

## Gestão de Empresas

2012-2013

### Exame 22.01.2013 (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. Sandvik

O grupo industrial Sueco Sandvik fabrica produtos para empresas que operam numa vasta gama de mercados, incluindo tecnologias para a área da saúde. Na press release de 2009, a empresa anunciou que investiu numa tecnologia avançada de laser, a direct laser sintering machine (DMLS) (impressora 3D, que produz objetos a partir de pó) para oferecer uma capacidade de produção rápida aos seus clientes, que é única entre os fornecedores industriais. A Sandvik está atualmente a reduzir significativamente o tempo necessário para desenvolver protótipos industriais a custos controlados, permitindo assim aos seus clientes lançar inovações no mercado muito mais rapidamente do que era antes possível. Estas capacidades são muito importantes para as empresas produtoras de dispositivos médicos (OEMs – original equipment manufacturers), porque lhes permite testar e enviar para produção novos dispositivos muito mais rapidamente. Numa indústria em que a inovação e a rapidez de lançamento de produtos no mercado são elementos diferenciadores cruciais, estes benefícios representam uma vantagem comercial real para os OEMs.

Através deste investimento e da melhoria da capacidade que acarreta, A Sandvik reforçou o seu posicionamento como um parceiro estratégico das empresas de tecnologias da área da saúde, ajudando-as a melhorar a sua posição competitiva. Tord Lendau, presidente da Sandvik Med Tech, explica: Os OEMs de dispositivos médicos operam num ambiente altamente competitivo. Nós queremos alavancar a longa experiência da Sandvik na metalurgia e cerâmica para oferecer soluções de alto valor às OEMs e introduzir continuamente novas técnicas de produção, e é por isso que fizemos estes investimentos tão significativos... Os produtores de dispositivos médicos podem agora capitalizar estas novas capacidades e melhorar a sua rapidez de entrada no mercado com novos designs e inovações.

A press release continua: As novas capacidades oferecidas pela máquina DMLS são ideais para a produção de protótipos funcionais de dispositivos médicos e para instrumentos complexos customizados de acordo com as necessidades dos clientes. John Reynolds, gestor de projeto da Sandvik, refere: A prototipagem é uma fase importante da criação de um novo dispositivo, uma vez que permite explorar o desenho e fazer os ajustamentos necessários antes da produção em larga escala. No entanto, os processos tradicionais mais rápidos de prototipagem não produzem um modelo funcional, enquanto os que produzem um modelo funcional demoram muito tempo e custam muito dinheiro.... Ao usar a máquina DMLS conseguimos utilizar técnicas de produção rápida que nos permitem construir um protótipo funcional de forma rápida e eficaz em termos de custo. Isto

significa que os nossos clientes podem mostrar um modelo funcional aos seus clientes numa fração do tempo que seria necessário se usássemos as técnicas de produção convencionais, e assim conseguem lançar o desenho final no mercado muito mais rapidamente... Com esta máquina conseguimos também produzir qualquer desenho que o OEM pretenda, qualquer que seja a complexidade da sua geometria. Isto significa que as equipas de design não estão constrangidas pelas limitações dos fabricantes que são típicas da indústria. Os nossos clientes têm agora a flexibilidade para responder com precisão às necessidades individuais de qualquer cirurgião ou às necessidades específicas de um paciente. A Sandvik, através da melhoria das suas capacidades com este investimento significativo, combinada com o seu expertise em materiais e em fabrico de dispositivos e equipamento, está a ajudar as OEMs a desenvolver vantagens competitivas reais num mercado com enormes desafios.

- a) Caracterize a estratégia de negócio da Sandvik. Justifique a sua resposta. (3 valores)
- b) Caracterize as competências centrais e as vantagens competitivas da Sandvik, justificando a sua resposta. Em que medida as competências centrais e as vantagens competitivas são diferentes e se relacionam? (3,5 valores)
- c) A Sandvik, os seus clientes diretos (OEMs), e as empresas de dispositivos médicos estão fortemente relacionadas e dependem umas das outras para terem sucesso no mercado. Como caracteriza a estrutura organizacional que lhes está subjacente? Como é que esta estrutura contribuiu para a estratégia das OEMs? (3,5 valores)

## 2. Oporto Design Hotel

O Oporto Design Hotel pretende proporcionar uma estadia memorável ao cada vez maior número de turistas que visitam a cidade do Porto. Situada perto do Aeroporto Francisco Sá Carneiro esta unidade hoteleira aposta numa arquitetura de vanguarda, quer exterior, quer interior, e num serviço acima da média para o segmento de quatro estrelas em que se insere. Organiza refeições gourmet no seu restaurante, convidando chefs de renome para criar pratos extravagantes para os hóspedes, bem como provas de vinhos e outros eventos refinados. Cobrando um preço premium, os proprietários do Oporto Design Hotel pretendem distingui-lo da restante oferta de quatro estrelas, procurando posicioná-lo junto dos congéneres de cinco estrelas. O diretor de marketing decidiu que o mercado alvo deste hotel deveria ser jovens que viajam em companhias low-cost. Para o efeito, o contacto com os clientes é feito sobretudo através de sites online de descontos e de reservas e no próprio aeroporto, onde têm grandes cartazes publicitários e parcerias com as companhias aéreas para receber passageiros que perderam os seus voos.

Perante a qualidade superior oferecida pelo hotel e um mercado turístico em franca expansão os proprietários do hotel esperavam um sucesso quase imediato. Com o avultado investimento inicial para erguer e manter um estabelecimento com estas características, rapidamente ficaram sob pressão quando os resultados se revelaram muito aquém do esperado.

Efetivamente o Oporto Design Hotel tem sofrido de taxas de ocupação sofríveis, uma fraca fidelização dos hóspedes e uma rentabilidade por cliente muito reduzida, minada pelas

promoções dos sites online. Abaixo estão transcritas alguma das opiniões publicadas no site [conselheirodeviagem.com](http://conselheirodeviagem.com):

“ O hotel está situado muito longe do centro da cidade e não tenho transportes de madrugada, pelo que não posso usufruir da diversão noturna”

Viajante individual, 28 anos

“ Perdi um voo e passei a noite no Oporto Design Hotel. Não fosse a falta de internet gratuita, é um excelente hotel para o viajante em trabalho.”

Viajante individual, 40 anos

“ Passamos as nossas férias neste hotel. Tem um serviço excelente mas o check-in foi terrível, demorou mais de uma hora porque tinha mais de cem passageiros de uma companhia aérea à nossa frente.”

Viajante com a família, 43 anos

“ Já tinha ouvido falar do Porto e aproveitei uma promoção neste hotel para conhecer a cidade. Gostei muito mas quero conhecer o resto da Europa, pelo que não devo voltar em breve.”

Viajante individual, 26 anos

Face aos resultados dececionantes obtidos, o diretor do hotel começou a por em causa a competência do seu diretor de marketing e contratou-o como perito independente para averiguar as causas deste insucesso. Indique:

- a) Qual o padrão de segmentação seguido pelo Oporto Design Hotel? Justifique. (1,5 valor)
- b) 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 do Oporto Design Hotel? Que melhorias propunha ao nível do Marketing Mix? (4,5 valores)

Após uma análise mais atenta dos relatórios financeiros à sua disposição, o diretor do hotel chegou à conclusão que o diretor financeiro também revela sinais de falta de competência, dada a política de eventos gastronómicos que promove no hotel. Assim, para os eventos gourmet é necessário contratar a equipa de cada chef, cujos salários totalizam 1000€ por evento. O preço cobrado por refeição situa-se nos 21€, sendo que normalmente em cada evento são servidas 100 refeições. Cada refeição custa 10€ a confeccionar.

O diretor financeiro recebeu recentemente um orçamento do Catering D. Joaquina, Lda. onde era proposto ao hotel receber eventos de cozinha tradicional portuguesa. O hotel receberia 5€ por cada refeição servida, tendo que pagar 250€ por evento. Face à incerteza que rodeia a política de marketing do hotel, o desfecho de uma iniciativa destas é incerto, pelo que se estima que o número de refeições servidas por evento se situe entre as 75 e as 150. O diretor financeiro não concorda com esta proposta argumentando que o hotel recebe muito pouco por refeição e que estes eventos de cozinha tradicional portuguesa nunca serão rentáveis.

- c) Ajude o diretor do hotel a tomar uma decisão fazendo uma análise de rentabilidade e risco de cada alternativa. Efetue os cálculos que considerar necessários e justifique graficamente a sua resposta (4 valores).