

**Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas. Não é permitida a consulta.**

**Responda ao grupo 1 numa folha e ao grupo 2 noutra folha.**

A SUMOL+COMPAL resultou da integração de duas entidades, cada uma, com mais de 50 anos de história recheada de sucessos. A qualidade dos produtos, a capacidade de inovação e as fortes ligações à naturalidade e benefícios nutricionais fazem parte integrante da sua herança empresarial.

A empresa gere um conjunto alargado de marcas de bebidas e de derivados de tomate e vegetais preparados com uma posição muito relevante em Portugal. Entre as marcas detidas pela empresa salientam-se, pela sua notoriedade e grau de preferência, Sumol, Compal, B!, Um Bongo, Frize e Água Serra da Estrela. Entre as marcas que representa, sobressaem Pepsi, 7 Up, Guaraná Antarctica e Gatorade. A SUMOL+COMPAL é a líder do Mercado de bebidas não alcoólicas em Portugal, com uma quota de Mercado de 25%.

Em Portugal, a empresa tem uma carteira de quase 50 mil clientes diretos com uma cobertura garantida pela maior rede de vendas diretas no sector de atividade. A empresa está presente em mais de 70 países e, como fruto da sua continuada aposta e investimento, o negócio continua a crescer nos mercados internacionais.

A SUMOL+COMPAL tem uma das maiores operações de bebidas a nível nacional, tendo em funcionamento quatro unidades industriais localizadas em Almeirim, Pombal, Gouveia e Vila Flor, sendo que nestas duas últimas se faz a captação e o embalamento das marcas Água Serra da Estrela e Frize, respectivamente. São o maior operador de bebidas de alta rotação não alcoólicas em Portugal e os segundos maiores operadores no conjunto dos mercados de bebidas de alta rotação

A SUMOL+COMPAL é uma organização focada na satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores e que considera a base do seu negócio a gestão de marcas e a gestão de mercados.

Temos um portfolio alargado e completo, com diversas marcas posicionadas nas 1ª ou 2ª posições nas respectivas A SUMOL+COMPAL tem uma das maiores operações de bebidas a nível nacional, tendo em funcionamento quatro unidades industriais localizadas em Almeirim, Pombal, Gouveia e Vila Flor, sendo que nestas duas últimas se faz a captação e o embalamento das marcas Água Serra da Estrela e Frize, respectivamente.

A empresa emprega aproximadamente 1.400 colaboradores e assume claramente os compromissos de remunerar os accionistas, satisfazer as necessidades e expectativas dos consumidores, desenvolver o potencial dos seus colaboradores, manter relações duradouras e estáveis com os parceiros, quer sejam clientes, quer sejam fornecedores, minimizar os impactes ambientais da sua atividade e promover o bem-estar das comunidades onde se insere.

A Sumol é uma das marcas mais queridas dos portugueses. O segredo: ser uma bebida original. Graças ao reconhecimento da marca, a Sumol consegue competir com as bebidas de marca “branca” das principais redes de supermercado que, sendo mais baratas, não obtêm a mesma confiança junto dos consumidores. Se a crise não a destronou, não é a chegada de um novo concorrente, a angolana Blue, que a assusta. A marca faz 60 anos e fala na estratégia para reforçar a liderança. “Mais do que uma bebida, Sumol desperta emoções e desafia os consumidores, acima de tudo, a serem originais”, começa por definir Ana Rita Martins, gestora de marketing da área de Refrigerantes & Águas da Sumol+Compal. Mesmo em crise? “O mercado português de bebidas de

alta rotação sofreu uma contracção do consumo privado, consequência da situação económica do país e do agravamento da fiscalidade dirigida ao sector das bebidas e da restauração”, explica a responsável. Contudo, a “Sumol conseguiu, neste enquadramento negativo, reforçar a sua liderança na categoria das bebidas de fruta com gás”, destaca. E o primeiro trimestre do ano não foi diferente. Além do efeito negativo do agravamento do IVA em várias categorias de bebidas e à restauração e alguma instabilidade em ano de eleições, as condições climatéricas foram também prejudiciais ao negócio, aponta Ana Rita Martins. No entanto, a Sumol conseguiu aumentar vendas, mesmo apesar da chegada de novas marcas ao mercado, caso da angolana Blue .

Em resposta à chegada desta marca angolana (distribuída pelo grupo Delta), a Sumol deixa um aviso; que tem uma estratégia clara que visa reforçar a liderança. “Temos um plano de atividades robusto assente nos 60 anos da marca e que passa não só por uma nova campanha de publicidade, mas também por um programa de ativação junto dos consumidores”, diz a gestora da marca da Sumol+Compal.

A evolução da economia portuguesa foi positiva em 2014, estimando-se que o PIB tenha crescido 0,9%, após três anos de decréscimos. O consumo privado terá sido a componente com maior aumento percentual, certamente muito influenciado pelo reforço da confiança das famílias e pelo aumento do emprego. O contributo positivo do enquadramento macroeconómico para o crescimento dos mercados de bebidas foi contrariado por um inverno prolongado e, em especial, um verão pouco quente. Assim, estima-se que o valor e o volume dos mercados de bebidas refrescantes e de águas tenham sido próximos dos do ano anterior.

Nos mercados internacionais mais relevantes para a SUMOL+COMPAL os desempenhos macroeconómicos continuaram a ser bastante díspares. As economias dos países africanos continuaram, regra geral, a apresentar crescimentos significativos. A economia angolana terá crescido entre 4 a 5% e a moçambicana entre 7 a 8%. Na Europa, os crescimentos das economias ficaram, na generalidade, abaixo dos 2%. Em 2014, o valor das vendas nos mercados internacionais ascendeu a 88,4 milhões de euros, 2,2 % acima do ano anterior. No entanto, com a recente descida do preço do petróleo, o crescimento destes novos mercados pode estar em risco. Da conjugação da atividade em Portugal e nos mercados internacionais o volume de negócios atingiu os 310,0 milhões de euros, 2,8 % acima do ano anterior.

A empresa continua a investir fortemente na gestão estratégica de marcas. Em 2014 implementou a nova arquitetura e imagem da marca COMPAL, e trabalhou na evolução do posicionamento da marca SUMOL. Para explorar novos mercados, fez estudos sobre consumidores em diversas geografias, na Europa e em África.

1.

**a) Faça uma análise PESTEL do ambiente da SUMOL+COMPAL. Que implicações retira para a estratégia da empresa? (5)**

Teoria	Aplicação ao caso
(30%) Explicar o que é e para que serve a análise PESTEL.	Política – instabilidade devido à eleições (-) 5%
Breve explicação de cada tendência: política, económica, social, tecnológica,	Económica – crescimento do PIB após 3 anos de queda (+) aumento do consumo

<p>ambiental (environmental) e legal</p> <p>A PESTEL destina-se à análise do meio ambiente macro externo. A inclusão de pontos sobre o meio ambiente interno da empresa em cada uma das tendências externas é penalizada.</p>	<p>privado (+) crescimento dos mercados africanos, que no entanto está em perigo devido à queda do preço do petróleo 30%</p> <p>Social – não há informação, mas pode-se falar no reforço da confiança 5%</p> <p>Tecnológica – não há informação</p> <p>Ambiental – dependência do clima – inverno prolongado (-) 10%</p> <p>Legal – aumento do IVA (-) 10%</p> <p>Consideração final sobre o ambiente macro onde a empresa se insere e implicações para a estratégia da empresa 10%</p>
---	---

**b) Faça uma caracterização da base de recursos e capacidades e competências centrais da empresa da SUMOL+COMPAL.(4)**

Componente teórica	Componente prática
<p>Explicar a diferença entre recursos, capacidades e competências centrais 10%</p> <p>Explicar os tipos de recursos: Tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos), e Intangíveis (humanos, inovação e reputação) 10%</p> <p>Explicar o que são as competências centrais – recursos e competências que: 10%: Contribuem decisivamente para o valor percebido pelos clientes; São únicas e diferenciadoras relativamente à concorrência; São difíceis de imitar pela concorrência</p>	<p>Recursos da Sumol+Compal:</p> <p>Recursos tangíveis:</p> <p>Organizacionais – rede de vendas diretas e de distribuição, presença em 70 países 2,5%</p> <p>Físicos – unidades industriais 2,5%</p> <p>Tecnológicos – a detenção de várias marcas (trademarks) 5%</p> <p>Recursos intangíveis</p> <p>Recursos humanos – 1400 trabalhadores: herança empresarial e conhecimento, conhecimento da indústria. 10%</p> <p>Reputação – imagem de marca,</p>

	<p>reputação de qualidade, percepção de produto natural, marcas posicionadas no 1º ou 2º lugar do segmento. 15%</p> <p>Capacidades: capacidade de produção, capacidade de gestão da marca, capacidade de distribuição, capacidade de manter a qualidade dos produtos 15%</p> <p>Identificar as competências centrais e justificar porque são CC: gestão da marca; capacidade de manter a qualidade dos produtos. Eventualmente também a distribuição 15%</p>
--	--

**c) De que forma é que estas competências centrais estão relacionadas com as vantagens competitivas da empresa. (2,5 valores)**

Componente teórica	Componente prática
<p>Explicar a diferença entre CC e VC, e explicar que as CC estão na base da VC:</p> <p>CC: são internas à empresa e resultam dos seus esforços internos; podem ser aplicadas a vários mercados 20%</p> <p>VC: estão relacionadas com o que a empresa oferece no mercado e resultam do fit entre ambiente interno (CC) e o ambiente externo (condições do mercado); as VC referem-se ao posicionamento de uma empresa num mercado. 20%</p>	<p>Explicar as CC da Sumol/Compal: gestão da marca e produção de qualidade. 20%</p> <p>Explicar que estas CC estão na base na vantagem competitiva de diferenciação pela imagem de marca e qualidade que a empresa tem no mercado das bebidas em Portugal (quotas de mercado, liderança, notoriedade e preferência). Crescimento de faturação apesar da quebra do PIB. 40%</p>

**2.**

**d) Faça uma análise SWOT da SUMOL+COMPAL e elabore as respetivas recomendações estratégicas. (5 valores)**

**Introdução (10%)** Referir em que consiste e quais os objetivos de uma análise SWOT, nomeadamente a identificação de potenciais vantagens competitivas através da análise e comparação do ambiente externo, com o ambiente interno à empresa.

**Identificação das Forças (S), Fraquezas (W), Oportunidades (O) e Ameaças (T) da IKEA (50% no total).**

**Strengths (20%)**

**Referir cada um das seguintes forças da IKEA (5% cada e bastam 4 das 5 referidas)**

- **Posição dominante em Portugal:** Líder de mercado com uma quota de 25%
- **Qualidade:** qualidade dos seus produtos que é reconhecida pelos seus clientes.
- **Internacionalização:** a Sumol+Compal está presente em mais de 70 países.
- **Experiência:** presente há mais de 60 anos no mercado, o que lhe traz um elevado capital de confiança por parte dos consumidores.
- **Porfólio alargado:** diversas marcas de bebidas, derivados de tomate e vegetais

**Weaknesses (5%)**

- As bebidas da Sumol+Compal são mais caras que a concorrência

**Opportunities (5%)**

- Expansão para novos mercados na Europa e em África

**Threats (20%)**

- Entrada no mercado da empresa Blue
- Crise económica e aumento do IVA provocou retração do consumo privado
- Descida do preço do petróleo poderá afetar o negócio em alguns dos mercados da Sumol+Compal
- Alterações no consumo devido a condições climáticas

**Matriz SWOT (40%)**

	O	T
S	<b>Oportunidade para a empresa</b> Referir que a Sumol+Compal continua apostada em expandir-se para novas geografias, estando a estudar os consumidores de novos mercados na Europa e em África. A experiência em internacionalização da Sumol+Compal, conjugada com o seu poder de mercado, permite à empresa tirar partido desta oportunidade	<b>Ameaça neutralizada</b> Referir que a Sumol+Compal conseguiu contrariar a crise económica, um clima adverso e a entrada de um novo concorrente, através do capital de marca que acumulou ao longo de 60 anos e de campanhas de publicidade e de um programa de ativação junto dos consumidores.
W	<b>Oportunidade para o mercado mas não</b>	<b>Área que requer atenção</b>

Duração: 1h30m + 30 m de tolerância

Exame (época normal) 18.01.2016

	<b>para a Sumol+Compal</b>  Referir que devido à sua posição dominante e à sua experiência de internacionalização, a Sumol+Compal consegue tirar partido de todas as oportunidades.	Referir que a queda do preço do petróleo poderá afetar alguns dos mercados internacionais da Sumol+Compal, o que conjugado com a diminuição do poder de compra em Portugal e com o preço das bebidas da Sumol+Compal ser mais elevado que a concorrência, poderá levar a uma diminuição das vendas.
--	---	---

**e) Como caracteriza a estratégia de negócio da empresa? (3,5)**

Teórica	Aplicação
Definir as estratégias genéricas de Porter e explicá-las (diferenciação, liderança pelo custo, integração) (30% - 10% cada)  Também seria aceitável referir a Inovação, enquadrando-a dentro das novas estratégias de negócio.	Estratégia da Sumol+Compal - diferenciação (35%):  Elementos de diferenciação (35%): marca com tradição em Portugal (60 anos de marca) e que oferece produtos de qualidade reconhecida pelo consumidores. Isto permite-lhe diferenciar-se dos restantes produtos de marca branca.