



A - DELTA CAFÉS

“A Delta Cafés nasceu no início dos anos 60 e atingiu rapidamente a liderança do mercado português, com uma estratégia baseada numa competitiva relação do binómio preço/qualidade e na melhoria constante do serviço ao cliente. De acordo com as palavras do Comendador Rui Nabeiro, a estratégia das suas empresas é que cada cliente seja um amigo”, o objectivo último é a criação de relações duradouras e de parceria que potenciem o desenvolvimento de todos os intervenientes que interagem com a Delta.

Em 1961 Rui Nabeiro decide criar a sua própria marca de cafés, conhecedor do mercado do café e empreendedor por natureza, inicia a actividade com apenas duas bolas de torra de 30 kg de capacidade, num pequeno armazém com 50 metros quadrados, na vila Alentejana de Campo Maior.

A evolução sustentada da marca Delta em Portugal espelha a forma como foi intervindo activamente no mercado, antecipando oportunidades e implementando mudanças. A partir da segunda metade dos anos 70, a estrutura comercial da Delta Cafés consolidou-se de forma decisiva, implicando em 1984 a separação da actividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda., da actividade industrial, desenvolvida pela Novadelta S.A., primeira empresa certificada neste sector, em 1994, pelo sistema de normas NP EN 29002/ISO 9002.

Ao tornar-se líder destacada de mercado transformou-se no alvo referencial da concorrência. O aparecimento de novas tipologias de negócio, a necessidade de desenvolvimento de novos produtos de qualidade e a exigência crescente de prestação de um serviço global alargado a áreas complementares ao café, implicou um redesenho do negócio que culminou, em 1998, na reengenharia no Grupo Nabeiro/Delta Cafés.

A necessidade de diversificação levou à constituição de 22 empresas, nos mais variados sectores: Indústria, Serviços, Comércio, Agricultura, Imobiliário, Hotelaria e Distribuição, organizadas por áreas estratégicas para o reforço da actividade principal do grupo.

Em 16 de Dezembro de 2002 foi constituída a Delta SGPS, agrupando as empresas do grupo Nabeiro ligadas à produção e distribuição de cafés e sucedâneos. A Delta Cafés SGPS tornou-se numa sub-holding do Grupo Nabeiro centrada nas actividades estratégicas do grupo, permitindo a racionalização das estruturas operativas e o aproveitamento das economias de escala. **O “core business” do grupo continua a ser o café, que representa mais de 80% da facturação anual.**

Os seus negócios com Espanha iniciaram-se nos anos 70, tendo a Comunidade da Estremadura, nomeadamente a cidade de Badajoz sido a porta de entrada em Espanha. Esta cidade detém 80% da quota de mercado da restauração ao nível da Comunidade da Estremadura. Os seus negócios em Espanha expandiram-se depois para a Andaluzia, Madrid, Valência e Catalunha. Entraram no mercado espanhol directamente com a sua marca através do canal Horeca e começam agora a entrar nas grandes superfícies.

O apoio logístico e a distribuição de merchandising aos seus clientes são uma preocupação constante da empresa. **Actualmente, a Delta Cafés detém 11% do mercado espanhol de cafés** e está a analisar a possibilidade de expandir o seu negócio através do franchising, esperando atingir uma cota de mercado de 18% até 2006.

A matéria-prima (café verde) é importada e transaccionada nos mercados internacionais em Dólares. O distanciamento que separa os centros de matéria-prima e os centros de produção tem trazido alguns problemas logísticos para a empresa. O processo de internacionalização ainda não se encontra consolidado, pelo que os custos logísticos e comerciais decorrentes das vendas de produtos em outros países são ainda elevados. Exceptuando-se o mercado Espanhol, para o qual foi criado um canal próprio, nos restantes países a marca ainda não tem notoriedade.



O consumo do café encontra-se enraizado nos nossos hábitos alimentares, contudo verifica-se a tendência para a fuga ao sabor tradicional, assistindo-se uma alteração nos gostos e uma procura por novos sabores, onde a qualidade do produto é factor importante. Verifica-se também uma iniciação cada vez mais tardia no consumo do café.

O mercado único europeu e a abolição das fronteiras económicas contribuíram para o aumento da mobilidade dos factores de produção. A legislação ambiental nacional é rigorosa, obrigando os torrefactores a investirem em catalisadores para os torradores. Estes equipamentos, além de constituírem investimentos avultados tem um ciclo de vida relativamente curto o que implica constantes investimentos, prejudicando a competitividade da indústria relativamente a Espanha ou França onde a lei é menos apertada. A empresa procurará minimizar o impacto da legislação ambiental na actividade da empresa, através da certificação Ambiental que espera vir a concluir em 2005.

O mercado do café é dividido em três segmentos: Consumo imediato; “Take Home”; Institucional.

A organização da empresa encontra-se consolidada. A notoriedade da marca Delta é visível, sendo a sua oferta extensa e personalizada (gama alargada de produtos). O seu processo produtivo é flexível, respondendo rapidamente às solicitações do mercado. A implementação de tecnologia de ponta permitiu à Delta um incremento competitivo através da redução de custos e da manutenção de elevados níveis de qualidade em todos e diferentes lotes por ela produzidos.

A Delta encara todos os colaboradores como “Cliente internos”, promove uma política de incentivos baseada no envolvimento das pessoas na organização e de remunerações baseadas no desempenho. O sistema de informação interno da empresa ainda não responde cabalmente às necessidades internas dos colaboradores, pelo que deverá ser adoptado um novo sistema de informação baseado numa intranet colaborativa até final de 2005.

A estratégia a nível operacional está orientada para a redução dos custos de produção, incremento na qualidade do produto e a flexibilização do sistema produtivo e organizacional, conseguindo, desta forma aumentar as barreiras à entrada no sector. A longo prazo a estratégia passa pela consolidação e reforço da posição nos mercados Espanhol (através do investimento directo).

São objectivos da empresa para 2004 a redução dos custos energéticos em 25%. Este objectivo será conseguido através do investimento em uma central de cogeração.

www.delta-cafes.pt

Questões:

- 1) Dê exemplos de quatro variáveis do meio envolvente contextual (uma de cada contexto) que afectam de forma directa o sector em que a Delta actua. Na sua resposta refira qual o impacto que cada uma dessas variáveis têm na actividade da Delta e no sector da Torrefacção em geral. (4 valores)
- 2) Identifique dois pontos fortes e dois pontos fracos da empresa. (2 valores)
- 3) Com base no texto apresentado identifique dois objectivos financeiros e dois não financeiros da Delta. (2 valores)
- 4) Na sua opinião quais os mecanismos que a Delta pode aplicar para aumentar as barreiras à entrada no seu sector. (4 valores)

5) Comente a expressão: “A Delta encara todos os colaboradores como “Cliente internos”, promove uma política de incentivos baseada no envolvimento das pessoas na organização e de remunerações baseadas no desempenho” (2 valores).

B – PURAVIDA



EMOÇÃO, ADRENALINA, RELAX, PAZ, FELICIDADE, PAIXÃO, EUFORIA são algumas das sensações disponíveis em cada uma das nossas viagens.

Das viagens, são as experiências e as sensações que perduram.

“Esta é a nossa proposta de valor”.

A Puravida é uma agência criada em 1997 com o objectivo de actuar exclusivamente na área do turismo especializado e cuja actividade consiste no desenvolvimento e operacionalização de produtos turísticos baseados naquilo em que acredita serem as necessidades dos clientes e tendências de mercado, tendo como alicerce das suas marcas a melhor e mais segura oferta do mercado.



Breve história

A formação e experiência nas áreas do turismo e gestão, o espírito empreendedor e o gosto e conhecimentos técnicos pelo mundo da neve, foram o motor da criação da **Sporski** por Gonçalo Boavida e Maria Monteverde em **Dezembro de 1995**.

Aparecia assim a primeira marca de turismo totalmente especializada na organização de programas de férias para a neve, ski e snowboard.

Após comprovada a viabilidade deste produto, foi criada em 1997, também pela mão dos actuais accionistas, a Puravida Viagens e Turismo Lda., com objectivo de operar a já lançada Sporski e desenvolver novos produtos exclusivamente ligados a determinadas áreas do lazer, nichos ou segmentos de mercado.

Depois de 7 anos de dedicação exclusiva à neve e acreditando num futuro sustentado pela qualidade e inovação, a Puravida inicia nos finais de 2002 um projecto de reestruturação, com objectivo de preparar a empresa para a implementação futura de novos produtos. De facto a sazonalidade do produto, a elevada dependência de factores imprevisíveis como os meteorológicos, e a necessidade de crescimento para outros segmentos emergentes de produtos turísticos levaram os sócios a empreenderem uma revolução na empresa.

Por outro lado a existência de um segmento de mercado fiel e com outros interesses representam uma mais-valia para a extensão do negócio.

Foram assim adquiridas novas instalações, reestruturada a gestão e iniciado o processo de reorganização e desenvolvimento tecnológico de suporte aos futuros produtos, sendo a interacção com o cliente e suas necessidades ao nível da informação um dos pontos de maior atenção neste processo.

No ano 2003 é lançada a Megaviagens, uma marca com uma oferta abrangente e dedicada a um



cliente jovem e em 2005, data do 10º aniversário Sporski, são apresentadas 3 novas marcas dedicadas ao **Golfe, Spas/Bem estar e Surf**, seguindo assim a Puravida no caminho inicialmente traçado.

Desta forma a empresa manteve a sua política de exploração de nichos de mercado, dedicando-se a segmentos alvo com elevado potencial de crescimento, sendo que alguns convergentes.

Missão, cultura e valores

“Oferecer programas de viagem exclusivos e inovadores, apresentando um serviço de qualidade superior, superando as expectativas dos clientes em cada oportunidade”

CULTURA E VALORES

Seguindo a sua missão, a Puravida procura uma estratégia de actuação e desenvolvimento do seu produto e serviço baseada nos seguintes valores:

- Focalização nos clientes;
- Focalização na segurança;
- Inovação e espírito empreendedor;
- Espírito e trabalho de equipa;
- Especialização;
- Orientação de Futuro;
- Excelência.

O Objectivo é o de elevar a Puravida a uma posição de destaque no panorama Ibérico, apostando na tecnologia como base de um serviço personalizado, aproveitando a capacidade criativa e de desenvolvimento dos recursos humanos, potenciando as sinergias entre as diversas marcas e gerando a melhor rentabilidade para o capital investido.

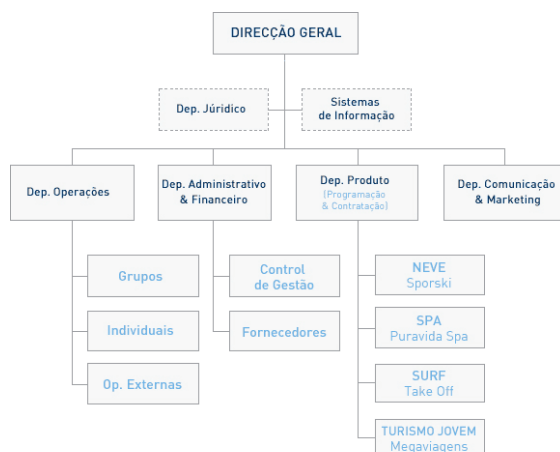
O caminho a seguir, de acordo com os dirigentes da empresa, passa por:

- Implementar e manter uma forma de operar dinâmica e inovadora com resultados e reconhecimento directo na qualidade, por parte dos nossos clientes e fornecedores.
- Liderar o mercado em qualidade, segurança, variedade e imagem em todas as áreas em que operamos.
- Manter e gerir uma carteira de clientes fieis, aumentando a proposta de valor global através de uma oferta cruzada entre as várias marcas.
- Desenvolver parcerias estratégicas numa perspectiva B2B.
- Gerir a imagem e o posicionamento de cada marca, de modo a maximizar a criação de valor para a Puravida.
- Adotar uma política de Recursos Humanos que atraia e retenha colaboradores cujas características se traduzam no sucesso de cada marca (formação, motivação e espírito de iniciativa são as armas a utilizar).
- Profissionalizar cada vez mais a gestão, adoptando os melhores princípios e práticas, estimulando uma dinâmica de mudança e definindo linhas de orientação estratégica com prazos estabelecidos, é uma prioridade da Puravida.

Assim, e resultante do processo de reestruturação, foi encontrado um novo modelo de **organização interna** e efectuado investimento em ferramentas informáticas de suporte aos processos de negócio existentes, necessidades dos clientes.

Actualmente a empresa conta com cerca de 35 colaboradores, divididos pelos diferentes sectores que integram a empresa.

Organigrama departamental



O modelo de funcionamento da empresa assenta em três grandes pilares:

FORNECEDORES

A qualidade e segurança dos nossos fornecedores são uma prioridade.

Acreditamos que a satisfação dos clientes depende dos nossos fornecedores, pelo que encaramos a relação como uma parceria onde nos comprometemos a:

- Basear a relação numa cultura de confiança mútua;
- Cumprir com pontualidade todas as nossas obrigações e acordos;
- Reflectir nas atitudes diárias uma total integridade nas decisões;
- Acompanhar o fornecedor em todas as fases do negócio;
- Avaliar e exigir para um crescimento sustentado na qualidade.

Contratar apenas com entidades que dão garantias de segurança, honestidade e integridade é um dos princípios da Puravida.

Tendo em conta as marcas operadas, a Puravida conta com fornecedores de diversas áreas (alojamento, transportes, serviços) em várias zonas do globo.

Alguns exemplos:

Transporte

Sata Internacional, Swiss, PGA Portugal, TAP, Continental, Qatar Airways, Grupo Joalto, Avis, Europcar, entre outros.

Estâncias de ski

Cetursa Sierra Nevada SA (Sierra Nevada), Nevasa (Grandvalira – Andorra), Emap (Vallnord – Andorra), Viages Baqueira SA (Baqueira), S3V (3 vallés – Alpes), entre outras.

Alojamento

Cadeia Mélia Hoteles, GHM Hoteles, Eco Hoteles, Habitat, Grupo Hotansa, Grup Nordic, Grupo Pierre et Vacances, CGH, entre muitos outros.

Serviços

Aide Assistencia, Allianz, EOE – Escuela Oficial de Esqui, Deportes Monitor Tecno, Intersport, Ski Calbó, Esports Rossell, Twinner, ESF – Ecole du Ski Francais, Warner Travel, Ski Serveis, entre outros.

Campos de Golfe

ESAY Golfe; Quinta da Marinha; Lusotur; Grupo Pestana; Starwood Hotels; Le Meridien; Grupo Visabeira, entre outros.



1. Coloque-se na “pele” do dono desta empresa e efectue uma análise PEST (com base em 2002). Dê exemplo de um factor de cada contexto que afectasse a organização.
2. Identifique pontos fortes e fracos da empresa em 2002.
3. Tente efectuar o estudo da atractividade do sector onde a empresa se insere (antes 2002).
4. Caracterize o tipo de estratégia seguido pela empresa.

C - GRUPO SOLVERDE

A EVOLUÇÃO DO GRUPO

A Solverde - Sociedade de Investimentos Turísticos da Costa Verde S.A. - foi fundada em 12 de Abril de 1972 por Manuel Violas, liderando um grupo de investidores da região de Espinho.

Vocacionada para a área turística, a Solverde ganha em 1973 a concessão do jogo em Espinho, comprometendo-se a aplicar grande parte dos seus proveitos naquela cidade. O Casino de Espinho foi inaugurado em 25 de Setembro de 1982. À data da inauguração, era o maior do país e, possivelmente, da Europa, em área útil. Dois anos mais tarde foi construído o aparthotel Solverde, com mais de 300 camas.

Durante aquele período, a Solverde contribuiu de forma dinâmica para o desenvolvimento da actividade turística, desportiva, social, cultural e artística de Espinho, através de diversas infra-estruturas, como, por exemplo, a construção de uma piscina coberta, da Praça de Touros, de habitações sociais, do viaduto dos caminhos-de-ferro, de escolas primárias e de um lar para a terceira idade.



Em 1988, a Solverde consegue a renovação do contrato de concessão do jogo até 2008. Nesse mesmo ano é também inaugurado o moderníssimo Hotel Solverde, situado na praia da Granja, considerado um paraíso de “cinco estrelas”, pelas excelentes infra-estruturas, pela localização junto à orla marítima e pela qualidade dos serviços prestados, comparável somente às melhores unidades hoteleiras da Europa.

Em 1991, em virtude do falecimento do fundador, a Solverde passou para as mãos do seu filho homónimo – Manuel Violas – que se comprometeu a continuar o modelo de gestão já implantado, sem, contudo, descurar novas oportunidades de rendibilização e de investimento.

No ano seguinte a Solverde foi reconhecida como a melhor empresa do ranking do sector hoteleiro. 1995 foi o ano de grandes mudanças e de profundas inflexões estratégicas para a Solverde: o Casino de Espinho foi palco de grandes mudanças, beneficiando de uma renovação geral, que teve como objectivo a sua transformação na maior e mais conceituada sala de espectáculos do Porto e de todo o Norte do país. Por outro lado, em Junho do mesmo ano, o âmbito geográfico de actuação da Solverde foi significativamente alargado. A empresa entrou na corrida da concessão dos casinos do Algarve (Vilamoura, Monte Gordo e Praia da Rocha). A vitória implica um investimento escalonado e o direito à exploração do jogo até 2017. Deste concurso, faz parte a compra do Hotel Algarve, situado na Praia da Rocha, para ser transformado no primeiro casino-hotel do país.

Assim, com a atribuição da exploração da zona de jogo do Algarve, acompanhada dos investimentos hoteleiros na mesma região, a Solverde expandiu-se apreciavelmente, quer em meios físicos quer humanos. Em 1 de Fevereiro de 1996, a Solverde iniciou, em Vilamoura, a exploração dos casinos do Algarve, seguindo-se-lhes, respectivamente, Monte Gordo e Praia da Rocha.

Sucessivas beneficiações contribuíram para o aumento da notoriedade do grupo. A nível do Casino de Espinho, em 2001 foi iniciado um ciclo de remodelações que o tornaram num dos mais modernos da Europa. Tratou-se de um projecto cujo valor ascendeu a 14,96 milhões de euros, sendo mais de 1,246 milhões de euros a verba envolvida na construção da sala de bingo. Em 2002, dois projectos assumiram particular destaque: o empreendimento que está a ser implementado na região de Chaves em virtude da vitória da concessão da área de jogo de Vidago-Pedras Salgadas e a conclusão da remodelação geral do Casino de Espinho. No ano seguinte, o grupo Solverde investe ainda cerca de dois milhões de euros na remodelação do Hotel Algarve Casino, na Praia da Rocha.

Todas estas iniciativas permitiram que o âmbito da Solverde passasse de meramente regional para claramente nacional. Assim, o Governo reconhecendo à Solverde todo o esforço efectuado em prol do sector, atribuiu-lhe já por duas vezes a “Medalha de Mérito Turístico em Ouro”.

Ao longo dos anos, o grupo registou um constante reforço da sua capacidade económica, reconhecida em 1995 e 96 no ranking 1 – o mais elevado ranking de crédito atribuído pela Dun & Bradstreet.

Os casinos Solverde deixaram de ser espaços quase exclusivamente vocacionados para o jogo, para se tornarem numa valência essencialmente virada para os sectores de animação e de cultura, não só porque se tornaram áreas abertas às mais variadas manifestações de natureza cultural, como também porque ali passaram a exhibir-se espectáculos que dignificam a música e os artistas portugueses e estrangeiros.

Fonte: www.solveverde.pt

O PRESENTE E O FUTURO

O negócio da Solverde é dividido em três unidades de negócio:

Unidade de Negócio	Peso no volume de negócios (dados 2005)
Exploração de Jogo	87%
Hotelaria	10%
Animação e Restauração	3%

O grupo Solverde pretende investir cerca de 60 milhões de euros no Algarve e Chaves até 2008. O anúncio foi feito pelo administrador dos casinos algarvios – Vilamoura, Monte Gordo e Hotel Algarve Casino – que encerraram o ano do 10.º aniversário, 2005, com uma quebra de receitas de menos 0,05% (cerca de 20 mil euros) que em 2004. Uma descida que não desanima o grupo já que para além dos projectos nacionais pretende investir também no Brasil.

Cativar mais clientes é o objectivo da Solverde que, nos últimos dez anos, aumentou a sua quota no mercado nacional de casinos de 9,5% para 14,5% e obteve receitas de cerca de 360 milhões de euros.

“Não é por haver crise que nós deixamos de investir. A prova é que estamos a remodelar, precisamente depois de um ano em que registámos descidas”, referiu o administrador do grupo no Algarve, Joel Pais, que salientou terem os três casinos da região atingido receitas de 40 milhões de euros em 2005.

Para fazer face à crise, a Solverde projectou dois campos de golfe, um de 18 buracos e outro de nove, bem como uma academia com três buracos, todos em Portimão. O projecto, a concluir até 2008, deverá custar 30 milhões de euros.

Em Chaves está previsto um investimento do mesmo valor com a construção de um hotel-casino, que integrará uma unidade de quatro estrelas com 72 quartos e quatro suites. “Estará concluído durante o ano de 2007 ou em princípios de 2008”, revelou Joel Pais.

Na mesma zona do País está prevista ainda a criação de um ‘health club’, uma academia de golfe, campos de ténis, um campo de futebol entre outras infra-estruturas.

No exterior, a Solverde está a investir num ‘resort’ em Aquiraz, estado do Ceará, Brasil, através de uma sociedade formada com mais dois portugueses e um brasileiro. O ‘resort’, que integra um campo de golfe, tem uma extensão de dois quilómetros de praia com hotéis, que representam mais de mil camas.

Joel Pais revelou que está também projectado para aquele país da América do Sul um centro de hipismo, campos de ténis e de futebol, um centro de convenções e uma ‘village mall’, bem como uma imobiliária turística. O projecto global no Brasil não deverá estar concluído dentro dos próximos três anos. “Foi uma oportunidade que surgiu. A maior parte dos grupos portugueses já estão no Brasil e é natural que nós o fizéssemos. Se correr bem poderemos avançar para outros projectos”, adiantou o administrador da Solverde.

Durante o balanço da primeira década de actividade na região algarvia Joel Pais insurgiu-se contra o Estado português por não ter ainda regulamentado os jogos através da internet, apesar de o grupo já ter apresentado uma proposta.

“Estamos a falar de jogos de fortuna ou azar. O Estado, por não ter legislado, perdeu receitas e perdeu a oportunidade de regulamentar um sector”, esclareceu Joel Pais que admitiu também ser o Euromilhões um concorrente aos casinos, embora não afecte directamente a sua actividade. “São riscos de concorrência que à partida, talvez não estejam muito equilibrados”, afirmou Joel Pais.

O mercado total dos casinos tem demonstrado uma tendência para a estagnação. Existem actualmente um total de oito casinos em Portugal e a sua dispersão geográfica faz com que estes não

sejam considerados concorrentes directos. Contudo podemos indicar o Grupo Estoril-Sol como o maior concorrente do grupo Solverde, uma vez que este detém 60% das receitas totais nacionais, com os concessionários de jogo na zona do Estoril, Póvoa de Varzim e o Casino de Lisboa inaugurado recentemente a 19 de Abril de 2006. Outros concorrentes, de menor dimensão são o Grupo Amorim proprietário do casino da Figueira da Foz e o Grupo Pestana que explora o casino do Funchal.

O Grupo Solverde conta uma quota de mercado na ordem dos 30%.

GRUPO DE ESPINHO GANHA DIMENSÃO NA REGIÃO ALGARVIA

O Casino de Vilamoura, no concelho de Loulé, foi o primeiro a ser adquirido no Algarve pela Solverde, um grupo originário de Espinho, em 1996. No mesmo ano entrou em exploração o Casino de Monte Gordo, Vila Real de Santo António, seguindo-se, em 1997, o Hotel Algarve Casino, espaço que ainda hoje é o único do género no País.

Dez anos depois de ter entrado na região, o grupo Solverde registou cerca de 116 milhões de euros de investimento e 360 milhões de euros de receitas. Entraram até agora mais de dez milhões de pessoas nas salas de jogos e mais de um milhão e 250 mil entradas nos restaurantes e salas de espectáculo.

MELHOR CLIENTE

Para o administrador da Solverde, o melhor cliente dos casinos é nacional. “O melhor cliente é sempre o que entra no casino. Tipicamente, os melhores são os portugueses”, disse Joel Pais.

Fonte: Correio da Manhã, 2006-01-30 ; Estudo de Caso Solverde (CTOC 2007)

Questões:

1. Identifique e comente a estratégia de crescimento seguida pelo Grupo Solverde
2. Identifique dois factores contextuais que têm vindo a afectar a actividade do grupo
3. Identifique os principais concorrentes do Solverde
4. Na sua opinião qual será melhor estrutura organizacional para a área de negócio da Exploração do Jogo. Cada Casino tem um departamento de operações, um departamento financeiro e de crédito, um departamento de manutenção e segurança e um comercial. Justifique a sua resposta
5. Efectue uma análise à atractividade do sector dos casinos (utilizando o modelo das cinco de Porter). Utilize as matrizes fornecidas em anexo. (4 valores)

A - Potencial de novas entradas:

Factores a analisar:	N/A	Afectação Baixa	Afectação Média	Afectação Elevada
Economias de escala				
Diferenciação do produto				
Requisitos de Capital				
Custos de Mudança				
Acesso a canais de distribuição				
Diferenciação de custos extra-escala				
Política governamental				

Observações:

Conclusão: Baixo Médio Elevado

B - Pressão de produtos substitutos:

Existência de produtos substitutos que afectem a procura.

Observações:

Conclusão: Baixo Médio Elevado

C - Poder negocial dos fornecedores:

Factores a analisar:	N/A	Afectação Baixa	Afectação Média	Afectação Elevada
A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e o seu grau de concentração é superior ao da indústria cliente.				
A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos.				
A indústria cliente não é muito importante para o negócio dos fornecedores.				
Os produtos fornecidos são diferenciados ou existem custos de mudança.				
Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes.				
Os fornecedores estão em condições de integrar verticalmente a jusante.				

Observações:

Conclusão: Baixo Médio Elevado

D - Poder negocial dos clientes:

Factores a analisar:	N/A	Afectação Baixa	Afectação Média	Afectação Elevada
A indústria cliente é dominada por poucas empresas e as suas compras representam uma percentagem elevada das vendas da indústria fornecedora.				
Os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente.				
A rentabilidade estrutural da indústria cliente é baixa.				
Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante.				
Os produtos da indústria fornecedora não são relevantes para a qualidade dos produtos ou serviços da indústria cliente.				
A indústria cliente dispõe de informação total sobre a indústria fornecedora.				

Observações:

Conclusão: Baixo Médio Elevado

E - Rivalidade entre concorrentes:

Factores a analisar:	N/A	Afectação Baixa	Afectação Média	Afectação Elevada
O número de concorrentes e a sua dimensão.				
Reduzido crescimento do mercado				
Os custos fixos ou de armazenagem são elevados.				
Os produtos da indústria são indiferenciados e não existem custos de mudança.				
A expansão da capacidade da indústria ocorre em grandes incrementos.				
O comportamento dos concorrentes é bastante variado.				
O sucesso da indústria é muito importante.				
As barreiras à saída são elevadas.				

Observações:

Conclusão: Baixo Médio Elevado

Conclusões sobre o nível da atractividade da indústria:

Potencial de novas entradas	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Elevado
Pressão de produtos substitutos	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Elevado
Poder negocial dos fornecedores	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Elevado
Poder negocial dos clientes	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Elevado
Rivalidade entre concorrentes	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Elevado

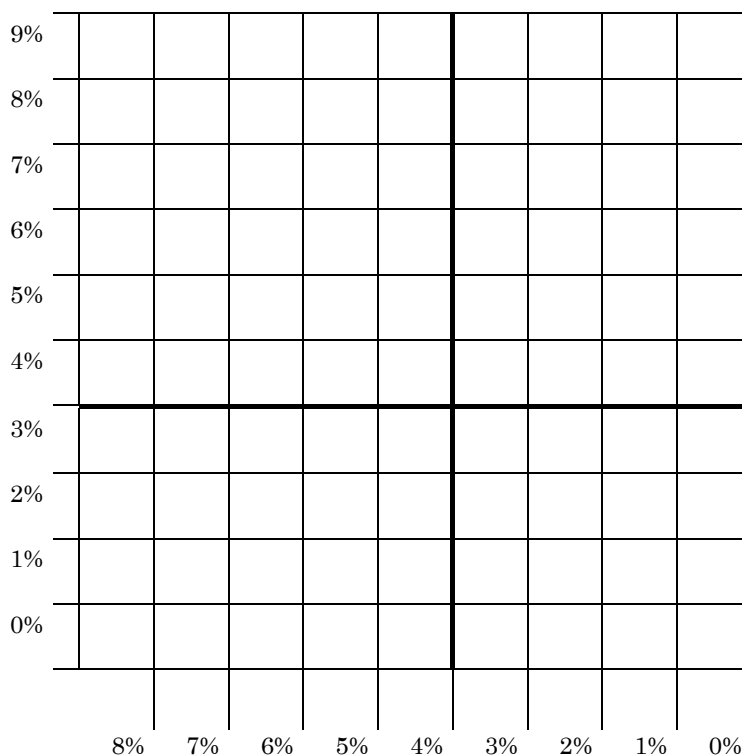
O Nível de atractividade da indústria é Baixo Médio Elevado

6. Os dados abaixo apresentados são referentes ao posicionamento dos produtos comercializados pela RoyalAir e referente às rotas comercializadas pela empresa.

Rota	Tx. Crescimento (%)	Quota mercado relativa
A – Porto-Paris	1%	8%
B – Porto – Barcelona	6%	7%
C – Porto – Dublin	7%	3%
D – Porto – Valência	3%	2%
E – Porto – Bristol	2%	1%
F – Porto –Liverpool	1%	1%
G – Porto – Londres	6%	3%
H – Porto – Milão	8%	5%
I – Porto – Stockholm	8%	3%
J – Porto - Pisa	5%	5%

Considere uma taxa média do crescimento do sector igual a 4% e uma quota média de mercado igual a 4%.

Represente a matriz BCG e comente sobre o equilíbrio da carteira de produtos desta empresa



D – SOCIEDADE LUSA DE NEGÓCIOS

1 - A Sociedade Lusa de Negócios é a holding que controla o Grupo BPN. É uma grande estrutura com implementação internacional que explora as seguintes áreas de negócio:

- Financeira (BPN, Real Seguros, Banco Efisa ..);
- Automóvel (Sorel, ...);
- Vinhos e Bebidas (Murganheira, Raposeira,...)
- Indústria (CNE-Cimento, Labicer, Inapal, Sortgel,..)
- Turismo (Hotel Caramulo, Hotel Costa da Caparica, ...)
- Imobiliária;
- Saúde (British Hospital, ...).

O Administrador do Grupo solicitou uma análise ao potencial de cada área de negócio, solicitando a elaboração de uma matriz GE/McKinsey.

Foram compilados os seguintes dados de negócio

Área	ATRATIVIDADE				POSIÇÃO COMPETITIVA			
	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado
Financeira	a) tx. Crescimento das vendas	2	30%		a) tx. Crescimento das vendas	2	20%	
	b) Rentabilidade	3	40%		b) Qualidade do produto	4	30%	
	c) Estrutura da distribuição	3	10%		c) Recursos e Competências	3	20%	
	d) Intensidade competitiva	1	20%		d) Quota de Mercado	1	30%	
			100%				100%	

Área	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado
Automóvel	a) tx. Crescimento das vendas	1	30%		a) tx. Crescimento das vendas	1	20%	
	b) Rentabilidade	2	40%		b) Qualidade do produto	3	30%	
	c) Estrutura da distribuição	3	10%		c) Recursos e Competências	3	20%	
	d) Intensidade competitiva	2	20%		d) Quota de Mercado	2	30%	
			100%				100%	

Área	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado
Vinhos e Bebidas	a) tx. Crescimento das vendas	3	30%		a) tx. Crescimento das vendas	4	20%	
	b) Rentabilidade	4	40%		b) Qualidade do produto	4	30%	
	c) Estrutura da distribuição	3	10%		c) Recursos e Competências	3	20%	
	d) Intensidade competitiva	3	20%		d) Quota de Mercado	2	30%	
			100%				100%	

Área	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado
Indústria	a) tx. Crescimento das vendas	1	30%		a) tx. Crescimento das vendas	1	20%	
	b) Rentabilidade	2	40%		b) Qualidade do produto	4	30%	
	c) Estrutura da distribuição	3	10%		c) Recursos e Competências	3	20%	
	d) Intensidade competitiva	3	20%		d) Quota de Mercado	1	30%	
			100%				100%	

Área	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado
Turismo	a) tx. Crescimento das vendas	3	30%		a) tx. Crescimento das vendas	3	20%	
	b) Rentabilidade	4	40%		b) Qualidade do produto	4	30%	
	c) Estrutura da distribuição	2	10%		c) Recursos e Competências	4	20%	
	d) Intensidade competitiva	4	20%		d) Quota de Mercado	2	30%	
			100%				100%	

Área	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado
Imobiliária	a) tx. Crescimento das vendas	1	30%		a) tx. Crescimento das vendas	1	20%	
	b) Rentabilidade	3	40%		b) Qualidade do produto	2	30%	
	c) Estrutura da distribuição	2	10%		c) Recursos e Competências	4	20%	
	d) Intensidade competitiva	1	20%		d) Quota de Mercado	1	30%	
			100%				100%	

Área	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado	Factor	Valorização	Ponderação	Valor Ponderado
Saúde	a) tx. Crescimento das vendas	4	30%		a) tx. Crescimento das vendas	4	20%	
	b) Rentabilidade	5	40%		b) Qualidade do produto	4	30%	
	c) Estrutura da distribuição	3	10%		c) Recursos e Competências	4	20%	
	d) Intensidade competitiva	3	20%		d) Quota de Mercado	2	30%	
			100%				100%	

Com a ajuda dos dados acima indicados construa a matriz e efectue uma análise às potencialidades dos negócios detidos pelo Grupo.



Instituto Superior de Línguas e Administração

Estabelecimento de Ensino Superior - Vila Nova de Gaia

Avaliação à unidade curricular de Gestão das Organizações

2. O Grupo BPN encontra-se interessado em desenvolver um projecto na área da comunicação. Por ordem do conselho de administração do grupo será criada uma nova empresa, que irá desenvolver e publicar um novo jornal gratuito. Este terá cobertura nacional mas os conteúdos deverão diferenciados entre a Zona Norte e a Zona de Lisboa/Sul.

a) Defina a melhor estrutura organizacional para a nova empresa. Justifique a sua resposta.

b) Represente a estrutura proposta.

3. Defina alguns padrões que poderão se utilizados em processos de controlo de uma organização que desenvolve e produz um Jornal

Padrão Tempo	
Padrão Produtividade	
Padrão Custo:	
Padrão Qualidade:	
Padrão de Comportamento	

4. Comente a afirmação: “o problema da produtividade portuguesa não passa pela quantidade ou qualidade do trabalho desenvolvido. A cultura, o civismo e comportamento da população activa nacional bem como dos dirigentes das organizações nacionais devem ser revistos” CMO 2007.

QUESTÕES DE ESCOLHA MÚLTIPLA.

Nota: Cada questão poder ter mais do que uma alternativa correcta. Cada questão é cotada em 0,5 valores.

1. Os objectivos definidos por uma empresa no seu processo de planeamento estratégico devem ser:

- Quantificáveis, definidos no tempo, atingíveis, consistentes e obedecerem a uma hierarquia;
- Quantificáveis e delimitados no tempo;
- Atingíveis e consistentes;
- Múltiplos, variados e sempre traduzindo um crescimento.

2. Qual dos seguintes factores fazem parte da dimensão sócio-cultural do ambiente contextual?

- As tendências demográficas
- Os sistemas de segurança social
- A mobilidade Social
- Os níveis de educação
- O nível de distribuição dos rendimentos

3. As competências centrais de uma empresa devem ser encaradas:

- Os recursos e capacidades de uma empresa no processo de definição de uma estratégia;
- Aquelas que mais valor proporcionam aos accionistas e que melhor diferenciam os concorrentes na criação desse valor;
- A qualidade da gestão, a sua situação financeira e a sua rentabilidade;
- Aquelas que mais valor potenciam as diferentes stakeholders da organização, constituindo-se uma vantagem competitiva.

4. A opção pela eleição de uma estrutura divisional por parte de uma organização passa pela:

- Necessidade de proceder um acompanhamento mais pormenorizado de produtos ou mercados específicos;
- Possibilidade de crescimento para outros negócios ou sectores;
- Possibilidade de criação de sinergias entre áreas funcionais;
- Todas as alíneas estão correctas;
- Nenhuma das alíneas anteriores é correcta.

5. Integração horizontal é uma estratégias de qual tipo?

- Diversificação relacionada;
- Diversificação não relacionada;
- Redução de custos de transacção;
- Concentração;

6. Constituem fontes de barreira à entrada numa indústria:

- O elevado número de empresas existentes no mercado;
- O fase do ciclo de vida que caracteriza a indústria;
- O domínio já existente nos canais de distribuição da empresa;
- O domínio de um input produtivo por parte de uma organização

7. "... algumas empresas optaram por funcionar com duas estruturas simultâneas, sobrepostas. Uma delas costuma ser baseada nos produtos (ou classes de produtos) e a outra pode basear-se nalgum outro elemento como, por exemplo, as regiões geográfica. Cada centro de responsabilidade está assim sujeito a uma dupla subordinação...". Qual das seguintes designações se aplica à estrutura a que o texto se refere?

- Estrutura em rede;
 - Estrutura matricial;
 - Estrutura divisional;
 - Estrutura por unidades estratégicas de negócio
8. Das seguintes afirmações identifique a(s) correcta(s):
- A integração vertical a montante existe quando uma empresa passa a executar internamente uma actividade que antes era realizada por um fornecedor;
 - As estratégias competitivas genéricas de Porter são as de penetração no mercado, desenvolvimento do mercado ou extensão do produto;
 - O incremento rivalidade entre concorrentes de uma indústria dita a diminuição da rentabilidade;
9. Identifique a técnica a utilizar para analisar o portfolio dos produtos de uma organização?
- Análise PEST;
 - Análise SWOT;
 - Modelo das cinco forças de Porter;
 - Análise BCG.
10. As equipas independentes são indicadas para:
- quando existe a necessidade de grande interacção entre os vários departamentos;
 - facilitar a coordenação entre grupos departamentais;
 - integrar elementos de departamento distintos durante um dado período de tempo;
 - levar a cabo actividades fora do contexto dos departamentos da empresa;
 - todas as alíneas anteriores são correctas.
11. Qual das alíneas seguintes descreve melhor uma estratégia de penetração de mercado?
- Dirigir-se a novos segmentos de mercado com o produto actual;
 - Cativar clientes que têm vindo a usar produtos concorrentes;
 - Procurar novas utilizações (novos utilizadores) para os produtos actuais;
 - Dirigir-se a novas áreas geográficas;
12. Qual das seguintes decisões não pode ser considerada estratégica?
- A decisão da TAP de introduzir novos procedimentos de racionalização no uso de combustível, do qual a administração da empresa espera que permita poupar mais de 16 milhões de euros;
 - A decisão da Vulcano (empresa pertencente à Bosch) de investir em plano de formação dos seus operários para aumentar as suas competências;
 - A criação pela empresa JMS (fabricante nacional de mesas e cadeiras) de uma nova marca – Morecontract – a utilizar exclusivamente no segmento hoteleiro;
 - Todas são decisões estratégicas;
 - Nenhuma das anteriores pode ser considerada uma decisão estratégica.
13. Qual(is) dos seguintes factores não faz parte da dimensão económica do ambiente contextual?
- A evolução do PIB
 - Os sistemas de segurança social
 - A evolução da Balança de Pagamento
 - Os níveis de educação
 - A taxa de utilização da internet.
14. Qual(is) das alíneas seguintes descreve melhor unia estratégia de diferenciação, de acordo com o esquema de estratégias genéricas de *Michael Porter*?
- Há diferenciação quando os produtos/ serviços de uma organização apresentam características que as ofertas dos concorrentes não apresentam;



- Há diferenciação quando os produtos/ serviços de uma organização ostentam uma marca conhecida e prestigiada que, por si mesma, acrescenta valor;
- Há diferenciação quando existe a percepção de que os produtos/ serviços da organização dão maior satisfação que as ofertas alternativas e, por isso, os clientes estão dispostos a pagar por eles um preço mais elevado;
- Há diferenciação quando existe a percepção de que uma organização detém competências que, para os clientes, a distinguem favoravelmente das outras organizações que operam na sua indústria.

15. A opção pela eleição de uma estrutura matricial por parte de uma organização passa pela:

- necessidade de proceder um acompanhamento mais pormenorizado de produtos ou mercados específicos;
- possibilidade de crescimento para outros negócios ou sectores;
- possibilidade de criação de sinergias entre áreas funcionais;
- todas as alíneas estão correctas;
- nenhuma das alíneas anteriores é correcta.