

Gestão de Empresas

2011-2012

Exame 19.01.2012 (época normal)

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.

O exame terá a duração de 1h30m, com 30 m de tolerância.

1. A *Picnic*, produtora de mesas de exterior, apresentou os seguintes resultados em 2011:

Vendas (4000 unidades a 60€)	+	240 000
Custos de Produção das Mesas Vendidas		
Custo variável de produção	-	180 000
Custo fixo de produção	-	20 000
Margem Bruta	=	40 000
Custos Administrativos e de Venda		
Custos variáveis administrativos e de venda	-	22 000
Custos fixos administrativos e de venda	-	8 000
Resultados antes de Impostos (RAI)	=	10 000
Imposto sobre Rendimento (25%)	-	2 500
Resultado Líquido do exercício	=	7 500

- Face à conjuntura económica, a *Picnic* espera uma queda de 10% na procura de mesas em 2012. Sabendo que a estrutura de custos fixos e o preço se mantêm, qual é o impacto esperado nos Resultados antes de impostos? Fundamente a sua resposta, apresentando todos os cálculos.
- Socorrendo-se de consultoria externa, a *Picnic* é informada que consegue descer o seu custo variável unitário de produção em 10%, bastando para isso pequenas alterações nos processos de produção, sem necessidade de investimento adicional. Face a esta alteração, quanto poderá descer o preço tal que a empresa não incorra em prejuízos e consiga vender 4000 unidades? Apresente os cálculos e represente graficamente a variação das curvas de resultados entre a situação de 2011 e este novo cenário.
- A empresa considera a compra de uma nova máquina para a produção a qual implicará um investimento elevado. Que impacto esta decisão terá no ponto crítico? Dê o seu parecer quanto a esta decisão.

2. Sabonetes de luxo

À exceção das frutas e legumes, poucos são os produtos portugueses que conseguem penetrar nos hipermercados. Uma das raras exceções que tem resistido aos tempos modernos e à concorrência desenfreada das multinacionais é a Ach.Brito, uma marca de sabonetes e outros produtos de higiene, de que todos os portugueses se lembrarão.

A Lavanda, o sabonete Patti – que é o mais vendido da marca-, são apenas alguns exemplos dos produtos que fizeram desta empresa uma das líderes de mercado nacional e uma indústria de sucesso nos anos 50 e 60.

Ach.Brito começa a sentir algumas dificuldades que a impediram de se modernizar. No final da década de 80, a situação agrava-se com a entrada das multinacionais no mercado português e a proliferação dos hipermercados, que exigem contrapartidas financeiras para deixar entrar os produtos nas suas prateleiras.

A Ach.Brito, que tinha na altura alguma força no mercado, acompanhou a instalação dos hipermercados, nomeadamente do Continente, estando presente em todas as cadeias de grandes superfícies. Mas se por um lado este mercado é essencial para a empresa, uma vez que constitui cerca de metade do seu volume de negócios, por outro lado, não lhe deixa mais capacidade financeira para investir em publicidade. A última vez que a marca fez publicidade na televisão, o meio preferido pelos produtos de grande consumo, foi em 1985. E, com o tempo, a marca começa infelizmente a ser um pouco esquecida pelos consumidores mais novos, inundado pelos spots televisivos das multinacionais como a Unilever (Dove), Colgate (Palmolive) ou Beiersdorf (Nivea), as maiores concorrentes da Ach:Brito.

A empresa tem-se preocupado em relançar a marca, o que se tem revelado positivo. Em primeiro lugar, fizeram um esforço para conter os custos, o que se traduziu numa forte redução do pessoal. Em segundo lugar, era necessário aumentar as vendas e, consequentemente, os pontos de venda. A empresa também se tornou mais agressiva em termos de marketing, visitando e fidelizando clientes, procurando potenciais pontos de venda, fazendo topos nos hipermercados, entre outras iniciativas. O facto de os consumidores se preocuparem em comprar produtos nacionais, está a levar os hipermercados a oferecerem produtos de origem portuguesa, o que também beneficia a Ach.Brito.

Aquiles de Brito salienta ainda que a grande aposta da sua empresa é na qualidade. A esse nível, a estratégia tem-se mantido desde a criação da marca. Os preços correspondem a uma gama alta, também porque as matérias-primas (cebo e óleo de coco) são todas naturais, e logo caras. A Ach.Brito também se diferencia das demais marcas através de sabonetes de tamanho não standard.

A Ach.Brito está preocupada com a sua expansão. Para além do esforço em aumentar os pontos de vendas, a empresa reformulou algumas das suas linhas de produtos (a Lavanda e o sabonete Triple Alfazema), nomeadamente a nível de design das embalagens e lançou sabonetes com novas essências (Glyce Lima e Luxo). Também lançou um gel de banho, um sabonete líquido e um champô.

Em 2011 a empresa prevê um crescimento de 10% para a Ach. Brito que será feito em parte com a subida do peso das exportações, cujas previsões apontam para os 30% face aos atuais 25%. Podem-se encontrar produtos da Ach.Brito em diversos países como por exemplo: EUA, Canadá, Cabo Verde, França, Alemanha, Itália e Reino Unido.

- a) As competências centrais são essências para alcançar uma vantagem competitiva, no seu entender a Ach. Brito tem competências centrais, se sim, quais? Justifique a sua resposta.
- b) Que tipo de estratégia competitiva melhor caracteriza a estratégia usada pela Ach. Brito. Que vantagens e desvantagens tem esta estratégia face a outras estratégia(s) alternativas. Fundamente.
- c) Recorrendo a uma análise SWOT que estratégia propunha para a empresa.
- d) Até agora a Ach. Brito tem mantido uma estrutura organizacional funcional. No entanto, tem-se verificado que esta estrutura não facilita a inovação e o desenvolvimento de novos produtos para lançar no mercado. Que sugestões daria à Ach Brito em termos de evolução da sua estrutura organizacional para fomentar a inovação? Fundamente a sua resposta.