

## Gestão de Empresas

2013-2014

### Exame 17.01.2014 (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 Coca-Cola e a Pepsi-Cola são marcas de renome mundial. No seu conjunto, controlam cerca de 70% do mercado global de refrigerantes e mais de 75% do mercado de refrigerantes dos EUA. O seu sucesso pode ser atribuído em parte à estratégia levada a cabo pela Coca-Cola e pela Pepsi-Cola para produzir e promover os seus produtos. Ambas as empresas decidiram desenvolver marcas globais através da produção do concentrado que dá o sabor à Cola, que depois vendem aos engarrafadores e distribuidores pelo mundo inteiro. A Coca-Cola e a Pepsi-Cola cobram um preço mais elevado que as restantes marcas aos engarrafadores; depois, investem parte dessa margem em publicidade para manter e aumentar o reconhecimento da marca. Os engarrafadores são responsáveis por produzir e distribuir a cola como produto final.

Os engarrafadores deixam a publicidade e promoção de marca à Coca-Cola e à Pepsi-Cola. Para além disso, os engarrafadores têm que assinar um contrato exclusivo que os proíbe de distribuir marcas concorrentes. Esta estratégia traz duas vantagens para os produtores de Cola: primeiro, força os engarrafadores a entrarem em acordos exclusivos, o que cria uma barreira à entrada na indústria; segundo, tem ajudado a Coca-Cola e a Pepsi-Cola a manter uma imagem de marca global que lhes permite cobrar um preço mais elevado pela sua Cola e simultaneamente fidelizar os clientes, o que tem levado a que estas duas empresas sejam muito rentáveis.

No entanto, na última década a indústria de refrigerantes sofreu uma grande mudança, porque Gerald Pencer, um empreendedor Canadano, desenvolveu um novo plano para atrair clientes. A estratégia de Pencer foi a de produzir uma Cola de elevada qualidade, mas com um baixo preço, produzida pela Cott Corporation, a sua empresa, e vendida diretamente às grandes cadeias de distribuição alimentar, com marca das próprias cadeias, ultrapassando assim os engarrafadores e distribuidores. Pencer começou por atuar no Canadá, mas depressa avançou para os EUA, dado o interesse demonstrado pelo seu produto. Os retalhistas eram atraídos para a Cola produzida pela Cott e outros dos seus refrigerantes, porque o seu baixo custo lhes permitia ter uma maior margem do que com a Coca-Cola ou a Pepsi-Cola, ao mesmo tempo que reforçavam a sua imagem de marca ao vender mais um produto com o seu nome.

Para implementar esta estratégia, Pencer decidiu não gastar dinheiro nenhum em publicidade (para assim poder cobrar um preço mais baixo pelos seus refrigerantes) e tirar partido dos eficientes sistemas de distribuição que os grandes retalhistas, tais como a Wal-

Mart, tinham criado nos anos mais recentes. Em vez de investir na criação de uma nova marca, a empresa concentrou os seus investimentos na criação de unidades de produção com tecnologia eficiente e de larga escala, que lhe permitisse dar uma melhor resposta aos seus clientes com baixo custo. Os ganhos obtidos permitiram-lhe novo fôlego para voltar a investir e a fazer face à procura crescente dos grandes retalhistas seus clientes. Em 2004, a Cott tinha uma excelente reputação como empresa que dá uma resposta rápida, fiável e de qualidade aos seus clientes.

Esta estratégia permitiu à Cott ultrapassar a barreira à entrada criada pelos contratos exclusivos de distribuição que a Coca-Cola e a Pepsi-Cola tinham assinado com os engarrafadores. A capturar com sucesso as marcas dos grandes retalhistas, a Cott conseguiu uma posição de liderança no mercado internacional de refrigerantes ao fornecer bebidas de qualidade, com a marca dos grandes retalhistas, a um preço mais baixo que as duas grandes marcas. Em 2004, a Cott era o maior produtor mundial de refrigerantes gaseificados.

- a) Usando o modelo das cinco forças de Porter, caracterize a indústria mundial de refrigerantes antes da entrada da Cott. De que forma esta empresa conseguiu lidar com as forças concorrenciais do mercado? (3,5 valores)

		Teórica/prática %
Estrutura global	Apresentação do modelo com 5 forças, apresentando a rivalidade entre concorrentes influenciada pelas outras	Uns pozinho...
Clientes	Concentração da indústria de refrigerantes, contratos de exclusividade  Importância para a indústria cliente devido à marca e fidelização  Preferência dos clientes finais pela marca	10/10
fornecedores	Há pouca informação mas é necessário dizer que são fornecedores de matérias primas da coca-cola e pepsi. Podem dizer que dada a dimensão das duas empresas (coca e pepsi), o poder não será tão grande.	5/5
Ameaça de novas	Barreiras à entrada:	10/10

entradas	poder da marca, controlo de canais de distribuição, dimensão e economias de escala, investimento necessário para construir uma marca global	
substitutos	Não há muita informação mas é necessário pelo menos identificar que há substitutos (refrigerantes ou bebidas alternativas) e que a fidelização dos clientes reduz essa ameaça.	5/5
Rivalidade concorrentes entre	Temos duas empresas com dimensão semelhante e com estratégias semelhantes (mesmo grupo estratégico). Rivalidade intensa entre as duas, menor rivalidade em relação às restantes.  Colocar esta força sem ser em último implica uma penalização.	10/10
Entrada da Cott	Ultrapassou as barreiras à entrada:  Vendendo diretamente aos retalhistas ultrapassou a barreira dos contratos de exclusividade  Vendendo com a marca dos retalhistas ultrapassou a barreira do poder da marca, usando a fidelização à marca do retalhista como sua vantagem	10/10

**b) Caracterize as competências centrais da Cott. Justifique. (3,0 valores)**

	Teórica 50%	Aplicação 50%
--	-------------	---------------

Competências centrais	<p>Contribuem decisivamente para o <b>valor</b> percebido pelo cliente em relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa.</p> <p>São <b>únicas</b> e <b>diferenciadoras</b> face à concorrência.</p> <p>São <b>difíceis de imitar</b> pelos concorrentes.</p>	<p>Identificar (25%):</p> <p>Produção em larga escala com qualidade e eficiência a baixo custo</p> <p>Gestão do relacionamento com os grandes retalhistas</p> <p>Grande capacidade de dar resposta rápida e fiável aos seus clientes</p> <p>Fundamentar (25%):</p> <p>Explicar como estas competências contribuem para acrescentar valor ao cliente: (1) retalhista (solução com qualidade, boa resposta e baixo preço); (2) consumidor final (cola de qualidade, preço inferior e com a marca de confiança do retalhista)</p> <p>São únicas e diferenciadoras em relação à coca-cola e pepsi, e representam uma oferta de valor bem diferentes (qualidade sem marca/preço)</p> <p>Difíceis de imitar pela coca cola e pepsi, porque representam uma estratégia muito diferente, difíceis de imitar pelas pequenas, porque é difícil investir, criar a relação com retalhistas e a reputação, bem como a</p>
-----------------------	---	--

		qualidade,
--	--	------------

- c) Tendo em atenção as estratégias genéricas de Porter, como caracteriza as estratégias da Coca-cola e da Cott? Como é que as duas empresas conseguem ter sucesso no mercado? (3 valores)

	50% estratégia (teórico)	50% elementos (prático)
Estratégia pepsi e coca-cola (33%)	Diferenciação: oferta de um produto diferenciado em aspetos que os clientes valorizam, praticando um preço mais elevado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MARCA reconhecida</li> <li>- Qualidade e sabor</li> <li>- Distribuição seletiva</li> <li>- Preço mais elevado</li> </ul>
Estratégia da Cott (33%)	Liderança pelo custo: oferta de um aceitável com custo inferior à concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa qualidade e capacidade de resposta à procura</li> <li>- Sistemas de produção eficientes para redução de custos</li> <li>- Não existência de distribuidores – ligação direta aos grandes retalhistas</li> <li>- Sem marca, usando a marca dos retalhistas</li> </ul>
Como coexistem as três empresas (33%)	Grupos estratégicos: dentro da mesma indústria há empresas que concorrem com a mesma estratégia, e nesse caso a concorrência é mais intensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Cott consegue sobreviver, uma vez que não está no grupo estratégico da Pepsi e Coca-cola – tem uma estratégia diferente</li> </ul>

		e consegue assim ganhar terreno às pequenas empresas que antes estava no mercado.
--	--	---

**d)** Os 4 P's que constituem o Marketing Integrado (Marketing Mix) são instrumentos fundamentais para uma empresa alcançar os seus objetivos de marketing. Como avalia o Marketing Mix da Cott? (3,5 valores)

	50% p (teórico)	50% elementos (prático)
Produto	Tipo de solução oferecida e posicionamento em relação aos concorrentes	Cola e outros refrigerantes de elevada qualidade  Sem marca própria, a marca é dos grandes retalhistas
preço	Penetração, a par da concorrência, prémio	Preço de penetração: preço mais baixo que as duas grandes marcas e dá maiores margens aos retalhistas de forma a atrai-los para o seu produto
Distribuição	Distribuição dos produtos para que cheguem aos seus clientes	Não usa distribuidores. Vende diretamente aos retalhistas  Está presente nos grandes retalhistas Canadá e USA  Usa os eficientes sistemas de distribuição que os grandes retalhistas, tais como a Wal-Mart, tinham criado nos anos mais recentes.
Promoção	Comunicação integrada para dar a conhecer os produtos da empresa.	Não gasta dinheiro nenhum em publicidade, não comunica diretamente ao consumidor final.

		A promoção é feita diretamente com o cliente retalhista oferecendo uma resposta rápida, fiável e de qualidade, tendo conseguido assim uma excelente reputação.
--	--	--

## 2.

O João e o António abriram, no início de 2013, uma empresa de venda de equipamento informático, direcionada para o mercado empresarial. Devido à situação económica do país, e procurando distinguir-se da concorrência, ofereciam uma política de crédito de 90 dias aos seus clientes. Porém, sendo uma empresa jovem no mercado, os seus fornecedores não eram tão generosos e exigiam que efetuassem o pagamento a pronto de todas as encomendas.

A 1 de Junho o João e o António tinham o seguinte saldo nas contas relevantes do balanço:

- Caixa e depósitos 10000€.
- Inventários 15000€.
- Clientes a receber 20000€.

Durante o mês de Junho, um pico extraordinário de vendas provocou a necessidade de investir grande parte do dinheiro em caixa e depósitos na compra de novo inventário. No entanto, os lucros acumulavam-se, pelo que o João e o António estavam convencidos do seu êxito empresarial.

A 1 de Julho tinham o seguinte saldo nas contas relevantes do balanço:

- Caixa e depósitos 1000€.
- Inventários 15000€.
- Clientes a receber 29 000€.

O excelente serviço prestado pela empresa do João e do António gerou um novo aumento de vendas durante o mês de Julho. Os lucros ascendiam já a 10000€ e tornou-se necessário repor novamente o inventário. Quinze dias depois os saldos nas contas relevantes do balanço era os seguintes:

- Caixa e depósitos 0€.
- Inventários 5000€.
- Clientes a receber 40000€.

A 15 de Julho, o João e o António não tinha dinheiro para honrar os seus compromissos, tais como pagar a renda do escritório, ou a electricidade. Apesar dos resultados acumulados ultrapassarem os 13000€, estavam perante uma situação iminente de falência.

- Explique a função do balanço, da demonstração de resultados e da demonstração de fluxos de caixa pelo método direto. (3 valores)
- O que poderá ter causado a situação descrita no texto? E o que aconselharia ao João e ao António para a corrigir? Justifique a sua resposta assumindo os pressupostos necessários. (4 valores)

Correção:

**Pergunta 1**

1º - Indicar que estas demonstrações financeiras fazem parte da contabilidade geral e se destinam a descrever o património e os resultados da empresa para destinatários externos.

**20%**

2º - Balanço: indicar que apresenta o património da empresa numa determinada data (usalmente a 31/12). Referir as componentes do balanço: ativo (recursos), passivo (obrigações) e capital próprio. **30%**

3º - Demonstração de resultados: Indicar que apresenta as componentes de formação de resultados (Rendimentos e Gastos)/mensuração do desempenho financeiro da empresa num determinado período. Referir as componentes da DR: Rendimentos e Gastos. **30%**

4º - Demonstração de fluxos de caixa: indicar que apresenta as entradas e saídas de dinheiro/tesouraria num determinado período de tempo. **20%**

**Pergunta 2**

Causas:

1- Referir diferença entre o resultado líquido e caixa/tesouraria. **25%**

2- Referir má gestão dos prazos de pagamento e recebimento. . **25%**

Soluções:

1- Curto Prazo: Referir necessidade imediata de entrada de capital para colmatar os problemas de liquidez. Sugestões possíveis: empréstimo bancário, reforço de capitais próprios, cobrança aos clientes oferecendo vantagens aos que anteciparem os pagamentos. **25%**

2- Médio Prazo: Renegociar prazos médios de recebimento e pagamentos. **25%**