e consultoria. Sua área de pesquisa é Estratégia, Inovação e Empreendedorismo com ênfase na abordagem RBV. É autor dos livros Administração Estratégica (Reichmann & Affonso Editores, 2002) e Estudos de Caso (EditoraLab, 2005).

**Address:** Fernando A. Ribeiro Serra, Unisul Business School, Universidade do Sul de Santa Catarina, Rua Trajano, 219 – Centro, Florianópolis – SC, Brazil, tel: 48-32291914, [fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)

**globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy**

**E-mail:** [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)

**Webpage:** [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)